

T.C
İnönü Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

**STRATEJİK REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAMA
ARACI OLARAK YENİLİK STRATEJİLERİ
VE
BİR UYGULAMA**

**Hazırlayan
Cevahir ÖZKAN**

**Danışman
Yrd. Doç. Dr. Mehmet DENİZ**

**İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin İşletme Anabilim Dalı
İçin Öngördüğü YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak hazırlanmıştır.**

**MALATYA
2009**

T.C
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**STRATEJİK REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAMA
ARACI OLARAK YENİLİK STRATEJİLERİ
VE
BİR UYGULAMA**

**HAZIRLAYAN
CEVAHİR ÖZKAN**

**DANIŞMAN
YRD. DOÇ. DR. MEHMET DENİZ**

**İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin İşletme Anabilim Dalı
İçin Öngördüğü YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak hazırlanmıştır.**

**MALATYA
2009**

İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Enstitümüz Yüksek Lisans Öğrencisi Cevahir ÖZKAN tarafından Yrd. Doç. Dr. Mehmet DENİZ danışmanlığında hazırlanan **Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak Yenilik Stratejileri ve Bir Uygulama** başlıklı bu çalışma, jürimiz tarafından Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan :

Üye (Tez Danışmanı) :

Üye :

ONAY

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

...../...../200..

Prof. Dr. Mehmet TİKİCİ
Enstitüsü Müdürü

İÇİNDEKİLER

ÖZET	IX
ABSTRACT	X
ÖNSÖZ.....	XI
KISALTMALAR DİZİNİ.....	XII
ŞEKİLLER DİZİNİ	XIII
TABLolar DİZİNİ.....	XIV
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİMLE İLGİLİ TEORİK ÇERÇEVE

1.1. STRATEJİ KAVRAMI	4
1.2. STRATEJİNİN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ	11
1.2.1. Politika.....	11
1.2.2. Taktik	12
1.2.3. Program	12
1.2.4. Yöntem	12
1.2.5. Plan.....	12
1.2.6. Amaç ve Hedefler	13
1.3. STRATEJİK YÖNETİM	14
1.3.1. Misyon.....	17
1.3.2. Vizyon	18
1.3.3. Stratejik Planlama	19

İKİNCİ BÖLÜM

REKABET KAVRAMI VE REKABET STRATEJİLERİ

2.1. REKABET KAVRAMI.....	21
2.1.1. Rekabet Gücü Kavramı	23

2.2. STRATEJİK ANALİZ.....	25
2.2.1. Dış Çevre Analizi.....	26
2.2.1.1. Genel-Uzak Dış Çevre Analizi.....	26
2.2.1.2. Sektörel-Yakın Dış Çevre Analizi.....	27
2.2.1.2.1. Rekabet Analizi	27
2.2.1.2.2. Pazar Analizi	28
2.2.1.2.3. SWOT Analizi	29
2.2.2. İç Çevre- İşletme Analizi.....	30
2.3. REKABET STRATEJİLERİ	32
2.3.1. Maliyet Liderliği Stratejisi.....	33
2.3.2. Farklılaştırma Stratejisi	35
2.3.3. Odaklanma Stratejisi	37
2.3.3.1. Maliyet Odağı Stratejisi	38
2.3.3.2. Farklılaştırma Odağı Stratejisi	38

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YENİLİK KAVRAMI ve YENİLİK STRATEJİLERİ

3.1. YENİLİK KAVRAMI VE BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ.....	40
3.1.1. Yenilik Kavramı.....	40
3.1.2. Yaratıcılık Kavramı.....	44
3.1.3. Değişim Kavramı	45
3.1.4. AR-GE Kavramı	45
3.1.5. Teknoloji.....	47
3.2. YENİLİĞİN STRATEJİK ÖNEMİ.....	47
3.3. YENİLİĞİN KAYNAKLARI.....	49
3.4. YENİLİK TÜRLERİ	51
3.4.1. Derecesine Göre Yenilik Türleri.....	51

3.4.1.1. Kademeli (Sürekli) Yenilik	51
3.4.1.2. Radikal (Süreksiz) Yenilik.....	51
3.4.2. Odağına Göre Yenilik Türleri.....	52
3.4.2.1. Ürün Yenilikleri	52
3.4.2.2. Süreç Yenilikleri.....	55
3.4.2.3. Pazarlama Yenilikleri	56
3.4.2.4. Organizasyonel Yenilikler	57
3.5. YENİLİK STRATEJİLERİ.....	58
3.5.1. Saldırgan Yenilik Stratejisi.....	59
3.5.2. Savunmacı Yenilik Stratejileri.....	61
3.5.3. Taklitçi Yenilik Stratejileri.....	62
3.5.4. Bağımlı Yenilik Stratejileri	63
3.5.5. Geleneksel Yenilik Stratejileri.....	64
3.5.6. Fırsatları İzleme Stratejisi.....	64

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

MALATYA ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE FAALİYET GÖSTEREN FİRMALAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	66
4.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	66
4.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	67
4.4. ANKETİN HAZIRLANMASI.....	68
4.5. VERİLERİN TOPLANMASI.....	68
4.6. VERİLERİN ANALİZİ-BULGULAR VE YORUMLAR.....	69
4.6.1. İşletmelerin Yapılarına İlişkin Frekans Analizi Bulguları	69
4.6.1.1. İşletmelerde Çalışan Sayısı	69
4.6.1.2. İşletmelerin Ana Faaliyet Konusu	70
4.6.1.3. İşletmenin Faaliyet Süresi	71

4.6.1.4. İşletmelerin Ürünlerini Pazarladığı Pazarlar	71
4.6.1.5. Ankete Katılanların Pozisyonları-Ünvanları	71
4.6.1.6. Ankete Katılan İşletmelerde Rekabet Avantajı Sağlamak İçin Kullanılan Yöntemler	72
4.6.1.6.1.Rekabet Avantajı Sağlayabilmek İçin Kalite Yükseltme'nin Kullanım Sıklığı	72
4.6.1.6.2.Rekabet Avantajı Sağlayabilmek İçin Maliyetleri Düşürme'nin Kullanım Sıklığı.....	73
4.6.1.6.3.Rekabet Avantajı Sağlayabilmek İçin Yenilik Yapma Sıklığı.....	74
4.6.1.6.4. Rekabet Avantajı Sağlayabilmek İçin Ürün Geliştirme Çalışmalarının Sıklığı.....	74
4.6.1.6.5. Rekabet Avantajı Sağlayabilmek İçin Süreçlerde Yenilik Çalışmalarının Sıklığı.....	75
4.6.1.6.6. Rekabet Avantajı Sağlayabilmek İçin Ürün Farklılaştırma Çalışmalarının Sıklığı.....	75
4.6.1.6.7. Rekabet Avantajı Sağlayabilmek İçin Know-How (Teknik Bilgi) Çalışmalarının Yapılma Sıklığı.....	76
4.6.1.7. İşletmelerin Sahip Olduğu Üretim Teknolojilerinin Rekabet Üstünlüğü Sağlamak için Yeterlilik Düzeyi.....	77
4.6.1.8.İşletmelerin Son 5 Yıl İçerisinde Diğer Rakip İşletmelerle Rekabetlerinin Şiddeti	77
4.6.1.8.1. Var Olan Yerli Üreticiler-Rakiplerle Rekabetin Şiddeti.....	77
4.6.1.8.2. Var Olan Yabancı Üreticiler-Rakiplerle Rekabetin Şiddeti.....	78
4.6.1.8.3.Piyasaya Yeni Giren Yerli Üreticiler-Rakiplerle Rekabetin Şiddet.....	79
4.6.1.8.4.Piyasaya Yeni Giren Yabancı Üreticiler-Rakiplerle Rekabetin Şiddeti.....	79
4.6.1.9.İşletme ve Faaliyet Gösterdiği Çevredeki Fırsatlar	80

4.6.1.9.1. Endüstrinin Teknolojik Yenilik Fırsatları Sunma Durumu.....	80
4.6.1.9.2. Endüstrinin Teknolojik Yeniliklere Olan Talep Durumu.....	80
4.6.1.9.3. Endüstrinin Büyüme Olanaklarının Sınırlılık Durumu.....	81
4.6.1.9.4. Endüstride Yeni Ürünlerin Pazara Sunulması İçin Cazip Fırsatların Bulunma Durumu.....	81
4.6.1.9.5. Endüstride Yeni Ürünlere Yönelik Pazar Talebinin Artış Durumu.....	82
4.6.1.10. Geriye Dönük 5 Yıl İçerisinde İşletmenin Çevresinde Gözlemlenen Değişimler.....	82
4.6.1.10.1. Teknolojik Değişimlerin Düzeyi.....	82
4.6.1.10.2. Müşteri Demografiklerindeki ve Beklentilerindeki Değişimlerin Düzeyi.....	83
4.6.1.10.3. Endüstriye İlişkin Yasal Değişimlerin Düzeyi.....	84
4.6.1.10.4. Endüstriye Giren Yerli Rakiplerin Sayısındaki Değişimlerin Düzeyi.....	84
4.6.1.10.5. Endüstriye Giren Yabancı Rakiplerin Sayısındaki Değişimlerin Düzeyi.....	85
4.6.1.11. İşletmelerin Piyasadaki Koşulların Değişme Hızına İlişkin Görüşleri.....	85
4.6.1.11.1. Ürün ve Hizmetlerdeki Demode Olma Hızı.....	85
4.6.1.11.2. Ürün ve Hizmetlerdeki Yeniliğin Hızı.....	86
4.6.1.11.3. İmalat Süreçlerindeki Yeniliğin Hızı.....	87
4.6.1.11.4. Müşteri Zevk ve Tercihlerindeki Değişimin Hızı.....	87
4.6.1.12. İşletmelerin, Çevresel Değişimlere Ayak Uydurabilmesi İçin Bilgi Topladığı Alanlar.....	88

4.6.1.12.1. Teknolojik Gidişat Hakkında Bilgi Toplama Durumu.....	88
4.6.1.12.2. Ekonomik Gidişat Hakkında Bilgi Toplama Durumu.....	88
4.6.1.12.3. Müşteri İstek, Beklenti ve İhtiyaçları Hakkında Bilgi Toplama Durumu.....	89
4.6.1.12.4. Rakiplerin Uyguladıkları Stratejiler Hakkında Bilgi Toplama Durumu.....	89
4.6.1.12.5. Tedarikçilerin Uyguladıkları Stratejiler Hakkında Bilgi Toplama Durumu.....	90
4.6.1.12.6. Dağıtıcıların Uyguladıkları Stratejiler Hakkında Bilgi Toplama Durumu.....	90
4.6.1.13. İşletmelerde Geriye Dönük Olarak 5 Yıl İçerisinde Ortaya Atılan, Üzerinde Tartışılan, Uygulamaya Konulan Yenilik Fikirlerinin Olup Olmadığı.....	91
4.6.1.14. İşletmede Geriye Dönük 5 Yıl İçerisinde Ortaya Atılan, Üzerinde Tartışılan, Uygulamaya Konulan Bir Yenilik Fikri Yok İse Nedenleri.....	93
4.6.1.15.Yeni Ürün Geliştirebilmek İçin Kaynakların Etkinlik Düzeyi.....	94
4.6.1.15.1. İşletmenin Ar-Ge Bölümünün Etkinlik Düzeyi.....	94
4.6.1.15.2. İşletmenin Diğer İç Kaynaklarının (yöneticiler veya iş görenlerin fikirleri-önerileri vs.) Etkinlik Düzeyi.....	94
4.6.1.15.3. Yeni Ürün Geliştirebilmek için Müşterilerin Etkinlik Düzeyi.....	95
4.6.1.15.4. Yeni Ürün Geliştirebilmek için Rakiplerin Etkinlik Düzeyi.....	96
4.6.1.15.5. Yeni Ürün Geliştirebilmek için Üniversitelerin Etkinlik Düzeyi.....	96
4.6.1.15.6. Yeni Ürün Geliştirebilmek için Kamu Kuruluşlarının (TÜBİTAK,KOSGEB) Etkinlik Düzeyi.....	97
4.6.1.15.7.Yeni Ürün Geliştirebilmek için Akademik-Sektörel Yayınların Etkinlik Düzeyi.....	97

4.6.1.15.8. Yeni Ürün Geliştirebilmek için Fuarların Etkinlik Düzeyi.....	98
4.6.1.16. İşletmelerin İzledikleri Yenilik Stratejileri	98
4.6.1.17.İşletmeleri Yeni Ürün Geliştirmeye (Yenilik Yapmaya) İten Nedenler.....	99
4.6.1.17.1. Yeniliğin Rekabet Gücü ve Rekabet Avantajı Sağlaması.....	99
4.6.1.17.2. Yeniliğin Ürüne Olan Pazar Talebini Arttıracak Görüşü.....	99
4.6.1.17.3. Yeniliğin Pazar Payını Korumayı ve Arttırmayı Sağladığı Görüşü.....	100
4.6.1.17.4. Yeniliğin Yeni Pazarlar Bulunmasına ve Bu Pazarlara Girilmesine Olanak Sağladığı Görüşü.....	101
4.6.1.17.5. Yenilikler Sayesinde Ürünlerin de Geliştirildiği Görüşü.....	101
4.6.1.18. İşletmelerde Yeniliklerin Gerçekleştirilebilmesi İçin Örgüt Yapılarında Yaşanması Gereken-Gerekebilecek Değişiklikler	102
4.6.1.18.1. Bilgi Teknolojileri Kullanımı ve Yalın Bir Örgütlenme Gerekliliği.....	102
4.6.1.18.2. Performansı ve Bilgiyi Dikkate Alan, Yeniliğe Açık Yönetimsel Sistemlerin Gerekliliği.....	102
4.6.1.18.3. Sürekli Gelişim ve Yenilenmenin Hedef Olarak Ortaya Konduğu Bir Yapısal Dönüşümün Gerekliliği	103
4.6.1.18.4. Bilgiye Dayanan Katılımcı Yönetim Anlayışına Geçiş Gerekliliği..	104
4.6.1.18.5. Dikey ve Yatay İletişime Olanak Sağlayan Yalın Bir Yapı Gerekliliği.....	104
4.6.1.18.6. İşletmenin Bazı Hizmetleri Dışarıdan Satın Alan Bir Yapıya Dönüşmesi Gerekliliği.....	105
4.6.1.18.7. İşletmenin Hiyerarşik Bir Yapıdan Çok Müşterilerle İlişkileri İle Alâkalı Çalışma Grupları Oluşturulan Bir Yapıya Dönüşmesi Gerekliliği.....	105
4.6.2. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular	107

4.6.2.1 Korelasyon Analizi Tablosu	109
SONUÇ VE ÖNERİLER	110
KAYNAKÇA	115
EK-1 ANKET FORMU	123

ÖZET

Tez Başlığı: Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak Yenilik Stratejileri ve Bir Uygulama

Yazar Adı: Cevahir ÖZKAN

Günümüzde yönetim, siyaset ve toplumsal hayatının en önemli kavramının “değişim” olduğunu kabul edebiliriz. Değişim kelimesinin doğasında ise yerine yenisini koymak, yenilik yapmak kavramları mevcuttur.

Örgütlerin yaşam sürelerinin, diğer bir deyişle devamlılıklarının nasıl sağlanacağı, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün nasıl elde edileceği ve korunacağı konusu yönetim biliminin en önemli tartışmalarından birisi olmuştur.

Yenilik, küçük ve orta ölçekli firmalar için, ekonomik büyümeye ve istihdamın artmasına katkıda bulunan en önemli araçlar arasındadır. Sürekli değişen bir dünyada hayatta kalma çabası için, yenilik yeteneği daha da kritik hale gelmektedir. Başarılı ürünler geliştirmek, belki de günümüz yöneticilerinin karşılaştıkları en önemli sorunlardan biridir. Bu çalışmada ilk üç bölüm teorik altyapıyı, son bölüm olan dördüncü bölüm ise uygulama çalışmasını içermektedir.

Birinci bölümde; strateji, stratejik yönetim ve ilgili kavramlara genel bir bakış sunulmuştur. İkinci bölümde ise rekabet, rekabet üstünlüğü ve rekabet stratejileri kavramları açıklanmış, başarılı bir strateji seçiminden uygulanmasına kadar yapılması gereken stratejik analiz konusu üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın ana konusu olan yenilik ve yenilik stratejileri ile ilgili olarak üçüncü bölümde yenilik kavramından hareketle globalleşen dünyada yeniliğe (ve hatta değişime) duyulan ihtiyaç, yeniliğin sağladığı üstünlükler, yenilik çeşitleri ve yenilik stratejilerine değinilmiş ve yenilik yönetimi, yenilikçi örgüt kültürü ve yenilik yapamama nedenleri gibi konulara yer verilmiştir.

Son bölüm Malatya Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerin yenilikçilik düzeylerini analiz etmeyi amaçlayan uygulama çalışmasından oluşmaktadır.

ABSTRACT

Thesis Title: Innovation Strategies as an Alternative Strategic Tool That Used For Competitive Advantage and An Exploratory Study

Author: Cevahir ÖZKAN

Nowadays, we can accept that “change” is the most important concept of both managerial, political and social lives. And the nature of the word, “the change”, includes bring the “new” instead of the “old”, or making innovations.

The question of sustaining the continuity of organizational activities as well as the competitive advantage is one of the most discussed topics in management science.

Innovations are among the most important means through which firms contribute to increased employment and economic growth. Striving to survive in the ever changing world, the capability to innovate has become increasingly crucial for virtually all firms. Developing of successful new products is probably one of the unique most important managerial problem today. In this study; the first three chapters presents the theoretical background, the last chapter, that is the fourth, includes the exploratory study.

In the first chapter of the study, a general theoretical background about strategy, strategic management and the other concepts which are related to each other has been presented. The second chapter consists of explanations of competition, competitive advantages and competitive strategies, and some useful key points which have to be done about strategic analysis from choosing to practice of the strategies.

About the main subject of the study “the innovation & innovation strategies”, in the third chapter, the need to innovation (to the change also), the advantages of the innovation, the types of the innovation and the innovation strategies were described. The innovation management, innovative organizational culture and barriers to innovation are superficially discussed in the chapter.

The last chapter consists of an exploratory study which has been aimed to investigate-analyze inovativeness of the manufacturer firms of Malatya Industrial District.

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın hazırlanması esnasında yardımlarını esirgemeyen, daima yol gösteren, her zaman iletişime hazır olan değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Mehmet DENİZ'in şahsında; istatistiki analizler ve yorumlamalar konusunda katkılarını esirgemeyen Doç. Dr. Mehmet TİKİCİ, Yrd. Doç. Dr. Arif KUBAT, Yrd. Doç. Dr. Lütfiye ÖZDEMİR ve Yrd. Doç. Dr. Ali AKSOY hocalarıma,

Bugünlere gelmemde emeği geçen öncelikle ailem olmak üzere, eğitim hayatım süresince ilgilerini, bilgilerini, sevgilerini paylaşan burada adlarını tek tek sayamayacağım sayısız eğitim emekçisine ve yardım ve desteklerinden dolayı değerli dostlarım Ali KIRAN, Eşref ÜNER, Hasan ÇİFTÇİ'ye sonsuz teşekkür ve şükranlarımı sunarım.

Cevahir ÖZKAN

2009

MALATYA

KISALTMALAR DİZİNİ

AB	: Avrupa Birliği
a.g.e	: Adı Geçen Eser
a.g.m	: Adı Geçen Makale
Ar-Ge	: Araştırma-Geliştirme
Bkz.	: Bakınız
E.T	: Erişim Tarihi
GSYİH	: Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
KOBİ	: Küçük ve Orta Byklkteki İşletmeler
KOSGEB	: Küçük ve Orta lekli Sanayi Geliştirme Başkanlığı
OECD	: Organization for Economic Co-Operation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği rgt)
OSB	: Organize Sanayi Bölgesi
s.	: Sayfa
SİB	: Stratejik İş Birimi
SWOT	: Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats
TDK	: Türk Dil Kurumu
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırmalar Kurumu
TZÜ	: Tam Zamanında retim

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1- Örgütsel Düzey ve Strateji Türü.....	9
Şekil 1.2- Strateji, Amaçlar, Araçlar Arası İlişkiler.....	13
Şekil 1.3- Stratejik Yönetime Sistemsel Yaklaşım.....	16
Şekil 1.4- Misyon-Vizyon-Strateji Kavramları İlişkisi.....	18
Şekil 1.5- Stratejik Planlama Süreci.....	20
Şekil 2.1- Rekabet Analizinde Porter'in 5 Rekabetçi Gücü.....	28
Şekil 2.2- Rekabette Başarı İçin Çevre-Değerler-Kaynaklar Uyumu....	29
Şekil 2.3- İşletmenin Değer Zinciri.....	31
Şekil 2.4- Genel Rekabet Stratejileri.....	33
Şekil 3.1- Yeniliğin Gücü.....	49

ÇİZELGELER DİZİNİ

Çizelge 1.1-Stratejinin Özellikleri.....	10
Çizelge 2.1-Rekabet Stratejilerinin Gerekliklikleri.....	39

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo-4.1. İşletmelerde Çalışan Sayısı.....	69
Tablo-4.2. İşletmelerin Ana Faaliyet Konusu	70
Tablo-4.3. İşletmenin Faaliyet Süresi	71
Tablo-4.4. İşletmelerin Ürünlerini Pazarladığı Pazarlar	71
Tablo-4.5. Ankete Katılanların Pozisyonları-Ünvanları.....	71
Tablo-4.6.1. Rekabet Avantajı Sağlayabilmek İçin Kalite Yükseltme'nin Kullanım Sıklığı.....	72
Tablo-4.6.2. Rekabet Avantajı Sağlayabilmek İçin Maliyetleri Düşürme'nin Kullanım Sıklığı.....	73
Tablo-4.6.3. Rekabet Avantajı Sağlayabilmek İçin Yenilik Yapma Sıklığı.....	74
Tablo-4.6.4. Rekabet Avantajı Sağlayabilmek İçin Ürün Geliştirme Çalışmalarının Sıklığı.....	74
Tablo-4.6.5. Rekabet Avantajı Sağlayabilmek İçin Süreçlerde Yenilik Çalışmalarının Sıklığı.....	75
Tablo-4.6.6. Rekabet Avantajı Sağlayabilmek İçin Ürün Farklılaştırma Çalışmalarının Sıklığı.....	76
Tablo-4.6.7. Rekabet Avantajı Sağlayabilmek İçin Know-How (Teknik Bilgi) Çalışmalarının Yapılma Sıklığı.....	76
Tablo-4.7. İşletmelerin Sahip Olduğu Üretim Teknolojilerinin Rekabet Üstünlüğü Sağlamak için Yeterlilik Düzeyi.....	77
Tablo-4.8.1. Var Olan Yerli Üreticiler-Rakiplerle Hissedilen Rekabetin Şiddeti.....	78
Tablo-4.8.2. Var Olan Yabancı Üreticiler-Rakiplerle Hissedilen Rekabetin Şiddeti.....	78
Tablo-4.8.3. Piyasaya Yeni Giren Yerli Üreticiler-Rakiplerle Rekabetin Şiddeti.....	79
Tablo-4.8.4. Piyasaya Yeni Giren Yabancı Üreticiler-Rakiplerle Rekabetin Şiddeti.....	79

Tablo-4.9.1. Endüstrinin Teknolojik Yenilik Fırsatları Sunma Durumu.....	80
Tablo-4.9.2. Endüstrinin Teknolojik Yeniliklere Olan Talep Durumu.....	80
Tablo-4.9.3. Endüstrinin Büyüme Olanaklarının Sınırlılık Durumu.....	81
Tablo-4.9.4. Endüstride Yeni Ürünlerin Pazara Sunulması İçin Cazip Fırsatların Bulunma Durumu.....	81
Tablo-4.9.5. Endüstride Yeni Ürünlere Yönelik Pazar Talebinin Artış Durumu.....	82
Tablo-4.10.1. Teknolojik Değişimlerin Düzeyi.....	83
Tablo-4.10.2. Müşteri Demografiklerindeki ve Beklentilerindeki Değişimlerin Düzeyi.....	83
Tablo-4.10.3. Endüstriye İlişkin Yasal Değişimlerin Düzeyi.....	84
Tablo-4.10.4. Endüstriye Giren Yerli Rakiplerin Sayısındaki Değişimlerin Düzeyi.....	84
Tablo-4.10.5. Endüstriye Giren Yabancı Rakiplerin Sayısındaki Değişimlerin Düzeyi.....	85
Tablo-4.11.1. Ürün ve Hizmetlerdeki Demode Olma Hızı.....	86
Tablo-4.11.2. Ürün ve Hizmetlerdeki Yeniliğin Hızı.....	86
Tablo-4.11.3. İmalat Süreçlerindeki Yeniliğin Hızı.....	87
Tablo-4.11.4. Müşteri Zevk ve Tercihlerindeki Değişimin Hızı.....	87
Tablo-4.12.1. Teknolojik Gidişat Hakkında Bilgi Toplama Durumu.	88
Tablo-4.12.2. Ekonomik Gidişat Hakkında Bilgi Toplama Durumu.....	88
Tablo-4.12.3. Müşteri İstek, Beklenti ve İhtiyaçları Hakkında Bilgi Toplama Durumu.....	89
Tablo-4.12.4. Rakiplerin Uyguladıkları Stratejiler Hakkında Bilgi Toplama Durumu.....	89
Tablo-4.12.5. Tedarikçilerin Uyguladıkları Stratejiler Hakkında Bilgi Toplama Durumu.....	90

Tablo-4.12.6. Dağıtıcıların Uyguladıkları Stratejiler Hakkında Bilgi Toplama Durumu.....	90
Tablo-4.13. İşletmelerde Geriye Dönük Olarak 5 Yıl İçerisinde Ortaya Atılan, Üzerinde Tartışılan, Uygulamaya Konulan Yenilik Fikirlerinin Olup Olmadığı.....	91
Tablo-4.14. İşletmede Geriye Dönük 5 Yıl İçerisinde Ortaya Atılan, Üzerinde Tartışılan, Uygulamaya Konulan Bir Yenilik Fikri Yok İse Nedenleri.....	93
Tablo-4.15.1. İşletmenin Ar-Ge Bölümünün Etkinlik Düzeyi.....	94
Tablo-4.15.2. İşletmenin Diğer İç Kaynaklarının (yöneticiler veya iş görenlerin fikirleri-önerileri vs.) Etkinlik Düzeyi.....	95
Tablo-4.15.3. Yeni Ürün Geliştirebilmek için Müşterilerin Etkinlik Düzeyi.....	95
Tablo-4.15.4. Yeni Ürün Geliştirebilmek için Rakiplerin Etkinlik Düzeyi.....	96
Tablo-4.15.5. Yeni Ürün Geliştirebilmek için Üniversitelerin Etkinlik Düzeyi.....	96
Tablo-4.15.6. Yeni Ürün Geliştirebilmek için Kamu Kuruluşlarının (TÜBİTAK,KOSGEB) Etkinlik Düzeyi.....	97
Tablo-4.15.7. Yeni Ürün Geliştirebilmek için Akademik-Sektörel Yayınların Etkinlik Düzeyi.....	97
Tablo-4.15.8. Yeni Ürün Geliştirebilmek için Fuarların Etkinlik Düzeyi.....	98
Tablo-4.16. İşletmelerin İzledikleri Yenilik Stratejileri	98
Tablo-4.17.1. Yeniliğin Rekabet Gücü ve Rekabet Avantajı Sağlaması.....	99
Tablo-4.17.2. Yeniliğin Ürüne Olan Pazar Talebini Arttıracak Görüşü	100
Tablo-4.17.3. Yeniliğin Pazar Payını Korumayı ve Arttırmayı Sağladığı Görüşü....	100
Tablo-4.17.4. Yeniliğin Yeni Pazarlar Bulunmasına ve Bu Pazarlara Girilmesine Olanak Sağladığı Görüşü.....	101
Tablo-4.17.5. Yenilikler Sayesinde Ürünlerin de Geliştirildiği Görüşü.....	101
Tablo-4.18.1. Bilgi Teknolojileri Kullanımı ve Yalın Bir Örgütlenme Gerekliliği.....	102

Tablo-4.18.2. Performansı ve Bilgiyi Dikkate Alan, Yeniliğe Açık Yönetmel Sistemlerin Gerekliliği.....	102
Tablo-4.18.3. Sürekli Gelişim ve Yenilenmenin Hedef Olarak Ortaya Konduğu Bir Yapısal Dönüşümün Gerekliliği	103
Tablo-4.18.4. Bilgiye Dayanan Katılımcı Yönetim Anlayışına Geçiş Gerekliliği..	104
Tablo-4.18.5. Dikey ve Yatay İletişime Olanak Sağlayan Yalın Bir Yapı Gerekliliği.	104
Tablo-4.18.6. İşletmenin Bazı Hizmetleri Dışarıdan Satın Alan Bir Yapıya Dönüşmesi Gerekliliği.....	105
Tablo-4.18.7. İşletmenin Hiyerarşik Bir Yapıdan Çok Müşterilerle İlişkileri İle Alâkalı Çalışma Grupları Oluşturulan Bir Yapıya Dönüşmesi Gerekliliği....	105
Tablo-4.19. Korelasyon Analizi Tablosu.....	109

GİRİŞ

Yönetim biliminin ve doğal olarak yöneticilerin en önemli çalışma alanlarından biri işletmenin devamlılığının nasıl sağlanacağı konusu olmuştur. 1900'lerden günümüze pek çok şey değişmiş, dolayısıyla pek çok şeyin de değişmesine neden olmuştur. Bu değişimler bazen evrimsel, bazen ise zorlayıcı yani devrimsel nitelikler almıştır. Artık işletmeyi yönetirken günü kurtarmak, personeli verimli çalıştırmak, kâr etmek gibi olguların yerine işletmeyi yıllar sonrasına taşıyabilmek yani canlı tutmak önem kazanmıştır. Pek çok işletmenin ilk birkaç yılda hayatının son bulduğunu bilmekteyiz. Çünkü günümüzün en çok duyduğumuz, politik, sosyal, teknolojik, ekonomik ve yönetsel kavramı “değişim”dir. Değişim kelimesinin bu popülerliği belki de ayak uyduramayanları, değişimin gerisinde kalanları tarih sahnesinden silmesinden yani sonuçlarının yıkıcı olmasından gelmektedir. Değişimin farkında olmak ayrı şey, değişime ayak uydurmaya çalışıp hayatta kalmaya yönelik tedbirler almak ayrı şeydir.

Teknolojik ve bilimsel gelişmelerin hız kesmeden devam ettiği günümüzde değişim olgusuna bağlı olarak pek çok etki görülmektedir. İşletme ve yönetim bilimi alanları da değişim olgusunun sonuçlarından nasibini almaktadır. Toplumsal ilişkiler ve toplumsal hayat, Tarım Toplumu- Sanayi Toplumu- Bilgi Toplumu şeklinde evrimleşirken, İşletmecilik-Yönetim biliminin ise Klasik Yönetim- Neo-Klasik Yönetim- Modern Yönetim- Stratejik Yönetim şeklinde evrimleştiği söylenebilir. Stratejik yönetim kavramının temel önceliği gelecek odaklı olmaktır. Yani gününbirlik yönetim faaliyetleri yerine gelecek odaklı olmak, geleceğe yönelik planlamalar yapıp amaçlara ulaşmak için gerekli faaliyetlerde bulunmak stratejik yönetimin farklılığıdır. Çünkü dünya, hızla tek bir pazar haline gelmekte, hatta tek bir üretim platformuna dönüşmekte ve bu da oyunun klasik kurallarını değiştirmektedir. İşletmeler, küreselleşme olgusu sebebiyle sadece kendi bölgesi-ülkesi sınırları içerisindeki rakipleriyle değil de aynı zamanda dünyanın farklı coğrafyalarından pazara girebilecek potansiyel rakiplerle de rekabet etmek zorunda kalmaktadırlar. Dolayısıyla gelişen teknolojileri taklit etme becerisinin de gelişimi nedeniyle aynı ya da ikâme ürün ve hizmetlerin de üretilebileceği işletme sayısının, diğer bir deyişle rakiplerin artması ve güçlenmesi de beraberinde yıkıcı bir rekabet etkisi oluşturmaktadır. Stratejik işletme

yönetiminde yenilik olgusunun payı büyüktür. Bu olgu, çağımızda daha da önemli bir hale gelmiştir. Günümüz rekabet ortamında ayakta kalmanın başka bir yolu görünmemektedir. Her ne kadar fiyat, kalite, hız, benzersizlik gibi kavramlar rekabet konumunu belirlemede önemlerini halen korusalar da, günümüz işletmelerinin temel yönetim felsefesi yeniliğe endeksli olmak zorundadır. Dolayısıyla yenilik ve yenilikçilik olguları-felsefeleri rekabetçiliğin ve rekabetçi işletme olmanın odak noktası haline gelmektedir.

Yenilik olgusuna sadece işletme perspektifinden bakmak da yeterli görünmemektedir. Artık günümüzde yenilik olgusu, bölgesel, ülke bazında ve hatta uluslararası konumda önemli bir olgu haline gelmektedir. Pek çok ülkenin, ulusal yenilik politikaları oluşturduğu bilinmektedir. Çünkü yenilik başta da belirttiğimiz gibi sadece işletme özelinde bir olgu değildir.

Yeniliğin ve teknolojinin kullanımıyla ilgili olarak da 21. yüzyılda, teknolojinin, işletmeler için çeşitli fırsatlar ve tehditler doğuran, bilimsel gelişmeleri ve yenilikleri içeren bir güç oluşturduğu bilinmelidir. İşletmelerin, teknolojik alanda rekabet güçleri, Ar-Ge bölümlerinin performansları, teknolojik yenilikleri kullanmaları ve teknoloji geliştirmeleri açılarından değerlendirilmelidir. Şirketler, teknoloji ve Ar-Ge alanında başarılı olmak için güçlü finansal kaynaklara ihtiyaç duyarlar. Şirketler, finansal güçleri yönünde, Ar-Ge çalışmalarının etkinliğini artırmak için kaynak temin edebilir, teknoloji geliştirebilir ve diğer firmalardan edinebilirler. Bir işletmenin, Ar-Ge açısından güçlü olması, küresel rekabette pazar payını artmasını kolaylaştırmaktadır. İşletmenin Ar-Ge potansiyeli, işletmenin seçeceği ve uygulayacağı Yenilik Stratejisinin türü üzerinde de etkili olacaktır. Şirketlerin istikrarlı Ar-Ge stratejileri uygulamaları ve endüstri eğilimleri yönünde Ar-Ge bütçesi ayırmaları, birimleri ve ürün grupları arasında sinerji sağlayarak performanslarını artırmalarını kolaylaştırır. İşletmelerin Ar-Ge stratejileri, faaliyet gösterdikleri endüstrilerdeki gelişmelere ve örgütsel stratejilerine uygun olmalıdır. İşletmelerin, Ar-Ge alanında rakiplerden farklı yaptıkları faaliyetler, rekabet güçlerini, stratejilerini, yeni pazarlara giriş hızlarını ve başarılarını etkilemektedir. Büyük şirketler, Ar-Ge stratejilerini geliştirirken, ürün çeşitlerini ve ürün hayat eğrilerini dengelemeye çalışırlar. Günümüzde, müşteri memnuniyetinin önem kazanması,

küresel rekabetin artması nedeniyle, şirketler Ar-Ge faaliyetlerine büyük yatırım yapmak zorunda kalmalarına rağmen, ürünlerinin hayat eğrileri kısalmakta ve ürünleri rakipler tarafından kısa sürede taklit edilebilmektedir. Bu nedenle şirketler, Ar-Ge bölümlerinde yeni ürünler için sürekli alternatif projeler gerçekleştirmeli, bu projeleri kısa sürede başa baş noktasına ulaşabilecek ürünler haline dönüştürmelidirler.

Yeni ürünlerin pazara sunulma ve kâra geçme sürelerinin kısalması, birçok sektörde şirketlerin yeni ürün geliştirme sürelerini kısaltmakta, yenilik ve rekabet stratejilerini etkilemektedir. Dolayısıyla günümüz yöneticisi, stratejik planlamada başarılı olan, bilgi ve teknoloji kullanımını teşvik eden, işletmesini yenilikçi bir felsefeyle yönetebilen, rakiplerle başa çıkmak için yeniliğin önemini bilen-yeniliklere açık olan ve strateji seçiminden uygulanmasına kadar her aşamada stratejik düşünebilen yöneticilerdir.

Aksi taktirde hız kesmeden devam eden küreselleşme olgusu ve beraberinde getirdiği baş döndürücü-yok edici rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalması çok zor görünmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİMLE İLGİLİ TEORİK ÇERÇEVE

1.1. STRATEJİ KAVRAMI

Strateji nedir? strateji neyle, nasıl ilgilidir? strateji neye göre belirlenir ve yönetilir? strateji nasıl olmalıdır? gibi sorular günümüz yöneticilerinin en temel çalışma alanlarından biri halini almaktadır. Çünkü günümüz ekonomik koşulları, artan rekabet, globalleşen pazarlar ve hız kesmeden evrimleşen ve gelişen teknoloji gibi unsurlar bu değişime işletmeleri de dahil etmekte hatta zorlamaktadırlar.

Strateji, kelime anlamı itibariyle, sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütmeye anlamlarına gelmektedir. Kelimenin eski Yunan generallerinden Strategos' un bilgi ve sanatına atfen kullanıldığı sanılmaktadır. İlk duyulduğunda politikayla, savaşla veya savunmayla ilgili bir kavrammış gibi algılanabilen Strateji kelimesi özellikle son yarım asırda işletmecilik ve yönetim alanlarında en çok kullanılan kavramlardan biri olmuştur. Kimi kaynaklara göre ise Latince “Stratum” kelimesinden türediği ve “yol, çizgi, nehir yatağı” gibi anlamlara geldiği belirtilir. Strateji kelimesinin sözlük anlamlarından biri ise “bir amaca varmak için eylem birliği sağlama sanatı” olarak geçer.¹

Bilimin evrimsel gelişme basamaklarında olduğu gibi işletmecilik ve yönetim konularında da 1900'lerden beri devam eden gelişmeler, 1980'lere geldiğinde yeni bir keşif yapmış ve müşteriyi keşfetmişlerdir. Önceleri hakim görüş olan “ne üretirsem onu satarım” yerine “ne satabilirim onu üretirim” görüşü benimsenmeye başlamıştır. Dolayısıyla artık yöneticilerin hedefi müşteri olmuş; yani müşterileri nasıl rakiplerden kendi işletmemize çekebiliriz?, Rakiplerle nasıl baş edebiliriz? gibi sorulara cevap aranmıştır. Başlarda Japonların Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları bu sorunlara bir ölçüde çözüm olabilmıştır ancak işletmelerin kalite anlamında açıklarını kapamaları, zamanla aynı kalitede ürün sunmaya başlamaları ile TKY de 1990'larda artık çözümsüz kalabilmiştir.

¹ Coşkun Can Aktan, **Stratejik Yönetim: 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri**, TÜGİAD Yayınları, İstanbul, 1999, s.5

Tam bu noktada, işletmelerin artık izlemesi gereken farklı yol ve yöntemleri olması gerekliliği gerçeği ortaya çıkmış ve modern yönetimin üzerinde çalışması gereken bir uğraşı alanı ortaya koymuştur.

Strateji konusunda ilk tanımlamalardan itibaren (Chandler, 1962; Andrews, 1971; Porter, 1980; Quinn, 1980; Mintzberg ve Waters, 1985; Itami ve Roehl, 1987; Bowman ve Hurrey, 1993; Brown ve Eisenhardt, 1998) günümüze gelinceye dek yapılan tanımlamaların ortak noktası; “bir firmanın stratejisinin, zaman ve mekan bağlamında firmanın çevresiyle sürekli bütünleştirilmesini sağlayan, planlı ve gerçekleşen ana hedefler ve eylemlerinin koordinasyonudur” şeklindedir.²

20. Yüzyılın ikinci yarısında ortaya çıkan bir kavram olan Stratejik Yönetimin doğuşunu 1960’lı yıllarda yazılan üç eserin oluşturduğu söylenebilir. Bunlar; Alfred D. Chandler’in “Strategy and Structure” (1962), H. Igor Ansoff’un “Corporate Strategy” (1965) ve Kenneth R. Andrews’in “Business Policy” (1965) adlı eserleridir. Bugün kullanılan Stratejik Yönetim temel kavramlarının, tanımlarının ve metodolojisinin ilk temelleri bu eserlerde atılmışlardır.³

A. D. Chandler, stratejiyi; “işletmede uzun dönemli hedef ve amaçlar belirleme ve bu hedeflere ve amaçlara ulaşmak için ihtiyaç duyulan kaynakları tahsis ederek uygun faaliyet programlarını hazırlamak” olarak tanımlamıştır. Yine konuyla ilgili önemli eserler sunan J. Brian Quinn, stratejiyi; “amaçlar ve politikalar bütünü olarak görür ve belli başlı amaçlar, politikalar ve faaliyetler bütünü bir plan veya model” olarak tanımlar. Bunların yanı sıra Kenneth, A. stratejiyi; “işletmenin hangi işi yapmakta olduğunu veya yapmak istediğini, veya ne tür bir işletme olduğunu veya ne tür bir işletme olmak istediğini tanımlayan amaç, hedef ve görevlerin tümü ve bunları gerçekleştirmede yararlanılacak olan yöntemlere verilen ad” olarak tanımlar. M. Porter ise stratejiyi daha çok pazarla ilgili bir kavram olarak irdeler ve; “pazardaki rekabetin seviyesi ve bunun geleceği belirlendikten sonra, pazar fırsatlarına göre belirlenecek olan ve rakiplere

² Moshe Farjoun, “Towards an Organic Perspective on Strategy”, Strategic Management Journal, Vol. 23, 2002, s.570-571

³ Zafer Şen, “İşletmelerde Rekabet Stratejilerinin Geliştirilme Süreci: Erdemir Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak, 2003, s.6

üstünlük sağlayacak olan karar ve faaliyetler bütünü..” olarak açıklar.⁴ Hofer ve Schendel (1978) ise stratejiyi; “bir organizasyonun amaçlarına ve hedeflerine ulaşmasında yol gösteren, mevcut ve ileriye dönük kaynak yayılımını ve çevresel etkileşimlerini içeren bir model” olarak tanımlamaktadırlar.⁵

İşletme ve onun dış çevresi arasındaki uyumu sağlayacak bir kavram olarak strateji, ilk kullanılmaya başladığı yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren işletme literatüründe “Stratejik Yönetim”, “İşletme Politikası”, “Uzun Dönemli Planlama”, “İşletme Stratejisi” gibi genel anlamlı kavramlar veya “Strateji” ve “Politika” gibi kavramlarla eş anlamlı veya bazen de farklı anlamlarda kullanılmaktadır.⁶

Strateji, özel sektör veya kamu sektörü örgütlerine, örgütün amaçlarını ve hedeflerini belirlemede, amaçlara ve hedeflere nasıl ulaşılacağı konusunda yol gösterir; örgütü ve çevredeki gelişmeleri takip etmede, örgütün dış çevresi ile ilişkilerini analiz etmede, amaçlara ulaşmada hangi araçların kullanılacağını belirlemede yarar sağlar.

Günümüzde pek çok işletme dinamik, dalgalı, belirsiz bir ortamda faaliyet göstermektedir. Bunun sebebi kısmen endüstrilerin ve piyasaların daha da küresel hale gelmeleridir; bunların yanı sıra, ürün, hizmet ve stratejik yaşam çevrimlerinin kısalmasına sebep olan teknolojik gelişmelerin de itici bir görev yapmasıdır. Sonuçta, bu koşullar işletmelerin daha çabuk eyleme geçmesini, tepki vermesini ve değişmesini gerektirir. Bu değişikliklerin bazıları sürekli ve alenidir, zira tedbirli ve tepki veren işletmeler fırsatları kullanırlar ve rakiplerinden önce yeniliklere girerler ve avantaj sağlamış olurlar. Diğer değişiklikler süresiz olacaklar ve rekabetçi paradigmlar içerisindeki değişiklikleri ima edeceklerdir. Teknoloji, endüstrileri yaratılabilir ya da imha edebilir yani fırsat pencereleri – veya yeni rekabetçi kurallara ve gündemlere geçişler- artan sıklıkta olagelmektedir. İşletmeler değişimler ne kadar aksatıcı olsa da, bu gerçekliği ve

⁴ Sadullah Kısacık, “**Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin İzledikleri Rekabet Stratejileri: Adana’daki KOBİ’ler Üzerine Bir Araştırma**”, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2005, s.9

⁵ Nicholas O’Regan, Abby Ghobadian, “**Formal Strategic Planning: Annual Raindance or Wheel of Success**”, Strategic Change, Vol.16, 2007, s.13

⁶ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, (4. Baskı), Beta Yayıncılık, İstanbul, 1997, s.4

getirdiği baskıları ihmal edemezler. Dolayısıyla hele de günümüzde artan rekabet ve globalleşmeye ve onun doğurduğu zor koşullara bağlı olarak bir dönem çok başarılı olan işletmelerin zamanla bu başarılarını kaybettikleri ve hatta yok olduklarını görmemiz olasıdır. Bunun da sebepleri olarak:⁷

1. Yeni fırsatlara veya olası tehlikelere karşı uyanık ve bilinçli olamamak,
2. Başarılı ve rekabet edici özelliklerine aşırı güven ve her zaman devamlı olabileceğine fazla inanmak,
3. Yapısal ve kültürel değişime duyulan ihtiyacı kabullenme konusunda isteksizlik,
4. Koşulların iyi okunmaması ve yanlış değerlendirmeler sonucu uygun olamayacak kararlar vermektir.

Dolayısıyla söylenebilir ki strateji örgütsel, yönetsel, pazarlama, insan kaynakları, planlama yönlü veya denetimsel olarak nasıl tanımlanırsa veya ele alınırsa alınsın bilinmesi gereken; stratejinin gerekliliği, doğru kullanımı ve belirlenmesi, faydaları ve sakıncalı yönleri olduğudur. Çünkü her ne kadar işletmelerin şiddetli rekabet ortamında sahip olması gereken stratejileri, plan ve politikaları olması gerekiyorsa; yanlış belirlenen veya işletmeye adapte edilemeyecek olan stratejiler yarar yerine zarar getirebileceklerdir.

Brown'a göre: "Strateji önemlidir. Çünkü stratejisi olmayan bir firmanın doğrultusu yoktur. Strateji olmadan kazanılan bir başarı şans eseri sayılır ve şansın da her zaman işletmenin yanında olacağı söylenemez. İyi bir stratejiye sahip olmanın anahtarı, yeterliliklerin tamamen farkında olan ve bunların en iyi biçimde kullanımını sağlayan ve nihai olarak da müşteri tatminine yol açan bir strateji sürecidir."⁸

Stratejiler, işletme içerisinde farklı düzeylerde ve aşamalarda oluşturulmakta ve uygulanmaktadır. Çünkü her düzeydeki yöneticilerin

⁷ Özlem Yavuz, "Rekabet Stratejileri: Türkiye'de Zeytinyağı Sektör Analizi ve Zeytinyağı Sektöründe Rekabet Stratejileri Üzerine Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2003, s.4

⁸ Mehmet Aytekin, "İmalat ve Rekabet Stratejileri Arasındaki İlişki ve Performansa Etkileri", Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2003, s.8

sorumluluk alanları ve bakış açıları birbirinden farklıdır. Üst kademelere doğru çıktıkça yöneticilerin sorumluluk alanları genişlemekte ve dolayısıyla planlama ve kontrol etmeye yönelik çabalar daha önem kazanmaktayken; alt kademelerde ise stratejiler daha çok örgütlenme çabalarına yönelik olarak görülmektedir. Dolayısıyla işletme içerisinde hiyerarşik bir şekilde üç strateji seviyesinden bahsedilebilir.⁹ Bunlar;

1. Şirket Stratejisi: Şirketin, sahip olduğu işletme ve işletme gruplarını tanımlaması ve bunların nasıl yönetileceğinin belirlenmesi sürecidir. Bu süreç, birbiriyle ilişkili iki görevi kapsar. Bunlardan biri genel stratejilerin seçilmesi ve geliştirilmesi; diğeri ise işletme birimlerinin ne rol oynaması gerektiği ve kaynakların bu birimlere nasıl dağıtılacağı konularıdır.¹⁰

2. İşletme Stratejisi (Rekabet Stratejileri): İşletme stratejisi, belirli bir sanayi kolu veya mamul\pazar bölümünde nasıl rekabet edileceği ve ne tür faaliyetler yapılacağıyla ilgilidir. Daha çok rekabet konularına yoğunlaştığı için de kaynak dağılımı ve sırasıyla karşılaştırmalı üstünlükler ve sinerji konularına yoğunlaşılır. Ayrıca bu strateji, şirket stratejisi doğrultusunda belirlenirken, işletme bölümlerine ait politika ve kararlara da rehberlik eder.¹¹

3. Fonksiyonel Stratejiler: İşletme birimlerinin her bir fonksiyonu için (pazarlama, finansman, insan kaynakları gibi) geliştirilen stratejilerdir. Fonksiyonel stratejiler, işletme içerisindeki fonksiyonel bölümlere ait kararlardan meydana gelir ve fonksiyon içindeki koordinasyonu sağlar.¹² Ayrıca fonksiyonel stratejilerden fonksiyon/departman yöneticileri sorumludur ve bu stratejiler oluşturulan ana stratejilerin uygulanmasında da önemli rol oynarlar ve şirket kaynaklarının büyük bölümü bu departmanlarca harcanmaktadır.¹³

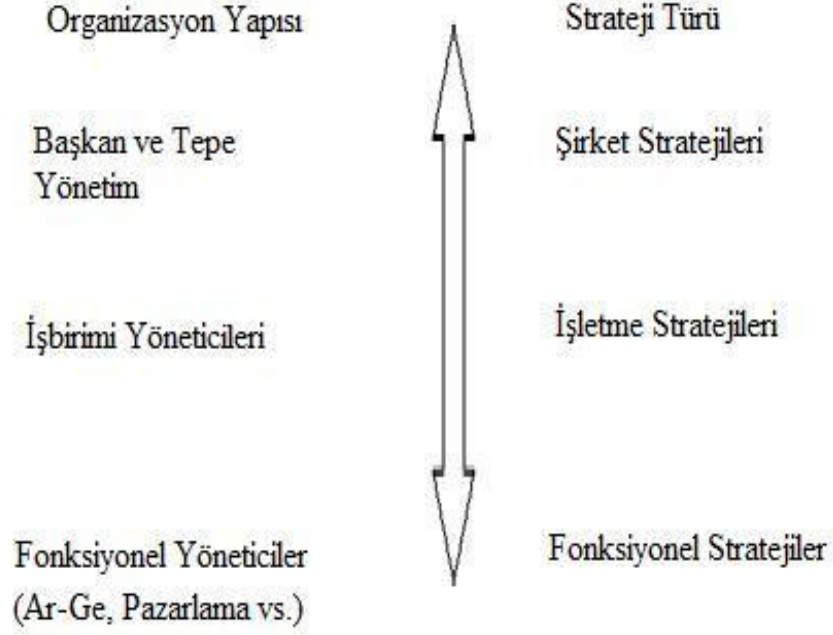
⁹ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 6. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2003, s.56-57,

¹⁰ Aytekin, **a.g.e**, s.9

¹¹ Dinçer, **a.g.e**, s.58

¹² Dinçer, **a.g.e**, s.59

¹³ Yusuf Çobanoğlu, **“Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması: Türkiye’nin İlk 500 Sanayi İşletmesinde Bir Uygulama”**, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2001, s.10



Şekil 1.1- Örgütsel Düzey ve Strateji Türü

Kaynak: Yusuf Çobanoğlu, “**Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması: Türkiye’nin İlk 500 Sanayi İşletmesinde Bir Uygulama**”, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2001, s.10

Bu üç seviyedeki stratejiler arasında sıkı bir ilişki vardır. Bu ilişki hiyerarşik bir yapıdadır. Şöyle ki bir üst seviyedeki strateji, bir alt kademede strateji için bağlayıcı özelliği olan bir karardır. Aynı zamanda alt kademeler için rehberlik edici bir özelliği de vardır. Bu düzeylerdeki stratejiler arasında çift yönlü bir ilişki olduğu gözden kaçırılmamalıdır.

Bu düzeylere ek olarak Mintzberg ve Waters, stratejileri Çizelge 1.1’deki gibi sınıflamışlardır.

Çizelge 1.1: Stratejinin Özellikleri

Strateji	Özellikleri
Planlı	Stratejiler, formel planlama yardımıyla oluşur. Burada iyi tanımlanmış istekler ve beklentiler, merkez yönetim tarafından formüle edilmiştir. Bunlar, formel kontrol prosedürleri ile uygulamaya geçirilir. Kararlı ve tahmin edilebilir ortamlarda stratejiler planlı olabilir.
Girişimsel	Stratejiler girişimci bir liderin vizyonuna ve sezgi yeteneklerine bağlıdır. Bir liderin kontrolünde belirli bir işte tutunmuş örgütlerde stratejiler lidere bağlı olarak oluşmaktadır. Stratejiler kısmen planlı, genelde doğaçlamadır.
İdeolojik	Stratejiler bütün uygulama birimlerinin ortaklaşa vizyonlarından, inançlarında ve değerlerinden kaynaklanarak oluşur. Kontrol, informel kültürel kontrol mekanizması ve kültürleştirme ile sağlanır. Kuruluş çevre değişimlerine karşı proaktif bir tavır içindedir ve stratejiler oldukça planlıdır.
Şemsiye	Stratejiler kısıtlardan kaynaklanarak oluşur: Örgütsel davranışları kısıtlama kapasitesinde olan liderlik karmaşıklık ve belirsizlik ortamlarında ulaşılabilecek hedefleri ve sınırları belirlerler Stratejiler kısmen planlı kısmen de doğaçlamadır.
Süreç	Stratejiler bir süreç içinde oluşur. Liderle stratejinin süreç yönleri ile içerik sorunlarını uygulamacılara bırakırlar. Stratejiler kısmen planlı kısmen doğaçlamadır.
İlişkisiz	Stratejiler uygulama blokları içinde oluşur. Bunlar kuruluşun diğer parçaları ile gevşek bir ilişki içindedir ve bazen kuruluş amaçları ile ters düşebilirler. Stratejiler uygulayıcılar açısından planlı olsa bile örgüt açısından doğaçlamadır.
Uzlaşma	Stratejiler uygulamacıların görüşlerinin birbirlerine uyarlanması ile oluşur. Bu, merkez yönetimin strateji oluşturmada gevşek davrandığı durumlarda ortaya çıkar ve stratejiler genelde doğaçlamadır.
Zorlanmış	Stratejiler çevre değişimlerinin zorlanması ile oluşur. Çevre kuruluşa doğrudan mevzuat veya teknolojik standartlar ile strateji belirlenmesini zorunlu kılar veya hızlı değişimler stratejik pozisyon almayı zorunlu hale getirir. Bu durumda stratejiler doğal olarak doğaçlamadır kuruluş bunları planlı hale getirebilir.

Kaynak: <http://www.eylem.com/strateji/wstramod.htm> Erişim Tarihi: 10.12.2007

Buraya kadar bahsedildiği gibi strateji kavramı, işletmenin optimal kaynak kullanımı, amaç ve hedef belirleme, bu amaç ve hedeflere yönelik kaynak dağılımı ve amaç ve hedeflere ulaşmada nasıl bir yol izleneceği konularında göz ardı edilemeyecek kadar önemli bir husustur.

1.2. STRATEJİNİN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Strateji kavramını genel anlamda tanıttıktan sonra, bu kavramla sık sık karıştırılan veya bazen birbiri yerine kullanılan bazı yönetsel kavramlara değinmek faydalı olabilecektir. Politika, taktik, program ve plan kavramları belki de stratejiyle sıkça bir arada kullanımları nedeniyle bir kavramsal kargaşaya yol açmaktadırlar. Bu nedenle bu kavramları kısaca açıklamak gerekirse;

1.2.1. Politika

Politikayı, işletme veya örgütlerde arzulanan amaçlara ulaşılabilmesi için belirlenen stratejilerin uygulanması sürecinde çalışanların vermesi gerekli olan kararlara ve yapılacak faaliyetlere yol gösteren bir düşünce tarzı, bir rehber, bir pusula olarak tanımlayabiliriz. Politikalar yol gösterici bilgiler dizini olmaları sebebiyle tekrar edilebilen, sık sık değişmeyen yönetim uygulamalarıdır.¹⁴ Politikalar, genellikle bir kere belirlendikten sonra kolay kolay değişmezler, yönetici değişikliklerinde devredilebilirler; oysa stratejiler örgütle çevresinin etkileşimde bulunduğu dinamik ortamlarda şekillendiğinden değişken özellik gösterir ve kişiden kişiye yani yöneticiden yöneticiye değişiklik gösterebilirler. Politika ve stratejinin ortak yönü uzun süreli oluşları; farklı oldukları husus ise politikalar katı iken stratejilerin esnek bir yapıda yani biraz daha öznel olabilmeleridir.¹⁵ Her ikisi de örgüt içi ve dışı pek çok bilgiye dayanılarak alınır ve karar verme olanakları geniş ve seçenekleri boldur.¹⁶

¹⁴ Hayri Ülgen, Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2004, s.35

¹⁵ İlker Akat, Gönül Budak, **İşletme Yönetimi**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 1994, s.423

¹⁶ Sumru Tümer, "**Neden Stratejik Yönetim**", Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Sayı:1, Ankara, 1993, s. 103-104

1.2.2. Taktik

Amaçlara ulaşmak üzere kaynakları harekete geçirme süreci olarak tanımlayabileceğimiz taktik kavramı stratejik düşüncenin eyleme geçmiş halidir diyebiliriz.¹⁷ Çünkü düşünsel olarak gerekli kaynak dağılımı stratejinin işi, uygulaması ise taktiğin işidir. Taktikleri stratejilerin belirlediği, stratejinin pek çok taktikle bütünleştiği ve taktiğin stratejinin devamı olduğu söylenebilir.¹⁸

1.2.3. Program

Bir eyleme geçilirken, eylem süresinin, kimin ne görev üstleneceğinin ve ayrıntılı faaliyetlerin uygulanacağı yer ve zaman unsurlarının belirlenmesidir. Tanımdan da anlaşılacağı üzere alt kademelerle ve uygulamalarla ilgili, kısa süreli ve bir defa kullanılan planları kapsamaktadır. Kısa süreli oluşu ile de strateji ve politikadan ayrılır ancak her üçünün de katı olmaları benzer yönleri olarak gösterilebilir.¹⁹

1.2.4. Yöntem

Politika ve stratejilerin uygulama şekli ile ilgilidir. Yöntemler, çeşitli sorunların çözümünde kullanılan usullerdir. Bu anlamda yöntem ve program arasında bir benzerlik olduğu söylenebilir. Çünkü her ikisinde de bir iş veya işleme odaklanma söz konusudur. Ayrıca uzun dönemli olmaları sebebiyle strateji, politika ve yöntem arasında benzerlik söz konusudur. Ancak yöntem strateji ve politika kavramları kadar geniş kapsamlı değildir.²⁰

1.2.5. Plan

Planlama, işletmecilikteki klasik tanımı itibarıyla “amaçlara ulaşmak için seçenekler arasında tercih yapma işlemidir”. Koçel ise planı; “planlama süreci içerisinde amaca ulaşmak için belirlenmiş kararlar topluluğu “ olarak tanımlar.²¹ Plan kavramı genel olarak strateji, politika, yöntem ve program gibi kavramları da bünyesine alır. Çünkü plan, işletmenin çevresiyle ve çevresel etkileşimleriyle sıkı

¹⁷ <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/stratejik/ozkivanc.htm> , E.T.: 28.01.2008

¹⁸ Akat, Budak, a.g.e, s.424

¹⁹ <http://www.merih.net/m2/str/weroler01.htm> E.T.: 20.12.2007

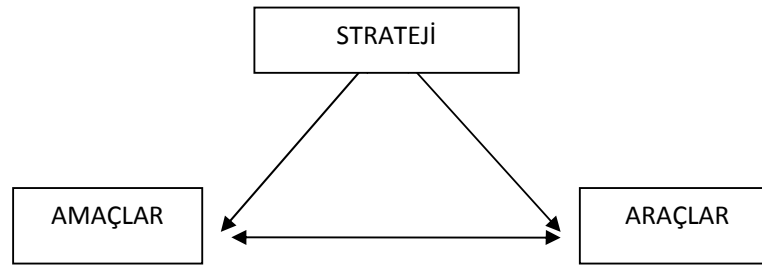
²⁰ <http://www.merih.net/m2/str/weroler01.htm> ve Akat, Budak , a.g.e, s.424

²¹ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 6. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1998, s.10

sıkıya ilişkilidir. Bu yönü onu stratejiye iyice yaklaştırır. Plan ayrıca rakamlandırılmış amaçların tespiti ve amaçlara ulaşılmasını sağlayacak “amaç fonksiyonunun” maksimizasyonu ile ilgilidir. Planda da stratejide olduğu gibi risk ve belirsizlikler mevcuttur.²²

1.2.6. Amaç ve Hedefler

Strateji, tanım itibariyle amaç ve hedeflere benzerlik göstermekle beraber, kapsam itibariyle onlardan farklılık gösterir. Amaç bir örgütün gelecekte bulunmak istediği noktayı belirlerken, hedef, amaçlara ulaşmak için oluşturulan daha kısa vadeli, sayısal olarak ifade edilebilen, somut olarak görülebilen daha dar bir ifadedir. Strateji ise amaçlara bağlı bir unsurdur. Konuya ilk girişte yapılan strateji tanımlarında da ortak terimlerden birinin uzun vadeli amaçlar veya genel anlamda amaç kavramı olduğu unutulmamalıdır. Dolayısıyla strateji konusu içine amaç belirlemek ve bu amaçlara varmada kullanılacak araçları tespit etmek gibi faaliyetler girmektedir. Amaçsız stratejiden bahsetmek anlamsız kalabilmektedir. Öyleyse strateji, amaçlar, araçlar arasında diyalektik (eytişimsel) ilişkiyi²³ aşağıdaki biçimde ifade edebiliriz. Amaç ve hedef kavramları birbirini yerine de kullanılabilir. Amaçlar uzun vadeli; hedefler ise kısa vadeli durumları belirtirler. Amaçlar hem stratejilere hem de hedeflere temel oluştururlar. Hedefler ise kısa zaman dilimi öngörmeli, spesifik olmalı, ölçülebilir olmalı, sayısal olarak ifade edilebilmeli ve sonuç odaklı olmalıdırlar.



Şekil 1. 2- Strateji, Amaçlar, Araçlar Arası İlişkiler

Kaynak: Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım, 5. Baskı, İstanbul, 2000, s.6

²² Kısacık, **a.g.e**, s.26

²³ Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım, 5. Baskı, İstanbul, 2000, s.6

1.3. STRATEJİK YÖNETİM

Stratejik Yönetim düşüncesinin bilimleşebilmesi için öncelikle yönetim düşüncesinin bilimleşmeye başlaması gerekmiştir. Bu oluşum endüstri devrimi sonrasında yani yaklaşık olarak 1880'li yıllara rastlar. Yönetim düşüncesinin bilimleşmeye başlaması ile birlikte yönetim uygulamalarının teorik çerçevesi oluşmuş ve yönetim fonksiyonları tanımlanmıştır. 1950'li yıllar geleceğin sistematik olarak düşünülmesinin önem kazandığı yıllardır. Geleceğin tasarlanabilmesi için, "önceden düşünme süreci"nin mekanizmalarının oluşturulduğu yıllardır. Tüm bu çabaları özetle "Planlama" olarak adlandırabiliriz. İşletmeler açısından değerlendirirsek bu dönemin planları, görünür, yakın geleceği görmeye çalışan, sınırlı kapsamlı iş planları niteliğindedir.

1960'lı yıllara gelindiğinde daha uzak noktaları görme, algılama ve değerlendirme ihtiyaçları ortaya çıkmıştır. Bu durumda "Uzun Vadeli Planlama" yaklaşım ve teknikleri gelişmiştir. Böylelikle planlama yaklaşım teknikleri gelişmiştir ve planlama yaklaşımı yakın geleceğin ötesine sıçramış ve zaman ufkunu genişletmiştir.

1965'li yıllarda ise planlamada "parçacı" yaklaşımın yetersizliği fark edilerek sınırlı kapsamlı iş planlarının birbirleri ile ilintili olduğu algılanmış ve işletmenin bir "bütün" olarak düşünülerek planlanması gereği anlaşılmıştır. Böylelikle parçacı, kısmi planlamadan "Toplu Planlama" ya bütünü planlamaya geçilmiştir.

1970'li yıllara gelene kadar planlama anlayışı temelde, geleceği "tahmin" etme, gelecek için kabul edilebilir "hedefler", ulaşılacak noktaları belirleme ve buna göre davranma anlayışına dayanıyordu. Ancak 1970'li yıllarda bunun yeterli olmadığı anlaşıldı. Bu durumda "ulaşılacak hedefler" belirleme yerine "izlenecek yön" çizmenin daha gerçekçi olacağı düşünüldü. Böylelikle yol, yatak, çizgi anlamına gelen "Stratum" sözcüğünden türetilen strateji kavramı planlama süreci ile birleşti ve Stratejik Planlama dönemi başladı.

Bu dönem 1980'lere kadar sürdü. Bu tarihlere gelindiğinde örgütlerin bir çevre içinde yaşadığına ilişkin bilinç gelişti. Çevrenin örgütler üzerinde belirleyici olduğu anlaşıldı. Stratejilerin sonuçlarının çevresel değişimler çerçevesinde değerlendirilmesi ve bu değerlendirmelerden alınan "geri-bildirim"lerle örgütün

kendisini yeniden biçimlendirmesi gereği fark edildi. Bunun sonucunda "Stratejik Yönetim" süreci kurulmuş oldu. Stratejik yönetim süreci adımları, açıkça tanımlanmış ve sonuçta izlenecek bir yolun adı olan stratejileri üreten bir mekanizma niteliğindedir. Ancak bu mekanizma yaşam gerçekleri ile karşılaştırıldığında yavaş çalışıyordu. Stratejik Yönetim, belirlenenlerin çevresel değişimler karşısında güncelleştirilmesini yapıyordu.²⁴

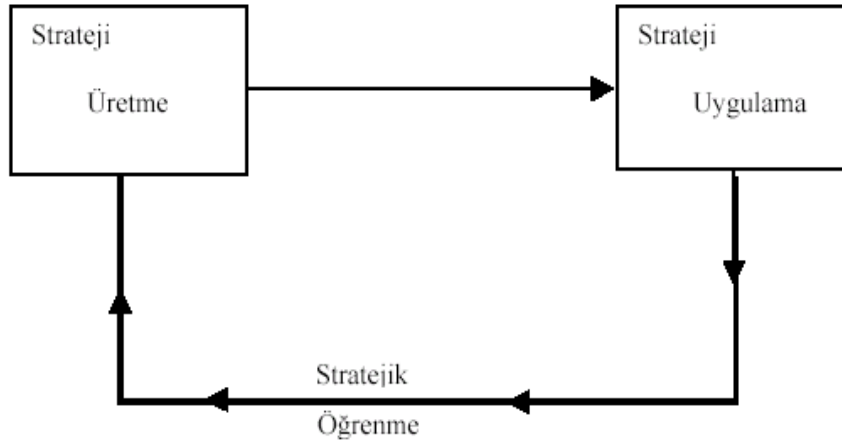
Stratejik yönetim, bir organizasyonun uzun dönemli var olabilmesi ve amaçlarına ulaşabilmesi için iç ve dış analizleri ile yapacağı planların en verimli şekilde uygulanabilirliğini sağlamak için her türlü araştırma, inceleme, değerlendirme, uygulama, eş güdüm, denetim basamaklarının sistematik bir şekilde uygulanması süreci olarak tanımlanabilir. Tanımda geçen çoğu kavram zaten klasik anlamda yönetim tanımlaması için kullanılan kavramlardır. Zaten bilinmesi gereken en temel konu stratejik yönetimin de klasik yönetimle ortak pek çok yönü olduğu ancak dış çevre ve uzun vadeli amaçlar gibi özellikleri nedeniyle klasik yönetimin tanımının durağan işletme içi odaklanmasından ayrılmasıdır. Stratejik yönetimin diğer yönetim tanımlarından ayrılan yönleri olarak şunlar sayılabilir:²⁵

1. Örgüt tepe (üst) yönetiminin bir fonksiyonudur,
2. İşletmenin vizyonuna yöneliktir, yani gelecek yönelimlidir,
3. İşletmeyi bir bütün olarak algılar, dolayısıyla her kademenin koordinasyonunu temin eder,
4. İşletmeyi açık bir sistem olarak algılar,
5. Toplumun çıkarlarını da gözetten bir sosyal sorumluluk anlayışı vardır,
6. İşletmenin amaçlarına varması için gerekli kaynak dağılımını yapar,
7. Alt kademe yöneticilere kadar herkesin ortak hareket noktasını oluşturur.

²⁴ Haluk Erkut, Gündüz Pamuk, Füsün Ülegin, **Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği**, İrfan Yayıncılık, İstanbul,1997, s.16-24

²⁵ Cengiz Üzün, **Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler**, 9 Eylül Yayınları, İzmir, 2000, s. 3-4 ve Dinçer, **a.g.e**, s.37-38

Özetlemek gerekirse stratejik yönetim, örgütün geleceği ve uzun dönemli planlaması için gerekli faaliyetlerle ilgilenir, örgütün günlük yönetsel aktiviteleri stratejik yönetim kapsamında değildir. Stratejik yönetimin uygulanmasında geniş bir vizyona ihtiyaç vardır, bunun için örgütün içinde bulunduğu çevreyi çok iyi tanması ve örgütün her kademesinde karşılıklı etkileşim ve bilgi alışverişinin olması gerekir. Dolayısıyla stratejik yönetimin Sistem ve Durumsallık Yaklaşımlarından etkilendiği söylenebilir. Örgütün bütün birimlerine ait bilgilerin değerlendirilerek tek bir açıdan değil de çevre şartlarına göre inceleme yapılması, amaca ulaşmak için bir bütün halinde işleyişi gibi özellikleri stratejik yönetimi sistem yaklaşımına; örgütün yapısını içsel ve dışsal şartlar arasındaki ilişkilere göre şekillendirmesi, çevre şartlarına göre yönetim geliştirmesi, araştırma ve bilgi toplamaya dayalı bir yönetim yapısı sergilemesi gibi özellikleri ise durumsallık yaklaşımına yaklaştırır.²⁶



Şekil 1. 3. Stratejik Yönetime Sistemsel Yaklaşım

Kaynak: Haluk Erkut, Gündüz Pamuk, Füsun Ülegin, **Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği**, İrfan Yayıncılık, İstanbul, 1997, s.16-24

Stratejik yönetim nihayetinde stratejik düşüncenin hayata geçirildiği sistematik bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım belli aşamaları içeren bir süreçtir. Bu süreçler sırasıyla strateji üretme, strateji uygulama ve stratejik öğrenme (değerlendirme – kontrol) olarak sayılabilir.

²⁶ Aybike Erdem, “**Stratejik Yönetim ve Kamu Örgütlerine Uygulanabilirliği**”, Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin, 2006, s.68-69

Strateji üretme aşaması üst yönetimde yer alan ve strateji belirleyen bir beyin takımı tarafından oluşturulan bir düşünme sürecidir. Bu süreç sonucunda stratejiler belirlenir ve oluşturulur. Stratejileri uygulama aşaması ise üretilen-belirlenen stratejilerin ve stratejik bilgilerin yaşama geçirildiği adımdır. Uygulama sırasında üretilen bilgilerin ve edinilen deneyimlerin yeni stratejilerin oluşturulmasına yardımcı olması durumunu stratejik değerlendirme- öğrenme aşaması olarak değerlendirmek mümkündür.

Kimi yazarlara göre belirtilen süreç iki aşamada belirlenmiştir. Strateji belirleme ve strateji uygulama olarak sınırlandırılan bu görüşe göre strateji oluşturma sürecinde şunlar yapılmaktadır:²⁷

- 1- Organizasyonun felsefesi ve misyonunu belirleme,
 - 2- Misyonu gerçekleştirmek için kısa ve uzun dönemli hedefler belirleme,
 - 3- Bu hedeflere ulaşmak için gerekli stratejileri belirleme,
- ve strateji uygulama sürecinde ise;
- 1- Belirlenen stratejiye uygun örgüt yapısının oluşturulması,
 - 2- Amaçlara ulaşmak için gerekli bütçe, operasyon planı ve motivasyon sistemlerinin oluşturulması,
 - 3- Belirlenen stratejilerin örgüt amaçlarına hizmet edip etmediğinin denetlenmesi.

Konuyu sınırlandırmak için stratejik yönetimle ilgili önemli kavramlardan “misyon”, “vizyon” ve “stratejik planlama” kavramları irdelenecek ve stratejik yönetim konusuna teorik bakış bölümü bitirilecektir.

1.3.1. Misyon

Örgütsel anlamda misyon, örgütlerin varoluş amaçları ve ne yapmaları gerektiğini açıklayan bir kavramdır. Misyon, varoluş nedeni olmakla beraber örgütün stratejik amaçlarına nasıl ulaşacağını gösteren ana çerçeveyi de oluşturmaktadır. Etkin tanımlanmış bir misyon, işletmenin uzun dönemli

²⁷ <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/stratejik/ozkivanc.htm> E.T: 28.01.2008

vizyonunu, ne olmak istediğini, kimlere hizmet vereceğini tanırlar. Tanımlanmış bir misyonu olan işletmelerde çalışanlar, ne için (stratejik amaçlar), nasıl ve ne şekilde (stratejik uygulama) çalışacaklarını daha iyi anlayacak ve benimseyeceklerdir.²⁸ Bir misyonun etkinliği için, piyasaya yönelik olması, uygulanabilir olması (gerçekçi ve anlaşılır olması), motive edici olması ve spesifik (işletme amaçlarına özgü) olması gerekir.

1.3.2. Vizyon

Vizyon, geleceğe dair ideal bir görüntüdür. Örgüt içinde paylaşılan bir vizyon yaratılması çalışanların, örgütsel amaçlar ile bireysel amaçların kolayca uyumlaştırılmasını sağlayacaktır.²⁹ dolayısıyla daha geniş bir tanımlamaya gidecek olursak “geleceğe dair bir tasvir, idealler ve öncelikler bileşkesi, örgütte neyin özel ve tek kılındığına ilişkin ortak bir duygu, örgütün varoluş nedenlerini (misyon) de içeren ve bir dizi ilke ve değerler ortaya koyan ulaşılabilirlik anlamında somut ancak şu an itibarıyla soyut olarak değerlendirilen ölçütlerdir.”³⁰ Son olarak vizyonu temel değerler ve hedefler ekseninde geliştirilen stratejiler ve pratiklerin uygulanmasına yardımcı olan, yön gösteren bir ifade olarak tanımlamak mümkün olacaktır. Stratejik açıdan da misyon ve vizyon kavramlarının ne derece yakından ilişkili olduğunu formüle etmek gerekirse³¹;

$$\text{VİZYON}=\text{MİSYON}+\text{STRATEJİ}+\text{KÜLTÜR}$$

Şekil 1.4. Vizyon-Misyon-Strateji Kavramları İlişkisi

Kaynak: Nurullah Genç, **Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Seçkin Yayınları, Ankara, 2004, s.315

²⁸ Nurullah Genç, **Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Seçkin Yayınları, Ankara, 2004, s.314

²⁹ Ali Aksoy, **Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler**, Editör Mehmet Tikici, Nobel Yayınları, Ankara, 2005, s. 282

³⁰ <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/stratejik/ozkivanc.htm> E.T.: 28.01.2008

³¹ Genç, **a.g.e**, s.308

1.3.3. Stratejik Planlama

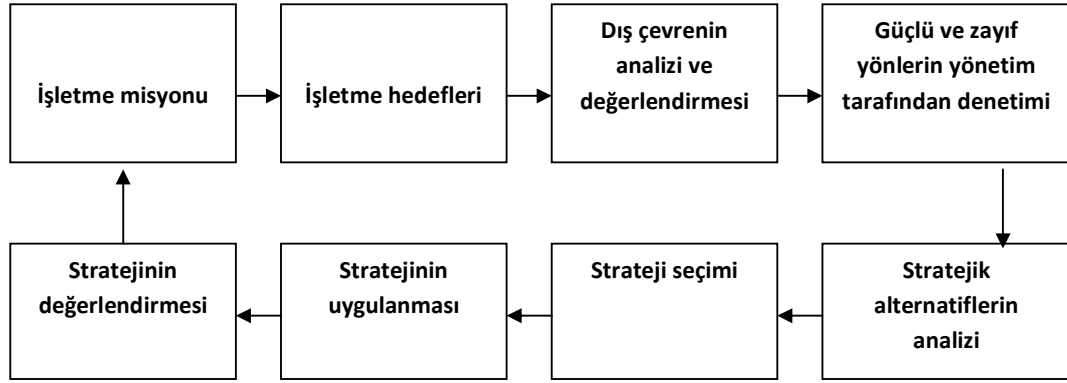
Stratejik planlamanın bir örgüt için çok önemli olmasının ve günümüzde sıkça uygulamaya başlanmasının nedenlerini, değişimin evrensel bir boyut kazanması, teknolojik değişimlere bağlı olarak iletişim teknolojilerinin de hızlı gelişmesi, rekabetin her alanda ortaya çıkması, çevresel sorunların artması (sosyal sorumluluk ve rekabet gibi çevresel şartlar örnek gösterilebilir), demokratikleşmenin yaygınlaşması gibi konularda dış dünyanın takibi için özel bir çaba sarf edilmesi gereken değişimlerin yaşanması olarak sayabiliriz.³²

Her işletme gelecekteki beş, on veya on beş yıl sonra nereye ulaşmak istediğini belirlemek, ve belirlenen zaman sonunda da ulaşılmak istenen yere ulaşıp ulaşılmadığını değerlendirmek, diğer bir ifadeyle planlamak yapmak zorundadır. Bu planlamaya “stratejik planlama” denir. Stratejik planlamada organizasyonun hedef ve amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik kararlar alınmaktadır. Ve alınan bu kararlar zaman, kullanılan verilerin sayısı ve niteliği ve planlamanın yapıldığı örgüt kademesi açısından diğer planlardan farklılık gösterir.³³ Örgütün zaman içindeki büyüme ve gelişimini etkileyen büyük sorunlarla ilgilenen stratejik planlama fonksiyonu, örgütün kontrolü dışında sayılan dış çevreyi de hesaba katar. Stratejik planlama, işletmeyi bir bütün olarak değerleyerek, üst yönetim basamağında, sistematik olarak örgütün ulaşmayı düşündüğü ana amaçlarının, ürün-pazar yeteneklerinin ve bu amaçlara ulaşmak için örgüt kaynaklarının elde edilmesi ve geliştirilmesine ilişkin yazılı değerlerden ibarettir.³⁴ Daha da kısa bir tanımla üst yönetimce hazırlanan, çevre etkileşimini göz önünde bulunduran, günlük rutin süreçlerden sıyrılmış uzun süreleri kapsayan planlama fonksiyonu olarak tanımlanabilir. İyi hazırlanmış bir stratejik plan işletmenin vizyonunu, misyonunu, değerlerini, amaçlarını, hedeflerini, stratejilerini ve programlarını içermelidir. Dolayısıyla oluşturulan bir stratejik planın aksiyon haline getirilme süreci Şekil 1.5’teki gibi olacaktır.

³² Sema Yıldırım Becerikli, “**Stratejik Yönetim Planlaması:2000’li Yıllarda İşletmeler İçin Yeni Bir Açılım**”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 33, Sayı 3, Ankara, 2000, s.99

³³ İlker Birdal, Nilgün Aydemir, **Yönetim Teorileri**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1992, s. 95-96

³⁴ Genç, **a.g.e.**, s.94



Şekil 1.5. Stratejik Planlama Süreci

Kaynak: Lütfü Şağbaşıua, "Strateji, Rekabet ve Rekabet Gücü İlişkileri", Akademik Bakış Dergisi, Sayı 9, s.100

İKİNCİ BÖLÜM

REKABET KAVRAMI VE REKABET STRATEJİLERİ

2.1. REKABET KAVRAMI

Stratejik yönetim konusunda işletmelerin kullanacağı çok çeşitli stratejiler olduğunu biliyoruz. İşletmeler hayatları boyunca, değişken çevre koşulları, müşteri beklentileri, rakiplerin ve hukuki süreçlerin baskıları gibi çok çeşitli zorlayıcı etkenin etki alanında bulunmaktadır. Dolayısıyla hayatlarını devam ettirmek ve amaçlarına ulaşmak için çeşitli stratejiler belirlemek ve uygulamak zorundadırlar. İşletmelerin belirleyeceği stratejileri çeşitli başlıklar altında sınıflandırmak mümkündür. Öyle ki seçilecek ve uygulanacak olan bu stratejiler kurumsal olup olmamasına, üst yönetim faaliyetleriyle ilgili olup olmamasına, benimsediği veya zorunda kaldığı birleşme türüne göre çeşitli şekillerde karşımıza çıkmaktadırlar. Örnekleyecek olursak Temel Stratejiler başlığı altında Büyüme, Küçülme, Durağan ve Karma Stratejiler kavramlarını, Üst Düzey/Kurumsal Stratejiler olarak Çeşitlendirme ve Çekilme Stratejileri sayılabilir. Ancak konuyu sınırlandırmak için İş Yönetimi/ Rekabet (avantajı sağlayacak) Stratejileri başlığı altında işletmenin günlük yaşamı ile ilgili olarak, içinde bulunduğu pazarda rakiplerine karşı nasıl hareket edeceğini ve onlarla nasıl rekabet edip, rekabet dalgasını kendi lehine çevireceğiyle ilgili konular incelenecektir. Konuya başlarken de rekabet kavramının ne anlama geldiği ve neden önemli olduğunun açıklanması uygun olabilir.

Rekabet kelime anlamı itibariyle, aynı pazarda veya sektörde müşteriler için ya da firma amaçları için girişilen faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilir. Veya “satıcı ve alıcıların aynı pazarda-serbest koşullarda fiyat ve üretimi belirlemeleridir.”³⁵ Rekabet kavramında ilk bakışta bir yarışma, çekişme anlamı akla gelmektedir. TDK sözlüğünde de rekabet için; “aynı amacı güden kimseler arasında yarışma, çekişme ve yarış” açıklaması yapılmaktadır.³⁶

³⁵ Cihan Aktaş, “**Rekabetin Teorik Boyutu**”, Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezleri Serisi, No:28, Ankara, 2003, s.5

³⁶ <http://www.tdk.gov.tr/TR/SozBul.aspx?F6E10F8892433CFFAAAF6AA849816B2EF05A79F75456518CA=E.T: 23.01.2008>

Tanımlamaların ortak noktası karşılıklı ilişkiler, yarışma ve çekişme sonucu oluşan bir özellik gösteren rekabet kavramı, özellikle son çeyrek yüzyılda önemini arttırmıştır. Çünkü günümüzde sadece bölge içi, ülke içi değil tam aksine küresel bir rekabet ortamı da gelişmiştir. Dolayısıyla açık ekonomik sisteme sahip ülkelerdeki her firma rekabetin soluğunu ensesinde hissetmektedir. Bir firma için potansiyel rakipler, sadece aynı ölçeği ve sınırları paylaştıkları yerel rakipleri değil de küreselleşme sonucu deniz aşırı ülkelerden pazara giren firmalar olabilmektedir.

Rekabet, son tüketici için olumlu ancak rekabeti yaşayan firmalar için kabus dolu bir sözcüktür. Firmalar ne kadar sıkı rekabete girerse müşteriler de o kadar kazançlı olur. Bu hem fiyat hem de kalitenin değerine yansır. Tekel ve oligopolik olmayan her sektörde-piyasada bu anlamda rekabet görülmektedir.³⁷

Ekonomik anlamda rekabet de zamanla değişim göstermiştir. Rekabetin zamanla geçirdiği değişiklikleri; serbest rekabet, tam rekabet, fonksiyonel rekabet ve son aşamada küresel rekabet olarak sınıflandırabiliriz.³⁸ Küresel rekabet bağlamında ise gelişen bilgi teknolojileri, şeffaflık zorunluluğu, küreselleşmeden dolayı iletişimde görülen hız ve değişim, işletmelerin sosyal sorumluluklarının önem kazanması, ekolojik çevreye duyarlılık bilinci gibi konulardan dolayı rekabet anlayışında şu ayrımlara gidilmiştir:³⁹

1. Fiyatta rekabet ve çevreye duyarlılık,
2. Kalite rekabeti,
3. Yenilikçiliğe dayalı rekabet,
4. Kişiyeye özel üretim ve hizmette rekabet,
5. İnternet aracılığıyla ticaret,
6. Mutlak- mukayeseli üstünlüklerin önem kaybetmesi.

³⁷ Mehmet Ateş, "Kriz Yönetimi ve Rekabet Stratejileri; Türk Hava Yollarında Bir Uygulama", Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas, 2006, s.17

³⁸ Timuçin Yalçınkaya, Burak Ertaştan, "Türkiye'de Piyasa Ekonomisi ve Rekabet Anlayışının Dış Ticaret Üzerine Yansımaları - Sorunlar ve Öneriler", *İGEME'den Bakış Dergisi*, Yıl:2, Sayı:8, 1998 s.13-24

³⁹ Yalçınkaya, Ertaştan, **a.g.m**, s.16

2.1.1. Rekabet Gücü Kavramı

Serbest piyasa ekonomisinin odak noktasında yer alan temel paradigmanın rekabet olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Rekabet kavramı beraberinde rekabet gücü olgusunu doğurmaktadır. Bir işletmenin rekabet gücü, müşterilerinin, işletmenin ürettiği ürünleri (mamul ya da hizmetleri), alternatifleri (veya ikame ürünleri) karşısında tercih etmesini sürdürülebilir bazda sağlayabilme yeteneğinin göstergesidir. İşletmelerin bu anlamda rekabet gücünü etkileyen iki bileşen vardır. Birincisi genel verimlilik, ikincisi de maliyet üstünlüğüdür. Genel verimlilik, pazarda (ister küresel, ister uluslar arası veya ulusal-yerel pazarlarda) lider konumundaki işletmeler düzeyine ulaşabilmek amacıyla oluşturulması gereken teknolojik bilgiye ve deneyime fiilen ne ölçüde yaklaşıldığını belirten bir göstergedir. Genel verimliliğin değeri de teknolojik bilgi ve deneyim açısından mevcut pazarda lider konumunda faaliyette bulunan işletme düzeyine yaklaştıkça ya da geçtikçe, daha da büyüyecektir. Rekabet gücünü arttırmadaki diğer temel bileşen de maliyet üstünlüğüdür. Maliyet üstünlüğü üretilen ürünün (mamul ya da hizmetin) kalitesinden ödün vermeksizin, hatta kaliteyi arttırarak maliyetlerin düşürülmesi amaçlanır.⁴⁰

Rekabet avantajı bir işletmenin rekabetçi bir çevre içerisinde diğer işletmelerden daha başarılı olmasını sağlayan bir kaç unsurun bileşimi ya da sadece bir unsurudur. Araştırmacılar kısa dönemli rekabet avantajı ve uzun dönemli üretimi sürdürme avantajı arasında farklılık olacağını ifade etmişlerdir. Rekabet avantajı, örgütsel kaynakları ve üstünlükleri, strateji tanımlama içerisindeki üstünlükleri, kalite, zaman, yenilik ve yaratıcılığı içermektedir. Kaynak bazlı teorinin unsurları rekabet avantajının temel kaynağı olarak strateji tanımlamasına yönelik kaynaklar ve üstünlüklerdir. Kaynaklar ve üstünlükler işletmenin farklı alanlarında ortaya çıkar. Bu kaynaklar;⁴¹

1. Rekabete yönelik maliyet avantajı(üretim kapasitesi, süreç teknolojileri, hammadde artışı vs.) sağlamak,

⁴⁰ Orhan Elmacı, Niyazi Kurnaz, "Sürdürülebilir Rekabet Gücüne Yönelik Vizyon Arayışlarında Faaliyet Tabanlı Maliyetleme (FTM) Yaklaşımı", www.niyazikurnaz.net.ABC.Doc.pdf E.T.:22.02.2008

⁴¹ www.euspk.ege.edu.tr/fusun_cinar_altintas.doc E.T.: 22.02.2008

2. Farklı amaçlar oluşturabilmek (pazarlama taktikleri, dağıtım kanalları, marka gibi),
 3. Rakip işletmelerin pazara girişlerini güçleştirmek (patentler, pazar paylaşımı gibi konulara yönelmek),
 4. Pazardaki baskı güçleri üzerinde etkili olmak(güçlü bir finansal yapı, firma büyüklüğü gibi).
- olarak sayılabilir.

Rekabet gücü konusunda yukarıda sayılan ayrımı Türkkkan ise şöyle açıklamaktadır:⁴²

1. Nispi Güç Yaklaşımı: Rekabet gücü, Michael E. Porter’ci anlamda rakiplere göre sahip olunan maliyet veya odaklaşma avantajı veya üstünlüğünü ifade eden nisbi kavramdır. Pasif ve aktif biçimde tanımlanabilir. Bir firmanın rekabet ortamında karşı karşıya olduğu rekabetin baskısına dayanabilme gücü (pasif anlamda) veya bir firmanın başka firmalara bir rekabet baskısı yaratmasını sağlayan güç (aktif anlamda) olarak tanımlanabilir.
2. Mutlak Güç Yaklaşımı: Mutlak rekabet gücü, girişim gücü, yaratıcı güç (yenilikçi güç – inovasyon gücü), işbirliği gücü, pazarlık gücü, uyum gücü, rekabete katkı gücü, refaha katkı gücü, vizyon oluşturma gücü kavramlarının bir bileşkesini ifade eder. Sürdürülebilirliği ön planda tutan bir yaklaşım olarak gösterebileceğimiz Mutlak Güç Yaklaşımında bir regülasyon gücünden söz etmek gerekir.

Buradan hareketle işletmenin rekabet edebilirliklerini anlayabilmek için öncelikle rekabet baskısı ve işletmelerin rekabet düzeyi kavramlarının analizi gerekmektedir. Bu tip bir analizin irdeleneceği sorular:⁴³

1. Şu anda işletme rekabet düzeyini ne kadar koruyabilmektedir?
2. Kullanılan mevcut stratejinin korunmasıyla rekabet düzeyinin artması veya azalması konusundaki beklentiler nelerdir?

⁴² Erdal Türkkkan, “KOBİ’ler ve Rekabet Politikası”, www.kobizirvesi.org.tr/04_02_s.doc E.T: 22.02.2008

⁴³ Şağbanşua, a.g.m, s.107

3. Mevcut rakipler arasında işletmenin yeri neresidir?
4. Şu anda işletmenin rakiplerine karşı rekabet avantajları var mıdır yoksa rakiplerini geriden mi takip etmektedir?
5. Sektördeki baskılara, rekabet baskısına ve rakiplerin beklenmeyen hareketlerine karşı işletmenin pozisyonunu koruma yeteneği ne seviyededir?

şeklinde olacaktır, ve sorulara verilen cevaplarla da işletmenin rekabet anlamında konumu belirlenerek uygun stratejiler seçilmeye çalışılacak ve işletme rekabet gücü – avantajı elde edebilmek için seçilen stratejilere uygun olarak yönlendirilecektir.

Rekabet gücü elde etmeye yönelik strateji oluştururken, endüstri analizi, sektörün yapısal analizi, rakiplerin analizi ve işletmenin kendi analizinden oluşan bir süreç, her işletmede rekabet stratejisi oluşturulmadan önce izlenmesi gereken rekabet stratejisi oluşturma aşamalarıdır. Sektörlere ve işletmelere göre değişkenlik gösterebilecek olan bu analiz aşamalarında önemli olan iyi bir planlama ile hedeflerin konulması, analizlerin dikkatlice ve hatasız yapılmasıdır. Çünkü yapılacak hata; yanlış strateji seçimine, ve sonrasında ise istenmeyen sonuçlara neden olabilecektir. Buradan hareketle Rekabet Stratejilerinin seçiminde kullanılacak önemli bir faktör olan Stratejik Analiz konusuna değinmek faydalı olacaktır.

2.2. STRATEJİK ANALİZ

Stratejik analiz, stratejik yönetimin hem başlangıç noktasını oluşturur ve hem de verilecek uzun dönemli kararların alt yapısı olma özelliğine sahiptir.

Stratejik analiz, işletmenin çevre fırsatlarından yararlanabilmesi ve tehlikelerden korunabilmesi için hammadde, pazar, insan ve diğer kaynaklarını inceleyerek sahip olduğu gücü belirlemesi sürecidir.⁴⁴ Başka bir tanımlamayla; stratejik analiz süreci, işletmenin faaliyette bulunduğu genel ve sektörel çevre unsurların hali hazır durumlarının incelenmesi ve işletme içindeki unsurların

⁴⁴ <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/stratejik/futz.htm> E.T.: 08.02.2008

değerlendirilmesi ile ilgili süreçtir.⁴⁵ Stratejik analiz süreci bileşenleri olarak dış- iç çevre analizi, pazar analizleri, paydaşların beklentileri, organizasyonun stratejik kapasitesinin analizi kavramları irdelenecektir.

2.2.1. Dış Çevre Analizi

Sektörde rekabet eden işletmelerin rekabet durumunu dış çevre, özellikle pazar faktörleri belirler. Stratejik başarı faktörleri pazardan pazara, aynı pazarda ise bir işletmeden diğerine farklılık gösterebilir. Ancak her zaman pazar içindeki işletme üzerinde kritik bir etkiye sahip olmaktadır. Dış çevre analizinde, öncelikle işletmenin içinde bulunduğu mevcut pazar ve rekabet yapısı incelenir. Daha sonra küresel, ve ulusal çevrelerde meydana gelecek değişme ve gelişmeler tahmin edilerek, pazar ürünlerinde yapacağı etkiler belirlenir. Başka bir deyişle, dış çevre şartlarında meydana gelecek değişikliklerin etkisiyle işletmenin pazarının gelecekte alacağı şekil ve yeni değerlerin oluşacağı alanlar tahmin edilmeye çalışılır.⁴⁶ Dış çevre analizi ise Genel-Uzak Dış Çevre Analizi ve Sektör-Yakın Dış Çevre Analizi olmak üzere iki bölümden oluşur.

2.2.1.1. Genel-Uzak Dış Çevre Analizi : Stratejik yönetimin sistem ve durumsallık yaklaşımlarından etkilendiğini ve bu yaklaşımları desteklediğini bir önceki bölümde açıklamıştık. Dolayısıyla işletmelerin sadece kendine dönük çalışmalar yaparak başarıya ulaşamayacağı açıktır.

Tüm dünyada pek çok alanda hızlı değişimler yaşanmaktadır. Ülkeler arasında ekonomik bütünleşmeler yönünde önemli adımlar atılmaktadır. Bu bütünleşme girişimleri, teknolojik gelişmelerin ulaşım, iletişim, üretimde v.b. alanlarda sağladığı kolaylıklar dünyadaki politik eğilimleri yönlendirmektedir. Dünyadaki politik eğilimler ise işletmelerin faaliyetlerini etkilemektedir. Dolayısıyla dış çevre faktörlerinin işletmelerin faaliyetlerini ve geleceğe yönelik stratejik düzeylerini şekillendireceğini söylemek mümkündür.⁴⁷ İşletmelerin faaliyetlerini etkileyen çevre unsurlarını ise politik, yasal, ekonomik, sosyo-

⁴⁵ Ülgen, Mirze, a.g.e, s.64

⁴⁶ Dinçer, a.g.e, s.40

⁴⁷ Nevzat Öner, "Stratejik Rekabet Aracı Olarak Ar-Ge Faaliyetleri Ve Türk Sivil Savunma Sektöründe Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2006, s.23

kültürel, demografik, teknolojik, uluslar arası faktörler olarak sayabiliriz.⁴⁸ Dış çevre analizi konusunda iki bölümlü bir ayrıma gidilmesinin nedeni olarak ise bu sayılan faktörlerin işletmeye uzak bir konumda durması ancak sonuç olarak dış çevresini oluşturmasıdır.

2.2.1.2. Sektörel-Yakın Dış Çevre Analizi: Dış çevrenin ikinci unsuru işletmenin içinde bulunduğu sektör veya sanayi dalında bulunan ve işletmelerin faaliyetlerine doğrudan etki eden faktörlerden oluşur.

2.2.1.2.1. Rekabet Analizi: Tanımda geçen sektör, sanayi, pazar kavramları akla ilk olarak rekabet kavramını getirmektedir. Öyleyse yakın dış çevre analizinde rekabet ve rekabete dayalı faktörlerin ya da rekabeti oluşturan faktörlerin analizi yapılır denilebilir. Stratejik yönetimde işletmenin kendi ürün ve faaliyetini çok iyi bilmesinin yanı sıra rakiplerini ve onların pazar içindeki faaliyetlerini bilmesi çok daha fazla önem taşır. Rakipler ve rekabet ortamının değişkenliği sürekli olarak incelenmeli ve rakiplerin stratejileri sistematik bir şekilde takip edilmelidir.⁴⁹

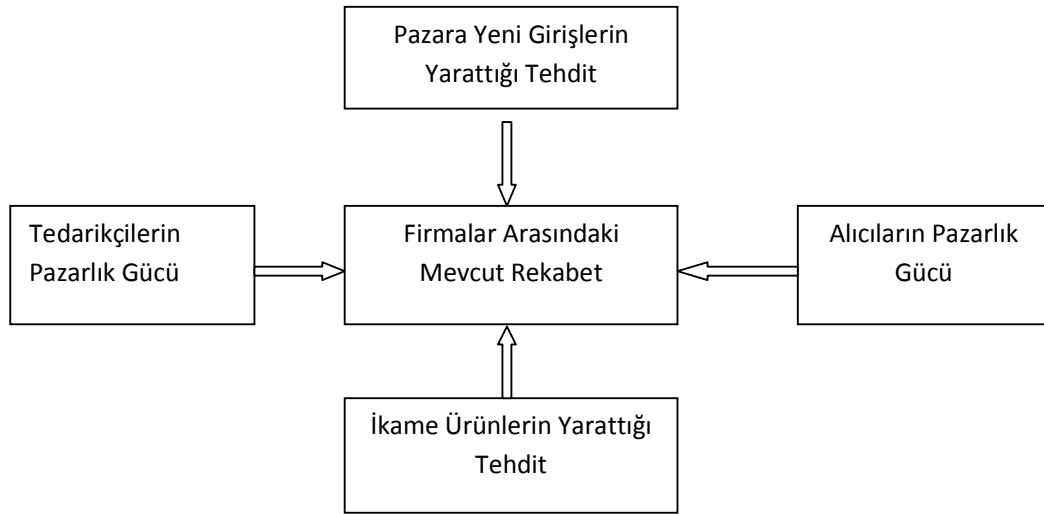
Rekabet analizinin temelinde firmayla çevresinin bütünleştirilmesi olgusu bulunmaktadır. Bu bütünleştirme olgusunda dikkat edilmesi gerekenler Şekil-2.1’de belirtilmiştir.

Porter’a göre sektör yapısının, firma için potansiyel olarak mevcut stratejilerin belirlenmesinde olduğu kadar, oyundaki rekabet kurallarının saptanması üzerinde de etkisi büyüktür. Sektör dışındaki güçler esasen göreceli olarak önemlidir; dış güçler genellikle sektördeki tüm şirketleri etkilediği için, asıl önem taşıyan, firmaların bunlarla baş edebilmesindeki farklı becerileridir.⁵⁰

⁴⁸ Ülgen, Mirze, a.g.e, s.64

⁴⁹ Üzün, a.g.e, s. 32

⁵⁰ Michael Porter, **Rekabet Stratejisi**, Çeviren G. Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.3



Şekil 2.1. Rekabet Analizinde Porter'in 5 Rekabetçi Gücü

Kaynak: Alex Miller, Gregory G. Dess, "Strategic Management", Mc. Graw Hills Comp., NewYork, 1996, s. 64

2.2.1.2.2. Pazar Analizi: Şirketin içinde bulunduğu pazarın analizi ve sınıflandırılması stratejik analiz sürecinin önemli bir parçasıdır. Çünkü her sektörün kendine has özellikleri olan farklı pazarları söz konusudur. Teknolojik değişiklikler, sermaye ihtiyacı, dağıtım kanalları, müşteri beklentileri, rekabetin şiddeti vs. gibi değişkenler pazar ve pazarlama faaliyetlerinin sektörden sektöre değişiklik göstermesine neden olacaktır. Belirlenecek olan stratejinin başarı sağlaması için pazar konusunda; pazarın büyüklüğü ve talebin yapısı, pazarın hayat eğrisi safhaları, pazarın çekiciliği, pazarın geleceği ve yeni değerler gibi hususlar pazar analizi yapılırken göz ardı edilmemelidir.⁵¹ Yapılacak pazar analizinde ise:⁵²

1. Pazar araştırması,
2. Satış ve pazar tahminleri,
3. Tüketici davranışlarının analizi,
4. Pazar bölümlendirmesi gibi konulara yoğunlaşmak gerekecektir.

⁵¹ Dinçer, a.g.e, s.87-90

⁵² <http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article> E.T: 20.01.2008

2.2.1.2.3. SWOT Analizi: İngilizce kelimelerin baş harflerinden oluşan SWOT kavramında;

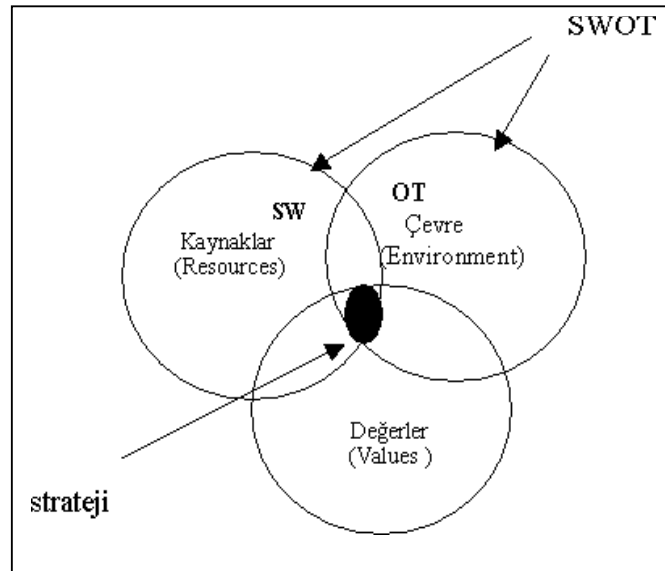
S: Strengths: İşletmenin güçlü yanlarını,

W: Weaknesses: İşletmenin zayıf yönlerini,

O: Opportunities: İşletme için fırsat olabilecek durumları,

T: Threats: İşletme için tehdit oluşturabilecek durumları ifade etmektedir. Dolayısıyla SWOT analizinin işletmenin hem iç analizi, hem de dış çevreyle etkileşimini değerlendiren bir analiz yöntemi olduğunu söylemek gerekir.

Stratejik yönetim açısından işletme ve çevresi arasındaki ilişki iki farklı noktada odaklaşır. Çevre şartları ile örgütün beceri ve kapasitesi arasında uygunluk yaratabilme stratejik yönetimin temel amaçlarından biridir. SWOT analizinde çevresel değişkenlerin işletmenin karşısına ya bir fırsatla (O), ya da bir tehditle (T) çıktığı, bununla birlikte her işletmenin sahip olduğu kaynak ve becerilere bağlı olarak üstünlük (S) veya zayıflıklarıyla (W) bu süreçte-etkileşime dahil olduğunu söyleyebiliriz. SWOT analizinin çevre, kaynaklar ve değerler arasında strateji oluşturmaya katkısını aşağıdaki şekilde örnekleyebiliriz.



Şekil 2.2 Rekabette Başarı için Çevre-Değerler-Kaynaklar Uyumu

Kaynak: Füsün Çınar Altıntaş, *Strateji Geliştirme Süreci İçerisinde Stratejik Başarı Unsurlarının Değerlendirilmesi*, www.euspk.ege.edu.tr/fusun_cinar_altintas.doc E.T.: 22.02.2008

2.2.2. İç Çevre- İşletme Analizi

İşletmelerin sahip olduğu kaynak ve kabiliyetlerin bilinmesi işletmenin neleri yapıp neleri yapamayacağını belirlemeye, yani kaynaklardan bağımsız bir şekilde oluşturulan vizyonu, rasyonel ve gerçekleştirilebilir stratejilere dönüştürmeye yardım edecektir. İşletmenin analizi, işletmenin kimliğini ortaya koyma çabasıdır. Aynı zamanda çevre fırsatlarından yararlanabilmek ve tehlikelerden korunabilmek için işletmenin hammadde, pazar, insan kaynakları ve diğer sahip olduğu güç unsurlarını belirleme sürecidir.⁵³ Bu süreçte etkili bir işletme iç analizinin aşağıda sayılan beş önemli konuda yapılması faydalı olacaktır:⁵⁴

1. İşletmenin varlık ve yeteneklerinin belirlenmesi,
2. Bu varlık ve yeteneklerin değerli, nadir, taklit edilebilir olup olmaması ve ikamesinin mümkün olup olmadığı konusunda “temel yeteneklerden” olup olmadığının belirlenmesi,
3. Sahip olunan varlık ve yeteneklerin belli başlı rakiplerin benzer varlık ve yetenekleri ile karşılaştırılarak üstünlük ve zayıflıklarının belirlenmesi,
4. İşletmenin finansal ve temel faaliyetlerinin sektör ortalamaları ve rakiplerle kıyaslama yapılarak durumunun belirlenmesi,
5. Kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi.

Stratejik iç çevre-işletme analizinde son yıllarda geliştirilen kaynak yaklaşımına göre firmanın güçlü ve zayıf yanlarını oluşturan etken, sahip olduğu kaynaklarıdır. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün bağlı olduğu bu kaynaklar, insan kaynakları, örgütsel kaynaklar (firmanın sistem ve süreçleri, stratejileri, yapısı, kültürü, satın alma ve malzeme yönetimi, üretim ve operasyonları, finansal temeli, araştırma-geliştirme faaliyetleri, pazarlama yetenekleri, enformasyon sistemleri, kontrol sistemleri) ve fiziksel kaynakları(fabrika-imalathane ve donanımı, coğrafi konumu, hammadde kaynaklarına ulaşımı, dağıtım ağı ve teknolojisi vb.)dır. Kaynaklarla ilgili analize Hall tarafından maddi olmayan

⁵³ Dinçer, a.g.e, s.109

⁵⁴ Mirze,Ülgen, a.g.e, s.116-117

kaynakların analizinin de eklenmesiyle çerçeve genişletilmiştir. Ancak tüm bu sayılan maddi ve maddi olmayan kaynaklar tek başlarına rekabet avantajı sağlamada yeterli değildir. Ancak rekabetçi değeri bulunan kaynaklarla birlikte uygun beceriler geliştirilebildiği zaman işletmeler bunları temel yeteneklere dönüştürebilmektedirler. Dolayısıyla sayılan bu kaynaklar temel yetenek olarak değil de sürdürülebilir temel yeteneklere dönüştürülebilirlik potansiyelleri açısından değerlendirilmelidir.⁵⁵

Firmanın iç analizinde kullanılacak önemli yöntemlerden biri “değer zinciri analizi”dir. Bu analizde firmanın birincil faaliyetleri ve destek faaliyetleri, müşteri için değer yaratıp yaratamama potansiyellerine ve genel olarak finansal performansa yaptıkları katkıya göre analiz edilir.



Şekil 2.3- İşletmenin Değer Zinciri

Kaynak: Alex Miller, Gregory G. Dess, “*Strategic Management*”, Mc. Graw Hills Comp., NewYork, 1996, s.110

Değer zinciri analizi, Michael Porter tarafından geliştirilmiştir. Şekilden de anlaşılacağı üzere Porter işletmenin faaliyetlerini, temel faaliyetler ve destek faaliyetleri diye sınıflandırmıştır. Temel faaliyetleri ürünü fiziksel olarak ortaya çıkaran, müşteriye ulaşmasında ve satış sonrası destek gibi konularda etkin olan faaliyetler; destek faaliyetlerini ise temel faaliyetlerin etkinliğine ve işlerliğine katkıda bulunan faaliyetler olarak tanımlayabiliriz.

⁵⁵ Öner, a.g.e, s.14

2.3. REKABET STRATEJİLERİ

İşletmelerin bir sektörde veya bir ürün pazarında nasıl rekabet edeceğine karar vermesi konusu işletme stratejisi şeklinde ifade edilmektedir. Bu tür stratejilerin amacı, rakiplere karşı avantaj ve üstünlük elde etmektir. Bu amaca ulaşmak ise yapılan faaliyetlerin rakiplerden daha farklı ve etkili bir şekilde yapılmasıyla mümkündür.⁵⁶ “İşletme düzeyi stratejisi” veya “rekabet stratejileri” olarak da adlandırılan bu yaklaşımlar, işletmenin faaliyet gösterdiği sektör veya pazarlarda ürün ve hizmetlerinin rekabet edebilirliğini arttırmayı hedeflemektedir.

Bir sektörde savunulabilir bir konum elde etmek; beş rekabet gücüyle (bkz. Şekil-2.1) başarılı bir şekilde başa çıkmak ve böylece firmanın büyük bir yatırım getirisi elde etmesi için saldırgan veya savunmacı eylemlerde bulunma gerekliliği sonucu ortaya çıkan rekabet stratejilerinin optimal kullanımı için firmaya özgü koşulların iyi bilinmesi ile oluşur. Bir önceki stratejik analiz kısmında zaten stratejik analizin, belirlenecek stratejinin tespitinde ve dolayısıyla ileriki aşamada kullanımında istenen sonuçlara yönelebilmek için neden önemli olduğu vurgulanmıştı.

Porter, işletmelerin izleyebilecekleri stratejileri mevcut ürün ve mevcut pazar çerçevesinde ele almış ve kategorize etmiştir. Porter’a göre firmaların sahip olabileceği iki temel rekabet avantajı vardır. Bu avantajlar, müşteri hedefinin geniş ve dar tutulması da dikkate alındığında birbirinden farklı üç stratejik alternatif olarak ortaya çıkmaktadır. Rekabet avantajı elde etmek isteyen firmaların yapması gereken şey hangi hedefle, hangi tür bir üstünlük için çaba sarf edeceklerine karar vermeleridir. Buna göre işletmelerin izleyebileceği üç rekabet stratejisi; maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma stratejisi ve odaklaşma stratejisi olarak karşımıza çıkmaktadır.⁵⁷

⁵⁶ Higgings J.M, Vinze J.W, **Strategic Management Text and Cases**, 5th Edition, The Dryden Press, New York, 1993, s.193

⁵⁷ Michael Porter, **Competitive Advantage**, The Free Press, New York,1985, s.12-13

		STRATEJİK AVANTAJ	
		Alıcının Algıladığı Benzersizlik	Düşük Maliyetli Konum
STRATEJİK HEDEF	Sektör Çapında	FARKLILAŞTIRMA	MALİYET LİDERLİĞİ
	Yalnızca Belirli Bir Kesim	FARKLILAŞTIRMADA ODAKLANMA	MALİYETTE ODAKLANMA

Şekil 2.4- Genel Rekabet Stratejileri

Kaynak: H. Bahadır Akın, "Yeni Ekonomi: Strateji, Rekabet, Teknoloji Yönetimi", Çizgi Kitabevi, Konya, 2001, s.254-257

2.3.1 Maliyet Liderliği Stratejisi

Bu stratejik alternatif, diğer jenerik stratejilerden daha basittir. Çünkü temel dayanak ürün veya hizmetlerin üretiminin ve pazarlamasının en düşük maliyetle yapılması ve rekabet avantajının maliyetler yoluyla sağlanmasıdır. İşletmelerde bu strateji uygulanırken uzmanlaşmaya ve verimliliği artırıp maliyetleri azaltıcı düzenlemelere gitmek tercih edilir.⁵⁸ Eren'e göre bu stratejiyi izleyen SİB'lerin diğer jenerik alternatiflere göre iki avantajı vardır.⁵⁹ Bunlardan birincisi; düşük maliyetler nedeniyle ürettikleri ürünlere rakiplerden daha ucuz fiyat belirleyerek hem aynı kârı elde etmeleri ve hem de pazar paylarını arttırmalarıdır. İkincisi ise; sektörün gelişmesi ve yeni müşterilere açılmasıyla rakiplerin fiyatlar üzerinde rekabet etmeye başlaması durumunda, fiyat savaşında yeni düşüncelerin de pazar paylarının düşük maliyet ve fiyat uygulayan firmalara kalması ile sağlanacak avantajdır. Dikkat edilmesi gereken önemli bir husus ise iş yönetim-rekabet stratejilerinden hangisi seçilirse seçilsin kaliteden ödün vermemek ve değeri azaltmamaktır.

Rakiplere karşı korunmacı bir yaklaşım sergileyen bu yaklaşımın daha çok maliyetler üzerinde odaklandığı için yeniliklere karşı çok da istekli olmayacağını söylemek mümkündür. Yani yeniliklerden ziyade ölçek ekonomisine geçiş, kapasite kullanımında optimumlaşma, verimlilik artışı gibi kavramlar daha önemli

⁵⁸ Birdal, Aydemir, a.g.e, s.115

⁵⁹ Eren, a.g.e, s.286-287

hal alır. Ayrıca maliyet liderliği stratejisinin maliyetlerle ilgili yapacağı düzenlemelere örnek olarak.⁶⁰

1. Büyük boyutlu, etkin çalışan tesisler,
2. Deneyim etkilerinden yararlanan maliyet düşüşleri,
3. Marjinal nitelikteki müşteri hesaplarının tasfiyesi,
4. Ar-Ge, satış sonrası servis hizmetleri, satış ekibi, reklamcılık gibi yan alanlarda masrafların kısılması,
5. Sabit ve değişken maliyetlerin sıkı kontrolü.

gibi maliyet odaklı ve maliyet düşürücü girişimler gösterilebilir.

Yukarıda sayılan özellikle dördüncü maddeye yönelik olarak Ülgen ve Mirze'ye göre bir işletmenin maliyet üstünlüğü iki yolla sağlanabilir:⁶¹

1. Değer yaratan (bkz. Şekil 2.3- İşletmenin değer zinciri analizi) faaliyetlerde iç verimlilik çalışmaları ile maliyetlerin düşürülmesi,
2. Değer yaratmayan bazı tali (destek faaliyetlerin) faaliyetlerin elimine edilmesi ve maliyetlerin yeniden yapılandırılması yolu ile düşük maliyet elde edilmesi.

Ancak bu noktada da bilinmesi gereken, ille de her faaliyetten değer yaratmasının beklenmemesidir. Çünkü işletme veya alt birimleri olan SİB'lerde her faaliyet değer yaratmaz ve kimi faaliyetlerin gerçekleştirildiği merkezler "harcama merkezleri" olarak tanımlanır. Dolayısıyla değer yaratmayan SİB'lerde yani harcama merkezlerinde SİB'in tamamen tasfiyesi yerine, harcama ve maliyet yaklaşımlarında gerekli düzenlemeler ve kısıtlamalarla maliyetlere odaklanılması ve optimal bir düzenlenme yapılması daha mantıklı olacaktır.

Son olarak Maliyet Liderliği Stratejisinin hangi ortamlarda ve ne şartlarda kullanılabileceği konusunda şu açıklamalara gitmek konuyu daha anlaşılır kılacaktır. Piyasada daha düşük maliyetli bir üretici olmanın avantajı; talebin fiyata duyarlı olduğu, sektördeki işletmelerin yenilikten uzak standartlaşmış

⁶⁰ Esin Ergin, **İşletme Politikası**, Der Yayınları, İstanbul, 1992, s. 148

⁶¹ Ülgen, Mirze, **a.g.e.**, s.260

ürünlerinin olduğu, pazarlarda ve bu nedenle rekabetin maliyet-fiyat arası ilişkiye bağlı olması durumlarında, sektörde farklı ürünlerin üretilmesinin tüketici için bir değer ifade etmemesi durumlarında (pazarlamada kolayda, beğenmeli, özellikli mallar kavramlarından hareketle müşteriler için sıradan olan ve aynı faydayı alacaklarını hissettikleri her hangi bir ürün için düşünülebilir.), alıcıların ürünü farklı değil de aynı ve benzer amaçlar için kullanmaları gibi nedenlerle açıklanabilir.⁶²

2.3.2. Farklılaştırma Stratejisi

Bu strateji ile mamul, eşsiz ve ayrıcalıklıymış gibi müşteriye sunulur. Daha doğrusu müşteri için özel bir değer ifade edilmeye çalışılır. Bu stratejinin temel hedefi, mamulün pazarda belirli bir özelliğiyle tek olmasını sağlamaktır. Dolayısıyla tüketicilerde ürüne ve markaya bağımlılık yaratmak amaçlanır. Farklılaştırılan ürünün müşteri için değer kazanması sonucunda müşteriye bu hissettiği değerden dolayı belirli bir farkı ödeyeceği de belirtilir. Dolayısıyla maliyet lideri olan bir rakip firmadan farklı olarak fiyatı belirlenen ürünü satın alan müşteri, bu farkı ödemeye degeceğine inanmış olur.⁶³ Yani farklılaştırmadan kasıt da bir anlamda çok ve çeşitli ürünler üretmek değildir. İşletme, farklılaştırma stratejisi ile rakiplerinden farklı bir şekilde müşteri beklentilerini yerine getirerek ve bunun karşılığında müşterinin ödemeye razı olduğu daha yüksek bir bedeli elde ederek, sektör ortalaması üzerinde bir getiri elde etmeye çalışır. Dolayısıyla bu stratejide temel hareket noktaları müşteri beklentileri, davranış biçimleri, değer yargıları ve diğer benzeri önemli unsurlardır. Bu özellikleri ile farklılaştırma sadece bir tek ürünün farklılaştırılması anlamına gelmemekte, işletmenin değer yaratan tüm faaliyetlerinde farklılaştırma yaparak ortalamanın üzerinde getiri sağlamaya yönelik bir rekabet stratejisi olarak algılanmalıdır.⁶⁴ Ayrıca farklılaştırma stratejisinde önemli olan, işletme ürünlerinin farklı olduğunun müşterilerce algılanmasıdır. İşletme, ürettiği ürünleri dizayn, imaj, marka,

⁶² Eren, a.g.e, s.288

⁶³ Salim Çam, "Öğrenen Organizasyonun ve Rekabet Üstünlüğü", Papatya Yayınları, İstanbul, 2002, s.160

⁶⁴ Ülgen, Mirze, a.g.e, s. 264

hizmetler, fonksiyonel özellikler veya satıcı ağıyla farklılaştırılmalıdır.⁶⁵ Çünkü farklılaştırma stratejisinde başarı elde etmek için işletmenin bulunduğu sanayi kolunda, tüketiciler gözünde genel olarak kabul görmüş farklılıklara sahip olması gerekir.⁶⁶ Yapılan her kademedeki ve faaliyetteki farklılık bir anlamda o kadar da rekabet gücü ve müşteri değeri anlamına gelmektedir. Farklılaştırma stratejisinin izlenmesinde dört boyut ya da yoldan söz edilebilir. Bunlar:⁶⁷

1. Rakiplere nazaran daha üstün bir tekniğe ya da teknolojiye dayanılarak yapılan farklılaştırma,
2. Kalite iyileştirme çabalarına daha fazla yoğunlaşarak yapılan farklılaştırma,
3. Müşterilere sağlanan satış sonrası destekler ve hizmetleri rakiplere nazaran daha hızlı, kaliteli ve güvenilir bir şekilde yaparak yapılan farklılaştırma,
4. Rakipleri ile en az kalite ve nitelikteki ürün ve hizmetleri daha düşük fiyata vermeye dayanan farklılaştırma.

Farklılaştırma stratejisinin genel anlamda rekabet avantajı, müşteri bağımlılığı, marka değeri, müşteri değeri gibi kazanımları olduğunu söyleyebiliriz. Maliyet liderliği stratejisine göre daha yenilikçi veya yeniliklere daha açık olduğunu da vurgulamak gerekir. Çünkü müşteriler için ödemeye razı oldukları bedelin karşılığı, standartlaşmış herkesçe bilinen ve aynı faydayı alacaklarını düşündükleri ürünler değil de yenilikçi örgüt işlem ve süreçlerinden geçmiş, pazarlama, dağıtım, satış sonrası hizmetler gibi konularda yeniliklere sahip ürünler olarak algılanacaktır. Maliyet liderliği stratejisinin yeniliklere sadece maliyetle etki edip edemeyeceği boyutuyla açık olabileceği hususunu göz önünde tutarsak, farklılaştırma kavramında zaten farklılığın yenilikle bir anlamda aynı kapsamı işaret ettiğini söyleyebiliriz. Yeniliğe ve müşteri değeri için farklı

⁶⁵ I. A. Murray, "A Contingency View of Porter's Generic Strategies", Academy of Management Review, Vol.13, N.3, 1988, s.394

⁶⁶ Akın, a.g.e, s.253

⁶⁷ Çam, a.g.e, s.161

süreç ve işlemlere açık olan farklılaştırma stratejisinin de bazı dezavantajları vardır. Bunlar:⁶⁸

1. Müşterilerin farklılığı tam olarak algılayamaması ve ödeyecekleri bedeli yüksek bulması, (dolayısıyla maliyet liderliği stratejisi uygulayan firmanın mallarına yönelme davranışı ortaya çıkabilir,)
2. Farklılığın rakipler tarafından kolayca taklit edilmesi riski,
3. Belirli bir dönemde kabul edilen ve önemli bulunan farklılığın zamanla alıcıların gözünde ilk zamanlardaki cazibesini yitirmesi,
4. Farklılaştırma stratejisinin çoğu zaman maliyet artışlarına neden olması ve farklılığın da müşteri değerine dönüşmemesi sonucu katlanılması gereken bu yüksek maliyet durumu(riski).

2.3.3. Odaklanma Stratejisi

Odaklanma stratejisinde temel mantık kullanılan strateji ister maliyet liderliği isterse de farklılaştırma stratejisi olsun; bu stratejilerin pazarın tümüne değil de coğrafi, demografik, alım gücü, cinsiyet vs. gibi pazar bölümlendirme kriterlerini kullanarak daha özel ve daha dar bir kapsamda pazara sunmaktır. Bir diğer deyişle pazarın bir bölümüne odaklanarak faaliyette bulunmaktır. Çeşitli alt birimlerden veya SİB'lerden oluşan işletme her SİB için farklı ürün yelpazesi, farklı süreçler geliştirebileceği gibi; bu SİB'lerin ortaya koyduğu ürünleri farklı pazar bölümlerine yoğunlaştırabilir. Burada amaç doğru pazar bölümü seçerek rekabet üstünlüğü elde etmektir. Çünkü seçilecek olan pazar bölümü rakiplerce keşfedilmemiş, karlılığı yüksek ve büyümeye elverişli bir yapıda olabilir. Ve tüm pazarda tüm rakiplerin baskısına göğüs germek yerine kendi belirlediği bir ürünü yine kendi belirlediği pazar bölümüne daha az rekabet baskısıyla ulaştırmaya çalışmak işletmeler için daha az riskli olacaktır. Ancak odaklanma stratejisinde de aynen tüm pazarda faaliyet gösteriyormuş gibi ya maliyetleri cazip hale getirerek ya da müşterilere farklılık hissettirerek mücadele etmek gerekir. Dolayısıyla odaklanma stratejisinde de maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisinden bağımsız bir faaliyet düşünülmemelidir. Odaklanma stratejisi ayrıca KOBİ'ler için

⁶⁸ Ülgen, Mirze, a.g.e, s. 265-267

seçilebilecek verimli bir strateji olarak değerlendirilebilir. Daha büyük ölçekli ulusal ve uluslar arası firmalarla baş edemeyeceğini düşünen KOBİ'ler seçtikleri dar bir alanda faaliyet göstererek hayatlarını sürdürebilirler.

2.3.3.1. Maliyet Odağı Stratejisi : İşletmeler, belli müşteri grubuna odaklanmış olarak, maliyet liderliği stratejisi uygulayabilirler. Bu durumda, maliyet liderliği stratejisi için söylenen her şey burada da geçerlidir. Ancak ayırım noktası olarak stratejinin tüm pazara değil de sadece pazarın seçilen bir bölümüne ya da müşteri grubuna uygulanmak üzere daraltılmış olmasıdır.⁶⁹ Buradan hareketle pazarın dar alanına hitap eden firmaların daha az nakliye gideri olacağı ve müşterilerle daha yakın ve samimi ilişkiler kuracaklarından hareketle pazara nüfus etme ele geçirme şanslarının daha yüksek olacağı da söylenebilir.⁷⁰

2.3.3.2. Farklılaştırma Odağı Stratejisi : Bu strateji de farklılaştırma stratejisinin tüm özelliklerini taşımaktadır. Ancak aradaki fark uygulanan stratejinin yine tüm pazara değil de pazarın dar bir bölümüne uygulanmasıdır. Burada yine alıcı için değer ifade eden ürünlerle pazara hitap edilecek ancak belki de bir anlamda alıcının gözünde fark yaratacak asıl çaba firmanın, bahsedilen pazar bölümünde alıcılar için çaba sarf etmesi olacaktır. Farklılaştırmada odaklanma stratejisinin temelinde ya eşsiz bir ürünle pazarın dar bölümüne gitmek ya da pazarın dar bölümünden o eşsiz ürüne olan talebi algılamak-görebilmek düşüncesi yatar.⁷¹ Eren'e göre müşterinin ayağına gelen ürüne kolayca ulaşabilmesi, pazara girmek isteyen rakiplerin müşteri bağlılığından korkup cesaretlerini yitirmeleri ve dar alanda müşteri-firma ilişkilerinin sıcaklığı nedeniyle artan geri bildirim hızı farklılaştırmada odaklanma stratejisinin avantajlarındanır.⁷² Bunlara ek olarak; maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin dezavantajlarının odaklanma stratejisi için de geçerli olduğunu söylemekle beraber, pazar bölümünün daraltılması sonucu büyümenin gerçekleşmemesi, rakiplerin de cazip olan pazar bölümüne girme istekleri ve alıcıların taleplerini ana pazarda faaliyet gösteren firmalardan karşılama istekleri

⁶⁹ Ülgen, Mirze, a.g.e, s. 267

⁷⁰ Eren, a.g.e, s.297

⁷¹ Richard Wilson, S.Collin Gilligan, David J. Pearson, "Strategic Marketing Management", Oxford Butterwoth-Heinemann Press, 1992, s.223

⁷² Eren, a.g.e, s.299

odaklanma stratejisinin dezavantajları olarak sayılabilir.⁷³ Son olarak saydığımız bu stratejilere toplu bir bakış faydalı olabilecektir.

STRATEJİ	GEREKLİ KAYNAKLAR	ORGANİZASYONEL GEREKLİLİKLER
MALİYET LİDERLİĞİ	<ul style="list-style-type: none"> -Sürekli sermaye yatırımı ve sermayeye erişim -İşlem mühendisliği becerileri -İşgücünün yoğun olarak gözlenmesi -Üretim kolaylığı için tasarlanmış ürünler -Düşük maliyetli dağıtım sistemleri 	<ul style="list-style-type: none"> -Sıkı maliyet kontrolü -Sıkı, ayrıntılı kontrol raporları -Yapılandırılmış organizasyon ve sorumluluklar -Kesin sayısal hedeflere ulaşmaya bağlı teşvikler
FARKLILAŞMA	<ul style="list-style-type: none"> -Güçlü pazarlama becerileri -Ürün mühendisliği -Yaratıcı yetenek -Güçlü temel araştırma teknikleri -Kalite veya teknolojik liderlikte kazanılmış ün -Sektörde uzun bir geçmiş -kanallarla güçlü işbirliği 	<ul style="list-style-type: none"> -Ar-Ge, ürün geliştirme, pazarlama fonksiyonları arasında güçlü bir koordinasyon - Sayısal ölçüler yerine özel ölçüler ve teşvikler, -Üstün nitelikli iş görenleri, bilim adamlarını veya sanatçıları çekecek rahat bir ortam
ODAKLAŞMA	Yukarıdaki politikaların belirli bir stratejik hedefe yönelmiş (odaklanmış) bir kombinasyonu.	Yukarıdaki politikaların belirli bir stratejik hedefe yönelmiş (odaklanmış) bir kombinasyonu.

Çizelge 2.1- Stratejilerin Gereklilikleri

Kaynak: Michael Porter, *Rekabet Stratejisi*, Çeviren G. Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.51

⁷³ Ülgen, Mirze, a.g.e, s.268-269

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YENİLİK KAVRAMI ve YENİLİK STRATEJİLERİ

3.1. YENİLİK KAVRAMI VE BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Günümüzde işletmelerin rekabetçi pozisyonlarını korumaları pek çok unsuru bünyelerinde barındırmalarına bağlıdır. Fiyat, kalite, hız ve benzersizlik halen rekabette önemli faktörlerdendir. Bunlara ilaveten yenilikçi süreçler sayesinde pazara yeni ürünler sunmak da günümüzde rekabetçi çabalar konusunda önem arz etmeye başlamıştır. Bir işletme, rekabetçi konumunu koruyabilmek için ürünlerinde sürekli yenilik yapmak zorundadır. Dolayısıyla yenilik kavramı günümüz ekonomik hayatında rekabet gücünün en önemli kavramlarından biri halini almıştır.⁷⁴

3.1.1. Yenilik Kavramı

Yenilik (ya da günümüzdeki popüler kullanımıyla inovasyon), İngilizce'deki karşılığıyla "innovation" kelimesi, "yenilemek, yeni bir şey yapmak, değişiklik yapmak" anlamına gelen Latince'deki "innovare" kelimesinden gelmektedir.

Aşağıda yapılan tanımlamalarda da görüleceği üzere ortak bir tanım üzerinde uzlaşmak yerine tüm tanımların ortak hareket noktalarının neler olduğu üzerine odaklanmak daha faydalı olacaktır.

İşletmecilikte genel anlamda yenilik sözcüğü yeni ürünler/hizmetler tasarlamak, yeni üretim ve sunum (dağıtım-pazarlama) yöntemleri kullanmak anlamına gelmektedir. Daha önce hiç yapılmamış bir şeyin ortaya çıkarılması durumunda yenilikten söz edilebilir. Ya da daha önce başkaları tarafından bir yerde zaten yapılmış olan bir şeyin ilk defa bir endüstri kolunda veya işletmede kullanılması da yenilik olarak kabul edilebilir.⁷⁵ Yenilik çeşitli yazarlar tarafından pek çok şekilde tanımlanabilmektedir. Thompson'a göre yenilik; "yeni fikirlerin, süreçlerin, ürünlerin ya da hizmetlerin bulunması, geliştirilmesi veya

⁷⁴ Yusuf TOPAL, Mustafa KURT, "AB Sürecinde KOBİ'lerde Yenilik Stratejisi ve Yeniliğe İlişkin Finansman Kaynakları: Afyon İli Mermer Sektöründe Bir Araştırma", Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, C.12, S.1, Yıl:2007, s.296

⁷⁵ Ömer DİNÇER, *İşletme Yönetimine Giriş*, 4. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1999, s.167

uygulanmasıdır". Bunun yanı sıra Zaltman, yeniliği; " ilgili birim tarafından yeni olarak algılanan bir fikir, uygulama veya ortaya konan eser" olarak tanımlar. Bazı akademisyenlerce kabul görmüş bir yenilik tanımı ise, yeniliği, "yeni fikirlerin bulunması, geliştirilmesi ve adapte edilmesi" olarak tanımlamaktadır. Spence'e göre ise "yenilik, daha önce asla mevcut olmayan bir şey olabilir. Kendi kişisel durumumuz için oldukça yeni bir şey olabilir veya farkında olduğumuz bir şeyin başka bir amaç için yeni kullanımı şeklinde de karşımıza çıkabilir." Bu tanıma göre yenilik; İcat (tamamen yeni bir şeyin yaratılması); Gelişme (geliştirilen bir şeyin iyileştirilmesi), Adaptasyon (başka yerde geliştirilen bir yeniliğin benimsenmesi) gibi kavramlardan birini ya da tümünü birden içerebilir.⁷⁶ Yenilik, bazen hayalileştirilmiş, ispat edilmemiş ve denenmemiş yeni fikirlerin meydana getirilmesi süreci olarak ifade edilen yaratıcılık sürecinin sonunda elde edilen, bazen de, kıyaslama yoluyla rakiplerden ya da diğer sektör örgütlerinden, müşterilerden, aracılardan, ticari laboratuvarlardan vb. elde edilen fikirlerin ticarileştirilmesi ve/veya uygulanmasını ifade etmektedir.⁷⁷ Farklı olarak Buckler, yeniliği; "işletmenin, çevrede meydana gelen değişimlere ayak uydurabilmesi için örgüt kültüründe değer yaratma faaliyeti" olarak tanımlar.⁷⁸

Ancak bilinmesi gereken önemli hususlardan biri de yenilik konusu her ne kadar günümüzde işletmecilik, pazarlama, sosyo-kültürel anlamlarda karşımıza çıksa da yenilik kavramı üzerinde ilk düşünsel çabaların İktisat kökenli Schumpeter tarafından yapıldığıdır. Schumpeter'ci görüşe göre yenilik iktisadi anlamda kâr getiren her türlü yeni fikir ve uygulamadır. Aynı zamanda Schumpeter, yenilikleri, radikal yenilikler (ekonomik açıdan dünyanın akışını değiştiren) ve küçük yenilikler (büyük yenilikler üzerine yapılan eklentiler)

⁷⁶ Gülşen AKMAN, "Bilişim Sektöründe Pazar Odaklılık, Yenilik Stratejileri ve Yenilik Kabiliyeti Arasındaki İlişkiler ve Bunların Şirket Performansı Üzerindeki Etkileri" Doktora Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2003, s.4

⁷⁷ Kürşat Özdaşlı, "Toplam Kalite Yönetimi Ve Yenilik İlişkisi: Bir Örnekolay", www.akademikbakis.org/pdfs/10/toplamkalite.doc E.T.: 28.04.2008

⁷⁸ Pervaiz Ahmed, "Culture and Climate for Innovation", European Journal of Innovation Management, Vol.1, No.1, 1998, s.30

olarak kategorize eder.⁷⁹ Schumpeter'in yenilikle ilgili görüşü, yeniliği aşağıdaki beş şekilde sınıflandırır:⁸⁰

1. Yeni tüketim malları yaratılması,
2. Yeni üretim malları yaratılması,
3. Yeni piyasaların-sektörlerin yaratılması,
4. Yeni arz kaynaklarının bulunması,
5. Yeni endüstriyel örgütlenme şekillerinin yaratılması.

Ancak zaman içerisinde rakiplerin ve diğer girişimcilerin piyasaya arz ettikleri bu “yeni” kombinasyonlar, ekonomik aktivitelerin ve gelişimlerin dairesel akımları içerisinde daha yeni ürünlerin piyasaya çıkmaları sonucunda “eski” olacaklardır. Ve bu süreç daima yenilerin eskilerin yerini alması şeklinde sürüp gidecektir. Schumpeter, piyasaya sunulacak “yeni” bir fikir ya da ürünün geçirdiği aşamaları; icat (invention), yenilik (innovation) ve yayılma (diffusion) evreleri olarak üç kısma ayırmaktadır.⁸¹

Yeniliği sadece teknik bir çerçevede değerlendirmemek gerekmektedir. Bu nedenle yenilik sadece ürün ve hizmetler değil, herhangi bir olay, olgu ve durumla ilgili meydana getirilen yeni fikirlerin pratiğe ve uygulamaya geçirilmesi ile ilgili bir süreç olarak ifade edilebilir.⁸² Dolayısıyla yenilik kavramı ile ilgili yapılan açıklamalardan sonra yenilik kavramının sadece icat etmekten ziyade olmadığını, fikirsel soyutluktan uygulama aşamasına geçerek somutlaşan, rakiplerce de zaman içerisinde uygulamaya konulan (endüstriye yayılan) ve zamanla daha yeni kavram ve fikirlerin de ortaya çıkmasıyla demode olabilen bir kavram olduğu söylenebilir. Yenilik için sadece buluş veya icat kavramlarını kullanmak yeniliğin yönetilebilen, özendirilebilen, yaratıcılıkla yakından ilgili ve kendine has süreçleri olan felsefi boyutlarını göz ardı etmek olacaktır. Çünkü yenilik tanımlarında ille de somut bir çıktı beklenmesi de yenilik felsefesiyle

⁷⁹ Murat Karaöz, Mesut Albeni, “**Ekonomik Kalkınma ve Modern Yenilik Teorisi**”, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, C.8, S.3, 2003, s.29

⁸⁰ Bekir Sami Oğuztürk, “**Yenilik Kavramı ve Teorik Temelleri**”, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, C.8, S.2, 2003, s.255

⁸¹ Keith Smith, “**Science, Technology and Innovation Indicators, A Guide For Policy Makers**”, Idea Paper, No 5, 1998, s.15

⁸² Kürşat Özdaşlı, **a.g.m**

bağdaşmayacaktır. Yeniliğin tanımlarında hem soyut hem de somut olguların yenilik olarak değerlendirilebileceği anlaşılmaktadır. Dolayısıyla ister somut isterse de soyut olgulardan bahsedelim, yeniliğin sahip olması gereken bazı karakteristik özelliklerden Rogers şöyle bahseder:⁸³

- 1- Göreli Avantaj: Bir yeniliğin kazandırdığı fikirlerden çok sağladığı faydanın sosyal prestij, ekonomik, güvenilirlik derecesini ifade eder. Bazı durumlarda bir yeniliğin elde edilmesi için katlanılan maliyet yüksek olabilir. Bu yüzden düşük maliyetli yenilikler yüksek maliyetli yeniliklere göre tercih edilebilir. Ancak yeniliğin maliyetinin düşük olması yüksek avantaj sağlayacağı anlamına gelmemelidir. Ucuz ve niteliksiz yenilikler, yeniliği kullanmak isteyen birimlere, gruplara ve sistemlere zarar verebilir.
- 2- Uygunluk: Bir yeniliği benimsemek isteyen birey ve/ya gruplar, yeniliğin kendileri ne yarar sağladıklarını düşündükleri sürece o yeniliğin faydaları ve uygunluğu üzerinde dururlar. Yeniliğin faydaları ve uygunluğu kesinlik kazandığı zaman benimseyenlerce konumlandırılması kolaylaşmaktadır.
- 3- Karmaşıklık: Bir yeniliğin, kullanılmasındaki ve algılanmasındaki güçlük derecesini belirtir. Yenilik benimseme için uygun olsa bile uygulanmasında yaratabileceği karmaşık durumlar yeniliği benimseme zamanını geciktirecektir.
- 4- Denenebilirlik: Bir yeniliğin deneysel ve bilimsel temellere dayandırılabilme derecesini belirtir. Yeni fikirler ya da yeni yenilikler denenebilir olduğu sürece, öğrenilip benimseme oranı artacaktır.
- 5- Gözlemlenebilirlik: Yeniliğin sonuçlarının başkaları tarafından gözlemlenebilirliğinin derecesini gösterir. Gözlemlenebilirlik diğer birimlerin yeniliği benimsemesindeki önemli etkenlerden biridir. Çünkü gözlemlenebilme özelliği bireyden bireye göre değişebilir. Uygun

⁸³ Hakkı Okan Yeloğlu, “Örgüt, Birey, Grup Bağlamında Yenilik ve Yaratıcılık Tartışmaları”, Ege Akademik Bakış Dergisi, C:7, S.1, 2007, s.142

yeniliği iyi analiz eden ve gözlemleyenler yeniliğin avantajlarını daha kısa sürede algılayacaklardır.

3.1.2. Yaratıcılık Kavramı

Yaratıcılık kavramının yenilikle ilişkilmesi, bazen yenilikçilikle karıştırılması sık rastlanan bir olgudur. Çünkü çoğunlukla kabul gören tanımlamaya göre yaratıcılık; “genellikle yeni bir şeyler düşünebilme ve ortaya koyabilme yeteneği olarak tanımlanır.” Doğru görünmekle birlikte yanlış sonuçlara götürebilecek bir tanımlamayla karşı karşıya olduğumuz bir gerçektir. Çünkü her yenilik ile de yaratıcı kişilerce bulunmadığı gibi gerçekten yaratıcı fikirleri veya yenilikçi düşünceleri olan bireyler, desteklenmedikleri zaman yaratıcı özellikleri açığa çıkmaz ve faydalı olamazlar.⁸⁴ Yaratıcılık, fikir üretme ile ilgilidir. Yaratıcılık, genel anlamda, önceden mevcut olan fikirlerden yeni bazı fikirlerin üretilmesidir. Yenilik ise; bir sorunun çözümü için yaratılmış bir fikirden yararlanmadır. Ancak, yaratıcılık süreci sonunda elde edilen her fikir, sorun çözme yeteneğine sahip değildir. Oysa yenilik, ekonomik olan yaratıcı düşünceleri ifade etmektedir. Dolayısıyla yaratıcılık, var olan değerlerden katma değer elde etmenin en ucuz ve en iyi yoludur denebilir.⁸⁵

Çağımızda artık yaratıcılık örgütsel yaşamın önemli bir parçası haline gelmiştir. Yaratıcılık, iş görenlere işlerin yapımında yeni ve etkili yol ve yöntemlerin geliştirilmesinde örgüte yardımcı olmakta ve onu yeterli bir düzeye getirmektedir. Yaratıcılığı yeni bir düşünce ve fikir üretme, yeniliği ise üretilen bu fikrin yeni bir ürün, hizmet veya üretim yöntemi biçimine dönüştürülmesi şeklinde ifade edebiliriz. Yaratıcılık, yeni bir şey ortaya çıkarmaya veya oluşturmayı, yenilik ise bu yeni şeyi uygulama alanına koymayı ifade eder.⁸⁶ Yaratıcılık, örgütün kendini sürekli olarak yenileştirme ve değiştirme yeteneğini yükseltir.

⁸⁴ <http://www.eylem.com/yarat/eylemyar.htm> E.T.: 30.04.2008

⁸⁵ Halil Saylı, “Yönetim Felsefesinde Yenilikçi Düşünce Akımının Doğuşu”, <http://www2.aku.edu.tr/~halilsayli/sayfalar/yenilik.doc>, s.3, E.T: 26.04.2008

⁸⁶ <http://www.caginpolisi.com.tr/18/42-43-44.htm> E.T.: 30.04.2008

3.1.3. Değişim Kavramı

Yenilik, kelime anlamıyla değişim kavramını da barındırmaktadır. Her yenilik bir öncekinin ya tamamen tasfiyesi ya da üzerine eklenen değişimler itibarıyla olabilmektedir. Tarihsel sürece bakıldığında zaman ekonomik, sosyal, kültürel, bölgesel, politik, siyasal, bilimsel, yönetsel vs. pek çok alanda yenilikler ve değişimlere rastlanmaktadır. Günümüzün en temel olgusu değişimdir. Değişim zorunluluğu da bir anlamda yine ekonomilerin, siyasetin, hukukun, politikanın küresel baskılarından kaynaklanmaktadır.

Değişim, örgütsel değişim boyutuyla incelendiğinde, planlı ya da plansız bir biçimde bir sistemin, bir süreç veya ortamın var olan durumdan başka bir duruma geçişi şeklinde ifade edilebilir.⁸⁷

Yenilik ve değişim ilişkisine bakıldığında iki boyutla karşılaşılabılır. Bunlardan birincisi “değişim”, özellikle “teknolojik değişim” boyutudur. İkinci boyut ise yenilik ve değişimin yapıldığı alandır. Mevcut bilgi ve tecrübe birikimi kullanarak, mevcut teknolojilerde kısmi geliştirmeler veya radikal değişiklikler yapılabilir. Daha uç noktada ise temel bilimler ve malzeme bilimlerinde yapılan icatlara dayanarak “dönüşüm (transformasyon)” yaratan değişiklikler şeklinde de olabilir.⁸⁸ Değişim orijinal ve değiştirdiği sistemin amaçlarını daha etkili ve ekonomik biçimde gerçekleştirilmesine katkıda bulunuyorsa, yenilik sayılabilir. Bu niteliği ile yenilik, değişimden daha dar kapsamlı bir kavramdır.⁸⁹

3.1.4. AR-GE Kavramı

Araştırma-Geliştirme, gelişmekte olan ülkelerin ve teknik gelişmelerin yoğun olduğu endüstrilerde faaliyet gösteren firmaların ayakta kalabilmelerinin en önemli şartlarından biridir. Bir işletmenin varlığını koruyabilmesi, kaynaklarını etkin bir şekilde kullanabilmesi ve rekabetçi ortamlarda hayatına devam edebilmesi Ar-Ge çalışmalarına ve yenilik faaliyetlerine bağlıdır.⁹⁰ Araştırma, bilinmeyen bir

⁸⁷ Ufuk DURNA, **Yenilik Yönetimi**, Nobel Yayınları, Ankara, 2002, s.9

⁸⁸ Nükhet YETİŞ, “**Teknolojik Yenilik Sistemleri**” TÜBİTAK-TTG-V-TÜSİAD 1. Teknoloji Kongresi Bildirileri, İstanbul, 1998, s.26

⁸⁹ Sayılı, **a.g.m**, s.3

⁹⁰ Bekir Sami OĞUZTÜRK, “**Bölgesel Kalkınmada Yenilikçiliğin Rolü ve Göller Bölgesi Üzerine Bir Uygulama**”, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2003, s.57

bilgiyi bulmaya ve uygun durumlarda uygulamaya yönelik yapılan bilimsel ve teknolojik faaliyettir. Geliştirme ise, mevcut bilginin veya teknolojinin düzenlenerek daha kullanışlı bir şekilde yönlendirme faaliyetidir. Ar-Ge kavramı, OECD raporunda; “bilimsel ve teknik bilgi birikimini arttırmak amacıyla sistematik bir temele dayalı olarak yürütülen yaratıcı çaba ve bu bilgi birikiminin yeni uygulamalarda kullanılması” şeklinde tanımlanmaktadır. Yenilikçi organizasyon yapılarının yoğun rekabet ortamında gerek ürün ve hizmet üretiminde, gerekse de üretim süreçlerini iyileştirmede, Ar-Ge faaliyetlerinden yararlanmaları rekabet avantajı haline gelmiştir.⁹¹ Ar-Ge çalışmalarında ülkemizin pek de istenen bir konumda olmadığı bir gerçektir. Ülkemizde pazar araştırmaları, teknolojik gelişmeler, yeni değerler üretimi gibi konularda eksiklikler olduğu görülmektedir. Ülkemizde Ar-Ge faaliyetlerinin GSYİH’nin çok küçük bir oranında olduğu, ve ancak %25-35 gibi bir orandaki kısmının özel sektör tarafından yapıldığı geçmiş yıllar verilerinden görülebilmektedir. Üniversitelerin omuzlarına yıkılan ve gereğince ilgi çekmeyen Ar-Ge faaliyetleri, Türkiye’nin özgün üretim yapamamasına, sürekli teknoloji transferine ve rekabet gücünü koruyamamasına sebep olmaktadır.⁹² Ancak bilinmesi gereken önemli bir ayırım ise yeniliğin sadece Ar-Ge kaynaklı olmadığıdır. Bazen yenilikler diğer departmanların (üretim, finansman, pazarlama departmanları gibi) kendi görüş alışverişlerinden, işbirliklerinden meydana gelebilmektedir.⁹³ Son olarak Araştırma-Geliştirme’nin yenilik için en önemli faaliyetlerden biri olduğunu vurgulamakla beraber, Ar-Ge’den sorumlu olanların ya da Ar-Ge’yi yapanların da aynı zamanda girişimcilik niteliklerine ve yeteneklerine sahip olmalarının, yenilikçilik başarısı için önemli olduğu söylenebilir.⁹⁴

⁹¹ Selin AYGEN, “İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler: Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma ve Hizmet Tasarımı Önerisi”, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2006, s.19

⁹² Timuçin Yalçınkaya, Burak Ertaştan, “Türkiye’de Piyasa Ekonomisi ve Rekabet Anlayışının Dış Ticaret Üzerine Yansımaları-Sorunlar ve Öneriler”, İGEME’den Bakış Dergisi, Yıl:2, S:8, 1998, s.132

⁹³ Aija Leiponen, “Core Complementarities of the Corporation: Organization of an Innovating Firm”, Managerial and Decision Economics, Vol:26, 2005, s.353,

⁹⁴ <http://www.focusinnovation.net/what.html> E.T.: 24.04.2008

3.1.5. Teknoloji

Sözlük anlamı “bilginin, sanayideki işlemlerde sistematik olarak uygulamaya alınması” demek olan teknoloji, geniş anlamda; araştırma, geliştirme, üretim, pazarlama, satış ve satış sonrası hizmetleri kapsayan bir sanayi sürecinin, etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi için kullanılacak bilgi ve becerilerin tümüdür.⁹⁵ Yine teknoloji, mal ve hizmet üretmek için kullanılan metot, proses, takım-teçhizat ve makinelerden oluşan sistem olarak tanımlanabilir.⁹⁶

Teknoloji, yenilikle ilgili belirttiğimiz diğer benzer kavramların aksine, yeniliği zorunlu kılan bir rol oynamaktadır. İşletmenin yeni teknolojilerle karşılaşması ve bunları uygulaması, organizasyon boyutunda yeniliklerin yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Eğer işletme, teknolojik değişimi, yapısal ve fiziksel donanımlarla yenilikler yaparak gerçekleştirmezse verim elde etmesi mümkün olmayacaktır.⁹⁷

3.2. YENİLİĞİN STRATEJİK ÖNEMİ

Rekabet kavramı artık günümüzden çok daha farklı bir boyut içermektedir. İşletmeler ürün ve hizmet sundukları pazarlarda daha yüksek müşteri değeri sunarak rakipleri karşısında üstünlük elde etmeye çalışırlar. Pazarda rakiplere karşı fiyat yada kalite üstünlüğü oluşturmak yada müşteri isteklerini hızlı ve güvenilir bir biçimde karşılamak bunlardan bazılarıdır. Günümüz rekabet ortamının geldiği noktada yenilik, rekabet stratejilerinin başarılı bir şekilde uygulanmasında önemli rol oynamaktadır. Porter, belirli bir endüstride rekabet üstünlüğünün oluşturulmasının maliyet liderliği, farklılaşma, maliyete odaklanma ve farklılaşmaya odaklanma adını verdiği genel rekabet stratejilerinden birinin seçilmesine bağlı olduğunu belirtmektedir. Bu noktada yenilik yapmak işletmelere rakiplere kıyasla görece bir farklılık, görece düşük maliyet ya da her ikisinin de

⁹⁵ http://www.ebilge.com/3747/Teknoloji_nedir.html E.T: 30.04.2008

⁹⁶ Bülent Kobu, **Üretim Yönetimi**, Avcıol Basım Yayım, İstanbul, 1999, s.109

⁹⁷ Brian S. Cumming, **“Innovation Overview and Future Challenges”**, European Journal of Innovation Management, Vol.1,No:1, 1998, s.24

belirli bir düzeyde başarılması sayesinde rekabet üstünlüğü elde etme olanağı sunmaktadır.⁹⁸

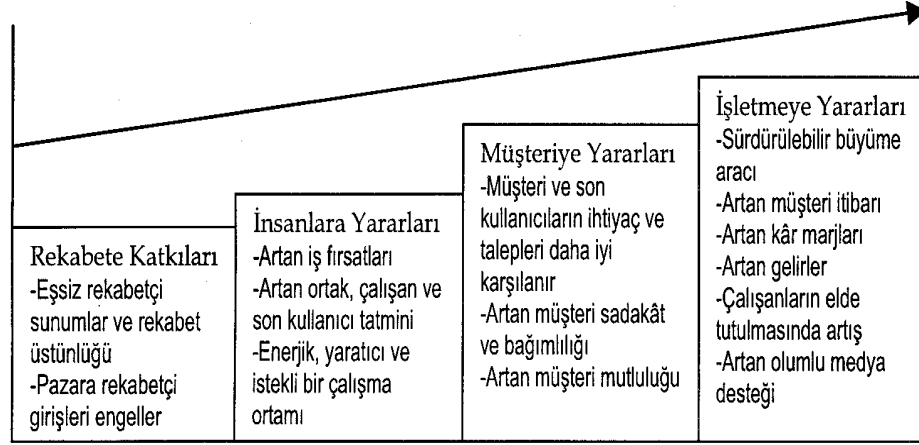
Belli sahalarda faaliyet gösteren işletmeler için amaç, ihtiyaçlara daha iyi uyan, daha çok kazanç getiren ve daha ucuza mal edilebilen üretimde bulunmaktır. Bu amaç için harcanan çabalar, devamlı bir yenilik sürecinin doğmasını gerektirir. Yenilikçilik, bir işletmede, bir bölgede veya bir ülkede sürdürülebilir büyümenin, toplumsal refahın ve istihdamın sağlanması için tek çözümdür. Yenilik, işletmenin içinde bulunduğu sektörde rekabet üstünlüğü sağlaması için önemli bir araç olarak görülmektedir. Yenilik faaliyetleri gerek ülkeler arası, gerekse işletmeler arası rekabette bir ürünü müşteri isteklerine göre üretme ve sunma, bu üretimi ve sunuşu ekonomik bir şekilde gerçekleştirmenin yanı sıra yeni ürün üretip pazara sürmek de işletmeler için önemli bir avantaj sağlamaktadır. Günümüzde rekabetçi üstünlük elde edebilmek için işletmelerin kendilerini tamamen farklı bir biçimde yeniden tanımlaması, temel stratejilerini yeniden yaratması, içinde bulunduğu sektörü yeniden keşfetmesi yani rakiplerinden farklı olabilme ve ürün ve hizmetlerinde fark yaratabilme yeteneğine sahip olması gerekir. Uzun vadede bir işletmeyi değerli kılan şey yenilikçi olmaktır.⁹⁹

Firmaların daha henüz yeni kuruldukları aşamalarda bile ileriye dönük stratejilerini belirlemeleri, düşünce üretmeleri ve ileride yaşamlarını devam ettirebilmek için de mutlaka yenilik yapmaları gerekmektedir. Aksi takdirde süratle değişen teknoloji ve tüketici eğilimlerinin hakim olduğu piyasa dinamikleri, geride kalan firmalar için başlıca kriz kaynağı olabilmektedir. Elektronik, bazı dayanıklı tüketim malları moda ve benzeri ürünlerde yenileşme katsayısı yüksek olduğundan bu tür tüketim malları üretimine yönelik firmaların, yenilemiş ve geliştirilmiş ürünleri, çok kısa dönemlerde devreye sokması hayati bir önem arz etmektedir. Dolayısıyla yeni ürün, daha doğrusu yenilik yönetimi ve yenilikçilik felsefesi, artık çağdaş firmalar için vazgeçilmez, hatta mutlaka örgütsel faaliyet içinde yer alması gereken hayati öneme sahip stratejik

⁹⁸ Sayılı, a.g.m, s.4

⁹⁹ Muammer Zerenler, Necdet Türker, Esin Şahin, "Küresel Teknoloji, Araştırma- Geliştirme (Ar-Ge) Ve Yenilik İlişkisi", www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler\ E.T: 22.04.2008

kavramlardır.¹⁰⁰ Güncel bir örnek vermek gerekirse; Türkiye ve Avrupa'nın en büyük televizyon üreticilerinden biri olan ve İstanbul'da kurulu bulunan bir firmanın tüplü televizyon üretiminden, LCD ve Plazma televizyon üretimine geçişte zorlanması yani yenilik yapamaması sonucu rekabet avantajını yitirerek, kapanmanın eşiğinde olduğu gösterilebilir.¹⁰¹



Şekil 3.1. Yeniliğin Gücü

Kaynak: Hasan K. Güleş, Hasan Bülbül, "Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelerde Yenilik Çalışmalarına Katkıları", Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Yıl:2004, Sayı:1, s.118

3.3 . YENİLİĞİN KAYNAKLARI

Drucker, yeniliğin oluşmasında, yeniliğin elde edildiği kaynakların önem taşıdığını savunur. Yazara göre yenilik kaynakları şu şekilde sıralanmaktadır.¹⁰²

1. Beklenmeyen oluşumlar; günlük yaşamda, birey veya grubun karşılaştıkları bir durum ya da durumlar ani bir şekilde farklılık gösterebilir. Örneğin belirlilik ortamından belirsizlik ortamına geçilebilir. Bu durumda bireyler, buldukları konumdan farklı konumlara da geçebilirler. Ayrıca ortamlara ayak uydurma başarı ve başarısızlıkla da sonuçlanabilir. Bu gibi durumlarda bireylerin yaratıcı düşünme özelliği devreye girdiğinde değişen koşullara ayak

¹⁰⁰ Tayfun Turgay, "Yeni Ürün Kavramı ve Stratejik Önemi", A Review of Social, Economic & Business Studies, Vol.1, No.1, Fall 2001, s.210

¹⁰¹ http://www.evrensel.net/haber.php?haber_id=28033 E.T.: 05.04.2008

¹⁰² Hakkı Okan Yeloğlu, a.g.m, s.144-145

uydurabilmek için yenilikçi fikirler üretebilirler. Bu nedenle beklentiler dahilinde girişilen çabalar yenilik için kaynak oluşturabilir.

2. Uygunsuzluklar; bireylerin düşüncelerindeki ya da ekonomik gerçekler arasındaki uygunsuzluklar ve sonuç ve beklentiler arasındaki farklılıklar-uygunsuzluklar yenilik için kaynak teşkil edebilir. Yeni ürün için maliyet ve kâr uygunsuzlukları nedeniyle ürünün yerine ikame edebilecek yeni bir ürün pazar açısından yeni bir ürün sayılabilir.
3. Süreç ihtiyaçları; medya, süreç ihtiyaçları için verilebilecek bir örnektir. Yeniliğin oluşumu sürecinde yapılan reklamlar, kampanyalar ve satış stratejileri, yenilik için bir kaynak teşkil edebilir.
4. Endüstri ve pazardaki değişimler,
5. Demografik değişimler; beyin göçü kavramı bu duruma verilebilecek en iyi örnektir. Genç beyinlerin başka şehirlere ya da ülkelere taşınmaları, ortaya çıkacak yeniliğin de nerede çıkacağını yakından etkilemektedir. Bu yüzden yeniliğin kaynağını kestirmek zor olabilir.
6. Yeni bilgiler; yenilik kaynağı için belki de en önemli faktördür. Ayrıca yeni teknolojiler, yeni fikirler, farklı yeniliklerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Rekabet ortamının en önemli gerekçelerinden olan bilgi ve bilgi teknolojilerini kullanabilme hızı, işletmelerin bu konuda önemli yatırımlar yapmasını da beraberinde getirmektedir. İşletmeler, geliştirilen teknoloji ve bunların ürün ya da hizmet süreçlerindeki etkileriyle pazarda rakip işletmelerle rekabet edebilme gücünü arttırmaktadır.¹⁰³
7. Küreselleşme; özellikle küreselleşmeyle toplumların ihtiyaçları, istekleri de benzer hale gelmiştir. Toplumlar arasındaki ticari yakınlaşma, kültürlerin birbirinden etkilenmesine neden olmuştur. İnsanlar her şeyin daha iyisini, daha yenisini, daha gelişmişini istemeye başlamışlardır. Bu anlamda işletmeler için yenilik yapmak zorunlu hale gelmiştir.¹⁰⁴

¹⁰³ Aygen, a.g.e, s.35

¹⁰⁴ http://paribus.tr.googlepages.com/s_vicir.pdf E.T.: 25.04.2008

3.4 .YENİLİK TÜRLERİ

Bir birey, grup, örgüt, endüstri ya da toplum için yeni kabul edilen bir düşünce, uygulama, süreç veya somut bir nesne yaratma çabası - felsefesi olarak tanımladığımız yenilik olgusunun, yeni ürün ve hizmetler ortaya çıkarmak ya da mevcut ürün ve hizmetlere yeni kullanım alanları sağlamak için yapılan planlı çabalarla desteklendiğini söyleyebiliriz. Yeniliği farklı şekillerde sınıflandırmak mümkün olmakla birlikte literatürde en yaygın rastlanılan iki tür sınıflandırma, yeniliğin derecesine (radikal veya kademeli), ve odağına (ürün ve süreç yenilikleri) göre yapılan sınıflandırmadır.¹⁰⁵

3.4.1. Derecesine Göre Yenilik Türleri

Yenilik kavramını derecesine göre sınıflandırmak istediğimizde çoğu yazar tarafından ortak kabul gören ayırım kademeli yenilik ve radikal yeniliktir.

3.4.1.1. Kademeli (Sürekli) Yenilik : Kademeli yenilikler işletmede var olan teknolojik kaynaklar üzerine kurulur ve geleneksel-süregelen üretim yöntem ve tasarımlarında bazı elemeler, tasfiyeler yaparak yenilik yapmayı amaçlar.¹⁰⁶ Ayrıca kademeli yeniliklerin, organizasyonun devamlı ilerlemesini sağlayacak şekilde yeniliğe süreklilik kazandırılmasını ve organizasyonun sadece belirli bölümlerinin etkilenmesini sağladığı söylenebilir.¹⁰⁷ Kalite, maliyet, zaman gibi performans ölçütlerinin geliştirilmesi amacıyla mevcut teknolojinin işlevsel yeteneğinin geliştirilmesi amaçlanır.¹⁰⁸

3.4.1.2. Radikal (Süreksiz) Yenilik : Genellikle yoğun geliştirme çabaları sonucu ortaya çıkan, müşteri ya da endüstri için tamamen yeni olan yeniliklerdir. Bu tür yeniliği kabullenen ve uygulayacak olan organizasyonun iş uygulamalarında önemli değişiklikler meydana gelir.¹⁰⁹

¹⁰⁵ Hasan K. Güleş, Hasan Bülbül, "Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelerde Yenilik Çalışmalarına Katkıları", Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Yıl:2004, Sayı:1, s.116

¹⁰⁶ Nils Stieglitz,Klaus Heine, "Innovations and the Role Of Complementarities in a Strategic Theory of The Firm", Strategic Management Journal, Vol:28, 2007, s.5

¹⁰⁷ Aygen, a.g.e, s.41

¹⁰⁸ Esra Sena Türko, "Organize Sanayi Bölgeleri ve Yenilik: Erzurum Alt Bölgesinde Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2006, s.48

¹⁰⁹ Saylı, a.g.m, s.6

Bir endüstri oluşturan ya da bir endüstride önemli değişikliklere sebep olan-yol açan temel ürün ve süreç gelişmelerini-buluşlarını ifade eder. Çoğu zaman, endüstrideki işletmelerin dışında ortaya çıkar ve girişimci bireyler ya da örgütler tarafından gerçekleştirilir.¹¹⁰

3.4.2. Odağına Göre Yenilik Türleri

Odağına göre yenilik türleri başlığı altında, uygulanan yeniliğin odağının ne olacağı yani ürüne mi, süreçlere mi... yoğunlaşılacağı üzerinde durulacaktır.

3.4.2.1. Ürün Yenilikleri : Ürün yenilikleri, işletmelerde ürün veya hizmet verimliliğinin artırılması ile doğrudan ilgilidir. Ürün yeniliklerinin gücü işletmenin rekabet gücünün büyümesini ve pazarda sürdürülebilirliğini arttırabilmesi açısından önemlidir.¹¹¹ Yeni ürün pazarda yeniliğin keskin bir göstergesi olarak görülmektedir. Bu noktada süreç yeniliği de stratejik bir rol oynamaktadır. Bir başkasının yapamadığı bir şeyi yapabilmek ya da bunu herkesten iyi yollarla yapabilmek güçlü bir üstünlük kaynağıdır.¹¹²

Ürün ya da hizmet yenilikleri, doğrudan müşteri gereksinimleriyle ilişkili yenilikleri ifade eder. Temelde yeniliğin yeni olan herhangi bir şeyi ifade etmesinden dolayı ürün yeniliği basit bir ifade ile yeni üründür. Bununla birlikte, yeni ürünlerin çok az bir kısmı, gerçek anlamda dünya için yeni ürün sınıfında yer almaktadır. İşletmelerin çoğu ürünlerinde küçük değişiklikler (kademeli ürün yeniliği) üzerinde durur. Yeni ürünlerin ancak % 10'luk bir kısmı radikal ürün yenilikleri kapsamına girmektedir.¹¹³ Ürün yeniliği bir organizasyonun üretmekte olduğu ürün ve hizmetlerin çıktısının değişmesidir. Ürünlerin fiziksel özelliklerinde ve/veya mevcut ürünlerin veya hizmetlerin performanslarında değişimleri yada markası yeni ürün veya hizmetler yaratmayı içermektedir. Yeni ürünler, pazar payını korumaya ve geliştirmeye yardım eder. Bu pazarlardaki kârlılığı arttırır. Ürün hayat seyirlerinin kısalması, eskisine nazaran daha üstün versiyonların pazara sunulması önemini arttırmaktadır. Ayrıca zamanla rekabet

¹¹⁰ Türko, a.g.e, s.48

¹¹¹ Axel Johnne, "Successful Market Innovation", European Journal of Innovation Management, Vol.2, No.1, 1999, s.6

¹¹² Joe Tidd, John Bessant, Keith Pavit, "Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change", 3rd Edition, John Wiley&Sons Ltd., March 2005, s.6

¹¹³ Saylı, a.g.m, s.5

etmek, firmalar üzerindeki yeni ürün sunma baskısının tek baskı olmadığını ayrıca bu yeni ürünleri rakiplere kıyasla daha kısa zamanda pazara sunma baskısını firmalara hissettirmektedir.

Başarılı yeni ürünlerin ve hizmetlerin pazara sunulması pek çok işletme için hayati önem taşımaktadır. Ürün ve hizmet yenilikleri, örgütlerin, pazarlardaki, teknolojidaki ve rekabet koşullarındaki değişime ayak uydurabilmelerine olanak sağlayacak en temel araçlardan bir tanesidir. Bu nedenle, gerek özel projeler bazında gerekse de işletmenin bütünü bazında ürün ve hizmet yeniliklerinin önemine ve uygulamalarına ilişkin literatürde yapılan çalışmalar hızla artmaktadır. Örgütsel yapılanma, kültür, strateji, liderlik ve bunların çeşitli kombinasyonları, başarılı bir ürün ve hizmet yeniliği ile doğrudan ilişkili örgütsel niteliklerdir.¹¹⁴

Ürün yeniliklerinin gelişimi de kendi arasında sınıflandırılabilir:¹¹⁵

1. Dünya için yeni ürün: Bu tür yenilikler küçük bir oranda da olsa yeni ürünleri ortaya çıkarır. Yeni pazarlarda ilk ortaya atılan ve çıkarılan yenilikleri ifade eder. Bu yenilikler genellikle teknoloji alanındaki anlamlı icatları içerir ya da mevcut teknolojiyi çok farklı bir yolla işleyerek devrim niteliğinde yeni tasarımlar şeklinde Sony firmasının Walkman ürününü ilk olarak dünya pazarına sunması gibi ortaya çıkar.
2. Yeni ürün grubu (işletme için yeni ürün): Her ne kadar pazar için yeni ürünler olmasa da bu yenilikler işletme için yenidir. Bu ürünler işletmeler için yeni pazarlara ilk olarak girme fırsatını sağlar. Örneğin; Canon firması fotokopi pazarına orijinal ürünler üreterek ilk girmesine rağmen aynı pazarda bulunan Xerox firması fotokopi makinelerinde aynı düzeyde ürünler üreterek pazara girmiş ve Canon firmasıyla rekabet avantajını yakalamıştır.

¹¹⁴ Ahmet Emre Demirci, "İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinde Şirketiçi Girişimciliğin Temel Faktör Olarak İncelenmesi : Türkiye Ve Polonya'da Faaliyet Gösteren Büyük Ölçekli Kimya-İlaç Sektörü İşletmelerinde Karşılaştırmalı Durum Değerlendirmesi", Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2006, s.125

¹¹⁵ Aygen, a.g.e, s.31-32

3. Mevcut ürün grubunun geliştirilmesi: Bu kategori yeni ürün grubunun alt grubu olarak adlandırılabilir. İşletme, mevcut pazarda üretim yapmakta fakat mevcut üründe çeşitli değişiklikler yaparak kendisine rakip olmaktadır. Örneğin; Hewlett- Packard, renkli ink-jet yazıcıları mevcut pazardaki ürün grubuna ekleyerek kendi kategorisinde bir adım öne geçmiştir.
4. Mevcut ürünün iyileştirilmesi: Mevcut ürünlerin yerine yeni ürünleri işletmenin ürün grubuna eklemesidir. Örneğin; Hewlett-Packard'ın ink-jet yazıcıların birçok değişik modelini geliştirmiş fakat revizyondan geçen her model performans ve değeri arttırılmış olarak ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda üretim maliyetinin düşürülmesi de hedeflenmektedir.
5. Maliyetin düşürülmesi: Bu kategoride ürünün pazar perspektifinde yenilikten çok maliyetinin düşürülmesiyle ilgili çalışmalar yapılmaktadır. Bu tür yenilikler, işletmenin perspektifi çerçevesinde oldukça anlamlı yenilikler olarak kabul edilmektedir. İşletme üründe fazla yenilik yapmadan benzer performans sunan yeni ürünler sunmakta fakat üretim maliyetlerini azaltarak büyük değer potansiyeli sağlamaktadır.
6. Yeniden konumlandırma: Bu tür yeni ürünler genellikle mevcut ürün için yeni uygulamaların bulunmasını sağlar. Bu tür yenilikler teknolojik gelişmelerden çok tüketici algılaması ve markalaşma ile ilişkilendirilmektedir. Örneğin; Aspirin adlı ilaç daha çok ilaç sektöründe kanı sulandırıcı olarak icat edilmesine rağmen tüketici algılamalarından dolayı daha çok bir “analjezik” yani “ağrı kesici” olarak pazarda markalaşmıştır.

Yeni ürün geliştirmeye ilgili söylenebilecek son söz; üründe yenilik yapmanın çok maliyetli ve riskli bir şey olduğu, dünyada radikal değişim sayılan yeni ürünlerin oranının %10 civarlarında olduğu ve en yenilikçi firmaların bile yaptığı çalışmaların, %80 oranlarında iyileştirme ve mevcut ürünleri geliştirme şeklinde olduğudur.

Hizmetler de işletmenin soyut ürünleri olduğundan hizmetlerde sunulacak yeniliğin ise aşağıdaki unsurları içermesi gerekir;¹¹⁶

1. Pazarın öngördüğü ve müşterinin ihtiyaçlarına göre yeni ürün ve hizmet geliştirebilme ve aynı zamanda çalışanların, bu ihtiyaçları geliştirirken kendi yeteneklerini kullanarak yeni yollar geliştirebilmesi,
2. Yaratıcılığı ortaya çıkararak, müşterilerin ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda iç ve dış çevrenin gözlemlenerek yeni tasarımların yapılabilmesi,
3. Hizmet yöntemlerinin iyileştirilmesi.

3.4.2.2. Süreç Yenilikleri: Süreç yeniliği, temel olarak organizasyonun değer yaratma yeteneğinin geliştirilmesi ile ilgilidir. Süreç yeniliği bir ürün ya da hizmetin üretilme veya sunulmasının yeni ya da gelişmiş yolunu ifade eder. Süreç yeniliği, bir işletmenin tam zamanında üretim (TZÜ) uygulamasına geçmesi gibi radikal ya da bir civatanın sıkıştırılma yönteminde iyileştirmeler yapılması gibi basit olabilir.¹¹⁷ Yani, ürün yeniliği, organizasyon tarafından üretilen nihai ürün veya hizmetin değişmesi anlamına gelirken, süreç yeniliği işletmelerin nihai ürün ve hizmetlerinin yapılış biçimlerinin değişmesi demektir.¹¹⁸

Süreç yeniliği, üretim ya da hizmet faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde çeşitli düzenlemeler yapabilmek ve yeni üretim süreçlerinin geliştirilerek kullanılması şeklinde belirtilebilir. Aynı zamanda süreç yenilikleri, işletmenin maliyetlerini azaltmasını da sağlar. Yapılan çalışmalar süreç içerisinde gereksiz maliyet kayıplarını önleyecek ve ciddi kazançlar sağlayabilecektir. Süreç yeniliği, genel olarak endüstri ya da hizmet işletmelerinin geliştirilmesi, kalite ve güvenilirliğinin iyileştirilmesi sonucunda müşteriye sunulan değer artırılmasına olanak sağlayacaktır.¹¹⁹

Nasıl ki ürün yeniliği işletmeler açısından rekabet üstünlüğü sağlayabiliyorsa süreç yeniliği de rekabet açısından bir o kadar önemlidir

¹¹⁶ Adegoke Oke, "Barriers to Innovation Management in Service Companies", Journal of Change Management, Vol.4, No.1, 2004, s.36-38

¹¹⁷ Güleş, Bülbül, a.g.m, s.117

¹¹⁸ Sayılı, a.g.m

¹¹⁹ Aygen, a.g.e, s.33

denebilir. Çünkü işletmeler için başkasının yapamadığı ürünleri üretebilmek kadar, bu ürünleri diğerlerinden daha iyi yöntemlerle yapabilmek de önemli bir rekabet avantajı kaynağıdır. Süreç yeniliklerinin başarısına etki eden çeşitli faktörler vardır. Literatürde bu konuda kabul gören faktörler; yönetimin desteği, kullanıcıların sürece katılımı, uygulama sürecinin kalitesi, liderlik vs. gibi faktörler olarak sıralanabilir.¹²⁰

3.4.2.3. Pazarlama Yenilikleri: Bir pazarlama yeniliği, ürün tasarımı veya ambalajlaması, ürün konumlandırması, ürün tanıtımı (promosyonu) veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemidir. Pazarlama yenilikleri, firmanın satışlarını artırmak amacıyla, müşteri ihtiyaçlarına daha başarılı şekilde cevap vermeyi, yeni pazarlar açmayı veya bir firma ürününü pazarda yeni bir şekilde konumlandırmayı hedeflemektedir. Bir firmanın pazarlama araçlarındaki diğer değişikliklere kıyasla ayırt edici özelliği, firma tarafından daha önce kullanılmamış bir pazarlama yönteminin uygulanmasıdır. Bu, firmanın mevcut pazarlama yöntemlerinden önemli bir ayrılığı temsil eden yeni bir pazarlama kavramının/konseptinin veya stratejisinin parçası olmalıdır. Yeni pazarlama yöntemi, yenilikçi firma tarafından geliştirilebilir ya da diğer firma veya organizasyonlardan yararlanabileceği gibi, hem yeni hem de mevcut ürünler için gerçekleştirilebilir.¹²¹

Pazarlamada yenilik sağlamak için firmaların pazarlama anlamında yetenekli olması da ayrı bir gerekliliktir. Pazarlama yetenekleri, firma çalışanlarının bilgilerini tekrar firmanın problemlerini çözmeye uygulaması esnasında öğrenme süreçleri sonucu geliştirilebilir. Bu yönüyle hem adapteci hem de üretici öğrenme süreçleri değişik zamanlarda kullanılırlar. Pazarlama yeteneklerinin geliştirilmesinde önemli bir faktör de bilginin entegre edilme şeklidir. Bunun için pazarlama yetenekleri bilgi temelli ve görülebilen kaynakların

¹²⁰ İbrahim H. Seyrek, Ali E. Akgün, Gökhan Özer, “Süreç Yeniliği Yapan Takımların Öğrenmesine Etki Eden Faktörler ve Yenilik Çalışmasının Başarısına Etkileri”, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl 2007, Sayı:6, s.17-18

¹²¹ Murat Bingöl, “İşletmelerde Bilişim Teknolojileri ve Yenilikçilik: Erzurum, Erzincan ve Bayburt’taki İşletmeler Üzerinde Bir Araştırma” Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2006, s.36

değerli çıktılar oluşturmak için bir araya getirildiği birleştirici süreçler olarak düşünülebilir.¹²²

3.4.2.4. Organizasyonel Yenilikler : Örgütsel yenilikler, örgüt yapısının önemli sayılabilecek şekilde değiştirilmesi, gelişmiş yönetim tekniklerinin uygulanması, yeni stratejilerin uygulanması şeklinde ortaya çıkabilir.¹²³ Bir firmadaki diğer organizasyonel değişikliklere kıyasla bir organizasyonel yeniliğin ayırt edici özellikleri, firmada daha önce kullanılmamış ve yönetim tarafından alınan stratejik kararların bir sonucu olan bir organizasyonel yöntem (ticari uygulamalar, işyeri organizasyonu veya dış ilişkilerde) olmasıdır.¹²⁴

Yenilik, o yeniliği benimsemesi beklenen birim tarafından "yeni" olarak algılanan bir fikir veya uygulamadır. Yeniliklerin ilk ortaya çıktıkları anda mevcut durumdan önemli farklılıkları vardır. Bu bakış açısına göre bir tekniğin yeni olarak algılanması için var olan tekniklerden daha etkili olması gerekmez; diğerlerinden ayırt edilebilir miktarda farklı olması yeterlidir. Yenilik; birey, takım, bölüm, örgüt, endüstri vb. düzeyde olabilir. Örgütsel yenilik ise; örgütün kendisi için yeni bir fikri veya davranışı benimsemesi olarak tanımlanmaktadır. Öte yandan örgütsel yenilik kavramının da sınırları çok geniştir ve bu geniş hudutlar içerisinde bir çok farklı yenilik sınıflandırması yapmak mümkündür. Mesela değişimin büyüklüğü veya değişimi benimseyecek birim için söz konusu değişimin özünde barındırdığı "yeni" bilginin miktarı açısından örgütsel yeniliği "Radikal" veya "Küçük adımlar" biçiminde gerçekleşen yenilikler şeklinde iki ana grup altında toplamak mümkündür. Diğer bir ayırmada ise yenilik yöneldiği noktaya göre "Ürün" veya "Süreç" yeniliği adını almaktadır. Yine yenilik kavramını; idari süreçlere, örgütsel yapıya ve insan kaynaklarına yöneldiği takdirde "Yönetimsel yenilik"; ürün, hizmet ve bunları üretecek teknolojiye yönelik olması durumunda ise "Teknik yenilik" olarak adlandırıp başka bir sınıflandırmaya tabi tutmak mümkündür.¹²⁵ Yönetimsel yenilikler ise örgütün sosyal

¹²² Erol Eren, Lütfihak Alphan, Yücel Erol, "Temel Fonksiyonel Yeteneklerin İşletmenin Yenilik ve Finansal Performansına Etkileri", İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl:4, Sayı:7, Bahar 2005\1, s.208

¹²³ http://paribus.tr.googlepages.com/s_vicir.pdf E.T.: 25.04.2008

¹²⁴ Bingöl, a.g.e, s.37

¹²⁵ Mehmet Eryılmaz, "Örgütlerde Yönetimsel Yenilik Kavramı, Yeniliklerin Örgütler Arasında Yayılımına İlişkin Perspektiflerin İncelenmesi ve Konu İle İlgili Bazı Çıkarımlar",

alt sistemine yönelik olarak yapılan yeniliklerdir. Yönetmel yenilikler; iş görenlerin işe alınmasında, kaynakların tahsisinde, görev yapısında, otoritede, ödül sistemlerinde vb. yapılan değişiklikler şeklinde olabilir.¹²⁶

3.5. YENİLİK STRATEJİLERİ

Rekabetin dinamik bir yapıda cereyan ettiği gerçeği, rekabetin kapsadığı her şeyin sürekli bir gelişim ve değişim içerisinde olmasını gerektirmektedir. Her şey kendi kendisiyle ve kendisi dışında cereyan eden şeylerle yarışmak ve her aşamada bir önceki aşamadan daha iyi, daha yetkin ve daha farklı olmak zorunda kalmaktadır. Bu bağlamda sürekli değişme ve gelişme çabası aslında rekabet dinamiklerini ve rekabet üstünlüğünü sürdürübilmenin kilit bileşenini oluşturmaktadır.¹²⁷ Sürekli değişme ve gelişim kavramları ilk bakışta yenilik olgusunu çağrıştırmaktadırlar. Yenilik yapabilen ve rekabet avantajı sağlayabilen işletmeler, yenilik stratejileriyle sürdürülebilir rekabet avantajını arttıracaklardır. İşletmelerin değişen iç ve dış çevre koşullarına göre uyguladıkları yenilik stratejilerini zaman içerisinde değişme eğiliminde olabilecekleri gibi aynı anda birden fazla stratejiyi kullanabilecekleri de gözlenebilir. Yenilik stratejileri, işletmelerin gelişmelerine ilişkin kararlarına yol gösteren planları ve teknolojiyi kullanabilme yeteneği olarak tanımlanmakla birlikte işletmenin teknolojik gelişmelerine yol gösterebilen ve sürdürülebilir rekabet ortamında görüşleri belirleyen içerik, kaynaklarda istenilen yenilik ve bunların etkilerinin kullanılabilirliği olarak belirtilmektedir. Küresel bilgi ekonomisinde örgütsel yenilik stratejilerinin izlenmesi biz dizi süreçten oluşmaktadır. Yenilik yönetim süreci diye adlandırılan bu süreç, fikirle başlamak ve teknolojik yenilikle tamamlanmaktadır. Ancak unutulmamalıdır ki yenilik türleri kapsamında ürün-hizmet yenilikleri, pazarlama yenilikleri... gibi ayrımlara gidildiyse yani yeniliği tek boyutta ele almak yerine farklı boyutlar karması şeklinde çeşitlendirildiyse;

http://www.isgucdergi.org/?p=arc_view&ex=159&inc=arc&cilt=5&sayi=2&year=2003

E.T:22.04.2008

¹²⁶ Mehmet Eryılmaz, "Bireylerin Bölüm Bazlı Bolluk Algılarının Yüksek Düzeyde Olduğu Durumlarda Örgütsel Yapı Unsurlarının Yenilik Süreci Üzerine Etkileri", Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi, Yıl:2005, Sayı:9, s.82

¹²⁷ Nevriye Altuntuğ, "Rekabet Sürecinin Dinamik Boyutu, Bileşenleri ve Dinamizmi Sürdürübilmenin Yolları", Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Yıl/Volume: 3, Sayı/Issue: 5, 2007, s.13

yenilik stratejileri olarak açıklayacağımız kavramları da ille de teknolojik yeniliğe dayalı strateji türleri olarak algılamamak gerekir. Çünkü belirlenecek ve uygulamaya geçirilecek olan yenilik stratejisi pazarlama, Ar-Ge, üretim boyutlarında kullanılabilir. Buradan hareketle yenilik stratejisi nedir sorusuna;

Yenilik strateji(leri)si: Faaliyet gösterilen sektörde veya bölgede rekabet eden unsurlar arasındaki durumu gözden geçiren, amaçlar ve hedefler oluşturan ve doğru seçimler yapılmasını sağlayan, faaliyet gösterilen her sektör veya bölge için finansal olanakları tanımlayan ve pay ayrılmasını sağlayan, ve stratejinin devamlılığını sağlamak için uzun dönemli planlar oluşturulan bir süreçtir. Seçilen ya da seçilecek stratejinin etkinliğini güçlendiren unsurlar ise yaratılan ve geliştirilen yenilik yaklaşımlarına içte ve dışta duyulan görüş netliğinin paylaşılan öğrenme ve yenilikleri benimseme yaklaşımları ile sahiplenilmesi şeklinde olacaktır.¹²⁸

Yenilik stratejileri sadece rekabet stratejileri olarak görülmemeli yani işletmenin ana stratejisiyle de uyumlu olmalıdır. İşletmenin büyüklüğü, organizasyonel yapısı ve işleyişi, pazar payı, finansal yapısı, çalışanlarının eğitim düzeyi gibi pek çok faktör seçilecek yenilik stratejisi üzerinde etkilidir. Yenilik stratejileri konusunda literatürde yapılan genel sınıflandırmaya bakacak olursak;

3.5.1. Saldırgan Yenilik Stratejisi

Saldırgan bir yenilik stratejisi yeni ürünlerin ortaya çıkarılması konusunda rakiplerinin önüne geçerek teknoloji liderliğini, piyasa liderliğini ele geçirmek anlamına gelmektedir. Belirli ve tek bir teknolojik buluştan yararlanmak amacıyla kurulan küçük işletmeler dışında saldırgan stratejiyi izleyen tüm işletmeler, işletme içi Ar-Ge çalışmaları yapmaktadırlar. Ancak saldırgan strateji izleyen işletmelerin sadece çok güçlü teknik imkânlarla ve kurulu bir Ar-Ge departmanına sahip olmaları yetmemektedir. Aynı zamanda bu yapıdaki işletmelerde enformasyonun çok güçlü olması, insan kaynaklarının ve üst düzey yönetiminin yeniliklere ve risk almaya açık olmaları, işletme içi ilişkilerin ve iletişimlerinin iyi

¹²⁸ Danuta Hübner, "Innovative Strategies and Actions- Results From 15 Years of Regional Experimentation", European Commission Working Document, Year:2007, s.13

düzeyde olması, örgütsel yapının esnek ve öğrenmeye açık bir nitelikte olması başarı için çok önemli hususlardandır.¹²⁹

Önce temel araştırmalar şeklinde ortaya çıkan yenilik fikri daha sonra Ar-Ge araştırmalarıyla desteklenir ve sonuçta pazarda söz sahibi olunacak nihai ürünler elde edilmeye çalışılır. Bu stratejiyi pazarda önde gelen firmaların kullandığı ve rekabet avantajlarının sürdürülebilirliğine olumlu katkıları olduğu söylenebilir. Ancak unutulmamalıdır ki her Ar-Ge tasarımı, saldırganca pazara girilecek ve pazarda liderlik koltuğuna oturmayı sağlayacak denemez. Pek çok ürünün harcanan onca emek ve sermayeye rağmen daha piyasaya çıkmadan başarısızlıkla karşılaştığı ve üretimden kaldırıldığı gözlemlenebilmektedir.

Başta da bahsettiğimiz gibi yenilik stratejilerini sadece Ar-Ge boyutuyla ilişkilendirmek eksik kalabilecektir. Çünkü pazarlama kapsamında da saldırgan stratejiler belirlenebilir. Şöyle ki pazarlama bağlamında seçilen saldırgan stratejinin özü, pazarda olmayan ürünleri veya hizmetleri rakip işletmelerden önce sunmaktır. Güçlü bir Ar-Ge bölümü burada üretim boyutunun yanı sıra pazar bölümlendirme, demografik özellikleri tanımlama gibi fonksiyonlarla da ilişkili olarak karşımıza çıkar. Amaç pazarlama stratejisini planlamak ve birincil talebi firma lehine harekete geçirmektir.¹³⁰ Pazarlama karmasından fiyat hususunda da saldırgan bir yaklaşımla belirlemelere ve pazara girme amaçlı olarak düzenlemelere gidilebilir. Burada da firmanın temel silahı fiyattır. Ürünü rakiplere göre daha uygun fiyatla belirleyerek pazarda lider olma amacıyla saldırıya geçebilir.¹³¹ Saldırgan stratejilerin işletmeye liderlik, pazar payı, prestij, satış hacmine dayalı olarak iyi bir kâr sağlayacağı söylenebilse de bir çok ürünün ve hatta firmanın yok olma sebeplerinden biri olarak benimsenen saldırgan stratejinin başarısızlığı da gösterilebilir. Çünkü örgütlerin doğuş ve çoğalma sebepleri arasında yenilikler ve girişimciler sayılabilir. Aynı şekilde yok olma

¹²⁹ Muammer Zerenler, Necdet Türker, Esen Şahin, “Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) ve Yenilik İlişkisi”, http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/ E.T.:20.04.2008, s.34

¹³⁰ Murat Erdal, “Teknoloji Portföy Analizi ve Pazara Giriş Stratejileri”, www.meslekiyetertilik.com/inovasyon/1.Teknoloji%20Yonetimi%20Giris.pdf E.T.:20.04.2008

¹³¹ Murat Erdal, “Fiyatlandırma”, <http://www.meslekiyetertilik.com/inovasyon/21.Fiyatlandirma.pdf> E.T.: 20.04.2008

sebeplerinden biri olarak da örgütün saldırgan stratejik faaliyetleri gösterilebilir.¹³²

3.5.2. Savunmacı Yenilik Stratejileri

Savunmacı yenilik stratejilerinin temel hareket noktası; maliyetlerden ve riskten kaçınmaktır. Çünkü Ar-Ge bölümü bir işletme için masraf merkezi niteliğinde bir bölümdür. Yapılan araştırmaların her zaman da yeni bir sonuç vermesi beklenemeyeceğinden dolayı Ar-Ge çalışmalarının sonucunun olumsuz olabileceği düşüncesi işletmeleri ürkütebilmektedir.

Savunmacı yenilik stratejileri, lideri izleyen ve genellikle bir sorunu çözmek için yapılan uygulamaya dönük araştırmaları kapsar. Pazardaki durumlarını korumaya yönelik olan işletmeler, bu tip Ar-Ge çalışmalarına yönelmişlerdir. Doğal olarak, savunmacı stratejiler, saldırgan stratejiler kadar zaman alıcı ve masraflı değildir.¹³³

Dolayısıyla savunmacı yaklaşım, genellikle orijinal ürünün geliştirilmesi, daha düşük maliyetle üretilmesi, farklı tasarımının oluşturulması ve yeni nitelikler eklenmesi gibi farklılaştırma şeklinde uygulamaları hedefleyen işletmelerin kullandığı bir strateji olarak kabul edilebilir. Bu stratejiyle birlikte işletme risk almaktan kaçınırken, yenilikçi işletmelerin yapmış oldukları hataları düzenleyerek mevcut ürünün üzerinde yenilikler yapmak amaçlanır.¹³⁴

Ancak bilinmelidir ki savunmacı bir stratejinin belirlenmesi, Ar-Ge'nin olmadığı anlamına gelmez. Savunmacı bir strateji en az saldırgan bir strateji kadar araştırma yoğun olabilir. Aradaki fark, yeniliklerin niteliğinde ve zamanlamasındadır. Savunmacı yenilikçiler pazar liderliği beklentisi içinde olmasalar da teknolojik değişim dalgasının etkisiyle geride kalmak da istemezler. Sadece ilk yeniliği ortaya çıkaracak yüksek maliyetlere katlanmayı tercih etmeyip, ilk yenilikçilerin (saldırgan strateji benimseyenlerin) karşılaşılabilecekleri

¹³² Fulya Sarvan, "On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi", Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi, Yıl:2003, Sayı:6, s.104

¹³³ Ülgen, Mirze, a.g.e, s.298

¹³⁴ Gönül Budak, **Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998, s.150

sorunlardan ve pazarın yeni yapılanma sürecinden yararlanabileceklerini düşünebilirler.¹³⁵

3.5.3. Taklitçi Yenilik Stratejileri

Yenilik stratejilerinden önemli olan bir diğeri ise taklitçi stratejilerdir. Bu stratejiyi izleyen işletmeler düşük iş gücü, malzeme, enerji ve yatırım maliyetleri ile çalışırlar ve yüksek Ar-Ge maliyetlerine katlanmazlar. Bu işletmelerin pazardaki başarı şansı düşük maliyet ile çalışabilmelerine bağlıdır. Karşılaştıkları en önemli sorunlar; pazardaki değişimler ile ilgili bilgi elde edilmesi, taklit edilecek yeniliğin seçimi ve know-how alınacak olan işletmelerin belirlenmesi ile ilgilidir.¹³⁶

Bu firmalar teknoloji öncülerinin geliştirdiği ürünleri taklit eder. Teknoloji öncüleriyile taklitçi firmalar arasındaki mesafe, firmanın, teknolojinin, sanayinin ve ülkenin özel durumuna bağlı olarak değişir. Eğer mesafe çok uzun ise lisans alması gerekmeyebilir. Eğer mesafe kısa ise firma için lisans almak ve know-how elde etmek önem taşır. Taklitçi firma patent alabilir, fakat bu genellikle faaliyetinin yan ürünüyle ilgilidir. Bu firmaların başarılı olabilmeleri maliyetini düşük tutabilmesine bağlıdır. Firma için teknolojik yeniliğin seçimi, know-how alacağı firmanın seçimi ve seçilmiş firmadan bilimsel ve teknolojik bilgilerin transferi önemlidir.

Dolayısıyla taklitçi işletmelerin “sıçramak” hatta “oyunun içinde kalmak” gibi bir isteği yoktur denebilir. Yerleşik teknolojilerin liderlerini geriden hatta çoğu zaman uzaktan izlemek ona yetmektedir. Taklitçi işletmeler düşük işgücü, malzeme, enerji ve yatırım maliyetleriyle çalışmayı tercih eden AR-GE’ye fazla kaynak ayırmayan işletmelerdir. Bu stratejileri izleyen işletmelerin başarısı üretim maliyetlerinin diğerlerine göre daha az olmasına bağlıdır.¹³⁷

¹³⁵ Zerenler, Türker, Şahin, a.g.m, s.35

¹³⁶ Adem Öğüt, Tahir Akgemci, Emrah Şahin, Ayşe Kocabacak, “İşletmelerde Düşünce Aşamasından Patent Aşamasına Uzanan Süreçte Yenilik Stratejileri ve Buluş Yönetimi”, http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler E.T.:24.04.2008

¹³⁷ Zerenler,Türker,Şahin, a.g.m, s.35

Teknolojinin hızla ilerleyip değiştiği pazarlarda sıkça rastlanan strateji türü olma özelliğini sahiptir de denebilir. Çoğu Güney Asya ülkesi bu stratejiyi kullanmaktadır.

3.5.4. Bağımlı Yenilik Stratejileri

Bağımlı yenilik stratejisi izleyen şletmeler, teknolojik yenilik açısından güçlü bir şletmenin uydusu ve alt kuruluğu gibi çalışırlar. Müşterilerden bir talep gelirse pazara sundukları ürünün temel özelliklerinde ve hizmette bir değişiklik yaparlar. Bağımlı şletmeler genellikle ürün tasarımında ve AR-GE çalışmalarında tamamen büyük şletmeye bağlı olan sermaye yoğun şletmelerdir. Tam bağımlı strateji izleyen şletmeler, büyük ölçekli ve teknolojik bakımdan güçlü bir şirketin bir departmanı gibi çalışırlar.¹³⁸

Bağımlı firmalar bir araştırma faaliyetinde bulunmaz. Genel idari maliyetlerin düşüklüğu, küçük olmanın sağladığı esneklik ve teknolojik yeniliğe uyum kabiliyeti, uzmanlaşmış bilgi gibi üstünlükleri dolayısıyla piyasada tutunabilirler. Bağımlı firmalar çok dar alanda özel bilgiye sahip olduğundan bu bilgi ve beceriye dayanarak küçük saldırgan firmalar statüsüne geçebilirler.

Bağımlı stratejiyi uygulayan şletmeler yenilik ve teknolojik açıdan güçlü şletmelere bağlı kalmayı kabul ederler. Bu şletmeler ürettikleri ürünler üzerinde değişiklik yapmaya gerek duymazlar. Eğer bağımlı oldukları şletmelerden ve müşterilerden talep gelirse ürün ve hizmetlerinin niteliklerinde çeşitli değişiklikler yaparlar. Bağımlı strateji, şletmeler için büyüme ya da küçülme stratejisi olarak rekabet avantajı sağlayabilecek şekilde kullanılabilir bir stratejidir. Tam bağımlı stratejiyi uygulayan şletmeler teknolojik ve yenilik açısından tamamen güçlü şletmenin departmanı şeklinde faaliyetlerini sürdürmektedir. Örneğin; bir güçlü şletme yapısına ve pazar payına sahip bir tekstil firması, kendine bağımlı olarak başka bir şletmenin boya tesislerini kullanabilir. Ya da kendi pazarının dışında farklı bir pazara yayılabilme konusunda baksa bir şletmenin dağıtım tesislerini kullanabilir.¹³⁹

¹³⁸ Zerenler, Türker, şahin, **a.g.m**, s.36

¹³⁹ Ülgen, Mirze, **a.g.e**, s.297-299

3.5.5. Geleneksel Yenilik Stratejileri

Bağımlı işletme ile geleneksel stratejiyi izleyen işletme arasındaki en önemli fark ürünün niteliğinden kaynaklanmaktadır. Bağımlı işletmenin ürününde tasarım ve ürün spesifikasyonlarının dışarıdan gelmesine bağlı olarak önemli değişimler ortaya çıkabilmektedir. Oysa geleneksel strateji izleyen işletme pazarda herhangi bir değişiklik talebi ve rekabet koşullarında bu yönde belirgin bir uyarıcı olmaması nedeniyle herhangi bir değişiklik yapma gereği duymamaktadır. Ayrıca bu işletmeler bir ürün yeniliği yapabilecek bilimsel ve teknik yeteneklere sahip değildir. Bu işletmeler geliştirilen yeni bir teknikten çok “moda” anlamında bazı tasarım değişiklikleri yapabilmektedirler. Değişiklik için piyasadan gelen bir talep yoktur ya da rekabet bunu zorlamaz. Geleneksel firmanın piyasada tutunmasının nedeni ürettiği ürünün özelliğidir. Ürünler genellikle el becerilerine dayanır, başka yerde eşi yoktur, dolayısıyla bir monopol pozisyonunu sağlar. Bu ürünlere talep yüksektir. Geleneksel strateji izleyen firmalar gelişmiş sanayi ülkelerinde de tutunurlar. Bu stratejiyi genellikle restoran, el işleri, dekorasyon firmaları izlerler. Bu işletmelerin, Ar-Ge faaliyetlerine gereken önemi ve ödeneği ayırmadığı düşüncesinden yola çıkılırsa teknolojik yeniliklerle bas edebilmelerinin de çok kolay olmadığı anlaşılabilir. Moda olarak adlandırılacak değişimler yaparak işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajının geleneksel stratejiyle sağlanmasının çok zor olabileceği bir gerçektir. Kısa bir dönem için radikal yenilikler olarak yapılabilecek moda değişimler teknolojik çalışmaların ve bilgi yoğun rekabet ortamının değişim hızına erişemeyerek kısa süreli başarılar olarak kalacaktır.¹⁴⁰

3.5.6. Fırsatları İzleme Stratejisi

Bu stratejiyi uygulayan işletmeler, tıpkı bir askeri stratejide olduğu gibi rakiplerinin zayıf yönlerini ararlar. Çoğu kez bir işletmenin diğer bir işletmeyle aynı yenilikle doğrudan rekabet etmesi çok güç olabilmektedir. Bu yüzden, rakip işletmenin zayıf yönlerini analiz ederek, bu işletmeyle aynı teknolojik yeniliği kullanıp, rakibinin zayıf yönlerinde üstünlük sağlamak ve pazar payını büyütme mümkündür.

¹⁴⁰ Zerenler, Türker, Şahin, a.g.m, s.36 ve Udval Bulten, “Teknolojik Değişme İktisatçılığının Başlıca Meseleleri”, Ankara, 2003, s.18-19

Fırsatları izleme stratejisini uygulayan firmalar oldukça yenilikçidirler. Araştırma çalışmaları yoğundur. Ölçek ekonomisi veya tecrübenin sağlayacağı avantajlardan yararlanarak piyasaya farklılaştırılmış ürün sunarak girmek için fırsat beklerler. Rakiplerinin zayıf yönünü bulmaya çalışırlar. Fırsatları izleyen firmalar bir üründen diğerine kolayca geçebilme kapasitesine sahiptirler. Rakibinin zayıf yönünü analiz ederek o yönde üstünlük sağlamaya ve pazar payını büyütme çalışmaktadır. Bu firmalar, teknolojik bakımdan radikal bir yeniliği gerçekleştirdiği halde teknoloji öncüsü olmanın bazı dezavantajları nedeniyle başarısızlığa uğrayan firmaların yaptığı yenilikten yararlanarak piyasaya girebilirler. Bu stratejiyi izlemede firmanın gerekli enformasyon ve bilgiyi sağlayabilme kapasitesi, diğer firmalarla ilişkisi ve firmanın öz sermayesi önem taşır.¹⁴¹

¹⁴¹ Zerenler, Türker, Şahin, a.g.m, s.36 ve Udval Bulten, "Teknolojik Değişme İktisatçılığının Başlıca Meseleleri", Ankara, 2003, s20-21

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

MALATYA ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE FAALİYET

GÖSTEREN FİRMALAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Yenilik kavramının ne denli önemli olduğu ve rekabet avantajı sağlanabilmesi veya rekabetçi üstünlüğün korunup devam ettirilebilmesi için ne anlam ifade ettiği, ki yenilik kavramının artık günümüzde işletmeler arası, sektörler arası, bölgeler arası ve hatta ülkeler arası rekabet konumunu belirleyen önemli bir olgu haline geldiği geçtiğimiz bölümlerde açıklandıktan sonra, bu bölümde Malatya Organize Sanayi (OSB 1 ve OSB 2) bölgelerinde faaliyet gösteren firmaların yeniliğe bakış açıları, stratejik yönetime ve planlamaya bakış açıları gibi konular değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Ayrıca bu bölümde, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın kapsamı, uygulanan anketin hazırlanması, veri toplama aşamaları, anketin yorumlanması ve elde edilen bulgulara ilişkin yorumlar gibi konular ele alınmaktadır.

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı, araştırma kapsamında ankete cevap veren firmaların sektörel olarak ayrıştırılması ve bu sektörlerin kendi aralarında stratejik yönetim ve stratejik planlamaya bağlı olarak çevresel değişkenlerden etkilenme düzeyleri, çevrelerinde ne ölçüde ve nasıl değişim algıladıkları?, çevresel kaynaklardan bilgi toplama alışkanlıkları, hissettikleri rekabet düzeyi, bu rekabetçi koşullara bağlı olarak izledikleri stratejiler, uyguladıkları rekabet stratejileri, ve yeniliğe bakış açıları, yenilik yapabilip yapamadıkları, yaptıkları yenilik sonucunda elde ettikleri kazanımlar veya yenilik yapılamadıysa sonuçlarının göz önüne serilmesi gibi olguları incelemektir.

4.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Günümüzde işletmeler, içerisinde bulunduğumuz dönemin özellikleri de göz önünde bulundurulduğunda, son derece yoğun bir rekabet ortamı ve hızla değişen çevresel koşullarla rekabet etmek zorunda kalmaktadırlar. Bu koşullar göz önünde bulundurulduğunda ise işletmelerin temel amaçlarından biri olan

ekonomik sistem içindeki varlığını sürdürebilme mücadelesi günden güne artmaktadır.

Yenilik kavramı son dönemlerde gelişen ve günden güne önemini arttıran bir işletmecilik kavramı olmuş hatta bir felsefe halini almıştır. Yenilik olgusu, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanma ve başka bir deyimle de işletmelerin hayatta kalabilmeleri ve rekabet üstünlüğünün devamlılığı için önemli bir husus haline gelmiştir. Firmaların hayatta kalabilmeleri için, içinde buldukları çevreyi her zaman takip etmeleri, bilgi toplamaları, bu bilgileri analiz etmeleri ve kendilerine bir yol haritası çizmeleri zorunludur. Stratejik yönetim ve stratejik planlama kavramları tam da bu noktada karşımıza çıkmaktadır. Çevresine duysız, çevresinde oluşan fırsat ve tehditlerden habersiz ve hep aynı yöntemler, süreçler ve ürünlerle pazarda kalmaya çalışan firmaların başarılı olmaları, hayatta kalmaları günümüz şartlarında mümkün görünmemektedir. Küreselleşen dünya ve dolayısıyla küreselleşen piyasalar firmaları her zaman sürekli geliştirme, iyileştirme, müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayabilme ve yenilikler sunmaya zorlamaktadır. Çünkü firmanın yapmadığı, eksik yaptığı her şey başkalarınca hemen yerine getirilecek ve firma dışarıya savrulacaktır.

Dolayısıyla araştırma sonucunda elde edilen bulgular ve çıkarımlar sonucunda belki daha sonraki araştırmalara yol gösterebilecek sonuçlar karşımıza çıkacak, belki de Malatya Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren firmaların yenilik anlamında eksiklikleri, ihtiyaçları belirlenerek daha başarılı faaliyetlere imza atabilmeleri açısından bilgilere ulaşılacaktır.

4.3. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

Araştırma, Malatya 1. ve 2. Organize Sanayi Bölgelerinde faaliyet gösteren çeşitli firmalar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu firmalar; Tekstil, Gıda, Kayısı, Plastik Doğrama, Hazır Beton, Yapı Kimyasalları, çeşitli üretim (Demir Döküm, Ferforje, Zirai Aletler, Hayvansal Yem, Ahşap-Kereste,...) alanlarında faaliyet gösteren firmalardır.

4.4. ANKETİN HAZIRLANMASI

Veri toplama aracı hazırlanırken sorulacak sorular ve anket kapsamının nasıl olacağı konusunda öncelikle hazırlanan teorik kısmın içeriği gözden geçirilmiş, stratejik yönetim, rekabet stratejileri ve yenilik konularında yapılan literatür taraması sonucunda geçmiş araştırmalarda kullanılan ölçeklerden de yararlanılmıştır. Oluşturulan anket formu, tez danışmanının da uygun görüşüyle işletmecilik alanında bilgi sahibi, bu konuda öğrenim görmüş kişilere öneri amaçlı olarak gösterilmiş ve soruların anlaşılabilirliği, soruluş sırası ve cevaplama konularında eksikliği olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Sonuçta ortaya çıkarılan anket, işletmelerin demografik özelliklerini sorgulayan sorular, işletmelerin dış çevrelerini, çevresel değişimleri, çevresel şartların sunduğu fırsat ve tehditleri sorgulayan sorular, işletmelerde geriye dönük olarak yenilik anlamında yapılan veya yapılamayan aktivitelerin sonuçları ve nedenlerini sorgulayan sorular, yenilikleri takip ettikleri veya yenilik konusunda yardım aldıkları unsurları veya yenilik yapamama nedenlerini sorgulayan sorular ve işletmelerin benimsemiş oldukları yenilik stratejilerini göstermeyi amaçlayan sorular ve son olarak da yenilik yönetimi anlamında işletmelerin yenilik kültürü, paylaşılan misyon-vizyon oluşturabilmelerini, yeni fikirlerin desteklenip desteklenmediğini sorgulayan soruları içeren on sekiz ana soru ve alt sorularından oluşmaktadır.

4.5. VERİLERİN TOPLANMASI

Hazırlanan anket Malatya 1. ve 2. Organize sanayi bölgelerinde faaliyet gösteren çeşitli firmalarda çalışan yöneticiler, sorumlu pozisyonundaki kişilerle yüz yüze görüşülerek doldurulması sağlanmıştır. Ancak yüz yüze görüşmeden daha önce www.malorsa.org.tr adresinden Malatya 1. Organize Sanayii Bölgesinde faaliyet gösteren toplam 130 firmadan mail adresine sahip olan yaklaşık 50 firmaya ulaşılarak, hazırlanan anket, e-mail yoluyla gönderilmiş ancak geri dönüş gerçekleşmemiştir. Daha sonra belirlenen tarihte işletmelere gidilerek yüz yüze görüşme tekniğiyle anketler uygulanmış, dağıtılan anketlerden ancak 68'i geri dönmüş, çoğunlukla firma yöneticisi ve sorumlularının anket cevaplamaya sıcak bakmadığı gözlenmiş ve eksik ya da gelişi güzel doldurulan 7 anket de elenerek 61 anketlik bir örneklem oluşmuştur.

4.6. VERİLERİN ANALİZİ-BULGULAR VE YORUMLAR

Verilerin analizi aşamasında, önce veri girişleri Microsoft Excel programına, oradan da SPSS 12.0 programına yapılmış ve sonrasında istatistiksel hesaplamalarla analiz edilmeye çalışılmıştır.

Çalışmada kullanılan başlıca istatistiksel yöntemler ise su şekildedir: Ham verileri özetlemek ve dağılım hakkında genel bir fikir edinmek için frekans analizi, ana kütlede alınan örneklemin ortalamasını ifade etmesi açısından aritmetik ortalama, ve bunun dışında iki değişken arasındaki ilişkinin doğrudan ifadesini ortaya koymak amacıyla korelasyon analizinden yararlanılmıştır.

Frekans tabloları, ham verileri özetlemek için kullanılan metottur. Bu tablolara bakılarak dağılım hakkında bilgi edinilebilir.

Aritmetik ortalama; ana kütlede alınan örneklemin ortalamasını ifade eder.

Değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü, derecesini ve anlamlılığını belirlemek korelasyon analizinin konusunu oluşturur. Korelasyon katsayısı r harfi ile gösterilir. İki değişken arasında hiçbir ilişki yoksa $r = 0$, iki değişken arasında doğru yönlü ilişki varsa $r (+)$, iki değişken arasında ters yönlü bir ilişki varsa $r (-)$ değerini alır.

4.6.1. İşletmelerin Yapılarına İlişkin Frekans Analizi Bulguları

Burada tek seçenekli olarak cevaplandırılabilen işletmenin demografik yapısını irdeleyen sorulara (1-5. Sorulara), işletmelerin üretim teknolojilerinin rekabet üstünlüğü için yeterliliğini irdeleyen 7. soruya ve işletmelerin izledikleri yenilik stratejilerinin hangisi olduğunu belirlemeyi amaçlayan 16. soruya ilişkin frekans analizlerinin sonuçları incelenecektir.

4.6.1.1 İşletmelerde Çalışan Sayısı: işletmelerde çalışan sayısını gösteren dağılım, Tablo 4.1’de gösterildiği şekildedir.

Tablo. 4.1 İşletmelerde Çalışan Sayısı

İşletmelerde Çalışan Sayısı	Frekans	Yüzde(%)
0-49 çalışan	34	55.7
50-199 çalışan	19	31.1
200 ve üzeri çalışan	8	13.2
Toplam	61	100,0

İşletmelerin %55.7'si 0-49 işçi çalıştırmakta, %31.1'i 50-199 işçi çalıştırmakta ve %13.2'si ise 200 ve üzeri işçi çalıştırmaktadır. Yani anket uygulanan firmaların önemli bir kısmı KOBİ niteliğindedir.

4.6.1.2 İşletmelerin Ana Faaliyet Konusu: İşletmelerin ana faaliyet konularına göre dağılımları aşağıdaki tablodadır.

Tablo. 4.2 İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Sektörler

Faaliyet Konusu	Frekans	Yüzde(%)
Tekstil	21	34,4
Gıda	22	36,1
Diğer	18	29,5
Toplam	61	100,0

Tablo incelendiğinde anket uygulanan işletmelerin %34.4'ünün tekstil sektöründe, %36.1'inin gıda sektöründe ve %29.5'inin ise diğer sektörlerde faaliyet gösterdiği anlaşılmaktadır. Diğer sektörler kapsamında faaliyet gösteren firmalar ise plastik doğrama, hazır beton, yapı kimyasalları, çeşitli üretim (demir döküm, ferforje, zirai aletler, hayvansal yem, ahşap-kereste,...) gibi faaliyet alanlarında üretim yapan firmalardır.

4.6.1.3 İşletmenin Faaliyet Süresi : İşletmelerin faaliyet sürelerine göre dağılımlarını gösteren tabloya göre;

Tablo. 4.3 İşletmelerin Faaliyet Süresi (İşletme Yaşı)

Faaliyet Süresi	Frekans	Yüzde(%)
1-5 Yıl	21	34,4
6-10 Yıl	20	32,8
11 Yıl ve Üzeri	20	32,8
Toplam	61	100,0

İşletmelerin %34.4'ünün 1-5 yıldır faaliyet gösterdiği, %32.8'inin 6-10 yıldır faaliyet gösterdiği, ve yine %32.8'inin 11 yıldan daha fazla süredir faaliyet gösterdiği görülmektedir.

4.6.1.4 İşletmelerin Ürünlerini Sunduğu Pazarlar : Malatya OSB'de faaliyet gösteren firmaların ürünlerini sunduğu pazarlar incelendiğinde;

Tablo. 4.4 İşletmelerin Hedef Pazarları

Hedef Pazarlar	Frekans	Yüzde(%)
Yurt İçi	24	39,3
Yurt içi ve Yurtdışı	37	60,7
Toplam	61	100,0

Ankete katılan işletmelerin %39,3 'ünün ürünlerini sadece yurt içi pazara sunduğu, işletmelerin %60,7'sinin ise hem yurt içi hem de yurt dışı pazarlara sunduğu görülmektedir.

4.6.1.5 Ankete Katılanların Pozisyonları-Ünvanları: Ankete katılanların işletmedeki pozisyonları aşağıdaki tablodaki gibidir.

Tablo. 4.5 Ankete Katılan Kişilerin İşletmedeki Pozisyonları

Yönetmel Pozisyonlar	Frekans	Yüzde (%)
İşletme Sahibi	10	16,4
Genel Müdür-Yardımcısı	2	3,3
İmalat Müdürü	13	21,3
Fabrika Müdürü	3	4,9
Muhasebe Müdürü	9	14,8
Ar-Ge Müdürü	1	1,6
Diğer	23	37,7
Toplam	61	100,0

Tablo incelendiğinde, ankete katılanların, %16.4'ü işletme sahibi-patron, %3.3'ü Genel Müdür veya Yardımcısı, %21.3'ü İmalat Müdürü, %4.9'u Fabrika Müdürü, %14.8'i Muhasebe Müdürü, %1.6'sı Ar-Ge Müdürü ve %37.7'si ise diğer pozisyonlarda çalışan kişilerden oluşmaktadır. Bilinmesi gereken noktalardan biri, 23 katılımcının işaretlediği diğer pozisyonunda üretim şefi, bakım şefi, stok sorumlusu, muhasebe şefi gibi orta düzey yöneticilerin olduğudur.

4.6.1.6 Ankete Katılan İşletmelerde Rekabet Avantajı Sağlamak İçin Kullanılan Yöntemler:

4.6.1.6.1 Rekabet Avantajı Sağlayabilmek İçin Kalite Yükseltme'nin Kullanım Sıklığı: İşletmelerin rekabet avantajı sağlamak için "kaliteyi yükseltme" konusunda ne sıklıkla çalışmalar yaptığına dair oluşan tablo aşağıdadır.

Tablo 4.6.1 Kaliteyi Yükseltme Çalışmalarının Kullanım Sıklığı

	Frekans	Yüzde(%)
Hiçbir Zaman	1	1,6
Nadiren	3	4,9
Bazen	9	14,8
Sık Sık	29	47,6
Her Zaman	19	31,1
Toplam	61	100,0

Tablo incelendiğinde, ankete katılan işletmelerin %1,6 ‘ sının hiçbir zaman Kaliteyi Yükseltme Çalışması yapmadığı, %4,9’unun nadiren bu çalışmaları yaptığı, %14,8’inin bazen , %47,6’sının sık sık ve %31,1’inin ise her zaman Kaliteyi Yükseltme çalışmaları yaptığı görülmektedir. Yani ankete katılan işletmeler arasında rekabet avantajı sağlamak için Kaliteyi Yükseltme çalışmaları sıkça yapılmaktadır denebilir.

4.6.1.6.2 Rekabet Avantajı Sağlayabilmek İçin Maliyetleri Düşürme’nin Kullanım Sıklığı: İşletmelerin rekabet avantajı sağlamak için Maliyetleri Düşürmeye yönelik ne sıklıkla çalışmalar yaptığına dair oluşan tablo aşağıdadır.

Tablo 4.6.2 Maliyetleri Düşürme Çalışmalarının Kullanım Sıklığı

	Frekans	Yüzde(%)
Hiçbir Zaman	6	9,8
Nadiren	11	18,1
Bazen	18	29,5
Sık Sık	19	31,1
Her Zaman	7	11,5
Toplam	61	100,0

Oluşan tablo incelendiğinde, ankete katılan işletmelerin %9,8’inin hiçbir zaman Maliyetleri Düşürme çalışmaları yapmadığı, %18,1’inin nadiren bu

çalışmalara yöneldiği, %29,5'inin bazen, %31,1'inin sık sık ve %11,5'inin ise her zaman Maliyetleri Düşürme Çalışmaları yaptığı gözlenmiştir.

4.6.1.6.3 Rekabet Avantajı Sağlayabilmek İçin Yenilik Yapma Sıklığı: İşletmelerin rekabet avantajı sağlamak için Yenilik yapmaya yönelik ne sıklıkla çalışmalar yaptığına dair oluşan tablo aşağıdadır.

Tablo 4.6.3 Yenilik Çalışmalarının Kullanım Sıklığı

	Frekans	Yüzde(%)
Nadiren	16	26,2
Bazen	22	36,1
Sık Sık	14	23,0
Her Zaman	9	14,7
Toplam	61	100,0

Tablo incelendiğinde, ankete katılan işletmelerin yenilik çalışmalarını yapma konusunda hiçbir zaman şikkını işaretlemedikleri görülmekle beraber; işletmelerin %26,2 'sinin nadiren yenilik çalışmaları yaptığı, %36,1'inin bazen, %23'ünün sık sık ve %14,7'sinin ise her zaman yenilik çalışmaları yaptığı gözlemlenmektedir.

4.6.1.6.4. Rekabet Avantajı Sağlayabilmek İçin Ürün Geliştirme Çalışmalarının Sıklığı: İşletmelerin rekabet avantajı sağlamak için Ürün Geliştirmeye yönelik ne sıklıkla çalışmalar yaptığına dair oluşan tablo aşağıdadır.

Tablo 4.6.4 Ürün Geliştirme Çalışmalarının Yapılma Sıklığı

	Frekans	Yüzde(%)
Nadiren	15	24,6
Bazen	19	31,1
Sık Sık	19	31,1
Her Zaman	8	13,2
Toplam	61	100,0

Tablo incelendiğinde, işletmelerin hepsinin ürün geliştirme çalışmaları yaptığı, ve %24,6'sının bu çalışmaları nadiren yaptığı, %31,1'inin bazen yaptığı, yine %31,1'inin sık sık yaptığı ve %13,2'sinin ise ürün geliştirme çalışmalarını her zaman yaptığı görülmektedir.

4.6.1.6.5 Rekabet Avantajı Sağlayabilmek İçin Süreçlerde Yenilik Çalışmalarının Sıklığı: İşletmelerin rekabet avantajı sağlamak için Süreçlerde Yenilik sağlamaya yönelik ne sıklıkla çalışmalar yaptığına dair oluşan tablo aşağıdadır.

Tablo 4.6.5 Süreçlerde Yenilik Çalışmalarının Yapılma Sıklığı

	Frekans	Yüzde(%)
Nadiren	21	34,4
Bazen	27	44,3
Sık Sık	8	13,1
Her Zaman	5	8,2
Toplam	61	100,0

Oluşan tablo incelendiğinde işletmelerin süreçlerde yenilik çalışmalarını mutlaka yaptığı (yenilik, ürün geliştirme ve süreçlerde yenilik çalışmaları konularında hiçbir işletme Hiçbir Zaman şikkını işaretlememiştir.) ve anketi cevaplayan işletmelerin %34,4'ünün nadiren süreçlerde yenilik yaptığı, %44,3'ünün bazen, %13,1'inin sık sık ve %8,2'sinin ise her zaman süreçlerde yenilik çalışmaları gerçekleştirdikleri görülmektedir.

4.6.1.6.6 Rekabet Avantajı Sağlayabilmek İçin Ürün Farklılaştırma Çalışmalarının Sıklığı: İşletmelerin rekabet avantajı sağlamak için Ürün Farklılaştırma sağlamaya yönelik ne sıklıkla çalışmalar yaptığına dair oluşan tablo aşağıdadır.

Tablo 4.6.6 Ürün Farklılaştırma Çalışmalarının Kullanım Sıklığı

	Frekans	Yüzde(%)
Hiçbir Zaman	4	6,6
Nadiren	21	34,4
Bazen	23	37,7
Sık Sık	6	9,8
Her Zaman	7	11,5
Toplam	61	100,0

Oluşan tablo incelendiğinde, ankete katılan işletmelerin %6,6'sının hiçbir zaman ürün farklılaştırma çalışmaları yapmadığı, %34,4'ünün nadiren, %37,7'sinin bazen, %9,8'inin sık sık ve %11,5'inin ise her zaman ürün farklılaştırma çalışmaları yaptığı gözlemlenmektedir.

4.6.1.6.7 Rekabet Avantajı Sağlayabilmek İçin Know-How (Teknik Bilgi) Çalışmalarının Yapılma Sıklığı: İşletmelerin rekabet avantajı sağlamak için know-how edinmeye yönelik ne sıklıkla çalışmalar yaptığına dair oluşan tablo aşağıdadır.

Tablo 4.6.7 Know-How Çalışmalarının Kullanım Sıklığı

	Frekans	Yüzde(%)
Hiçbir Zaman	11	18,0
Nadiren	29	47,5
Bazen	9	14,8
Sık Sık	7	11,5
Her Zaman	5	8,2
Toplam	61	100,0

Oluşan dağılım incelendiğinde anketi cevaplayan firmaların %18'inin hiçbir zaman know-how çalışmaları yapmadığı, %47,5'inin nadiren bu

çalışmalara yöneldiği, %14,8'inin bazen, %11,5'inin sık sık ve %8,2'sinin ise her zaman Know-How çalışmaları yaptığı görülmektedir.

4.6.1.7 İşletmelerin Sahip Olduğu Üretim Teknolojilerinin Rekabet Üstünlüğü Sağlamak için Yeterlilik Düzeyi: İşletmelerin sahip oldukları üretim teknolojilerinin yeterlilik dereceleri gözlemlendiğinde;

Tablo. 4.7. Sahip Olunan Üretim Teknolojisine Rekabet Avantajı Sağlayabilme Konusundaki Bakışları

	Frekans	Yüzde(%)
Yetersiz	2	3,3
Kısmen Yeterli	20	32,8
Yeterli	37	60,6
Çok Yeterli	2	3,3
Toplam	61	100,0

Anketi cevaplandıran işletmelerin %3,3'ünün, sahip olunan üretim teknolojisini rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için yetersiz gördüğü, işletmelerin %32,8'inin sahip oldukları üretin teknolojisini rekabet avantajı için kısmen yeterli gördüğü, %60,6'sının yeterli olarak gördüğü ve %3,3'ünün ise sahip olunan üretim teknolojisinin kendilerine rekabet üstünlüğü sağlaması açısından çok yeterli olduğunu düşündükleri görülmektedir.

4.6.1.8 İşletmelerin Son 5 Yıl İçerisinde Diğer Rakip İşletmelerle Rekabetlerinin Şiddeti İle İlgili Olarak:

4.6.1.8.1 Var Olan Yerli Üreticiler-Rakiplerle Rekabetin Şiddeti: İşletmelerin son 5 yıl içerisinde mevcut yerli üreticiler-rakiplerle olan rekabet düzeylerinin şiddetini gösteren tablo aşağıdadır.

Tablo 4.8.1 Var Olan Yerli Üreticiler-Rakiplerle Olan Rekabetin Şiddeti

Rekabetin Şiddeti	Frekans	Yüzde(%)
Düşük	2	3,3
Normal	8	13,1
Fazla	20	32,8
Çok Fazla	31	50,8
Toplam	61	100,0

Oluşan dağılım incelendiğinde anketi cevaplayan işletmelerin %3,3'ünün var olan yerli üreticiler-rakiplerle olan rekabet düzeyini düşük olarak hissettikleri, %13,1'inin normal, %32,8'inin fazla ve %50,8'inin ise çok fazla olarak hissettikleri görülmektedir.

4.6.1.8.2 Var Olan Yabancı Üreticiler-Rakiplerle Rekabetin Şiddeti:

İşletmelerin son 5 yıl içerisinde mevcut yabancı üreticiler-rakiplerle olan rekabet düzeylerinin şiddetini gösteren tablo aşağıdadır.

Tablo 4.8.2 Var Olan Yerli Üreticiler-Rakiplerle Olan Rekabetin Şiddeti

	Frekans	Yüzde(%)
Çok Düşük	7	11,5
Düşük	19	31,1
Normal	18	29,5
Fazla	12	19,7
Çok Fazla	5	8,2
Toplam	61	100,0

Oluşan dağılım incelendiğinde, ankete katılan işletmelerin %11,5'inin var olan yabancı üreticiler-rakiplerle geriye dönük 5 yıl içerisinde aralarındaki rekabetin şiddetini çok düşük olarak hissettikleri, %31,1'inin düşük olarak, %29,5'inin normal olarak, %19,7'sinin fazla ve %8,2'sinin çok fazla hissettiği görülmektedir.

4.6.1.8.3 Piyasaya Yeni Giren Yerli Üreticiler-Rakiplerle Rekabetin Şiddeti: İşletmelerin son 5 yıl içerisinde piyasaya yeni giren yerli üreticiler-rakiplerle olan rekabet düzeylerinin şiddetini gösteren tablo aşağıdadır.

Tablo 4.8.3 Piyasaya Yeni Giren Yerli Üreticiler-Rakiplerle Olan Rekabetin Şiddeti

	Frekans	Yüzde(%)
Düşük	2	3,3
Normal	11	18,1
Fazla	24	39,3
Çok Fazla	24	39,3
Toplam	61	100,0

Tablo incelendiğinde, ankete katılan işletmelerin %3,3'ünün piyasaya yeni giren yerli üretici-rakiplerle aralarında düşük şiddette rekabet hissettikleri, %18,1'inin normal şiddette, %39,3'ünün fazla şiddette ve yine %39,3'ünün de çok fazla şiddette rekabet hissettikleri görülmektedir.

4.6.1.8.4 Piyasaya Yeni Giren Yabancı Üreticiler-Rakiplerle Rekabetin Şiddeti: İşletmelerin son 5 yıl içerisinde piyasaya yeni giren yabancı üreticiler-rakiplerle olan rekabet düzeylerinin şiddetini gösteren tablo aşağıdadır.

Tablo 4.8.4 Piyasaya Yeni Giren Yabancı Üreticiler-Rakiplerle Olan Rekabetin Şiddeti

	Frekans	Yüzde(%)
Çok Düşük	15	24,6
Düşük	17	27,9
Normal	13	21,3
Fazla	5	8,2
Çok Fazla	11	18,0
Toplam	61	100,0

Tablo incelendiğinde, geriye dönük 5 yıl içerisinde, ankete katılan işletmeler ve piyasaya yeni giren yabancı üreticiler-rakipler arasında oluşan rekabetin şiddetinin, işletmelerin %24,6'sı tarafından çok düşük şiddette

hissedildiği, %27,9'u tarafından düşük şiddette, %21,3'ü tarafından normal şiddette, %8,2'si tarafından fazla şiddette ve %18'i tarafından da çok fazla şiddette hissedildiği görülmektedir.

4.6.1.9 İşletme ve Faaliyet Gösterdiği Çevredeki Fırsatlar:

4.6.1.9.1 Endüstrinin Teknolojik Yenilik Fırsatları Sunma Durumu

İşletmelerin faaliyet gösterdiği endüstrilerde teknolojik yenilik fırsatlarının sunulma düzeylerini gösteren tablo aşağıdadır.

Tablo 4.9.1 Endüstri Önemli Ölçüde Teknolojik Yenilik Fırsatları Sunmaktadır

	Frekans	Yüzde(%)
Yanlış	2	3,3
Kısmen Doğru	30	49,2
Doğru	27	44,2
Çok Doğru	2	3,3
Toplam	61	100,0

Oluşan dağılım incelendiğinde, firmaların %3,3'ünün içinde buldukları endüstrinin önemli ölçüde teknolojik yenilik fırsatları sunduğu görüşünü yanlış olarak değerlendirdikleri, %49,2'sinin kısmen doğru olarak,%44,2'sinin doğru olarak ve %3,3'ünün ise çok doğru olarak değerlendirdikleri görülmektedir.

4.6.1.9.2 Endüstrinin Teknolojik Yeniliklere Olan Talep Durumu

İşletmelerin faaliyet gösterdiği endüstrilerde teknolojik yeniliklere olan talep durumunu gösteren tablo aşağıdadır.

Tablo 4.9.2 Endüstride Yeni Teknolojilere Olan Talebin Artması İle İlgili Olarak

	Frekans	Yüzde(%)
Yanlış	2	3,3
Kısmen Doğru	19	31,1
Doğru	33	54,1
Çok Doğru	7	11,5
Toplam	61	100,0

Oluşan dağılım incelendiğinde, ankete katılan işletmelerin %3,3'ünün içinde buldukları endüstrinin yeni teknolojilere talebinin arttığı konusunu yanlış olarak değerlendirdikleri, %31,1'inin kısmen doğru, %54,1'inin doğru olarak ve %11,5'inin ise çok doğru olarak değerlendirdikleri görülmektedir.

4.6.1.9.3 Endüstrinin Büyüme Olanaklarının Sınırlılık Durumu

İşletmelerin faaliyet gösterdiği endüstrilerdeki büyüme olanaklarının sınırlılık durumu konusundaki görüşleri aşağıdaki tablodadır.

Tablo 4.9.3 İşletmelerin, Endüstrideki Büyüme Olanaklarının Sınırlılığı Durumuna Bakışları

	Frekans	Yüzde(%)
Yanlış	16	26,3
Kısmen Doğru	24	39,3
Doğru	19	31,1
Çok Doğru	2	3,3
Toplam	61	100,0

Ankete katılan işletmelerin %26,3'ü içinde buldukları endüstrideki büyüme olanaklarının sınırlı olduğu görüşünü yanlış olarak değerlendirmişler, diğer işletmelerin ise %39,3'ü kısmen doğru, %31,1'i doğru ve %3,3'ü de çok doğru olarak değerlendirmiştir.

4.6.1.9.4 Endüstride Yeni Ürünlerin Pazara Sunulması İçin Cazip Fırsatların Bulunma Durumu

İşletmelerin faaliyet gösterdiği endüstrilerde yeni ürünlerin pazara sunulması konusunda cazip fırsatların olup olmadığı ile ilgili görüşlerini içeren dağılım aşağıdadır.

Tablo 4.9.4 İşletmelerin, Yeni Ürünlerin Pazara Sunulması İçin Cazip Fırsatların Bulunup Bulunmadığı Konusuna Bakışları

	Frekans	Yüzde(%)
Yanlış	5	8,2
Kısmen Doğru	26	42,6
Doğru	24	39,2
Çok Doğru	6	9,8
Toplam	61	100,0

Ankete katılan işletmelerin %8,2'si yeni ürünlerin pazara sunulması için cazip fırsatlar bulunmaktadır konusunu yanlış olarak değerlendirmişler, diğer işletmelerin ise %42,6'sı kısmen doğru, %39,2'si doğru ve %9,8'i de çok doğru olarak değerlendirmiştir.

4.6.1.9.5 Endüstride Yeni Ürünlere Yönelik Pazar Talebinin Artış Durumu

İşletmelerin faaliyet gösterdiği endüstrilerde yeni ürünlere yönelik pazar talebinde gün geçtikçe artış gözlenmesi konusunun doğru olup olmadığı ile ilgili görüşlerini içeren dağılım aşağıdadır.

Tablo 4.9.5 İşletmelerin, Yeni Ürünlere Yönelik Pazar Talebinin Gün Geçtikçe Artış Gösterip Göstermediği Konusundaki Görüşleri

	Frekans	Yüzde(%)
Yanlış	3	4,9
Kısmen Doğru	20	32,8
Doğru	26	42,6
Çok Doğru	12	19,7
Toplam	61	100,0

Ankete katılan işletmelerin %4,9'u yeni ürünlere yönelik Pazar talebinin gün geçtikçe artış gösterdiği görüşünü yanlış olarak değerlendirdikleri, %32,8'inin kısmen doğru, %42,6'sının doğru ve %19,7'sinin ise çok doğru olarak değerlendirdiği görülmektedir.

4.6.1.10 Geriye Dönük 5 Yıl İçerisinde İşletmenin Çevresinde Gözlemlenen Değişimlerle İlgili Olarak;

4.6.1.10.1 Teknolojik Değişimlerin Düzeyi

İşletmelerin içinde faaliyet gösterdiği endüstride teknoloji konusunda meydana gelen değişimlerin düzeyine ilişkin görüşlerini içeren dağılım aşağıdadır.

Tablo 4.10.1 İşletmelerin, Geriye Dönük 5 Yıl İçerisinde Teknoloji Konusunda Gözlemlenen Değişimlerin Düzeyine İlişkin Görüşleri

	Frekans	Yüzde(%)
Küçük Değişimler	4	6,6
Normal Değişimler	16	26,2
Büyük Değişimler	36	59,0
Çok Büyük Değişimler	5	8,2
Toplam	61	100,0

Ankete katılan işletmelerin %6,6'sı geriye dönük 5 yılda, buldukları endüstride küçük düzeyde teknolojik değişimler bulunduğunu, %26,2'si normal düzeyde değişimler, %59'u büyük değişimler ve %8,2'si ise çok büyük düzeyde teknolojik değişimler olduğunu belirtmişlerdir.

4.6.1.10.2 Müşteri Demografiklerindeki ve Beklentilerindeki Değişimlerin Düzeyi

İşletmelerin, içinde faaliyet gösterdiği endüstride müşteri demografikleri ve beklentileri konusunda meydana gelen değişimlerin düzeyine ilişkin görüşlerini içeren dağılım aşağıdadır.

Tablo 4.10.2 İşletmelerin, Geriye Dönük 5 Yıl İçerisinde Müşteri Demografiklerindeki ve Beklentilerindeki Değişimlerin Düzeyine İlişkin Görüşleri

	Frekans	Yüzde(%)
Normal Değişimler	16	26,2
Büyük Değişimler	22	36,1
Çok Büyük Değişimler	23	37,7
Toplam	61	100,0

Ankete katılan işletmelerin %26,2'si geriye dönük 5 yılda, buldukları endüstride Müşteri Demografikleri ve Beklentileri konusunda normal değişimler gözlemlendiğini, %36,1'i büyük değişimler gözlemlendiğini ve %37,7'si ise çok büyük düzeyde değişimler olduğunu belirtmişlerdir.

4.6.1.10.3 Endüstriye İlişkin Yasal Değişimlerin Düzeyi

İşletmelerin, içinde faaliyet gösterdiği endüstride yasal ve hukuki düzenlemeler konusunda meydana gelen değişimlerin düzeyine ilişkin görüşlerini içeren dağılım aşağıdadır.

Tablo 4.10.3 İşletmelerin, Geriye Dönük 5 Yıl İçerisinde Endüstrileri ile İlgili Yasal Düzenlemelerin Düzeyine İlişkin Görüşleri

	Frekans	Yüzde(%)
Küçük Değişimler	17	27,9
Normal Değişimler	20	32,8
Büyük Değişimler	18	29,5
Çok Büyük Değişimler	6	9,8
Toplam	61	100,0

Oluşan dağılım incelendiğinde, anketi cevaplayan işletmelerin %27,9'unun endüstri ile ilgili yasal düzenlemeler konusunda küçük değişimler olduğunu, %32,8'inin normal değişimler olduğunu, %29,5'inin büyük değişimler olduğunu ve %9,8'inin ise çok büyük değişimler olduğunu belirttikleri görülmektedir.

4.6.1.10.4 Endüstriye Giren Yerli Rakiplerin Sayısındaki Değişimlerin Düzeyi

İşletmelerin, içinde faaliyet gösterdiği endüstriye giren yerli rakiplerin sayısında gözlenen değişim düzeylerine ilişkin görüşlerini içeren dağılım aşağıdadır.

Tablo 4.10.4 İşletmelerin, Geriye Dönük 5 Yıl İçerisinde Endüstrilerine Giren Yerli Rakiplerin Sayısındaki Değişim Düzeyine İlişkin Görüşleri

	Frekans	Yüzde(%)
Küçük Değişimler	4	6,6
Normal Değişimler	23	37,7
Büyük Değişimler	29	47,5
Çok Büyük Değişimler	5	8,2
Toplam	61	100,0

Oluşan dağılım incelendiğinde, ankete katılan işletmelerin %6,6'sının yerli rakiplerin sayısındaki değişim düzeyini küçük değişimler olarak değerlendirdikleri, %37,7'sinin normal düzeyde değişim gözlemlediği, %47,5'inin yerli rakiplerin sayısında büyük değişimler ve %8,2'sinin ise çok büyük değişimler olduğunu belirttikleri görülmektedir.

4.6.1.10.5 Endüstriye Giren Yabancı Rakiplerin Sayısındaki Değişimlerin Düzeyi

İşletmelerin, içinde faaliyet gösterdiği endüstriye giren yabancı rakiplerin sayısında gözlenen değişim düzeylerine ilişkin görüşlerini içeren dağılım aşağıdadır.

Tablo 4.10.5 İşletmelerin, Geriye Dönük 5 Yıl İçerisinde Endüstrilerine Giren Yabancı Rakiplerin Sayısındaki Değişim Düzeyine İlişkin Görüşleri

	Frekans	Yüzde(%)
Çok Küçük Değişimler	3	4,9
Küçük Değişimler	31	50,8
Normal Değişimler	13	21,3
Büyük Değişimler	11	18,1
Çok Büyük Değişimler	3	4,9
Toplam	61	100,0

Oluşan dağılım incelendiğinde ankete katılan işletmelerin %4,9'unun yabancı rakiplerin sayısında çok küçük değişimler gözlemlendiğini, %50,8'inin küçük değişimler gözlemlendiğini, %21,3'ünün normal değişimler gözlemlendiğini, %18,1'inin büyük değişimler ve %4,9'unun da çok büyük değişimler gözlemlendiğini belirttikleri görülmektedir.

4.6.1.11 İşletmelerin Piyasadaki Koşulların Değişme Hızına İlişkin Görüşleri

4.6.1.11.1 Ürün ve Hizmetlerdeki Demode Olma Hızı

İşletmelerin, piyasadaki ürün ve hizmetlerin eskime (demode olma) hızı konusundaki görüşlerini içeren dağılım aşağıdadır.

Tablo 4.11.1 İşletmelerin, Piyasadaki Ürünlerin Demode Olma Hızı Konusundaki Görüşleri

	Frekans	Yüzde(%)
Kısmen Yavaş	5	8,2
Yavaş	25	41,0
Hızlı	16	26,2
Çok Hızlı	15	24,6
Toplam	61	100,0

Oluşan dağılıma göre anketi cevaplayan işletmelerin %8,2'si piyasadaki ürünlerin demode olmaz hızını kısmen yavaş olarak, %41'inin yavaş olarak, %26,2'sinin hızlı olarak, %24,6'sının çok hızlı olarak değerlendirdikleri görülmektedir.

4.6.1.11.2 Ürün ve Hizmetlerdeki Yeniliğin Hızı

İşletmelerin, piyasadaki ürün ve hizmetlerdeki yeniliğin hızı konusundaki görüşlerini içeren dağılım aşağıdadır.

Tablo 4.11.2 İşletmelerin, Piyasadaki Ürünlerde ve Hizmetlerde Gözlemlenen Yeniliğin Hızı Konusundaki Görüşleri

	Frekans	Yüzde(%)
Kısmen Yavaş	4	6,6
Yavaş	29	47,5
Hızlı	17	27,9
Çok Hızlı	11	18,0
Toplam	61	100,0

Ankete katılan işletmelerin %6,6'sı piyasadaki ürünlerde ve hizmetlerde kısmen yavaş değişimler olduğunu, %47,5'i yavaş, %27,9'u hızlı değişimler olduğunu ve %18'i ise çok hızlı değişimler olduğunu belirtmişlerdir.

4.6.1.11.3 İmalat Süreçlerindeki Yeniliğin Hızı

İşletmelerin, imalat süreçlerinde gözlemedikleri yeniliğin hızı konusundaki görüşlerini içeren dağılım aşağıdadır.

Tablo 4.11.3 İşletmelerin, İmalat Süreçlerinde Gözlemlenen Yeniliğin Hızı Konusundaki Görüşleri

	Frekans	Yüzde(%)
Kısmen Yavaş	10	16,4
Yavaş	26	42,6
Hızlı	16	26,2
Çok Hızlı	9	14,7
Toplam	61	100,0

Oluşan dağılım incelendiğinde işletmelerin %16,4'ünün imalat süreçlerindeki değişimin hızını kısmen yavaş olarak niteledikleri, %42,6'sının yavaş olarak, %26,2'sinin hızlı ve %14,7'sinin ise çok hızlı olarak değerlendirdikleri görülmektedir.

4.6.1.11.4. Müşteri Zevk ve Tercihlerindeki Değişimin Hızı

İşletmelerin, müşteri zevk ve tercihleri konusunda gözlemedikleri değişimin hızı konusundaki görüşlerini içeren dağılım aşağıdadır.

Tablo 4.11.4 İşletmelerin, Müşteri Zevk ve Tercihlerinde Gözlemlenen Değişimin Hızı Konusundaki Görüşleri

	Frekans	Yüzde(%)
Kısmen Yavaş	7	11,5
Yavaş	19	31,1
Hızlı	18	29,5
Çok Hızlı	17	27,9
Toplam	61	100,0

Oluşan dağılıma göre ankete katılan işletmelerin %11,5'i müşteri zevk ve tercihleri konusunda kısmen yavaş değişimler görüldüğünü, %31,1'inin yavaş değişimler görüldüğünü, %29,5'inin hızlı değişimler ve %27,9'unun ise çok hızlı değişimler gözlemlendiğini belirttikleri görülmektedir.

4.6.1.12 İşletmelerin, Çevresel Değişimlere Ayak Uydurabilmesi İçin Bilgi Topladığı Alanlar:

4.6.1.12.1 Teknolojik Gidişat Hakkında Bilgi Toplama Durumu
İşletmelerin çevresel değişimlere ayak uydurabilmek için teknolojik gidişat hakkında ne sıklıkla bilgi topladıklarını gösteren dağılım aşağıdadır.

Tablo 4.12.1 İşletmelerin, Teknolojik Gidişat Hakkında Bilgi Toplama Sıklığı

	Frekans	Yüzde(%)
Nadiren	1	1,6
Bazen	16	26,2
Sık Sık	36	59,1
Çok Sık	8	13,1
Toplam	61	100,0

Oluşan dağılıma göre işletmelerin %1,6'sı teknolojik gidişatla ilgili olarak nadiren bilgi toplamakta, %26,2'si bazen, %59,1'i sık sık ve %13,1'i ise çok sık olarak bilgi toplamakta olduğunu belirtmiştir.

4.6.1.12.2 Ekonomik Gidişat Hakkında Bilgi Toplama Durumu
İşletmelerin çevresel değişimlere ayak uydurabilmek için ekonomik gidişat hakkında ne sıklıkla bilgi topladıklarını gösteren dağılım aşağıdadır.

Tablo 4.12.2 İşletmelerin, Ekonomik Gidişat Hakkında Bilgi Toplama Sıklığı

	Frekans	Yüzde(%)
Bazen	4	6,5
Sık Sık	27	44,3
Çok Sık	30	49,2
Toplam	61	100,0

Oluşan dağılıma göre işletmelerin %6,5'i ekonomik gidişat konusunda bazen, %44,3'ü sık sık ve %49,2'si ise çok sık olarak bilgi toplamaktadır.

4.6.1.12.3 Müşteri İstek, Beklenti ve İhtiyaçları Hakkında Bilgi Toplama Durumu

İşletmelerin çevresel değişimlere ayak uydurabilmek için Müşteri istek, beklenti ve ihtiyaçları hakkında ne sıklıkla bilgi topladıklarını gösteren dağılım aşağıdadır.

Tablo 4.12.3 İşletmelerin, Müşteri İstek, Beklenti ve İhtiyaçları Hakkında Bilgi Toplama Sıklığı

	Frekans	Yüzde(%)
Nadiren	2	3,3
Bazen	12	19,7
Sık Sık	28	45,9
Çok Sık	19	31,1
Toplam	61	100,0

Dağılım incelendiğinde anketi cevaplayan işletmelerin %3,3'ünün müşteri istek, beklenti ve ihtiyaçları konusunda nadiren bilgi topladığı, %19,7'sinin bazen, %45,9'unun sık sık ve %31,1'inin ise çok sık olarak bilgi topladığı görülmektedir.

4.6.1.12.4 Rakiplerin Uyguladıkları Stratejiler Hakkında Bilgi Toplama Durumu

İşletmelerin çevresel değişimlere ayak uydurabilmek için Rakiplerin Uyguladıkları Stratejiler hakkında ne sıklıkla bilgi topladıklarını gösteren dağılım aşağıdadır.

Tablo 4.12.4 İşletmelerin, Rakiplerin Uyguladıkları Stratejiler Hakkında Bilgi Toplama Sıklığı

	Frekans	Yüzde(%)
Nadiren	2	3,3
Bazen	26	42,6
Sık Sık	24	39,3
Çok Sık	9	14,8
Toplam	61	100,0

Oluşan dağılıma göre ankete katılan işletmelerin %3,3'ünün rakiplerin uyguladıkları stratejiler hakkında nadiren bilgi topladıkları ve %42,6'sının bazen, %39,3'ünün sık sık ve %14,8'inin ise çok sık olarak bilgi topladıklarını belirttikleri görülmektedir.

4.6.1.12.5 Tedarikçilerin Uyguladıkları Stratejiler Hakkında Bilgi Toplama Durumu

İşletmelerin çevresel değişimlere ayak uydurabilmek için Tedarikçilerin Uyguladıkları Stratejiler hakkında ne sıklıkla bilgi topladıklarını gösteren dağılım aşağıdadır.

Tablo 4.12.5 İşletmelerin, Tedarikçilerin Uyguladıkları Stratejiler Hakkında Bilgi Toplama Sıklığı

	Frekans	Yüzde(%)
Nadiren	13	21,3
Bazen	34	55,7
Sık Sık	9	14,8
Çok Sık	5	8,2
Toplam	61	100,0

Oluşan dağılıma göre anketi cevaplayan işletmelerin %21,3'ünün tedarikçilerin uyguladıkları stratejiler ile ilgili olarak nadiren bilgi topladıkları, %55,7'sinin bazen, %14,8'inin sık sık ve %8,2'sinin ise çok sık olarak tedarikçilerin uyguladıkları stratejiler hakkında bilgi topladıkları görülmektedir.

4.6.1.12.6 Dağıtıcıların Uyguladıkları Stratejiler Hakkında Bilgi Toplama Durumu

İşletmelerin çevresel değişimlere ayak uydurabilmek için Dağıtıcıların Uyguladıkları Stratejiler hakkında ne sıklıkla bilgi topladıklarını gösteren dağılım aşağıdadır.

Tablo 4.12.6 İşletmelerin, Dağıtıcıların Uyguladıkları Stratejiler Hakkında Bilgi Toplama Sıklığı

	Frekans	Yüzde(%)
Nadiren	19	31,1
Bazen	32	52,5
Sık Sık	8	13,1
Çok Sık	2	3,3
Toplam	61	100,0

Oluşan dağılıma göre işletmelerin %31,1'inin dağıtıcıların uyguladığı stratejilerle ilgili olarak nadiren bilgi topladığı, %52,5'inin bazen, %13,1'inin sık sık ve %3,3'ünün ise çok sık olarak bilgi topladıkları görülmektedir.

4.6.1.13 İşletmelerde Geriye Dönük Olarak 5 Yıl İçerisinde Ortaya Atılan, Üzerinde Tartışılan, Uygulamaya Konulan Yenilik Fikirlerinin olup olmadığıyla İlgili Olarak;

4.6.1.13.1 İşletmelerde Geriye Dönük Olarak 5 Yıl İçerisinde Ortaya Atılan Yenilik Fikri Olup Olmadığıyla İlgili Olarak; İşletmelerde geriye dönük 5 yıl içerisinde ortaya atılan yenilik fikri olup olmadığını gösteren dağılım incelendiğinde;

Tablo. 4.13.1 Ankete Katılan İşletmelerde Geçmiş 5 Yılda Ortaya Atılan Yenilik Fikri Olup Olmadığı

	Frekans	Yüzde(%)
Evet	51	83,6
Hayır	10	16,4
Toplam	61	100,0

Ankete katılan işletmelerin %83,6'sı ortaya atılan yenilik fikri olduğunu, %16,4'ü ise geçmiş 5 yıl içerisinde herhangi bir yenilik fikrinin ortaya atılmadığını belirtmiştir.

4.6.1.13.2 Ortaya Atılan Yenilik Fikrinin Üzerinde Tartışılıp Tartışılmadığıyla İlgili Olarak: İşletmelerin Ortaya atılan yenilik fikri üzerinde tartışılıp tartışılmadığı sorusuna verdikleri cevapların dağılımı aşağıdadır.

Tablo. 4.13.2 Ortaya Atılan Yenilik Fikri Üzerinde Tartışılma Durumu

	Frekans	Yüzde(%)
Evet	43	84,3
Hayır	8	15,7
Toplam	51	100,0

13. sorunun "a" sorusuna "evet" cevabı veren yani geriye dönük 5 yıl içerisinde bir yenilik fikri atıldığını belirten 51 işletmenin, %84,3'ü ortaya atılan yenilik fikri üzerinde tartışıldığını, %15,7'si ise ortaya atılan yenilik fikri üzerinde tartışılmadığını belirtmiştir.

4.6.1.13.3 Üzerinde Tartışılan Yenilik Fikrinin Uygulamaya Konulması Durumu

13. sorunun “b” sorusuna evet yanıtı veren işletmelere, üzerinde tartışılan yenilik fikrinin uygulamaya konulup konulmadığı sorulmuş oluşan dağılım aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.13.3 Üzerinde Tartışılan Yenilik Fikrinin Uygulamaya Konulmasının Düşünüldüğü Düşünülmediği

	Frekans	Yüzde(%)
Evet	31	72,1
Hayır	12	27,9
Toplam	43	100,0

İşletmelerin %72,1 i üzerinde tartışılan yenilik fikrinin uygulamaya konulmasını düşünüldüğünü, ve yine işletmelerin %27,9'u ise üzerinde tartışılan yenilik fikrinin uygulamaya konulmasının düşünülmediğini belirtmiştir.

4.6.1.13.4 Uygulamaya Konulan Yenilik Fikri Sonucunda Gerçekleşen Olgular: İşletmelerin ortaya atılan, üzerinde tartışılan ve uygulamaya konulan yenilik fikirlerinin sonucunda gerçekleşen olgular sorulmuş ve oluşan dağılım, aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.13.4 Uygulamaya Konulan Yenilik Fikri Sonucunda Gerçekleşen Olgular

	Frekans	Yüzde (%)
Ekonomik Değeri Olan Bir Ürün Elde Edildi	12	27,9
Maliyetlerde Düşüş Sağlandı	22	51,3
Süreçlerde İyileşme Sağlandı	15	34,8
Toplam	49	100

Tabloya göre, (birden fazla şık işaretlenebildiği için) anketi cevaplayan ve geriye dönük olarak 5 yıl içerisinde ortaya atılan, üzerinde tartışılan ve uygulamaya konulan bir yenilik fikri olduğunu belirten işletmelerden %27,9'u

sonuç olarak ekonomik değeri olan bir ürün elde edildiğini, %51,3'ü maliyetlerde düşüş sağlandığını, %34,8'i ise süreçlerde iyileşme sağlandığını belirtmiştir.

4.6.1.14 İşletmede Geriye Dönük 5 Yıl İçerisinde Ortaya Atılan, Üzerinde Tartışılan, Uygulamaya Konulan Bir Yenilik Fikri Yok İse Nedenleri;

Anketin 13. sorusunun herhangi bir alt sorusuna hayır yanıtı veren firmalardan 14. Soruya geçmeleri istenmiş ve eğer geriye dönük olarak 5 yıl içerisinde ortaya atılan-üzerinde tartışılan-uygulamaya konulması düşünülen bir yenilik fikri yok ise nedenlerini belirtmeleri istenmiş ve oluşan dağılım aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.14 Geçmiş 5 Yıl İçerisinde Ortaya Atılan-Üzerinde Tartışılan-Uygulamaya Konulan Bir Yenilik Fikri Yok İse Nedenleri

	Frekans	Yüzde (%)
Organizasyon Yapısının Elverişsizliği	8	12,5
Rekabet Avantajı Sağlayamayacağı Düşüncesi	8	12,5
Gerekli Mali Kaynağın Bulunamaması	16	25,0
Çalışanlardan Yeniliğe Karşı Direnç Gözlenmesi	7	10,9
Müşteri İstek ve Beklentilerini Karşılayamayacağı Düşüncesi	7	10,9
Yeni ve Pahalı Teknoloji Gerektirmesi	18	28,2
Toplam	64	100,0

Dağılım incelendiğinde, (birden fazla seçenek işaretlenebildiği için) işletmelerin %12,5'i organizasyon yapısının elverişsiz olduğunu, %12,5'i işletme rekabet avantajı sağlayamayacağını düşünlüğünü, %25'i işletmenin gerekli mali kaynağın bulunmadığını, %10,9'u işletme çalışanlardan değişime-yeniliğe karşı direnç gözlendiğini, yine %10,9'u işletme müşteri istek ve beklentilerini karşılayamayacağını ve işletmelerin %28,2'si de yeni ve pahalı teknoloji gerektirdiğini dolayısıyla yenilik fikirlerinin ortaya atılmadığını, ortaya atıldı ise

de üzerinde tartışılmadığını veya uygulamaya konulmadığını belirtmiştir. Dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta, işletmelerin yenilik konusunda karşılaştıkları en önemli sorunlardan birinin mali kaynak yetersizliği olduğudur.

4.6.1.15 Yeni Ürün Geliştirebilmek İçin Kaynakların Etkinlik Düzeyi;

4.6.1.15.1 İşletmenin Ar-Ge Bölümünün Etkinlik Düzeyi: Yeni ürün geliştirebilmek için işletmenin Ar-Ge bölümünün etkinlik düzeyi konusunda işletmelerin değerlendirmeleri aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.15.1 İşletmelerin AR-Ge Bölümlerinin Etkinlik Düzeyleri

	Frekans	Yüzde(%)
Etkisiz	1	1,6
Kısmen Etkili	14	23,0
Etkili	35	57,4
Çok Etkili	11	18,0
Toplam	61	100,0

Oluşan dağılım incelendiğinde, ankete katılan işletmelerin %1,6'sının yeni ürün geliştirebilmek için işletmenin Ar-Ge bölümünün etkisiz olduğunu, %23'ünün kısmen etkili olduğunu, %57,4'ünün etkili olduğunu ve %18'inin ise çok etkili olduğunu belirttikleri görülmektedir.

4.6.1.15.2 İşletmenin Diğer İç Kaynaklarının (yöneticiler veya iş görenlerin fikirleri-önerileri vs.) Etkinlik Düzeyi: Yeni ürün geliştirebilmek için işletmenin diğer İç Kaynaklarının (yöneticiler veya iş görenlerin fikirleri-önerileri vs.) etkinlik düzeyi konusunda işletmelerin değerlendirmeleri aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.15.2 İşletmelerin Diğer İç Kaynaklarının (yöneticiler veya iş görenlerin fikirleri-önerileri vs.)Etkinlik Düzeyleri

	Frekans	Yüzde(%)
Etkisiz	1	1,6
Kısmen Etkili	17	27,9
Etkili	36	59,0
Çok Etkili	7	11,5
Toplam	61	100,0

Oluşan dağılıma göre ankete katılan işletmelerin %1,6'sı yeni ürün geliştirebilmek için işletmenin iç kaynaklarını etkisiz olarak değerlendirdikleri, %27,9'unun kısmen etkili, %59'unun etkili ve %11,5'inin ise çok etkili olarak değerlendirdikleri görülmektedir.

4.6.1.15.3 Yeni Ürün Geliştirebilmek için Müşterilerin Etkinlik Düzeyi: Yeni ürün geliştirebilmek için müşterilerin etkinlik düzeyi konusunda işletmelerin değerlendirmeleri aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.15.3 Müşterilerin Etkinlik Düzeyleri

	Frekans	Yüzde(%)
Etkisiz	3	4,9
Kısmen Etkili	18	29,5
Etkili	23	37,7
Çok Etkili	17	27,9
Toplam	61	100,0

Oluşan dağılım incelendiğinde, anketi cevaplayan işletmelerin %4,9'unun müşterileri, yeni ürün geliştirme konusunda etkisiz, %29,5'inin kısmen etkili, %37,7'sinin etkili ve %27,9'unun ise çok etkili olarak değerlendirdikleri görülmektedir.

4.6.1.15.4 Yeni Ürün Geliştirebilmek için Rakiplerin Etkinlik Düzeyi:

Yeni ürün geliştirebilmek için rakiplerin etkinlik düzeyi konusunda işletmelerin değerlendirmeleri aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.15.4 Rakiplerin Etkinlik Düzeyleri

	Frekans	Yüzde(%)
Etkisiz	4	6,6
Kısmen Etkili	19	31,1
Etkili	28	45,9
Çok Etkili	10	16,4
Toplam	61	100,0

Oluşan dağılıma göre, ankete katılan işletmelerin %6,6'sı rakipleri, yeni ürün geliştirme konusunda etkisiz olarak nitelediği, %31,1'inin rakipleri kısmen etkili, %45,9'unun etkili ve %16,4'ünün ise çok etkili gördükleri görülmektedir.

4.6.1.15.5 Yeni Ürün Geliştirebilmek için Üniversitelerin Etkinlik

Düzeyi: Yeni ürün geliştirebilmek için üniversitelerin etkinlik düzeyi konusunda işletmelerin değerlendirmeleri aşağıdaki tablodadır.

Tablo 4.15.5 Üniversitelerin Etkinlik Düzeyleri

	Frekans	Yüzde(%)
Etkisiz	20	32,8
Kısmen Etkili	31	50,8
Etkili	3	4,9
Çok Etkili	7	11,5
Toplam	61	100,0

Oluşan dağılım incelendiğinde, ankete katılan işletmelerin %32,8'inin yeni ürün geliştirebilmek için Üniversiteleri etkisiz olarak gördükleri, %50,8'inin kısmen etkili, %4,9'unun etkili ve %11,5'inin ise çok etkili olarak değerlendirdikleri görülmektedir.

4.6.1.15.6 Yeni Ürün Geliştirebilmek için Kamu Kuruluşlarının (TÜBİTAK,KOSGEB) Etkinlik Düzeyi: Yeni ürün geliştirebilmek için Kamu Kuruluşlarının etkinlik düzeyi konusunda işletmelerin değerlendirmeleri aşağıdaki tablodadır.

Tablo 4.15.6 Kamu Kuruluşlarının Etkinlik Düzeyleri

	Frekans	Yüzde(%)
Etkisiz	4	6,6
Kısmen Etkili	9	14,7
Etkili	32	52,5
Çok Etkili	16	26,2
Toplam	61	100,0

Oluşan dağılım incelendiğinde işletmelerin %6,6'sının yeni ürün geliştirme konusunda kamu kuruluşlarını etkisiz olarak gördükleri, %14,7'sinin kısmen etkili olarak gördüğü, %52,5'inin etkili olarak ve %26,2'sinin ise çok etkili olarak gördüğü anlaşılmaktadır.

4.6.1.15.7 Yeni Ürün Geliştirebilmek için Akademik-Sektörel Yayınların Etkinlik Düzeyi: Yeni ürün geliştirebilmek için Akademik-Sektörel yayınların etkinlik düzeyi konusunda işletmelerin değerlendirmeleri aşağıdaki tablodadır.

Tablo 4.15.7 Akademik-Sektörel Yayınların Etkinlik Düzeyleri

	Frekans	Yüzde(%)
Etkisiz	11	18,1
Kısmen Etkili	29	47,5
Etkili	16	26,2
Çok Etkili	5	8,2
Toplam	61	100,0

Oluşan dağılıma göre yeni ürün geliştirebilmek için akademik-sektörel yayınların etkinlik düzeyleri ile ilgili olarak ankete katılan işletmelerin %18,1'i etkisiz olarak, %47,5'i kısmen etkili, %26,2'si etkili ve %8,2'si ise çok etkili olarak değerlendirmiştir.

4.6.1.15.8 Yeni Ürün Geliştirebilmek için Fuarların Etkinlik Düzeyi:

Yeni ürün geliştirebilmek için Fuarların etkinlik düzeyi konusunda işletmelerin değerlendirmeleri aşağıdaki tablodadır.

Tablo 4.15.8 Fuarların Etkinlik Düzeyleri

	Frekans	Yüzde(%)
Etkisiz	1	1,6
Kısmen Etkili	8	13,1
Etkili	35	57,4
Çok Etkili	17	27,9
Toplam	61	100,0

Oluşan dağılım incelendiğinde, yeni ürün geliştirebilmek için, ankete katılan işletmelerin %1,6'sı fuarları etkisiz olarak değerlendirmiş, %13,1'i kısmen etkili olarak, %57,4'ü etkili olarak ve %27,9'u ise çok etkili olarak değerlendirmişlerdir.

4.6.1.16. İşletmelerin İzledikleri Yenilik Stratejileri

Ankete katılan işletmelerin izledikleri-benimsedikleri yenilik stratejilerinin dağılımları aşağıdaki tablodadır.

Tablo. 4.16 Ankete Katılan İşletmelerin İzledikleri- Benimsedikleri Yenilik Stratejileri

	Frekans	Yüzde (%)
Saldırgan Yenilik Stratejisi	12	19,7
Savunmacı Yenilik Stratejisi	20	32,8
Taklitçi ve Bağımlı Yenilik Stratejisi	10	16,4
Geleneksel ve Fırsatları İzleme Stratejisi	19	31,1
Toplam	61	100,0

Tablo 4.7'ye göre, işletmelerin %19.7'si saldırgan yenilik stratejisi kullandığı, %32.8'inin Savunmacı Yenilik Stratejisi kullandığı, %16.4'ünün Taklitçi ve Bağımlı Yenilik Stratejileri kullandığı, ve %31.1'inin ise Geleneksel ve Fırsatları izleme stratejilerini kullandığı görülmektedir.

4.6.1.17 İşletmeleri Yeni Ürün Geliştirmeye (Yenilik Yapmaya) İten Nedenler;

4.6.1.17.1. Yeniliğin Rekabet Gücü ve Rekabet Avantajı Sağlayacağı

Görüşü: Yeniliğin rekabet gücü sağlamanın veya rekabet avantajını korumanın en etkili yolu olduğu görüşü ile ilgili olarak işletmelerin görüşlerini içeren dağılım aşağıdadır.

Tablo. 4.17.1 Ankete Katılan İşletmelerin Yeniliğin, Rekabet Gücü ve Rekabet Avantajı Sağladığı Konusundaki Görüşleri

	Frekans	Yüzde (%)
Kısmen Önemli	8	13,1
Önemli	16	26,2
Çok Önemli	37	60,7
Toplam	61	100

Oluşan dağılım incelendiğinde işletmeleri yenilik yapmaya iten nedenlerden biri olarak yeniliklerin rekabet gücü sağlamanın ve rekabet avantajını korumanın en etkili yolu olduğu görüşüyle ilgili olarak ankete katılan işletmelerin %13,1'i bu görüşü kısmen önemli olarak, %26,2'si önemli olarak ve %60,7'si ise çok önemli olarak değerlendirdikleri görülmektedir.

4.6.1.17.2 Yeniliğin Ürüne Olan Pazar Talebini Arttıracakı Görüşü:

Yeniliğin Ürüne Olan Pazar Talebini Arttıracakı Görüşü ile ilgili olarak işletmelerin görüşlerini içeren dağılım aşağıdadır.

Tablo. 4.17.2 Ankete Katılan İşletmelerin Yeniliğin Ürünlerine Olan Pazar Talebini Arttıracakı Konusundaki Görüşleri

	Frekans	Yüzde (%)
Kısmen Önemli	10	16,4
Önemli	13	21,3
Çok Önemli	38	62,3
Toplam	61	100,0

Oluşan dağılım incelendiğinde, ankete katılan işletmelerin %16,4'ünün yeniliğin, ürettikleri ürüne olan pazar talebini arttıracakı görüşünü kısmen önemli bulduğu, %21,3'ünün önemli olarak değerlendirdiği ve %62,3'ünün ise çok önemli olarak değerlendirdiği görülmektedir.

4.6.1.17.3 Yeniliğin Pazar Payını Korumayı ve Arttırmayı Sağladığı

Görüşü: Yapılan yeniliklerin, işletmenin pazar payını koruduğu ve arttırdığı konusunda ilgili olarak ankete katılan işletmelerin görüşlerini içeren dağılım aşağıdadır.

Tablo. 4.17.3 Ankete Katılan İşletmelerin Yeniliğin Pazar Payını Korumayı ve Arttırmayı Sağlayacakı Konusundaki Görüşleri

	Frekans	Yüzde (%)
Kısmen Önemli	16	26,2
Önemli	11	18,1
Çok Önemli	34	55,7
Toplam	61	100,0

Oluşan dağılım incelendiğinde yeniliğin Pazar payını korumayı ve arttırmayı sağlayıcı bir faktör olduğu görüşünü ankete katılan işletmelerin %26,2'si kısmen önemli olarak değerlendirmiş, %18,1'i önemli olarak ve %55,7'si ise çok önemli olarak değerlendirmiştir.

4.6.1.17.4 Yeniliğin Yeni Pazarlar Bulunmasına ve Bu Pazarlara Girilmesine Olanak Sağladığı Görüşü: Yenilik yapma nedenlerinden birinin de işletmelerin yeni pazarlar bulması ve bu pazarlara girmeyi sağlaması olduğu görüşü ile ilgili olarak işletmelerin değerlendirmelerini içeren dağılım aşağıdadır.

Tablo. 4.17.4 Ankete Katılan İşletmelerin Yeniliğin Yeni Pazarlar Bulunmasını ve Bu Pazarlara Girilmesini Sağlayacağı Konusundaki Görüşleri

	Frekans	Yüzde
Kısmen Önemli	15	24,6
Önemli	41	67,2
Çok Önemli	5	8,2
Toplam	61	100,0

Oluşan dağılım incelendiğinde, ankete katılan işletmelerin %24,6'sının yapılan yenilikler sayesinde yeni pazarların bulunacağı ve bu pazarlara girileceği görüşünü kısmen önemli olarak değerlendirdiği, %67,2'sinin önemli olarak değerlendirdiği ve %8,2'sinin ise çok önemli olarak değerlendirdiği görülmektedir.

4.6.1.17.5 Yenilikler Sayesinde Ürünlerin de Geliştirildiği Görüşü:

İşletmeleri yenilik yapmaya iten nedenlerden biri olarak yapılan yenilikler sayesinde ürünlerin de geliştirilmiş olacağı görüşü ile ilgili olarak işletmelerin değerlendirmelerini içeren dağılım aşağıdadır.

4.17.5 Yapılan Yenilik ile Ürünlerin De Geliştiği Görüşü

	Frekans	Yüzde (%)
Kısmen Önemli	11	18,0
Önemli	33	54,1
Çok Önemli	17	27,9
Toplam	61	100,0

Oluşan dağılım incelendiğinde ankete katılan işletmelerin %18'inin yeniliğin ürünün de geliştirilmesine olanak sağladığı görüşünü kısmen önemli olarak değerlendirdikleri, %54,1'inin bu görüşü önemli olarak değerlendirdiği ve %27,9'unun ise çok önemli olarak değerlendirdiği görülmektedir.

4.6.1.18 İşletmelerde Yeniliklerin Gerçekleştirilebilmesi İçin Örgüt Yapılarında Yaşanması Gereken-Gerekebilecek Değişiklikler

4.6.1.18.1 Bilgi Teknolojileri Kullanımı ve Yalın Bir Örgütlenme Gerekliliği: İşletmelerde bilgi teknolojileri kullanımı ile örgüt yapısının daha az kademedan oluşan bir yapıya dönüşmesi gerekliiği konusunda ankete katılan işletmelerin görüşlerini içeren dağılım aşağıdadır.

Tablo 4.18.1 Bilgi Teknolojileri Kullanımı ve Örgütte Kademe Azaltma

	Frekans	Yüzde (%)
Kısmen Önemli	7	11,5
Önemli	33	54,1
Çok Önemli	21	34,4
Toplam	61	100,0

Oluşan dağılım incelendiğinde ankete katılan işletmelerin %11,5'i yeniliklerin gerçekleştirilebilmesi için bilgi teknolojileri kullanımı ve örgütün daha az kademedan oluşması gerekliiği görüşünü kısmen önemli olarak değerlendirmekte, %54,1'i önemli olarak ve %34,4'ü ise çok önemli olarak değerlendirmektedir.

4.6.1.18.2 Performansı ve Bilgiyi Dikkate Alan, Yeniliğe Açık Yönetmel Sistemlerin Gerekliliği: İşletmelerde yeniliklerin gerçekleştirilebilmesi için performansı ve bilgiyi dikkate alan, yeniliklere açık uygun yönetmel sistemlere dönüşüm gerekliiği görüşüyle ilgili olarak işletmelerin görüşlerini içeren dağılım aşağıdadır.

Tablo 4.18.2 Yeniliklere Açık Uygun Yönetmel Sistemlere Dönüşüm Gerekliliği

	Frekans	Yüzde (%)
Kısmen Önemli	19	31,1
Önemli	8	13,2
Çok Önemli	34	55,7
Toplam	61	100,0

Oluşan dağılıma göre yenilikleri gerçekleştirebilmek için performansı ve bilgiyi dikkate alan, yeniliklere açık uygun yönetmel sistemlere dönüşümün önem derecesiyle ilgili olarak ankete katılan işletmelerin %31,1'i bu görüşü kısmen önemli olarak, %13,2'si önemli olarak ve %55,7'si ise çok önemli olarak değerlendirmektedir.

4.6.1.18.3 Sürekli Gelişim ve Yenilenmenin Hedef Olarak Ortaya Konduğu Bir Yapısal Dönüşümün Gerekliliği: İşletmelerde yeniliklerin gerçekleştirilebilmesi için sürekli gelişim ve yenilenmenin hedef olarak ortaya konduğu yapısal bir dönüşüm gereklidir görüşü ile ilgili olarak ankete katılan işletmelerin görüşlerini içeren dağılım aşağıdadır.

Tablo 4.18.3 Sürekli Gelişim ve Yenilenmeye Uygun Yapısal Dönüşüm

	Frekans	Yüzde
Kısmen Önemli	17	27,8
Önemli	37	60,7
Çok Önemli	7	11,5
Toplam	61	100,0

Oluşan dağılıma göre sürekli gelişim ve yenilenmenin hedef olarak ortaya konduğu bir yapısal dönüşümün gerekliliği görüşünü ankete katılan işletmelerin %27,9'u kısmen önemli olarak, %60,7'si önemli olarak ve %11,5'i de çok önemli olarak değerlendirmiştir.

4.6.1.18.4 Bilgiye Dayanan Katılımcı Yönetim Anlayışına Geçiş Gerekliliği: İşletmelerde yeniliklerin gerçekleştirilebilmesi için örgütün bilgiye dayanan katılımcı yönetim anlayışını benimsemesi gerekliği konusunda ankete katılan işletmelerin görüşlerini içeren dağılım aşağıdadır.

Tablo 4.18.4 Bilgiye Dayanan Katılımcı Yönetim Anlayışının Gerekliliği

	Frekans	Yüzde
Kısmen Önemli	17	27,9
Önemli	29	47,5
Çok Önemli	15	24,6
Toplam	61	100,0

Oluşan dağılım incelendiğinde bilgiye dayanan katılımcı yönetim anlayışının gerekliği konusunun, ankete katılan işletmelerin %27,9'u tarafından kısmen önemli olarak değerlendirildiği, %47,5'i tarafından önemli olarak değerlendirildiği ve %24,6'sı tarafından çok önemli olarak değerlendirildiği görülmektedir.

4.6.1.18.5 Dikey ve Yatay İletişime Olanak Sağlayan Yalın Bir Yapı Gerekliliği: İşletmelerde yeniliklerin gerçekleştirilebilmesi için örgüt yapısında dikey ve yatay iletişime olanak veren yalın bir yapı gerekliği konusunda oluşan dağılım aşağıdaki tablodadır.

Tablo 4.18.5 Dikey ve Yatay İletişime Olanak Veren Yatay Bir Yapının Gerekliliği

	Frekans	Yüzde (%)
Kısmen Önemli	21	34,5
Önemli	28	45,9
Çok Önemli	12	19,6
Toplam	61	100,0

Oluşan dağılıma göre ankete katılan işletmelerin %34,5'i dikey ve yatay iletişime olanak veren yalın bir yapının gerekliliği konusunda kısmen önemli, %45,9'u önemli ve %19,6'sı ise çok önemli olarak değerlendirmektedir.

4.6.1.18.6 İşletmenin Bazı Hizmetleri Dışarıdan Satın Alan Bir Yapıya Dönüşmesi Gerekliliği: İşletmelerde yeniliklerin gerçekleştirilebilmesi için örgütün bazı hizmetleri dışarıdan satın alan bir yapıya dönüşmesi gerekliliği ile ilgili olarak ankete katılan işletmelerin görüşlerini içeren dağılım aşağıdaki tablodadır.

Tablo 4.18.6 Bazı Hizmetleri Dışarıdan Satın Alan Bir Yapının Gerekliliği

	Frekans	Yüzde(%)
Önemsiz	4	6,6
Kısmen Önemli	20	32,8
Önemli	25	40,9
Çok Önemli	12	19,7
Toplam	61	100

Oluşan dağılıma göre ankete katılan işletmelerin %6,6'sı bazı hizmetlerin dışarıdan alınması konusunda önemsiz olarak, %32,8'i kısmen önemli olarak, %40,9'u önemli olarak ve %19,7'si ise çok önemli olarak değerlendirmektedirler.

4.6.1.18.7 İşletmenin Hiyerarşik Bir Yapıdan Çok Müşterilerle İlişkileri İle Alâkalı Çalışma Grupları Oluşturulan Bir Yapıya Dönüşmesi Gerekliliği: İşletmenin yenilikleri gerçekleştirebilmeleri için hiyerarşik bir yapıdan ziyade müşterilerle ilişkileri ile alâkalı çalışma grupları oluşturulan bir yapıya dönüşmesi gerekliliği hususunda işletmelerin görüşlerini içeren dağılım aşağıdadır.

Tablo 4.18.7 Hiyerarşik Bir Yapıdan Müşterilerle İlişkileri ile Alâkalı Çalışma Grupları Oluşturulan Bir Yapıya Dönüşüm Gerekliliği

	Frekans	Yüzde(%)
Önemsiz	2	3,3
Kısmen Önemli	23	37,7
Önemli	26	42,6
Çok Önemli	10	16,4
Toplam	61	100

Oluşan dağılım incelendiğinde ankete katılan işletmelerin %3,3'ünün müşterilerle ilişkileri ile alakalı çalışma grupları oluşturulması konusunu önemsiz olarak değerlendirmekte, %37,7'sinin bu konuyu kısmen önemli olarak, %42,6'sının önemli olarak ve %16,4'ünün ise çok önemli olarak değerlendirdiği görülmektedir.

4.6.2. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Korelasyon analizine tabi tutulan değişkenler arasındaki ilişkilerin yönü ve derecesine ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda görüldüğü şekildedir.

1- İşletmede çalışan sayısı ile hissedilen rekabetin şiddeti arasında doğru yönlü bir ilişki vardır; İşletmede çalışan sayısı ile rakiplerle olan rekabetin şiddeti arasında ($r=0,554$ ve $p<0,001$) doğru yönlü bir ilişki vardır.

2- İşletmede çalışan sayısı ile ürün yeniliği arasında doğru yönlü bir ilişki vardır; İşletmede çalışan sayısı ile ürün yeniliği arasında ($r=0,432$ ve $p<0,001$) doğru yönlü bir ilişki vardır.

3- İşletmede çalışan sayısı ile süreç yeniliği arasında doğru yönlü bir ilişki vardır; İşletmede çalışan sayısı ile süreç yeniliği arasında ($r=0,502$ ve $p<0,001$) doğru yönlü bir ilişki olduğu söylenebilir.

4- İşletmede çalışan sayısı ile kullanılan rekabet stratejileri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır; İşletmede çalışan sayısı ile kullanılan rekabet stratejileri arasında ($r=0,334$ ve $p<0,001$) doğru yönlü bir ilişkinin varlığından söz edilebilir.

5- İşletmede çalışan sayısı ile yeniliğe karşı gözlenen direnç arasında doğru yönlü bir ilişki vardır; İşletmede çalışan sayısı ile yeniliğe karşı gözlenen direnç arasında yönüne veya anlamına göre herhangi bir ilişki tespit edilememiştir.

Dolayısıyla firma büyüdükçe rekabetin arttığı, ürün yeniliği ve süreç yeniliğinin arttığı, kullanılan rekabet stratejilerinin firma büyüklüğüne göre değiştiği söylenebilir.

6- İşletmenin hedef pazarı (ihracat yapıp yapmamasına göre) ile yenilikçilik arasında doğru yönlü bir ilişki vardır; İşletmenin hedef pazarı ile ürün yeniliği arasında ($r=0,401$ ve $p<0,001$) doğru yönlü bir ilişki olduğu söylenebilir.

7- İşletmenin hedef pazarı (ihracat yapıp yapmamasına göre) ile süreç yeniliği arasında doğru yönlü bir ilişki vardır; İşletmenin hedef pazarı (ihracat yapıp yapmamasına göre) ile süreç yeniliği arasında ($r=0,559$ ve $p<0,001$) doğru yönlü bir ilişkinin varlığından söz edilebilir.

Yine işletmenin hedef pazarı ile kullandığı rekabet stratejileri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır; Yine işletmenin hedef pazarı ile kullandığı rekabet stratejileri arasında ($r=0,334$ ve $p<0,001$) anlamlı ve doğru yönlü bir ilişki gözlemlenmektedir.

Yani firmaların hedef pazarlarına göre benimsedikleri yenilikçilik ve yenilik stratejilerinin kullanımında değişiklik gözlemlenebilir denebilir.

8- İşletmenin hissettiği rekabet baskısı ile yenilikçilik arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.

İşletmenin hissettiği rekabetin şiddeti ile ürün yeniliği arasında ($r=0,618$ ve $p<0,001$), rekabetin şiddetiyle süreç yeniliği arasında ($r=0,573$ ve $p<0,001$) doğru yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

9- Yenilik türü ve yeniliğin kaynağı, yeniliğe karşı dirence neden olabilir.

İşletmelerin yapacağı yenilik türü (ürün yeniliği veya süreç yeniliği olmasına göre) çalışanlardan yeniliği karşı direnç gözlenmesine neden olabilir. Süreç yeniliği ile yeniliğe karşı direnç gözlenmesi arasında ($r=0,370$ ve $p<0,001$) ve yeniliğin kaynağı (işletme çalışanlarının bilgileri, Ar-Ge bölümü, kamu kurum ve kuruluşları veya üniversiteler vb.) ile yeniliğe karşı gözlenen direnç arasında ($r=0,283$ ve $p<0,005$) anlamlı bir ilişki vardır.

10- Yenilik kaynakları ile kullanılan yenilik stratejileri arasında ilişki vardır.

İşletmelerin yenilik yaparken kullandığı yenilik kaynakları ile kullandıkları yenilik stratejisinin türü arasında ($r=0,271$ ve $p<0,005$) anlamlı ve doğru yönlü bir ilişki vardır. Yani işletmelerin yenilik kaynaklarını kullanımına göre uygulayacağı yenilik stratejisinin türü (saldırgan mı savunmacı mı vs. olacağı) arasında ilişki vardır.

11- Rekabet ortamı firmaları yeniliğe zorlar.

Firmaları yeniliğe iten nedenlerden olan rekabet ile yenilikçilik arasında ($r=0,386$ ve $p<0,001$) anlamlı bir ilişki vardır. Yani rekabetin şiddeti arttıkça firmalar yenilik yapmak zorunda kalır denebilir.

Tablo 4.19. Korelasyon Analizi Tablosu

		Kullanılan Yenilik Stratejileri	Rakiplerle Rekabetin Şiddeti	İşletmede Çalışan Sayısı	İşletmenin Hedef Pazarı	Süreç Yeniliği	Yenilik Kaynakları	Ürün Yeniliği	Yenilik Yapma Nedenleri	Yeniliğe Karşı Direnç
Kullanılan Yenilik Stratejileri	Korelasyon Katsayısı (r)									
	Anlamlılık Düzeyi (p)									
Rakiplerle Rekabetin Şiddeti	Korelasyon katsayısı	,085								
	Anlamlılık düzeyi(p)	,514								
İşletmede Çalışan Sayısı	Korelasyon Katsayısı (r)	,334(**)	,554(**)							
	Anlamlılık Düzeyi (p)	,009	,000							
İşletmenin Hedef Pazarı	Korelasyon Katsayısı (r)	,334(**)	,492(**)	,565(**)						
	Anlamlılık Düzeyi (p)	,009	,000	,000						
Süreç Yeniliği	Korelasyon Katsayısı (r)	,252	,573(**)	,502(**)	,559(**)					
	Anlamlılık Düzeyi (p)	,050	,000	,000	,000					
Yenilik Kaynakları	Korelasyon Katsayısı (r)	,271(*)	,430(**)	,377(**)	,497(**)	,539(**)				
	Anlamlılık Düzeyi (p)	,035	,001	,003	,000	,000				
Ürün Yeniliği	Korelasyon Katsayısı (r)	,322(*)	,618(**)	,432(**)	,401(**)	,441(**)	,513(**)			
	Anlamlılık Düzeyi (p)	,011	,000	,001	,001	,000	,000			
Firmaları Yenilik Yapmaya İten Nedenler	Korelasyon Katsayısı (r)	,293(*)	,386(**)	,341(**)	,442(**)	,330(**)	,545(**)	,593(**)		
	Anlamlılık Düzeyi (p)	,022	,002	,007	,000	,009	,000	,000		
Yeniliğe Karşı Direnç	Korelasyon Katsayısı (r)	-,072	,403(**)	,231	,315(*)	,370(**)	,283(*)	,386(**)	,323(*)	
	Anlamlılık Düzeyi (p)	,580	,001	,074	,023	,003	,027	,002	,011	

** Korelasyon Analizine Göre 0,01 seviyesinde anlamlı

* Korelasyon Analizine Göre 0,05 seviyesinde anlamlı

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz işletmelerinin temel amaçlarından biri olan ekonomik yaşamlarını sürdürebilme yaşam sürelerini uzatma konularında çıkış yolları aramaya başlamaları, son çeyrek yüzyılda strateji, stratejik yönetim, rekabet stratejileri ve yenilik kavramlarının irdelenmesine ve bu kavramlara yönelimin oluşmasına etken olmuştur. Zamanla iş dünyasında ve piyasalarda yaşanan gelişme ve değişimler işletme büyüklüğünden bağımsız olarak bütün işletmeleri ve bu işletmelerin örgüt yapılarını değişimlere zorlamaktadır. Hızla gelişen pazarlar, günden güne artan rekabet, küreselleşme olguları gibi nedenlerle her geçen gün kimi firmaların piyasadan silindiğini görmek mümkündür. Dolayısıyla bu acımasız ortamda hayatta kalmak için yani hem kendilerinin hem ürünlerinin hem de hizmetlerinin hayatta kalmasını yani devamlılığını sağlayabilmek için yenilik ve yenilikçilik faaliyetlerine girişmektedirler. Zaten stratejik yönetim ve rekabet stratejileri kavramının da temeli, hayatta kalabilmek için önemli atılımlar yapabilmek ve uzun süreli planlamalarla geleceği şekillendirebilmek için önlemler alabilmektir. Farklılaştırma stratejilerinin temel hareket noktası da yenilik yoluyla ortaya fark koyabilmektir. İşletmelerin yenilik yapma becerilerinin geliştirilmesine, Ar-Ge yatırımlarının arttırılmasına, çalışanlarına yenilikçi beceriler kazandırılmasına verilen önem, işletmenin fark yaratabilme ve ekonomik hayatını ne kadar devam ettirebileceğine veya başka bir deyişle hayatta kalma yarışında ne düzeyde olduğunu belirleyecektir.

Rekabet ortamının önemli gerçeklerinden biri de bilgi ve bilgi teknolojileri kullanabilme yeteneğidir. Son yıllarda artık dünyada her geçen gün pek çok yeniliğin gerçekleştirildiğini görmek mümkündür. Bu yoğunluk ise mevcut ürünlerin ekonomik ömürlerinin kısılmasına neden olduğu gibi, işletmeleri de bu yönde çalışmalar yapmaya, bilgi teknolojileri kullanımıyla pazar araştırmaları, müşteri tercihlerini gözleme gibi faaliyetlere yöneltilmektedir. Çünkü günümüz piyasa koşulları ve ekonomik yapı içerisinde işletmeler, tüketicilere kaliteli ürün ve hizmetleri üretmeye, çeşitliliğe ve maliyet açısından da uygun olmaya zorlanmaktadır. Çünkü hayatta kalabilmek için bir firmanın yapamadığını hemen diğer firmanın üstlendiği daha doğrusu üstlenmek zorunda olduğu bir gerçektir.

Araştırmadan elde edilen önemli bulgular aşağıda sıralanmaktadır:

1. İşletmede çalışan sayısı ile hissedilen rekabetin şiddeti arasında doğru yönlü bir ilişki vardır. İşletmenin büyüklüğüne göre diğer işletmelerle arasındaki rekabetin şiddeti arasında ilişki gözlemlenmiştir.
2. İşletmede çalışan sayısı ile ürün yeniliği arasında doğru yönlü bir ilişki vardır. İşletmelerin büyüklüğüyle ürün yeniliği yapip yapamaması konusunda ilişki gözlemlenmiştir.
3. İşletmede çalışan sayısı ile süreç yeniliği arasında doğru yönlü bir ilişki vardır. İşletmelerde çalışan sayısı ile yani işletme büyüklüğüyle işletmede süreç yeniliği yapılabilmesi arasında ilişki gözlemlenmiştir.
4. İşletmede çalışan sayısı ile kullanılan rekabet stratejileri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.
5. İşletmenin hedef pazarı (ihracat yapip yapmamasına göre) ile yenilikçilik arasında doğru yönlü bir ilişki vardır. Anket aşamasında görüşme yapılırken özellikle de ihracat yapan firmaların verdiği cevaplar anket sonuçlarına da yansımış ve ne kadar rekabetçi bir ortamda ürünlerini pazarladıkları, yenilik faaliyetlerine ne kadar ihtiyaçları olduğu ya da bir başka deyişle kendi pozisyonlarını koruyabilmeleri için yenilik faaliyetlerinin bu firmalar için ne denli önemli olduğu gözlemlenmiştir.
6. İşletmenin hedef pazarı (ihracat yapip yapmamasına göre) ile süreç yeniliği arasında doğru yönlü bir ilişki vardır. Yine işletmelerin hedef pazarlarına göre yani ihracat yapip yapamamasına göre süreç yeniliği yapabilmeleri konusunda ilişki gözlemlenmiştir. Ankete verilen cevaplar analiz edildiğinde ihracat yapan firmaların süreç yeniliği konusunda sadece iç pazara satış yapan firmalara göre süreç yeniliği konusunda farklı olduğu gözlemlenmiştir.
7. İşletmenin hissettiği rekabet baskısı ile yenilikçilik arasında doğru yönlü bir ilişki vardır. Zaten teorik çerçevede de bahsedildiği gibi artan rekabet firmaları yenilik faaliyetlerine zorlamaktadır. Analiz yapılırken de gözlemlendiği gibi rekabeti hissetme şiddetine göre

işletmelerin yenilik faaliyetlerine girişmesi konusunda doğru yönlü bir ilişki gözlemlenmiştir.

8. Yenilik türü ve yeniliğin kaynağı, yeniliğe karşı dirence neden olabilir. İşletmede kullanılacak olan yenilik türü ürün ya da süreç yeniliği olup olmamasına göre dirence neden olabilmektedir. Genellikle süreç yeniliği konusunda iş görenler üzerinde direnç gözlemlenebilmektedir. Yeniliğin kaynağının işletme içi mi yoksa dış kaynaklar mı olduğu konusunda da iş görenlerden direnç gözlemlenebilmektedir.
9. Yenilik kaynakları ile kullanılan yenilik stratejileri arasında ilişki vardır. İşletmelerin yeniliği kendi kaynaklarından mı yoksa işletme dışı kaynaklardan mı elde edeceği konusunda seçilen alternatifin yani yenilik konusunda ışık olan kaynağın belirlenecek olan yenilik türü üzerinde etkisi olduğu gözlemlenmiştir.

Yenilik konusunun öneminin günden güne arttığı, rekabetin her geçen gün baş döndürücü bir hızla daha da hırçınlaştığı günümüz ekonomik koşullarında yenilik kavramının stratejik önemine vurgu yapan-yapabilecek bu konudaki çalışmalara ihtiyaç olduğu aşikârdır. Çünkü yenilik kavramı artık günümüzde sadece işletmeler arası değil, bölgeler arası, hatta ülkeler-uluslar arası bir boyuta gelmiş haldedir. Dolayısıyla bu ve buna benzer çalışmaların, ülkemizin bilim, teknoloji, ekonomi, sosyal ve politik hayatında meydana getireceği değişimlerle belki de dünyada daha saygın bir yer edinmemize neden olabilecektir. İşletmeler arası rekabete dayalı bir kavram olarak ortaya atılan yenilik kavramıyla ilgili ülkeler boyutunda da çalışmalar yapıldığı gözlemlenmektedir. Çünkü artık kimi firmaların devasa bütçeleriyle çoğu ülkenin milli gelirinden fazla gelirlere sahip olmaları, küresel arenada ülkeler gibi söz sahibi olmaları gibi nedenlerle artık ülkeler de kendi ekonomilerini desteklemek, küresel aktörlere sahip olabilmek amacıyla bu çalışmalara yönelmekte ve stratejik amaçlı yenilik eylem planları hazırlamaktadırlar. Dolayısıyla yeniliğin artan önemi artık ülkeler boyutunda, ülkelerin ekonomik, sosyal refah artışlarını tetikleyici bir etkiye sahiptir denebilir.

Ülkemiz işletmelerinin özellikle Ar-Ge harcamaları, alınan patent sayıları gibi konularda halen istenilen düzeye geldiğini söyleyemeyiz. Türkiye'nin en

büyük 500 işletmesi içerisinde hiç patente sahip olamayan işletmeler bile olduğu bilinmektedir. Ülkemizde Gayri Safi Yurt İçi Hasılanın dünya ortalamasına göre çok düşük bir oranında Ar-Ge harcamalarına pay aktarıldığı bilinmektedir. Dolayısıyla işletmelerin Ar-Ge konusunda desteklenmesi Yenilikçilik anlamında avantajlı bir konuma gelmelerine yardımcı olabilir.

Malatya Organize Sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin uyguladıkları yenilik stratejilerine ilişkin bulgulara bakıldığında çoğunlukla savunmacı yenilik stratejisi ve geleneksel ve fırsatları izleme stratejilerini uyguladıkları görülmüştür. Saldırgan yenilik stratejileri ve taklitçi ve bağımlı yenilik stratejilerinin ise daha az firma tarafından kullanıldığı görülmektedir. KOBİ niteliğindeki işletmelerin yenilikçiliğe açık ve sektörde lider konumunda olabilmek yani saldırgan nitelikli strateji izleyebilmeleri ve rekabet avantajı elde etmeleri, var olan rekabet ile de başa çıkabilmeleri için mikro düzeyde atmaları gereken bazı adımlar bulunmaktadır. Bunlardan bazıları; işletmelerinde Ar-Ge faaliyetlerine bütçe ayırmak, yönetsel uygulamalarla da bu faaliyetleri desteklemek, işletme dışı kaynaklarla ilişkilerin devamlılığını sağlamak, akademik ve sektörel yayımlar ile fuarların etkin bir şekilde takip edilmesi, gerek üniversiteler, gerek kamu kuruluşları (TÜBİTAK, KOSGEB gibi) ve gerekse de Teknoparklar, Fuarlar gibi çevresel kaynakların iyi değerlendirilmesi ve devamlı işbirliğinde bulunulması şeklinde örneklendirilebilir. İşletmelerin yenilik yapamamalarında önemli etkenlerden biri bütçelerinin yetersiz oluşu, gerekli kaynakların sağlanamaması gibi ekonomik kökenli sorunlardır. Bu bağlamda işletmeler, gerek KOSGEB, gerekse de Avrupa Birliği kredi kurumları gibi kaynaklardan bu eksikliklerini giderici çalışmalar yapabilirler.

Yenilik konusunda başarının sadece teknoloji kökenli olmadığı, insan unsurunun yani beşeri unsurların da etkileri olduğu hususlarının da gözden kaçırılmaması gereklidir. Radikal yenilik süreçlerinde kaçınılmaz olan değişime karşı direnç ile mücadele edilmeli, gereksiz yatırımlardan kaçınılmalı, üniversite sanayi işbirliğine mutlaka gereken önem verilmeli ve bilgi çağında olduğumuz ve bilginin önemli bir rekabetçi güç olduğu bilincinden uzaklaşmadan bilgi teknolojileri kullanımına ve bilgi yönetimi konusunda çalışmalara geçilmelidir.

Bundan sonra yapılacak çalışmaların, işletme özelinden ülkeler geneline sentezler ve analizler yaparak ilişkiler araması, veya KOBİ'ler ile büyük şirketlerin karşılaştırılarak sonuçlar elde edilmeye çalışılması, anket uygulanacak örneklemin daha geniş tutulması veya sektörler veya bölgeler arası bir anketin uygulanması, teorik çerçevede ise daha kapsamlı ve güncel örneklerle dolu bilgiler içermesi gibi konuların ön plana çıkması faydalı olabilecektir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- AKAT, İlker, BUDAK, Gönül, **İşletme Yönetimi**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 1994.
- AKIN, H. Bahadır, **Yeni Ekonomi: Strateji, Rekabet, Teknoloji Yönetimi**, Çizgi Kitabevi, Konya, 2001.
- AKSOY, Ali , **Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler**, Editör Mehmet Tikici, Nobel Yayınları, Ankara, 2005.
- AKTAN, Coşkun Can, **Stratejik Yönetim: 2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri**, TÜGİAD Yayınları, İstanbul, 1999.
- BİRDAL, İlker, AYDEMİR, Nilgün, **Yönetim Teorileri**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1992.
- BUDAK, Gönül, **Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998.
- BULTEN, Udval, **Teknolojik Değişme İktisatçılığının Başlıca Meseleleri**, Ankara, 2003.
- ÇAM, Salim, **Öğrenen Organizasyonun ve Rekabet Üstünlüğü**, Papatya Yayınları, İstanbul, 2002.
- DİNÇER, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 6. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2003.
- _____, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, (4. Baskı), Beta Yayıncılık, İstanbul, 1997.
- DURNA, Ufuk, **Yenilik Yönetimi**, Nobel Yayınları, Ankara, 2002.
- EREN, Erol, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım, 5. Baskı, İstanbul, 2000.
- ERGİN, Esin, **İşletme Politikası**, Der Yayınları, İstanbul, 1992.
- ERKUT, Haluk, PAMUK, Gündüz, ÜLEGİN Füsun , **Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği**, İrfan Yayıncılık, İstanbul, 1997.

- GENÇ, Nurullah, **Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Seçkin Yayınları, Ankara, 2004.
- HİGGINGS, J.M, VİNZE, J.W, **Strategic Management Text and Cases**, 5th Edition, The Dryden Press, New York, 1993.
- KOBU, Bülent, **Üretim Yönetimi**, Avcıol Basım Yayım, İstanbul, 1999.
- KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, 6. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1998.
- MİLLER, Alex, DESS, Gregory G., **Strategic Management**, Mc. Graw Hills Comp., NewYork, 1996.
- PORTER, Michael, **Competitive Advantage**, The Free Press, New York, 1985.
- _____, **Rekabet Stratejisi**, Çeviren G. Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.
- TİDD, Joe, BESSANT, John, PAVİT, Keith, **Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change**, 3rd Edition, John Wiley&Sons Ltd., March 2005.
- WİLSON, Richard, GİLLİGAN, S. Collin, PEARSON, David J., **Strategic Marketing Management**, Oxford Butterwoth-Heinemann Press, 1992.
- ÜLGEN, Hayri, MİRZE, Kadri, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- ÜZÜN, Cengiz, **Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler**, 9 Eylül Yayınları, İzmir, 2000.

SÜRELİ YAYINLAR (Makaleler) ve TEZLER

- AHMED, Pervaiz, “**Culture and Climate for Innovation**”, European Journal of Innovation Management, Vol.1, No.1, 1998.
- AKMAN, Gülşen, “**Bilişim Sektöründe Pazar Odaklılık, Yenilik Stratejileri ve Yenilik Kabiliyeti Arasındaki İlişkiler ve Bunların Şirket Performansı Üzerindeki Etkileri**” Doktora Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2003.

- AKTAŞ, Cihan, “**Rekabetin Teorik Boyutu**”, Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezleri Serisi, No:28, Ankara, 2003.
- ALTINTAŞ, Füsün Çınar, “**Strateji Geliştirme Süreci İçerisinde Stratejik Başarı Unsurlarının Değerlendirilmesi**”, www.euspk.ege.edu.tr/fusun_cinar_altintas.doc
- ALTUNTUĞ, Nevriye, “**Rekabet Sürecinin Dinamik Boyutu, Bileşenleri ve Dinamizmi Sürdürebilmenin Yolları**”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Yıl/Volume: 3, Sayı/Issue: 5, 2007.
- ATEŞ, Mehmet, “**Kriz Yönetimi ve Rekabet Stratejileri; Türk Hava Yollarında Bir Uygulama**”, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas, 2006.
- AYGEN Selin, “**İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler: Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma ve Hizmet Tasarımı Önerisi**”, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2006.
- AYTEKİN, Mehmet, “**İmalat ve Rekabet Stratejileri Arasındaki İlişki ve Performansa Etkileri**”,Doktora Tezi, Gebze Yüksek teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2003.
- BECERİKLİ, Sema Yıldırım, “**Stratejik Yönetim Planlaması:2000’li Yıllarda İşletmeler İçin Yeni Bir Açılım**”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 33, Sayı 3, Ankara, 2000.
- BİNGÖL, Murat, “**İşletmelerde Bilişim Teknolojileri ve Yenilikçilik: Erzurum, Erzincan ve Bayburt’taki İşletmeler Üzerinde Bir Araştırma**” Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2006.
- CUMMING, Brian S., “**Innovation Overview and Future Challenges**”, European Journal of Innovation Management, Vol.1,No:1, 1998.
- ÇOBANOĞLU, Yusuf, “**Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması: Türkiye’nin İlk 500 Sanayi İşletmesinde Bir Uygulama**”, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2001.
- DEMİRCİ, Ahmet Emre, “**İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinde Şirketçi Girişimciliğin Temel Faktör Olarak İncelenmesi : Türkiye Ve Polonya’da**

Faaliyet Gösteren Büyük Ölçekli Kimya-İlaç Sektörü İşletmelerinde Karşılaştırmalı Durum Değerlendirmesi", Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2006.

ELMACI, Orhan, KURNAZ, Niyazi, **"Sürdürülebilir Rekabet Gücüne Yönelik Vizyon Arayışlarında Faaliyet Tabanlı Maliyetleme (FTM) Yaklaşımı"**, www.niyazikurnaz.net.ABC.Doc.pdf

ERDAL, Murat, **"Fiyatlandırma"**, <http://www.meslekiyeterlilik.com/inovasyon/21.Fiyatlandırma.pdf>

ERDAL, Murat, **"Teknoloji Portföy Analizi ve Pazara Giriş Stratejileri"**, www.meslekiyeterlilik.com/inovasyon/1.Teknoloji%20Yonetimi%20Giris.pdf

ERDEM, Aybike, **"Stratejik Yönetim ve Kamu Örgütlerine Uygulanabilirliği"**, Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin, 2006.

EREN, Erol, ALPHAN, Lütüfihak, EROL, Yücel, **"Temel Fonksiyonel Yeteneklerin İşletmenin Yenilik ve Finansal Performansına Etkileri"**, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl:4, Sayı:7, Bahar 2005\1.

ERYILMAZ, Mehmet, **"Bireylerin Bölüm Bazlı Bolluk Algılarının Yüksek Düzeyde Olduğu Durumlarda Örgütsel Yapı Unsurlarının Yenilik Süreci Üzerine Etkileri"**, Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi, Yıl:2005, Sayı:9

ERYILMAZ, Mehmet, **"Örgütlerde Yönetimsel Yenilik Kavramı, Yeniliklerin Örgütler Arasında Yayılımına İlişkin Perspektiflerin İncelenmesi ve Konu İle İlgili Bazı Çıkarımlar"**,

http://www.isgucdergi.org/?p=arc_view&ex=159&inc=arc&cilt=5&sayi=2&year=2003

FARJOUN, Moshe, **"Towards an Organic Perspective on Strategy"**, Strategic Management Journal, Vol. 23, 2002.

GÜLEŞ, Hasan K., BÜLBÜL, Hasan, **"Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelerde Yenilik Çalışmalarına Katkıları"**, Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Yıl:2004, Sayı:1

HÜBNER, Danuta, **"Innovative Strategies and Actions- Results From 15 Years of Regional Experimentation"**, European Commission Working Document, Year:2007.

- JOHNE, Axel, “**Succesful Market Innovation**”, European Journal of Innovation Management, Vol.2, No.1, 1999.
- KARAÖZ, Murat, ALBENİ, Mesut , “**Ekonomik Kalkınma ve Modern Yenilik Teorisi**”, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, C.8, S.3, 2003.
- KISACIK, Sadullah, “**Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin İzledikleri Rekabet Stratejileri: Adana’daki KOBİ’ler Üzerine Bir Araştırma**”, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2005.
- LEİPONEN, Aija, “**Core Complementarities of the Corporation: Organization of an Innovating Firm**”, Managerial and Decision Economics, Vol:26, 2005.
- MURRAY, I. A., “**A Contingency View of Porter’s Generic Strategies**”, Academy of Management Review, Vol.13, N.3, 1988.
- O’REGAN, Nicholas , GHOBADIAN, Abby, “**Formal Strategic Planning: Annual Raintance or Wheel of Success**”, Strategic Change, Vol.16, 2007.
- OĞUZTÜRK, Bekir Sami, “**Bölgesel Kalkınmada Yenilikçiliğin Rolü ve Göller Bölgesi Üzerine Bir Uygulama**”, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2003.
- OĞUZTÜRK, Bekir Sami, “**Yenilik Kavramı ve Teorik Temelleri**”, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, C.8, S.2, 2003.
- OKE Adegoke, “**Barriers to Innovation Management in Service Companies**”, Journal of Change Management, Vol.4, No.1, 2004.
- ÖĞÜT, Adem, AKGEMCİ, Tahir, ŞAHİN, Emrah, KOCABACAK, Ayşe, “**İşletmelerde Düşünce Aşamasından Patent Aşamasına Uzanan Süreçte Yenilik Stratejileri ve Buluş Yönetimi**”, http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/
- ÖNER, Nevzat, “**Stratejik Rekabet Aracı Olarak Ar-Ge Faaliyetleri Ve Türk Sivil Savunma Sektöründe Bir Uygulama**”, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2006.
- ÖZDAŞLI, Kürşat, “**Toplam Kalite Yönetimi Ve Yenilik İlişkisi: Bir Örnekolay**”, www.akademikbakis.org/pdfs/10/toplamkalite.doc

- SARVAN, Fulya, “**On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi**”, Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi, Yıl:2003.
- SAYLI, Halil, “**Yönetim Felsefesinde Yenilikçi Düşünce Akımının Doğuşu**”, <http://www2.aku.edu.tr/~halilsayli/sayfalar/yenilik.doc>
- SEYREK, İbrahim H., AKGÜN, Ali E., ÖZER, Gökhan, “**Süreç Yeniliği Yapan Takımların Öğrenmesine Etki Eden Faktörler ve Yenilik Çalışmasının Başarısına Etkileri**”, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl 2007.
- SMİTH, Keith, “**Science, Technology and Innovation Indicators, A Guide For Policy Makers**”, Idea Paper, No 5, 1998.
- STIEGLIZ, Nils, HEINE, Klaus, “**Innovations and the Role Of Complementarities in a Strategic Theory of The Firm**”, Strategic Management Journal, Vol:28, 2007.
- ŞAĞBANŞUA, Lütfü, “**Strateji, Rekabet ve Rekabet Gücü İlişkileri**”, Akademik Bakış Dergisi, Sayı 9.
- ŞEN, Zafer, “**İşletmelerde Rekabet Stratejilerinin Geliştirilme Süreci: Erdemir Örneği**”, Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak, 2003.
- TOPAL, Yusuf, KURT, Mustafa, “**AB Sürecinde KOBİ’lerde Yenilik Stratejisi ve Yeniliğe İlişkin Finansman Kaynakları: Afyon İli Mermer Sektöründe Bir Araştırma**”, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, C.12, S.1, Yıl:2007.
- TURGAY, Tayfun, “**Yeni Ürün Kavramı ve Stratejik Önemi**”, A Review of Social, Economic & Business Studies, Vol.1, No.1, Fall 2001.
- TÜMER, Sumru, “**Neden Stratejik Yönetim**”, Verimlilik Dergisi, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, Sayı:1, Ankara, 1993.
- TÜRKKAN, Erdal, “**KOBİ’ler ve Rekabet Politikası**”, www.kobizirvesi.org.tr/04_02_s.doc
- TÜRKO, Esra Sena, “**Organize Sanayi Bölgeler ve Yenilik: Erzurum Alt Bölgesinde Bir Uygulama**”, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2006.

YALÇINKAYA, Timuçin, ERTAŞTAN, Burak, “**Türkiye’de Piyasa Ekonomisi ve Rekabet Anlayışının Dış Ticaret Üzerine Yansımaları-Sorunlar ve Öneriler**”, İGEME’den Bakış Dergisi, Yıl:2, S:8, 1998.

YAVUZ, Özlem, “**Rekabet Stratejileri: Türkiye’de Zeytinyağı Sektör Analizi ve Zeytinyağı Sektöründe Rekabet stratejileri Üzerine Bir Araştırma**”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2003.

YELOĞLU, Hakkı Okan, “**Örgüt, Birey, Grup Bağlamında Yenilik ve Yaratıcılık Tartışmaları**”, Ege Akademik Bakış Dergisi, C:7, S.1, 2007.

YETİŞ, Nükhet, “**Teknolojik Yenilik Sistemleri**” TÜBİTAK-TTGV-TÜSİAD 1. Teknoloji Kongresi Bildirileri, İstanbul, 1998.

ZERENLER, Muammer, TÜRKER, Necdet, ŞAHİN, Esen, “**Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) ve Yenilik İlişkisi**”,

[http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/..](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/)

İnternet Kaynakları

http:\\www.eylem.com

http:\\www.ozyazilim.com

http:\\www.merih.net

http:\\www.tdk.gov.tr

http:\\www.euspk.ege.edu.tr

http:\\www.kobizirvesi.org.tr

http:\\www.kariyer.net

http:\\www.yok.gov.tr

http:\\www.ceterisparibus.net

http:\\www.kobirehberi.net

http:\\www.kobifinans.com.tr

http:\\www.caginpolsi.com.tr

<http://www.focusinnovation.net>

<http://www.ebilge.com>

<http://www.evrensel.net>

<http://www.meslekiyeterlilik.com>

<http://www.malorsa.org.tr>

<http://www.dosiad.org.tr>

<http://www.akademikbakis.org>

<http://www.makalem.org>

EK-1 ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu anket Malatya'da faaliyet gösteren işletmelerin yenilik stratejilerini, yenilik yapabilme potansiyellerini belirlemek için hazırlanmıştır. Çalışmadan güvenilir sonuçlar elde edilebilmesi açısından tüm soruları yanıtlamanız önemlidir. Ankete gösterdiğiniz ilgi, ayırdığınız vakit ve değerli katkılarınız için teşekkür ederim.

Cevahir ÖZKAN

İnönü Üniversitesi

İşletme A.B.D Yönetim ve Organizasyon

Yüksek Lisans

1- İşletmenizde çalışan sayısı?

(...) 0-49

(...) 50-199

(...) 200 ve üzeri

2- İşletmenizin ana faaliyet konusu\sahası nedir? Lütfen belirtiniz

(.....)

3- İşletmeniz kaç yıldan beri faaliyetlerini sürdürmektedir (işletmenizin yaşı nedir)?

(...) 1-5 yıl

(...) 6-10 yıl

(...) 11 yıl ve üzeri

4-İşletmenizin ürünlerini pazarladığınız hedef pazarınızı belirtiniz.

(...) Yurt içi

(...) Yurt içi ve Yurtdışı

5- İşletmedeki göreviniz-pozisyonunuzu belirtiniz.

(...) İşletme Sahibi

(...) Genel Müdür veya Yardımcısı

(...) İmalat Müdürü

(...)Fabrika Müdürü

(...) Muhasebe Müdürü

(...) Ar-Ge Müdürü

(...) Diğer

6- Rekabet avantajı sağlamak için aşağıdaki yöntemlerden hangisini ne düzeyde kullanılmaktadır?

Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sık Sık	Her Zaman
1-----	2-----	3-----	4-----	5-----

Kaliteyi Yükseltme	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Maliyetleri Düşürme	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yenilik	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Ürün Geliştirme	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Süreçlerde Yeniliği	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Ürün Farklılaştırma	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Know-How (Teknik Bilgi)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

7- Sahip olduğunuz üretim teknolojisi sizce rekabet üstünlüğü elde edebilmeniz için ne ölçüde yeterlidir?

(...) Çok Yetersiz (...) Yetersiz (...)Kısmen Yeterli (...) Yeterli (...) Çok Yeterli

8- Son 5 yıl içerisinde aşağıda sayılan gruplarla işletmeniz arasındaki rekabetin şiddeti\ ne ölçüde gerçekleştiğini belirtiniz?

Çok Düşük	Düşük	Normal	Fazla	Çok Fazla
1-----	2-----	3-----	4-----	5-----

Var olan Yerli Üreticiler-Rakipler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Var Olan Yabancı Üreticiler-Rakipler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Piyasaya Yeni Giren Yerli Üreticiler-Rakipler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Piyasaya Yeni Giren Yabancı Üreticiler-Rakipler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

9- Aşağıdaki ifadelerin işletmeniz ve faaliyet gösterdiği çevre açısından ne düzeyde doğru ya da yanlış olduğunu belirtiniz.

Tamamen Yanlış	Yanlış	Kısmen Doğru	Doğru	Tamamen Doğru
1-----	2-----	3-----	4-----	5-----

Endüstrimiz önemli ölçüde teknolojik yenilik fırsatları sunmaktadır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Endüstrimizde yeni teknoloji talebi artmaktadır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Endüstrimizdeki büyüme olanakları sınırlıdır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Endüstrimizde yeni ürünlerin pazara sunulması için cazip fırsatlar bulunmaktadır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yeni ürünlere yönelik pazar talebi gün geçtikçe artmaktadır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

10- Son 5 yıl içerisinde işletmenizin faaliyet gösterdiği çevrede ne ölçüde değişim-değişimler gözlenmektedir?

Çok Küçük Değişimler	Küçük Değişimler	Normal Değişimler	Büyük Değişimler	Çok Büyük Değişimler
1-----	2-----	3-----	4-----	5-----

Teknolojik değişimler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Müşteri demografiklerinde veya beklentilerindeki değişimler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Endüstriye ilişkin yasal ve hukuki düzenlemeler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yerli rakiplerin sayısındaki değişimler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yabancı rakiplerin sayısındaki değişimler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

11- Aşağıdaki alanlarda piyasadaki değişme hızını belirtiniz.

Çok Yavaş	Kısmen Yavaş	Yavaş	Hızlı	Çok Hızlı
1-----	2-----	3-----	4-----	5

Ürün ve hizmetlerin eskime (demode olma) hızı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Ürün ve hizmetlerdeki yeniliğin hızı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İmalat süreçlerindeki yenilik hızı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Müşteri zevk ve tercihlerindeki değişim hızı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

12- İşletmenizin çevresel değişimlere ayak uydurabilmesi için aşağıdaki alanlarda hangi sıklıkla bilgi topladığınızı belirtiniz.

Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sık Sık	Çok Sık	
1-----	2-----	3-----	4-----	5	
Teknolojik gidişat	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Ekonomik gidişat	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Müşteri istek-beklenti ve ihtiyaçları	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Rakiplerin uyguladığı stratejileri	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Tedarikçilerin stratejileri	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Dağıtıcıların stratejileri	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

13- İşletmenizde son 5 yıl içerisinde ortaya atılan – tartışılan- uygulamaya koyulan yenilik fikirlerinin olup olmadığıyla ilgili olarak;

a-) Herhangi bir yenilik fikri ortaya atıldı mı?

(...) Evet (...) Hayır (Cevap **evet** ise diğer soruya geçiniz)

b-) Yenilik fikri ortaya atıldıysa üzerinde tartışıldı mı?

(...) Evet (...) Hayır (Cevap **evet** ise diğer soruya geçiniz)

c-) Tartışılan bu yenilik fikrinin uygulamaya konulması düşünüldü mü?

(...) Evet (...) Hayır (Cevap **evet** ise diğer soruya geçiniz)

d-) Uygulamaya konulan bu fikir sonunda;

(...) ekonomik değeri olan bir ürün elde edildi.

(...) maliyetlerde düşüş sağlandı. (...) süreçlerde iyileşme gerçekleşti.

14- İşletmenizde son 5 yıl içerisinde ortaya atılan, tartışılan, uygulamaya konulan bir yenilik fikri yok ise (13. Sorunun a,b,c alt sorularından birinde hayır işaretlendiyse) nedenleri aşağıdakilerden hangileridir? (birden fazla şık işaretlenebilir.)

(...) organizasyon yapısının elverişsiz olması (...) rekabet avantajında etkili

(...) gerekli mali kaynağın bulunamaması olmayacağı düşüncesi

(...) çalışanlardan yeniliğe karşı direnç gözlenmesi (...) müşteri istek ve beklentilerini

(...) yeni ve pahalı teknoloji gerektirmesi karşılayamayacağı düşüncesi

15- Yeni ürün geliştirebilmek için aşağıdaki kaynakların etkinlik düzeyi nedir?

Çok Etkisiz	Etkisiz	Kısmen Etkili	Etkili	Çok Etkili
1-----	2-----	3-----	4-----	5

İşletmenin Ar-Ge Bölümü	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İşletmenin diğer iç kaynakları (yöneticiler veya iş	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

görenlerin fikirleri-önerileri vs.)					
Müşteriler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Rakipler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Üniversiteler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Kamu Kuruluşları (TÜBİTAK-KOSGEB gibi)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Akademik veya Sektörel Yayınlar	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Fuarlar	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

16- Yenilik stratejileri ile ilgili açıklamalara göre firmanızın izlediği yenilik stratejisini belirtiniz (yalnızca birini seçiniz.)

(...) izlediğimiz strateji **Saldırgan** bir yapıdadır. Rakiplerden önde olma ve Pazar hakimiyetini elde etme amaçlıdır.

(...) izlediğimiz strateji **Savunmacı** bir yapıdadır. İlk olmayı riskli olarak görür ve rakipler yenilikleri bulduktan sonra bulunan yenilikler üzerinde geliştirme imkanları ararız.

(...) izlediğimiz strateji **Taklitçi ve Bağımlı** bir yapıdadır. Başka işletmelerin öncü oldukları yeniliklerin toplum tarafından kabul görmesinden sonra ilham alır ve yeniliğe koyuluruz.

(...)izlediğimiz strateji **Geleneksel Fırsatları İzleme** stratejisidir. Pazarda yenilikle ilgili herhangi bir talebin olmaması halinde, yenilik konusunda herhangi bir tavır almayız ve yenilik açısından kapasitemiz de sınırlı olduğundan teknik yeniliklerden çok tasarım geliştirmeye yöneliriz.

17- İşletmeleri yenilik yapmaya iten aşağıdaki etkenlerin önem derecelerini belirtiniz.

Çok Önemsiz	Önemsiz	Kısmen Önemli	Önemli	Çok Önemli
1-----	2-----	3-----	4-----	5

Rekabet gücü sağlamanın veya rekabet avantajını korumanın en etkili yoludur	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yenilik, ürüne olan pazar talebini de artırır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yenilikler, pazar payını korumayı ve arttırmayı sağlar	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yapılan yenilikleri sayesinde yeni pazarlar bulunur ve bu pazarlara girilir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yenilikler sayesinde ürün de geliştirilmiş olur	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

18- İşletmenizin yenilikleri gerçekleştirebilmesi için örgüt yapınızla ilgili yaşanması gereken-gerekebilecek değişiklikleri ve önem derecelerini belirtiniz.

Çok Önemsiz	Önemsiz	Kısmen Önemli	Önemli	Çok Önemli
1 -----	2 -----	3 -----	4 -----	5

İşletmemizde bilgi teknolojilerinin kullanımı ile örgüt yapısının daha az kademedan oluşan bir yapıya dönüşmesi gerekir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Performansı ve bilgiyi dikkate alan, yeniliklere açık uygun yönetsel sistemlere dönüşüm gereklidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İşletmemizde sürekli gelişim ve yenilenmenin hedef olarak ortaya konduğu yapısal bir dönüşüm gereklidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İşletmemizde bilgiye dayanan katılımcı yönetim anlayışına dönüşüm gerekir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İşletmemizde dikey iletişime paralel olarak yatay iletişime de yer veren yalın bir yapı gerekir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

İşletmemizin bazı hizmetleri dışarıdan satın alan bir yapıya dönüşmesi gerekir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İşletmemizin hiyerarşik bir yapıdan çok müşterilerle ilişkileri çerçevesinde çalışma grupları oluşturulan bir yapıya dönüşmesi gerekir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)