

T. C.

İstanbul Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**STRATEJİK REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAMA
ARACI OLARAK İNOVASYON STRATEJİLERİ:
KİŞİSEL BAKIM SEKTÖRÜ İŞLETMELERİNE
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Hakan OKAY

2501830166

Tez Danışmanı

Prof. Dr. İbrahim PINAR

İstanbul, 2017

TEZ ONAY SAYFASI

	T.C. İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ YÜKSEK LİSANS TEZ ONAYI	
---	--	---

ÖĞRENCİNİN;

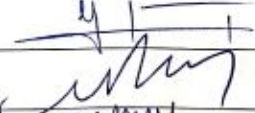
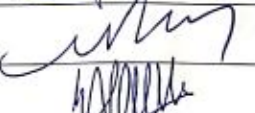
Adı ve Soyadı : İSMAİL HAKAN OKAY Numarası : 2501830166

Anabilim Dalı /
Anasanat Dalı / Programı : İŞLETME YÖNETİMİ VE
ORGANİZASYON Danışmanı : PROF.DR.İBRAHİM PINAR

Tez Savunma Tarihi : 19.06.2019 Saati : 15.00

Tez Başlığı
: STRATEJİK REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAMA ARACI OLARAK İNOVASYON
: STRATEJİLERİ: KİŞİSEL BAKIM SEKTÖRÜNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 36. Maddesi uyarınca yapılmış,
sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜNE OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME)
PROF.DR.İBRAHİM PINAR		KABUL
PROF.DR.MUHTEŞEM BARAN		KABUL
PROF.DR.GÖKSEL ATAMAN		KABUL

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME)
PROF.DR.FATİH SEMERCİÖZ		
PROF.DR.AYLİN ATAAY SAYBAŞILI		

Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak İnovasyon Stratejileri: Kişisel Bakım Sektörü İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma

Hakan OKAY

ÖZ

Günümüz teknolojisi, pazar şartları, değişen müşteri beklentileri ve rekabet koşullarında işletmelerin rakiplerinden farklılaşmak ve rekabet üstünlüğünü sağlamak için inovasyon kullanılan önemli araçlardandır. Çalışmamızda kişisel bakım sektöründe inovasyonun rekabet üstünlüğüne etkisi incelenmiştir.

Çalışmada kişisel bakım sektöründe faaliyet gösteren ve İstanbul Ticaret Odasına kayıtlı 276 işletmenin 175'ine ulaşılarak 293 yönetici pozisyonundaki çalışana anket uygulanmıştır. Elde edilen veriler doğrultusunda rekabette üstünlüğün işletmenin inovasyon stratejisine göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla one way anova testi uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda çalışmanın temel hipotezi olan rekabette üstünlük işletmenin inovasyon stratejisine göre farklılık göstermektedir hipotezi kabul edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: inovasyon, rekabet üstünlüğü, inovasyon stratejileri, rekabet stratejileri, inovasyon performansı, inovasyon türleri

Innovation Strategies as a Tool to Achieve Strategic Competitiveness: A Research on Personal Care Sector Activities

Hakan OKAY

ABSTRACT

Today's technology is important information to differentiate from competitors in terms of market conditions, changing customer expectations and competition conditions and to provide competitive advantage. In our study, the effect of innovation on the competitive advantage in the personal care sector has been examined.

In the study, 175 of the 276 registered companies operating in the personal care sector and registered to the Istanbul Chamber of Commerce were reached and 293 managerial employee surveys were conducted. According to the data obtained, one way anova test was applied in order to determine whether superiority in competition differs according to the innovation strategy of the enterprise. As a result of the analyzes conducted, the hypothesis of the study, which is the basic hypothesis of competition, differs according to the innovation strategy of the enterprise.

Keywords: innovation, competitive advantage, innovation strategies, competition strategies, innovation performance, types of innovation

Önsöz

Bu tezi hazırlama sırasında bana destek veren tez danışmanım, değerli hocam Prof. Dr. İbrahim Pınar'a, kendilerinden çok değerli bilgiler edindiğim değerli hocam Prof. Dr. Muhteşem Baran'a teşekkür etmeyi bir borç bilirim.



İçindekiler

ÖZ	i
ABSTRACT	ii
Önsöz.....	iii
İçindekiler	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
GRAFİK LİSTESİ	viii
TABLOLAR LİSTESİ	ix
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM	3
REKABET, REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ, REKABET STRATEJİLERİ	3
1.1. Rekabet Kavramı ve Rekabet edebilirlik.....	3
1.2. Rekabet Üstünlüğü ve Sürdürülebilirliği.....	6
1.3. Rekabetin Yoğunluğunun Yapısal Belirleyicileri	9
1.3.1. Giriş Tehdidi	10
1.3.2. Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabetin Yoğunluğu	15
1.3.3. İkame Ürünlerin Yarattığı Baskı.....	15
1.3.4. Alıcıların (Müşteri) Pazarlık Gücü.....	16
1.3.5. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü	18
1.4. Rakip Analizi.....	19
1.5. Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramı	20
1.6. Rekabet Stratejileri.....	25
1.6.1. Maliyet Liderliği Stratejisi	26
1.6.2. Farklılaştırma Stratejisi	28
1.6.3. Odaklanma Stratejisi	29
2. BÖLÜM	34

İNOVASYON	34
2.1. İnovasyon Kavramı, Tanımı, İçeriği	34
2.2. İnovasyonun Gerekliği ve Önemi	36
2.3. İnovasyonun Çeşitleri	41
2.3.1. Ürün İnovasyonu	41
2.3.2. Süreç İnovasyonu	42
2.3.3. Pazarlama İnovasyonu	43
2.3.4. Organizasyonel İnovasyon	44
2.3.5. Sosyal İnovasyon	45
2.3.6. Deneyim İnovasyonu	47
2.4. İnovasyon Kaynakları	47
2.4.1. Beklenmedik Gelişmeler	48
2.4.2. Uyumsuzluk Durumu	50
2.4.3. Süreç Gereksinimleri	51
2.4.5. Sektör ve Pazar Yapısındaki Değişmeler	52
2.4.6. Demografik Yapıdaki Değişiklikler	53
2.4.7. Algılamadaki Değişiklikler	53
2.4.8. Yeni Bilgi	54
2.5. İnovasyon Süreci	55
2.6. İnovasyon Stratejileri	57
2.6.1. Saldırgan İnovasyon Stratejisi	58
2.6.2. Savunmacı İnovasyon Stratejisi	60
2.6.3. Taklitçi ve Bağımlı İnovasyon Stratejileri	61
2.6.4. Geleneksel ve Fırsatçı İnovasyon Stratejileri	62
2.7. İnovasyonun Önündeki Engeller	63
2.8. Rekabet Gücü Sağlamada İnovasyonun Önemi	65

2.9. Türkiye'nin Rekabet Edebilirlik ve İnovasyon Karnesi.....	66
3. BÖLÜM	74
KİŞİSEL BAKIM SEKTÖRÜNDE YÖNELİK BİR UYGULAMA	74
3.1. Türkiye'de Kişisel Bakım Sektörü.....	74
3.2. Araştırmanın Amacı	77
3.3. Araştırmanın Önemi.....	78
3.4. Araştırmanın Yöntemi, Kapsamı ve Kısıtları.....	78
3.5. Araştırmanın Modeli	79
3.6. Araştırmanın Bulguları ve Analizler	80
3.6.1. Katılımcı Grubuna ve İşletme Özelliklerine İlişkin Betimsel İstatistikler.....	80
3.6.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri	82
3.6.3. Rekabette Üstünlük Ölçeği Boyutlarına Ait Betimsel İstatistikler	84
3.6.4. Araştırmanın Hipotezi ve Bulgular	85
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	87
Kaynakça.....	89
Kitaplar.....	89
Makaleler.....	92
Tezler.....	95
İnternet Kaynakları.....	96
EKLER.....	98

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Sektördeki Rekabeti G�d�leyen G��ler.....	10
Şekil 1.2. Rakip Analizinin Bileşenleri.....	20
Şekil 2.1. Basit İnovasyon Süreci.....	56
Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli.....	80



GRAFİK LİSTESİ

Grafik 2.1. Arge Harcamalarının GSYİH'ye Oran.....	71
--	----



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Genel Rekabet Stratejilerinin Gerekliklikleri.....	33
Tablo 2.1. Küresel İnovasyon İndeksi.....	38
Tablo 2.2.: Küresel Rekabet Edebilirlik Endeksi.....	40
Tablo 2.3.: BRICS Ülkeleri Küresel İnovasyon Endeksi ve Küresel Rekabet Edebilirlik Endeksi.....	41
Tablo 2.4. : İnovasyon Stratejileri İçin Farklı Sınıflandırmalar.....	58
Tablo 2.5. Yenilik Faaliyetlerini Engelleiyici Faktörler (Tabloyu kendim tekrar düzenleyeceğim).....	64
Tablo 2.6.: Küresel Rekabet Edebilirlik Endeksi Alt Boyutları.....	68
Tablo 2.7.: Küresel Rekabet Edebilirlik Endeksi	69
Tablo 2.8.: Küresel Rekabet Edebilirlik Endeksi İnovasyon Alt Faktörleri.....	70
Tablo 2.9.: Araştırma Geliştirme Faaliyetleri İstatistikleri.....	72
Tablo 2.10.: Yıllara Göre Patent Başvuru ve Patent Tescil Sayısı.....	73
Tablo 3.1.: Kişisel Bakım (Kozmetik) Ürünleri İhracatı (1000 ABD Doları).....	76
Tablo 3.2.: Kişisel Bakım (Kozmetik) Ürünleri İthalatı (1000 ABD Doları).....	76
Tablo 3.3. Kişisel Bakım Sektörü SWOT Analizi.....	77
Tablo 3.4. Katılımcıların Cinsiyet, Yaş, Eğitim Durumu Ve Görev Yerlerine İlişkin Betimsel İstatistikler.....	81
Tablo 3.5. İşletmenin Hukuki Yapısı Ve Hedef Pazarına İlişkin Betimsel İstatistikler.....	81
Tablo 3.6. Rekabette Üstünlük Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi.....	82
Tablo 3.7. Katılımcıların Rekabet Üstünlüğüne Yönelik İfadelere Verdikleri Cevaplara İlişkin Betimsel İstatistikler.....	83
Tablo 3.8. Rekabette Üstünlüğün İnovasyon Stratejisine Göre Analizi.....	84

GİRİŞ

Değişen dünya koşulları, küreselleşme ile beraber yaşanan gelişmeler, işletmelerin ayakta kalabilmeleri için birbirleri ile rekabet etmelerini zorunlu hale getirmiştir. Böyle bir ortamda işletmeler sürekli yenilik yapmak, gelişmeleri takip etmek ve bu gelişmelere ayak uydurmak durumundadırlar. Böylece örgütlerin yaşam sürelerinin sürdürülebilirliğinin nasıl sağlanacağı, rekabet üstünlüğünün nasıl elde edileceği ve korunacağı yönetim biliminin de önemli tartışmalarından biri olmuştur.

Dünya küresel bir köy ve tek bir pazar haline gelmiştir. Bu nedenle artık işletmeler yalnızca kendi ülkelerindeki/bölgelerindeki rakiplerle değil aynı zamanda farklı ülkelerdeki farklı rakiplerle de rekabet etmek zorundadırlar.

Teknolojinin ve taklit etme yeteneğinin gelişmesiyle beraber benzer ürünleri üreten işletme sayısının artması rekabet savaşlarını da kızıştırıp kırmızı okyanuslar oluşturmaktadır. Fakat yaşanan bu rekabet ortamında başkalarının çalışmalarını ve ürünlerini taklit ederek ayakta kalabilmek gittikçe zorlaşmaktadır.

İnovasyon, diğer bir adıyla yenileşim, ülkelerin kalkınmasında ve işletmelerin başarısında önemli bir yere sahiptir. Son yıllardaki ağır rekabet koşullarında, önemli rekabet araçlarından olan inovasyonla, yenilikçi ve yaratıcı düşüncelerini ürün veya hizmete dönüştüren işletmeler, satışlarını arttırmakta, pazar payı ve dolayısıyla kâr elde ederek hayatta kalmayı başarmaktadırlar. Değişimin farkında olmakla yetinmeyip, değişimin farkında olup buna ayak uydurabilmek önem arz etmektedir. İşletmelerin tüketici gereksinimlerini daha etkin karşılayabilmeleri, güçlü yönleriyle stratejik pazar fırsatlarını değerlendirebilmeleri ve rekabette önde olabilmeleri inovasyonla olanaklıdır. 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/hizmetlerinde fark yaratabilme yeteneğine sahip olması şarttır. Aksi durumda uzun dönemde işletmenin çevresel fırsatlardan yararlanmasının önüne geçilecektir.

Bu çalışma İstanbul'da bulunan ve kişisel bakım sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin, stratejik rekabet üstünlüğü sağlama aracı olarak inovasyonu uygulanıp uygulanmadıklarını, uygulanan inovasyon faaliyetleri ve inovasyon stratejilerini tespit

etmek, inovasyon ile rekabet üstünlüğü arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla hazırlanmıştır. Bu doğrultuda işletmelere inovatif davranabilme konusunda yol göstermek amaçlanmaktadır.

Çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, rekabet, rekabet üstünlüğü ve rekabet stratejileri; ikinci bölümde, inovasyon, son bölümde inovasyon stratejileri ve rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışan araştırma ele alınmıştır.

Birinci bölümde, rekabet kavramı, rekabet üstünlüğü ve sürdürülebilirliği, rekabet yoğunluğunun yapısal belirleyicileri, rakip analizi ve rekabet stratejileri ele alınmıştır.

İkinci bölümde, inovasyon kavramı, gerekliliği ve önemi, inovasyonun çeşitleri, kaynakları, inovasyonun süreci, inovasyon stratejileri, inovasyonun önündeki engeller, rekabet gücü sağlamada inovasyonun önemi ve Türkiye’de rekabet edilebilirlik ele alınmıştır.

Son bölümde ise, İstanbul Ticaret Odasına kayıtlı 175 kişisel bakım sektörüne yönelik işletmeye yapılan ve rekabette üstünlüğün işletmenin inovasyon stratejisine göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymaya çalışan araştırmaya yer verilmiştir.

1. BÖLÜM

REKABET, REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ, REKABET STRATEJİLERİ

Çalışmanın bu bölümünde rekabet kavramı, rekabet üstünlüğü ve sürdürülebilirliği, rekabet yoğunluğunun yapısal belirleyicileri, rakip analizi ve rekabet stratejilerine yer verilecektir.

1.1. Rekabet Kavramı ve Rekabet edebilirlik

Rekabet, işletmelerin başarı ve başarısızlığının temelini oluşturan, işletme fonksiyonlarının uygunluğunu belirleyen ve işletme performansına etki eden temel unsurlardan birisidir (Porter, 1985: 1). Türk Dil Kurumu tarafından “Aynı amacı güden kimseler arasındaki çekişme, yarışma, yarış” (tdk.gov.tr) şeklinde ifade edilen rekabet kavramının pek çok tanımı mevcuttur.

Rekabet kurumu rekabeti, “Mal ve hizmet piyasalarındaki teşebbüsler arasında özgürce ekonomik kararlar verilebilmesini sağlayan yarış”(rekabet.gov.tr) şeklinde tanımlamıştır.

Bir başka tanıma göre ise rekabet, işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri, başarılı olmaları, daha iyiye ulaşmaları, maddi anlamda daha üstün olmaları için diğerleriyle yaptıkları bir yarış olarak ifade edilmektedir (Özkara, 1997: 47).

İktisat literatüründe bazı iktisadi yaklaşımlara göre rekabet kavramına baktığımızda, klasik görüşün rekabeti dinamik bir süreç olarak kabul ettiği görülmektedir. İktisadın babası olarak kabul edilen Adam Smith, Ulusların Zenginliği kitabında, ekonomik dünya, satıcılar ve alıcılar arasındaki rekabetin bir sahnesi olarak görülmekte, ekonomik bir etkinlik olan rekabet ise, ekonomik stratejilerin belirlenmesinde bir özgürlük olarak algılanmakta ve firmaların kendini diğerlerinden korumak için başvurduğu bir güç, bir araç olarak ifade edilmektedir. (Smith'den aktaran Tokatlıoğlu, 1999: 7-10). Smith'e göre rekabetin iktisadi işlevi, tekelleri engellemek ve kâr oranını en düşük normal seviyeye indirmektir (Kapucu vd, 2010: 313).

19. yüzyılda İngiltere’de nüfus artışı sonucunda buğday fiyatları artmış ve yurt içinde artan fiyatlara bağlı olarak da üretim maliyetlerinin yükselmesi sanayi mallarının rekabet gücüne ve İngiltere’nin dış ülkelerle olan rekabetine olumsuz etki

etmiştir (Düğer, Dulupçu, 2001: 145). Bu koşullardan etkilenen Ricardo, rekabeti ortaya koyduğu teorilerden biri olan rant teorisini açıklamakta kullanmıştır ve toprak arzı ile tarımsal üretimi arttıracak rekabetçi bir ortamın ekonominin dinamik dengesine kavuşmasını sağlayacağını savunmuştur (Tokatlıoğlu, 1999: 12). İktisadın tarihsel gelişiminde Adam Smith'den sonra en etkili isimlerden olan Karl Marks'ın rekabet kavramına yönelik fikirleri Tokatlıoğlu'na (1999) göre üretim fiyatlarının, teknik değişimin ve düşen kâr oranlarının şekillenmesinde oldukça önemli bir analiz aracı olduğu yönündedir.

Neo-klasik görüşte ise klasik görüşün dinamik bir süreç olarak ele aldığı rekabet kavramı statik bir süreç olarak ele alınmaktadır. Cournot, rekabeti klasik iktisatçılar gibi iki ya da daha fazla grup arasındaki yarışma olarak ele almış ve üretici sayısı arttığında üreticiler arasındaki rekabetin artacağını ve fiyatlar marjinal maliyete eşit olacağı için aşırı kârın olmayacağını ve fiyatların düşük seviyede olacağını savunmuştur. Rekabette bilginin önemini vurgulayan Jevons'un rekabet teorisi, "Alış-veriş yapan beden" şeklinde kurgulanmıştır ve beden ile kastedilen şey alıcı ve satıcıların oluşturdukları gruplardır. Edgeworth ise, rekabet kavramını "iletişim özgürlüğü" olarak ele almıştır ve rekabeti bireyler arasındaki mal alış-verişine konu olan anlaşmalar ve bu anlaşmaların yeniden yapılabilmesine olanak veren koşullarla ilişkilendirmiştir (Tokatlıoğlu, 1999: 15-17). Neo-klasik iktisadın bir diğer ismi Marshall'a göre rekabet ise, bir şeyi almak ya da satmak için yapılan pazarlığın tipik bir örneğini oluşturmaktadır ve bir "Yarışma" olarak ifade edilmektedir (Marshall, 1962: 4).

Firmaları, farklı teknoloji ve yeteneklere, farklı stratejilere ve davranış kurallarına sahip ve belirsizlik ortamında faaliyet gösteren bir organizasyon (Fagerberg, 1994) olarak gören evrimci iktisat açısından rekabete baktığımızda ise rekabet süreci evrimci ve denge bozucu özellikler taşımaktadır ve firmalar arasında sürüp giden sonsuz bir mücadeledir (Demirtaş, 2003: 22) ayrıca dengesizlik ve istikrarsızlık yaratabilmektedir.

Avusturya Okulu ekolüne bağlı olan Hayek'e göre ise rekabetten beklenen şey, bir üreticinin başka bir üreticinin yapabileceğinden daha düşük maliyet ve fiyatla üretim yapmasıdır (Hayek, 1997: 111). Hayek rekabeti, başarının en etkili güdülerinden biri olarak görmektedir ama gerçek dünyada, aynı zamanda, bütün

girişimcilerin değil yalnızca bir kısmının sahip olabileceği beceri, mevki, gelenekler gibi özel avantajlara sahip olabileceğini ifade etmektedir. Hayek ayrıca iktisadi kararlarda bireylerin amaç ve araçlarla ilgili tam bilgiye sahip olamadıklarını savunmaktadır (Öztürk, 2004: 101).

Her iktisadi analizde farklı bir boyutuyla ve olmazsa olmaz bir koşul olarak ele alınan rekabet kavramını işletmeler açısından ele aldığımızda, “kâr, satış miktarı ve pazar payı gibi belirli iktisadi hedeflere ulaşmak amacıyla ekonomik birimler arasında ortaya çıkan bir yarış veya karşıtlık şeklindeki ilişkiler süreci” olarak tarif edilmektedir (Akgemci, 2007: 200).

Günümüz işletmeleri için rekabeti körükleyen bazı unsurlar vardır (Kavrakoğlu, Gedik, vd., 2002: 77):

- Uluslararası sınırların ortadan kalkması,
- Endüstrilerin pek çoğunda büyüme hızının düşmesi,
- Ürün farklılaşmasının azalması,
- Giriş engellerinin azalması,
- Müşterilerin beklentilerinin değişmesi/artması,
- Yaratıcılığın ön plana çıkması,
- Müşteriye yakınlığın önemi,
- Rekabet avantajı sağlamak için sinerji yaratmanın gerekliliği.

Rekabeti arttıran bu unsurlar güçlü ve zayıf yönlerini doğru belirlemiş işletmelerin dikkat etmesi gereken önemli noktalardır. Bunu yaparken de çevredeki değişimlere ayak uydurabilmeleri, değişiklikleri ve yenilikleri takip edebilmeleri ve hedef kütleleriyle ilişkilerine önem vermeleri rekabet yarışında ön sıralarda olmaları için gerekli şartlar arasındadır. Çünkü etrafında olan bitenle ilgilenmeyen, durumsallık anlayışından uzak işletmelerin bu unsurlar sebebiyle aksiyon alması da zor olacaktır.

Lowe’nin, “Rekabet kendi içinde bir son değil, tüketici refahının arttırılmasında bir araçtır” (ec.europa.eu) şeklinde ifade ettiği rekabet kavramının tüm tanımlarında görüldüğü gibi bir yarış, bir mücadeleden söz edilmektedir. Kohn’a göre rekabet; verimlilik ve üretkenlik getiren, ilgi çekici, işletmeler için bir çizgi ve karakter oluşumu sağlayan ve insan doğası gereği vazgeçilmez bir unsurdur (Deming, 2000: 150). İnsan doğasının vazgeçilmez unsuru olan bu yarışın amacı ise, diğer işletmelerle

kıyaslandığında üstün olabilmektir fakat bu üstünlük tüketicinin refahı da düşünülerek sağlanmalıdır. İşletmeler fiyat, yenilik, farklılaşma, dağıtım, kaliteli hizmet, müşteri memnuniyeti gibi araçları kullanarak rakiplerinden üstün olabilmenin yollarını aramaktadırlar. Bazı işletmeler ürün ve hizmette farklılaşma yoluna giderken, bazıları düşük fiyat-yüksek kalite anlayışını benimsemekte bazıları ise inovatif fikirlerle farklılık yaratmayı hedeflemektedir.

1.2. Rekabet Üstünlüğü ve Sürdürülebilirliği

Genel olarak bir yarış olarak ifade edilen rekabet kavramından sonra rekabet üstünlüğü, bu yarışı kazanabilmek için işletmelerin, gerekli olan donanıma sahip olma avantajını ellerinde bulundurmaları şeklinde ifade edilebilir. Burada donanım, işletmenin üstünlük sağladığı faktörlerdir. Bu faktörler kimi zaman maliyet, fiyat, kalite, hız, tasarım üstünlüğü, kimi zaman finansal, kimi zaman ise bilgi üstünlüğü şeklinde kendini göstermektedir. Aslında rekabet üstünlüğüne sahip olmak, bir maraton koşusunda terlikle koşan insanların arasında spor ayakkabı ile koşmak gibidir.

Günümüzde ürün, hizmet ve süreçlerde yenilik yaratacak bilgi, teknolojik yetenek ve deneyimlerin ortaya çıkarılması rekabet üstünlüğü sağlayan en önemli araçlardandır (Uzkurt, 2008:13). Bu nedenle bir işletmenin kaynak ve yeteneklerinin rekabetçi etkilerini değerlendirmeye başlamak için ilk önce değer sorusuna cevap verilmelidir: Bir işletmenin kaynak ve yetenekleri, fırsatları değerlendirip tehditleri etkisiz hale getirerek değer katar mı? Bu sorunun cevabı bazı işletmeler için evet olarak kabul edilebilir. Örneğin Sony, walkman, cd-çalar, taşınabilir televizyon ve kolay tutulabilen 8mm kameralar da dahil olmak üzere çok sayıda pazar fırsatından yararlanmak için kaynaklarını kullanmış ve ürünlerine değer katmıştır (Barney, 1995: 50).

Rekabet üstünlüğü ile ilgili çeşitli tanımlar yapılmaktadır. Bir işletmenin rakiplerine kıyasla müşterilerine daha düşük maliyet ya da farklılık sunmasıyla elde ettiği konumsal üstünlük (Porter,1985), daha iyi müşteri değeri sunulması ile rakiplere karşı pazar üstünlüğünün elde edilmesi (Evans, 1997: 83), diğer işletmelerin taklit edemeyeceği ya da yalnızca yüksek maliyetler ile taklit edilebilen işletmeye özgü özellikler (Devinney, Davis, 1996) şeklinde ifade edilmektedir. Yılmaz (2011: 50) da

rekabet üstünlüğü için; rakiplere kıyasla daha değerli olarak algılanan ürün/hizmetleri pazara sunabilmek ve bunu yaparken maliyetlerin düşük tutulması olarak iki ana unsurdan söz etmektedir. Bu iki unsura sahip olmanın ideal rekabetçi konum olduğunu fakat iki unsuru da barındırmanın güçlüğü ifade etmektedir.

İşletmelerin rekabet üstünlüğü, yapılarının dinamik oluşlarıyla, yatırım kapasiteleriyle, ARGE çalışmaları ve kullanılan teknolojinin uygunluğuna bağlı olarak yenilik yapabilme becerileriyle yakından ilişkilidir (Işık, Keskin, 2013: 42). Ayrıca rekabet üstünlüğünün sağlanması bir işin veya bir organizasyonun daha iyi yönetilmesi ya da daha verimli çalıştırılmasıyla da ilgilidir (Lado vd., 1992).

Feurer ve Chaharbaghi (1994: 57) rekabet gücünü sürdürülebilirlik kavramına da değinerek şu şekilde ifade etmiştir:

“Rekabet gücü mutlak değil görelidir. Rekabet gücü sermayedar ve müşteri değerlerine, rekabet ortamı ile etkileşim becerisini belirleyen mali güce ve insan ve teknolojinin gerekli stratejik değişimleri uygulama potansiyeline dayanır. Rekabet gücü çelişme eğilimi gösteren bu faktörler arasında gerekli denge korunduğunda sürdürülebilir.”

Walley ve Thwaites (1996), rekabet üstünlüğü sağlamanın, işletmelerin başarıları için olmazsa olmaz bir koşul olduğunu, uzun vadede tek başına ortalamanın üzerinde bir performans göstermek için tek başına yeterli olmasa da gerekli bir ön koşul olarak kabul edildiğini ifade etmektedir. Çünkü rekabet üstünlüğünün olmaması kurumsal sona erişin başlangıcı olabilmektedir.

Teknolojik yenilikler ve küreselleşme ile beraber dünyanın küçük bir köy haline gelmesiyle birlikte, 20. Yüzyılın ikinci yarısından itibaren tüm dünya işletmeleri üzerinde rekabet, yoğunluğunu hissettirmeye başlamıştır. İşletmelerde rekabet gücü sağlayan faktörler zaman içerisinde değişim göstermiştir. İnsan ve kas gücü zamanla yerini makinelere, makineler de finansal güce bırakmıştır. Günümüzde ise bilgi gücüne dayalı bir rekabet üstünlüğü söz konusudur.

Rekabetin zaman içinde nasıl geliştiğini incelediğimizde (Kavrakoğlu vd., 2002: 73-74):

- 1960’lı yıllara bakıldığında, daha çok üretenin daha fazla kâr sağladığı gerçeğiyle, rekabetin üretim odaklı olduğu görülmektedir. Çünkü dönemin

özelliği gereği talep fazlasının olması, üretilen her ürünün satılabilir olmasını sağlamıştır.

- 1970'lere gelindiğinde, aynı malı daha ucuza üreten işletmeler daha ucuza satabildikleri için rakipleri karşısında üstünlük kazanmış ve bu nedenle maliyet ve fiyat faktörleri rekabette önemli hale gelmiştir.
- 1980'lere gelindiğinde ise müşterilerin kaliteli ürün talep etmesiyle beraber rekabet üstünlüğünde kalite ve fiyat ön plana çıkmıştır. Hatasız olma anlamına gelen uygunluk kalitesi ve müşterinin beğenisine yönelik tasarım kalitesi bu dönemde kendini göstermiştir.
- Ürün çeşitliliğinin arttığı ve pazara girişlerinin hızlandığı 1990'lı yıllarda hız ve esneklik yeni rekabet ölçütü olmuştur.
- 2000'li yıllar ise farklılaşmış, müşterinin isteklerine göre geliştirilmiş, yenilikçi ürünlerin ön plana çıktığı, yenilikçi düşünme yapısına sahip işletmelerin rekabette üstün olduğu yıllar olmuştur.

Teknolojinin ilerlemesi ile birlikte, tek tip üretimden kişiye özgü üretime geçilmesi, rekabetin küreselleşmesi ve üretimin esnekleşmesi şeklindeki değişim eğilimleri sürdürülebilir rekabeti de zorunlu hale getirmiştir (Özsağır, 2007: 9).

Rekabet üstünlüğünün sürdürülebilir olması, farklı ürün ve hizmetlerin diğer işletmeler tarafından kopyalanmasını zorlaştırmaya ve tüketiciler için değer yaratmaya dayanmaktadır (Gençtürk vd., 2010:13).

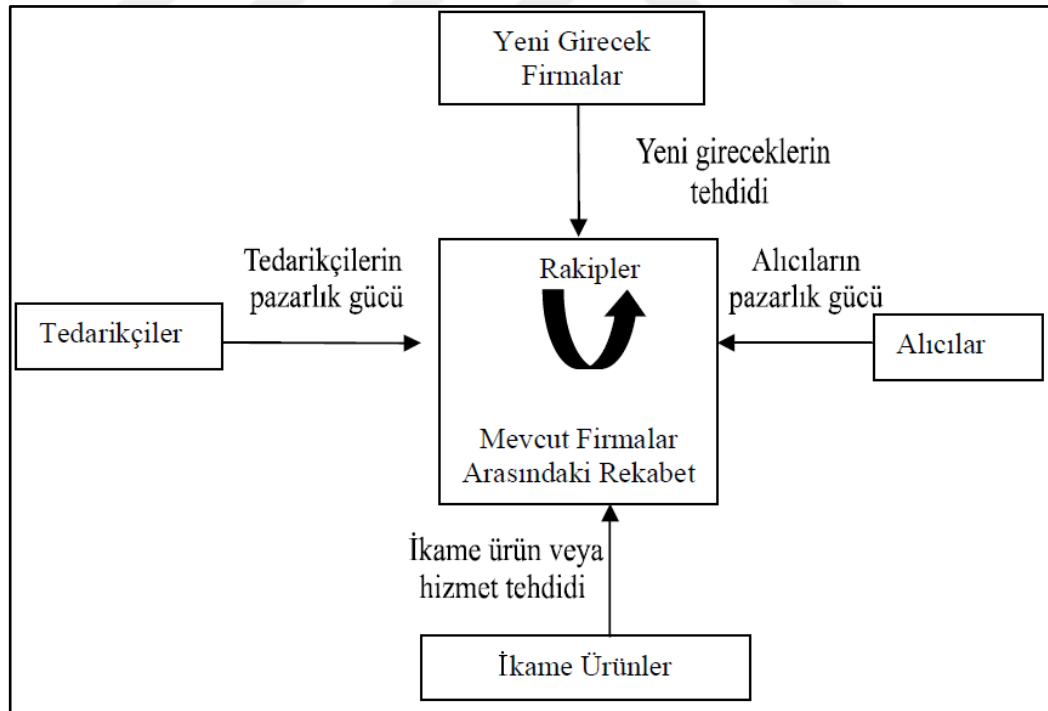
Seviğin (2009: 174) çalışmasında, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü, "Eğer rekabet üstünlüğünün rakiplerin muhtemel taklitçilik girişimlerine ve endüstrideki muhtemel değişimlere rağmen uzun dönemde var olmaya devam edeceği bekleniyorsa bu üstünlük sürdürülebilirdir" şeklinde ifade etmiştir.

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ile ilgili "uzun dönem" ve "kopyalanmama/taklit edilememe" ifadelerinden de anlaşılacağı üzere işletmelerin sahip oldukları rekabet avantajının sürdürülebilir olması için avantajın, uzun bir süre devam ettirilebilmesi ve rakipler tarafından hemen taklit edilemeyecek şekilde olması gerekmektedir. Zaman içinde işletmelerin sahip oldukları avantajlar, rakipler tarafından kullanılabilir, bu nedenle işletmelerin rakiplere karşı kendilerini daha güçlü kılacak stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir.

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü devam ettirebilmek için; ürün, hizmet ve süreçlerde yapılan yenilik ve rakip işletmelerin kolayca uygulayamayacağı değişikliklerin yapılması, yasal olarak fikri mülkiyetlerin koruma altına alınması, rekabetçi faktörlerin değişiminin ve genişletilmesinin kolaylaştırılması, zamanlamanın doğru yapılması, dayanıklılık, kuralların yeniden tespit edilmesi, süreçlerin yeniden düzenlenmesi ve bir alandaki uygulamanın başka alanlara aktarılabilmesinin sağlanması gibi yöntemler uygulanabilmektedir (Tidd etc., 2005: 8).

1.3. Rekabetin Yoğunluğunun Yapısal Belirleyicileri

Her sektörde işletmelerin karşılaştığı ve mücadele etmek zorunda olduğu güçler vardır ve işletmelerin rekabet durumunu etkilemektedir. Porter (2015: 6-7), bu güçleri pazara giriş, ikame ürün riski, alıcıların pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü ve mevcut rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğu olmak üzere beş gruba ayırmaktadır.



Kaynak: Porter, M. (2015) Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri, İstanbul, Agora Kitaplığı, s: 4

Şekil 1.1. Sektördeki Rekabeti Güdöleyen Güçler

Şekil 1.1., beş gücün sektördeki rekabeti nasıl güdülediğini aktarmaktadır. Sektördeki işletmeler için alıcıların, tedarikçilerin, ikame işletmelerin ve sektöre yeni girecek işletmelerin sektördeki işletmeler için birer rakip olduğunu ifade etmekte ve bu rekabeti genişletilmiş çekişme olarak adlandırmaktadır.

1.3.1. Giriş Tehdidi

Rekabetin yoğun olduğu ve işletmelerin kıran kırana çarpıştığı küresel bir köyde yaşamaktayız bu nedenle işletmeler aynı okyanusun içinde, kanlı bir yarışa girmektedir ve bu yırtıcı rekabetten sıyrılıp yeni okyanuslara gitmeye cesaret eden işletme sayısı da çok azdır (Okay, 2015: 34). İşletmenin de pay aldığı sabit pazar pastasından pay almaya çalışan çok sayıda işletme bulunmaktadır ve mevcut olan çekicilik benzer iş alanlarına başka işletmelerin de girebilmesini teşvik etmektedir.

Sektöre giriş engelleriyle sektörün kârlılığı arasında doğru yönlü bir ilişki mevcuttur. Sektör giriş engelini yüksek olması yüksek sektör kârlılığını ifade etmektedir. Bununla birlikte sektöre giriş maliyetlerinin yüksek olması, giriş engellerinin de yüksek olmasına etki etmektedir (Barney, 1997: 69).

Ölçek ekonomileri, ürün farklılaştırma, sermaye gerekleri, dağıtım kanallarına erişim, ölçekten bağımsız maliyet dezavantajları ve devlet politikaları olmak üzere altı temel giriş engeli bulunmaktadır.

İçsel ekonomiler olarak da isimlendirilen ölçek ekonomileri pozitif ve negatif olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Emekte iş bölümü ve uzmanlaşma ile sağlanan avantajlar, teknolojik, yönetsel ve parasal avantajlar nedeniyle ortaya çıkan pozitif ölçek ekonomileri “üretim ölçeğindeki artış nedeniyle firmaların kendi içinde sağladığı avantajlar” olarak ifade edilirken negatif ölçek ekonomileri ise uzun dönemde ortalama maliyetlerin yükselmesine sebep olan aşırı uzmanlaşmanın kötü etkileri ve yönetimin etkinliğini kaybetmesi şeklindeki olumsuz faktörler sonucu maliyetlerin yükselmesi şeklinde ifade edilmektedir (Dinler, 2000: 162-163).

Görüldüğü gibi üretim tesis ölçeğinin belirli bir büyüklüğü aşması sonucunda pozitif ölçek ekonomilerinin çıkış nedeni olan aşırı uzmanlaşma ve yönetim avantajı dezavantaja dönüşmektedir. Uzmanlaşma ve iş bölümündeki aşırılaşma zamanla monotonluğa, kargaşaya ve yıpranmalara neden olabilmektedir.

İşletmeler rekabetin yıkıcı etkisinden korunmak, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarına en uygun karşılığı verebilmek ve benzerlerinden farklılaşarak tüketiciyi kendi ürünlerine çekmek için kârı arttırmanın bir yolu olarak gördükleri ürün farklılaştırmasına gitmektedirler. Böylece marka imajını güçlendirme amaçlarını da gerçekleştirebilmektedirler.

Ürünlerde farklılaştırmaya gitmeden ya da yeni ürün ortaya çıkarmadan işletmelerin büyümesi sadece talebin esnek olmadığı piyasalarda mümkündür (Vives, 1999: 8). Bu nedenle işletmeler ürünlerini farklılaştırmak adına kalitelerinde, ambalaj, renk, dayanıklılık süresinin arttırılması, kullanılan malzemenin değiştirilmesi vb. yönlerden değişiklikler yaparak ürünlerini piyasaya sunmaktadırlar. Tüketicilerde, ürünün benzer ürünlerden farklı olduğu algısını yaratabilmek için ise tutundurma araçlarından faydalanarak marka tanınmışlığını da güçlendirmektedirler.

Ürün farklılaştırma, sektöre yeni giren işletmelerin mevcut bulunan işletmelerin bilinirlikleri ve sahip oldukları müşteri bağlılığı ile baş edebilmeleri için çok fazla para harcamak zorunda bırakması nedeniyle giriş engeli oluşturmaktadır (Porter, 2015: 11). Piyasaya yeni giren işletmeler mevcut işletmelerden daha yüksek maliyetlere ya da daha düşük fiyatlara katlanmak durumunda kalabilmektedirler. İşletmelerin, mevcut işletmelerin fiyat seviyesine ulaşabilmek için daha fazla tutundurma çabası göstermeleri gerekebilmektedir veya pazar paylarını arttırabilmek için mevcut fiyat seviyesinin altına inmeleri gerekmektedir (Davut, 1994: 127).

Kim ve Mauborgne (2015) tarafından yazılan “Mavi Okyanus Stratejisi” kitabında işletmelerin farklı olanı seçmesi gerektiğinden, rekabetin kızıştığı kırmızı okyanusta yüzmek yerine kimsenin henüz gitmediği mavi okyanusa açılmaları gerektiğinden söz edilmektedir. Rekabette galip gelmenin tek yolunun ise rekabette galip gelmeye çalışmaktan vazgeçmek olduğu ifade edilmektedir. Burada kırmızı okyanus şuan faaliyette olan endüstri türlerinin tamamını mavi okyanus ise günümüzde mevcut olmayan endüstrileri temsil etmektedir.

Yeni bir sektöre girmek işletmeler için büyük sermaye gereksinimini gerektirebilmektedir. Çünkü yeni girilecek sektörün şartlarında rekabet edebilmek için yüksek maliyetlere katlanmak gerekebilmektedir. İşletmeler, özellikle riskli ve telafisi zor reklam veya araştırma geliştirme faaliyetleri için sermaye ihtiyacı söz konusu

olduğunda, rekabet edebilmek için büyük finansal kaynaklarla yatırım yapma ihtiyacı duymaktadır bu da bir giriş engeli yaratmaktadır (Porter, 2015: 11).

Piyasanın köklü işletmeleri ilgili piyasanın sermaye, yatırım ve ürün standardizasyonunu kendi başlarına oluşturabilmektedir. Bu nedenle sermaye arttırılması gibi yöntemlerle sermayenin yükseltilmesini sağlayarak piyasaya girecek yeni rakipler için sermaye yükünü arttırmış olacaktırlar. Yarışmacı piyasa teorisyenlerinin vur-kaç senaryolarında da sermaye gerekliliği piyasaya girişi yavaşlatan bir etken olarak söz edilmektedir (Yanık, 2003).

Pazarlama faaliyetlerinin en önemlilerinden biri olan dağıtım kanalları tespiti ve erişimi, piyasaya yeni giriş yapacak olan işletmeyi, dağıtım kanallarını en etkin şekilde kullanan mevcut işletmeler karşısında dezavantajlı konuma getirebilmektedir. Sektöre yeni giren işletmeler açısından ürünün piyasaya sunulması için yeni dağıtım kanalları oluşturmak zor ve maliyetli bir süreçtir. Özellikle uzun soluklu anlaşmalar yapmış mevcut işletmeler, yeni giriş yapacak işletmelerin dağıtım kanallarına (bayilerle, distribütörlerle, toptancılarla, yarı toptancılarla veya büyük perakendecilerle) erişimini kısıtlayıcı aşağıdaki uygulamaları yapmaktadırlar:

- Münhasırlık anlaşmaları (Sadece kendilerine ait ürünü dağıtma veya satma, başka markaları satmaya izin vermemek),
- Yıllık kota hedeflerine bağlı yıl sonu veya dönem sonu satış primleri vermek,
- Fiyat indirimleri yapmak veya bedelsiz fazla ürün vermek,
- Ürünleri kendilerinden alan müşterilerine satış desteği (satış veya tanıtım elemanı sağlamak, P.O.P. malzemeleri vermek, tanzim ve teşhir çalışmaları yapacak ekipler sağlamak),
- Tanıtımlarda, kataloglarda veya reklamlarda ürünlerinin satıldığı perakende noktaların isimlerini vermek (Nihaî tüketiciyi yönlendirmek için etkili bir yöntemdir),
- Kurumsal müşterilerini belirli alımlar karşılığında tatil, fuar veya benzer ödülleri vermek veya müşterilerinin iş için bazı gereksinimlerini sağlamak,
- Özellikle büyük mağazalarda ürünlerinin nihaî tüketicilerin ürünleri fark edebilmesi için göz önünde bulundurulmasını sağlamak ve bunun için özel bedeller ödemek,

- Yine büyük mağazaların tanıtım amaçlı dağıttıkları dergi veya insert (broşür) gibi yayınlara bedel karşılığı ilan vermek,
- İlaç sektöründe ecza depolarının satışlarını arttıracak, doktor, hastane veya benzer alanlarda tıbbî tanıtım yapacak uzmanlarla destek vermek,
- Yine ilaç sektöründe kronik hastaların kullandıkları bazı ilaç veya cihazları ücretsiz verme (daha sonra hastalar aynı ürünleri satın alarak kullanmaya devam edeceklerdir).
- Belirli mekânlarda ücretsiz cilt, saç, ağız, diş veya benzer kontroller yaparak, nihaî tüketicileri satış noktalarına yönlendirmek veya çok büyük sayılarda numune veya eşantiyon dağıtmak,
- Kuaför, cilt bakımı veya kozmetik alanlarında öğrenim veren meslek okullarına ürün vermek, eğitmen göndermek ve ürünleri ile ilgili eğitim vererek, ileride bu meslekleri yapacak olan kişilere markalarını benimsetmek (bu kişiler daha sonra aynı ürünleri profesyonel amaçlı kullanacak ya da önereceklerdir).
- Bebek bakımı veya anne sağlığı ile ilgili ürünleri üretenlerin, hastanede doğum yapan annelere ürünlerinden oluşan hediyeler göndermek,
- Distribütör veya toptancıların lojistik maliyetini karşılamak,
- Satılmayan veya son kullanma tarihi yaklaşmış (gıda ve kozmetik) ürünlerini takip ederek, yeni ürünlerle değiştirmek,
- Modası veya sezonu geçmiş ürünlere iade alma garantisi vermek,
- Kurumsal müşterilerin ödeme vadelerini uzatmak veya konsinye bırakmak (Ürünün satılınca ödenmesi),

Bu alternatif yollar yeni girecek işletmelerin kârlarını azaltmaktadır. Bu süreçte dağıtım kanalı içindeki zincirin halkasını oluşturan kurumsal müşteriler (distribütör, bayi, toptancı veya perakendeci) her biri ayrı ayrı değerlendirilmelidir. Dağıtım kanalındaki her kuruluşun kâr etmesi gerekliliğinden yola çıkarak onları ikna edecek alternatifler sunulması gerekmektedir. Çünkü dağıtım kanalı içindeki ticari bir kuruluşun beklediği kârı elde etmemesi ürünün dağıtımından vazgeçmesi veya ürüne olan ilgisinin azalmasına neden olmaktadır (Okay, 2010: 176).

Mevcut işletmelerin ölçekten bağımsız maliyet avantajlarına sahip olması da piyasaya yeni girecek işletmeler için engel oluşturabilmektedir. Piyasada mevcut olan işletmenin markalı ürünlere sahip olması, yüksek marka bağlılığını yakalaması, hammaddeye kolay ulaşabilmesi, sektörde deneyim sahibi olması gibi konularda üstünlüğü elinde tutması yeni girecek işletmeler için bir dezavantaj oluşturmaktadır.

Mevcut işletmelerin uzun süre piyasada olması o işe ilişkin bilgilerinin ve tecrübelerinin de artmasını sağlamaktadır. Tanımlanmış olan işlemin tekrarlanması ile işlemi gerçekleştirme süresi ve maliyette azalma görülmektedir. Yeni giren bir işletme bu avantajdan mahrum durumdadır çünkü öğrenme eğrisi üstünlüğüne sahip olan mevcut işletmelerin çalışanları ve yöneticilerine göre maliyeti düşürücü unsurları öğrenmede dezavantajlı durumdadırlar. Bu durum mevcut işletmelere göre maliyette de yüksek maliyete katlanma zorunluluğunu getirmektedir. Rakiplerinin maliyet seviyelerine yetişebilmek amacıyla deneyim kazanmak için ise yüksek maliyete ürettikleri ürünleri maliyetinin altına veya maliyetine yakın bir fiyata satmak zorunda kalarak zarara katlanmak mecburiyetinde kalabilmektedirler.

Bir sektörde deneyimle birlikte maliyetlerde de bir azalma görülüyorsa ve deneyim sektörde yer edinmiş işletmeler tarafından o işletmelere özgü olarak korunabilirse bu etki bir giriş engeli yaratabilmektedir (Porter, 2015: 14).

Devlet politikaları ya da yasal engeller olarak ifade edebileceğimiz giriş engelleri; lisans zorunluluğu, bir piyasada faaliyet göstermek için zorunlu olan belgelerin sağlanması sürecinde aşılması gereken ve zaman alan bürokratik engeller (Karakelle, 2001: 10), hammaddeye erişimin sınırlanması, patent, marka ve telif haklarına yönelik Fikri Mülkiyet Haklarının Korunmasına yönelik engeller, zorunlu standart uygulamaları, test ve sertifikasyon gerekleri şeklinde ifade edilebilmektedir. Bu engeller büyük masraf gerektiren, zaman alan ve süreci belli olmayan engeller olması nedeniyle yeni girecek işletmenin dezavantajlı durumda olmasına neden olabilmektedir.

İlaç endüstrisinde zorunlu patent lisansı, elektrik piyasasında elektrik üretim, iletim, piyasa işletim ve dağıtım lisansı, doğalgaz piyasasında doğalgaz iletim ve dağıtım lisansı, petrol piyasasında rafinerici lisansı, kozmetik sektöründe sağlık bakanlığı izinleri, gıda sektöründe tarım bakanlığı izinleri ve denetlemeleri, perakende sektöründe belediye ruhsatları, kitap ve yayıncılık sektöründe bandrol, televizyon ve

radio yayınlarında yayıncı lisansı gibi devlet politikaları nedeniyle karşılaşılan giriş engelleri örnek olarak verilebilir.

1.3.2. Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabetin Yoğunluğu

Teknoloji geliştikçe endüstrilerin ve işletmelerin de gelişmesi ve pazarların büyümesi birbirine rakip olan işletmelerin gerek fiyat rekabeti gerekse reklam, pazarlama faaliyetleri, promosyonlar, ürün farklılaştırması, hizmet yelpazesinin genişletilmesi, garanti koşullarının iyileştirilmesi gibi fiyat dışı rekabet yöntemleriyle birbirleriyle yoğun bir rekabet savaşı içine girmektedirler.

Fiyat rekabeti, fiyat kırma savaşları sebebiyle, fiyat dışı rekabet ise maliyeti arttırmaları nedeniyle kârların azalmasına neden olmaktadır. Fakat fiyat dışı rekabet fiyat rekabetine göre kârların azalmasının önüne geçebilmektedir çünkü oluşacak maliyet artışları belirli sınırlar dahilinde müşterilere yansıtılabilmektedir. Porter (2015), rakip işletmeler tarafından kolayca ve çabuk bir şekilde izlenebilen fiyat rekabetinin istikrarsız olduğunu ve sektörün tümünün kârlılık açısından olumsuz duruma gelmesine neden olabileceğini ifade etmektedir. Fiyat dışı rekabetin ise talebi ya da sektördeki ürün farklılaştırma düzeyini yükseltebileceği için tüm işletmelerin yararına olacağını ifade etmektedir.

Yoğun rekabetin sebep olduğu yapısal faktörler sayıca çok fazla ve birbirine eşit rakipler, yavaş sektörel gelişim, yüksek sabit maliyetler/depolama maliyetleri, farklılaştırmanın veya geçiş maliyetinin olmaması, büyük miktarlarda artan kapasite, farklılık gösteren rakipler, yüksek stratejik çıkarlar, yüksek çıkış engelleri olarak sıralanmaktadır (Porter, 2015).

1.3.3. İkame Ürünlerin Yarattığı Baskı

İkame ürünler, bir ürünün tüketiciye sağlayacağı faydayı başka bir ürünün de sağlaması nedeniyle, birbirinin yerine kullanılan ürünler olarak ifade edilmektedir. İkame etkisi ise piyasada bir ürünün fiyatı arttığında ikame ürüne olan talebin de artmasıdır. Çünkü tüketiciler birbiriyle benzer faydaları sağlayan iki üründen birinin fiyatı arttığı zaman fiyatı daha ucuz olan ikame ürüne yönelecektirler. Bu etki nedeniyle ikame ürünler işletmelerin ilgili ürün fiyatlarını sınırlandırmalarına neden olmaktadır.

Tüketici eğilimlerinde oluşan değişimler, ikame malları tercih etmenin maliyetli olup olmaması ve ikame malların fayda – fiyat – kalite üstünlüğüne sahip olup olmaması ikame malların potansiyel rakip olup olamayacağını gösteren koşullar olarak ifade edilmektedir (Ülgen, Mirze, 2004: 97).

İkame ürünlerin baskısı sadece kârları sınırlamakla kalmayıp aynı zamanda bir sektör büyük bir hareketlilik içinde olduğu bir dönemde elde edeceği kazançları da azaltmaktadır (Porter, 2015: 28). Tek ve benzeri olmayan ürünler fayda yaratmaktadır fakat rakipler tarafından da hemen kopya edilebilmektedir. Bu nedenle ürünleri patentleştirmek taklit edilebilmenin önün kapatan yollarından biridir (Doyle, 1998: 199).

Bazı durumlarda ikame ürünler işletmeyi farklılaştırmaya, performansta iyileşmeye itebilmektedir. Telekomünikasyon sektöründe sabit hatlara alternatif olarak çıkan mobil hatlardan sonra bir de tüketiciler için farklılaştırılmış bir hizmet olan sanal santral hizmetlerinin de sunulmaya başlanması sabit hat operatörleri için bir baskı yaratabilmektedir. İşletmeler ikame ürünün önünü mü keseceğini yoksa bir strateji planı mı oluşturacağı tespit edip bu durumu iyi yönetmelidir.

1.3.4. Alıcıların (Müşteri) Pazarlık Gücü

Alıcıların pazarlık gücünden bahsederken ifade etmek istenilen alıcı kavramı nihai tüketicilerden ziyade endüstriyel ürün ve hizmetleri talep eden müşterilerdir. Müşteriler işletmelerin gelir modellerinin sabit ve temel parçasıdır bu nedenle ellerinde bulundurdıkları güçle bir de fiyat duyarlılıkları yüksekse fiyat baskısı yaparak daha yüksek kalitede ürün veya hizmeti daha düşük fiyatla talep edeceklerdir. Fiyat baskısı işletmeler ve sektör için kârlılığın azalmasına ayrıca rakipler arasında rekabetin artmasına neden olacaktır.

Alıcıların güç kullanımı fiyat baskısı ve kârlılığa olumsuz etkisi yanında tedarikçileri belirsizliğe sürükleyebilen durumlara da yol açabilmektedir. Rekabet kurumunun hazırladığı Türkiye Hızlı Tüketim Ürünleri Perakendeciliği Sektör İncelemesinin ön raporunda perakendecilerin (alıcı) listeleme bedeli, raf bedeli, teşhir alanı bedeli, insert bedeli, promosyona katılım bedeli vb. gibi bedelleri alıcı güçlerini kullanarak tedarikçilere yansıttıkları tespit edilmiştir. Raporda, orantısız bir şekilde uygulanan bu alıcı gücünün tedarikçi firmaları kestiremediği bir maliyet ve ticari riskle

karşı karşıya bıraktığı ifade edilmektedir. Ayrıca tedarik pazarında ortaya çıkacak rekabeti sınırlayıcı etki oluşturacağı ve perakende sektöründeki pazar gücünü besleyerek bu sürecin perakende sektöründe rekabeti bozacağı da öne sürülmektedir. (rekabet.gov.tr). Türkiye’de perakende sektöründe gücü elinde bulunduramayan tedarikçiler hipermarket ve süpermarketlerin yüklü alımları karşısında fiyat indirimleri ve vade kolaylığı gibi imkanlar sunmaktadır. Bu durum tedarikçiyi olumsuz etkilediği gibi ayrıca alıcılarla rekabet etmeye çalışan diğer rakipleri (bakkallar, küçük marketler) de olumsuz etkilemektedir.

Porter, aşağıdaki koşulların varlığının, alıcıların güçlü olmasının göstergesi olduğunu ifade etmektedir (Porter, 2015: 30-31):

- Satın alma miktarlarının büyük hacimlerde olması,
- Satın alınan ürünün müşterinin maliyetlerinin ya da satın alımlarının büyük bir bölümünü oluşturması,
- Sektördeki ürünlerin standart olması ve ikame ürünlerin başarısı,
- Geçiş maliyetlerinin düşük olması,
- Geriye doğru bütünleşme yeteneğinin olması,
- Alıcının ürün/hizmet kalitesi bakımından satın alınan ürünün önemsiz olması,
- Alıcıların tam bilgiye sahip olması.

Yukarıda sayılan koşulların çoğunda alıcıların fiyata karşı duyarlılıkları yüksektir. Bu nedenle alım yaparken daha uygun fiyatlı, düşük maliyetli ama kaliteli ürünleri tercih edeceklerdir.

İkame ürünlerin başarılı olduğu bir sektörde alıcılar için alternatif tercihler olacağından kolaylıkla ikame ürün tercih edilebilmektedir.

Eğer alıcının alım yaptığı işletmeyi değiştirmesi sonucunda karşılaştığı maliyetler (teslim zamanı, kalite, teslim şartları, taşıma) yani geçiş maliyetleri düşükse yine alıcının baskı yapma gücü yüksek olacaktır.

Alıcıların satın aldığı hammaddeyi kendilerinin üretmeye karar vermesi ya da üretimini yapan bir işletme ile birleşme ihtimallerinin olması da bir tehdit unsurudur. Alıcıların böyle bir güce sahip olmaları tedarikçilere olan bağımlılıklarını azaltacaktır.

Alıcıların alım miktarlarının büyüklüğü de pazarlık gücüne etki etmektedir. Eğer alıcı büyük miktarlarda alım yapıyorsa pazarlık gücü artacaktır. Arzı az olan mallarda ise durum tersine dönmekte ve alıcının pazarlık gücünü sınırlamaktadır.

Alıcıların tam bilgiye sahip olmaları ise talep, fiyatlar, maliyetler, kalite vb. hakkında gerçek ve eksiksiz bilgiye sahip olmaları anlamına gelmektedir. Tam rekabet piyasasının koşullarından biri de alıcı ve satıcıların tam bilgiye sahip olmasıdır fakat borsası olan mallar dışındaki mallarda eksiksiz bilgiye sahip olmak gerçekleşmesi zor bir koşuldur. Alıcı tam bilgiye sahip olursa hem kendi rakiplerine hem de tedarikçilerine karşı güçlü konumda olacaktır.

Alıcıların pazarlık gücünü endüstriyel alıcılar çerçevesinde değerlendirdik ama son tüketicilerin de pazarlık gücünü elinde bulundurduğu durumların olduğunu belirtmekte fayda olacaktır. Wal-Mart'ın kurucusu Sam Walton *“Tek bir patron tanırım. O da müşteri. Elindeki parayı başka bir yere harcayarak işletmelerdeki üst yönetimden en alt kademedeki çalışanlara kadar herkesi işten çıkartabilir”* sözüyle müşterilerin önemine vurgu yapmıştır. Farklılaşmış özelliklere sahip olmayan, kaliteli olup olmaması önem taşımayan, satın alma gücünü aşan, geçiş maliyeti düşük olan, ikamesi kolaylıkla bulunabilen ürün ve hizmetler söz konusu olduğunda tüketicilerin fiyata karşı duyarlılıkları yüksektir ve kolaylıkla satın alacakları yeri değiştirebilmektedirler.

1.3.5. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Alıcıların piyasada rekabet edebilme gücünü yükselten etkenlerden bir tanesi de tedarikçilerin kaliteli ürünü zamanında üreticiye ulaştırmalarıdır. Rekabet avantajı elde edilebilmesini sağlayan tedarikçiler bazı koşullarda hammadde, ara mamül, yardımcı malzeme vb. gibi endüstriyel alıcıların ihtiyaç duyduğu girdileri satarken pazarlık gücünü kullanabilmektedirler. Bu pazarlık gücü, tedarikçilerin kararlarını ve isteklerini alıcılara kabul ettirebilmesini kolaylaştırmaktadır.

Tedarikçiler ürünlerin fiyatını yükselterek ya da kalitesini düşürerek ilgili endüstrideki işletmelerin performanslarını tehdit etmektedir böylece endüstride normalin üzerinde elde edilen kârı da kendilerine aktarmaktadırlar (Barney, 1997: 80).

Alıcıları güçlü kılan durumlar olduğu gibi tedarikçileri de alıcılar karşısında güçlü kılan koşullar söz konusudur. Bu koşullar aşağıda sıralanmaktadır (Porter, 2015: 33):

- Birkaç işletmenin baskın olması ve satış yaptıkları sektörden daha konsantre olmaları,
- Belli bir sektöre satış yapmak için diğer ikame ürünlerle çekişmek zorunda kalınmaması,
- Sektörün tedarikçi grubun önemli bir alıcısı olmaması,
- Tedarikçilerin ürününün alıcılar için önemli bir girdi olması,
- Tedarikçilerin ürünlerinin farklılaştırılması ve geçiş maliyetleri yüksek olması,
- İleriye doğru bütünleşme yeteneği.

1.4. Rakip Analizi

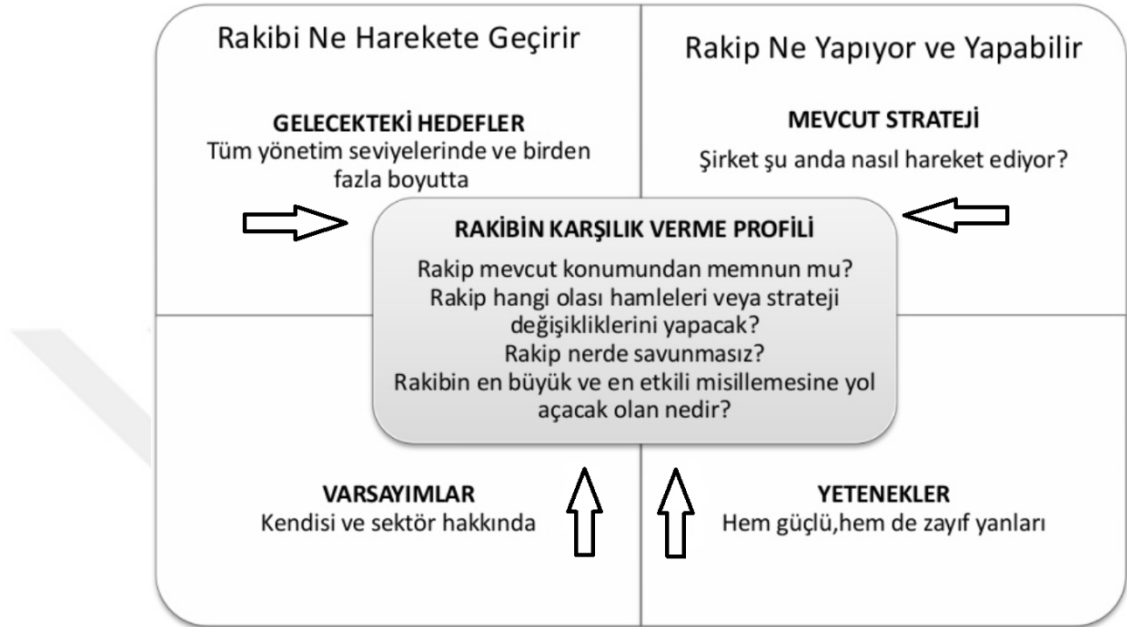
Rekabet yoğunluğunun yapısal belirleyicileri olarak ifade ettiğimiz Porter'ın rekabeti güdüleyen beş gücü işletmelerin faaliyette bulunduğu sektörün rekabet özelliklerini analiz etmek için kullanılmaktadır. Rakiplerle rekabet ederken işletmelerin güçlerini ölçtükleri rekabet analizi, sektöre girme kararı verirken oldukça önemlidir ve stratejik kararların temelini oluşturmaktadır.

Rakip analizi ise işletmelerin bulunduğu sektördeki rakiplerini belirlemek ve incelemek için kullanılmaktadır. Porter (2015: 57), “Sektörde savaşmak için kimi seçmeliyiz ve hangi sıklıkla hamlelere başvurmalıyız?” “Rakibin stratejik hamlesinin anlamı nedir ve ne kadar ciddiye almalıyız?” “Rakibin tepkisinin duygusal veya çaresiz olacağı hangi alanlardan kaçınmalıyız?” gibi sorulara cevap bulmak için ayrıntılı bir rakip analizi yapılması gerektiğini ifade etmektedir.

Bir rakip analiziyle ilgili dört tanımlayıcı bileşen vardır (Porter, 2015: 58, Sağbanşua, 2006: 8):

- Rakip işletmelerin gelecekteki hedeflerin analizi
- Rakip işletmelerin mevcut stratejilerinin tahmin edilmesi
- İşletmenin bulunduğu alan ve rakip işletmeler hakkında ön şartların ve varsayımların gözden geçirilmesi

- Rakip işletmelerin güçlü ve zayıf yönlerinin, yeteneklerinin incelenmesi



Kaynak: Porter, M. (2015) Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri, İstanbul, Agora Kitaplığı, s: 59

Şekil 1.2. Rakip Analizinin Bileşenleri

Şekil 1.2.'de işletmelerin rakip analizinde belirli sonuçlara ulaşması açısından sorulması gereken sorular yer almaktadır. Porter bu bileşenler incelenirken rakiplerin ne yaptığı ya da yapacağı yani mevcut stratejisi ve güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edildiği yetenekleri ile ilgilenildiği gelecekteki hedefler yani rakip işletmelerin davranışlarını yönlendiren etkenlerin ne olduğuna ve işletmenin kendisi ve bulunduğu sektör hakkındaki varsayımlarına daha az ilgi gösterildiğini ifade etmektedir. Rakip işletmeler gelecekte nasıl hareket edeceklerini diğer işletmelerin varsayımlarına göre belirleyecekleri için bu bileşenin de önemi göz ardı edilmemelidir.

1.5. Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramı

Askeri terminolojide sıkça kullanılan bir kavram olan strateji kelimesi, işletmelerin hangi yolları kullanarak hedeflerine ulaşabileceklerini gösteren bir plandır. Kökeni eski Yunanca'da ordunun generali anlamına gelen ve strategos kelimesine dayanan strateji kelimesinin tarihsel kökenine baktığımızda milattan önce 490 senesindeki Marathon Savaşında stratejistlerin (strategos) bulunduğu bir kurmay

konseyi oluşturulmuştur. Bu konsey ülke yöneticisine sadece çarpışmalarda başarı sağlanılacak taktiksel yöntemlerden çok, savaşı top yekûn kazanmayı sağlayacak stratejik konularda önerilerde bulunmuş daha sonraları ise sivil konularda da strateji oluşturmak için görevlendirilmiştir (Blackerby, 1994: 23).

Strateji sözcüğünün işletme alanında kullanılmaya başlanması ise 20. Yüzyılı bulmuştur. Özellikle İkinci Dünya Savaşı sonrası büyük strateji uzmanları artık daha çok ekonomi ve siyaset bilimleri alanında gelişmeye başlamıştır (Karadağ, 2014: 14). Daha sonraki zamanlarda ise rekabet kapsamında da değerlendirilmiştir (Ghemawat, 2002: 37).

Karadağ (2014: 13-14) stratejinin varlığının kaynağının ihtiyaçlardan doğduğunu ifade etmektedir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde bulunan kademelerde ilerlendikçe ve ihtiyaçlar arttıkça bu ihtiyaçların karşılanmasını doğadan doğrudan değil de doğal girdilerin dönüştürülmesi ile giderilmesi durumu bazı ihtiyaçlarının karşılanmasının artık bireysel değil örgütsel etkinliklerle mümkün hale getirmiştir. Böylece bazı ihtiyaçların karşılanması amacıyla başlayan bireysel strateji geliştirme ve uygulama çabası örgütsel bir çabaya dönüşmüştür. Karadağ, stratejinin askerler, komutanlar ve iş adamları tarafından kullanıldığını ifade etmiştir ve genel olarak siyasi, askeri ve iş stratejisi olarak sınıflandırmaktadır.

İşletmeler açısından strateji, işletmenin rakip işletmelerden farklılaşarak pazar fırsatlarını konumlandırma sanatıdır (Abraham, 2006: 6). 1981-2001 yılları arasında General Electric'in CEO'su olan Jack Welch strateji ile ilgili şunları ifade etmektedir: İşletmenin şu anda hangi aşamada olduğunun gelecekte ise nerede olmak istediğinin bir göstergesi ve gelecekte olmak istediği noktaya nasıl ulaşacağının planıdır (Yılmaz, 2006: 162). Rekabet avantajının ve endüstriyel pazarda avantajlı konum elde etmenin ön planda olduğu dönemlerde strateji, işletmenin bulunduğu pazarda nasıl üstün performans kazanacağı hakkında bir işletme teorisi olarak değerlendirilirken Al-laham (2001) tarafından ise uzun dönemde firmanın gelişmesini garantilemek amacıyla, rekabet avantajı kazanmak niyetiyle işletmenin stratejik amaçlarına ulaşmak için kaynak ve becerilerini kullanarak izlediği yollar ve ana fonksiyonlar olarak tanımlanmıştır (Nothnagel, 2008: 14).

Kotler (2008:168), işletme stratejilerinin, özelliklerin, tasarımın, kalitenin, hizmetin ve maliyetin bir şekilde emsalsiz bir sentezi olması gerektiğinden

bahsetmektedir. İşletmenin stratejisi, rakiplerin ancak uzun bir zaman sonra ve fahiş bir maliyete karşılığını verebileceği kadar avantajlı bir pazar konumu yarattığında, gıpta edilecek bir strateji oluşturulacağını ifade etmektedir.

Vizyon, misyon, amaç, hedef, plan, bütçe, taktik, politika ve performans değerlendirmesi stratejik yönetimin ana kavramlarıdır ve strateji kavramı da yine ana kavramlardan biridir. Strateji, işletmenin bu ana kavramlardan vizyon, misyon, amaç ve hedeflere nasıl ulaşacağını gösteren alternatif yolları sunmaktadır.

Pazarın yapısı, dinamikleri, tüketici davranışları ve buna bağlı olarak rakip işletmelerin pazardaki uygulamaları sürekli değişmektedir. Rakip işletmelerin yeni çıkardıkları ürünler veya mevcut ürünlerinde yapmış oldukları değişim ve yenilikler, sürekli aynı uygulamalar veya aynı ürünlerle faaliyette bulunan işletmelerin, işlerini devam ettirmesini zorlaştırmaktadır. İşletmelerin kendini yenilemesi, ürünlerini geliştirmesi, pazarın değişimlerine ayak uydurması ve geleceğin nasıl bir şekil alacağını tahmin etmesi gerekmektedir aksi takdirde pazarda küçülmek ve zamanla da yok olmak tehlikesi ile karşı karşıya kalınabilmektedir. Bu nedenle, işletmelerin pazarda ne durumda olduğunu anlamak ve geleceğe hazırlanması için bir plan yapmaları gerekmektedir bu anlayış stratejik yönetim olarak ifade edilmektedir (Okay, 2010: 192).

İşletme ve yönetim alanında 20. Yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlanan stratejik yönetim kavramı için bu isim geliştirilmeden önce 1950'li yıllarda uzun vadeli planlama anlayışı (Grant, 2010: 15) sonrasında ise kurumsal planlama ve stratejik planlama anlayışı uygulanmıştır (Ülgen, Mirze, 2004: 36). 1970'li yıllarda yaşanan petrol krizleri sonrasında yaşanan durgunluk ve enflasyon gibi makro ekonomik sorunlar ayrıca uzak doğu işletmelerinin rekabet konusunda baskı yaratması rekabet kavramının önemini ön plana çıkarmıştır. Böylece stratejik planlama anlayışını uygulayan işletmeler yönlerini planlamadan strateji geliştirmeye çevirmişlerdir (Grant, 2010: 17).

Stratejik yönetim rekabetin yoğun olduğu bir piyasada işletmelerin amaçlarına ulaşabilmek ve rakip işletmelerle yarışabilmek için ne yapmaları, hangi stratejileri izlemeleri gerektiğini incelemektedir (Aktan, 2008: 6). Stratejik yönetimde Bizim işimiz nedir, ne olmalıdır?, Ürün/hizmetleri üretme nedenimiz nedir?, Neden burada kurulduk? Örgütlenmemizin bu şekilde oluşturulmasının nedeni nedir? gibi sorular

sorulmaktadır böylece belirlenen amaç ve kararların beklenen sonuçları vermesi sağlanacaktır (Drucker, 1999, Bowman, 1990:1).

Stratejik yönetimde dış çevrenin analiz edilmesinin önemli olduğu açıktır. Çünkü dış çevre ile ilgili yapılacak tespitler ve buna yönelik çözümlemeler işletmenin uzun vadede ne olacağına yönelik soruları cevaplayacaktır. Bu nedenle stratejik yönetim bir karar alma ya da problem çözme süreci olarak ifade edilebilmektedir. Amaçların belirlenmesi ve uygun stratejilerin geliştirilmesi ile başlayan bu süreç işletmenin yönünün tespit edilmesi için yapılacak olan faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, uygulanması, koordinasyonu ve kontrol edilmesinden oluşmaktadır (Dinçer, 2003: 33-34).

Stratejik yönetimin amacı, işletmeye kalıcı bir rekabet avantajı sağlamaktır, yani pazara ilişkin bazı sayısal analizler yapmak, geleceği başarılı bir biçimde öngörmek, işletmenin uzun vadeli stratejisini, amaç ve hedeflerini belirlemektir (Okay, 2010: 192).

Stratejik süreçte bazı soruların sorulması gerekmektedir. Kimler görevlendirilecek? Bu işi neden yapıyoruz?, Nasıl yapıyoruz?, Şuan neredeyiz?, İleride nerede olmalıyız?, Oraya nasıl gidebiliriz?, Oraya geldiğimizi nasıl anlayacağız? şeklindeki soruların cevaplarına stratejik sürecin evrelerinde ulaşılabilmektedir (Alpkan, 2000: 4).

Stratejik yönetim süreci aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır (Akdemir vd., 2012: 12):

- Stratejik yönetime olan ihtiyacın tespit edilmesi ve strateji yönetim ekibinin belirlenmesi
- Stratejik analiz: iç ve dış analiz
- Misyon ve vizyonun belirlenmesi
- Stratejik amaçların tespit edilmesi: strateji hiyerarşisi
- Stratejilerin analizi ve seçimi
- Stratejilerin uygulanması
- Değerlendirme ve kontrol

Sürecin başlangıç kısmı olan stratejik yönetime olan ihtiyacın tespiti ve stratejik yönetim ekibinin belirlenmesi aşamasında ilgili çalışmaları başlatan ve

sürecin her aşamasında yer alan ve stratejik faaliyetlerden sorumlu olan profesyonel bir ekip oluşturulmaktadır. Bu aşama Kim? sorusunun da cevabına ulaşıldığı aşamadır.

İşletmenin iç ve dış çevresinin analiz edildiği stratejik analiz aşamasında demografik, ekonomik, sosyo-kültürel, siyasal, teknolojik ve global faktörlerden oluşan dış çevrenin analiziyle işletmenin karşılaştığı fırsat ve tehditler tespit edilmekte, pazarın ve rakip işletmelerin durumları değerlendirilmektedir. İç çevre analiziyle ise işletmenin güçlü ve zayıf yönleri tespit edilerek işletmenin iç durum değerlendirmesi yapılmakta, güçlü yönler açığa çıkarılmakta, zayıf yönlerin ortadan kaldırılmasının yolları aranmaktadır.

Misyon, işletmenin görevi ve varoluş nedenidir. Ne gibi hizmetler yapıldığını, nelerin, nasıl üretildiğini, kimin için üretildiğini ifade etmektedir. Misyon üretim sürecini değil, amacını anlatmaktadır ve işletmenin değişmez karakterini tanımlamaktadır. Vizyon ise, işletmenin ileride ulaşmak istediği hedefleri göstermektedir. İşletmen uzun vadede neler yapmak istiyor? Çalışanları ve müşterileri tarafından nasıl algılanmak istiyor? Vizyonda gelecekteki başarıların ve ideal olanın tanımlanması gerekmektedir. Bu idealler heyecan verici olmalıdır ve işletme çalışanlarının faaliyetlerine anlam kazandırmalıdır.

İşletmelerin özel amaçları arasında yer alan uzun dönemli büyüme, tüketicilere kaliteli mal ve hizmet sunma gibi amaçları, dinamik ve etkin bir yapıya sahip olma istekleri misyon ve vizyon gibi uzun vadeli niyetler ile her yıl belirlenen ve işletmenin ulaşmak istediği sonuçları ifade eden amaç ve hedefler belirlemesini gerektirmektedir. Bunların belirlenmesinde ise planlar amaç ve hedeflere ulaşmak için yapılması gerekenler konusunda hizmet ederken bütçeler, vizyon, misyon, amaç, hedef ve planlara gerekli olan kaynağı tahsis etmektedir.

Stratejik niyet hiyerarşisi de vizyon, misyon, amaç, hedef, plan ve bütçeden oluşmaktadır (Akdemir, 2012: 47).

Stratejilerin analizi ve belirlenmesi aşamasında karar verici yöneticilerin gerçeklikten uzaklaşmadan, yeterli derecede araştırma yaparak ve çaba sarf ederek kapsamlı bir karar verme sürecinden geçmeleri gerekmektedir. İşletmelerin rekabette avantaj sağlayabilmeleri, ömürlerinin uzun dönemli olması için alternatifler arasından doğru stratejinin belirlenmesi önem arz etmektedir.

Seçilen stratejinin uygulama aşamasında işletmede alt ve st kademe fark etmeden çalışanların tümü sorumluluk almalıdır çünkü stratejinin başarıyla uygulanması ya da başarısız olması durumunda tüm çalışanlar etkilenmektedirler. Bu nedenle çalışanlar kendi paylarına düşen görevlerin ne olduğunu ve bu görevleri en iyi şekilde nasıl uygulamaları gerektiğini sorgulamalıdır. Organizasyonun, belirlenen amaçlara ulaşmada motivasyonlarının düşük olması başarı elde etme oranının da düşük olmasına neden olabilmektedir.

Stratejilerin uygulanması sonucunda işletmenin belirlenen amaçlara ulaşıp ulaşmadığının belirlendiği son aşamada raporlar değerlendirilmekte ve kontrol edilmektedir. Böylece olması istenilen durum ile olan durum arasındaki farkın olumlu mu yoksa olumsuz mu olduğu, sonuçların belirlenen amaçlara katkı sağlayıp sağlamadıkları, tercih edilen stratejilerin amaçlarla örtüşüp örtüşmediği belirlenmektedir. Değerlendirme ve kontrol aşamasında dış evre etkilerinin de dikkate alınması sadece i çevreye odaklanılıp baskı oluşturulmamalıdır.

Değişen ve gelişen evre koşullarında rekabetin şiddetinin ve şeklinin de değiştiği gerçeğiyle stratejik yönetim sürecinin dinamik, geliştirilen ve değiştirilen bir faaliyet olmak zorunda olduğu da unutulmamalıdır (lgen, Mirze, 2004: 31).

1.6. Rekabet Stratejileri

Rekabeti tetikleyen beş gücü inceledikten sonra işletmeler için asıl önemli nokta olan bu glere karşı nasıl bir savunma uygulanmalıdır sorusunu cevaplamak gerekmektedir. İşletmeler SWOT analizi ile güçlü ve zayıf yönlerini, fırsat ve tehditlerini belirlerken güçlü ve zayıf yönlerine ilişkin elde edilen bilgilerin uygulanacak rekabet stratejisinin belirlenmesindeki rolü büyüktür. Çünkü buna göre işletmenin bulunduğu konum tespit edilecek ve uygun strateji uygulanacaktır. İkame mallar ile kıyaslandığında, giriş engelleri ile karşılaşıldığında ya da alıcı veya tedarikçilerin oluşturabileceği baskılar söz konusu olduğunda işletmenin mücadele etmek için uygulayacağı strateji ne olacaktır? Pazar lideri olan rakibinin zayıf yönlerini tespit edip bunlara odaklanarak ortaya çıkacak fırsatlardan faydalanan ve müşterileri kendi tarafına çekmeyi hedefleyen işletmeler saldırgan eylemler uygulamaktadır. Pazar lideri konumunda olan işletmeler ya da mevcut konumunu korumak isteyen

işletmeler ise saldırılma riskini ve şiddetini azaltmayı, zayıf noktaları güçlendirmeyi ve sürekli tetikte olmayı sağlayan savunmacı eylemleri uygulamaktadır.

İşletmeler savunmacı ya da saldırgan eylemleri uygularken Porter'ın genel rekabet stratejileri olan toplam maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejilerinden biri veya bir kaçını (tamamını uygulamak nadiren karşılaşılan bir durumdur) uygulayarak rakipleriyle mücadelede başarı sağlayabilmektedirler.

1.6.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

Bu strateji standartlaştırılmış özelliklerde olan ürün ve hizmetlerin, alıcıya uygulanacak fiyatın düşürülmesi amacını gütmekten, rakiplere kıyasla en düşük maliyette, alıcıların kabul edebileceği ve rekabet edebilir düzeyde bir kalite ile sunulmasını temel almaktadır. Ayrıca maliyetin, işletmenin tüm faaliyetlerinde kontrol edilmesi yüksek kâr oranlarına erişilebilmesi açısından toplam maliyet liderliği için önem arz etmektedir.

Porter (2015: 42) verimli ölçekte faal tesislerin kurulmasını, deneyimler ile güçlü maliyet düşüşleri elde edilmesini, maliyetlerin ve genel giderlerin sıkı bir şekilde kontrol edilmesini ayrıca AR-GE, satış, servis, pazarlama faaliyetleri gibi alanlarda da maliyetlerin en aza indirgenmesi gerekliliğini ifade etmektedir. Örneğin Türk mobilya sektöründe işletmelerin uluslararası rekabet gücünün ana dayanağının işgücü maliyetleri olduğu ifade edilmektedir (Gürpınar, Barca, 2007: 49) ama sadece tek bir alanda maliyete müdahale etmek toplam maliyet liderliğini elde etmek için yeterli olmamaktadır. İşletmeler sadece üretim maliyetlerinin değil aynı zamanda yönetsel olarak da maliyetlerin düşürülmesini sağlamak durumundadır. Bankadan alınacak kredilerin faizlerinde avantaj sağlamak, büyük ölçekli satın alımlarda elde edilen indirimler ve büyük ölçekli üretim düzeyinin getirdiği maliyet avantajı, tutundurma faaliyetlerinde ve genel yönetim giderlerinde maliyetleri asgari düzeye çekmek vb. de maliyetlerin azaltılmasına katkı sağlamaktadırlar.

Maliyet liderliğini korumak ve sürdürebilmek için işletmelerin ölçek ekonomileri, öğrenme ekonomileri, üretim teknikleri, üretim tasarımı, girdi maliyetleri, kapasite kullanımı ve artık değer verimi olarak sınıflandırılan maliyet yönlendiricileri analiz etmeleri gerekmektedir. Böylece işletmenin rakiplerine göre maliyet pozisyonu analiz edilip, verimsizlik kaynakları teşhis edilmekte ve maliyet

verimliliğinin geliştirilmesi için yol gösterici tavsiyeler elde edilmektedir (Grant, Jordan, 2014: 186).

İşletmenin maliyet liderliğini eline geçirmesinde iki önemli yol olan değer yaratan faaliyetlerde iç verimlilik çalışmaları ile maliyetleri düşürmek ve değer yaratmayan maliyet unsurlarını elemek (Ülgen, Mirze, 2004: 260) işletmelere hangi faaliyetlerin maliyetlerini hangi yöntemlerle düşürebileceğini göstermede yardımcı olmaktadır. Böylece üretimden alıcıya teslimata ve satış sonrasındaki süreçte hangi faaliyetlerin değer yarattığı tespit edilecek alıcıya değer yaratmayan ve maliyet unsuru olan faaliyetler elenecek değer yaratan unsurlarda ise iç verimlilik çalışmaları yaparak rakiplerden daha yüksek maliyet söz konusuysa aşağı çekilmeye çalışılacaktır. Atıl kapasitenin değerlendirilmesi, üretimde teknolojik gelişmelerden faydalanarak maliyetlerin aşağı çekilmesi buna örnek olarak verilebilmektedir. Değer yaratan faaliyetlerin rakiplerin maliyetlerinden daha aşağı çekilememesi durumunda ise bu faaliyetin dış kaynaklar yoluyla sağlanması daha sağlıklı olacaktır. Bir otelin doluluğuna göre yiyecek-içecek hizmeti, çamaşırhane ve temizlik gibi hizmetlerde dış kaynaklardan yararlanması yapacağı ödemelerde tasarruf sağlamasına yardımcı olmaktadır.

Maliyet liderliği avantajını sağlamak için müşterilerin kalite beklentisinden uzaklaşmamak gerektiği önemlidir çünkü kaliteden kısmak uzun vadede işletmeler için farklı maliyet kalemlerine neden olabilmektedir. Fox (2014: 110), maliyetleri garanti talep ödemelerinden oluşan katı maliyetler ve garanti talebine ve ürün kalite sorunlarına neden olan yumuşak maliyetler olarak iki şekilde ifade etmektedir. Bu nedenle işletmelerin maliyetten tasarruf sağlamak amacıyla düşük nitelikli ürünler üretmesi daha az rekabetçi olmalarına bu ise müşteri kaybına ve kârda azalmaya neden olacaktır. Daha düşük nitelikli ürünler tamir-bakım-servis gibi maliyetleri de beraberinde getirecektir.

Maliyet liderliğinin işletmeye sağlayacağı bazı avantajlar vardır. İşletmeleri güçlü alıcıların fiyat kırıdırma güçlerine karşı koruduğu gibi girdi maliyetlerinde oluşacak artışlarla mücadele etmesinde esneklik kazandırabilmesi yönüyle de tedarikçiler karşısında savunmalarını güçlendirmektedir (Porter, 2015: 43). Ayrıca ihtiyaç duyulduğunda fiyatların aşağıya çekilmesi yoluyla yeni girişler ve ikame mallarla rekabet etmede işletmeye avantaj sağlamaktadır.

Otomasyon nedeniyle işletmelerin maliyet yapılarında değişimin söz konusu olması kısa dönemde sabit maliyetlerinin daha yüksek olmasına neden olabilmektedir. Büyük sermaye yatırımı ise teknolojik yenilikler karşısında uzun dönemde avantajlarını kaybetmesine neden olabilmektedir (Bayri, 2005: 186). Çünkü teknolojik yenilikler geçmiş yatırımları ve kazanılan deneyimleri geçersiz hale getirmektedir bu da maliyetleri azaltma yeteneğinin kaybedilmesine neden olabilmektedir. Rakiplerin ürünleri liderliği elinde bulunduran işletmeden daha ucuza mâl etme yöntemleri bulmaları da stratejinin riskli tarafını oluşturmaktadır. Ayrıca müşteri beklentilerinde oluşacak bir değişiklik (farklılaştırılmış bir ürüne olan ihtiyaç müşterinin istek ve beklentilerini değiştirip yükseltebilir dolayısıyla fiyata olan duyarlılığını azaltabilir), rakip işletmelerin maliyet liderliğini elinde bulunduran işletmenin faaliyetlerini taklit ederek bu avantajı elinde alabilmesi de bu stratejinin riskleri olarak ifade edilebilmektedir.

1.6.2. Farklılaştırma Stratejisi

İşletmeler özellikle fiyat duyarlılığının az olduğu ortamlarda müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılama noktasında farklılaştırmaya yönelmektedirler. Böylece müşterilerin istek ve beklentilerini doğru tespit ederek oluşturulmuş ürün ve hizmetler ile sadık müşteriler kazanılmakta ve rakiplerden farklılaşmak da mümkün hale gelmektedir. Farklılaştırma sadece ürünün farklılaştırması olarak değerlendirilmemelidir. Personel, marka, imaj, servis, garanti, müşteri hizmetleri yönünden de farklılaşmak gerekmektedir.

Ürün farklılaştırması ile işletme ürün ya da hizmetin tasarımında, niteliklerinde, performansında, dayanıklılığında, içeriğinde farklılaştırmaya gidebilir. Örneğin kavisli televizyonlar ile görüntünün tüm noktalarını görebilme imkanı sağlanmakta, hatta LG benzer teknoloji kullanılarak kafa yapımız ve yüzümüzle birebir eşleşen ve kulağımıza tuttuğumuzda mikrofonun ağzımıza daha yakın durmasını sağlayan telefonlar üretmektedir. Apple, bilgisayar, telefon ve tablet konusunda müşterilerine özel farklılıklar sunarak duygusal bir bağ oluşturmaktadır. Çiçek sepeti web sitesi sadece gerçek çiçeklerden oluşan gönderimlerle yetinmeyip, meyve ve keklerden oluşturulmuş buketleri de müşterilerine sunmaktadır. Kişisel bakım sektöründen de ürün farklılaştırmasına örnek vermek mümkündür. Rujların 24

saat kalıcı olması, Nivea'nın duşta vücut kremi adıyla çıkardığı ürünü bu örneklerden birkaçıdır.

Ürün farklılaştırması dışında da farklılaşma yoluna giden işletmeler mevcuttur. Dominos pizza siparişlerde 30 dakikada teslim garantisi verip aksi durumda ürünü ücretsiz sunmaktadır, dayanıklı ürün satan işletmeler ürünlerinin garanti süresinin rakip ürünlere göre daha uzun olduğunu ön plana çıkarmaktadır. Personel yoluyla farklılaşmayı seçen işletmeler ise nitelikli, nazik personelleri ile müşterilere kendilerini özel hissettirmektedirler.

Porter (2015: 45), farklılaştırmanın gerçekleştirilmesi ile bir sektörde ortalamanın üzerinde getiri sağlanabileceğini, farklılaştırma marjları da arttıracığı için ayrıca düşük maliyetli bir konum ihtiyacının da ortadan kalkacağını ifade etmektedir. Dubai'de 7 yıldızlı lüks bir otel olan Burj Al Arab müşterilerin havaalanından karşılanmasından otel girişine ve otelde kalınan tüm süre boyunca müşterilerine “Kral” gibi davranmaktadır (Mirzayeva, Türkay, 2016: 77). Bu farklılaştırma, rakip otellerden daha yüksek bir fiyatla yüksek getiri sağlamanın nedenidir .

Farklılaştırma stratejisi ile rakiplere kıyasla avantaj sağlayan farklılıklar müşteri sadakatinin oluşturulmasını sağlamakta, yeni girişlerin engellenme olasılığını arttırmakta ve ikame ürünler arasında daha iyi bir konumlandırma imkanı sağlamaktadır (Tayşır, 2010: 165). Bununla beraber farklılaştırma bazı riskleri de getirmektedir. Farklılaştırmayı gerçekleştiren firmanın maliyetleri ile rakiplerin düşük maliyeti arasındaki fark arttığında farklılaştırma marka sadakatini koruyamayacak noktaya gelebilmektedir. Bu alıcıları, farklılaştırılmış bazı özelliklerden tasarruf etme yoluna yönlendirecektir. Sektörler olgunlaştıkça farklılaştırma yapılan firmanın taklit edilmesi de yaygınlaşmakta böylece algılanan farklılaştırmayı daralttığı için bir risk teşkil etmektedir (Porter, 2015: 55).

1.6.3. Odaklanma Stratejisi

Odaklanma stratejisi farklılaştırma ve maliyet liderliği stratejilerinin aksine, hedef olarak tüm sektörü değil dar bir pazar bölümünde belirli bir kütleyi ele almaktadır yani gücünü belirli alanlara yoğunlaştırmaktadır. Hedef alınan dar bir pazara nüfuz etmek hizmetin daha da iyileştirilmesine imkan tanımaktadır. Böylece bu

stratejiyi uygulayan işletmeler tüm pazara hitap eden rakiplerine göre nüfuz ettikleri pazarda avantajı ellerinde bulunduracaklardır.

İşletmeler odaklanma stratejisiyle hedef alınan kütlenin ihtiyaçlarını daha iyi karşılamak yoluyla farklılaştırmayı, bu kütleye hizmet vermekle maliyetleri düşürmeyi ya da her iki stratejiyi uygulamayı başarabilmektedirler (Porter, 2015: 46). Rekabetin yoğun ve şiddetli olduğu pazarlarda geniş pazar bölümlerine hitap etmeye yetecek kaynağı bulunmayan işletmeler bu rekabet ortamında güçsüz kalarak uzun dönemli olarak varlıklarını sürdürmekte zorlanmaktadır bu nedenle böyle işletmeler için odaklanma stratejisi bir kurtarıcı olabilmektedir. farklı bölümlerden oluşan pazar bölümleri arasındaki bu farklılığı avantaja dönüştürmek için odaklanma stratejisini benimsemektedirler (Ülgen, Mirze, 2004: 267). Bu stratejiyi uygulayan işletmelerin dikkat etmesi gereken nokta ise hedef kütlenin farklılaştırılmış tercihlerinin olması ve rakip işletmelerin aynı pazar bölümünde uzmanlaşmayı amaç edinmemeleri gerekliliğidir çünkü strateji en iyi sonuçları bu şartlarda sağlamaktadır.

Türkiye’de gıda sektöründe Dardanel ton balığı üzerine odaklanmıştır, perakende sektöründe BİM, ŞOK gibi indirim marketleri müşterilerin temel tüketim ihtiyaçlarını karşılamak için sınırlı çeşit ile, kolay ulaşılabilecek yerlere kurulmakta reklam, teşhir, ambalaj gibi maliyetlerden kaçınarak odaklanmış maliyet liderliği ile uygun fiyatlarla pazar yaratmaktadır. Otomotiv sektöründe ise çevreye duyarlılığı ve alternatif yakıt kullanımını ön planda tutan Toyota, Honda gibi üreticiler pazarı daha kısıtlı olan hibrid araçlar üreterek müşteri tercihlerine yönelik ürünlerini geliştirmektedirler.

Dar bir pazar alanına hitap edilen odaklanma stratejisinde müşterilerle yakın olmanın oluşturduğu müşteri bağlılığı rakip işletmeler ve ikame ürünler için giriş engeli oluşturmaktadır. Müşterilere olan yakınlık ile ayrıca istek ve beklentileri de daha hızlı ve kolay bir şekilde tespit edilebilmektedir. Müşteri açısından baktığımızda ise müşteriler odaklanma stratejisini uygulayan işletmenin ayrıcalıklı ürün ve hizmetlerini farklı yerlerde bulamayacağı için işletmeler daha güçlü konumda olacaktır. Dar Pazar alanı avantajlar sağladığı gibi bazı dezavantajları da beraberinde getirebilmektedir. Daha düşük hacimle çalışan işletmeler hammadde ve malzeme ya da yarı mamül satın aldıkları tedarikçileri karşısında iskonto konusunda güçsüz konumda bulunmaktadır bu da maliyet avantajından mahrum kalmalarına neden

olmaktadır. Teknolojik yenilikler ise ikame endüstrilerin oluşmasına neden olmaktadır. Müşterilerin ihtiyaçlarının da sürekli değişmesi odaklanılan pazarın kaybolmasına yol açmaktadır. Bu nedenle işletmelerin yenilikleri ve müşteri beklentilerindeki değişimleri takip etmesi, bu anlamda reaktif olması bu riskten etkilenmenin önüne geçebilecektir.

Porter (2015: 56), geniş ürün yelpazesi olan rakip işletmeler ile odaklanmış işletme arasındaki maliyet farklılığının dar bir pazarda faaliyet göstermenin maliyet avantajını ortadan kaldırdığından ayrıca rakiplerin stratejik hedef dahilinde alt pazarlar bularak odaklanan işletmeyi odağının dışında bırakabilme riskinden de söz etmektedir.

İşletmeler yukarıda açıkladığımız üç rekabet stratejisinden hangisini seçeceklerine karar verirken güçlü yönlerini tespit ederek buna en uygun stratejiyi belirlemeli ve belirlenen stratejinin rakip işletmeler tarafından kolay taklit edilemeyecek olmasına da dikkat etmelidir. Sektörün niteliğine göre farklılık gösteren stratejilerin başarılı olabilmesi için kurum kültürünün benimsenmesi, yenilikçi sistemin benimsenmesi, yönetim ve organizasyonun etkin olması gibi gereklilikleri de söz konusudur. Farklı yaklaşımlar ve beceriler stratejilerin başarısına da yön verecektir ayrıca stratejiler belirlenirken içinde bulunulan ortamı tanımak ve ortama uygun hareket etmek de önemlidir. Tablo 1.1.'de bu stratejilerin gerektirdiği beceriler, kaynaklar ve organizasyonel gereklilikler yer almaktadır. İşletmeler seçecekleri stratejinin gerekliliklerini yerine getirerek faaliyetlerini sürdürmek durumundadırlar. Porter (2015) birincil hedef olarak stratejilerden birine sürekli bağlı olmanın gerekliliği üzerine durmuş, stratejiler arasında açık bir seçim yapmanın zorunlu olduğunu, birden fazla strateji izlemenin ise stratejilerde tam anlamıyla başarı sağlamanın önüne geçeceği için rakiplere karşı avantajlı durumda olmayı engellediğini ifade etmiştir.

Tablo 1.1. Genel Rekabet Stratejilerinin Gereklilikleri

Genel Strateji	Genel Olarak Gerekli Olan Beceriler Ve Kaynaklar	Genel Örgütsel Gereklilikler
MALİYET LİDERLİĞİ	Sürekli sermaye yatırımı ve sermaye erişimi	Kesin sayısal hedeflere ulaşılmasına bağlı teşvikler

	İşlem mühendisliği becerileri	Sık, ayrıntılı kontrol raporları
	İş gücünün yoğun olarak gözlenmesi	Yapılandırılmış organizasyon ve sorumluluklar
	Üretim kolaylığı için tasarlanmış ürünler	Sıkı maliyet kontrolü
	Düşük maliyetli dağıtım sistemi	
FARKLILAŞTIRMA	Kalite veya teknolojik liderlikte kazanılmış kurumsal ün	AR&GE ürün geliştirme ve pazarlama fonksiyonları arasında güçlü koordinasyon
	Ürün mühendisliği	Sayısal ölçüler yerine öznel ölçüler,
	Güçlü temel araştırma yetenekleri	Üstün nitelikli işçileri, bilim adamlarını veya yaratıcı kişileri çekecek rahat ve hoş bir ortam
	Güçlü pazarlama becerileri	
	Kanallarla güçlü işbirliği	
	Sektörde uzun bir geçmiş veya diğer işlerden elde edilmiş benzersiz beceriler kombinasyonu	
ODAKLAŞMA	Yukarıdaki politikaların, belirli bir stratejik hedefe yönlendirilmiş kombinasyonu	Yukarıdaki politikaların, belirli bir stratejik hedefe yönlendirilmiş kombinasyonu

Kaynak: Porter, M. (2015) Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri, İstanbul, Agora Kitaplığı s: 49

İşletmeler yukarıda açıkladığımız üç rekabet stratejisinden hangisini seçeceklerine karar verirken güçlü yönlerini tespit ederek buna en uygun stratejiyi belirlemeli ve belirlenen stratejinin rakip işletmeler tarafından kolay taklit edilemeyecek olmasına da dikkat etmelidir. Sektörün niteliğine göre farklılık gösteren stratejilerin başarılı olabilmesi için kurum kültürünün benimsenmesi, yenilikçi sistemin benimsenmesi, yönetim ve organizasyonun etkin olması gibi gereklilikleri de söz konusudur. Farklı yaklaşımlar ve beceriler stratejilerin başarısına da yön verecektir ayrıca stratejiler belirlenirken içinde bulunulan ortamı tanımak ve ortama uygun hareket etmek de önemlidir. Tablo 1.1.'de bu stratejilerin gerektirdiği beceriler, kaynaklar ve organizasyonel gereklilikler yer almaktadır. İşletmeler seçecekleri

stratejinin gerekliliklerini yerine getirerek faaliyetlerini sürdürmek durumundadırlar. Porter (2015) birincil hedef olarak stratejilerden birine sürekli bağlı olmanın gerekliliği üzerine durmuş, stratejiler arasında açık bir seçim yapmanın zorunlu olduğunu, birden fazla strateji izlemenin ise stratejilerde tam anlamıyla başarı sağlamanın önüne geçeceği için rakiplere karşı avantajlı durumda olmayı engellediğini ifade etmiştir.



2. BÖLÜM

İNOVASYON

Bu bölümde inovasyon kavramı, gerekliliği ve önemi, inovasyonun çeşitleri, kaynakları, inovasyonun süreci, inovasyon stratejileri, inovasyonun önündeki engeller, rekabet gücü sağlamada inovasyonun önemi ve Türkiye’de rekabet edilebilirlik konuları ele alınacaktır.

2.1. İnovasyon Kavramı, Tanımı, İçeriği

Türk Dil Kurumu’nun “Yenileşim” olarak ifade ettiği inovasyon kavramı İngilizce karşılığı olan “Innovation” sözcüğünün çevirisi olarak kullanılmaktadır.

Yüksek teknoloji ve uluslararası rekabetteki artış günümüzde değişimin arkasındaki en önemli iki faktördür. Artık post-endüstriyel dönem Rekabet edebilirlik eksenine yerleşmiştir ve işletmelerin ayakta kalabilmeleri güçlü bir rekabetçi konuma ulaşmaları ile mümkün olabilecektir (Kaya, 1997: 59).

Girişimcilik sürecinin anahtar fonksiyonu olan inovasyon (Drucker, 2002: 20), teknolojik ilerlemelerin, insanlığın faydasına, birçok sorunun çözümüne katkı sağlayacak ve verimliliği arttıracak şekilde uygulama alanına aktarılmasıdır (Tümer, 1995: 27).

İnovasyon, işletmelerin fırsatları, pazarlanabilir bir fikre dönüştürdüğü bir süreçtir fakat bu fikrin aniden akla gelen bir fikir olması ile düşünülüp, araştırılan, deneyimlenen ve üzerine çalışılan fikirle arasında önemli fark vardır. Bu nedenle işletmeler fikri çeşitli aşamalardan geçirerek iyi bir fikir haline getirmelidir (Kuratko, 1995: 80). İnovasyondan farklı olan yaratıcılık pek çok sektörün büyümesi ve ayakta kalması için önemlidir fakat yeterli değildir. Yaratıcılık inovasyon için bir başlangıç noktasıdır ve fikirler geliştirilir bu fikirlerin uygulanması ise inovasyondur (Kanchan, Gupta, 2009: 502).

Oslo Kılavuzunda (2005: 50) yenilik, işletme içi uygulamalar, işyeri organizasyonu veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş ürün/hizmet veya süreç, yeni bir pazarlama tekniği ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesi şeklinde ifade edilmektedir.

Geleneksel ürün ve hizmet anlayışı, işletmelerin rekabet edilebilirliklerine olumlu katkı sağlamadığı için işletmeler inovasyon konusuna ilgi duymaya başlamış

ve bu ilgi işletmeler arasında inovasyon yarışına dönüşmüştür. Örucü vd.,(2011) bu inovasyon yarışında büyük işletmeler ve KOBİ'ler (küçük ve orta büyüklükteki işletmeler) arasında bir kıyas yapmış ve büyük işletmelerin güçlü finansal yapıya sahip olmaları sayesinde AR-GE (araştırma-geliştirme) faaliyetlerine daha çok kaynak ayırabildiğini ve inovasyon faaliyetlerine ağırlık verdiklerini belirtmiş fakat hantal yapıları ve talepteki değişimlere hızlı cevap verememeleri nedeniyle inovasyondan olumsuz etkilendiklerini ifade etmiştir. Küçük ve orta büyüklükte işletmeler için ise durum büyük işletmelere kıyasla daha olumlu bir etki göstermiştir. Bu olumlu etkide KOBİ'lerin esnek bir yapıya sahip olmalarının, müşterilerle olan ilişkilerinin daha yakın olamamasının ve ürün/hizmet süreçlerini müşteri ihtiyaçlarına göre daha hızlı adapte edebilmelerinin katkısı olduğundan bahsedilmektedir.

Asea Brown Boveri'nin¹ eski eş başkanı David de Pury, uluslararası rekabetin ilk kuralının yenilik yapmak ya da yok olmak olduğunu ifade etmiştir (Hitt, 2000: 11).

İşletmeler inovasyon ile elde edilen üstünlükler sonucu verimliliklerini ve kârlılıklarını artırabilmektedir. Bu durum müşterilerin, çalışanların, hissedarların tatmin seviyesinin yükseltilmesinin yanı sıra, işletmelerin yeni pazarlara girebilmelerinde ve mevcut pazarlardaki pazar paylarını arttırabilmelerinde de sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmelerini sağlayacaktır (Kuczmarski 1996: 9).

İşletmelerin rekabet üstünlüğünü sürdürülebilir hale getirmesi, inovatif faaliyetlerindeki etkinliğe bağlı olarak gelişir (Elmacı, Akıncı, 2012: 66). Rekabet ortamının hızla değişen ve gelişen yapısı itibarıyla işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı kazanabilmesi için yapılan pek çok araştırma inovasyonun gerekliliği ve önemi üzerinde durmaktadırlar. İşletmeler, yeni veya iyileştirilmiş ürün, süreç, teknik ya da prosedürler üzerinde odaklanarak rekabet avantajı sağlayabilmektedirler. Ürünlerin, hizmetlerin, üretim yöntemlerinin ve yönetsel anlayışların sürekli olarak değiştirilmesi ve yenilenmesi ile rekabet edebilme kapasitesi yükselecektir (Eraslan vd., 2008: 9-11).

¹ İsviçre-Zürich'te enerji ve otomasyon teknolojisi üzerine faaliyet gösteren dünyanın en büyük mühendislik şirketlerinden biridir.

2.2. İnovasyonun Gerekliliği ve Önemi

Bir ülkenin ekonomik büyüme ve ekonomik kalkınmada (ekonomik gelişme) hangi noktada olduğu onun gelişmişlik düzeyi olarak nerede olduğunu göstermektedir. Özellikle uluslararası kıyaslamalarda, ülkelerin politik seçimlerinde ve toplumsal huzurun sağlanmasında önemli bir ölçüt olarak kullanılan ekonomik büyüme iş gücü, doğal kaynaklar, teçhizat, teknoloji gibi ekonomik hayatın temel verilerinde kişi başına bir yıldan diğerine daha yüksek bir reel gelir sağlayacak sürekli artışlar olarak ifade edilmektedir. Ölçümünde ise nominal gayri safi milli hasıla (GSMH) ve reel gayri safi milli hasıla kullanılmaktadır.

Ekonomik büyümeyi de kapsayan ve daha geniş bir kavram olan ekonomik kalkınma ise ekonomik büyümenin sürdürülebilirliği için kıt kaynakların en uygun şekilde dağıtılması yanında insanların yaşam standartlarının iyileştirilmesi için ekonomik, sosyal, politik, kültürel, kurumsal mekanizma gibi faktörlerin en iyi şekilde organize edilmesidir. Ayrıca birbirleriyle ilişkili olan bu alt faktörlerin birinde iyileşme sağlanması diğerinin de gelişmesine katkı sağlayacaktır.

Bir ülkenin ve toplumun sosyal, ekonomik, hukuki, kültürel yapısının değiştirilmesini ve yenileştirilmesini öngören ekonomik kalkınmada değişime ve yenileşmeye direnç gösteren az gelişmiş ülkelerde yoksulluk, güçsüzlük ve umutsuzluğun temel nedenler olduğu da unutulmamalıdır.

Cornell Üniversitesi, INSEAD (The Business School for the World) ve Dünya Fikri Haklar Örgütü (WIPO) işbirliği ile 10.'su yayımlanan "Tarım ve gıda sistemleri üzerinde yenilik" temalı Küresel İnovasyon endeksi 2017 raporunda önümüzdeki on yıllarda tarım ve gıda sektöründe, küresel talepte, sınırlı olan doğal kaynaklar için girilen rekabette ve iklim değişikliğinin etkilerinde önemli bir artışla karşı karşıya kalınacağı belirtilmekte ve inovasyon, artan talebin karşılanması, sürdürülebilir gıda üretimi, işleme, dağıtım, tüketim ve atık yönetimini bütünleştiren ağların geliştirilmesine yardımcı olmak için gereken verimlilik artışını sürdürmenin bir anahtarı olarak görülmektedir. Raporda oluşturulan veriler inovasyon girdi alt endeksi ve inovasyon çıktı alt endeksi olmak üzere iki alt eksenle değerlendirilmektedir. Girdi alt endeksi Kurum ve Kuruluşlar (politik çevre, düzenleyici çevre, iş çevresi), İnsan Kaynağı ve Araştırma (eğitim, yükseköğretim, ar-ge), Altyapı (bilişim, genel altyapı,

sürdürülebilir çevre), Pazar Gelişmişliği (kredi, yatırım, ticaret ve rekabet) ve İş Gelişmişliği (bilgi işçileri, inovasyon çevresi, bilgi birikimi) olmak üzere 5 bileşenden, çıktı alt endeksi ise Bilgi ve Teknoloji Çıktıları (bilgi üretimi, etkisi ve yayılımı) ve Yenilikçi Çıktılar (maddi olmayan varlıklar, yenilikçi mal ve hizmetler, çevrimiçi yaratıcılık) olmak üzere 2 bileşenden oluşmaktadır.

Tablo 2.1.'de Küresel İnovasyon Endeksinde ilk 10'da bulunan ülkeler ve Türkiye'nin önünde bulunan 4 ülkenin sıralama ve puanları yer almaktadır. Tablo 2.1. incelendiğinde Türkiye'nin 2017 yılında 38,9 puan ile 43. sırada yer aldığı görülmektedir. 138 ülkenin incelendiği 2016 yılı raporunda 39,03 puanla 42. sırada yer alan Türkiye 2017 yılında 0,94 puan kaybederek 1 sıra gerilemiştir. 2017 yılında ilk 3'te İsveç, İsveç, Hollanda yer almaktadır. Türkiye ise Macaristan (39), Litvanya (40), Hırvatistan (41) ve Romanya'nın (42) gerisinde kalarak 43. sırada yer almaktadır. 2017 yılı Endeksinin son sıralarında ise Zambiya, Togo, Gine ve Yemen yer almaktadır.

Tablo 2.1. Küresel İnovasyon İndeksi

	2015		2016		2017	
Ülke	Sıralama	Puan	Sıralama	Puan	Sıralama	Puan
İsviçre	1	63,8	1	66,28	1	67,69
İsveç	3	62,40	2	63,57	2	63,82
Birleşik Krallık	2	62,42	3	61,93	5	60,89
Amerika Birleşik Devletleri	5	60,10	4	61,40	4	61,4
Finlandiya	6	59,97	5	59,90	8	58,49
Singapur	7	59,36	6	59,16	7	58,69
İrlanda	8	59,13	7	59,03	10	58,13
Danimarka	10	57,7	8	58,45	6	58,70
Hollanda	4	59,97	9	58,29	3	63,36
Almanya	12	57,05	10	57,94	9	58,39
Lüksemburg	9	59,2	12	57,11	12	56,40
Tayland	55	38,10	52	36,51	51	37,57
Makedonya	56	38,03	58	35,4	61	35,43
Meksika	57	38,03	61	34,56	58	35,79
Bulgaristan	39	45,16	38	41,42	36	42,84
Polonya	46	40,16	39	40,22	38	41,99
Yunanistan	45	40,28	40	39,75	44	38,85
Birleşik Arap Emirlikleri	47	40,06	41	39,35	35	43,24
Macaristan	35	43	33	41,76	39	41,74
Litvanya	38	42,26	36	44,71	40	41,17
Hırvatistan	40	41,7	47	38,29	41	39,8
Romanya	54	38,2	48	37,9	42	39,16
Türkiye	58	37,81	42	39,03	43	38,09

Kaynak: (Küresel İnovasyon Endeksi raporlarından faydalanılarak düzenlenmiştir
<https://www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/reportpdf/GII-2015-v5.pdf>,
https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2016.pdf,
<https://www.globalinnovationindex.org/gii-2017-report>)

Küresel İnovasyon Endeksi raporunu, Küresel Rekabet Edebilirlik Endeksi raporu ile karşılaştırdığımızda Küresel İnovasyon Endeksinde ilk sıralarda yer alan ülkelerin Küresel Rekabet edebilirlik Endeksinde de ilk sıralarda yer aldığı görülmektedir. Tablo 2.2.'de Küresel Rekabet Edebilirlik Endeksi 2015 ve 2016 yılı raporlarına göre ilk 10'da yer alan ülkeler ve Türkiye'nin önünde bulunan 4 ülkenin

sıralamaları yer almaktadır. Hem Küresel İnovasyon Endeksi hem de Küresel Rekabet Edebilirlik endekslerine göre ilk onda yer alan ülkelerin aynı ülkeler olduğu görülmektedir. Tablo 2.2.'ye göre Türkiye'nin 2015 sıralamasında 52. sırada yer aldığı görülmektedir. Türkiye'nin önünde ise Filipinler (47), Malta (48), Güney Afrika (49) ve Panama (51) bulunmaktadır. 2016 yılında Türkiye'nin 4 sıra gerileyerek 55. sıraya düşmesi ayrıca 2015 yılında Türkiye'nin önünde olan Filipinlerin 10 sıra gerilediği fakat Malta'nın 8, Güney Afrika'nın 7 ve Panama'nın da 8 sıra yükseldiği dikkati çekmektedir. 2016 yılında Türkiye'nin önündeki 4 ülke ise sırasıyla Meksika (51), Ruanda (52), Kazakistan (53) ve Kosta Rika (54)'dir.

Küresel İnovasyon Endeksinde 1. sırada yer alan İsviçre, Küresel Rekabet Edilebilirlik Endeksi raporunda da 1. sırada yer almaktadır. Bu durum rekabetçi bir seviyeye gelebilmek için inovasyonun önemli bir unsur olduğunu göstermektedir. Politikalar belirlenirken inovasyonun önemi ön plana çıkarılır ve politikalar inovasyonla desteklenirse büyüme ve gelişme yolunda başarı sağlanacaktır çünkü inovasyona yatırım yapan ve teşvik eden ülkelerin güçlü bir ekonomiye ve yüksek hayat standartlarına sahip olması tesadüfi değildir.

Tablo 2.2.: Küresel Rekabet Edebilirlik Endeksi

Ülke	2016 Yılı Raporu Sıralaması (138 ülke içinde)	2015 Yılı Raporu Sıralaması (140 ülke içinde)
İsviçre	1	1
Singapur	2	2
Amerika Birleşik Devletleri	3	3
Hollanda	4	5
Almanya	5	4
İsveç	6	9
İngiltere	7	10
Japonya	8	6
Hong Kong	9	7
Finlandiya	10	8
Meksika	51	57
Ruanda	52	58
Kazakistan	53	42
Kosta Rika	54	52
Filipinler	57	47
Malta	40	48
Güney Afrika	47	49
Panama	42	50
Türkiye	55	51

Kaynak: (Küresel Rekabet Edebilirlik Raporlarından faydalanılarak düzenlenmiştir. <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/>)

Yükselen ülkeler olarak adlandırılan BRICS ülkeleri açısından İnovasyon ve rekabeti karşılaştırmak için Tablo 2.3.'te Küresel Rekabet Edebilirlik ve Küresel İnovasyon endeksleri oluşturulmuştur. Dam ve Yıldız (2016) çalışmalarında Ar-Ge ve İnovasyonun ekonomik büyüme üzerindeki etkisini araştırmış ve Brezilya, Rusya, Hindistan, Çin, Güney Afrika ile beraber Türkiye ve Meksika'yı da içeren bir analiz gerçekleştirmişlerdir. Analiz sonucunda Ar-Ge ve İnovasyonun ekonomik büyüme üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Gelişmenin yolunun rekabetten geçtiğini kabul edersek inovasyon da rekabet avantajı sağlamanın araçlarından bir tanesidir.

Tablo 2.3.: BRICS Ülkeleri Küresel İnovasyon Endeksi ve Küresel Rekabet Edebilirlik Endeksi

	Küresel İnovasyon Endeksi				Küresel Rekabet Edebilirlik Endeksi		
	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016
Brezilya	61	70	69	69	57	75	81
Rusya	49	48	43	45	53	45	43
Hindistan	76	81	66	60	71	55	39
Çin	29	29	25	22	28	28	28
Güney Afrika	53	60	54	57	56	49	47

(Küresel İnovasyon Endeksi Raporu ve Küresel Rekabet Edebilirlik Endeksi Raporlarından düzenlenmiştir)

Tablo 2.3'ü incelediğimizde Çin ve Hindistan dışında kalan ülkelerin İnovasyon ve rekabet edebilirlik sıralamalarında gerileme yaşandığı görülmektedir. Bilindiği gibi Çin ve Hindistan'ın en yüksek nüfusa sahip olmaları ile hem düşük ücretli işgücü sayesinde maliyetlerini azaltarak rekabet avantajı sağlanmakta hem de iç tüketimin sürekli canlı olmasıyla ekonomi çalışır durumda tutulmaktadır.

2.3. İnovasyonun Çeşitleri

Literatürde inovasyon çeşitleri farklı yazarlar tarafından çeşitli şekillerde sınıflandırılmaktadır. Oslo Kılavuzu'nda (2005) inovasyon çeşitleri inovasyonun tanımını da kapsayarak ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel inovasyon olmak üzere dört grupta ele alınmaktadır. Bunun yanı sıra işletmelerin farklı şekillerde de inovasyon yapabilecekleri kabul edilmektedir. Çalışmamızda inovasyonun çeşitleri ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu, organizasyonel inovasyon, sosyal inovasyon ve deneyim inovasyonu olarak incelenecektir.

2.3.1. Ürün İnovasyonu

Ürün inovasyonu kullanım kolaylığı, şekli, malzemesi ve amacı geliştirilmiş ürünlerin tüketiciye sunulması şeklinde ifade edilmektedir (Hobikoğlu, 2014: 160).

Oslo Kılavuzu'nda "ürün" kavramı hem mal hem de hizmeti içermektedir. Buna göre ürün yeniliğinin söz konusu olabilmesi için ürünlerin önceki durumlarına ve özelliklerine göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş olması gerekmektedir. Bununla beraber tasarım bir ürün yeniliği olarak kabul edilmemekte pazarlama

yeniliği olarak ele alınmaktadır. Ayrıca rutin sistem yükseltmeleri ya da düzenli mevsimsel değişiklikler de ürün yeniliği kapsamında yer almamaktadır.

Balparmak firmasının “Katla balla” isimli ürünü ve 2004 yılında ambalaj alanında inovasyon ödülü de aldığı “Çıt kapak” ürünü, temalı çocuk mobilyaları üreten Çilek mobilya, kuru şampuanı piyasaya süren markalar, Yemek Sepeti, Biletix, Blablacar gibi marka ve işletmeleri örnek olarak gösterebiliriz (Okay, 2015: 79). Ayrıca kameralı ve dokunmatik cep telefonları, dijital fotoğraf makineleri ve kameralar, akıllı ev eşyaları, post it’ler, kalıcı makyaj malzemeleri gibi ürünler de inovatif ürün kapsamında yer almaktadır.

Procter & Gamble’ın (P&G) 2001 yılında çıkardığı elektrikli diş fırçası yenilik, ucuzluk ve kullanılabilirlik faktörleriyle müşterilerine değeri yansıtmıştır. Müşterilerin her zaman yanında taşımalarına imkan veren tasarımı ayrıca her türlü süsleme ve gereksiz ayrıntılardan uzak tutularak maliyetinde de aşırıktan uzaklaşmıştır (Aygören, 2011: 16).

Ürün inovasyonunda inovatif ürünün taklitlerinin ortaya çıkması sebebiyle işletmelerin devamlı yenilikçi bir organizasyon yapısı oluşturmaları gerektiği unutulmamalıdır (Muslu, Öner, 2016: 372).

<http://www.hurriyet.com.tr/gandi-tarzi-inovasyon-kalici-ustunluk-sagliyor-21696495>

2.3.2. Süreç İnovasyonu

Maliyetlerini düşürerek kârını artırmanın yollarını arayan işletmeler bu maliyet baskısını azaltmak için iş süreçlerinde hızlı, köklü ve nitelikli değişiklikler yaparak zamandan tasarruf sağlamak ve verimliliği arttırabilmektedirler.

Bir hizmetin sunuluş ya da bir ürünün yapılış yöntemlerinde gerçekleştirilen değişimleri ifade eden süreç inovasyonu sürecin içerisinde fark edilir değişiklikler sağlamak amacıyla yeni bir yapılandırmanın uygulanmasıdır. Bu uygulamanın gerçekleşebilmesi için sürece bütünsel olarak bakılarak süreç tanımlaması yapılır böylece yaratıcı ve köklü değişimler ile büyük çaplı iyileştirmelerin sağlanmasının önü açılmış olacaktır (Kaşık, Altındağ, vd., 2016: 2).

Süreç inovasyonu siparişleri yerine getirmekten, yeni ürün geliştirmeye, müşteri hizmetlerinden satın almaya, stok yönetiminden teslimata kadar bir işletmede

görülen işlerinin tümünün yepyeni yöntemlerle yapılmasını hedeflemektedir (Kırım, 2008: 73). Sürecin içinde yer alan üretim tekniklerinde, kullanılan teçhizatlarda ya da yazılımlarda yapılacak önemli değişiklikler ile kalitenin artırılması, birim üretim maliyetlerinin aşağı çekilmesi, yeni ürün geliştirilmesi ya da mevcut üründe fark edilir iyileştirmeler yapılması mümkün hale gelebilmektedir (Ertürk, 2010: 274).

Süreç inovasyonu sürecin en baştan yapılandırmasını gerektiren, büyük ve köklü değişiklikleri içeren, tündengelim şeklinde gerçekleştiği için diğer iş fonksiyonlarıyla da iletişim halinde olan bir inovasyon türüdür (Kaşık, Altındağ, vd., 2016: 2-3).

Oslo Kılavuzu'nda (2006: 53) üretim hattında uygulanan yeni otomasyon teçhizatı ya da ürün geliştirmesinde kullanılan bilgisayar destekli tasarımlar üretim yöntemlerinde yeniliğe örnek olarak verilmektedir. İşletmenin lojistiğiyle ilgili olan teslimat yöntemlerine örnek olarak ise barkodlu ya da RDT (Radyo Frekans Teşhisi) ile mal izleme sistemleri gösterilmektedir. Bununla beraber ulaştırma sektöründe kullanılan GPS (küresel konumlandırma sistemi), seyahat acentesi ya da otellerde kullanılan rezervasyon sistemlerinin yenilenmesi, otobüs biletini internet üzerinden satın almaya olanak sağlayan sistemler, yazılım yeniliği, universal tezgahlardan cnc tezgahlara geçiş ya da 3D ölçüm ile kalite kontrol sağlanması da süreç inovasyonuna örnek olarak gösterilebilir.

2.3.3. Pazarlama İnovasyonu

Oslo Kılavuzu'na (2006: 53) göre pazarlama yeniliği olarak kabul edilebilecek yenilikler ürün tasarımı ya da ambalajlaması, ürün konumlandırması, tanıtımı veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri kapsamaktadır. Ayrıca marka tanınırlığı ve ürün farkındalığının artırılmasında da pazarlama inovasyonunun etkisi olduğu (Porter, 1998: 30) ifade edilmektedir.

Ürün tasarımı ve ambalajı kapsamında inovatif bir yaklaşım sergileyen markalara ambalaj alanında inovasyon ödülü de alan Balparmak'ın çıt kapak tasarımı verilebilir. Bununla beraber deterjanlarda konsantre sıvı deterjanlar, Nivea'nın duşta vücut kremi, bir dönem Papağan kuruyemişin yanında çöp poşeti olan ambalajı ve Doğanay limonatanın campet şişe tasarımı da ürün tasarımıda inovasyona örnek olarak gösterilebilir.

Müşterilere mal ve hizmet satmak amacıyla kullanılan yöntemleri ve yeni satış kanallarının tanıtımını ifade eden ürün konumlandırmasında pazarlama yenilikleri ise franchising sistemini ilk kez kullanma, ürün lisanslamasının ortaya konulması şeklinde olabileceği gibi IKEA'nın ürünlerinin sunumlarına ilişkin yaptığı oda tasarımları da bu alanda inovasyona örnek olarak gösterilebilir. Ayrıca Çilek Mobilya'nın farklı konseptlerdeki çocuk ve genç odaları da pazarlama inovasyonudur.

Televizyon programlarında ya da sinema filmlerinde yapılan ürün yerleştirmeler ya da sosyal medyada takipçi sayısı fazla olan kullanıcılara ürünlerin tavsiye ettirilmesi de ürün promosyonunda pazarlama yeniliklerindendir.

Müşterilerin özelliklerine göre yapılan fiyatlandırma stratejileri de pazarlama inovasyonu olarak kabul edilmektedir.

2.3.4. Organizasyonel İnovasyon

Organizasyonel inovasyonla ilgili literatürde çeşitli tanımlamalar mevcuttur ve fikir birliğine varılmamaktadır. Farklı araştırma alanları kendi yaklaşımlarını geliştirmeye çalışmaktadır. Bazı araştırmalarda inovatif organizasyonun yapısal özelliklerine odaklanılmakta bazılarında organizasyon içinde değişim ve gelişme ele alınırken bazılarında ise organizasyonel değişimin mikro düzeyde nasıl ortaya çıktığı, geliştiği ve büyüdüğü üzerine odaklanılmaktadır. nasıl gerçekleştirildiğini araştırılmaktadır (Armbruster vd., 2008: 645).

Oslo Kılavuzu'nda (2006: 55) işletmenin ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanması şeklinde tanımlanan organizasyonel inovasyon genel olarak bir organizasyonun yapısında ve süreçlerinde gerçekleştirilen değişiklikleri ifade etmektedir (Armbruster vd., 2008: 645).

Organizasyonel inovasyonun bir işletmenin performansına ve rekabetçiliğine yaptığı katkı, şu ana kadar büyük ölçüde ihmal edilmiştir. Fakat organizasyonel inovasyon ile yeni yöntemler uygulanarak işlerin yeniden düzenlenmesi ve sonucunda da organizasyonların Rekabet edebilirlikte cesaretlendirilmesi ve rekabet avantajının teşvik edilmesi sağlanabilmektedir (Fagerberg vd., 2009).

2.3.5. Sosyal İnovasyon

Teknoloji alanında yoğun olarak yapılan inovasyonun bazı olumsuz sonuçları da beraberinde getirdiği bir gerçektir. Sosyal inovasyonla bu olumsuz sonuçların iyileştirilmesi hedeflenmektedir. Ayrıca teknolojik inovasyonun, sosyolojik etkileri de ele alınmaktadır. Teknoloji ile kurduğumuz sistemlerden pek çok insan faydalanırken, bazı kişiler de sistemin dışında kalmaktadır. Bunun da sonucu olarak, bu insanlar yoksulluk, evsizlik, bağımlılık, ayrımcılık ve işsizliğe itilmektedir. Örneğin teknoloji ilerledikçe işletmelerin maliyetleri düşmekte, kısa zamanda daha çok üretim yapmakta ve verimlilikleri artmaktadır. Ama bunun olumsuz sonucu ise, bazı insanların işlerini kaybetmesine yol açmaktadır. Neticede, iş dünyası için iyi, sosyal anlamda ise kötü sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Kısacası, sosyal inovasyon, insan, toplum ve gezegenimiz için sürdürülebilir bir yaşam sağlamak adına geliştirilen projelerle, var olan toplumsal, kültürel, ekonomik ve çevresel sorunlara yenilikçi çözümler üretme ve bunları hayata geçirme faaliyetidir. Bu nedenle sosyal inovasyonun inovasyondan farkı “Ticari olmaması” ve “Toplumsal yenileşimi” sağlamaya çalışmasıdır.

Sosyal girişim ve sosyal inovasyon deyince akla gelen ilk isim Bangladeş’li iktisat profesörü ve bankacı Muhammed Yunus’tur (d.1940, Bangladeş – ...). Yunus, “Mikro kredi” sistemini ilk gerçekleştirenlerdendir. İlginç bir hikayesi var; 1970’li yıllarda, Muhammed Yunus, Bangladeş’li kadınların, 5 Taka (Bangladeş Para Birimi), yani 0,07 \$ (0,109 TL) tutarındaki borçları nedeniyle, köle haline geldiklerini görür ve kredi almaları için banka müdürleriyle görüşür. Fakat görüşme sonrası aldığı cevap: “Yoksullar bankadan kredi almaya uygun özelliklere sahip değiller, onlar kredilendirilebilir değildir” olur. Bunun üzerine, yoksulların, kendilerine iş yaratma imkanını sağlayabilmeleri için, cebindeki 27 doları 42 kişiye kredi olarak vererek, ilk adımı atar. Çünkü Yunus, girişimciliğin insanın doğasında var olduğuna inanmaktadır. 1976 yılında yoksulları girişimci yapmak amacıyla, “Muhammed Yunus “Mikro kredi” konusunda öncülük eden Grameen Bankası’nı kurar. 2006 yılında ise, bu projesiyle kendisine Nobel Barış Ödülü verilmiştir.

2015 yılında ABD’nin Seattle şehrinde 400 kişinin yaşadığı Providence Mount St. Vincent Huzurevinde “Kuşaklararası Öğrenme Merkezi” adında açılan anaokulu

da sosyal inovasyona bir örnektir. Bu proje ile 1-5 yaş arasındaki çocukların yaşlılarla iletişime geçmesi sağlanarak gelecekte kuşak çatışmalarının önüne geçmesi hedeflenmektedir. Çocuklar yaşlanma sürecini ve engelli insanlarla iletişime geçmeyi öğrenerek, sevgi dolu bir ortamda zaman geçirmektedirler. Bu proje yaşlılar için de faydalıdır çünkü yaşlılar çocuklarla iletişime geçerek onlara deneyimlerini aktarmakta ve işe yaradıklarını hissetmektedirler.

Türkiye’de ise, sosyal inovasyona 2012 yılında Turkcell ve Türkiye İsrافی Önleme Vakfı’nın (TİSVA) “Ekonomiye Kadın Gücü” adıyla başlattıkları proje, Coca-Cola’nın Hayata Artı Vakfı kapsamında başlattığı “Çık Dışarıya Oynayalım” projesi örnek olarak gösterilebilir.

Sosyal inovasyon, sadece sosyal problemlere çözüm aramakla kalmamaktadır; ayrıca nesli tükenen hayvanlar, biyolojik çeşitliliğin kaybolması, ozon tabakasının delinmesi, çevre kirliliği, su kaynaklarının tükenmesi gibi doğal sistemlerimizin zarar görmesinin de önüne geçmek için çaba sarf etmeyi de kapsamaktadır. Coca-Cola’nın “Geleceğin Tarımı” ve “Harran Ovası Gece Sulama Projesi de yine bu alanda yapılan sosyal inovasyon örneğidir. Ayrıca Hilton İstanbul da, çevreyi korumak ve su tüketimini azaltmak adına Hitachi ile birlikte çalışarak, otelin su tüketimini azaltmanın yollarını bulmuş, ayrıca otelin 1,2 hektarlık bahçelerini sulamak üzere, otelin gri suyunu yeniden kullanmak için bir çözüm üretmiştir.

Hitachi sosyal inovasyon adına çalışanların duygusal durumunu takip etmek için bir cihaz tasarlamıştır. Kredi kartı büyüklüğünde olan bu mutluluk ölçüm cihazı (Human Big Data) ile çalışanların mutluluk düzeyi ölçülmektedir. Böylece işyerinde verimliliği arttırmanın en önemli unsuru olan mutlu çalışan sayısını arttırmaları, motivasyon çalışmalarını geliştirmeleri için firma sahipleri yönlendirilmektedir.

Görüldüğü gibi, sosyal girişim, sosyal inovasyon “Bana balık verme, balık tutmayı öğret” sözünün ötesine geçerek, ne hayırsever yaklaşım gibi sadece balık vermekle, ne de güçlendirme yaklaşımı ile balık tutmayı öğretmekle yetinmektedir. Sosyal girişim yaklaşımı, balıkçılık endüstrisinde köklü bir değişim yaratmayı hedeflemektedir.

2.3.6. Deneyim İnovasyonu

Rekabet avantajı açısından müşteri deneyimi önemlidir çünkü müşteriler sadece ürünlere ve hizmetlere odaklanmayıp onlarda hissettirdiği duyguya da önem vermektedirler (Oksanen vd, 2012: 41). Günümüzde malların ve hizmetlerin birbirine çok benzediğini kabul edersek müşterilere yaşatılan deneyimler rekabet açısından da işletmelere avantaj sağlayacaktır.

Pazarlama inovasyonuna örnek olarak IKEA'nın eşyaları odalara yerleştirerek müşterilere sunması gösterilmişti. Müşterilerin ürünleri satın almadan önce deneyimlemesine imkan veren bu konsept deneyim inovasyonuna da örnek olarak gösterilebilmektedir. İspanya'da aktif bir volkanın üzerinde bulunan restoran barbeküyü aktif volkanın ısıyla yaparak müşterilerine farklı bir deneyim yaşıyor ya da İsveç, Norveç, Finlandiya, Kanada gibi ülkelerde buzdan oyma oteller müşterilerine farklı bir konsept sunarak müşterilerini karşılıyorlar. Burada müşterilerin beklentisi sadece konaklama hizmeti almak değil yeni deneyimler de yaşamak. Tüm mobilyaların da buzdan yapıldığı bir otelde kuzey ışıklarını izlemek, Eskimo köpekleriyle kızak yapmak ya da bir volkanın üzerinde yemek yemek müşterilerin farklı deneyim arayışlarına cevap verecek nitelikte olacaktır.

2.4. İnovasyon Kaynakları

İnovasyon işletmelerin kendi değer zinciri ile yapılabildiği gibi rakipleri, tedarikçileri, müşterileri, bağlı olduğu endüstriler, üniversiteler, araştırma laboratuvarları ve diğer ülkeler vasıtasıyla da yapılabilmektedir (Afuah, 2003: 7). İşletmelerin yenilikçi faaliyetleri bilgi, teknoloji, uygulamalar, insan kaynakları, mali kaynaklar ve kısmen de bilgi kaynakları ile bağlantılıdır. Bu bağlantılar aracılığıyla yenilikçi işletme üniversiteler, devlet laboratuvarları, politika departmanları, düzenleyiciler, rakipler ve müşteriler gibi yenilik sisteminde bulunan diğer aktörlere bağlanmaktadır (Oslo Kılavuzu, 2005: 80).

Çalışmamızda inovasyon kaynakları Peter Drucker'ın belirttiği şekilde iç ve dış kaynaklar olarak ele alınacaktır. Drucker'a göre sistematik inovasyon yenilikçi fırsat için yedi kaynağın izlenmesi anlamına gelmektedir. İlk dört kaynak ister özel

işletme ister kamu hizmeti ya da bir endüstri olsun kurumun içinde yer almaktadır. Bu iç kaynaklar:

- Beklenmedik Gelişmeler (beklenmedik başarı, beklenmedik başarısızlık, beklenmedik dış olaylar),
- Uyuşmazlık (olan ile olması gereken arasındaki uyumsuzluk),
- Süreç İhtiyacına Dayalı Yenilik,
- Endüstri Yapısı veya Piyasa Yapısındaki Değişiklikler

Yenilikçi fırsatlar için işletme ve endüstri dışındaki değişiklikleri ifade eden ikinci set kaynaklar olan dış kaynaklar ise (Drucker, 2002: 35):

- Demografik Özellikler (nüfus değişimleri),
- Algı ve Ruh Halindeki Değişiklikler,
- Bilimsel ve Bilimsel Olmayan Yeni Bilgiler

2.4.1. Beklenmedik Gelişmeler

Drucker beklenmedik gelişmeleri beklenmedik başarılar ve beklenmedik başarısızlıklar olarak değerlendirmektedir. Beklenmedik başarıları inovasyon için bir kaynağa dönüştürmek mümkün olduğu gibi beklenmedik başarısızlıklar sonucunda da dersler çıkarılarak fırsatlar ortaya çıkarılabilmektedir.

Beklenmeyen başarılar basit olmaları nedeniyle genellikle fark edilmeyebilmekte ve dikkat çekmemektedirler. Dolayısıyla da onun sağlayacağı fırsatlardan kimse yararlanamamaktadır. Bunun sonucu ise rakiplerin bunu fark etmesi ve ödülleri toplamasıdır (Drucker, 2002: 41).

Yönetimler her beklenmedik başarıya şu sorularla bakmalıdırlar:

- Ondan faydalanmamız bizim için ne ifade eder?
- Bizi nereye götürebilir?
- Onu fırsat haline getirmemiz için ne yapmamız gerekir?
- Nasıl başlayalım?

Bu sorulara bakıldığında şu anlamlar çıkarılmalıdır. Öncelikle yönetimlerin beklenmedik başarıları tartışabilecekleri belirli bir zaman ayrılmalıdır. İkincisi ise beklenmedik bir başarıyı analiz etmek ve nasıl faydalanılacağını düşünmek için birinin daima görevlendirilmesi gerektiğidir (Drucker, 2002: 45).

Beklenmedik başarının tarihsel bir örneği olarak günümüzde konaklama sektöründe adını duyduğumuz Marriot'u gösterebiliriz. Marriot, 1927 yılında Hot Shoppe ismiyle restoran işletmesi olarak faaliyete başlamıştır. 1928 yılında bir yol restoranı olarak iki restoran daha açtıktan sonra faaliyetlerine devam eden kuruluşun yönetimi tarafından Washington D.C.'de yer alan bir restoranının aylık gelirleri incelendiğinde diğerlerine göre daha iyi performans sergilediği tespit edilmiştir. Sebebi araştırıldığında havaalanının karşısında olan restoranın, yolcuların uçağa binmeden önce uğrak yeri olduğu sonucuna varılmıştır. Bunun üzerine Eastern Airlines ile bir anlaşma yapılarak 1937 yılında Hoover Havaalanı'ndaki yolculara kutulu yemek servisi yapılmasıyla birlikte havayolu yemek servisine başlanmıştır. Burada yönetimin beklenmedik başarıyı fark etmesi ve fırsata çevirmesi ile işletme o dönem için inovatif bir girişim fikri olan uçakta yemek servisi hizmetine adım atmıştır.

Beklenmedik başarıyı göremeyip analiz edememek ve faydalanamamak kayıplara neden olabilmektedir. 1976 yılında ilk dijital fotoğraf makinasını icat eden ve 1994 yılında piyasaya süren Kodak'ın bu başarısını doğru değerlendirememesi ve fırsata çevirememesi aynı şekilde bir arama motoru olarak çıkan yahoo ve altavista'nın da Google'ın gerisinde kalması başarıların mutlaka analiz edilip devamlılığını sağlamak üzere gerekli önemin verilmesi gerektiğinin de bir göstergesidir.

Başarısızlıklar, başarıların aksine reddedilememekte ve nadiren fark edilmeden gitmektedir. Fırsat belirtisi olarak görülmesi de sık rastlanmayan bir durumdur (Drucker, 2002: 46). Başarısızlık aslında bir sonraki başarının bir anahtarıdır.

Tarihte büyük buluşlar yüzlerce deneme ve yüzlerce hata sonucu ortaya çıkmıştır. Bu sebeple başarısızlıklar üretimin, geliştirmenin, farklılaşmanın ve inovasyonun başlangıcı olabilmektedir. Başarısızlıklar ilerlemeyi ve buluşları tetiklemektedir. İlaç sanayiinde yan etkileri tam olarak hesaplanmamış bir ilaç pazara verildikten sonra kullanıcılarda ortaya çıkan komplikasyonların başka etkileri olduğu fark edilerek bu etkilerin faydası görülmüş ve yeni ilaçlar icat edilmiş ya da üretilmiştir (Okay, 2012: 18).

Ford Edsel otomobili üretim başarısızlığına uğradığında otomobil pazarındaki tüketici bölümlenmesinin artık gelir grubuna göre değil de yaşam biçimine göre olduğunu fark etmiş ve Mustang'i tasarlamıştır. Bu sayede işletme yeni bir özel kişilik kazanmış ve tekrar sektörün lideri konumuna gelmiştir (Drucker, 2002: 46).

Edison ampülü binlerce deney yaptıktan sonra icat etmiştir. Yapılan ve başarısızlıkla sonuçlanan binlerce deneyi Edison sonuca ulaşamamak olarak görmemiş, aksine aradığı şeyin bu binlerce deney içinde olmadığını öğrenme fırsatına sahip olmak şeklinde değerlendirmiştir. Apple da bugünkü inovatif fikirlerini Apple Lisa, Apple 3, tablet olarak piyasaya sürülen Apple Newton gibi ürünlerinde başarısızlığa uğrayarak geliştirmiştir. Apple, Boston Danışma Grubu'nun 2016 yılı en inovatif şirketler araştırmasına göre birinci, Fast Company tarafından yapılan araştırmada ise 7. Sıradadır (media-publications.bcg.com, fastcompany.com).

2.4.2. Uyumsuzluk Durumu

Olması beklenenle gerçekleşen arasında ortaya çıkan farklılıklar olarak ifade edilen uyumsuzluklar sürece önemli bir etkisi olan hatalar sonucunda ortaya çıkmaktadır ve hatalar yenilik için işletmelere fırsatlar sunabilmektedir.

Aslında uyumsuzluk değişimin ve beraberinde yeniliğin de çıkış noktasıdır. Her makinenin çıkış noktasına bakıldığında uyumsuzluk durumunun bir etken olduğu söylenilebilir. Yüksek çıktı oranlarına ulaşmak için makineleşmeye geçilmesi ve makinelerin üretime egemen olmasının ardından, zamanla iş uyumsuzluklarının artması, düşük nitelikli üretim ve başka yetersizliklerle birlikte verim düşüklüğü gibi olumsuzluk ve uyumsuzluklar Kaplinsky'nın maşinofaktür olarak ifade ettiği dönemden sistemofaktür dediği yeni sanayi çağına da genel çerçevesini oluşturmaya neden olmuştur (Kaplinsky, 1989: 7).

Pazarlama ilişkileri ve tüketici referanslarının değişmeye başlamasıyla bu yenilik kaynağı oluşmaktadır çünkü uyumsuzluklar insanların sıradan bilgileri de sorgulamasını sağlar ve duvarın ötesini görmeye zorlar (Schodibek, Cosier, Aplin, 1991: 665).

Uyumsuzluk durumları Drucker tarafından sınıflandırılmıştır (Drucker, 2002: 57):

- Bir endüstrinin ekonomik gerçekleri arasında uyumsuzluk (veya kamu hizmet alanının),
- Bir sanayinin (ya da kamuya açık bir şirketin gerçekliği arasında) bir uyumsuzluk ve bununla ilgili varsayımlar,
- Bir endüstrinin (veya kamu hizmetlerinin) çabaları ile müşterilerinin değerleri ve beklentileri arasında uyumsuzluk;

- Bir işlemin ritmi veya mantığı içerisinde iç uyumsuzluk.

Yukarıda saydığımız uyumsuzluk durumlarının doğru zamanda fark edilebilmesi ile bu dezavantajın bir yenilik kaynağı olarak avantaja dönüştürülmesi mümkün olabilecektir.

2.4.3. Süreç Gereksinimleri

Mevcut süreçlerde söz konusu olan eksiklikler işletmelerin inovasyon yapma yolunda bir adım atmasını sağlamaktadır. Çünkü bir işi daha iyi bir yöntemle yapabilmek için süreç ihtiyaçları ortaya çıkmakta; örneğin daha az israf etmek, maliyetleri düşürmek, daha ekonomik olan bir süreç kullanmak gereksinimi inovasyon için bir fırsat yaratılmaktadır.

Süreç gereksinimleri muğlak değil aksine somut olarak kendini göstermektedir. İç veya dış çevre olayları ile değil de yapılması gereken bir işle başlayan süreç gereksinimleri, durum odaklı olmaktan ziyade görev odaklıdır. Süreç gereksinimlerinden kaynaklanan inovasyonlarda organizasyon içinde bulunan herkes buna ihtiyaç olduğunu bilmektedir fakat genellikle bununla ilgili bir şey yapılmamaktadır. Fakat inovasyon gerçekleştiğinde ise hemen açıkça kabul edilmekte ve standart hale gelmektedir (Drucker, 2002: 69).

Günümüzde iş sağlığı ve güvenliği konusunda denetimler sıklaşmıştır. Denetçilerin işletmelerin mevcut durumlarına yönelik bilgileri depolamak ya da denetim yapılırken süreci kolaylaştıracak bir teknoloji ile işlerini kolaylaştırmak istemesi bir süreç gereksinimidir. Bu anlamda sadece fiziksel üretim değil hizmet sektöründe de ortaya çıkan süreç gereksinimleri inovasyon için uygun ortamı yaratmaktadır.

Süreç gereksinimlerine dayalı inovasyon beş temel kriteri gerektirmektedir (Drucker, 2002: 73):

- Bağımsız bir süreç
- Zayıf veya eksik bir bağlantı
- Hedefin açık bir tanımı
- Çözümün öğelerinin açıkça tanımlanması
- “Daha iyi bir yol olmalı” anlayışının yaygınlaşması

Bu kriterlere ilave olarak Drucker bazı önemli uyarılarda da bulunmuştur. İlk uyarı ihtiyacın anlaşılması yönündedir. Yani bunu hissetmenin yeterli olmadığı aksi halde çözümün özelliklerinin yeteri kadar tanımlanamayacağı ifade edilmektedir. İkinci uyarı ise süreç gereksinmelerini anlayabilmenin o işi yapabilecek bilgiye sahip olduğumuz anlamına gelmediği ile ilgilidir. Eğer neyin gerekli olduğu tam olarak bilinmezse yapılacak tek şey birinin “Hadi farklı bir şey deneyelim” diyebilmesi olacaktır. Son uyarı ise çözüm insanların işini yapma biçimine uymalı ve bunu istemelidirler (Drucker, 2002). İnovasyona kaynak sağlayan süreç gereksiniminin tespit edilmesi durumunda Drucker'in 5 kriterine göre test edilmeli; Neye ihtiyacımız olduğunu anlıyor muyuz?, Bilgi mevcut mu yoksa son teknoloji ile tedarik edilebilir mi?, Çözüm uygun mu yoksa değerleri ihmal mi ediyor? sorularının da cevapları aranmalıdır.

2.4.5. Sektör ve Pazar Yapısındaki Değişmeler

Müşterilerin ihtiyaçları değişip çeşitlendikçe, beklentilerinde, tercihlerinde ve beğenilerinde de değişimler meydana gelmektedir bu durum sektör ve pazarın yapısını da değişime yönlendirmektedir. Örneğin video izlerken görüntülerin daha gerçekçi olmasına yönelik bir beklenti arttırılmış gerçeklik gözlüklerinin üretilmesine, cep telefonuna dokunmadan, gelen mesajları kol saatinden okuyabilme isteği akıllı saatlerin üretilmesine fırsat vermiştir. Sektördeki büyüme hızı ile yapısının değişmesi arasında doğru orantı söz konusudur. Sektörün hızlı büyümesi sektör yapısındaki değişimler için önemli bir göstergedir.

Sektör ve pazardaki değişimleri gözlemlemek ve doğru analiz edebilmek fırsatları doğru değerlendirmek için önem arz etmektedir. Dünyanın ilk uluslararası taşınabilir telefon görüşmesinin yapılmasında öncü olan Nokia gibi bir devin cep telefonu pazarından silinmesi sektör ve pazardaki değişimleri doğru analiz edememesinden, yanlış tercihler yapmasından ve tüketici beklentilerinin aksine hareket etmesinden kaynaklanmaktadır. Android sistem kullanmak yerine Symbian ve Windows sistemlerini kullanmayı tercih eden Nokia akıllı telefonda başarıyı yakalayamayarak çöküşünü neden olmuştur.

Sektör ve pazardaki büyüme ile birlikte büyük işletmeler pazardaki yeni rakiplerine saldırmak yerine kendilerini koruma eğilimine girmektedirler ve genellikle

de onları önemsememektedirler. Dolayısıyla oluşacak boşluk ile küçük ve inovasyona açık işletmeler, piyasada uzun bir süre yalnız kalma fırsatı yakalayacak ve pazarın önemli bir bölümünü ele geçireceklerdir (hbr.org).

2.4.6. Demografik Yapıdaki Değişiklikler

Nüfusa ait yaş, cinsiyet, gelir seviyesi, öğrenim ve eğitim durumu, medeni durum gibi demografik bilgiler işletmelerin yatırım ve pazarlama kararlarını etkileyen unsurlardır. İşletmelerin hedef Pazar seçiminde, bu pazara sunulacak ürün/hizmetin özelliklerine karar verirken demografik faktörleri göz önünde bulundurmak ve analiz etmek durumundadırlar. Dolayısıyla Pazarı oluşturan en önemli faktör nüfus olduğu için demografik yapıda oluşacak değişiklikler de işletmelerin inovasyona yönelmeleri için fırsatlar sunmaktadır.

Genç nüfusun artışı, öğretim seviyelerinin yükselmesi, tek başına yaşayan insanların sayısının ya da yaşlı nüfus oranının artması sağlık, turizm, inşaat, güvenlik gibi pek çok sektörde inovasyonu tetikleyecektir.

Drucker’a göre (hbr.org) demografik yapıdaki değişimlerden kaynaklanan inovasyon fırsatları diğer kaynaklara göre daha güvenlidir çünkü demografik özellikler hesaplanma, analiz ve tahmin edilebilme imkanına sahip olduğu için riski de azaltmaktadır.

2.4.7. Algılamadaki Değişiklikler

“Değişmeyen tek şey değişimin kendisidir” demiş Heraklitos. Her şey değişir. Bir tek geçmiş değiştirilemez belki ama geçmiş hakkındaki algılarımız değişebilir. Zaman ilerledikçe, koşullar değiştikçe, imkanlar arttıkça insanların algıları da değişmektedir. Tüketicilerin de ürünleri/hizmetleri algılayışları değişmekte böylece tüketici davranışları da şekillenmektedir. Akıllı işletmeler algıdaki değişimleri gözlemleyerek inovasyon için kaynak olarak kullanabilmelidirler. Örneğin organik beslenmenin önemli hale gelmesi, sağlıklı yaşam koşullarının benimsenmesi yeni sağlık ekipmanları, yeni beslenme uygulamaları, teknoloji ile bağlantılı giysiler, online egzersiz imkanları gibi gerek ürün gerekse hizmetlerde inovatif yaklaşımlara fırsat tanımaktadır. Ayrıca çevre bilincinin, dünyaya ve topluma duyarlılığın artması sosyal inovasyona da ivme kazanmıştır.

2012 yapımı The Branded (Marka) filmi algılardaki değişime güzel bir örnektir. Film tüketici algısındaki değişimleri ilginç şekilde işlemektedir. Zayıf olmanın, güzel görünmenin en önemli şartı olduğunu savunan çoğunluğun bir televizyon kanalı yarışmasında yaşanan üzücü olay sonucunda güzelliğe algısının değişmesi ve kilolu olmanın önemli olmaya başlamasıyla devam eden film markaların tüketicilerin algılarına nasıl yön verebileceğini ele almaktadır.

Drucker (2002), “Bardak dolu mu boş mu?” fenomeninde yöneticiler tarafından algının “yarısı doludan” “yarısı boşa” dönüştürülmesi ile büyük İnovasyon fırsatlarının oluşturulacağını ifade etmektedir. Amerikalıların sağlığa bakış açısı ise buna örnek olarak verilmiştir. Amerikalıların sağlığındaki olumlu ilerleme ve ölüm oranlarındaki azalmaya rağmen onların hastalık hastası haline geldiği, sağlıktaki iyileşmelere rağmen insanların ölümsüzlükten hala uzakta olduklarını düşünmeleri ve bardağın yarısını boş gördüklerini bunun da yeni pazarlara imkan vereceğini ifade etmektedir. Ev jimnastik aletleri üretimi yapan bir işletmenin piyasaya girişi gibi.

2.4.8. Yeni Bilgi

Bilgiye sahip olanın gücü elinde bulundurduğu bir çağda, işletmeler sahip oldukları bilgiyi doğru kullanarak ve yöneterek bilginin sağlayacağı avantajlardan faydalanabilmektedir. Bu nedenle yeni bilgi inovasyon için fırsat yaratabilecek bir kaynak niteliğindedir.

Yeni bilgi işletmelerin daha iyi yollar bulmasının ve süreçleri iyileştirmesinin yöntemlerini göstermektedir. Bu nedenle işletmeler gerek akademik araştırmaları takip ederek gerekse kendi AR-GE çalışmalarına destek vererek inovasyona yönlendiren bilgi kaynaklarına ulaşabilirler.

Bilginin yayılımı ile inovasyon kolaylaşmakta ve hızlanmaktadır bu nedenle bilgi yayılımı inovasyonun itici güçlerindendir (Kalça, Atasoy, 2008: 99).

Yeni bin yılın ilk on yılında müşteriler de bir yetkinlik kaynağı olarak ortaya çıkmıştır. LEGO Group CEO’su Knudstorp’un, “Lego’da şimdilerde büyük bir inovasyon pratiğine dönüşmekte olan müşteriyle birlikte yaratma olayını bulduk” ifadesi müşterilerin de inovasyona yönlendirmedeki rolünü ortaya koymaktadır (Ramaswamy, Özcan, 2014: 49)

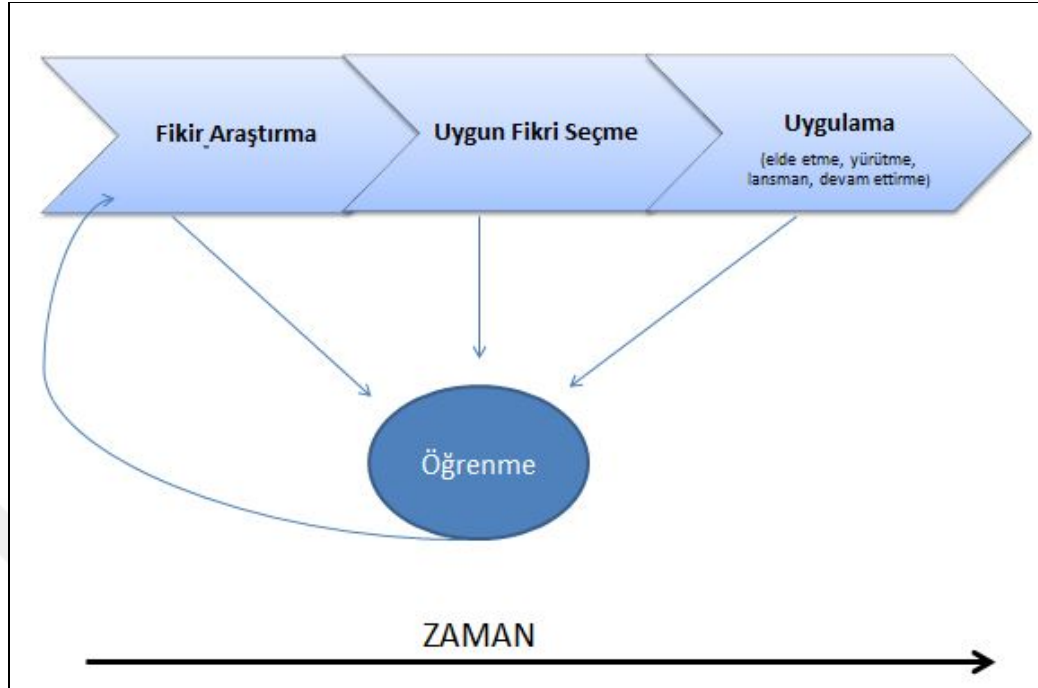
2.5. İnovasyon Süreci

İnovasyon pazar fırsatlarının keşfedilmesi ve kârlı bir şekilde kullanımı üzerine kurulu girişimci bir sürecin kalbinde yatar (Zott, Amit, 404). Küçük adımlarla başlayan inovasyon süreci, içinde araştırmayı, incelemeyi, dinlemeyi, sormayı barındırmaktadır. İnovasyon yapmaya istekli işletmeler ve liderleri sadece IQ'ları ile değil EQ'ları ile de çevrelerini değerlendirmeli rakamlara, insanların beklentilerine ve ihtiyaçlarına odaklanarak bunları analiz etmeli ve irdelemelidir.

İnovasyon süreci, insanların yenilik fikirlerini kurumsal bağlamda geliştirmek ve uygulamak için başkalarıyla etkileşim içinde oldukları sürekli olmayan bir olaylar dizisi olarak ifade edilmektedir (Herzog, 2011: 10).

Şekil 2.1.'de basit inovasyon süreci yer almaktadır. Sürecin alt boyutlarının yer almadığı basit süreçte fikir araştırma, uygun fikri seçme ve uygulamadan oluşan üç aşama yer almaktadır. Öğrenme ise süreç boyunca elde edilen deneyimler sonucunda öğrenilenleri ve tekrar yeni süreçlerde kullanılabilmesini ifade etmektedir. Aslında her öğrenmeden sonra bir geribildirim söz konusudur.

Fikir araştırma aşamasında değişim için sürece ilişkin fırsat ve tehditler hakkında işaretlerin doğru tespit edilmesi bunun için de iç ve dış çevrenin taranması gerekmektedir. Fikrin seçilmesi aşamasında işletmeyi geliştirecek en iyi stratejik bakış açısına dayanarak işaretlerden hangisine cevap verileceğine karar verilmektedir. Uygulama aşamasında ise seçilen fikrin inovasyona dönüşmesi ve iç/dış pazara sürülmesi sağlanmaktadır. Bunun gerçekleşmesi için elde etme (acquiring), yürütme (executing), lansman (launching), devam ettirme (sustaining) faaliyetlerine önem verilmelidir (Tidd, etc., 2005: 68).



Kaynak: Tidd, J. Etc. (2005). Managing Innovation: Integrating Technological, Market, and Organizational Change, Chichester, John Wiley&Sons, s: 68

Şekil 2.1. Basit İnovasyon Süreci

Elde etme (acquiring); yeniliği sağlamak için bilgi kaynaklarını edinmektir. (AR-Ge, pazar araştırması gibi yollarla yeni şeyler oluşturmak ya da teknoloji transferi, stratejik ittifak vb. yoluyla başka yerlerden bilgi edinmek).

Yürütme (executing); ise projeyi belirsiz koşullar altında kapsamlı bir problem çözme yeteneği ile yürütmektir.

İnovasyon günlük alışkanlıkların bir parçası haline gelene kadar yürütme aşaması devam etmektedir. Çünkü inovasyon gerçekten kullanılabilir olana kadar pek çok ek değiştirme söz konusu olabilmektedir (Robey, 1991: 430).

Lansman (launching); boyutu ise inovasyonun ortaya çıkarılması ve ilk benimseme sürecinin yönetilmesidir.

Devam Ettirme (sustaining) tutundurmada olduğu gibi benimsemeyi ve kullanmayı sürdürme için gerekli faaliyetlerdir. Burada orijinal fikir tekrar gözden geçirilip değiştirilebilmektedir.

İnovasyon sürecinde basit gibi görünen fakat büyük önem taşıyan 3 aşama işletmeleri ticarileştirilebilen inovasyonlara götürecektir. Süreçten fırsatların takip

edilip doğru değerlendirilebilmesi inovasyon fikirlerinin ortaya çıkmasında etkindir. Çalışanların fikir ve onerilerine açık olmak fikir havuzunun genişlemesini sağlamaktadır. Bununla beraber müşterilerin ihtiyaçlarında ve beklentilerinde ortaya çıkan değişimler, mevcut teknolojide bir ilerleme ya da rakip işletmelerin çalışmaları fırsatlar için kapı açabilmektedir. nemli olan fırsatlara yönelik işaretlerin farkına varabilmek ve doğru değerlendirebilmektir.

İşletmeler karşılaştıkları fırsatlardan hangilerini değerlendireceklerine karar verirken, rekabet avantajına sahip olmayı sağlayacak stratejik açıdan en önemli olan fırsatlar ön planda tutmalıdır.

Gerek yazılı kaynaklar gerekse danışmanlık, üniversitelerle işbirliği gibi yazılı olmayan kaynaklardan elde edilen bilgilerden faydalanarak süreç tamamlanana kadar çalışmalar sürdürülmelidir. Böylece ürünün pazara sunulması ve tutundurulması ile süreç devam edecektir. İnovasyonun benimsenmesi ve yayılması ile inovasyon ekonomik ve sosyal etkiye sahip olacaktır.

Tüm bu aşamalardan geçerken karşılaşılan başarı ve başarısızlıklar vasıtasıyla işletmeler yeni bilgiler edinmektedir. Böylece ğrenme devreye girmektedir. Çünkü süreç boyunca deneyimlerden sağlanan öğrenme ıktıları her süreçte tüm aşamalara yansıyacak ve sürdürülebilir bir inovasyon ve rekabet için avantaj sağlayacaktır.

2.6. İnovasyon Stratejileri

İşletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamasında inovatif yaklaşım önem arz etmektedir tabi ki bu yaklaşım sürdürülebilir olduğu sürece. Nokia, Kodak, Yahoo gibi yenilikçi işletmelerin günümüzde eski başarılarından iz kalmamasının nedeni de aslında hem çağın gereklerini takip edememelerinden hem de inovasyon stratejilerinin eksikliğinden kaynaklanmaktadır.

Bir işletmenin performansını yükseltmek ve işletme stratejilerini uygulamak için inovasyonu ne ölçüde ve ne şekilde kullanmaya yöneldiği inovasyon stratejisi ile ilgilidir (Gilbert, 1994: 17). İnovasyon stratejileri geliştirmek, işletmeler için önemlidir çünkü bu stratejiler örgütlerin genel iş stratejisine eşlik etmekte ve muhtemel hedeflere ulaşmada yardımcı olmaktadır.

Tablo 2.4. : İnovasyon Stratejileri İçin Farklı Sınıflandırmalar

	İnovasyon Stratejisi	Kaynak
Freeman ve Soete	Saldırgan Strateji	Freeman, Soete (1997)
	Savunmacı Strateji	
	Taklitçi ve Bağımlı Strateji	
	Geleneksel ve Fırsatçı Strateji	
Miles ve Snow	Savunmacı Strateji	Miles, Snow etc. (1978)
	Öncü Strateji	
	Analizci Strateji	
	Tepkici Strateji	
Trott	Saldırgan/Lider Strateji	Trott (2005)
	Savunmacı/Takipçi Strateji	
	Maliyet Minimizasyonu/Tatlitçi Strateji	
	Pazar Bölümlendirme/Geleneksel Strateji	
Tidd.	Rasyonalist Strateji	Tidd, etc. (2005)
	Faydacı Strateji	
Gilbert	Proaktif Strateji	Gilbert (1994)
	Reaktif Strateji	

İnovasyon stratejilerine yönelik farklı sınıflandırmalar yer almaktadır. Tablo 2.4.'de bu sınıflandırmalara yer verilmiştir. Çalışmamızda en çok bilinen sınıflandırmalardan (Hadjimanolis, Dickson, 2000: 62) olan Freeman'ın sınıflandırması kullanılacaktır. Buna göre inovasyon stratejileri saldırgan strateji, savunmacı strateji, taklitçi ve bağımlı strateji, geleneksel ve fırsatçı strateji olmak üzere dört başlık altında incelenecektir.

2.6.1. Saldırgan İnovasyon Stratejisi

Saldırgan inovasyon stratejisi, yeni ürün/hizmet ya da süreç tanıtımında rakiplerden öne çıkarak teknik ve pazar liderliğini elde etmek amacıyla tasarlanmıştır. Bu stratejiyi benimseyen bir işletmenin öncelikle güçlü bir araştırma geliştirme (AR-GE) departmanına sahip olması gerekmektedir. Bununla beraber dünyada bilim ve teknoloji alanındaki gelişmeler de yakından takip edilmelidir. Bu stratejide rakiplerinden önce davranarak pazara ürünü/hizmeti ilk getiren işletme olmanın avantajından dolayı pazarın kaymağını alma dediğimiz fiyatlandırma stratejisi kullanılarak avantaj sağlanmaktadır. Örneğin Paşabahçe'nin 1986 yılında üretmeye

başladığı, jenerik marka da olmuş ısıya dayanıklı cam ürünü markası olan Borcam bu anlamda pazarda ilk ürün olması nedeniyle pazarın kaymağını toplamış ve işletmeye yüksek kâr ettirmiştir.

Saldırı stratejileri doğrudan ve dolaylı olmak üzere iki şekilde uygulanmaktadır. Eğer işletme üstün kaynaklara sahipse doğrudan saldırıyı uygulayabilir fakat güçlü rakiplerle karşı karşıya ise dolaylı saldırılar doğrudan saldırılara göre daha uygun olacaktır. Doğrudan saldırılarda eğer savunmacı firma için tehdit büyükse karşı savunma atakları gerçekleşecektir. Dolaylı saldırılar ise özellikle çekirdek olmayan bölüm ya da ürünlere yöneltildikleri taktirde tespit edilmesi zor olduğu için rekabetçi bir tepki ortaya çıkma ihtimali düşük olacaktır (Yannopoulos, 2011: 5).

Saldırgan stratejide getiri yüksek olmakla beraber risk de büyüktür (Taşkın, Adalı, 2003: 103). Rakiplerinden önce davranarak ilk denemeyi gerçekleştirecek olan işletme için inovasyonun gerçekten yapmaya değer olup olmadığı, kazandırıp kazandırmayacağı önemlidir. Day (2015: 83-84), özellikle işletmeleri komşu pazarlara veya yeni teknolojilere iten ve gelir tahminleri ile büyüme hedefleri arasındaki boşluğu kapatmak için gerekli kârları üretebilen projeler olarak ifade ettiği ve “Büyük İ” projeleri şeklinde isimlendirdiği inovasyonları riskli kabul etmektedir. Büyük İ projelerinin çok riskli olmaları ve eğer olursa ödüllерinin çok ileri bir gelecekte gerçekleşeceği inancı işletmeleri isteksizliğe sürüklemektedir. Fakat saldırgan inovasyon stratejisini benimsemiş işletmeler, risk matrisi ve “Gerçek, kazan, değer mi? (real, win, worth it- RWW) taraması yaparak karşı karşıya kalınacak risk için önceden bir gözlem yapma ve riski yönetme fırsatı yakalayabileceklerdir.

İşletmelerin bilgiye ulaşmak için harcadığı çaba, yüksek iletişim hızı, üst düzey yönetim ve işletme çalışanlarının yeniliklere ve risk almaya açık olması, içsel müşterilerle iletişim düzeyinin başarısı, esnek ve öğrenen bir örgütsel yapı gibi etkenler de saldırgan stratejinin başarılı olmasında önem arz etmektedir (Zerenler vd., 2007: 663). 3M’de, çalışanlarına yaratıcı ve girişimci bir şekilde sürekli yeni fikirler ve yeni ürünler geliştirmeleri önerilmektedir. İnovasyona olan bu odaklanma 3M’yi geniş bir ürün ve pazar yelpazesi geliştirmeye yöneltmiştir. Leke bırakmaz kumaşlar ve görünmez bant bu inovatif ürünlerden bazılarına örnek olarak gösterilebilmektedir (Griffin, 2017: 214).

2.6.2. Savunmacı İnovasyon Stratejisi

Saldırgan stratejide güçlü bir AR-GE departmanının gerekliliğinden söz edilmişti. Bu durum, savunmacı stratejide AR-GE'ye ihtiyaç duyulmadığı ya da gerek olmadığı anlamına gelmemektedir. Freeman ve Soete (1997), savunma stratejisini uygulayan işletmelerin AR-GE harcamasının pazar lideri kadar yüksek olabildiğini ancak bunun büyük bir kısmının rakip ürünleri geliştirmek amacıyla kullanılmak istendiğini ifade etmektedir (Moraes, Melo, vd. 2010: 231). Savunmacılar yenilikleri yalnızca kullanılabilirliği doğrulandıktan sonra kabul etmeye eğilimlidir fakat buna rağmen yeni ürünleri tamamen taklit etmemektedirler. Ürünler, rekabet gücünü arttıran ve onları yeni pazar bölümlerine ve alanlarına uyarlayan önemli değişiklikler geçirmekte ve diğer alanlarda yeniliklerin uygulanmasına veya diğer pazarlara aktarılmasına katkıda bulunmaktadır (Lutsyak, 2014: 83). Bununla beraber bu stratejiyi uygulayan işletmeler riskin büyük olması, kapasite yetersizliği gibi nedenlerle ilk sırada olmakta çekinmekte fakat teknolojik yenilikleri de takip etmek istemektedir.

Savunmacı işletmeler riskten uzak durmak amacıyla mevcut pazarlarındaki etkinliğini arttırmaya devam etmekte, bu nedenle de yeni pazar arayışlarında bulunmamaktadırlar. İstikrarlı bir ürün/hizmet grubuna sahiptirler ve öncelikle fiyat, kalite ve hizmet temelinde rekabet etmektedirler. Bu istikrarı korumak için maliyet liderliği bir çözüm niteliğindedir. Bu nedenle bu stratejiyi takip eden işletmeler belirli alanlarda uzmanlaşarak ve düşük maliyetleri korumak amacıyla kurulmuş ve standartlaştırılmış teknik süreçleri kullanarak başarıya ulaşmaktadır (Isoherranen, Kess, 2011: 577).

1945 yılında Marcel Bich ve Edouard Buffard tarafından kurulan BIC² savunmacı stratejiyi uygulayan işletmelerdendir. 1970'lerin sonundan bu yana daha az saldırgan, daha az girişimci bir yönetim tarzı benimseyerek endüstrideki önemli pazar payını benimsemiştir. BIC bunu verimli imalat ve müşteri memnuniyetini vurgulayarak yapmıştır (Griffin, 2017: 214).

Ürün yelpazesi geniş olan büyük işletmeler riski paylaşdırmak ve AR-GE'de ölçek ekonomisinden faydalanmak amacıyla bazen saldırgan bazen de savunmacı

² Tükenmez kalem ve mekanik kurşun kalem parçaları üreterek faaliyetine başlamıştır. Halen kırtasiye, çıkmak, traş bıçağı ve promosyon ürünleri üretmektedir.

olabilmektedir. IBM'in bilgisayar piyasasında izlediği strateji saldırgan strateji iken kişisel bilgisayarların geliştirilmesinde Apple'ın saldırgan stratejisine karşı savunmacı bir strateji uygulamaktadır (Martin, 1994: 88).

2.6.3. Taklitçi ve Bağımlı İnovasyon Stratejileri

Riski üstlenen ve AR-GE maliyetlerine katlanarak saldırgan stratejiyi uygulayan öncü işletmelerin pazara kazandırdığı inovatif ürün/hizmet, kullanılabilir olduğu doğrulandıktan sonra savunmacı işletmeler tarafından kabul edilmekte ve ürün/hizmet geliştirilmektedir. Bu noktada taklitçi işletmeler, saldırgan ve savunmacı stratejiyi takip eden işletmelerin yüklendiği risk ve maliyetlerden muaf olarak, piyasaya getirilen yenilikleri taklit etmekle ilgilenen ilgilenmektedirler.

Freeman ve Soete taklitçi işletmelerin “sıçramak” ya da “oyunun içinde kalmak” gibi bir niyetlerinin olmadığından yerleşik teknolojilerin öncülerini, geriden hatta çok uzaktan takip etmekle yetindiklerini ifade etmektedir (Zerenler vd., 2007: 663).

Piyasada bazı inovasyonların öncüsü olmayan işletmeler tarafından kullanılan bu stratejide işletme, öncü olan işletmeden lisans alarak teknolojilerini yeniliklerin üretimi için uyarlayabilmektedir fakat bazen de taklit teknoloji sahiplerinin izni olmadan da gerçekleştirebilmektedir. Taklitçi işletme bunu yaparken sadece inovasyonların temel tüketici özellikleri kopyalamakla kalmamakta aynı zamanda imalat da bazı avantajlar sağlamaktadır (Lutsyak, 2014: 83).

Wanasaki ve Conner (2011: 88) çalışmalarında faydacılık ve makro ekonomik toplumsal refah açısından taklidi, nüfusun geniş bir kesiminde mevcut olan önemli yeniliklerin yayılmasını sağladığı için faydalı görmektedir. Ayrıca gelişmiş ekonomilerden dünyanın geri kalanına teknolojinin yayılması çoğu zaman az gelişmiş ekonomiler için ekonomik büyümenin önemli bir bileşeni olarak görülmektedir. Pazarlama stratejisi açısından da öncü firmanın ürünü piyasaya sürmesi nedeniyle büyük bir reklam bütçesi ayırdığı ve bu bütçeden taklitçinin de yararlandığı ifade edilmekte fakat taklitçinin yapacağı reklamın da ürünün çekiciliğini onaylaması anlamına geldiği için ürünü ilk getiren için bir işaret olmaktadır.

Taklit mutlaka ürünlerin klonlanması veya yasadışı taklitlerini içermemektedir. Aslında taklit de yasal ve işletmenin gelişimi için olumlu olabilmektedir. Küresel dünyada pek çok işletme kopyalayıp başarılı olmaktadır. Yasal taklidin hızı ve

yoğunluğu son yirmi yılda hızlanmıştır. Küresel rekabette taklitçilerin de kazandığı hatta iş dünyasında taklidin yenilikten çok daha yaygın olduğu aynı zamanda da büyüme ve kâr için daha kapsamlı bir yol olduğu düşünülmektedir (Brondoni, 2012: 12). Ne Ipod ilk müzik çalardı, ne Iphone ilk akıllı telefon ne de Ipad ilk tablet. Apple diğer ürünleri taklit etti fakat onları çekici hale getirdi. Süpermarketlerin kendi markalı ürünlerinden oluşan milyar dolarlık bir kısım da tanınmış markaların kopyalanmasına dayanmaktaydı. Mc Donalds'ın kurucusu Ray Kroc da fast-food burger ortaklarının mucidi White Castle'ı kopyaladı (economist.com).

Bağımlı inovasyon stratejilerinin takipçileri teknolojik yenilik bakımından güçlü olan bir işletmenin uydusu ve alt kuruluşu gibi çalışmaktadır. Müşterilerin talebi doğrultusunda pazara sundukları ürün/hizmetlerin temel özelliklerinde değişiklik yapmaktadırlar. Ürün tasarımı ve AR-GE çalışmalarında ise genellikle tamamen büyük işletmeye bağlı olan sermaye yoğun işletmelerdir (Zerenler vd., 2007: 663). Bu tür küçük işletmeler sermaye yoğun sektörlerde yaygındır ve pazarın başarısı ana şirketin temel ürününün talebine bağlıdır. Ana şirketten bağımsız olarak inovasyona yönelmezler fakat yeni teknolojilerin ve pazarların ihtiyaçlarına uyum için en yüksek kalite ve esneklik kriterini sağlamaktadırlar (Lutsyak, 2014: 83). Bağımlı işletmelerin çoğu taşeron olarak faaliyet göstermektedir.

2.6.4. Geleneksel ve Fırsatçı İnovasyon Stratejileri

Geleneksel inovasyon stratejisinde inovasyona yönelim gerekli görülmemektedir çünkü piyasa yenilik beklentisi içinde olmadığı gibi rekabet koşulları da geleneksel işletmeleri yeniliğe zorlamamaktadır. Bu işletmelerin AR-GE için ayırdıkları bir pay olmadığı ve bilimsel ve teknik olarak da yetersiz kalmaları nedeniyle ürün/hizmet ya da süreç inovasyonu yapma fikri oldukça uzaktır.

Geleneksel stratejide moda olabilecek bazı tasarım değişiklikleri söz konusudur ve aslında bu onların ayakta kalmalarını sağlamaktadır bununla beraber bu işletmeler sürecin iyileştirilmesi ve kalite güvencesine yoğunlaşmaktadırlar (druid8.sit.aau.dk).

SWOT analizinde işletme güçlü ve zayıf yönlerini tespit edip kendini geliştirir ayrıca dış faktörler olan fırsat ve tehditleri de takip ederek durumsal yaklaşır. Fırsatçı

inovasyon stratejisi de işletmeyi rakibin zayıf yönlerine odaklar ve piyasadaki fırsatları en iyi şekilde değerlendirip harekete geçmesini sağlar.

Fırsatçı stratejinin en önemli özelliği mevcut fırsatlar hakkında bilgi arama ve fırsatları belirleme becerisidir (Lutsyak, 2014: 84; druid8.sit.aau.dk).

2.7. İnovasyonun Önündeki Engeller

Oslo Kılavuzu'nda işletmelerin inovasyona yönelmesinde engel teşkil eden faktörlerde önceliğin, maliyetlerin yüksek olması ya da yetersiz talep gibi ekonomik nedenler olduğu görülmektedir. Ekonomik nedenlerin yanında kalifiye personel ve bilgi eksikliği gibi işletme faktörleri ile düzenlemeler ve vergi kuralları gibi yasal faktörler de yer almaktadır.

Büyük şehirlerin dışındaki bölgelerde alt yapı eksikliği, inovasyon için ihtiyaç duyulan teknoloji veya pazarlara ilişkin bilgi eksiklikleri ya da işletmenin ortak inovasyon projeleri için uygun ortaklar bulamaması da diğer engeller arasında yer almaktadır (Oslo Kılavuzu, 2005: 117).

Tablo 2.5'te inovasyon türlerinin ilişkili olduğu engeller ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Tabloya incelediğimizde risk algılaması, maliyetlerin yüksekliği, finansman eksikliği, dış hizmetlerin kullanılabilirliğindeki kusurlar, işletme içi organizasyonel katılıklar, önceki inovasyonlardan dolayı inovasyon yapma ihtiyacının olmaması gibi faktörler dört inovasyon türünde de geçerlidir. Yenilikçi ürün veya hizmetler için belirsiz talep engeli sadece süreç ve organizasyonel inovasyonda karşılaşılrken, Pazar ortaklıkları sadece ürün inovasyonunda engel olarak görülmektedir.

Tablo 2.5. Yenilik Faaliyetlerini Engelleyici Faktörler

	Ürün yenilikleri	Süreç yenilikleri	Organizasyonel yenilikleri	Pazarlama yenilikleri
Maliyet faktörleri:				
Aşırı risk algılaması	*	*	*	*
Çok yüksek maliyet	*	*	*	*
Teşebbüs içi fonların eksikliği	*	*	*	*
Teşebbüs dışı kaynaklardan				
Finansman eksikliği:				
Girişim sermayesi	*	*	*	*
Kamu fonlama kaynakları	*	*	*	*
Bilgi faktörleri:				
Yenilik potansiyeli (Ar-Ge, tasarım, vb.) yetersizliği	*	*	*	
Vasıflı personel eksikliği:				
Teşebbüs içinde	*	*	*	
Emek piyasasında	*	*	*	
Teknoloji bilgisi eksikliği	*	*		
Pazar bilgisi eksikliği	*	*		
Dış hizmetlerin kullanılabilirliğindeki kusurlar	*	*	*	*
Aşağıdakiler için işbirliği ortaklarının bulunmasında zorluklar:				
Ürün ve süreç geliştirme	*	*		
Pazarlama ortaklıkları	*			
Teşebbüs içi organizasyonel katılımlar:				
Personelin değişime yönelik tavrı	*	*	*	*
Yöneticilerin değişime yönelik tavrı	*	*	*	*
Teşebbüsün yönetsel yapısı	*	*	*	*
Üretim koşullarından ötürü personelin yenilik faaliyetlerine yönlendirilme imkansızlığı	*	*		
Pazar faktörleri:				
Yenilikçi mal veya hizmetler için belirsiz talep		*	*	
Yerleşik teşebbüsler tarafından domine edilen potansiyel pazar	*	*		
Kurumsal faktörler:				
Altyapı eksikliği	*	*	*	
Mülkiyet haklarının zayıflığı	*	*		
Mevzuat, düzenlemeler, standartlar, vergilendirme	*	*	*	
Yenilik yapmamaya ilişkin diğer sebepler:				
Önceki yeniliklerden ötürü yenilik yapma ihtiyacının duyulmaması	*	*	*	*
Yeniliklere yönelik talep eksikliğinden ötürü ihtiyaç duyulmaması	*	*		

Kaynak: (Oslo Kılavuzu, 2015: 118)

Harrison da (2015: 19) üniversiteler, kuluçka merkezleri, risk sermayedarları, danışmanlar, devlet kurumları ve araştırmacılardan alınan geribildirimler çerçevesinde inovasyonun önündeki engelleri aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Mezun olan öğrencilerin girişimci olabilecek sermayeye sahip olamamaları bu nedenle girişimci fırsatları değerlendirememeleri,
- Yenilikleri devam ettirmek için ülkelerin araştırma ve geliştirme kaynaklarını ve desteklerinin yetersizliği,

- Girişimcilerin piyasa ihtiyaçları ve ürün araştırma ve geliştirme çabalarına ilişkin bilgi eksiklikleri,
- Mühendislik ve üretim iş yeteneğindeki eksiklikler,
- Sermayeye erişimin halen küçük işletmelerin büyümesi için büyük bir engel teşkil etmesi.
- Küçük yenilikçi işletmelerin ürünlerin ticaretinde zorluk çekmeleri,
- Küçük işletmeler için teknoloji yaygınlaştırılması ve benimsenmesindeki zorluk,
- İnovasyonun önündeki yasal ve / veya düzenleyici zorluklar, belirsizlikler,
- Küçük işletmelerin, ürünlerini ve hizmetlerini ihraç etmek için zorluklarla karşı karşıya kalması,
- Ekipman edinme ve yeni bir teknolojiyi uygulamak için maliyetlerin yüksek olması, küçük işletmeler için giriş engeli oluşturması.

2.8. Rekabet Gücü Sağlamada İnovasyonun nemi

İnovasyon, bir fikri pazarlanabilir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir üretim ya da dağıtım yöntemine ya da yeni bir toplumsal hizmete dönüştürme sürecidir (Okay, 2015: 78). İnovasyon kavramı, yenilemeyi ve yenilenmeyi barındırdığı için hem bir süreç hem de süreç sonunda ortaya çıkan yenilik nedeniyle sonuç olarak ifade edilmektedir (Göker, 2001: 31). İnovasyonun temelinde rekabetin de yer alması sebebiyle inovatif fikirler geliştiren, inovasyonu uygulayan işletmeler rekabet gücünü elde edebilirken bu yeniliklerin dışında kalan işletmeler ise ciddi tehditlerle karşı karşıya kalabilmektedirler. Bu nedenle rekabet ve inovasyon işletmelerin kendilerini geliştirmelerine olanak sağlayabilmektedir (Koç, Yavuz, 2011: 65). İnovasyonun verimliliği arttırması da rekabet gücünü arttırmada katkı sağlamaktadır.

İşletmeler rekabet avantajı ve endüstri liderliğini elde etmek, performansı arttırmak için ürün, süreç ve uygulamalarda yenilik yoluyla fark yaratabilmektedir (McAdam, Stevenson, Armstrong, 2000: 141). Geçmişte kalite ve düşük maliyetli üretim önemli bir rekabet gcyken günümüzde gelişmiş ekonomilerin işletmelere iş gücü maliyeti, giriş olanakları ve standart üretim yöntemleri kullanımı konusunda eşit

imkanlar tanımaktadır bu nedenle günümüzde inovasyon yeteneğine sahip olmak ve yenilikçi ürün/hizmetleri rakiplerden önce piyasaya sürmek rekabet gücünü elde etmede önem arz etmektedir. Bu durum artık üretim faktörleri içinde yeniliğin de bulunması gerekliliğini ön plana çıkarmaktadır (Atik, 2005: 11-12).

İnovasyonun, işletmeler için sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması çeşitli yollarla gerçekleşmektedir. Bunlar (Uzkurt, 2008: 93):

- Ürün/hizmet ve süreçlerde yenilik,
- Rakiplerin taklit etmesi zor olan karmaşık değişimler gerçekleştirmek,
- Doğru zamanlama yapmak,
- Yeni fikri hakların yasal korumaya alınmasını sağlamak,
- Rekabetçi faktörlerin değişim ve genişletilmesini kolaylaştırmak,
- Kuralları yeniden belirlemek ve süreçleri yeniden düzenlemek,
- Bir alanda gerçekleştirilmiş uygulamanın başka alanlara transferini sağlamak.

Rekabette başarı sağlamanın temeli düşük maliyet ve kaliteli ürün üretmenin ötesinde tüketici tercihlerinden yola çıkarak inovatif, farklılaşmış ürün/hizmet üretebilmekten geçmektedir (Hobikoğlu, 2014: 88). Çünkü günümüzde tüketiciler ince beğeniyi, sıra dışı olanı ve kendisini farklı kılanı daha fazla satın alma eğilimindedir. Ürünler arasındaki farklılaşmayı ortaya çıkaran etken ise artık büyük ölçüde ürünün tasarım değeri olduğu için yenilikçi ve değerli ürün ortaya çıkarma becerisi giderek daha fazla önem arz etmektedir (Gürsu, 2014: 43). Bu nedenle işletmeler rakiplerinden ayrılmak, fark yaratan yenilikler bulmak için Araştırma Geliştirme (AR-GE) departmanlarına ağırlık vermeye başlamışlardır. Çünkü ürününü yenileyemeyen ve ürün gamına yeni ürünler kazandıramayan işletmeler gelecekte zorlanacaktır. Geleceğe odaklanan işletmeler ise yenilikler peşinde koşarak bu yeniliklerle rakiplerinden farklılaşmaya çalışmaktadırlar (Okay, 2010: 188).

2.9. Türkiye'nin Rekabet Edebilirlik ve İnovasyon Karnesi

Bir ülkenin ekonomik büyüme ve ekonomik kalkınmada (ekonomik gelişme) hangi noktada olduğu onun gelişmişlik düzeyi olarak nerede olduğunu göstermektedir. Özellikle uluslararası kıyaslamalarda, ülkelerin politik seçimlerinde ve toplumsal huzurun sağlanmasında önemli bir ölçüt olarak kullanılan ekonomik büyüme iş gücü,

doğal kaynaklar, teçhizat, teknoloji gibi ekonomik hayatın temel verilerinde kişi başına bir yıldan diğerine daha yüksek bir reel gelir sağlayacak sürekli artışlar olarak ifade edilmektedir. Ölçümünde ise nominal gayri safi milli hasıla (GSMH) ve reel gayri safi milli hasıla kullanılmaktadır.

Ekonomik büyümeyi de kapsayan ve daha geniş bir kavram olan ekonomik kalkınma ise ekonomik büyümenin sürdürülebilirliği için kıt kaynakların en uygun şekilde dağıtılması yanında insanların yaşam standartlarının iyileştirilmesi için ekonomik, sosyal, politik, kültürel, kurumsal mekanizma gibi faktörlerin en iyi şekilde organize edilmesidir. Ayrıca birbirleriyle ilişkili olan bu alt faktörlerin birinde iyileşme sağlanması diğerinin de gelişmesine katkı sağlayacaktır.

Bir ülkenin ve toplumun sosyal, ekonomik, hukuki, kültürel yapısının değiştirilmesini ve yenileştirilmesini öngören ekonomik kalkınmada değişime ve yenileşmeye direnç gösteren az gelişmiş ülkelerde yoksulluk, güçsüzlük ve umutsuzluğun temel nedenler olduğu da unutulmamalıdır.

Ekonomik kalkınmayı ölçmek ve ülkeler arası karşılaştırmayı yapmak için kullanılan Dünya Ekonomik Forumu (WEF) tarafından açıklanmış Küresel Rekabet Edebilirlik Raporu'na göre Türkiye'nin 2016-2017 endeksine göre inovasyon alt endeksi 71 puan olarak görülmektedir. Küresel Rekabet Edebilirlik Endeksi Temel Gereksinimler, Verimlilik Arttırıcılar ve İnovasyon ve Yetkinlik Faktörleri olmak üzere 3 boyut ve toplamda 12 faktörden meydana gelmektedir. Tablo 2.6.'da Endeksin alt boyutları yer almaktadır.

Tablo 2.6.: Küresel Rekabet Edebilirlik Endeksi Alt Boyutları

Temel Gereksinimler	Verimlilik Arttırıcılar	İnovasyon ve Yetkinlik Faktörleri
•Kurumsal Yapı •Alt Yapı •Makroekonomik Ortam •Sağlık ve İlköğretim	•Yükseköğretim ve İşbaşında Eğitim •Mal Piyasalarının Etkinliği •İşgücü Piyasaları Etkinliği •Mali Piyasaların Gelişmişliği •Teknolojik Altyapı •Pazar Büyüklüğü	•İnovasyon •İş dünyasının Yetkinliği

Kaynak:(http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf)

Rekabet Edebilirlik Endeksi'nin alt boyutlarının yer aldığı Tablo 2.7.'de 2014-2016 yılları itibariyle endeksi oluşturan her bileşene ait Türkiye'nin sıralaması yer almaktadır. İnovasyon alt bileşenini incelediğimizde 2014 yılında 56. Sırada olan Türkiye'nin 2016 yılı itibariyle 71. Sıraya gerilediği görülmektedir. Alt endekslerin sıralamasında altyapı, makro ekonomik ortam ve yükseksek öğretimde ve iş başında eğitim endeksleri dışındaki tüm endekslerde gerileme yaşanmıştır. Özellikle mali piyasaların gelişmişliği endeksi 2015 yılına göre 18 sıra gerileyerek 82. sırada yer almıştır.

Raporun Türkiye yorumunda komşu ülkelerin jeopolitik konumu ve Suriyeli mültecilerin %56'sının Türkiye'de olması dolayısıyla oluşan göç baskısı sebebiyle ülke ekonomisinin esnek olduğu ifade edilmiştir. Mal piyasalarının etkinliğinin arttırılarak daha dinamik bir iş ortamı oluşturulacağı ayrıca inovasyon ekosistemini geliştirecek yatırımlar yapılarak ülkenin küresel değer zincirinde yükselmesinin desteklenmesi gerekliliği vurgulanmıştır (reports.weforum.org).

Tablo 2.7.: Küresel Rekabet Edebilirlik Endeksi

Rekabet Edebilirlik Endeksi Bileşenleri	2014	2015	2016
---	------	------	------

Temel Gereklilikler	56	57	56
Kurumsal Yapılanma	64	75	74
Altyapı	51	53	48
Makroekonomik Ortam	58	68	54
Sağlık ve İlköğretim	69	73	79
Verimlilik Arttırıcılar	48	45	53
Yükseköğretim ve İşbaşında Eğitim	50	55	50
Mal Piyasalarının Etkinliği	43	45	52
İşgücü Piyasaları Etkinliği	131	127	126
Mali Piyasaların Gelişmişliği	58	64	82
Teknolojik Altyapı	55	64	67
Pazar Büyüklüğü	16	16	17
İnovasyon ve Yetkinlik Faktörleri	51	56	65
İş dünyasının Yetkinliği	50	58	65
İnovasyon	56	60	71

Kaynak: (<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/>,
http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf)

Küresel Rekabet Edebilirlik endeksinin alt boyutu olan inovasyon başlığı tablo

2.8.'de gösterilen alt faktörlerden oluşmaktadır. İnovasyon puanı ölçülürken kullanılan bu faktörler incelendiğinde 2016 yılında Türkiye'nin inovasyon kapasitesinin 8 sıra ilerleyerek 75. sıraya, AR-GE için yapılan şirket harcamalarında ise 9 sıra ilerleyerek 70. sıraya yükseldiği görülmektedir. İleri teknoloji ürünlerinin alımında ise 23 sıra gerileyerek 39. sıradan 62. sıraya düşülmüştür. Bilimsel araştırma kurumlarının kalitesindeki gerileme ise 21 sıra ile 82'den 103'e olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 2.8.: Küresel Rekabet Edebilirlik Endeksi İnovasyon Alt Faktörleri

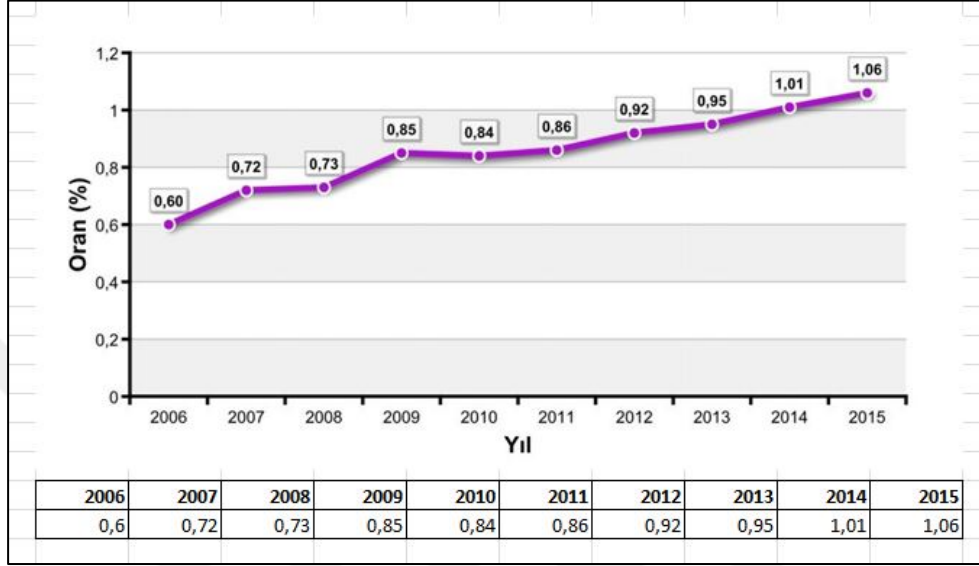
İnovasyon	2015	2016
İnovasyon Kapasitesi	83	75
Bilimsel Araştırma Kurumlarının Kalitesi	82	103
AR-GE İçin Şirket Harcamaları	79	70
AR-GE'de Üniversite-Sanayi Kesimi İşbirliği	61	63
İleri Teknoloji Ürünlerinin Alımı	39	62
Bilim Adamı ve Mühendislerin Varlığı	50	49
Patent Başvuruları	42	42

Kaynak: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/>

İnovasyonun belirleyicilerinden olan AR-GE harcamalarında Türkiye'nin durumunu incelemek için Türkiye İstatistik Kurumu'nun Araştırma Geliştirme Faaliyetleri İstatistikleri doğrultusunda 2015 yılında Ar-Ge harcamasının Gayrisafi

Yurtiçi Hasılaya oranı (GSYİH) 1,06 ile, 28 ülkeden oluşan Avrupa Birliği ülkeleri ortalaması 2,03'ün (ec.europa.eu) altında kaldığı görülmektedir.

Grafik 2.1. Arge Harcamalarının GSYİH'ye Oranı



Kaynak: http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=en&pcode=t2020_20

Grafik 2.1'de 2006-2015 yılları itibariyle Türkiye'nin Ar-Ge harcamalarının Gayrisafi Yurtiçi Hasılaya oranları yer almaktadır.

Tablo 2.9.: Araştırma Geliştirme Faaliyetleri İstatistikleri

	2013	2014	2015
Gayrisafi yurtiçi Ar-Ge harcaması	0,95	1,01	1,06
Toplam Ar-Ge harcaması	14 807 321 926	17 598 117 442	20 615 247 954
Ar-Ge personel harcaması	7 996 726 569	9 219 848 997	11 054 399 404
Diğer cari Ar-Ge harcamaları	4 874 299 413	6 140 815 114	7 210 787 469
Ar-Ge makine teçhizat	1 433 010 170	1 607 963 736	1 710 115 251
Ar-Ge sabit tesis	503 285 775	629 489 595	639 945 830
TİCARİ	7 031 518 974	8 760 019 770	10 308 737 689
Ar-Ge personel harcaması	3 640 398 444	4 365 472 509	5 272 535 462
Diğer cari Ar-Ge harcamaları	2 547 075 798	3 362 671 966	4 077 339 639
Ar-Ge makine teçhizat	656 631 581	693 937 532	661 512 772
Ar-Ge sabit tesis	187 413 151	337 937 763	297 349 816
KAMU	1 543 493 558	1 705 399 800	2 130 766 481

Ar-Ge personel harcaması	764 525 623	873 771 617	976 677 137
Diğer cari Ar-Ge harcamaları	490 458 908	520 436 968	599 847 914
Ar-Ge makine teçhizat	194 003 231	222 808 248	449 280 027
Ar-Ge sabit tesis	94 505 796	88 382 967	104 961 403
YÜKSEKÖĞRETİM	6 232 309 394	7 132 697 872	8 175 743 784
Ar-Ge personel harcaması	3 591 802 502	3 980 604 871	4 805 186 805
Diğer cari Ar-Ge harcamaları	1 836 764 707	2 257 706 180	2 533 599 916
Ar-Ge makine teçhizat	582 375 358	691 217 956	599 322 452
Ar-Ge sabit tesis	221 366 828	203 168 865	237 634 611
AR-GE İNSAN KAYNAĞI (SAYI)	196 321	213 686	224 284
Ticari	69 018	73 737	77 551
Kamu	13 894	13 903	14 217
Yükseköğretim	113 409	126 046	132 516
AR-GE İNSAN KAYNAĞI (TZE)	112 969	115 444	122 288
Ticari	58 391	61 945	66 667
Kamu	12 004	12 230	12 328
Yükseköğretim	42 574	41 269	43 293

Kaynak: http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1082

Tablo 2.9. incelendiğinde 2015 yılında toplam AR-GE harcamalarının %53,62'sinin AR-GE personel harcamasına ait olduğu görülmektedir. Ticari kesimde bu oran %51,15'tir. 2015 AR-GE insan kaynağı toplamı ise 224.284 kişi iken bunun 122.288 kişininin tam zamanlı eşdeğer (TZE) olduğu görülmektedir.

Tablo 2.10.: Yıllara Göre Patent Başvuru ve Patent Tescil Sayısı

Yıl	Patent Başvuru Sayısı			Patent Tescil Sayısı		
	Yerli Toplam	Yabancı Toplam	Genel Toplam	Yerli Toplam	Yabancı Toplam	Genel Toplam
1995	170	1520	1690	58	705	763
1996	189	713	902	47	554	601
1997	203	1328	1531	7	443	450
1998	207	2276	2483	31	743	774
1999	276	2744	3020	28	1097	1125

2000	277	3156	3433	23	1113	1136
2001	337	2877	3214	58	2051	2109
2002	414	1460	1874	73	1711	1784
2003	490	662	1152	93	1087	1180
2004	685	1577	2262	68	1868	1936
2005	935	2526	3461	95	3077	3172
2006	1090	4075	5165	122	4183	4305
2007	1838	4351	6189	318	4472	4790
2008	2268	4869	7137	338	4531	4869
2009	2588	4653	7241	456	5154	5610
2010	3250	5093	8343	642	4868	5510
2011	4087	6154	10241	847	5692	6539
2012	4543	7056	11599	1025	6791	7816
2013	4528	7527	12055	1244	7681	8925
2014	4861	7514	12375	1251	7279	8530
2015	5512	8446	13958	1730	8370	10100
2016	6445	10333	16778	1794	9280	11074

Kaynak: <https://www.turkpatent.gov.tr/TURKPATENT/statistics/>

Tablo 2.10’da ise Türk Patent ve Marka Kurumunun verilerine göre hazırlanmış yıllara göre patent başvuru ve tescil sayıları yer almaktadır. 2016 yılında toplamda 16.778 olan patent başvurusunun 6.445’i yerli, 10.333’ü ise yabancı işletmelere aittir. Başvuru yapanlar içinden tescil edilenlerin sayısı ise toplamda 11.074’dür. Bunun 9.280’i yabancı işletmeler aittir. 2016 yılında yabancı başvuruların %89,8’i tescil olurken yerli başvuruların sadece %27,8’inin tescil olduğu görülmektedir.

Türkiye’nin inovasyona bakış açısını görmek için Onuncu Kalkınma Planını (kalkinma.gov.tr) incelediğimizde (2014-2018) “Yenilikçi Üretim, İstikrarlı Yüksek Büyüme” başlığı yer aldığı ve üretimde yapısal dönüşüm ve refah artışına yönelik hedef ve politikaları kapsadığı görülmektedir. Bilginin öneminin giderek arttığını vurgulayan, inovasyon ve farklılık yaratmanın en önemli rekabet unsuru haline geldiğinin ifade edildiği raporda inovasyon kapasitesinin ve iş gücü niteliğinin artmasının ekonomik verimlilik artışını sağlaması ile rekabet gücünü ve büyümeyi de

etkileyeceği bu nedenle ekonomide yenilikçi bir üretim yapısının gerekliliğinin altı çizilmiştir.

Raporda Çin ve Hindistan başta olmak üzere yükselen ölkeler olarak adlandırdığımız BRICS (Brezilya, Rusya, Hindistan, Çin, Güney Afrika) ölkelerinin hızlı büyüme performansı göstermelerine ve küresel ekonomideki paylarını arttırmalarına bununla beraber Amerika Birleşik Devletleri ve Japonya gibi gelişmiş ölkelerin ise küresel ekonomideki paylarının azaldığına değinilmektedir. Hızlı büyüyen ekonomilerde dikkat çeken nokta, bu ekonomilerin öncelikle düşük maliyetli iş gücü sayesinde ucuz ve düşük teknolojiли mal ihraç etmeleri sonrasında ise taklitçi veya inovatif yüksek teknolojiли ürünlere doğru yayılmalarıdır. Bu hızlı gelişim ise bu ölkelerin zamanla daha yüksek teknolojiли sektörlerde rekabet avantajı elde etmelerine imkan tanımıştır.

3. BÖLÜM

KİŞİSEL BAKIM SEKTÖRÜNDE YÖNELİK BİR UYGULAMA

Bu bölümde, önceki bölümlerde teorik olarak ve literatür temelli ortaya konulan inovasyon stratejileri ve rekabet avantajı arasındaki ilişki bir saha araştırması ile incelenmeye çalışılmıştır.

3.1. Türkiye’de Kişisel Bakım Sektörü

Kişisel bakım ürünleri çeşitli kullanım amaçları sebebiyle her yaştan tüketiciye hitap etmektedir. Kozmetik sektörü olarak da adlandırılan kişisel bakım sektöründe faaliyet gösteren çok uluslu işletmelerin çoğu Türkiye’de üretim ve pazarlama faaliyetleri yürütmektedir. Sektörde bulunan pek çok yabancı yatırımcı lisans anlaşmaları ve ortak girişimler aracılığıyla üretim yapmaktadır (ekonomi.gov.tr).

Rekabet ortamı bakımından değerlendirdiğimizde kırmızı okyanus stratejisi olarak adlandırılan rekabetin yoğun olduğu ve benzer ürünleri üreten işletmelerin birbiriyle yarıştığı bir sektör olan kişisel bakım sektöründe rekabet avantajı sağlama yollarından biri de inovasyondur. Ekonomi Bakanlığı ve İstanbul Kimyevi Maddeler ve Mamülleri İhracatçıları Birliği organizasyon ve desteğinde gerçekleştirilen sektöre yönelik çalıştayda sektörün mevcut sorunlarının aşılması için alınabilecek önlemler içerisinde İnovasyon ile sektörün geliştirilebileceği, İnovasyon Haftası etkinliklerinde Kişisel bakım sektörünün pilot bölge seçilerek eğitimler verilmesi ve tasarımlar yapılması da yer almaktadır (ikmib.org.tr).

Kişisel bakım ürünlerinin ekonomi içindeki payı hakkında fikir sahibi olmak için dış ticaret verilerini incelediğimizde Tablo 3.1.’de Kişisel bakım ürünleri ihracatı, tablo 3.2.’de ise kişisel bakım ürünleri ithalatına yönelik bilgilere ulaşılmıştır.

Tablo 3.1.: Kişisel Bakım (Kozmetik) Ürünleri İhracatı (1000 ABD Doları)

GTİP ³	Ürünler	2012	2013	2014	2015	2016
3301	Uçucu yağlar	24.794	25.154	32.263	33.622	41.292
3302	Sanayide Hammadde Olarak Kullanılan Koku Veren Maddelerin Karışımları	37.194	50.512	70.618	74.490	84.761
3303	Parfümler ve Tuvalet Suları	43.991	44.950	47.716	45.689	47.775
3304	Güzellik/Makyaj ve Cilt Bakımı İçin Malzemeleri	130.456	140.356	153.563	139.457	158.610
3305	Saç Malzemeleri	124.808	152.603	163.241	152.907	144.391
3306	Ağız/Diş Sağlığını Korumaya Mahsus Malzemeleri	11.168	15.167	19.196	25.080	23.580
3307	Tıraş Malzemeleri. Vücut Deodorantları, Tuvalet Malzemeleri	248.797	277.130	284.754	224.221	196.036

Kaynak: http://www.trademap.org/tradestat/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=1|792|||33||4|1|1|2|2|1|1|1|1

Tablo 3.1.'de 2016 yılı verilerine baktığımızda ihracatın en yüksek olduğu ürünlerin 196.036.000 ABD doları ile tıraş malzemeleri, vücut deodorantları, tuvalet malzemeleri olduğu görülmektedir. Ağız ve diş sağlığını korumaya yönelik malzemelerin ihracatı ise 23.580.000 ABD doları ile en düşük paya sahiptir.

Tablo 3.2.: Kişisel Bakım (Kozmetik) Ürünleri İthalatı (1000 ABD Doları)

GTİP	Ürünler	2012	2013	2014	2015	2016
3301	Uçucu yağlar	18.048	19.282	23.263	26.727	27.398
3302	Sanayide Hammadde Olarak Kullanılan Koku Veren Maddelerin Karışımları	406.418	432.044	435.360	390.961	394.637
3303	Parfümler ve Tuvalet Suları	89.684	103.198	99.853	92.120	89.670
3304	Güzellik/Makyaj ve Cilt Bakımı İçin Malzemeleri	213.717	242.052	253.070	244.282	266.276
3305	Saç Malzemeleri	154.638	184.822	188.884	164.798	168.656
3306	Ağız/Diş Sağlığını Korumaya Mahsus Malzemeleri	70.077	84.288	104.850	107.173	98.368

³ Gümrük Tarife İstatistik Pozisyonu

3307	Tıraş Malzemeleri. Vücut Deodorantları, Tuvalet Malzemeleri	75.287	75.887	86.307	75.840	68.785

Kaynak: http://www.trademap.org/tradestat/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=1|792|||33||4|1|1|1|2|1|1|1|1

Tablo 3.2.'de Türkiye'nin kişisel bakım ürünleri ithalatını incelediğimizde 2016 yılında en çok ithal edilen ürün 394.637.000 ABD doları ile sanayide hammadde olarak kullanılan koku veren maddelerin karışımları olmuştur. İthalatı en düşük olan ürün ise 27.398.000 ADB doları ile uçucu yağlardır.

Tablo 3.3. Kişisel Bakım Sektörü SWOT Analizi

GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER
Esnek üretim-miktar- termin –fiyat bazında	Mesleki örgütlenme zayıflığı
Yüksek kalite anlayışı (belli bir kalitenin altına inmemeye, imalat vs anlamında)	İlgili derneklere etkili kayıt sistemi yok (kayıt yaptırmayan firma kalmamalı)
Ekonomik krizlerle baş edebilme	Hammadde ve enerjide dışa bağımlılık
Müşteri odaklı üretim, takipçi yaratıcı üretim ve ar-ge yapısı	Kalifiye eleman eksikliği (ürün geliştirme uzmanı, teknik eleman)
Uygun maliyetli üretim	Eğitim yetersizliği (üniversitelerde kozmetik alanında yeterli eğitimin olmaması)
Hammadde ambalaj malzemelerinde tedarik kolaylığı	Üniversite sanayi kamu işbirliğinin eksikliği
Ucuz işçilik maliyeti (gelişmiş ülkelerdeki pazarlara göre)	Ülkenin kozmetik konusunda vizyonunun olmaması
Fiyat avantajı, ucuz satış	Markalaşma eksikliği
Sektörün İhtiyaç duyduğu makinelerin yerli üretimi	Dünyada tanınmış markamızın olmaması
Girişimci yapımız	Sermaye yapısının zayıf olması
Kapasite yüksek	Ar-ge inovasyonun yetersiz olması
Genç işgücü	Kayıt dışı ekonomi (Haksız rekabet)
Teknolojik üretime ayak uydurma	
FIRSATLAR	TEHDİTLER
İthal ürünlerin pahalılığı	Yaygın olmayan piyasa gözetiminin olması
E-ticaretin artıyor olması	Sahte marka ve ürünler (Çin' den gelen)
Yoğun genç nüfus	Ambalaj sanayimizin kozmetik sektörü için yetersiz kalması
Mevzuata uyum (global, bölgesel, sektörel)	AB regülasyonları
Ülkenin şu anki ekonomik istikrarı	STA' ların olmaması

Organik ve bitkisel ürünlere talebin artması	ÖTV'nin yüksek olması
Dünyada ve ülkemizde kozmetik tüketiminin artması	Çevre ülkelerde yaşanan olumsuz siyasi gelişmeler (sigorta,nakliye vs prob.)
Private label üretim	Dünyada yaşanan ekonomik krizlere bağlı daralan talep
Mevzuatlara uyum (global, bölgesel vs)	İç ve dış pazarlarda zincir mağaza sayısındaki artış
Mevcut pazar payının büyütülebilir olması	Uzak doğu ülkeleri (pazara verdikleri ucuz bitmiş ürünler)
STA ile yeni pazarların açılıyor olması	Ülkelerin korumacı politikalarını artırması (anti-damping,mevzuatlar, standartlar, Çin'in üreticisini desteklemesi, teşvik sistemi, devletlerin korumacı faktörleri gibi)
Türkiye'nin endemik yapısı (bitki çeşitliliğinin zengin olması)	
REACH tüzüğü	Merdiven altı üretim ve kalitesiz ürünün denetimsiz ithalatı
Refah düzeyinin artması	Yıkıcı rekabet
Avrupa kozmetik yönetmeliğinin değişimi, az gelişmiş ülkelerdeki üretimin Türkiye'ye kayması	Nakliye maliyetlerinin yüksekliği Çok uluslu firmaların yerli firmaları satın alması
Kuvvetli coğrafi konum	Enerji fiyatlarının yüksek olması
Ülkemizin şu anki ekonomik istikrarı	Teşviklerin yetersiz olması
	Siyasi gelişmeler Türkiye'den ve Türkiye dışındaki kozmetik yatırımlarının Doğu Avrupa ülkelerine kayması (D.Avrupa ülkeleri ve AB ülkeleri arasında olması)

Kaynak:http://www.ikmib.org.tr/files/downloads/bilgi_bankasi/raporlar/kozmetik_sektoru_gelisim_calistayi_sonuc_raporu.pdf

Sektörün SWOT analizi ile güçlü ve zayıf yönleri fırsatları ve tehditleri Tablo 3.3.'te görülmektedir. Sektörün zayıf yönlerine bakıldığında AR-GE ve İnovasyonun yetersiz olması tehditlere bakıldığında ise yıkıcı rekabetin söz konusu olması AR-GE çalışmalarına ve dolayısıyla inovasyona önem veren işletmelerin sektördeki bu yıkıcı rekabette şanslı olacağını düşündürmektedir.

3.2. Araştırmanın Amacı

İnovasyon yatırım olarak iş dünyasının, literatüre katkı sağlaması bakımından ise araştırmacıların üzerinde durduğu bir kavramdır. Daha inovatif bir işletme olmak amacıyla işletmeler inovasyona yönelirken araştırmacılar ise inovasyonun sağlayacağı katkılar üzerine çalışmaktadır. Çalışmada inovasyonun rekabet üstünlüğü açısından işletmelere katkısı araştırılmıştır.

Bu çalışma İstanbul'da bulunan ve kişisel bakım sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin, stratejik rekabet üstünlüğü sağlama aracı olarak inovasyonu uygulanıp uygulanmadıklarını, uygulanan inovasyon faaliyetleri ve inovasyon stratejilerini tespit etmek, rekabette üstünlüğün işletmenin inovasyon stratejisine göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla hazırlanmıştır.

3.3. Araştırmanın Önemi

İşletmelerin özel amaçları arasında uzun dönemli büyüme yer almaktadır. İşletmelerin ömürlerinin uzun olması piyasada rekabet gücüne bağlıdır. Rakiplerle mücadele edemeyen işletmeler faaliyetlerine devam edemeyerek piyasadan ayrılmak durumunda kalmaktadırlar.

Ekonomideki payının yüksek, ürün çeşitliliği ve marka sayısının yoğun olduğu kişisel bakım sektöründe inovasyon önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Kişisel bakım sektöründeki işletmelerin rekabette yeterlilik düzeylerinin, rekabet stratejilerinin, inovasyon düzeylerinin, inovasyona bakış açılarının, yöneldikleri inovasyon türleri ve stratejilerinin tespit edilmesi ile sektörün stratejik rekabet üstünlüğü sağlama aracı olarak inovasyon stratejilerinin belirlenmesi sektörün inovasyon noktasında bulunduğu konumun iyileştirilmesi ve sektör işletmelerinin yönlendirilmesi açısından önem arz etmektedir.

3.4. Araştırmanın Yöntemi, Kapsamı ve Kısıtları

Araştırmanın veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anket formu hazırlanırken literatür taraması yapılarak, geçmiş araştırmalarda kullanılan rekabet üstünlüğü ile ilgili ölçekten faydalanılmıştır. Anket çalışmasında rekabet üstünlüğünü ölçmek için 5'li aralıklı ölçek kullanılmıştır. Ölçekte (1) hiç yeterli değil, (2) az yeterli, (3) orta düzeyde yeterli, (4) yeterli, (5) çok yeterli şeklinde derecelendirilmiştir. Rekabet üstünlüğü ölçeği için Gök'ün (2009) "Stratejik Rekabet Üstünlüğü Açısından Konaklama İşletmelerinde ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sisteminin İş Süreçlerine Etkileri: Teori Ve Otel İşletmelerinde Uygulamalı Bir Araştırma" başlıklı doktora tezinden faydalanılmıştır.

Araştırma İstanbul ilinde kişisel bakım sektöründe faaliyette bulunan işletmelere uygulanmıştır. İstanbul sanayi şehri olması bakımında önemli bir ildir.

Çalışmanın ana kütesini ve katılımcı sayısını belirlemek için İstanbul Ticaret Odası'ndan kişisel bakım sektöründe kayıtlı olan işletmelerin listesi temin edilmiştir. İstanbul Ticaret Odasına kayıtlı 276 işletme tespit edilmiştir. Kayıtlı olan işletmelere telefon edilmiş ve 175'ine ulaşılmıştır. İlk görüşmede işletmelerdeki departman sayısı ve ankete onayları hakkında bilgi istenmiş görüşmeler sonucunda ortalama 5 departman olduğu tespit edilmiştir. Katılımcı sayısı belirlenirken Krejcie ve Morgan'ın (Krejcie, Morgan, 1970: 608), yaptığı hesaplamalar sonucunda belirlenmiş olan belirli ana kütle boyutuna bağlı olarak ulaşılması gereken katılımcı sayısını belirten tablodan faydalanılmıştır. Buna göre onay alınan 162 işletmede ortalama 5 yönetici olduğunu kabul ederek ana kütle 810 olarak tespit edilmiştir. Ana kütleyle karşılık gelen katılımcı sayısı 265 olmasına rağmen 293 adet anket, işletmenin bütünü ile ilgili değerlendirme yapabilecek düzeyde olmaları nedeniyle yönetici pozisyonunda olan personele uygulanmış 248 anket geçerli kabul edilmiştir.

Araştırma hipotezinin analizi IBM SPSS Statistik 23 paket programı kullanılarak yapılmıştır.

3.5. Araştırmanın Modeli

Çalışmanın modeli temel olarak bağımsız değişken olan inovasyon stratejilerinin bağımlı değişken olan rekabet üstünlüğüne etkisi üzerine kurulmuştur. Araştırmanın temel modeli şekil 3.1.'de gösterilmektedir.



Şekil 3.1.: Araştırmanın Basit Modeli

Literatürde inovasyon stratejileri farklı şekillerde (proaktif, gelecek odaklılık, risk alma) gruplandırılmaktadır. Çalışmada ise inovasyon stratejileri saldırgan, savunmacı, taklitçi ve bağımlı, geleneksel ve fırsatçı olmak üzere dört grupta incelenmeye çalışılmıştır.

Model çerçevesinde araştırmanın temel hipotezi aşağıdaki gibidir:

H₁ : Rekabette üstünlük işletmenin inovasyon stratejisine göre farklılık göstermektedir.

3.6. Araştırmanın Bulguları ve Analizler

3.6.1. Katılımcı Grubuna ve İşletme Özelliklerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Araştırmada yer alan katılımcıların cinsiyetlerine, yaşlarına, eğitim durumlarına ve görevlerine ilişkin betimsel istatistikler aşağıdaki Tablo 3.4.'de verilmiştir. Tablo 3.4 ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde, 131 katılımcının (%52,8) kadınlardan oluştuğu, 58 katılımcının (%23,4) yaş aralığının 30-34 yaş olduğu, 118 katılımcının (%47,6) lisans mezunu olduğu ve 54 katılımcının ise (%21,8) pazarlama müdürü oldukları belirlenmiştir.

Tablo 3.4. Katılımcıların Cinsiyet, Yaş, Eğitim Durumu Ve Görev Yerlerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Değişken	Kategori	n	%
Cinsiyet	Kadın	131	52,8
	Erkek	117	47,2
	Toplam	248	100
Eğitim Durumu	Lise	10	4
	Yüksekokul	58	23,4
	Lisans	118	47,6
	Yüksek lisans	49	19,8
	Doktora	13	5,2
	Toplam	248	100
Yaş	20-24	13	5,2
	25-29	37	14,9
	30-34	58	23,4
	35-39	50	20,2
	40-44	31	12,5
	45-49	26	10,5
	50 ve üzeri	33	13,3
	Toplam	248	100
Görevi	İşletme Sahibi	32	12,9

	Genel Müdür	23	9,3
	Genel Müdür Yardımcısı	23	9,3
	Üretim Müdürü	41	16,5
	Pazarlama Müdürü	54	21,8
	Ar-ge Müdürü	31	12,5
	Muhasebe Müdürü	19	7,7
	Diğer (muhasabe, satın alma, insan kaynakları)	25	10,1
	Toplam	248	100

Tablo 3.5'te ise işletmenin hukuki yapısı ve hedef pazara ilişkin betimsel istatistikler yer almaktadır. Katılımcıların 133'ünün (%58,1) çalıştıkları işletmenin hukuki yapısının limited şirket olduğu belirlenmiştir. 134 katılımcının (%54) çalıştığı işletmenin hedef pazarının yurt içi olduğu faaliyette bulunulan yıla bakıldığında ise 146 katılımcının (%58,9) çalıştığı işletmelerin 5-24 yıl arası faaliyette bulunduğu belirlenmiştir.

Tablo 3.5. İşletmenin Hukuki Yapısı Ve Hedef Pazarına İlişkin Betimsel İstatistikler

Hukuki Yapı	Limited Şirket	133	58,1
	Anonim Şirket	58	23,4
	Şahıs İşletmesi	46	18,5
	Toplam	248	100
Hedef Pazar	Yurt İçi	134	54
	Hem Yurt İçi Hem Yurt Dışı	109	44
	Yurt Dışı	5	2
	Toplam	248	100
Faaliyet Yılı	0-4	12	4,8
	5-24	146	58,9
	25-49	77	31
	50-74	12	4,8
	75 ve üzeri	1	0,4
	Toplam	248	100

Son 3 yılda ortaya atılan/tartışılan/uygulamaya koyulan yenilik fikri var mı?	Evet	189	76,2
	Hayır	59	23,8
Yenilik fikri ortaya atıldıysa üzerinde tartışıldı mı?	Evet	169	68,1
	Hayır	20	8,1
Tartışılan bu yenilik fikrinin uygulamaya konulması düşünüldü mü	Evet	111	44,8
	Hayır	32	12,9
Uygulamaya koyulan bu fikir sonunda gerçekleşen sonuç ne oldu?	Maliyetlerde düşüş sağlandı	65	26,2
	Süreçlerde iyileşme gerçekleşti	24	9,7
	Ekonomik değeri olan ürün elde edildi	15	6
	Diğer (fikrim yok)	7	2,8

Son 3 yılda ortaya atılan/tartışılan/uygulamaya koyulan yenilik fikri oldu mu sorusuna 189 katılımcı evet cevabı vermiştir. Bununla birlikte bu yenilik fikri üzerine tartışıldı mı sorusuna 169 katılımcı evet derken, tartışılan bu yenilik fikrinin uygulamaya konulması ile ilgili soruya ise 111 katılımcı evet cevabı vermiştir. Yenilik fikrini uygulamaya koyan işletmelerde uygulamaya koyulan bu fikir sonunda 65 katılımcı maliyetlerde düşüş sağlandığını ifade etmiştir.

3.6.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Uygulanan anket çalışmasında yer alan rekabette üstünlüğe yönelik ölçeğin geçerliliğini test etmek amacıyla faktör analizi ve güvenilirliğini test etmek amacıyla da Cronbach's Alpha güvenilirlik testi yapılmıştır. Promax rotasyon yöntemi kullanılarak uygulanan faktör analizinde ifadelerin faktör yükleri ayrıca güvenilirlik testi için Cronbach's Alpha katsayısı Tablo 3.6.'da yer almaktadır.

Faktör analizinde ölçekte yer alan ifadelerin faktörlerle olan ilişkisini gösteren faktör yük değerlerinin 0,40 ve daha yüksek olması tercih edilmektedir (Büyüköztürk, 2004).

Rekabet üstünlüğüne ilişkin ölçeğin geçerliliğini ölçmek amacıyla yapılan faktör analizinde ölçekte yer alan personelin iş tatmini açısından ve tedarikçi firmaların seçimi ve değerlendirilmesi açısından ifadeleri düşük faktör yükü verdiği için analizden çıkarılmış ve ifadeler tekrar faktör analizine tabi tutulmuştur. 16 ifadeden oluşan tek boyut tespit edilmiştir.

Rekabet üstünlüğü ölçeğinin geçerliliğini ölçmek için yapılan faktör analizinde Kaiser-MeyerOlkin (KMO) örnekleme yeterliliği istatistiği ,914 olarak bulunmuştur. Bu değerin örneklemin faktör analizi yapmak için yeterli düzeyde olduğu ve Bartlett Küresellik testine göre anlamlılık ,000 olduğundan değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişki bulunduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 3.6. Rekabette Üstünlük Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Faktör Adı	İfadeler	Faktör Yüğü	Faktör Açıklayıcılığı (%)	Cronbach's Alpha (Güvenilirlik Değeri)
Rekabette Üstünlük	Müşteri memnuniyeti açısından	,704	52,971	,938
	Fiyat/Maliyet avantajı açısından	,648		
	Hizmet Kalitesi Açısından	,745		
	Pazar Payı Açısından	,775		
	Yeni Ürün Geliştirme Açısından	,575		
	Kârlılık Açısından	,723		
	Verimlilik ve Kaynakların Etkin Kullanımı Açısından	,782		
	Kurum İmajı Açısından	,805		
	Kalite ve Standartlara Uygunluk Açısından	,767		
	Yeni Yatırımlar ve Finansman Olanakları Açısından	,490		
	Firma Güvenilirliği Açısından	,794		
	Teknoloji ve Arge Faaliyetlerinin geliştirilmesi açısından	,594		
	Nitelikli İşgücü Bulma Açısından	,816		
	Satış Sonrası Hizmetler	,730		
	Çevrenin Korunması	,825		

	Yenilik Yapabilme Gücü Açısından	,774		
TOPLAM			52,971	
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği				,914

Ölçeğin güvenilirliğini test etmek için uygulanan Cronbach's Alpha güvenilirlik testinde güvenilirlik katsayısı +1'e yaklaştıkça güvenilirlik artmaktadır. Ölçek ve alt boyutlarının güvenilirliği için aşağıdaki aralıklar referans alınmıştır (Kalaycı, 2006: 405).

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ölçek/boyut güvenilir değildir,
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ölçeğin/boyutun güvenilirliği düşüktür
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ölçek/boyut oldukça güvenilirdir,
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ölçek/boyut yüksek derecede güvenilirdir.

Buna göre çalışmamızda rekabette üstünlük ölçeği için güvenilirlik ,938 olarak hesaplanmıştır böylece ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir.

3.6.3. Rekabette Üstünlük Ölçeği Boyutlarına Ait Betimsel İstatistikler

Araştırmada yer alan katılımcıların “Rekabette Üstünlük” boyutunda yer alan ifadelerle ilişkin cevaplarına yönelik betimsel istatistikler Tablo 3.7.'de verilmiştir.

Tablo 3.7. Katılımcıların Rekabet Üstünlüğüne Yönelik İfadelere Verdikleri Cevaplara İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler	n	X	S.S.	Katılım Düzeyi
Müşteri memnuniyeti açısından	248	3,89	,694	Yeterli
Fiyat/Maliyet avantajı açısından	248	3,99	,691	Yeterli
Hizmet Kalitesi Açısından	248	3,89	,751	Yeterli
Pazar Payı Açısından	248	3,93	,794	Yeterli
Yeni Ürün Geliştirme Açısından	248	3,60	,82	Yeterli
Kârlılık Açısından	248	3,83	,746	Yeterli
Verimlilik ve Kaynakların Etkin Kullanımı Açısından	248	3,93	,763	Yeterli
Kurum İmajı Açısından	248	3,92	,773	Yeterli

Kalite ve Standartlara Uygunluk Açısından	248	3,84	,735	Yeterli
Yeni Yatırımlar ve Finansman Olanakları Açısından	248	3,83	,797	Yeterli
Firma Güvenilirliği Açısından	248	3,84	,797	Yeterli
Teknoloji ve Arge Faaliyetlerinin geliştirilmesi açısından	248	3,58	,778	Yeterli
Nitelikli İşgücü Bulma Açısından	248	3,96	,733	Yeterli
Satış Sonrası Hizmetler Açısından	248	4,00	,756	Yeterli
Çevrenin Korunması Açısından	248	3,84	,781	Yeterli
Yenilik Yapabilme Gücü Açısından	248	3,89	,793	Yeterli
Rekabet Üstünlüğü	248	3,86	,551	Yeterli

Aralık Katsayısı: 0,80; 1-1,80: Hiç yeterli değil, 1,81-2,60: Az Yeterli, 2,61-3,40: Orta Düzeyde Yeterli, 3,41-4,20: Yeterli, 4,21, 5: Çok yeterli

Tablo 3.7. ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde katılımcılar Satış Sonrası Hizmetler Açısından yeterliliklerine ilişkin ifadeye 4,00 ortalama ile en yüksek düzeyde katılım gösterirken, Teknoloji ve AR-GE faaliyetlerinin geliştirilmesi açısından yeterlilikleri ifadesine 3,58 ortalama ile en düşük düzeyde katılım göstermişlerdir. Alt boyutun tamamını oluşturan “Rekabet Üstünlüğü” boyutuna ise 3,86 ortalama ile “Yeterli” düzeyinde görüş belirtilmiştir.

3.6.4. Araştırmanın Hipotezi ve Bulgular

Araştırmamızın temel hipotezi inovasyon stratejilerinin bağımlı değişken olan rekabet üstünlüğüne etkisi üzerine kurulmuştur. Hipotezi test etmek için F testi (one way Anova) uygulanmıştır. F testi nitel olan ikiden daha fazla bağımsız grubun ortalamalarının belirli bir değişkene dayalı olarak farklı olup olmadığını belirlemek amacıyla kullanılmaktadır.

H₁ : Rekabette üstünlük işletmenin inovasyon stratejisine göre farklılık göstermektedir.

Tablo: 3.8. Rekabette Üstünlüğünün İnovasyon Stratejisine Göre Analizi

Değişken	Kategori	n	X	S.S.	F	p	η^2	Farklar
Rekabet Üstünlüğü	Saldırgan Strateji	25	4,11	,53	6,053	,001	,069	(1-4) (2-4) *
	Savunmacı Strateji	49	4,02	,49				
	Geleneksel ve Fırsatçı	58	3,90	,53				
	Taklitçi ve Bağımlı	116	3,71	,56				

* 1: Saldırgan Str., 2: Savunmacı Str., 3: Geleneksel ve Fırsatçı Str., 4: Taklitçi ve Bağımlı Str.

H₁ hipotezini test etmek için yapılan tek yönlü varyans analizinde Levene testi sonucunda gruplar arası varyans homojenliği koşulu sağlanmaktadır ($p>0,05$). Analiz sonucunda işletmelerin izlediği inovasyon stratejisi ile rekabet üstünlüğü arasında 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farklılık belirlenmiştir ($F= 6,053$; $p<0,05$). Grupların örneklem dağılımının eşit olmaması ve farkların fazla olması nedeniyle (Field, 2009: 388) Hochberg GT2 post hoc işlemine göre rekabet üstünlüğünde saldırgan ($X_1: 4,11$) ve savunmacı ($X_2: 4,02$) inovasyon stratejisi izleyen işletmelerin ortalamalarının Taklitçi ve Bağımlı stratejisi izleyen işletme ortalamasından ($X_4: 3,71$) farklı olduğu görülmüştür. Saldırgan ve savunmacı inovasyon stratejilerini izleyen işletmelerin rekabet üstünlüğünde daha başarılı olduğu yargısına varılmıştır. Anova testinde, bağımsız değişkenlerin kategorik olması ve ilişkinin doğrusal olmaması nedeniyle, değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü karşılaştırmak, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisinin ne derecede olduğunu göstermek amacıyla etki büyüklüğünden (eta kare: η^2) faydalanılmaktadır (Tabachnick, 2007: 54). Çalışmamızda etki büyüklüğü (η^2) ,069 olarak hesaplanmıştır. Buna göre araştırmanın bağımsız değişkeni olan izlenen inovasyon stratejilerinin, bağımlı değişken olan rekabet üstünlüğünün %6,9'unu açıkladığı söylenebilmektedir. Elde edilen bulgulara ilişkin bilgiler Tablo 3.8'de verilmiştir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

İnovasyonun stratejik rekabet üstünlüğü sağlamadaki etkilerinin incelendiği bu çalışmada aşağıda sıralanan sonuçlar elde edilmiştir.

Katılımcıların ve işletmelerin özellikleri ile ilgili bulgular:

Anket sonuçlarına göre katılımcıların çoğunluğunun 30-34 yaş arasında 5-9 yıl arasında işletmede çalışan, pazarlama müdürü, lisans mezunu ve kadınlardan oluşmaktadır. Araştırmaya katılan işletmeler, 5-24 yıl arası faaliyet gösteren, çoğunlukla hedef pazarı yurt içi olan limited şirketlerdir. Bu doğrultuda son 3 yılda ortaya atılan/tartışılan/uygulamaya koyulan yenilik fikri oldu mu sorusuna 189 katılımcı evet cevabı vermiştir. Bununla birlikte bu yenilik fikri üzerine tartışıldı mı sorusuna 169 katılımcı evet derken, tartışılan bu yenilik fikrinin uygulamaya konulması ile ilgili soruya ise 111 katılımcı evet cevabı vermiştir. Yenilik fikrini uygulamaya koyan işletmelerde uygulamaya koyulan bu fikir sonunda 65 katılımcı maliyetlerde düşüş sağlandığını ifade etmiştir.

Rekabet Üstünlüğüne İlişkin Değerlendirme Sonuçları:

Rekabet üstünlüğüne ilişkin değerlendirmeler sonucunda kişisel bakım sektöründe faaliyette bulunan işletmelerin rakiplerine kıyasla rekabet üstünlüğünü belirleyen ifadeler açısından yeterlilik düzeylerine ilişkin aritmetik ortalamaların (1:hiç yeterli değil, 2:az yeterli, 3:orta düzeyde yeterli, 4:yeterli, 5:çok yeterli) 3,58 ile 3,99 arasında değiştiği ve “Yeterli” düzeyde olduğu görülmüştür. Ortalaması en yüksek olan ilk beş değişken ise fiyat/maliyet avantajı (3,99), satış sonrası hizmetler (3,99), pazar payı (3,93), verimlilik ve kaynakların etkin kullanımı (3,93), kurum imajıdır (3,92). Ortalaması en düşük olan ifade ise teknoloji ve arge faaliyetlerinin geliştirilmesidir (3,58). İnovasyonun geliştirilmesi açısından bu ifade önem arz etmektedir. Bu bağlamda yenilik yapabilme gücü açısından üstünlükte yeterliliğin ortalaması da 3,89 olarak tespit edilmiştir.

Çalışmanın temel hipotezi olan inovasyon stratejilerinin rekabet üstünlüğü üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla F testi (one way anova) uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda rekabet üstünlüğünün, işletmenin uyguladığı inovasyon stratejisine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Saldırgan ve savunmacı inovasyon

stratejilerini izleyen işletmelerin rekabet üstünlüğünde daha başarılı olduğu yargısına varılmıştır. Ayrıca etki büyüklüğü değeri hesaplarına göre ise bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerinde küçük bir etki büyüklüğü olduğu tespit edilmiştir.

İnovasyon, rekabetin arttığı, müşteri beklentilerinin değiştiği ve geliştiği günümüz koşullarında işletmelere katkı sağlayan araçlardan biridir. Çalışmamızda inovasyon stratejilerinin rekabet üstünlüğü sağlamadaki etkisi incelenmiş ve olumlu yönde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Küresel rekabet edebilirlik ve küresel inovasyon endeksleri incelendiğinde de rekabet edebilirlikte başarılı olan ülkelerin inovasyon endekslerinin de yüksek olduğu görülmektedir. Bu nedenle rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen işletmelerin araç olarak sürdürülebilir rekabetin önemli dinamiklerinden olan inovasyondan faydalanmalıdırlar.

İşletmelerin inovasyona bakış açısında büyük bir icat haricinde ufak değişikliklerin de inovasyon sayılabileceğinin göz ardı edilmesi veya sadece büyük işletmelerin potansiyelinin yeteceği gibi yanlış düşüncelerden uzaklaşılmalıdır. Oysa küçük ve orta büyüklükte işletmeler de büyük maliyetlere katlanmadan inovatif girişimlerde bulunabilirler. Bunu sağlamak için büyük işletmelerle oluşturulabilecek ortak AR-Ge, ortak ürün geliştirme, bilgi ve deneyimlerin paylaşılması gibi işbirlikleri yapılmalı ayrıca sanayi odaları ve üniversitelerin deneyimlerinden, laboratuvarlarından ve bilgilerinden faydalanılmalıdır.

İnovasyonda başarıyı sağlamak için organizasyon yapısı da buna göre düzenlenmeli, inovasyona direnen bir organizasyon yapısından uzaklaşılmalıdır.

Kaynakça

Kitaplar

- ABRAHAM, S.C., (2006) *Strategic Planning: A Practical Guide for Competitive Success*, United States, Thomson South-Western
- AFUAH, A., (2003) *Innovation Management: Strategies, Implementation and Profit.*, New York, Oxford University Press
- AKGEMCİ, T., (2007) *Stratejik Yönetim*, Ankara, Gazi Kitabevi
- ATİK, H., (2005) *Yenilik ve Ulusal Rekabet Gücü*, Ankara, Detay Yayıncılık
- AYGÖREN, H., (2011) *İnovasyon Yönetimi*, İstanbul, İstanbul Sanayi Odası Kalite ve Teknoloji İhtisas Kurulu
- BARNEY, J.B., (1997) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, New York,
- BOWMAN, C., (1990) *The Essence of Strategic Management*, Prentice Hall
- BÜYÜKÖZTÜK, Ş. (2004) *Veri Analizi El Kitabı*, Ankara, Pegem Yayıncılık
- DAVUT, L., (1994) *Sanayi İktisadı: Piyasa Yapısı Unsurları*, Ankara, İmaj Yayıncılık
- DAY, G., S., (2015) *İnovasyon: “Gerçek mi? Kazanabilir miyiz? Yapmaya Değer mi?: İnovasyon Portföyündeki Riski ve Ödülü Yönetmek”*, Harvard Business Review: İstanbul, Optimist
- DEMİNG, W.E., (2000) *The New Economics: For Industry, Government, Education*, Cambridge, MIT Press
- DEMİRTAŞ, U., (2003) *Teknolojik Gelişme, Büyüme ve İstihdam*, Ankara, Milli Prodüktivite Yayınları, No: 671
- DİNÇER, Ö., (2003) *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul, Beta Yayınları
- DİNLER, Z., (2000) *İktisada Giriş*, Bursa, Ekin Kitabevi
- DOYLE, P., (1998) *Marketing Management and Strategy*, Prentice Hall
- DRUCKER, P., F., (2002) *Innovation and Enterpreneurship: Practice and Principle*, Adobe Acrobat E-Book Reader edition v 1., HarperBusiness
- DRUCKER, P., (1999) *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*, çev: İrfan Bahçivangil, İstanbul, Epsilon Yayıncılık
- DÜĞER, İ., H., Dulupçu, M.A., (2001) *İktisada Giriş*, İstanbul, Graphis Yayınları
- ERTÜRK, M., (2010) *Dünyada ve Türkiye’de Doğal Gaz Sektörü ve İnovasyon Etkileri*, İstanbul, İstanbul Ticaret Odası Yayınları

- FAGERBERG, J., Mowery, D.C. Nelson, R.R., (2009) *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford, Oxford University Press
- FOX, J.J., (2014) *Nasıl Sert Rekabetçi Olunur?*, çev: Barış Satılmış, İstanbul, Pegasus Yayınları
- GRANT, R., M., (2010) *Contemporary Strategy Analysis*, Chichester, John Wiley and Sons,
- GRANT, R.M., Jordan, J. (2014) *Stratejinin Temelleri*, çev. Gamze Sart, İstanbul, Nobel Yayınları
- GRIFFIN, R., W., (2017) *Management*, Boston, Cengage Learning
- GÜRSU, H., (2014) *Sahi, İnovasyon Neden Bize Bu Kadar Uzak?*, İstanbul, Destek Yayınları
- HARRISON, M., (2015) *Small Innovative Company Growth: Barriers, Best Practices and Big Ideas*, SBA Office of Advocacy
- HAYEK, F.A., (1997) *Hukuk, Yasama ve Özgürlük: Özgür Bir Toplumun Siyasi Düzeni*, çev: Mustafa Erdoğan, Türkiye İş Bankası Yayınları, No: 357/44
- HERZOG, P., (2011) *Open and Closed Innovation: Different Cultures for Different Strategies*, Germany, Gabler Verlag
- HOBİKOĞLU, E., (2014) *Yeni Ekonomide İnovasyon*, İstanbul, İktisadi Araştırmalar Vakfı
- KAPUCU, H., vd. (2010) *Politik İktisat ve Adam Smith*, İstanbul, Yön Yayıncılık
- KARADAĞ, O. (2014) *Stratejinin Yazılı Kaynakları: Erken Öncüler I- Sümerler ve Sonrası*, İstanbul, Berikan Yayınevi
- KAVRAKOĞLU, İ., GEDİK, S., BALKIR, M., (2002) *Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi*, İstanbul, TÜSİAD Yayınları
- KALAYCI, Ş. (2006) *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayınları, Ankara
- KIRIM, A., (2008) *Arman Kırım'dan İnovasyon Dersleri*, İstanbul, Om Yayıncılık
- KİM, C., W., MAUBORGNE, R. (2015) *Mavi Okyanus Stratejisi*, İstanbul, CSA Global
- KOTLER, P., (2008) *A'dan Z'ye Pazarlama*, İstanbul, MediaCat Yayınları
- KUCZMARSKİ, T., D., (1996) *Innovation: Leadership Strategies for the Competitive Edge*, Chicago, NTC Business Book

- KURATKO, D., HODGETTS, R.M. (1995) *Entrepreneurship*, The Dryden Press
- MARSHALL, A. (1962) *Principles of Economics*, London, Macmillan and Company
- MARTİN, M., J., C., (1994) *Managing Innovation and Entrepreneurship in Technology Based Firms*, New York, John Wiley & Sons
- NOTHNAGEL, K., (2008) *Empirical Research within Resource-Based Theory-A Meta-Analysis of the Central Propositions*, Gabler, Wiesbaden
- OKAY, H., (2012) *İyi Pazarlamacı Olmak*, İstanbul, MediaCat Yayınları
- OKAY, H., (2012) *Nasıl Zengin Olamadım*, İstanbul, MediaCat Yayınları
- OKAY, H., (2015) *Helikopter Bakışı*, İstanbul, MediaCat Yayınları
- ÖZSAĞIR, A., (2007) *Bilgi Ekonomisi*, Ankara, Nobel Yayınları
- TİDD, J., BESSANT, J. ve PAVİTT, K. (2005) *Managing Innovation: Integrating Technological, Market, and Organizational Change*, Chichester, John Wiley&Sons,
- TROOT, P., (2005) *Innovation Management and New Product Development*, Prentice Hall, Pearson Education
- PORTER, M., E., (1985) *Competitive Advantage*, New York: The Free Press
- PORTER, M., STERN, S., (1999) *The New Challenge to America's Prosperity: Finding from the Innovation Index*, Washington, Consil on Competitive
- PORTER, M., E., (2015) *Rekabet Stratejisi – Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, İstanbul, Agora Kitaplığı
- RAMASWAMY, V., ÖZCAN, K. (2014) *İnovasyonuun Şifresi: Birlikte-Yaratma Paradigması*, İstanbul, Optimist Yayınları
- ROBEY, D., (1991) *Designing Organization*, Boston, Homewood
- SCHODİBEK, P.P., COSİER, R., APLİN, J. C., (1991) *Management*, Orlando, Hercourt Brace Jovanovich Publication
- TABACHNICK, B., (2007) *Using Multivariate Statistics*, Pearson, New York
- TAŞKIN, H., ADALI, M., R., (2003) *Teknolojik Zeka ve Rekabet Stratejileri*, İstanbul, Değişim Yayınları
- UZKURT, C., (2008) *Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*, İstanbul, Beta Basım
- ÜLGİN, H., MİRZE, K., (2004) *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul, Literatür Yayınları

- WELGE, M. K., AL-LAHAM, A. (2001) *Strategisches Management: Grundlagen, Prozesse, Implementierung* ed.. Wiesbaden: Gabler
- VİVES, X., (1999) *Oligopoly Pricing: Old Ideas and New Tools*, London, MIT Press
- YANIK, M., (2003) *Rekabet Hukukunun Hakim Durumu ve Hakim Durumun Kötüye Kullanılması Uygulamalarında Piyasa Giriş Engelleri*, Ankara, Rekabet Kurumu
- YILMAZ, C., (2011) *Tavşan ile Kaplumbağa: Bir Rekabet Analizi*, İstanbul, Doğan Kitap
- ZOTT, C., AMİT, R., (2015) *Business Model Innovation: Toward a Process Perspective*, Ed. CHRISTİNA E., Shalley vd. The Oxford Handbook of Creativity, Innovation and Entrepreneurship, Oxford, Oxford University Press

Makaleler

- AKTAN, C., (2008) Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama, *Çimento İşveren Dergisi*, Temmuz-Ağustos, ss: 4-21
- ALPKAN, L., (2000) Strateji Belirleme Sürecinin Kapsamlılığı, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, c: 12: ss: 1-19
- BARNEY, J., B., (1995) Looking Inside for Competitive Advantage, *The Academy of Management Executive*, v: 9, n: 4, pp: 49-61
- BAYRİ, O., (2005) Maliyet Liderliği Stratejisi Açısından Maliyet-Hacim Analizleri, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, S: 28, ss: 187-197
- BLACKERBY, P., (1994) History of Strategic Planning, *Armed Forces Comptroller*, v: 39/1, pp: 23-24
- DAM, M., M., YILDIZ, B. 2016 BRICS-TM Ülkelerinde AR-GE ve İnovasyonun Ekonomik Büyüme Üzerindeki Etkisi: Ekonometrik Bir Analiz, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 33, ss: 220-236
- ELMACI, O., AKINCI, A., 2012 Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Maliyet Üstünlüğü Stratejisi olarak İnovasyon ve Sofra Camı Üretim İşletmesinde Bir Araştırma Örneği, *MÖDAV*, 2012/4, ss. 65-98
- ERARSLAN, H., BULU, M., BAKAN, İ., 2008 Kümelenmeler ve İnovasyona Etkisi: Türk Turizm Sektöründe Uygulamalar, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, Yıl: 5, S: 3, ss: 1-35

- FEURER, R., CHAHARBAGHI, K., (1994), Defining Competitiveness: A Holistic Approach, *Management Decision*, Vol. 32, No. 2, pp. 49-58
- FAGERBERG, J., (1994) Technology and International Differences in Growth Rates, *Journal of Economic Literature*, v:32, No: 3, pp: 1147-1175
- GENÇTÜRK, F.E., KANDEMİR, D., KOÇ, Ö.T., DEMİRCİ, İ.C., (2010) Rekabet Avantajı Kuramının Tanımlanması ve Ölçülenmesi, *Öneri*, C: 9, S: 34, ss: 13-25
- GILBERT, J., T., (1994) Choosing an Innovation Strategy: Theory and Practice, *Business Horizons*, vol. 37, no. 6, pp. 16-22
- GÜNDAY, G., ULUSOY, G., KILIÇ, K., LUTFİHAK, A., (2011) Effects of Innovation Types on Firm Performance, *Int. J. Production Economics*, vol: 133, pp. 662-676
- GÜRPINAR, K., BARCA, M. (2007) Türk Mobilya Sektörünün Uluslararası Rekabet Gücü Düzeyi ve Nedenleri, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 22, ss: 41-61
- GHEMAWAT, P., (2002) Competition and Business Strategy in Historical Perspective, *Business History Review*, 76/1, pp:37-74
- GÖKER, A., (2001) İnovasyonda Yetkinleşmek: Rekabet Üstünlüğüne Giden Yol, *Ekonomik Yaklaşım: Gazi Üniversitesi İktisat Bölümü Kongreler Dizisi II*, ss: 29-50
- HADJİMANOLİS, A., DICKSON, K., (2000) Innovation Strategies of SMEs in Cyprus, a Small Developing Country, *International Small Business Journal*, v: 18 4, ss.62-79
- HİTT, M., (2000) The New Frontier: Transformation of Management for the New Millennium”, *Organizational Dynamics*, v: 28 3, pp: 7-17
- ISOHERRANEN, V., KESS, P., (2011) Analysis of Strategy Typology and Orientation Framework, *Modern Economy*, v: 2, no: 4, pp: 575-583
- İŞİK, C., KESKİN, G., (2013) Bilgi Ekonomilerinde Rekabet Üstünlüğü Oluşturulması Açısından İnovasyonun Önemi, *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, c: 27, s: 1, ss: 41-57
- KALÇA, A., ATASOY, Y. (2008) Ekonomik Büyüme Aracı Olarak Bilgi Yayılımları ve İnovasyon, *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, c: 3, s: 2, ss: 95-110

- KAŞIK, S., ALTINDAĞ, E., ÖNGEL, V., (2016) SMEs and Electronic Commerce: The Case of Istanbul, *Sciedu Press Business and Management Research*, v: 5, no: 1, pp: 1-18
- KAYA, B., (1997) Bir Verimlilik Arttırma Tekniği Yaklaşımı: Kıyaslama Benchmarking, *Verimlilik Dergisi*, 1997/1, ss: 59-78
- KAPLİNSKY, R., (1989) Technological Revolution and the International Division of Labour in Manufacturing: A Place for the Third World?, *The European Journal of Development Research* , v:1, no: 1, pp.5-37
- LUTSYAK, V., (2014) Innovation Strategies of Small Industrial Enterprises, *Socio-economic Research Bulletin*, v: 4, no:55, pp: 81-86
- KREJCIE, R.V., MORGAN, D.W., (1970) Determining sample size for research activities, *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610
- LADO, A.A., BOYD, N.G. ve WRIGHT, P., (1992) A Competency-based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration, *Journal of Management*, 18, 1, pp.77-91
- MCADAM, R., STEVENSON, P., ARMSTRONG, G., (2000) Innovative Change Management in SME's: Beyond Continuous Improvement, *Logistic Information Management*, v: 13, no: 3, pp: 138-149
- MİRZAYEVA, G., TÜRKAY, O., (2016) Rekabet Stratejilerinin Değerlendirilmesi: Bakü'deki Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, *Uluslararası Türk Dünyası Turizm Araştırmaları Dergisi*, c:1, n:1, ss: 74-83
- MUSLU, A., ÖNER, M.B., (2016) Yenileşimci İşletmeler İçin Birbirlerinden Tamamen Farklı Özelliklere Sahip X ve Y Kuşakları Arasında Etkin Bir İletişim Sağlanması Gerekliliği, *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi İşletme Bölümü 15. Uluslararası İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı*, ss: 367-373
- ÖRÜCÜ, E., KILIÇ, R., SAVAŞ, A., (2011) KOBİ'lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 1 2011, ss. 58-73
- ÖZKARA, B., (1997) Rekabet Modellerinin Değişimi ve Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma, *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C:7, S: 1.

- ÖZTÜRK, F., (2004) Hayek'in Düşüncesinde Rekabet, *Ekonomik Yaklaşım*, 1551, ss: 93-108
- SEVİÇİN, A., (2009) Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kavramı Üzerinde Bir İnceleme, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, c: 5, s: 10, ss: 171-185
- ŞAĞBANŞUA, L., (2006) Strateji, Rekabet ve Rekabet Gücü İlişkileri, *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, s: 6, ss: 1-14
- TAYŞİR, E., A., (2010) Bir İşletmenin Uyguladığı Farklılaştırma Stratejisinin Pazarın Kurumsal Değişimi Üzerindeki Etkisi: Türkiye Kupon Pazarı Örneği , *Öneri Dergisi*, C: 9, S: 34, ss: 163-172
- TÜMER, S., (1995) İşletmelerin Yenilik Çalışmaları ile Görevli Bölümlerin Organizasyon İçindeki Yeri, *Verimlilik Dergisi*, S: 1995/1
- TOKATLIOĞLU, B., (1999) İktisadi Analizde Rekabet Kavramının Gelişimi, *Ekonomik Yaklaşım*, C: 10, S: 33, ss: 5-26
- WALLEY, K., THWAITES, D., (1996) A Review, Synthesis and Interpretation of the Literature on Competitive Advantage, *Journal of Strategic Marketing*, 43, 163-179
- WANASAKİ, I., CONNER, S., L., (2011) When Imitation the Best Strategy, *Journal of Startegy Innovation and Sustainability*, v: 72, pp: 79-93
- YANNOPOULOS, A., (2011) Defensive and Offensive Strategies for Market Success, *International Journal of Business and Social Science*, v: 2, no: 13, pp: 1-12
- YILMAZ, M., L., (2009) İlk 500'de Faaliyet Gösteren Konya'daki İşletmelerin Stratejik Yönetime Bakış Açıkları, Sorunları ve Çözüm Önerileri, *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, s: 16, ss: 159-178
- ZERENLER, M., TÜRKER, N., ŞAHİN, E., (2007) Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme AR-GE ve Yenilik İlişkisi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, ss: 653-667

Tezler

- ACAR, A., Z., (2008) Rekabet Avantajı Sağlamada Kaynaklara Dayalı İşletme Yeteneklerinin Rolü: Üretim İşletmelerinde Uygulamalı Bir Araştırma, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi

GÖK, T., (2009) Stratejik Rekabet Üstünlüğü Açısından Konaklama İşletmelerinde ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sisteminin İş Süreçlerine Etkileri: Teori Ve Otel İşletmelerinde Uygulamalı Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi

İnternet Kaynakları

Araştırma Geliştirme Faaliyetleri İstatistikleri

http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1082, (erişim tarihi: 10.05.2017)

Araştırma Geliştirme Harcamalarının GSYİH'ye Oranları

http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=en&pcode=t2020_20, (erişim tarihi: 10.05.2017)

RİNGEL, M., TAYLOR, A., ZABLİT, H., Boston Danışma Grubu 2016 Yılı'nın En İnovatif Şirketleri

<https://media-publications.bcg.com/MIC/BCG-The-Most-Innovative-Companies-2016-Jan-2017.pdf>, (erişim tarihi: 10.02.2017)

DRUCKER, P. (2002) "The Discipline of Innovation" Harvard Business Review

<https://hbr.org/2002/08/the-discipline-of-innovation>, (erişim tarihi: 02.02.2017)

Fast Company 2016 Yılı'nın En İnovatif Şirketleri

<https://www.fastcompany.com/most-innovative-companies/2016>, (erişim tarihi: 10.02.2017)

Küresel İnovasyon Endeksi raporu 2017

http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2017.pdf, 15.06.2017

Küresel İnovasyon Endeksi 2016 Raporu

<https://www.globalinnovationindex.org/gii-2016-report#>, (erişim tarihi: 16.11.2016)

Küresel Rekabet edebilirlik Endeksi 2016-2017 Raporu

<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/competitiveness-rankings/>, (erişim tarihi: 16.11.2016)

Rekabet Kurumu (2012), Türkiye Hızlı Tüketim Malları Perakendeciliği Sektör İncelemesi Nihai Raporu

<http://www.rekabet.gov.tr/File/?path=ROOT%2f1%2fDocuments%2fSekt%25c3%25b6r%2bRaporu%2fsektorrapor7.pdf>, (erişim tarihi: 27.06.2016)

Rekabet Tanımı

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=REKABET, (erişim tarihi: 06.08.2015)

Rekabet Tanımı

<http://www.rekabet.gov.tr/tr-TR/Rekabet-Terimi/pMal-ve-hizmet-piyasalarindaki-tesebbuumlsler-arasinda-oumlzguumlrce-ekonomik-kararlar-verilebilmesini-saglayan-yarisi-ifade-etmektedirp>, (erişim tarihi: 06.08.2015)

KANCHAN, U., GUPTA, A. (2009) “How To Be An Innovative Organization: Developing a Cultere of Innovation in Organizations” Intertnational Conference on Computer Technology and Development, pp: 502-505

<http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?arnumber=5360197>, (erişim tarihi: 15.10.2016)

KARAKELLE, İ. (2001) Rekabet Nereye Kadar? Pazara Giriş Engelleri ve Rekabet Politikası

http://ekonomikyaklasim.org/pdfs2/EYD_V14_N47_A02.pdf, 09.06.2016

Kişisel Bakım Ürünleri İhracatı

http://www.trademap.org/tradestat/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=1|792|||33||4|1|1|2|2|1|1|1|1, (erişim tarihi: 11.04.2017)

Kişisel Bakım Ürünleri İthalatı

http://www.trademap.org/tradestat/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=1|792|||33||4|1|1|1|2|1|1|1|1, (erişim tarihi: 11.04.2017)

Kişisel Bakım Sektörü SWOT Analizi

http://ww.ikmib.org.tr/files/downloads/bilgi_bankasi/raporlar/kozmetik_sektoru_gelisim_calistayi_sonuc_raporu.pdf, (erişim tarihi: 10.04.2017)

Onuncu Kalkınma Planı

http://www3.kalkinma.gov.tr/DocObjects/view/15089/Onuncu_Kalk%C4%B1nma_Plan%C4%B1.pdf, (erişim tarihi: 10.05.2017)

Oslo Kılavuzu, Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler, OECD-EUROSTAT Ortak Yayını, çev: Tübitak (2005)

http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/BTYPD/kilavuzlar/Oslo_3_TR.pdf, (erişim tarihi: 20.09.2016)

LOWE, P., Preserving and Promoting Competition : a European Response', St Gallen Competition Law Forum

http://ec.europa.eu/competition/speeches/text/sp2006_018_en.pdf, (erişim tarihi: 06.08.2015)

SUAREZ, D., V., (2013) Dynamic Innovative Strategies at the Firm Level: The Case of Argentinean Manufacturing Sector, Druid Society

http://druid8.sit.aau.dk/acc_papers/v5t96dsuhxilhouqa4tv98ac7ku.pdf, (erişim tarihi: 28.03.2017)

The Economist (2012) Pretty Profitable Parrots, For Business, Being Good at Copying is at Least as Important as Being Innovative

<http://www.economist.com/node/21554500>, (erişim tarihi: 28.01.2017)

Türk Patent ve Marka Kurumu, Patent Başvuru ve Patent Tescil Sayısı

<https://www.turkpatent.gov.tr/TURKPATENT/statistics/> (erişim tarihi: 28.03.2017)

Türkiye Ekonomi Bakanlığı, Sektör Raporları: Kozmetik Sektörü

<http://www.ekonomi.gov.tr/portal/content/conn/UCM/uuid/dDocName:EK-226207>, (erişim tarihi: 11.04.2017)

Türkiye Ekonomi Bakanlığı, İKMİP (2016), Kozmetik Sektörü Katılımlı Gelecek Araştırması Çalıştayı Sonuç Raporu

<http://www.ikmib.org.tr/files/downloads/Kozmetik%20Sekt%C3%B6r%C3%B6C%20Kat%C4%B1l%C4%B1ml%C4%B1%20Gelecek%20Ara%C5%9F%C4%B1rmas%C4%B1%20%C3%87al%C4%B1%C5%9Ftay%C4%B1%20Raporu%20May%C4%B1s%202016.pdf>, (erişim tarihi: 02.04.2017)

EK:1 Anket Formu

**STRATEJİK REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAMA ARACI OLARAK
İNOVASYON STRATEJİLERİ ARAŞTIRMA ANKETİ**

Değerli Katılımcı,

Bu anket, İstanbul ilinde kişisel bakım ve kozmetik sektöründe faaliyette bulunan işletmelerin stratejik rekabeti sağlama aracı olarak inovasyon stratejilerini kullanımlarını ve rekabette üstünlüğün uygulanan inovasyon stratejilerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır.

Anketle ilgili veriler bilimsel bir çalışmada kullanılacaktır. Gizliliği korumak amacıyla ankete isim yazılmayacaktır. Araştırmanın doğru ve geçerli sonuçlara ulaşabilmesinde sorulara içtenlikle ve dikkatlice cevap verilmesi çok büyük önem taşımaktadır. Değerli zamanınızı ayırdığınız ve bilime katkınızdan dolayı çok teşekkür ederiz.

KİŞİSEL ve İŞLETMEYE YÖNELİK BİLGİLER 1. Cinsiyetiniz: ()

Erkek () Kadın

2. Medeni Durumunuz: () Evli () Bekâr

3. Yaşınız: ()

4. Eğitim durumunuz?

() İlköğretim () Lise () Yüksekokul () Lisans () Yüksek lisans () Doktora

5. İşletmenizdeki çalışan sayısı? Lütfen yazınız ()

6. İşletmeniz faaliyetlerini kaç yıldan beri sürdürmektedir? Lütfen yazınız ()

7. İşletmeniz hukuki yapısı hangisidir?

() Limited şirket () Anonim Şirket () Şahıs Şirketi () Diğer.....

8. İşletmeniz ürünlerini pazarladığınız hedef pazarı belirtiniz.

() Yurt içi () Hem yurt içi hem yurt Dışı () Yurt Dışı

9. İşletmedeki görevinizi belirtiniz.

() İşletme Sahibi () Genel Müdür () Genel Müdür Yardımcısı () Üretim Müdürü

() Pazarlama Müdürü () Arge Müdürü () Muhasebe Müdürü

İşletmeniz son 3 yılda ortaya atılan/tartışılan/uygulamaya koyulan yenilik fikirlerinin olup olmadığıyla ilgili olarak;

10. Herhangi bir yenilik fikri ortaya atıldı mı?

- ☐ Evet
☐ Hayır

11. Yenilik fikri ortaya atıldıysa üzerinde tartışıldı mı?

- ☐ Evet
☐ Hayır

12. Tartışılan bu yenilik fikrinin uygulamaya konulması düşünüldü mü?

- ☐ Evet ☐ Hayır

13. Uygulamaya koyulan bu fikir sonunda;

- ☐ Maliyetlerde düşüş sağlandı
☐ Süreçlerde iyileşme gerçekleşti
☐ Ekonomik değeri olan ürün elde edildi

14. Yenilik stratejileri ile ilgili açıklamalara göre firmanızın izlediği yenilik stratejisini belirtiniz.

- ☐ Rakiplerden önde olma ve pazar hakimiyetini elde etme amaçlıdır. (SALDIRGAN)
☐ İlk olmayı riskli olarak görür ve rakipler yenilikleri bulduktan sonra bulunan yenilikler üzerinde geliştirme imkanları ararız.(SAVUNMACI)
☐ 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. (GELENEKSEL FIRSATLARI İZLEME)
☐ Başka işletmelerin öncü oldukları yeniliklerin toplum tarafından kabul görmesinden sonra ilham alır ve yeniliğe koyuluruz. (TAKLİTÇİ ve BAĞIMLI)

REKABET ÜSTÜNLÜĞÜNE İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELER

Aşağıdaki her bir değişken için işletmenizi bölgenizdeki rakip işletmeler ile kıyaslayarak "Yeterlilik" düzeyinizi belirtiniz.

		Hiç Yeterli Değil	Az Yeterli	Orta Düzeyde Yeterli	Yeterli	Çok yeterli
1.	Müşteri memnuniyeti açısından					
2.	Fiyat/Maliyet avantajı açısından					
3.	Hizmet Kalitesi Açısından					
4.	Pazar Payı Açısından					
5.	Yeni Ürün Geliştirme Açısından					
6.	Kârlılık Açısından					
7.	Verimlilik ve Kaynakların Etkin Kullanımı Açısından					
8.	Kurum İmajı Açısından					
9.	Kalite ve Standartlara Uygunluk Açısından					
10.	Yeni Yatırımlar ve Finansman Olanakları Açısından					
11.	Firma Güvenilirliği Açısından					
12.	Teknoloji ve Arge Faaliyetlerinin geliştirilmesi açısından					
13.	Nitelikli İşgücü Bulma Açısından					
14.	Satış Sonrası Hizmetler					
15.	Çevrenin Korunması					
16.	Yenilik Yapabilme Gücü Açısından					
17.	Personelin İş Tatmini Açısından					
18.	Tedarikçi firmaların seçimi ve değerlendirilmesi açısından					

Anketimiz bitmiştir. Katılımınız için teşekkür ederiz.