



T.C

İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI / İŞLETME YÖNETİMİ

STRATEJİK YÖNETİM VE İNOVASYON İLE REKABET  
ÜSTÜNLÜĞÜ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ VE  
ÖRNEK BİR UYGULAMA

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan: Özgür ER

Öğrenci Numarası: 165100166

Tez Danışmanı : Dr. Bülent DEMİR

İstanbul , 2017



T.C

İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI / İŞLETME YÖNETİMİ

**STRATEJİK YÖNETİM VE İNOVASYON İLE  
REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN  
İNCELENMESİ VE ÖRNEK BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan

**Özgür ER**

## KABUL VE ONAY

Özgür ER tarafından hazırlanan “Stratejik yönetim ve İnovasyon ile Rekabet üstünlüğü arasındaki ilişki ve örnek bir uygulama ” başlıklı bu çalışma, 05.07.2017 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman Üye : Dr. Bülent DEMİR

Üye : Yard .Doç. Dr. Volkan TATAR

Üye : Yard. Doç Dr. Yasin AKSOY

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Ümit ATAMAN

Enstitü Müdürü

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge ve şekillerin kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki 17 hükümlere tabidir.

## ONAY

Tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının T.C. İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim/Raporum sadece İstanbul Arel yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporumun .....yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

05.07.2017

Özgür ER

## YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum ve “Stratejik yönetim ve İnovasyon ile Rekabet üstünlüğü arasındaki ilişki ve örnek bir uygulama” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

05.07.2017

Özgür ER



## ÖZET

# STRATEJİK YÖNETİM VE İNOVASYON İLE REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ VE ÖRNEK BİR UYGULAMA

ÖZGÜR ER

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Dr. Bülent DEMİR

Temmuz , 2017 – 119 Sayfa

Globalleşmenin getirdiği yüksek yenilik, işletmeleri yoğun bir rekabet ortamına sürüklemektedir. Bu nedenle, bilgi teknolojilerini en verimli şekilde kullanmak ve en iyi kaliteyi amaçlayan ürün ve hizmetlerde farklılık yaratabilen işletmeler ayakta kalabilmektedirler.

İşletmelerde stratejik yönetim işletmenin genel işleyişinin yönetimi ile ilgili değil, İşletmenin hayat boyu yaşamını sürdürebilmesini sağlayacak ve ona rakiplerine göre rekabet üstünlüğü sağlayacak, İşletmeye, paydaşlara ve işletmeden faydalanan herkese yüksek getiri sağlayabilecek işlerin yönetimi ile ilgilidir.

Rekabet üstünlüğünün elde edilmesi bir işin daha iyi yapılması ya da bir organizasyonun daha yüksek verimle çalıştırılması ile ilgilidir. Literatürde rekabet üstünlüğünü, “bir firmanın müşterilerine daha iyi hizmet vermesini ve bu nedenle daha çok müşteri değeri yaratması” şeklinde tanımlamıştır.

İnovasyon; yeni fikirlerin, süreçlerin, ürünlerin veya hizmetlerin geliştirilmesi, kabulü ve uygulamasıdır. Diğer bir ifadeyle inovasyon; yeni fikirleri değer yaratan çıktılara dönüştürmeyi içeren bir süreçtir.İnovasyon sürekliliği olan bir faaliyettir. Bu nedenle, ortaya çıkan, geliştirilerek işler hale getirilen ve sonuçta firmaya rekabet üstünlüğü kazandıracak şekilde pazarlanan bu yeni fikirlerin ortaya çıkarılarak yeni getiriler için kullanılması gerekir.

Bu çalışmanın amacı; stratejik yönetim ve inovasyon faaliyetlerinin , Rekabet üstünlüğüne etkisinin araştırılmasıdır. Literatür çalışması sonucu hazırlanan anket formları yüzyüze görüşme tekniği ve e mail ortamında küçük ve orta boy işletme olarak bilinen işletmeler üzerinde uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre stratejik yönetim ve inovasyon bağımsız değişkenleri ile bağımlı değişken olan Rekabet üstünlüğü arasında pozitif yönde , anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar kelimeler : Stratejik yönetim, Rekabet üstünlüğü, İnavasyon**

## **ABSTRACT**

# **THE INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN STRATEGIC MANAGEMENT AND INNOVATION AND COMPETITIVE ADMINISTRATION AND AN EXEMPLARY IMPLEMENTATION**

**ÖZGÜR ER**

**Master Thesis, Business Administration Degree**

**Adviser: Dr. Bülent DEMİR**

**July , 2017 - 119 Page**

Intense competition brought by globalization have been driven by high innovation companies. Therefore, we have to use efficiently information technologies and the best quality products and services aimed at businesses that are able to survive and make a difference. It's not related to the management of the overall functioning of the business strategic management business and will allow him to survive for the life of their competitors to provide a competitive advantage to Businesses, businesses that can provide high returns to stakeholders and takes advantage of everyone who is concerned with the management of the business.

The obtaining of competitive advantage, or higher to be run with the efficiency of an organization relates to a job well done. In the literature on competitive advantage “a firm's customer value creation and therefore more to give better service to its customers in the form of” defined.

Innovation new ideas, processes, products or services development, adoption and implementation. In other words, innovation is a process that involves converting new ideas into outputs that create value. Innovation is an ongoing activity. Therefore, emerging, developing, and ultimately brought in to work by the company to gain a competitive advantage revealed by the new ideas that are presented to you for the new position must be used.

Strategic management and innovation activities the aim of this study , was to investigate the effect of competitive advantage. The questionnaire, which was prepared as a result of the literature study forms interview technique face-to-face and e-mail on the business environment for small and medium sized business known as was applied. According to the research results, strategic management and competitive advantage between the independent variables with the dependent variable of innovation with a positive , determined that there is a significant relationship.

**Key words : Strategic Management, Competitive Advantage, Innovation**

## ÖNSÖZ

Tez çalışmam süresince bilimsel destek, teşvik ve yardımlarını esirgemeyen, sonsuz bir özveri ile değerli yönlendirmeler yapan, birlikte çalışmaktan onur duyduğum tez danışmanım T.C. İstanbul Arel Üniversitesi İşletme Yönetimi Yüksek Lisans öğretim görevlisi değerli hocam Dr. Bülent DEMİR' e teşekkürlerimi sunarım.

Bu tez çalışmamın alt yapısını oluşturan ve doktora öğrenimim süresince derslerinden, görüş ve önerilerinden faydalandığım T.C. İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programının çok değerli Öğretim Üyelerine ve Enstitü çalışanlarına sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Hayatları boyunca her türlü fedakarlığı göstererek , hayatımın her alanında bana hep destek olan Aileme ve Ülkeme faydalı bir birey olmam için çaba sarf eden çok değerli Annem Nezahat ER' e ve Babam Yılmaz ER' e sonsuz şükranlarımı sunuyor ve onlara çok teşekkür ediyorum.



## İÇİNDEKİLER

	sayfa
ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
ÖNSÖZ .....	iii
İÇİNDEKİLER .....	iv
TABLO LİSTESİ .....	vii
ŞEKİL LİSTESİ .....	viii
KISALTMALAR .....	ix

### 1.BÖLÜM

#### GİRİŞ

1.1. PROBLEMİN TESPİTİ.....	2
1.2. ÇALIŞMANIN AMACI.....	3
1.3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ.....	3
1.4. ÜNİTELERİN PLANI.....	3

### 2.BÖLÜM

#### STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİM İLE REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ İLİŞKİSİ

2.1. STRATEJİ KAVRAMI .....	4
2.2. STRATEJİ YAPMA YOLLARI .....	5
2.3. STRATEJİNİN OYANADIĞI ROLLER .....	6
2.3.1. KARAR DESTEĞİ OLARAK STRATEJİ.....	6
2.3.2. DÜZENLEYİCİ ARAÇ OLARAK STRATEJİ.....	6
2.3.3. HEDEF OLARAK STRATEJİ.....	7
2.4. STRATEJİLERİN DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ .....	7
2.4.1. Strateji ve Politika.....	7
2.4.2. Strateji ve Taktik .....	8
2.4.3. Strateji ve Program .....	8
2.4.4. Strateji ve Yöntem .....	8
2.4.5. Strateji ve Plan.....	9
2.5. STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI .....	9
2.6. STRATEJİK YÖNETİMİN GEÇİRDİĞİ EVRELER .....	10
2.7. STRATEJİK YÖNETİMİN TEMEL ÖĞELERİ .....	11
2.8. STRATEJİK YÖNETİMİN ÖZELLİKLERİ.....	12
2.9. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ VE AŞAMALARI.....	13
2.10. STRATEJİK YÖNETİM ARAÇLARI .....	18
2.11. DURUM BELİRLEME MATRİSİ.....	20
2.11.1. SWOT Analizi .....	20
2.12. ÖLÇÜMLEME TEKNİKLERİ .....	22
2.12.1. Pörföy Analizleri .....	22
2.12.2. Delphi Tekniği .....	24

2.13. STRATEJİLERİN UYGULAMASI.....	24
2.14. STRATEJİYE SAHİP OLMANIN YARARLARI .....	25
2.15. STRATEJİK YÖNETİM VE REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ İLİŞKİSİ.....	26

### 3. BÖLÜM

#### REKABET STRATEJİLERİ VE REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ

3.1. REKABET KAVRAMI.....	28
3.2. REKABET GÜCÜ KAVRAMI .....	28
3.3. REKABET STRATEJİLERİ.....	30
3.4. TEMEL REKABET STRATEJİLERİ.....	34
3.4.1. Maliyet Liderliği Stratejisi.....	35
3.4.2. Farklılaştırma Stratejisi.....	36
3.4.3. Odaklanma Stratejisi.....	37
3.4.3.1. Odaklanmış Maliyet Liderliği Stratejisi .....	38
3.4.3.2. Odaklanmış Farklılaştırma Stratejisi .....	38
3.4.4. Birleşik Rekabet Stratejileri.....	39
3.4.5. Davranış Zamanlamasına Göre Rekabet Stratejileri.....	39
3.4.5.1. Öncü Stratejiler .....	39
3.4.5.2. Savunmacı Stratejiler.....	40
3.4.5.3. Analizci Stratejiler .....	40
3.4.5.4. Tepkici Stratejiler .....	40
3.5. REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ TANIMI .....	40
3.5.1. Değişimin Dış Kaynağı .....	42
3.5.2. Değişime Duyarlı Olmakla Gelen Rekabet Üstünlüğü.....	42
3.5.3. Yenilikten Gelen Rekabet Üstünlüğü .....	43
3.6. STRATEJİK İŞ BİRİMİ KAVRAMI .....	45
3.7. REKABET ÜSTÜNLÜĞÜNÜ SÜRDÜRME .....	45
3.8. ULUSLARARASI ALANDA REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ .....	46
3.9. REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ ÜZERİNDEKİ ULUSAL ETKİLER.....	47
3.9.1. Karşılaştırmalı Üstünlük.....	47
3.9.2. Porter'ın Ulusal Elması.....	47
3.10. REKABET STRATEJİLERİ ELEŞTİRİLERİ.....	50

### 4.BÖLÜM

#### İNOVASYON VE REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ ARASINDAKİ İLİŞKİ

4.1. İNOVASYON KAVRAMI .....	51
4.2. İNOVASYON TÜRLERİ.....	52
4.2.1. Ürün İnovasyonu .....	52
4.2.2. Hizmet İnovasyonu .....	53
4.2.3. Süreç İnovasyonu.....	53
4.2.4. Pazarlama İnavasyonu .....	53
4.2.5. Organizasyonel İnovasyon.....	53
4.3. İNOVASYONUN ÖNEMİ.....	54
4.4. İNOVASYON SÜRECİ .....	55
4.5. İNOVASYON İÇİN KOŞULLAR YARATMA.....	56

4.6. İNOVASYON STRATEJİLERİ.....	58
4.6.1. Saldırgan İnovasyon Stratejileri .....	59
4.6.2. Savunmacı İnovasyon Stratejileri .....	60
4.6.3. Taklitçi ve bağımlı İnovasyon Stratejileri .....	60
4.7. STRATEJİK İNOVASYON .....	61
4.8. STRATEJİK İNOVASYON UNSURLARI VE BOYUTLARI .....	62
4.9. İNOVASYON YÖNETİMİ.....	70
4.10. İNOVASYON VE REKABET İLİŞKİSİ.....	70
4.11. İNOVASYON VE REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ İLİŞKİSİ .....	73

## 5. BÖLÜM

### ARAŞTIRMA VE SONUÇ

5.1. ÖZET.....	75
5.2. ARAŞTIRMANIN LİTERATÜRE KATKISI .....	75
5.3. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ VE MODELİ .....	76
5.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ .....	77
5.5. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE VERİ TOPLAMA TEKNİĞİ .....	77
5.6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI .....	77
5.6.1. Ana Kütle Ve Örneklem .....	77
5.6.2. Araştırmanın Bulguları .....	78
5.6.2.1. Verilerin Normallik Analizi.....	79
5.6.2.2. Gözlenen Değişkenler Arası Korelasyon.....	81
5.6.2.3. One Sample T Test .....	82
5.6.2.4. Ölçeklerin Faktör Analizleri ve Güvenilirlikleri .....	83
5.6.2.5. Doğrusal Çoklu Regresyon Analizi .....	85
5.7. ARAŞTIRMANIN KISITLARI .....	86
5.8. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	86
KAYNAKÇA .....	88
EK 1... ..	95
İNOVASYON ANKET SORULARI .....	97
STRATEJİK YÖNETİM ANKET SORULARI .....	99
REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ ANKET SORULARI .....	101
ÖZGEÇMİŞ.....	103

<b>Tablo 2.1. Stratejik Düşüncenin Geçirdiği Bilimsel Evreler .....</b>	<b>10</b>
<b>Tablo 2.2. Stratejik Yönetim Süreç Akım Şeması .....</b>	<b>17</b>
<b>Tablo 3.1. Rekabet Üstünlüğünün Kaynakları .....</b>	<b>44</b>
<b>Tablo 5.1. Demografik Özellikler.....</b>	<b>79</b>
<b>Tablo 5.2. Verilerin Normallik Tablosu.....</b>	<b>80</b>
<b>Tablo 5.3. Stratejik Yönetim Ve Rekabet Üstünlüğü Korelasyon Analizi..</b>	<b>81</b>
<b>Tablo 5.4. İnovasyon Ve Rekabet Üstünlüğü Korelasyon Analizi .....</b>	<b>81</b>
<b>Tablo 5.5. İnovasyon Faaliyetleri İçin One Sample Testi.....</b>	<b>82</b>
<b>Tablo 5.6. Stratejik Yönetim İçin One Sample Testi .....</b>	<b>82</b>
<b>Tablo 5.7. Rekabet Üstünlüğü İçin One Sample Testi .....</b>	<b>83</b>
<b>Tablo 5.8. Güvenilirlik Analizi Sonucu .....</b>	<b>84</b>
<b>Tablo 5.9. KMO Değeri ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları.....</b>	<b>84</b>
<b>Tablo 5.10. Faktör Analizi Tablosu.....</b>	<b>85</b>
<b>Tablo 5.11. Faktörlerin Regresyon Analizi .....</b>	<b>85</b>

<b>Şekil 2.1.</b>	<b>Stratejik Yönetim Süreci .....</b>	<b>14</b>
<b>Şekil 2.2.</b>	<b>Strateji Seçimi .....</b>	<b>15</b>
<b>Şekil 2.3.</b>	<b>Swot Analizi.....</b>	<b>22</b>
<b>Şekil 2.4.</b>	<b>Ansoff Matrisi Örneği .....</b>	<b>23</b>
<b>Şekil 3.1.</b>	<b>Porter’ın Rekabet Çerçevesinin Beş Gücü.....</b>	<b>31</b>
<b>Şekil 3.2.</b>	<b>Rekabetin Beş Gücünün Yapısal Belirleyicileri .....</b>	<b>33</b>
<b>Şekil 3.3.</b>	<b>Rekabet Stratejileri .....</b>	<b>35</b>
<b>Şekil 3.4.</b>	<b>Rekabet Üstünlüğünün Doğuşu .....</b>	<b>42</b>
<b>Şekil 3.5.</b>	<b>Porter ‘ın Ulusal Elmas Modeli.....</b>	<b>48</b>
<b>Şekil 4.1.</b>	<b>Stratejik İnovasyon MIMIC Modeli .....</b>	<b>63</b>
<b>Şekil 4.2.</b>	<b>Stratejik İnovasyonun Boyutları .....</b>	<b>65</b>
<b>Şekil 4.3.</b>	<b>Organizasyonel DNA .....</b>	<b>66</b>
<b>Şekil 4.4.</b>	<b>Strateji Çarkı .....</b>	<b>67</b>
<b>Şekil 4.5.</b>	<b>Stratejik İnovasyon Sarmalı .....</b>	<b>68</b>
<b>Şekil 4.6.</b>	<b>Stratejik İnovasyon Süreci .....</b>	<b>69</b>
<b>Şekil 5.1.</b>	<b>Araştırmanın Yapısal Modeli .....</b>	<b>76</b>

## KISALTMALAR

**SWOT** : Strength, Weakness, Opportunity, Threat

( Güçlü , Zayıf , Fırsatlar , Tehditler )

**CEO** : Chief Executive Officer ( İcra kurulu başkanı )

**AR-GE** : Araştırma Geliştirme

**KOBİ** : Küçük Ve Orta Boy İşletme

**TMT** : Teknoloji , Medya , Telekomünikasyon

**MIMIC** : Multiple Indicators – Multiple Causes Model

( Çoklu Gösterge ve Çoklu Nedensellik Modeli )

**KMO** : Kaiser-Meyer-Olkin İstatistiğidir

## 1.Bölüm

### GİRİŞ

Stratejik yönetimin ortaya çıkışı yönetim biliminin doğuşundan oldukça sonradır ve 20. yüzyılın ikinci yarısına rastlar. Stratejik yönetimin gelişimi iş sektörlerinin çoğunda uzun dönemli planlamanın yapılmasıyla başlamıştır. Uzun dönemli planlama işletmelerin çoğunda 1950'lerde ortaya çıkmıştır.

Stratejik yönetim, strateji geliştirme, sonuçları değerlendirme ve kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetlerdir. örgütün amaçlarına ulaşmasını mümkün kılacak fonksiyonlar arası kararları alma, uygulama ve değerlendirme bilimi ve sanatı olarak tanımlanabilir (Köse, 2008:66).

Uzun vadeli örgütsel amaçlara ulaşabilmek için işletme ve çevresi ile güzel bir uyum yakalayacak stratejileri formüle etme ve uygulamada kullanılan karar ve işlemler bütünü olan stratejik yönetimi kullanarak ;şirketteki üst düzey yöneticiler örgütün geleceğine ve yaşamlarına yön verirler (Daft, 1994:217).

Rekabet stratejisi; bir şirketin nasıl rekabet edeceği, hedeflerinin neler olması gerektiği ve bu hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için uygulanması gereken politikaların (araçların) genel bir formül olarak ortaya konması şeklinde tanımlanmıştır.

Rekabet stratejisinin formüle edilmesinin temelinde şirketin çevresi ile ilişkisinin yattığı ve sektördeki rekabetin durumunun beş temel rekabet gücüne bağlı olduğu belirtilmiştir.

Porter'ın "beş rekabet gücü" modeli Porter (1979), Sektöre yeni girecek firma tehditleri: Sektöre yeni giren firmaların başlangıçta kaçınılmaz olarak karlarından feragat etme veya ilave kaynak kullanımına yol açma şeklinde bazı rekabetçi davranışları zorunlu hale getirmektedir.

Alıcıların pazarlık güçleri: Alıcıların pazarlık güçleri varsa bunu mutlaka kullanacaklardır ve bu sizin kar marjınızı azaltacaktır.

İkame ürün ve hizmet tehdidi: Eğer pazarda sizin ürün veya hizmetinize uygun alternatifler varsa, bu kar marjınızı azaltacaktır.

Tedarikçilerin pazarlık güçleri: Sizin üzerinizde bir güç olduğu takdirde tedarikçiler, sizin kar marjınızı olumsuz etkileyecek şekilde fiyatlarını artıracaklardır.

İnovasyon girişimcinin en önemli silahıdır. Kısıtlı imkan ve sermayeye sahip bir girişimcinin yenilik yapmadan piyasada bulunan mevcut üreticilerle rekabet etmesi çok zordur. Bir girişimci için başarıya giden en garanti yol, kendi pazarını yaratmasına olanak sağlayan ve kendisini bu pazarın doğal lideri konumuna getiren bir inovasyon yapmasıdır.

İnovasyon kavramını girişimcilik ile beraber inceleyen ve bunun teorileri üzerine derin biçimde çalışmış ilk kişi, Avusturyalı ekonomist Joseph Schumpeter'dir. Schumpeter girişimcilerin inovasyonlar yoluyla eskimiş ve verimsiz yapıları daha verimli olanlarla değiştirdiğini gözlemlemiş ve bunu kapitalizmin toplumu ileriye iten temel dinamiği olarak nitelemiştir.

KOBİ'ler yeni buluşların oluşmasını sağlayan gerçek ortamlardır ve değişik şekillerde oluşan yeni sorunlar yeni düşünceleri deneme riskini göze almayı gerektirir. Küçük ve orta ölçekli bir işletme, çalışmalarını yeni ürün buluşları ve yeni hizmetler geliştirme , bunları pazarlama faaliyetlerinde kullanmak suretiyle büyük ölçekli işletmelerle rekabet edebilmektedir. KOBİ'ler büyük firmaların ürettikleri ürünlerin aynısını değil, daha esnek, daha kolay yapabilecekleri üstünlüklerini iyi kullanarak büyük işletmelerin giremediği Pazar kısımlarına girmek, hatta gerektiğinde üretim kısımlarını değiştirmek biçiminde stratejiler geliştirerek rekabet etme noktasına gelirler (İraz, 2005: 233).

### **1.1. PROBLEMİN TESPİTİ**

Stratejik yönetim ve inovasyon sosyal bilimler disiplininde ve ekonomik sistemlerde pek çok kez araştırma konusu olmuştur. İşletmelerin değişen çevresel koşullara, hizmet ve ürünlerdeki yeniliklere, ekonomik büyümeye adaptasyonu, stratejik karar alma süreçlerini ve bu süreçte rol alan yöneticileri ve işletme sahiplerini ön plana çıkarmıştır.

Bu araştırmada, Stratejik yönetim ve İnovasyon ile rekabet üstünlüğü arasındaki ilişki incelenecek ve değişkenler ile hipotezlerimiz açıklanacaktır.

Araştırmanın bağımlı değişkeni Rekabet üstünlüğüdür. Araştırmanın bağımsız değişkenleri inovasyon faaliyetleri ve stratejik yönetim uygulamaları skorlarıdır. Rekabet üstünlüğünü elde etmek için Stratejik yönetim uygulamaları ve İnovasyon faaliyetleri yapma ve uygulama kültürüne sahip olan işletmeler Rekabet üstünlüğü elde edeceklerdir.

Bu bağlamda Stratejik yönetim ve inovasyon faaliyetleri ile uğraşan işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmedeki başarısı ve bu üstünlüğü nasıl elde ettikleri araştırılacaktır.



## **1.2. ÇALIŞMANIN AMACI VE LİTERATÜRE KATKISI**

Bu çalışmanın amacı; stratejik yönetim ve inovasyon faaliyetlerinin , Rekabet üstünlüğüne etkisinin araştırılmasıdır.

Literatür çalışmaları sırasında konu ile ilgili söz konusu tüm değişkenlerin etkisini ortaya koyan çok kapsamlı bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu açıdan araştırmanın literatüre kuramsal ve uygulamada katkı yapması beklenmektedir.

Araştırmanın kuramsal katkısı, stratejik yönetim uygulamalarının ve İnovasyon faaliyetlerinin rekabet üstünlüğü sağlama etkisinin bütüncül bir modelde incelenmesi, ve bu alandaki boşluğu doldurmasıdır. Araştırmanın uygulamadaki katkısı ise, İnovasyon faaliyetlerinin ve Stratejik yönetim uygulamalarının Rekabet üstünlüğüne etkisinin Türkiye’de ilk kez test edilmiş olmasıdır.

## **1.3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ**

Araştırma ile ilgili veri toplamak için “anket tekniği” tercih edilmiştir. Değişkenler arası korelasyon ölçülmüştür ve Faktör analizi sonucu elde edilen faktörler arasındaki ilişkinin ortaya konulabilmesi amacıyla belirlenen faktörler “regresyon analizi” ne tabi tutulmuştur. Faktör analizi olarak “temel eksen faktörü” seçilirken regresyon analizi olarak “çoklu doğrusal regresyon analizi” uygulanmıştır. Araştırmanın verilerinin Güvenirlilik durumu hesaplanmış aşağıda bu bilgiler açıklanmıştır. Bu amaçla verilerin analizinde “IBM SPSS 21 ” istatistik paket programı kullanılmıştır.

## **1.4. ÜNİTELERİN PLANI**

Tezin birinci bölümünde giriş ve problemin tespiti , araştırmanın metodolojisi , amacı ve literatüre katkısı açıklanacaktır.

Tezin ikinci bölümünde strateji ve stratejik yönetim hakkında temel kavramlar açıklanacak ve stratejik yönetim ile rekabet üstünlüğü arasındaki ilişki açıklanacaktır.

Tezin üçüncü bölümünde rekabet ve rekabet üstünlüğünden bahsedilecek ve ilgili kavramlar açıklanacaktır.

Tezin dördüncü bölümünde inovasyon ile rekabet üstünlüğü arasındaki ilişki açıklanacaktır.

Tezin sonuç kısmında araştırmada anket yoluyla elde edilen veriler incelenerek sonuçları değerlendirilecek, ve çalışmanın literatüre katkısı açıklanacaktır.

## 2.BÖLÜM

### STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİM İLE REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ İLİŞKİSİ

#### 2.1. STRATEJİ KAVRAMI

Strateji kelimesinin, kökeni bakımından iki kaynağa dayandığı söylenir. Bunlardan biri Latince yol, çizgi ya da yatak anlamına gelen stratum kavramı; ikincisi ise, eski Yunanlı General Strategos'un adıyla ilgilidir. Strateji, bilimsel bir disiplin olarak gelişmesini askeri alanda taşıdığı öneme borçludur (Yaşlıoğlu, 2016:1).

Temelde askeri bir terim olan strateji, bir ulusun veya uluslar topluluğunun barış ve savaşta benimsenen politikalara en fazla desteği vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askerî güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatıdır. “Ben savaşırken herkes taktiklerimi görebilir; fakat hiç kimse asıl zaferin kaynağı olan stratejiyi göremez.” (Sun Tzu). “Stratejik etkenlerin çoğunu kendi safında bulunduran kimse, daha savaşa girmeden karargâhta kazanmış; bunların azını elinde tutan kimse daha savaşa girmeden yenilmiş sayılır.”

Strateji, belirli bir amaca ulaşılabilmek için kullanılan yollar olarak tanımlanabileceği gibi, amaçlarla araçlar arasındaki dengenin kurulması şeklinde de tanımlanabilir.

Strateji, işletme bilimi bağlamında “Yoğun rekabet ortamında, amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan bir işletmenin uygulayacağı hareket biçimi” olarak tanımlanabilir. İşletmelerde strateji, en basit şekliyle kazanmanın nasıl gerçekleşeceğinin zihinsel kurgusudur.

Andrews, işletme stratejisini; bir şirketin amaç ve hedeflerini belirleyen ve ortaya koyan, bu hedeflere ulaşmak için planlar yapan, işletmenin takip edeceği faaliyetleri belirleyen ve ayrıca hissedarlara, çalışanlara, tüketicilere, topluma iktisadi ve iktisadi olmayan katkılar sağlamaya yönelik bir karar verme modeli olarak tanımlamaktadır.

Bir başka ifadeyle, strateji, işletmeye yön vermek ve rekabetçi üstünlük sağlamak amacıyla işletme ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması, gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi sürecidir .

Sonuç olarak strateji kavramını işletmenin amaçlarına ulaşması için aldığı kararların ve yaptığı plan ve faaliyetlerin bir bütünü olarak tanımlayabiliriz .

## 2.2. STRATEJİ YAPMA YOLLARI

Firmaların nasıl strateji oluşturdukları stratejik yönetimde uzun zamandır tartışılan en ateşli konulardan biridir. Strateji analizi üzerine vurgumuz stratejinin, yöneticilerin titiz ve akılcı analizinin bir sonucu olduğu görüşüne yöneliktir. Ancak strateji, belirli durumlara uyum sağlamaya çalışırken de oluşabilir. Pek çok başarılı şirkette olduğu gibi Wal-Mart, Sam Walton'un önsözleri ve bir dizi tarihi kaza sayesinde hayat buldu; Wal-Mart'ın mağaza formatları, topla-dağıt dağıtımını, kasaba lokasyonları ve çalışan motivasyonu üzerine inşa ettiği kazanma stratejisi, büyük bir tasarımın ürünü değildi (Grant ve Jordan, 2014:23).

Henry Mintzberg strateji düşüncesine karşı akılcı yaklaşımların önde gelen bir düşündürdür. Amaçlanan, gerçekleştirilmiş ve işletmede oluşan stratejiyi ayırmaktadır. Amaçlanan strateji üst yönetim kurulu tarafından düşünülen stratejidir. Burada bile amaçlanan strateji, rasyonel bir müzakerenin ürünü olmaktan ziyade sürece dâhil olan grupların çıkarları, pazarlıkları ve uzlaşmalarının sonucudur. Fakat gerçekleştirilmiş strateji – uygulanan gerçek strateji – amaçlanan kısım ile çok az ilgilidir (Mintzberg amaçlanan stratejinin sadece % 10-30 kısmının gerçekleştiğini söylemektedir).

Gerçekleşen stratejinin öncelikli belirleyicisi Mintzberg'in deyimi ile kendiliğinden yani olağan gelişen stratejidir – yöneticilerin amaçlanan stratejiyi anlamaları , yorumlamaları ve onu değişen olaylara uyarlamalarından doğan kararlardır. Mintzberg'e göre bu sadece stratejinin nasıl gerçekten formüle edildiği üzerine kusurlu bir akılcı tasarım değildir, aynı zamanda strateji yapmanın zayıf bir yoludur.

Stratejinin bulunmadığı işletmelerde kaynaklar etkin ve verimli kullanılmazlar. Çünkü mali ve beşeri güçleri veya kaynakları ekonomik biçimde kullanacak derinlikte bir stratejik analiz yapılmamaktadır. İkincisi uygun bir ürün-Pazar politikası yerine müşteri çoğaltma alanı geniş tutulacaktır. Belirlenmeyen bir strateji, amaçları saptayarak faaliyetlerini ona göre düzenleyip yararlı görünen şansları arayacak yerde, onları farkına varmadan geçiştirecektir. Üçüncü olarak önceden hiçbir hazırlık ve plan yapmadan kararlarını günlük bilgiler üzerine kurmuşlardır. Bu nedenle piyasanın en önemsiz dalgalanmalarından ve tehlikelerinden de büyük ölçüde etkilenirler (Eren, 2002:12).

Strateji aynı zamanda, kurumun her üyesi; özellikle de orta ve alt kademe yönetimi tarafından alınan kararlarla sürekli olarak yürürlüğe sokulur. Bağımsız, tepeden aşağı strateji oluşumu daha çok resmîleştirilmiş strateji formülasyonuna neden olabilir. Intel'in tarihi hafıza çiplerinden vazgeçip mikro işlemciye konsantre olma kararı, yönetim kurulu ve tesis müdürleri tarafından alınan ve üst düzey yetkililerce yayınlanan ve stratejiye dâhil edilen maliyet artırıcı kararlardır (Burgelman ve Grove, 1996:8-28).

Aşına olduğumuz bütün kurumlarda stratejik planlama ve düşünme, tasarım ve oluşumu kombine eder. Bu, Grant'ın değindiği planlanan kendiliğinden gelişme sürecidir. Bu ikisi arasındaki denge özellikle kurumun iş çevresinin sabitliği ve tahmin edilebilirliğine bağlıdır (Grant, 2003:491).

## **2.3. STRATEJİNİN OYNADIĞI ROLLER**

Planlamadan stratejik yönetime geçiş, stratejiyi planlama departmanından kurumsal liderlik merkezine geçen stratejiyi de kapsar. Böylece strateji, kurum içinde birçok rol oynamaktadır.

### **2.3.1. KARAR DESTEĞİ OLARAK STRATEJİ**

Stratejiyi bir kişinin ya da kurumun kararlarına bütünlük veren kalıp ya da tema olarak tanımladık. Birleştirici temaların yokluğunda kişiler ya da kurumlar neden en uygun kararı veremiyor? 1997 yılında “insana karşı bilgisayar” satranç oyununda Garry Kasparov’un IBM’nin Deep Blue programı tarafından yenilmesini hatırlayın.

Deep Blue’nun stratejiye ihtiyacı yoktu. Olağanüstü hafızası ve hesaplama gücü, devasa karar ağacı üzerinde en iyi hareketleri tanımlamasına imkân sağlamıştır (Kasparov, 2005:105-113).

Kasparov – dünyanın en iyi satranç oyuncusu olmasına rağmen – sınırlı rasyonelliğe bağlı kalmıştır. Karar analizi bütün insanlığı alıkoyan bilişsel kısıtlamalara tabi tutulmuştur. Satranç oyuncuları için strateji, pozisyon almaya yardımcı ve fırsat yaratmaya imkân sağlayan ilke ve karar kriterlerini sunmaktadır.

Strateji, karar alımını pek çok bakımdan kolaylaştırır. İlk olarak, strateji, gözden geçirilen karar alternatiflerini sınırlayarak ve karar sorununa kabul edilebilir bir çözüm bulmak için gereken araştırma miktarını azaltan keşifsel – pratik – bir tutum sergileyerek karar vermeyi basite indirir. İkinci olarak, bir strateji oluşturma süreci, farklı bireylerin bilgilerinin tek bir havuzda toplanmasına ve harmanlanmasına olanak tanır (Grant ve Jordan, 2014:25).

### **2.3.2. DÜZENLEYİCİ ARAÇ OLARAK STRATEJİ**

Bir kurumu yönetmenin en büyük zorluğu farklı kurumsal üyelerin eylemlerini düzenlemektir. Strateji birçok yolla düzenlemeyi geliştirebilir. İlki, bu bir iletişim aracıdır. Strateji ifadeleri, CEO’nun şirketin kimliği, hedefleri ve konumlandırılması ile ilgili olarak her bir kurumsal üye ile iletişim hâlinde olabildiği güçlü bir yöntemdir. Ancak iletişim tek başına yeterli değildir.

Düzenlemenin etkili olabilmesi için kurumu oluşturan farklı grupların hisse sahibi olması önemlidir. Stratejik planlama süreci, değişmiş ve ortak karar olarak geliştirilmiş düşüncelerin olduğu forumu destekleyebilir. Formüle edildiğinde, stratejik planlama periyodu üzerinde görüntülenen amaçlar, bağlılık ve performans hedefleri ile stratejinin uygulanması, kurumun kararlı bir doğrultuda ilerlemesinden emin olan bir mekanizma sağlar .

### **2.3.3. HEDEF OLARAK STRATEJİ**

Strateji ileriye dönüktür. Kurumun yalnızca şimdi nasıl rekabet ettiği ile değil aynı zamanda gelecekte nerede olacağı ile de ilgilenir. Benzer şekilde, ileriye dönük stratejinin ana amacı yalnızca firma gelişiminin yönünü oluşturmak değil aynı zamanda kurumun üyelerini motive eden ve ilham veren arzular da sunmaktır.

Gary Hamel ve C. K. Prahalad “stratejik niyet” terimini istenilen liderlik pozisyonunun artikülasyonunu tanımlamak için kullanmaktadır. Stratejik niyetin kaynak ve istek arasında aşırı uyumsuzluk yarattığını tartışmaktadırlar. Yönetim kurulu yeni rekabet üstünlükleri kurarak bu açığı kapatmak için zorlanmaktadır (Hamel ve Prahalad, 1989:63-67).

Stratejinin uyum ve kaynak tahsisi ile daha az; atılım ve kaynak kaldıracı ile daha çok ilgili olması gerektiğinin imajını yaratıyorlar. Toyota, Virgin ve Southwest Airlines, kaynak kıtlığının hırs, yenilik ve “tüm olanaksızlıklara rağmen başarı” kültürünü tehlikeye atabileceğinin kanıtını sunuyor (Hamel ve Prahalad, 1993: 75-84).

## **2.4. STRATEJİLERİN DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ**

### **2.4.1. Strateji ve Politika**

Strateji ve politika yönetim alanında birbiriyle çok karıştırılan iki kavramdır. Politika genellikle siyaset ile karıştırılan ve beraber kullanılan bir kavramdır ancak buradaki politika ile kast edilen İngilizce karşılığı “Policy” olan ve genellikle “yol, hareket tarzı, tutum” şeklinde kullanılan ifadedir. Politika, işletmeler tarafından yönetici ve çalışanların karar, düşünce, faaliyet ve uygulamalarına yön gösteren talimatnamelerdir. Politika, rutin ve günlük işlerin yapılmasından stratejilerin belirlenmesine kadar her türlü faaliyet ve karar için sınırları tanımlar, rehber olur (Yaşlıoğlu, 2016:14-15).

### **2.4.2. Strateji ve Taktik**

Stratejilerin uygulama aşamasında anın gerektirdiği planlı veya plansız karar ve uygulamalardır. Değişen rekabet koşulları ve dış çevre etmenleri, rakiplerin farklı uygulamaları vb. plansız ve önceden belirlenmiş bir maç doğrultusunda planlı olarak uygulanan kısa vadeli ve dinamik karar topluluklarıdır. Taktikler, gerek önceden belirlenip uygulanabilirler gerekse stratejilerin uygulama aşamasında ani olarak geliştirip değiştirilebilirler. Strateji olmaksızın taktiklerle hareket etmeye çalışmak, karanlıkta silahla ateş etmeye benzer. Bazı şeyleri başarabilirsiniz ancak bu başarı ne sürdürülebilirdir ne de size bir yol oluşturur; taktikler olmaksızın stratejiler doğrultusunda hareket etmeye çalışmak da doğru değildir, çünkü stratejileri uygulama aşamasında tıkanıp kalınması çok olasıdır. Prensip olarak, taktikler stratejiler doğrultusunda belirlenir ancak biri olmadan diğerrinin var olması mümkün değildir.

### **2.4.3. Strateji ve Amaç**

Birçok işletmede amaçlar yalnız üst yönetim ve patron tarafından bilinmekte, yalnız onların düşünce ve davranışlarından çıkartılabilmektedir. Amaçlar ilgili oldukları yönetim düzeyleri açısından stratejik amaçlar ve işlevsel amaçlar olarak sınıflandırılabilir. Bir başka sınıflandırma da amaçların süreleri açısından kısa, orta ve uzun dönemli amaçlar olarak yapılabilir. Vizyon ve stratejiler uzun vadeli amaç sınıfına girerken, fonksiyonel amaçlar genellikle orta vadeli amaçlar olarak değerlendirilebilirler. Son olarak amaçlar, ekonomik olma ve ekonomik olmama şeklinde bir sınıflandırmaya da tabi tutulabilir. Ekonomik amaçlar kârlılık, büyüme ve süreklilik gibi bir takım nicel ölçütler ile tanımlanırken, ekonomik olmayan amaçlar toplumsal ve kültürel değerlerle ölçülürler.

### **2.4.4. Strateji ve Yöntem**

Yöntem kullanılış özelliği açısından politikaya benzer, politika ve strateji geniş bir alan yada temel bir sorunu ele almasına rağmen, yöntem normal olarak politikanın veya stratejinin uygulanış şekli ile alakalıdır. Bu bakımdan strateji ve politika kapsam bakımından yöntemden daha geniştir. Her üç kavramın müşterek yönleri sürekli ve uzun süreli tercihlerden olmalıdır (Dinçer, 1998:20-30).

### 2.4.5. Strateji ve Plan

Birbirine benzetilen iki kavramdan biride strateji ve plandır. Strateji uzun süreli seçimler ve amaçlarla ilgilidir. Plan ise amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılması ve kabaca neyin nasıl yapılacağıının belirlenmesidir. Plan kavramı genel olarak strateji, politika, yöntem ve program olarak izah edilen bütün kavramları kapsamına almaktadır. Çünkü plan işletmenin çevresiyle veya çevresel gelişmesiyle sıkı sıkıya ilgilidir.

## 2.5. STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI

Stratejik yönetim eldeki tüm kaynakların etkili ve verimli kullanılmak suretiyle “değer” yaratacak bir biçimde bir araya getirilerek, uzun vadede rekabet avantajı yaratmayı amaçlar. Bu rekabet avantajı sayesinde ise rakiplerine kıyasla daha yüksek bir kar oranı sağlanması gerekmektedir. Stratejinin başarı ölçüsü “ortalamanın üzeri getiridir”. Bu koşullar altında rekabet bakış açısıyla stratejik yönetim; “İşletmelerin, ellerindeki kaynakları ve yetenekleri sürdürülebilir rekabet avantajı ve ortalamanın üzeri bir getiri sağlamak amacıyla, uzun vadede etkili ve verimli kullanması” olarak tanımlanabilir (Yaşlıoğlu, 2016:2-4).

Stratejik yönetim; “stratejik bilinç” unsuruna sahip olan ya da olma potansiyeli taşıyan işletmeler ile ilgilidir. Stratejik yönetimin hedefi rekabet avantajı yaratacak kaynaklara sahip işletmelerdir. Bu kaynakların ilki ise, o işletmenin yöneticileri olarak karşımıza çıkar. Daha sonra ise elinde değerli, nadir ve taklit edilmesi zor bir kaynak tutan işletme gereklidir. Yöneticilerin stratejik bilince sahip olması ile başlayan süreç, bu saydığımız özellikleri taşıyan kaynak ya da kaynakların değerlendirilebilmesi ile devam eder.

Stratejik yönetim “uzun dönem” ile ilgilenir. Uzun dönem, tahmin edilebilecek ve dolayısıyla hakkında plan yapılabilecek azami süreyi ifade eder. “Uzun dönemin belirli bir ‘uzunluğu’ var mıdır?” sorusuna birçok kaynakta birçok cevap bulunmaktadır. Kimi kaynak uzun dönemi bir yıl olarak tanımlar, kimi beş yıl, kimi ise on yıl. Ancak, rekabet bakış açısıyla uzun dönemin net bir zamanının olmadığını söylemek daha doğru olacaktır.

Stratejik yönetimin amacı uzun dönemde rekabet avantajı sağlamak ve bu rekabet avantajı sayesinde ise “ortalamanın üzeri kar” elde etmektir. Her işletmenin amacı elbette ki kar elde etmektir. İşletmenin tanımı, nihai amaç olan kar kelimesini içermektedir; ancak stratejik bakış açısı ile bizim için “kar” değil, “ortalamanın üzeri kar” önemlidir. Eğer ortalamanın üzeri kar diye bir tanım var ise bu durumda ortalama kardan bahsetmek doğru olacaktır.

Stratejik bakış açısıyla, yada belki daha doğru tanımla rekabet üstünlüğü bakış açısıyla; bir işletme piyasa ortalamasında kar elde ediyor ise

“başarısızdır!”. Piyasa ortalamasını hesaplamak kolay olmasa da bu ortalama içerisinde sektördeki firmaların karlılık düzeyleri, diğer sektörlerin ortalama karlılıkları, esas rakiplerin karlılık ortalamaları yer almaktadır; her yönetici yüzde yüz doğrulukla olmasa da piyasasının ortalama karlılık düzeyi bilgisine sahiptir.

Bu bağlamda stratejik yönetim süreci; bilgi toplama, analiz etme, karar verme ve uygulamayı kapsayan “analitik bir süreç” tir. Rekabet üstünlüğünü elde etme yolunun bir formülü yoktur, fakat sürecin kendisi ve süreç üzerinde uygulanan tekniklerde analitik olma şartı vardır.

Stratejik yönetim bir işletmenin nasıl rekabet üstünlüğü sağlayacağını teoridir. Hedeflenen tüm sonuçlara varmak için; yönetimin dört işlevini (planlama, organize etme, yürütme ve kontrol) kullanır.

## 2.6. STRATEJİK YÖNETİMİN GEÇİRDİĞİ EVRELER

Stratejik yönetim düşüncesinin evrimi incelendiğinde bir davranış ve bir tutum, bir yaklaşım olarak çok eski dönemlere kadar uzandığını söylemek mümkündür.

**Tablo 2.1. Stratejik Düşüncenin Geçirdiği Bilimsel Evreler**

	Bilimsel Olmayan Yönetim Dönemi
1880	Bilimsel Yönetim Döneminin başlangıcı
1950	Planlama
1960	Uzun Vadeli Planlama
1965	Toplu Planlama
1970	Stratejik Planlama
1980	Stratejik Yönetim
1985	Stratejik Senaryolar
1990	Stratejik Görüş

**Kaynak: (Pamuk ve diğerleri, 1997:15)**



Stratejik yönetim düşüncesinin bir disiplin haline gelmesi için öncelikle yönetim düşüncesinin neden ve sonuç ilişkisi üzerinde durulmuştur. Bu oluşum sanayi devrimi sonrasına yani yaklaşık olarak 1880'li yılları kapsamaktadır. Stratejik düşüncenin geçirdiği bilimsel dönemleri yukarıda verilen çizelgede inceleyebiliriz (Pamuk ve diğerleri, 1997:15-30).

1950'li yıllar geleceğin öngöründe bulunulması için önceden düşünme sürecinin oluşturulduğu yıllardır. Bu gelişmeleri planlama olarak adlandırabiliriz. Bu planlar iş planları niteliğindedir. 1960'lı yıllara gelindiğinde daha uzak perspektiften görme, algılama ve değerlendirme ihtiyaçları ortaya çıkmıştır. Bu nedenle uzun vadeli stratejik planlama yaklaşım teknikleri gelişmiştir.

1965'li yıllarda ise planlama, işletmenin bölümlerine yönelik değil, bir bütün olarak . planlamasını gerektirmiştir. Bölgesel planlamadan, bütün planlamaya geçilmiştir. Böylelikle planlamadaki yetersizlikler ortadan kalkmıştır. 1970'li yıllarda geleceği öngörme, hedeflere ulaşmadaki zor imkanlar bu yıllarda yeterli gelmediğini göstermiştir. Bu durumda ulaşılacak hedefler belirleme yerine takip edilecek yol çizmenin daha önemli olduğu benimsenmiştir ve stratejik planlama dönemi başlamıştır. Bu dönem 1980'lere kadar sürer.

Stratejilerin sonuçlarının çevresel etkiler çerçevesinde değerlendirilmesi ve bu değerlendirmelerden alınan geridönüşümlerle örgütün kendisini yeniden şekillendirmesi, gereği ortaya çıkmıştır. Bunun sonucunda Stratejik Yönetim süreci meydana gelmiştir.

1985'li yıllarda stratejik yönetimden stratejik düşünceler yaklaşımına geçilir. Ancak bu dönem çok uzun sürmez. Stratejik planlama, gelecekte amaçların gerçekleşmesi için nelerin yapılabileceğini belirlemektedir. Stratejik yönetim belirlenen çevresel etkiler karşısında uygulamaya geçişi kolaylaştırmaktadır.

## **2.7. STRATEJİK YÖNETİMİN TEMEL ÖĞELERİ**

Stratejik yönetim anlayışı, belirsiz, değişken ve oldukça riskli bir çevrede işletmeye belirli bir yön kazandırır. Bununla birlikte stratejik yönetim, niteliksel ve niceliksel bilginin düzenlenip, belirsiz şartlar altında etkili karar verebilme yaklaşım tarzı olduğuna göre bu kararlar, inisiyatif kararlarla karşılaştırıldığında yöneticiye farklı ve sezgisel düşünce yollarını açmaktadır. Önselinin bazen göz önüne alınması gereken özel, soyut faktörleri de açığa çıkartabileceği bir gerçektir (Üzün, 2000:11).

Stratejik yönetimin temel öğelerini; tepe yöneticileri, örgütün misyonu ve amaçları, dış çevre faktörleri ve kaynaklar olarak belirlemiştir .

### • Tepe Yöneticileri

Stratejik yönetimin en temel noktası üst yöneticileridir. Üst yöneticiler ilk olarak, dikkatini işletmenin ana yön noktaları, amaçları bir, stratejiler ve ana problemler üzerinde toplayarak, öncelikleri ortaya çıkarmalı ve daha sonra fonksiyonel faaliyetleri bir bütün olarak birleştirerek dengeli faaliyet programlarına dönüştürmelidir.

### • Örgütün Misyonu ve Amaçları

Stratejik yönetimin önemli öğelerinden birisi de örgütün misyonu ve hedefleridir. Bir organizasyon misyonu, kendisini diğer aynı tip şirketlerden ayıran özellikleridir.

### • Dış Çevre Faktörleri

Stratejik yönetimin diğer bir öğesi de dış çevre etkileridir. Dış çevre faktörlerindeki anlık değişme ve gelişmeler stratejik yönetimin karar ve uygulamalarında en dikkat çekici öğelerden bir tanesidir. Çevre, sürekli değişen bir etkili unsurdur.

### • Kaynaklar

Stratejik yönetimin diğer önemli öğesi ise işletmenin sahip olduğu her türlü kaynaklardır. Burada esas olan, bu kaynakların ürün-pazar bileşimlerinde akılcı olarak kullanımınıdır.

## 2.8. STRATEJİK YÖNETİMİN ÖZELLİKLERİ

Stratejik yönetim genel yönetimin özelliklerini kapsamakla birlikte, kendine özgü bazı özelliklere de sahip bulunmaktadır. Bu özellikler şunlardır (Dinçer, 1998:8 ve Üzün, 2000:11).

- Strateji yönetim işletmenin uzun vadeli amaçları ile ilgilidir
- Stratejik yönetim işletmeyi açık bir sistem olarak görür.
- Stratejik yönetim en üstteki tepe yöneticilerinin bir işlevidir
- Stratejik yönetim işletmenin amaçlarıyla toplumun çıkarlarını bir bütün olarak ele alır
- Stratejik yönetim işletmenin kaynaklarını etkili bir biçimde dağıtma ile ilgilidir.

Stratejik yönetim üst yönetimin bir görevi ve sorumluluğundadır. Aynı zamanda alt ve orta kademe yöneticilere rehberlik etmekte ve yol göstermekte ve amaç birliği sağlamaktadır. Stratejik yönetim işletme kaynaklarının amaca uygun kullanımı ve dağıtımı ile ilgilidir.

Stratejik yönetim, uzun dönemli işlemlere ve bunların sonuçlarına odaklanan bir yönetim düzeyidir. Stratejik yönetim, işletmenin yaşamını sürdürmesi için kendisini tehdit eden dış çevreyi (rakipler, müşteriler, araçlar, tedarikçiler) analiz etmektedir.

Stratejik yönetimin amacı işletmenin gelecekteki performansının artırılması, karlılığın yükseltilmesi ve hayatını devam ettirmesidir. Stratejik yönetim geleceğe yönelik vizyon oluşturulmasını amaçlar. Organizasyonda vizyonun belirlenmesinden sonra, bu vizyona ulaşılabilmesi için uygun misyon belirlenir. Organizasyonda vizyon ve misyonun şirketteki tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi ve ortak değer olarak kabul edilmesi büyük önem taşımaktadır. Vizyon ve misyon belirlenmesi organizasyonel başarı için yeterli değildir. Ayrıca, amaca ulaşmak için stratejiler ve bunları uygulayacak aksiyon planları oluşturulmalıdır.

Stratejik yönetim, organizasyonun dış ve iç çevresini değerlendirmeye olanak veren bir yönetim tekniğidir. Stratejik yönetim, organizasyonun kendi iç yapısındaki güçlü ve zayıf yönlerin analiz edilmesine imkan verir. Stratejik yönetim , ayrıca işletmenin diğer organizasyonlar ve rakipler karşısındaki durumunu tespit etmeye imkan sağlar. Organizasyon dışındaki fırsatlar ve tehditler tespit edilmeye çalışılarak, organizasyonun daha başarılı olması ve ileriye gitmesi için stratejiler oluşturulmasına olanak sağlar. Özetle, stratejik yönetim ile organizasyonun sahip olduğu iç ve dış kaynaklar, güçlü ve zayıf yönler, dış çevredeki fırsatlar ve tehditler görülür ve analiz edilir.

Stratejik yönetim, organizasyonun gelecekle ilgili faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesine imkan sağlar. Stratejik yönetim “strateji oluşturmaya”ye yardımcı olur. Bu çerçevede en doğru strateji ve taktikler uygulanmaya çalışılır. Stratejik yönetim ekip çalışmasına dayalı olarak organizasyonun hedeflere nasıl ulaşabileceğinin önemi üzerinde durur. Stratejilerin tespiti üst yönetimde geniş bir katılım ile yürütülür ve karar verme tekniklerinden şirket için en uygun ve kullanımı kolay olanı seçilir (Aktan, 1999:67-71).

## **2.9. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ VE AŞAMALARI**

Stratejik yönetim süreci; işletmelerin rekabet avantajı sağlamak için, diğer işletmelerin ve rakiplerinin önüne geçmekte kullanacağı araçların bütününe ifade etmektedir. Stratejik yönetim süreci sonunda işletmeler rekabet avantajı sağlayacak, uzun dönemde yaşamlarını sürdürebilecek ve ortalamanın üzeri kar sağlayacaktır. En azından sürecin temel amacı bu doğrultudadır.

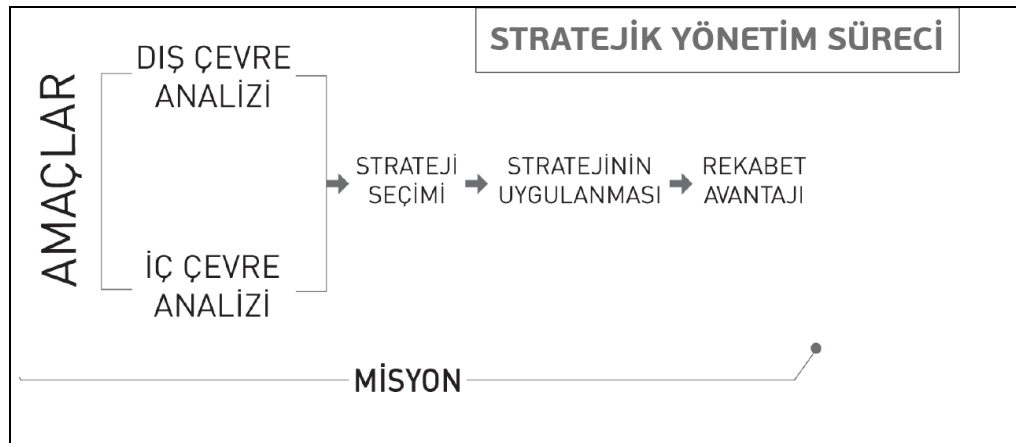
Elbette ki süreç içerisinde doğacak hatalar veya sapmalar; hatta en temelde sürecin uygulanmasında yapılan yanlış seçimler ve verilen yanlış kararlar sürecin başarısı ile doğrudan ilişkilidir. Stratejik yönetim sürecinin “var olması”, ya da başka bir deyişle “rekabet üstünlüğü” algısının işletmede bulunması için en önemli içerik “Stratejik Bilinç” olarak adlandırılabilir.

Stratejik bilinç yalnızca belli düzeye ulaşmış ve artık pazar ortalaması karların tatmin etmediği, rekabet avantajı sağlamanın ve rakipleri yenme duygusunun oluştuğu, daha iyiye ve daha yukarıya ulaşma arzusunun hissedildiği işletmelerde oluşmaya başlar.

Stratejik bilincin varoluşu ile ortaya çıkan ve bu noktadan sonra bilim olarak yürütülmesi gereken stratejik yönetim süreci ise formel olarak misyon ve vizyon tanımlamaları ile başlar.

Misyon en basit tanımı ile “işletmenin varoluş nedenini” tanımlamaktadır. Vizyon ise işletmenin “gelecekte kendisini görmek istediği yer” olarak tanımlanabilir.

Stratejik yönetim süreci içerisinde misyon ve vizyon stratejiye yön veren tanımlardır, ve stratejik yönetim için olmazsa olmaz unsurlar olarak karşımıza çıkarlar. Her ne kadar sürecin misyon ve misyona bağlı olarak vizyon tanımlaması ile başladığını belirtmiş olsak dahi; misyon ve vizyon daha evrensel tanımlardır ve sürecin her aşamasında etkisi bulunmaktadır.



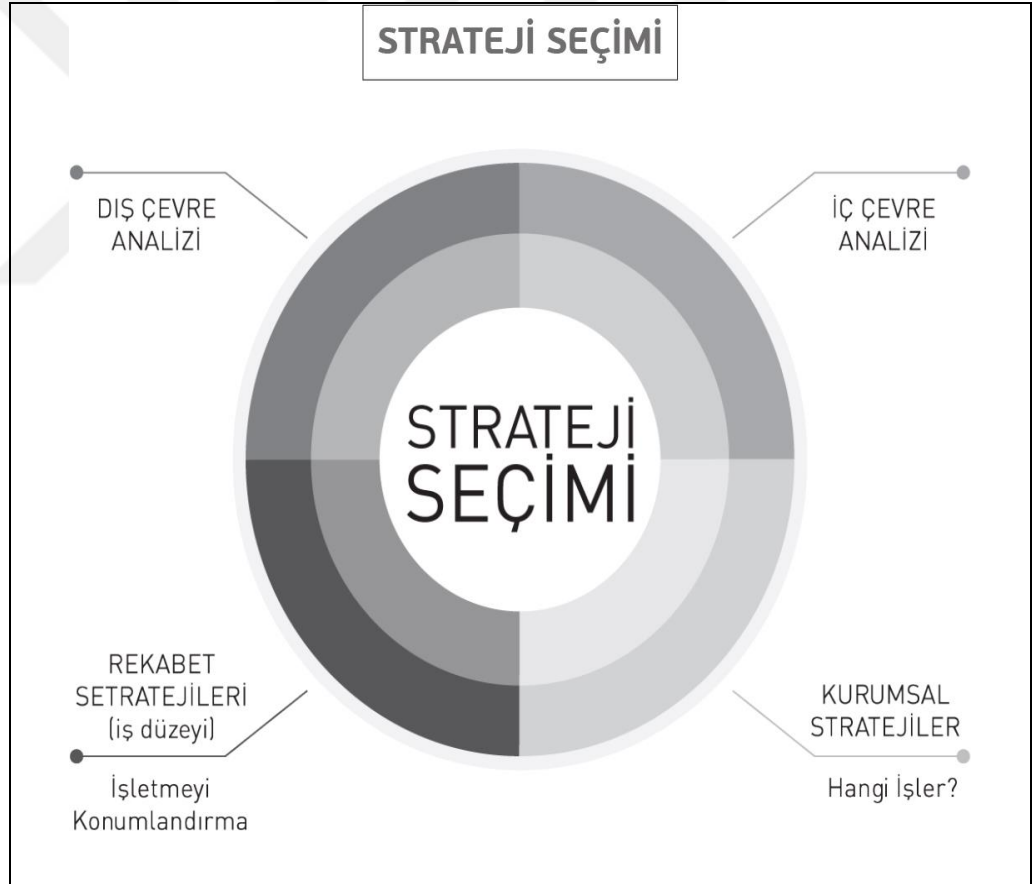
**Kaynak: (Yaşhoğlu, 2016:4)**

**Şekil 2.1. Stratejik Yönetim Süreci**

Stratejik yönetim sürecindeki en zorlu adım stratejik seçim yapmaktır. Doğru bir stratejik seçim için ciddi bir iç ve dış çevre analizi gereklidir. Ayrıca yanlış seçilecek stratejilerin uygulanması işletmenin sonunu getirecek olan en kritik sonuçlardan bir tanesine, rekabet avantajını kaybetmesine neden olabilir.

Elbette ki süreçteki basamakların birinin diğerinden daha önemli veya baskın olduğunu net bir biçimde söylemek imkânsızdır. Stratejik yönetim süreci bir bütün olup bir veya birkaç adımın atlanması süreci etkisiz ya da anlamsız hale getirecektir.

Süreç içerisindeki strateji seçimi sonunda iki temel tip stratejiden bahsetmek mümkün olacaktır. Bunlardan birincisi iş düzeyinde değerlendirilen rekabet stratejileri, ikincisi ise kurumsal düzeyde değerlendirilen kurumsal stratejilerdir. Strateji seçim süreci aşağıdaki şekilde özetlenmiştir (Yaşlıoğlu, 2016:4-5).



**Kaynak: (Yaşlıoğlu, 2016:5)**

**Şekil. 2.2 Strateji Seçimi**

Aktana Göre (2008:9) İşletmenin uzun dönemde yaşamının devam ettirilmesine ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasına yönelik bilgi toplama, analiz, seçim, karar ve uygulama faaliyetlerinin tümü.

Stratejik yönetim süreci “Stratejik Bilinç” e sahip olmakla başlar ;

- Kurumların ve rakiplerinin sürekli olarak çeşitli stratejiler ürettiği ve uyguladığını,
- Bu stratejilerin nasıl daha etkili olarak geliştirilebileceğini,
- Değişim için çevresel fırsat veya tehditlerden nasıl yararlanabileceğini anlayabilme anlamındadır.

#### • **Stratejilerin Geliştirilmesi ve Stratejik Planlama Aşaması**

Bu aşamada üst yönetim tarafından organizasyonda iç ve dış durum değerlendirilmesine yönelik SWOT analizi yapılır. Yine bu aşamada organizasyonun vizyon ve misyon bildirileri hazırlanarak organizasyonda ortak amaç, ilke ve değerler ortaya konulur. Stratejik planlamada en önemli konu stratejik kararların alınması ve strateji seçimlerinin yapılmasıdır.

#### • **Stratejilerin Uygulanması**

İkinci aşamada üst yönetimin sorumluluğunda ve özellikle orta kademe yöneticiler ile işbirliği yapılarak stratejilerin uygulanmasına geçilir. Bu aşamada daha önce belirlenen strateji ve aksiyon planlarının uygulaması yapılır.

#### • **Uygulanan Stratejilerin Gözden Geçirilmesi ve Denetimi**

Üçüncü aşamada yapılan uygulamaların sonuçları gözden geçirilerek stratejik planlamada gerekirse değişiklikler yapılır.

Yukarıda kısaca özetlediğimiz aşamalar stratejik yönetim sürecini ifade etmektedir.

**Tablo 2.2. Stratejik Yönetim Süreç Akım Şeması**

STRATEJİK PLANLAMA				
I. AŞAMA	II. AŞAMA	III AŞAMA	IV. AŞAMA	V. AŞAMA
SWOT (İç Durum Analizi)	Vizyon	İç Stratejiler	Üst Yönetim (Konsey)	Değerlendirme
SWOT (Dış Durum Analizi)	Misyon	Dış Stratejiler	Çalışma Grupları	Gözden Geçirme
	Değerler	Genel Strateji	Görev ve Hizmetlerin Devredilmesi	Kontrol
	Amaçlar			Sürekliliğin Sağlanması
Ne durumdayız? Niçin stratejik planlama yapmalıyız?	Nereye/Ne zaman ulaşmak istiyoruz?	İstedğimiz yere nasıl ulaşacağız?	Uygulamayı Kim Yapacak?	Başarıya ulaşılabilir mi? Uygulamanın sonuçları nelerdir?
Ne?	Nereye?	Nasıl?	Kim?	Gözden Geçirme?
Niçin?	Ne Zaman?			

**Kaynak : (Aktan, 1999:25)**

Geliştirilen stratejik yönetim süreç akım şeması beş bölümden oluşmaktadır (Aktan, 2008:9).

Birinci bölümde stratejik yönetim sürecini götürülecek ve yönlendirecek strateji uzmanlarının görev ve fonksiyonlarının belirlenmesi gerekiyor. Şirketimiz ne durumda ne için stratejik planlan yapmalıyız diye sormalıyız. Bu bağlamda organizasyonun hangi durumda olduğunu analize imkan verecek SWOT analizinin yapmak gerekir.

İkinci aşamada Nereye , ne zaman ulaşmak istediğimiz yerdemiyiz sorularının analiz edilmesi gereklidir. Bu aşamada niçin stratejik yönetimi uygulamak gerektiğini ortaya koymamız öncelikler arasındadır.

Üçüncü aşamada, stratejik yönetimi uygulayarak hangi hedefe ulaşmak istediğimizi vizyon ve misyon bildirecekleri hazırlandıktan sonra nasıl bir yol izleyeceğimizi belirlememiz gerekir. İç ve dış çevre analizi yapılır ve genel bir değerlendirme ile sonuçlandırılır.

Dördüncü aşamada, istediğimiz hedefe kimlerle ulaşabileceğimize ilişkin stratejileri belirlemek durumundayız. Bu aşamada rekabet analizi ve portföy analizlerinden yararlanılarak strateji seçimlerinin yapılması gerekmektedir.

Son olarak, uyguladığımız planın gözden geçirilmesi ve gerekirse planda keskin değişiklikler yapılması gerekir. Tüm bu aşamalar stratejik yönetim akım şemasında daha ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

## 2.10. STRATEJİK YÖNETİM ARAÇLARI

Stratejik araçlar; strateji tasarımında kullanılanlar gibi kavramsal olabilir, proje yönetim teknikleri gibi sürece ilişkin araçlar olabilir ya da bilgisayar ve belgeler gibi fiziksel araçlar da olabilir. Stratejik araçlar her bir disiplinden ya da alandan gelen yöntem ve teorilere dayalıdır. Örneğin, SWOT analizi, portföy analizi gibi birçok araç, uygulama temelinde geliştirilmiş ve yöneticilerin kullanımına sunulmuştur. Aynı şekilde Balanced Scorecard uygulamaları, Senaryo Analizi, Porter'ın 5 Rekabet Gücü, Kurumsal Kaynak Planlaması, Yönetim Bilgi Sistemleri. Bu araçlar, işletmeler ve yöneticiler tarafından sıklıkla kullanılan araçlardır (Knott, 2006:1090).

Bilimsel araştırmalar sonucu ortaya konan bu araçlar, yönetim alan yazınında ve işletme eğitiminde önemli bir yere sahiptir. (Martinelli ve Waddell, 2007:5).

Stratejik araçlar, üst düzey yöneticilere karar vermede yardımcı olan analitik çerçeve, teknik ve yöntemler sunar (Gunn ve Williams, 2007:201).

Aşağıda stratejik yönetim araçlarından bazılarını kısaca açıklayalım.

- **Misyon ve vizyon ifadeleri**

Misyon tanımı; organizasyonun ne yaptığını, niçin var olduğunu ve organizasyonun yaşam amaçlarını tanımlayan, ortaya koyan bir ifadedir. Misyon ifadesi birçok sorunun cevabı olarak karşımıza çıkmaktadır. Gereğinden uzun misyon ifadeleri ise yetersiz olanlar kadar başarısız ifadelerdir. Güncel ve kolay akılda kalacak bir tanımlama yapmak gerekirse misyonu işletmelerin “selfie” resmi (özçekimi) olarak tanımlamak doğru olacaktır. Misyon, işletme hakkında yeteri kadar bilgi verir ancak yürütülen faaliyetlerin bütünü, tüm stratejileri vb. kapsamaz. Misyon, içeriği itibarıyla hem iç hem de dış paydaşlara yönelik bir tanımlamadır (Yaşlıoğlu, 2016:6).

Her ne kadar misyon ifadesi işletmenin halihazırdaki işlerini, müşterilerini veya var oluş amacını ortaya koyuyor gözükse de stratejik yönetim süreci ile birlikte ele alındığında stratejik amaçlara veya stratejik rekabet avantajına temel teşkil eden maddi ve manevi bir rol üstlenmektedir. Zira misyon ve misyonu takiben belirlenen vizyon, işletmenin hangi noktada olduğunu ve hangi noktada olma gayesi taşıdığını gösterdiğinden stratejik yönetimin başlangıç noktasını teşkil etmektedir.

Vizyon; işletmenin gelecekte, hizmet verdiği paydaşlarına ne gibi bir katkıda bulunacağını veya bulunma gayesi olduğunun bir göstergesidir. Misyon ise vizyona ulaşmak için işletmenin halihazırda yüklenmiş sorumlulukları ve vizyon doğrultusunda göstereceği değişiklikleri nasıl başaracağını temelini ortaya koyan ifadesidir .



Tüm bu stratejik temele ek olarak misyon ifadesi, yönetim ve çalışanları tanımlanan iş, strateji ve amaçlar doğrultusunda bir araya getiren bir rol de içermektedir. Bu sebeple bir motivasyon kaynağı ve birleştirici olmasının yanı sıra çalışanların sorumluluklarını benimsemelerini ve hatırlamalarını sağlayan bir unsurdur. Bu bağlamda, genişletilmiş bir misyon ifadesi işletmenin var oluş nedenini, ürün ve hizmetlerini, müşteri ve pazarlarının yanı sıra işletmenin üstlenmiş olduğu değer ve inançları da içerebilir. Ancak bu doğrultuda dikkat edilmesi gereken misyon ifadesinin uzunluğudur. Misyon ifadesi gereğinden fazla uzadığında ne çalışanlar ne de dış paydaşlar açısından anlamını yitirecek ve başvurulmayan bir kaynak olarak kalacaktır.

İşletmenin vizyonu ise misyondan farklı bir tanımdır. Vizyon ifadesi “işletmenin gelecekte kendisini görmek istediği yer” olarak tanımlanabilir, vizyonda bir gelecek öngörüsü ve hedefi vardır ve bu nedenle genellikle belirli bir zaman ölçütü içerir. Ancak vizyon bir hayali de ifade eder, ulaşılması mümkün ama bir o kadar da zorlayıcı olan bir vizyon ifadesi güçlü olarak değerlendirilebilir. Güçlü bir vizyon, insanları bir arada tutup geleceğe yönlendirerek motive eder ve bir rehber görevi görür. Vizyon, gelecek için çalışanlara bir kılavuzdur; çalışanlar vizyon doğrultusunda ne için çaba gösterdiklerini ve hedeflenen ulvi amacın ne olduğunu bilirler. Bu da onların motivasyonunu sağlayıcı bir unsurdur.

Vizyon yol göstericidir; ulaşılmak istenen hayali simgeler. Bu nedenle ulaşılması çok kolay vizyon tanımları motive edici olmadığı gibi ulaşılması tamamen imkansız vizyonlar ise yine aynı şekilde vizyonu takip edenleri motive etmeyecektir. Toplumların, ülkelerin ve kuruluşların başarı hikayeleri incelendiğinde hepsinin bir vizyonu olduğu görülür.

- **Stratejik planlama**

İçinde yer aldığı çevrede, çevresinin sunduğu olanaklar ve fırsatlardan yararlanarak, çevresel engelleri aşmak üzere çevreyle uyum sağlayan ve bu süreçte gerekli kaynak ve yetenekleri etkin bir şekilde kullanma durumundaki örgütün, belirlenen, belirleyici nitelikteki olası hareket biçimleri içinde en uygununu tanımlamaktır (Sucu, 2000:25).

- **Stratejik ortaklıklar**

İki veya daha fazla işletmenin, yeni bir işletme oluşumu yaratmaksızın sadece belirli varlık ve yeteneklerini birlikte kullanarak belirli amaca ulaşmalarını sağlayacak stratejik işbirliği sağlamalarıdır (Ülgen ve Mirze, 2004:65).

- **Büyüme stratejisi araçları**

İşletmelerin mevcut iş tanımlarını veya faaliyetlerinin hız ve etkinliğini değiştirerek büyümesini sağlayabilecek araçların etkili bir şekilde kullanılmasıdır.

- **Dengeli değerlendirme kartı**

İşletmelerin strateji odaklı işletmeler olabilmesini sağlamak, stratejiyi faaliyetler terimlerine dönüştürmek, tüm çalışanlara yaymak, herkesin günlük iş haline getirmek, sürekli bir sürece çevirmek ve değişimi yönetmektir (Kaplan ve Norton, 1995:75).

## **2.11. DURUM BELİRLEME MATRİSİ**

### **2.11.1. SWOT Analizi**

İşletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmek için yapması gereken ilk iş mevcut durumunu ve çevre unsurlarını inceleyerek analiz etmesidir. Bu amaçla işletme dışı çevrenin (makro çevre ve sektör) analizi ve işletme içi çevrenin analizi yapılarak stratejik durum belirleme matrisi hazırlanmaktadır. Günümüzde en çok kullanılan stratejik durum belirleme matris yöntemi ise “SWOT Analizi” dir (Aktan, 1999:73).

SWOT yabancı dilde “Strength” (güçlü yönler), “Weakness” (zayıf yönler), “Opportunity” (fırsatlar), “Threat” (Tehdit ve tehlikeler) kelimelerinin baş harflerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur. SWOT analizi, yapının işleyişini etkileyen faktörleri, öncelikle dış ve iç faktörler olarak iki ana ayrıma tabi tutmakta, ardından her iki ayrımı tekrar iki alt ayrımda (olumlu ve olumsuz) incelemektedir: Dışsal faktörler için fırsatlar ve tehditler ele alırken içsel faktörler için üstünlükler ve zayıflıkları incelemektedir.

Dışsal faktörler, ticari yapıların kendi özel rekabet konumlarına göre, fırsat veya tehdit olarak değerlendirilebilmektedir. Dış faktörler kapsamında, teknolojik değişimler, yasal düzenlemeler, toplumsal ve kültürel gelişmeler, pazardaki veya rekabet konumundaki değişim konuları incelenebilmektedir.

İçsel faktörler, yine yapının kendi konumuna bağlı olarak değişebilmek üzere, üstünlük veya zayıflık olarak değişebilmektedir. Bir yapı için zayıflık sayılabilecek bir husus, diğer bir yapı için üstünlük olarak algılanabilir. İç faktörler, pazarlama karması bileşenlerinden başlanarak, finans ve insan kaynakları alanlarında dek uzanan geniş bir çerçevede ele alınmaktadır.

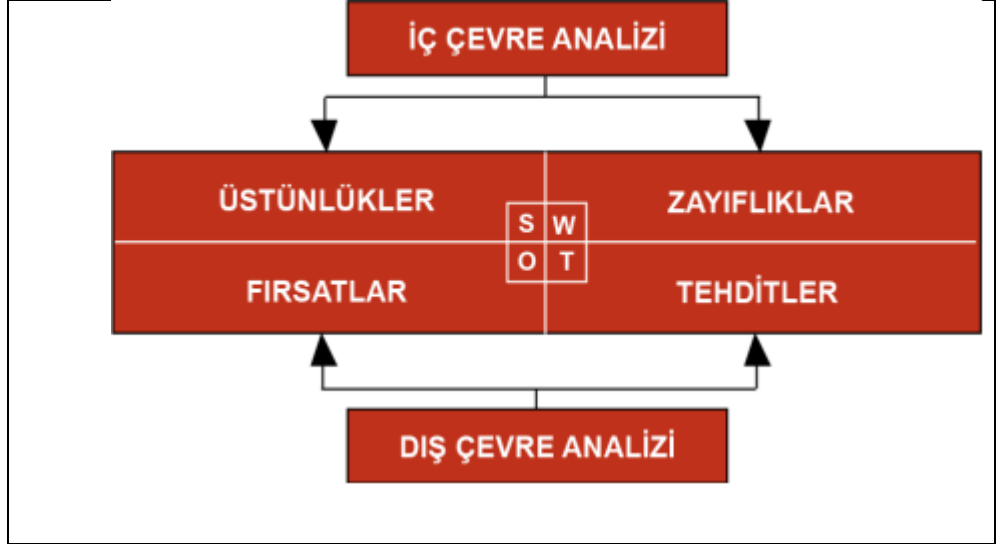
SWOT, aşağıdaki İngilizce kelimelerin baş harflerinden oluşturulmuş bir kısaltmadır: • (Janov, 1994:69).

- S : Strength (Organizasyonun gcl/üstün olduğu yönlerinin tespit edilmesi demektir).
- W : Weakness (Organizasyonun gcsz/zayıf olduğu yönlerin tespit edilmesi demektir).
- O : Opportunity (Organizasyonun sahip olduğu fırsatları ifade etmektedir).
- T : Threat (Organizasyonun karşı karşıya bulunduğu tehdit ve tehlikeleri ifade etmektedir).

SWOT analizi, gcl olduğumuz ve büyük fırsatların yattığı alanlara odaklanmamızı sağlar. SWOT analizlerinin amacı, yapının geleceğinde önemli etkilerde bulunabilecek gelişmeleri ve bu gelişmelerin ortaya koyduğu tabloyu gözler önüne sermek, bu tabloyu rekabet avantajına çevirecek stratejilerin formüle edilmesine zemin hazırlamaktır.

SWOT analizi hakkında bilinmesi gereken en önemli husus, bu analiz tekniğinin temel faydasının, yapının ele alınan açılardan ortaya konan özelliklerinin sınıflandırılmasına yardımcı bir teknik olduğudur. Bu teknikte hazırlanacak listeler üzerinde nceliklendirme – ağırlıklandırma değerlendirmeleri yapılmazsa, zayıf bir fırsatın, gcl bir tehdidi dengeleyebileceğini söyleyen önermelere ulaşılabilir. Diğer taraftan, yapının gcl yönünü, rakibin zayıf yönüne karşı konumlandırıp atağa kalkma taktiği, ilk birkaç uygulamada işe yarayabilir. Ancak, zaman içinde rakip bu durumu sezip gereken tedbirleri geliştirecek, bu taktiğin nn hemen kapatacaktır.

SWOT analizi, organizasyonun hem kendi iç durum değerlendirmesine, hem de organizasyon dışındaki pazar yapısının, rakiplerin durumunun analiz edilmesine imkan sağlar. Özetle, SWOT analizi i ve dış durum analizini içeren bir stratejik yönetim tekniğidir. Aşağıda, çok basit olarak SWOT analizinin şematik gösterimi yer almaktadır.



**Kaynak : (Janov, 1994:69)**

### Şekil 2.3. Swot Analizi

SWOT Analizi'nin en önemli kısımlarından bir tanesi çalışmalarınız sonucunda ortaya çıkan verileri baz alarak oluşturacağınız stratejilerdir. Şirketiniz için en doğru stratejileri oluşturabilmeniz için de güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler başlıklı listelerin dikkatli bir şekilde hazırlanmış olması gerekmektedir.

SWOT Analizi o anki durumun fotoğrafını çektiği için gerekli görüldüğünde tekrarlanmalıdır. Çünkü hem şirketin içindeki durumlar ve hem de dış dünyadaki koşullar zaman içerisinde değişkenlik gösterebilmektedir.

SWOT Analizi'nin en yaygın kullanım yeri işletmelerdir. Bununla birlikte bir servis, bir ürün ve hatta bir kişi için de SWOT Analizi uygulanabilir.

SWOT Analizi kullanılabilir tek teknik değildir elbette. Bu nedenle diğer tekniklere de göz atabilir ve SWOT'un sizin durumunuz için doğru yaklaşım olup olmadığına karar verebilirsiniz. Bu metodun güçlü yönleri sadeliği ve operasyondaki farklı seviyelere uygulanabilirliğidir.

## 2.12. ÖLÇÜMLEME TEKNİKLERİ

### 2.12.1. Pörföy Analizleri

Organizasyonda stratejilerin uygulandıktan sonra açıklanmalarında kullanılan analizlerdir. Pörföy analizleri daha çok matrisler ile yapılır. Stratejik yönetimde en yaygın olarak bilinen matris analizi uygulamasına örnek olarak ; Ansoff büyüme matrisini ele alacağız (Akgemici, 2007:83).

İlk olarak 1957 yılında Harvard Business Review dergisinde Igor Ansoff imzasıyla yayımlanmış olan matris, nesillerdir pazarlamacılar ve iş geliştirme uzmanları tarafından sıklıkla kullanılmaktadır.

Ansoff modelini diğerlerinden ayıran en önemli nokta Fark Analizidir. Bu analizde öncelikle hedef kümesi oluşturulur, içinde bulunulan durum ile hedefler karşılaştırılarak aradaki fark belirlenir. Stratejiler oluşturularak bu farkı en azlayan strateji seçilir.

	Mevcut Ürün	Yeni Ürün
Mevcut Pazar	Pazara Nüfuz Etme Stratejileri	Ürün Geliştirme Stratejileri
Yeni Pazar	Pazar Geliştirme Stratejileri	Çeşitlendirme Stratejileri

**Kaynak : (Igor Ansoff, 2009:114 )**

#### **Şekil: 2.4. Ansoff Matrisi Örneği**

- **Pazar Nüfuz Etme Stratejileri**

Şirketin mevcut ürünlerini kullanarak mevcut pazar segmentlerinde pazar payını artırmaya çalışmasıdır. Yani aynı şeyden daha fazlasını aynı insanlara satarak büyümeyi hedefler Fiyat düşürme; Tanıtım ve dağıtım desteğinde artış; Aynı pazarda bir rakibi satın almak; ılımlı ürün inceltmeleri Hali hazırda olan kaynakları kullanmaya dayandığı ve bilinen ürün ve müşterileri baz aldığı için uygulama riski son derece düşüktür. Ancak mevcut rekabet koşulları ve pazarın doygunluğu gibi sınırlamaları vardır (Ansoff, 1957:113-124).

- **Ürün Geliştirme Stratejileri**

Mevcut pazar segmentlerindeki müşterilere hitap edecek yeni ürünler geliştirmektir. Ek ürünlerin araştırılması ve geliştirilmesi için yatırım yapılması; Başkasının ürününü üretme haklarının edinilmesi; Ürünü satın almak ve "markalaşmak"; Firmanın dağıtım kanallarına veya markalarına erişmesi gereken başka bir şirketin mülkiyetiyle ortak geliştirme.

- **Pazar Geliştirme Stratejileri**

Var olan ürünleri kullanarak yeni pazarlara ulaşmayı hedefler. Bir firmanın mevcut teklifleri kullanarak yeni pazarlara (coğrafyalar, ülkeler) genişlemek için çalışır.

- **Çeşitlendirme Stratejileri**

Yeni ürünlerle yeni müşteri/pazar segmentlerine açılmayı hedefler. Ansoff'un dört büyüme stratejisi içinde en riskli olanıdır. Hem ürün hem de pazar yeni olacağı için beraberinde pek çok riski getirir. Ancak hem Şirket'in ürün/müşteri portföyünü çeşitlendirdiği için hem de yeni pazarlarda ilk giren avantajı sunabileceği için bazı avantajları da içermektedir.

### **2.12.2. Delphi Tekniği**

Tekniğin en büyük amacı konu ile ilgili seçilmiş uzmanlar grubun akılcı bir yaklaşımla ortak görüşlerin alınması, bir anlamda ortak görüş sağlanması çabalarıdır. Teknik; bir dizi anketin kontrollü dağıtımı sonucu elde edilen bilgilerin değerlendirilmesi süreci olarak açıklanabilir.

Geleceğe ilişkin tahminler yapmada yararlanılan bir yöntemdir. Delphi tekniği de senaryo analizlerini geliştiren Rand Corporation tarafından geliştirilmiş bir karar verme ve uzlaşma tekniğidir. Delphi tekniği bugünkü durumu ortaya koyan görüşlerin toplanmasından ziyade, gelecekte nelerin, nasıl olabileceği üzerinde görüşlerin alınması temeline dayanır. Önceliklerin saptanması, amaçların belirlenmesi ve bunların gelecekte alacağı durum üzerinde çalışılır. Bu tekniğin uzun bir zaman gerektirmesi olumsuzluk olarak karşımıza çıkar (Çomaklı, Ekici ve Şahim, 2007:54).

### **2.13. STRATEJİLERİN UYGULAMASI**

Stratejilerin uygulanması , geniş çapta orta kademe yönetimiyle paylaşılan ve hatta alt kademelere kadar yayılan bir şekilde tepe yönetiminin sorumluluğundadır.

Strateji geliştirildikten sonra yapılması gereken ilk faaliyet organizasyon kurulmalıdır. Yönetimin her kademesindeki işler için organizasyon kurulması gerekir. İşletmelerde yapı , stratejiyi takip eder ve uygulamaya en iyi hizmeti sunar. Diğer taraftan alt bölümlerin strateji ve politikaları , uygulamay yönelik programlar ve bütçelerin hazırlanması yine bu safhada yerine getirilmesi

gereken faaliyetler arasında yer alır. Bir başka stratejik uygulamada örgür kültürüdür.Yeni stratejilere göre örgüt kültür gözden geçirilmeli ve ortak değerlere göre yeniden şekillenmelidir (Köse, 2008:80).

Stratejik yönetim, organizasyonun gelecekle ilgili faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesine imkan sağlar. Stratejik yönetim “stratejik düşünme”ye yardımcı olur. Bu çerçevede en doğru strateji ve taktikler belirlenmeye çalışılır ve bunlar uygulanır.

## 2.14. STRATEJİYE SAHİP OLMANIN YARARLARI

Stratejik yönetim anlayışı, belirsiz, değişken ve oldukça riskli bir çevrede işletmeye belirli bir yön kazandırır. Bununla birlikte stratejik yönetim, niteliksel ve niceliksel bilginin düzenlenip, belirsiz şartlar altında etkili karar verebilme yaklaşımı olduğuna göre bu kararlar, inisiyatifi kararlarla karşılaştırıldığında yöneticiye yaratıcı ve sezgisel düşünce yollarını açmaktadır. Sezginin bazen göz önüne alınması gereken özel, soyut faktörleri de açığa çıkartabileceği bir gerçektir (Pamuk ve diğerleri, 1997:25).

Stratejik yönetim, çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkânı verir. Bu nedenle işletme nasıl davranacağı ve ne gibi tedbirler alacağı konusunda hazırlık yapma fırsatı bulur. Fırsat ve tehditleri izleme imkanı yakalar. Stratejik yönetim, koordinasyon sağlamada ortak bir hedef oluşturarak, işletmenin alt bölümlerinin birbirlerinden ayrılarak, farklı amaçlara yönelmesine engel olur. Stratejinin olmaması halinde bölümler gittikçe farklılaşacak ve her biri ortak amacı değil, kendi amacını gerçekleştirme eğilimini gösterecektir (Üzün, 2000:11).

Jauch ve Glueck (1989), stratejik yönetimin yararlarını şöyle özetlemektedir:

- Stratejik yönetim değişen durumları önceden görmek için örgütlere izin verir.
- Stratejik yönetim, açık amaçlar ve yönelimler sağlar.
- Stratejik yönetimde araştırma, sürecin yöneticilere yardım edebilmesi için katkı sağlar.
- Stratejik yönetimi yerine getiren işletmeler daha etkilidir.
- Stratejik yönetim, iş kararlarını sistemize etmede bir yoldur.
- Stratejik yönetim, bir şirketin temel problemlerini araştırmada yöneticilere yardım eder.

- Stratejik yönetim, şirketin iletişimine, bireysel projelerin koordinasyonuna, kaynakların tahsisine ve bütçe gibi kısa süreli planlamanın gelişmesine yardım eder.

Stratejinin bulunmadığı işletmelerde kaynaklar etkin ve verimli kullanılamaz. Çünkü; mali ve beşeri güçleri ya da kaynakları ekonomik biçimde kullanacak derinliğine bir stratejik analiz yapılmamaktadır. Uygun bir ürün pazar politikası yerine müşteri çoğaltma alanı geniş tutulacaktır. Belirlenmeyen bir strateji, amaçları saptayarak faaliyetlerini ona göre düzenleyip yararlı görünen şansları arayacak yerde, onları farkına varmadan geçştirecektir.

## **2.15. STRATEJİK YÖNETİM VE REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ İLİŞKİSİ**

Yönetim ve işletme alanında strateji; işletmenin çevresi ile arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren bir anlam taşımaktadır. Buradan hareketle strateji, işletme ile iç ve dış çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek işletmenin yönünün ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek organizasyonların tespiti ve örgütün yeniden inşa edilerek gerekli kaynakların tahsis edilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Dolayısıyla stratejinin amacı, belirsizlik ortamında işletmenin istenilen sonuçlara ulaşabilmesini sağlamaktır. Çünkü strateji bir işletmenin amacı doğrultusunda yeni fırsatları bulmasına imkân tanımaktadır (Drucker, 1999:53).

Stratejik Yönetim işletmenin bütün faaliyet düzenini destekleyen yapının temelidir. Eğer temeller güçlüyse, örgüt içi rekabetin şiddetine dayanabilir ve yeterli büyüklüğe ulaşabilir. Bunun için öncelikle hangi stratejinin örgüt için gerekli olduğuna karar verilmelidir. Yapısal açıdan düşünüldüğünde, iş tasarım kuralları ve örgütün eleştirel yaklaşımları bulanık, belirsiz bir ortamda kararsızlık ya da risk almaktan kaçınır (Satı ve Işık, 2011:544).

Stratejik yönetim, bir kurumun uzun dönemli performansını belirleyen yönetim kararları ve eylemler kümesi olarak tanımlanabilir (Hunger ve Wheelen, 2007:2). Stratejik yönetim ve stratejik planlama, şirket plancılığının etkinliğinin yitirildiğinin düşünüldüğü bir dönemde ortaya çıkmıştır.

Porter'a (2000:16) göre rekabet üstünlüğü; bir işletmenin rakipleri ile karşılaştırıldığında müşterilerine daha düşük maliyet ya da farklılık sunmasından kaynaklanan o anki konumsal bir üstünlüktür. Bu bağlamda Porter, Dünyadaki rekabet ortamında işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için özellikle beş faktöre dikkat etmeleri gerektiğini vurgulamaktadır.



Bu faktörler şunlardır;

- Rekabet üstünlüğü, araştırma ve geliştirme ile yenilikçilik ve değişimden kaynaklanmaktadır,
- Rekabet üstünlüğü, bir işletmenin bütün değer sistemini kapsamaktadır,
- Rekabet üstünlüğü, sadece araştırma ve geliştirme sayesinde sürdürülebilmektedir,
- Rekabet üstünlüğünün sürdürülmesi, kaynakların sürekli geliştirilmesini gerektirmektedir.

Bir örgütün strateji belirlemesi ve bu süreci gerçekleştirmesi, günümüzde hızla değişen şartlarda var olabilmesinin en temel olması gereken özelliğidir. Stratejinin olmaması tüm kurumlar, ve işletmeler için hayati derecede tehlikeli bir durumdur. Örgütlerin temel olarak başarmak istediği şey, rekabetçi üstünlüğü elde ederek, uzun vadede karlı, başarılı ve üstün bir şekilde devam ettirebilmektir. Rekabetçi üstünlüğün temel dayanaklarının ne olduğunu belirlemek stratejik yönetim disiplinine vakit ayıran düşünürlerin temel sorun alanını oluşturur. Bir örgütün rekabetçi üstünlük elde etmesi ve sürdürebilmesi örgütün kendisini rakiplerinden farklı bir konuma taşıyacak, bir strateji geliştirme ve uygulaması ile mümkün olabilecektir (Hurst, 2000:50).

Rekabet, işletme ve tüketicilerin varlıklarını sürdürebilmeleri açısından gerekli bir olgudur. Günümüzde küreselleşme olgusu ile hem rekabet yoğunluğu hem de rekabet çeşitliliği artmıştır. Serbest ve adil pazar koşullarının olmadığı durumlarda tam rekabetten söz etmek de mümkün değildir; rekabet dinamiklerinin ortaya çıkması için pazarda birden çok firmanın özgürce stratejilerini uygulayabiliyor olması şarttır (Yaşlıoğlu, 2016:10).

İçinde yaşadığımız dünyada tek başına peşinde olduğumuz yaratıcı stratejilerin yerine tedarikçilerimizle, müşterilerimizle ve hatta rakiplerimizle yeni ittifaklar kurup diğer rakiplere karşı 'birlikte gelişme' ve büyüme yolları denememizi öneriyor ( Kırım, 2002:135).

### 3. BÖLÜM

## REKABET STRATEJİLERİ VE REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ

### 3.1. REKABET KAVRAMI

Rekabet iki veya daha fazla tarafın, herkesin aynı anda elde etmesi mümkün olmadığı bir şeyi elde etmek için uğraşmasından kaynaklanan yarışır". Bu genel tanım çerçevesinde rekabet, yarışma biçiminin (ticaret, ihale vs.), araçlarının (fiyat, reklam, ar-ge vs.), amaçlarının (kar, promosyon, ödül, ayakta kalmak vs.) her türlüünü içermektedir. Rekabet, doğrudan ya da dolaylı olarak pazara ürün ya da hizmet sunmaya çalışan işletmelerin faaliyetlerini etkileyen ortam ve koşulların bütününden oluşan bir kavramdır. İşletmeler arası rekabet; fiyat, kalite, hizmet, destek v.b. birtakım faktörlere dayanmakta ve işletmelerin amaçlarının gerçekleştirilmesinde etkili olmaktadır (Yaşlıoğlu, 2016:10).

İşletmelerde kullanılan rekabet kavramı ise iki veya daha fazla işletmenin belirli bir tüketici grubunu hedefleyerek belirli bir üretime, hizmete ilişkin etkinlik ve verimliliğini artırarak rakiplerine üstünlük sağlamaya çalışmasıdır ([www.rekabet.gov.tr](http://www.rekabet.gov.tr) :25.03.2017).

Kapitalizmin babası olarak nitelendirilen Adam Smith, müşterilerin beğenisini kazanmak için işletmeler arasındaki savaş olarak tanımladığı rekabetin ekonomiyi en iyi şekilde düzenleyebilecek gizli el olduğuna inanmaktadır. Smith'e göre firmalar arasındaki rekabet sayesinde tüketiciler en kaliteli ürünlere ve en iyi fiyatlara ulaşacaklardır zira daha başarısız ve verimsiz işletmeler piyasada tutunamayıp devre dışı kalacaklardır.

Rekabet bütün ülkedeki ekonomik hayatı düzenleyebilecek yapıdadır. Her firma başarılı bir şekilde rekabet edebilmek için rekabete dayanan farklılık oluşturmalıdır. Bu da işletmeyi müşterilerin gözünde diğer firmalardan farklı kılan farklı yetenekleri ve yaklaşımları ile kazanılabilecektir (Smith, 1937:431).

### 3.2. REKABET GÜCÜ KAVRAMI

Rekabet gücü ülkelerin serbest ve yerleşmiş pazar koşulları altında vatandaşların reel gelirlerini arttırmaya çalışırken, aynı anda ürettiği ürün ve hizmetleri uluslararası pazarlara sunabilmesi ve başarılı olabilmesidir (Çivi ve diğerleri, 2008:1-22).

Landau(1992) rekabet gücünü gelecekteki neslin yaşam düzeyini ve ülkenin büyüme potansiyelini azaltmadan, yüksek ve kaliteli istihdam düzeyine ulaşarak, ülkede yüksek yaşam standartlarının ve kabul edilebilir büyüme oranının elde edilmesi olarak tanımlamaktadır.

Rekabet gücü, bir ülkede bir endüstrinin/ sektörün diğer ülkelerdeki aynı endüstrilere/ sektörlere göre daha yüksek gelir ve istihdam yaratabilme gücü olarak ifade edilebilir. Bir ülkenin ürettiği ürünlerde bir başka ülkenin ürettiği ürünler ile kıyaslanması noktasında fiyat, kalite ve tasarım gibi bazı noktalarda yarışabilecek seviyede olması gerekmektedir.

Rekabet gücü, hâlihazırdaki sektörlerin veya ülkelerin birbirine göre olan durumlarını ortaya koyma konusunda katkı sağlar. Bazı işletmeler, rekabet gücünü üretkenlik, birim üretimde meydana gelen katma değer miktarı ve bunun artma oranı olarak ifade ederken, bazıları alıcıların tüm ürün alternatifleri içinden, kendi ürünlerini tercih etmek konusunda ikna edebilmesi olarak ifade etmektedir (Gürpınar ve Sandıkçı, 2008:106).

Bryan(1994) rekabet gücünü iş gücü verimliliğinden hareketle tanımlamış ve rakipleriyle eşit ya da daha üstün verimlilik oranına sahip olan endüstrinin başarılı olarak nitelendiğini ifade etmiştir. Khemani(1997) de rekabet gücünün verimlilikle eş anlamlı kullanılması gerektiğini savunanlar arasındadır. Rekabet gücü işletme/endüstri/ülkelerin toplam verimliliği arttırabilme gücüne sahip olmaları biçiminde ifade edilmektedir.

Rekabet gücünün arttırılabilmesi insan kaynağının, sermaye ve doğal kaynakların yenilenmesine, geliştirilmesine ve teknolojik değişimlere hızla uyum sağlama yeteneğine bağlıdır. Ayrıca endüstri içi ve endüstriler arası ilişkilerin gelişmesinin de verimlilik artışına etki eden diğer bir faktör olduğu belirtilmektedir. Ülkeler arası rekabet gücünün karşılaştırılmasında ekonomistlerin kullandığı ikinci gösterge ise satın alma gücü endeksine göre hesaplanmış kişi başına milli gelir artışıdır. Bu iki gösterge yaşam kalitesi ile ilgili (çevre, ömür uzunluğu, eğlence, risk ) unsurları kapsamasa da, objektif karşılaştırma yapılabilir olma özellikleriyle diğer ölçütlere göre üstünlük kazanmaktadır.

Yukarıdaki tanım ve yaklaşımlardan hareketle ulusal rekabet gücünün üç temel özelliği şu şekilde sıralanabilir.

- Rekabet gücüne sahip olmanın ana amacı, ülkedeki yaşam standartlarını ve vatandaşlarının refah artışını sağlamaktır. Bu refah artışları ticaret, yatırım ve üretim gibi faaliyetlere yeterli önemi vermek ve ülkedeki tüm kurumlar arasında dayanışmayı arttırmak ve uzmanlaşmanın yolunu açmakla mümkündür.
- Ürün ve hizmetlerin üretilip, dağıtılmasında rakip ülkeleri yakalayabilmek için ülkenin kendine has özellik, yetenek ve potansiyellerine odaklanması gerekir.
- Ülkenin rekabet edebilme gücünün incelenmesinde sayısız gösterge kullanılmaktadır (Uluslararası pazar payı, ülkenin ticaret bilançosu, üretim, istihdam ).

### 3.3. REKABET STRATEJİSİ

Michael Porter “Strateji nedir?” sorusuna şöyle cevap veriyor: Rekabetçi strateji farklı olmakla alakalıdır. Bilinçli olarak farklı bir etkinliği eşsiz bir değer karışımı vermek için seçmektir (Grant ve Jordan, 2014:15).

Farklı endüstrilerde rekabet kademesini ve rekabet yoğunluğunu belirleyen faktörlerin sınıflandırması ve analizi için yardımcı ve çok kullanışlı çerçeve, Harvard İşletme Okulu’ndan Michael Porter tarafından geliştirilmiştir.

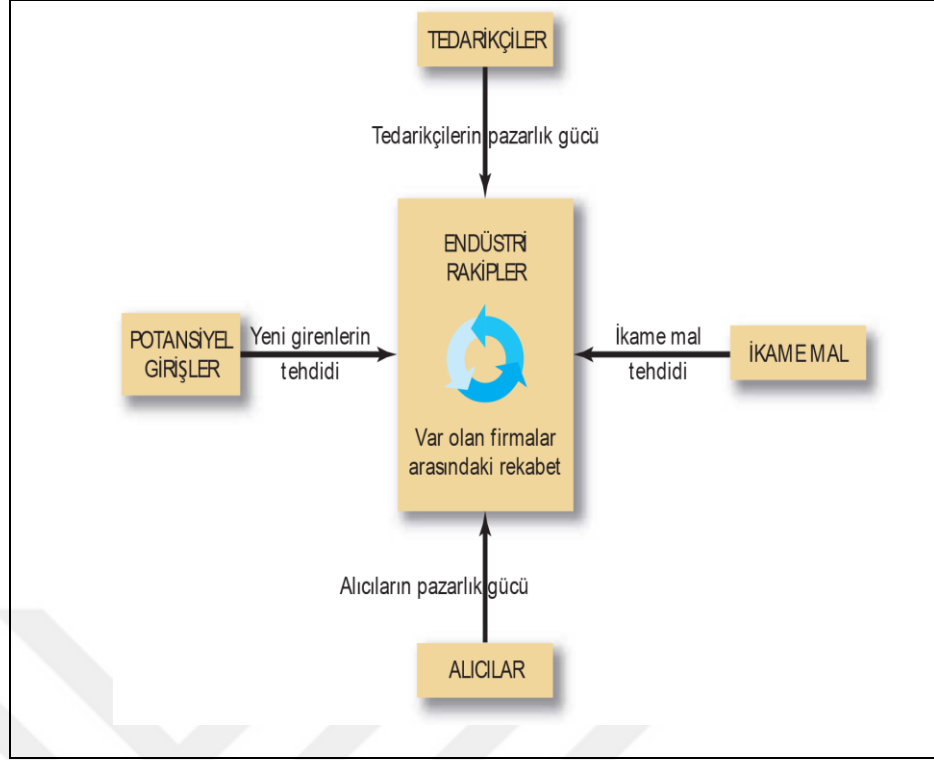
Porter’ın rekabet çerçevesinin beş gücü endüstri kârlılığının (sermaye getirisinin sermaye maliyetine bağlı olan oranıyla belirtilir) rekabetçi baskının beş gücü tarafından belirlendiğini ileri sürer.

Porter, araştırmaları ve vizyoner bakış açısı sayesinde ortaya çıkardığı beş güç prensibi ile tüm dünyada, özellikle akademik anlamda büyük yankı uyandırdı. Şu anda pazarda olan güçlü markaların bu beş güç prensibini çok iyi özümlediğini ve uyguladığını da söyleyebiliriz.

Porter’ın “beş rekabet gücü” modeli, bir firmanın kendi sektörünü bir bütün olarak analiz etmesine ve sektörün gelecekteki gelişimini tahmin etmesine, rakiplerini ve kendi konumunu anlamasına yardımcı olur. Bu analizden sonra firmanın kendisini mevcut ve potansiyel rakiplerin tehdidine, ikame ürünlerin tehdidine ve tedarikçilerin ve müşterilerin pazarlık güçlerine karşı savunulabilir bir konum elde edebilmesi; yani bu analizi bir rekabet stratejisine dönüştürebilmesi gerekir (Soyer ve Erkut, 2008:39).

Porter’ın belirttiği gibi bu 5 gücü bilmek ve muktedir olduklarının farkında olmak, şirketin içinde bulunduğu sektörü anlamasına yardımcı olurken, daha karlı ve ataklara karşı dirayetli nasıl durabileceğini gösterecektir.

Rekabetin bu beş gücü “yatay” rekabetin üç kaynağını içermektedir: İkame mallardan kaynaklanan rekabet, piyasaya yeni katılanlardan kaynaklanan rekabet ve var olan rakiplerden gelen rekabet ve “dikey” rekabetin iki kaynağı: Tedarikçilerin gücü ve alıcıların gücü.



**Kaynak: (Grant Ve Jordan, 2014:6)**

### Şekil 3.1 : Porter'ın Rekabet Çerçevesinin Beş Gücü

- **İkame Mallardan Gelen Rekabet**

Müşterilerin bir ürüne ödemek istedikleri ücret, kısmen ikame mal ürünlerinin mevcudiyetine bağlıdır. Petrol ya da sigara konusunda olduğu üzere, ürün için yakın ikame malların yokluğu, tüketicilerin fiyata karşı oldukça düşüncesiz davranması anlamına gelir (ör. talebin fiyat bakımından esnek olmaması). Yakın ikame malların varlığı, tüketicinin ürünün fiyatını artırması bakımından ikame malı değiştirmesi demektir. İnternet yeni bir ikame mal rekabeti kaynağı meydana getirdi. Bu da var olan birçok endüstrinin yıkımının kanıtıdır. Seyahat acenteleri, gazete ve telekomünikasyon tedarikçileri internet temelli ikame mallardan gelen yıkıcı rekabetten muzdariptir (Grant ve Jordan, 2014:61-86).

- **Giriş Tehdidi**

Eğer bir endüstri kendi sermaye maliyetinin fazlalığından sermaye getirisi kazanıyorsa bu firma, endüstri dışında kalan diğer firmaları çeken bir mıknatıs gibi hareket edecektir. Yeni firmaların girişi sınırsız olursa kâr oranı rekabet kademesine göre düşecektir. ABD simit endüstrisi 1990 yılında kârlılığın çok fazla düşmesine neden olan yeni girişimci akımıyla karşılaşmıştır. Ayrıca birçok meslekte giriş kısıtlamasının etkisini gördük. Neden ortalama olarak ortodontistler normal dişçilerden daha çok kazanıyorlar? Açıklama, kısmen kalifiye dişçilerin ortodontistlik yapması için daha ileri lisans elde etmesine dayanmaktadır. Birçok lisans kısıtlamaları giriş engeller yaratır.

- **Var Olan Rakipler Arasındaki Rekabet**

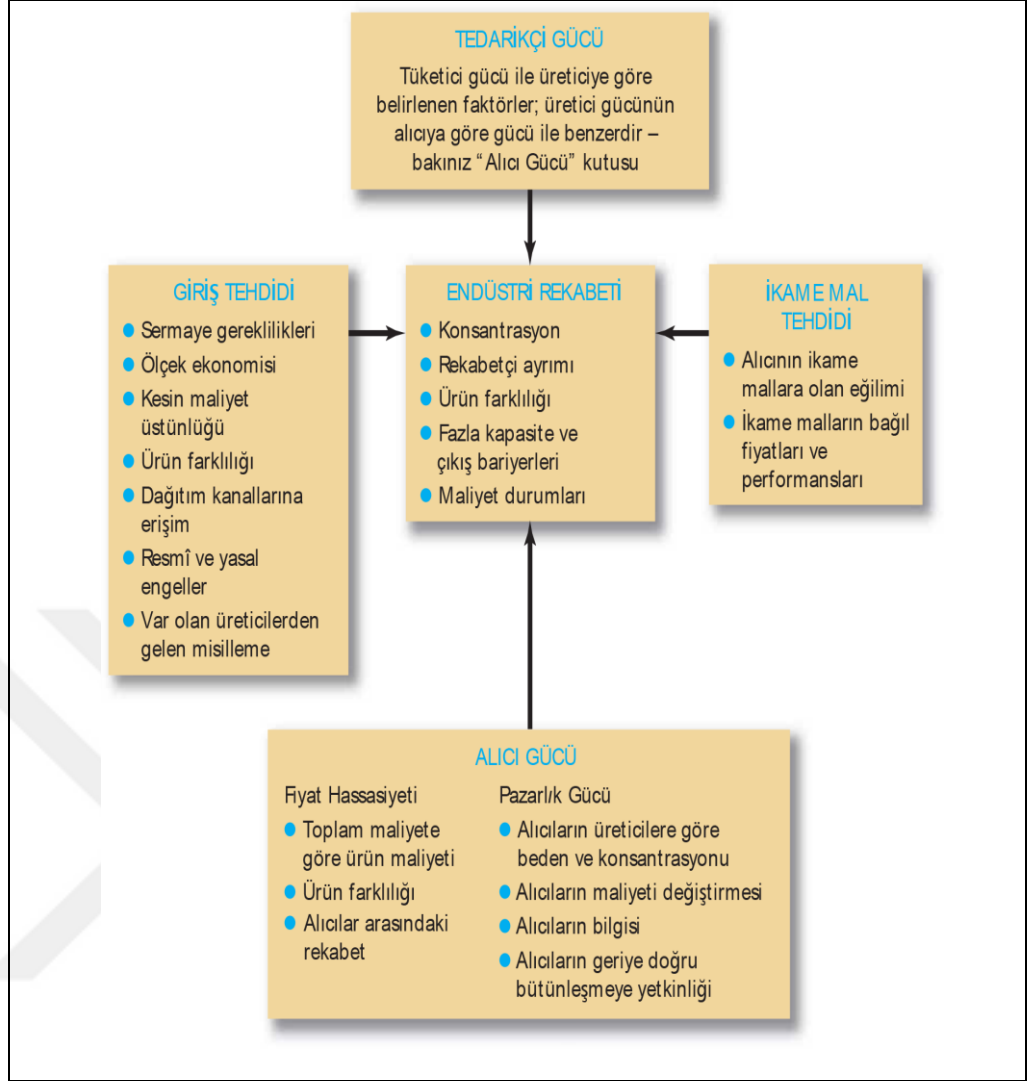
Birçok endüstri için rekabetin bütün durumunun ve kârlılığın genel kademesinin ana belirleyicisi endüstri içindeki firmalar arasındaki rekabettir. Bazı endüstrilerde firmalar saldırgan biçimde rekabet eder – bazen fiyatları maliyet seviyesinin altına çekmeye zorlamaya ve endüstri çapında kayıplara maruz kalmaya kadar gider.

- **Alıcıların Pazarlık Gücü**

Bir endüstrideki firmalar iki tür pazarda rekabet eder; girdi pazarlarında ve çıktı pazarlarında. Girdi pazarlarında firmalar ham madde, tamamlayıcı parça, finans ve iş güvenliği hizmeti satın alır. Çıktı pazarlarında ise firmalar, mallarını ve hizmetlerini müşteriye (dağıtıcı, tüketici ya da diğer üreticilere) satar. Her iki pazarda da hem alıcı hem de satıcılar için işlem değeri yaratır. Bu değerin kârlılık bakımından bunlar arasında nasıl paylaşıldığı bağıl ekonomik güçlere bağlıdır.

- **Tedarikçilerin Pazarlık Gücü**

Bir endüstrideki üreticiler ve tedarikçileri arasındaki bağıl gücü belirleyenlerin analizi üretici ve alıcı arasındaki ilişki analizi ile karşılaştırılabilir. Tek fark, bir endüstrideki firmalar hem alıcı hem de tedarikçi olan girdi üreticileridir. Asıl meseleler, endüstrideki firmaların farklı girdi tedarikçileri arasında değiş tokuş yapma kolaylığı ve tarafların görece pazarlık gücüdür. Çünkü ham maddeler, yarı bitmiş ürünler ve tamamlayıcı ürünler, ufak şirketler tarafından büyük üretim şirketlerine sağlanan, alınıp satılan maldır, tedarikçileri genellikle düşük pazarlık gücüne sahiptir. Bu nedenle, alınıp satılan mal tedarikçileri pazarlık güçlerini kartelleşme üzerinde artırmaya çalışırlar.



**Kaynak: (Grant ve Jordan, 2014:62)**

### **Şekil 3.2 Rekabetin Beş Gücünün Yapısal Belirleyicileri**

Beş güç analizini endüstri kârlılığını tahmin etmek için kullanmak endüstri yapısının göreceli olarak durgun olduğunu varsayar ve rekabetçi davranışlara tahmini yollarla karar verir fakat endüstri yapısını dönüştüren inovasyon ve girişimciliğin dinamik gücünü görmezden gelir. Joseph Schumpeter, yirminci yüzyıl başlarının en iyi ekonomistlerinden biri olarak rekabeti, avantajlı endüstri yapılarının özellikle tekel-yerinde olanları yerlerinden etmek için harekete geçirdiği inovatif stratejiler ve ürünlerle yeni girişimcilerin ve yerleşmiş firmaların saldırılarını üzerine çekerek kendisini yıkacak olan tohumları kendi içinde taşıdığı “daimi yaratıcı bir yıkım fırtınası”olarak görür.Temel düşünce, endüstrideki yapısal değişimlerin hızıdır.Eğer yapısal değişim hızlı ise, beş güç modelinin kısıtlı tahmini değeri bulunur.

Schumpeter'in "yaratıcı yıkım" işlemleri pratikte fırtınadan çok meltemdir. Kurulu endüstrilerde, giriş çok yavaştır ve endüstriyel konsantrasyondaki değişiklik yavaşlama eğilimindeyken, kâr yavaş yavaş düşürülür. Bir ankette şu gözlemlenmiştir: "Rekabetçi sürecin resmi, en azından aşırı rekabette, en kibar şekliyle, son derece cansızdır." Sonuç olarak, hem firma hem de endüstri düzeyinde, kârlar yüksek oranda istikrarlı olma eğilimindedir.

Peki ya yeni yaşanan durgunluklar? Artan teknolojik değişim ve uluslararası rekabetin yoğunlaşması "inovatif yıkım" güçlendirir mi? Rich D'Aveni, endüstrinin genel özelliklerinin aşırı rekabet olduğunu söylüyor: "Yoğun ve hızlı rekabetçi hareketlerde, rakiplerin (yeni) üstünlükler inşa etmek ve rakiplerinin üstünlüklerini aşındırmak için hızlı davranmaları gerekmektedir." Eğer endüstriler aşırı rekabetçi ise yapıları da geçmişe göre daha istikrarsızdır, üstün kârlılık geçici olma eğilimindedir ve sürekli üstün performansa giden tek yol, devamlı yeniden yaratmak ve rekabet üstünlüğünü yenilemektir.

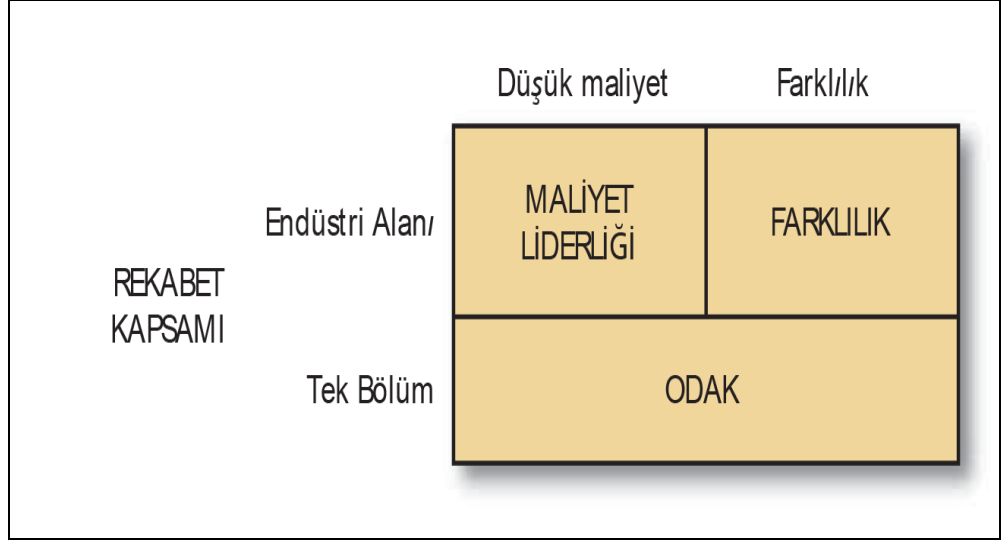
### **3.4. TEMEL REKABET STRATEJİLERİ**

Rekabet olgusunun giderek daha da belirginleştiği piyasalarda, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerinin temel koşulu, değişim olgusunu zamanında çok iyi anlamaya ve buna uygun stratejiler geliştirmeye bağlıdır. Değişen müşteri yapısı, küreselleşen bir dünyada, işletmeleri çok ciddi bir şekilde yeniden yapılanmaya ve müşterilerine yönelik stratejilerini yeniden gözden geçirmeye zorunlu hale getirmiştir. Rekabet, doğrudan ya da dolaylı olarak pazara ürün ya da hizmet sunmaya çalışan işletmelerin faaliyetlerini etkileyen ortam ve koşulların bütününden oluşan bir kavramdır.

Michael Porter, üç genel strateji belirler: Maliyet liderliği, farklılık ve odaklanma (Şekil 3.3). Porter, maliyet liderliği ve farklılığını benzer dış stratejiler olarak görür. Her ikisini de takip eden firma "sıkışık kalır:" Öte yandan, işletme maliyet düşüklüğü ve farklılaşma stratejisini ya pazarın tamamına ya da özel bir bölümüne odaklanarak uygulayabilir.

Örneğin odaklanma stratejisi maliyet ve farklılaştırma odaklanması olarak iki ayrı şekilde ortaya çıkabilir. Bir işletmenin bu üç rekabet stratejisinden (maliyet, farklılaşma, odaklanma) hiçbirini uygulayamaması ve arada sıkışık kalması zayıf bir stratejik durumdur (Grant ve Jordan, 2014:195).





**Kaynak: (Grant ve Jordan, 2014:17)**

### Şekil 3.3. Rekabet Stratejileri

Sıkışıp kalan firmanın düşük kâr edeceği gün gibi aşikârdır. Ya düşük fiyat talep eden yüksek hacimli müşterilerini kaybeder ya da bu işi düşük maliyetli firmalardan almak için kârlarından vazgeçmek zorundadır. Ayrıca yüksek marjlı işini, yüksek marjlı hedeflere odaklanmış ya da farklılaştırmayı başarmış firmalara karşı kaybeder. Sıkışıp kalan firma, bulanık kurum kültüründen, çatışmalı kurumsal düzenlemelerinden ve motivasyon sisteminden dolayı zorluk yaşar.

Pratikte çok az sayıda firma bu tür parlak alternatiflerle yüzleşir. Farklılaştırma basit bir “farklı olmak ya da olmamak” konusu değildir. Bütün firmalar hangi müşteri ihtiyaçlarına odaklanacakları ve ürünlerini veya hizmetlerini nereye konumlandıracakları konusunda bir karar vermelidir. Maliyet liderliği stratejisi tipik olarak dar hatlı, kısıtlı özellikli ve standartlaşmış önerileri içerir. Böyle bir pozisyonda olmak ürünün veya servisin farklılaştırılmamış olduğu anlamına gelmez. Farklılaştırma stratejilerini takip eden firmalar maliyetten habersiz olamazlar.

#### 3.4.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

Bu rekabet stratejisinde amaç, tüm operasyonlarda titizlikle yürütülecek maliyet düşürme çalışmalarıyla, rakiplerinin karşısında maliyet avantajı yakalamaktır. Maliyet avantajı yakalayan firma, rakiplerine karşı önemli bir fiyat avantajı elde eder. Düşük maliyetleri nedeniyle ürettiği ürünlere düşük fiyatlar koyarak rakipleriyle aynı oranda kar edebilirler. Fiyat rekabetinin

kızıştığı ortamlarda ise düşük maliyet avantajı ile rakiplerine göre fiyatlarını çok uzun süre düşük tutabilirler ve bu yolla pazar dışına ittikleri rakiplerinin de pazar paylarını elde ederler. Maliyet lideri firmaların satıcılara karşı edindikleri en önemli avantaj, girdi fiyatlarındaki artmalara karşı aşırı hassas olmayıp dayanma gücüne sahip olmalarıdır. Güçlü alıcılar karşısında durabilme güçleri, maliyet avantajına sahip olduklarından, diğer tüm rakiplere göre en üst düzeydedir. Güçlü alıcının yapabileceği en önemli baskı, fiyatları düşürme baskısıdır ki bunu da maliyet avantajı bakımından en yakın rakibin seviyesine kadar yapabilecektir. Kararlı çalışmalarla sağlanan düşük maliyetler, pazara girmeye çalışan ve ikame mal sunan firmalar karşısında da en savunulabilir pozisyonu sağlayacaktır (Porter, 1980:35-36).

Maliyet liderliği stratejine ulaşabilmenin birçok yolu vardır ve işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörün yapısına, rekabetin boyutuna, hammadde vb. alternatif kaynaklara düşük maliyetle ve kolaylıkla ulaşabilmesine, işletmenin büyüklüğüne, üretim portföyüne, mevcut ve potansiyel müşteri portföyüne bağlı olarak uygulayacağı stratejiler farklılaşmaktadır. Bu stratejiler içerisinde ölçek ekonomilerinden yararlanma ön plana çıkan seçeneklerden biridir (Kunc, 2010:152).

İşletmelerin bu stratejiyi uygulayabilmeleri için ölçek ekonomilerinden yararlanarak ürüne ait girdilerin maliyetlerini minimize etmelerinin yanı sıra ürün geliştirme, servis, dağıtım, reklam gibi faaliyetlerde de maliyetlerini asgariye çekmeleri gerektiği savunulmaktadır (Lumpkin ve Dess, 2006:1583).

Maliyet liderliği stratejisinde başarılı olunabilmesi için işletmelerin sektörlerinde önemli bir pazar payı avantajına ya da hammadde ve işçilik gibi önemli girdilere ayrıcalıklı olarak sahip olmaları gerekmektedir (Tanwar, 2013:11).

### **3.4.2. Farklılaştırma Stratejisi**

Farklılaştırma stratejisi, işletmenin kaliteli üretmekte olduğu ürün ve hizmetleri farklılaştırmasıdır. İşletme ürün ve hizmetlerini her yönden tasarım, marka ismi, teknoloji, mal ve hizmetin özellikleri, müşteri hizmetleri, dağıtım, satıcı ağı gibi unsurlarda farklılaştırabilir (Porter, 1991:74-115).

Farklılaştırma, yeni araştırmalar, yeni yatırımlar demek olduğundan genelde masraflı bir yaklaşımdır. Ancak bu, firmanın maliyet hassasiyetini kaybedeceği anlamına gelmez. Maliyet düşürmenin öncelikli olmadığı, farklılık yaratmanın önce geldiği anlamına gelir.

Bir işletme farklılaşma stratejisini şu dört şekilde uygulayabilir:

- Rakiplere göre çok üstün bir tekniğe ve endüstriye bağlı olarak yapılan farklılaşma.
- Ürün kalitesini iyileştirme ile yapılan farklılaşma.
- Müşterilere sağlanan diğer hizmetleri ve satış sonrası destekleri rakiplere göre daha hızlı , ucuz ve kaliteli yapma ile yapılan farklılaşma.
- Rakiplere göre üstün kaliteli ürün ve hizmetleri çok daha düşük bir fiyata yansıtmaya dayalı farklılaşma.

### 3.4.3. Odaklanma Stratejisi

Diğer stratejilerden farklı olan odaklanma stratejisini izleyen işletmelerin en baskın özelliği dar müşteri grubunu hedef almalarıdır. Bu stratejide işletme pazarın belirli bir bölümünü seçer ve faaliyetlerini belirli bir alıcı grubuna yönlendirir veya belirli bir coğrafik alana ya da bölgeye yönlendirirler.

Bütün pazarı hedef almazlar. Pazar bölümü bir tüketici grubunu, belirli bir üretim ve dağıtım hattını veya coğrafi bölgeyi hedef alabilir. İşletme belirli bir Pazar bölümünde odaklanmakta ve stratejilerini bu bölüme yoğunlaştırmaktadır.

Odaklanmayı gerçekleştiren firma, potansiyel olarak sektör açısından ortalamadan üstünde getiriler elde edebilir. Odaklanma, firmanın ya stratejik hedefi ile ilgili olarak düşük maliyet konumuna ya yüksek farklılaştırmaya, ya da her ikisine sahip olduğu anlamına gelir.

Odaklanma stratejisini uygulamak için şu koşulların oluşması gerekmektedir:

- Ürünleri birbirinden farklı olarak talep eden, kullanan ve değişim isteyen müşteri grupları veya bölgelerinin olması.
- Rakiplerin odaklanmayı tercih etmemesi yani belirli bir müşteri kesimine uzmanlaşma yerine tüm müşterilere ve pazara hitap etmeleri.
- İşletmenin kaynaklarını tüm pazara hitap edecek zenginlikte olmaması ve kıt kaynaklarla ancak pazarın belli bir bölümünde verimli olabilmesi.

Odaklanma diğer iki rekabet stratejisinden bağımsız değildir. Bu stratejide temel seçim, maliyet liderliği veya farklılaştırmada tüm sektöre seslenmek yerine belirli kriterlere göre saptanmış dar bir alanda yoğunlaşmaktır. Bu nedenle odaklanma stratejisinin iki boyutu vardır: Maliyet Odağı ve farklılaştırma odağı. Odaklanma stratejisinin her iki boyutunda, maliyet liderliği veya farklılaştırma stratejilerinin sektör genelinde getirdiği avantajlar, belli bir dilimde yakalanmaya çalışılır.

### 3.4.3.1. Odaklanmış Maliyet Liderliği Stratejisi

İşletmeler belirli müşteri grubuna odaklanmış olarak, maliyet liderliği stratejisi uygulayabilirler. Firmanın rakiplerine göre birim maliyetleri (çıkan her birimin maliyeti) için 6 temel belirleyici vardır; biz bunlara maliyet yönlendirici diyoruz.

Bu farklı maliyet yönlendiricilerinin önemi, endüstriler, endüstri içindeki firmalar ve firma içindeki farklı etkinlikler arasında farklılık göstermektedir. Belirli bir firmayla ilgili bu maliyet yönlendiricilerini analiz ederken şunları yapabiliriz (Grant ve Jordan, 2014:186).

- Firmanın rakiplerine göre maliyet pozisyonunu analiz etmek ve verimsizlik kaynaklarını teşhis etmek
- Firmanın maliyet verimliliğini geliştirmesi için tavsiyelerde bulunmak.
- Toplam maliyet bakımından her etkinliğin bağıl önemi.
- Her etkinlik için maliyet yönlendiricileri ve firmanın gerçekleştirdiği her etkinliğin karşılaştırmalı verimliliği.
- Bir etkinlikteki maliyetin diğerindeki maliyeti nasıl etkilediği.
- Firmanın kendi içinde ele alması gereken etkinliklerin neler olduğu ve hangi etkinliklerin dışarıdan alınması gerektiği.

### 3.4.3.2 .Odaklanmış Farklılaştırma Stratejisi

İşletmeler farklılaştırma stratejisini belirli müşteri grubuna odaklanmış olarak dar bir pazarda uygulayabilirler.

Firma, alıcılar için düşük fiyatın ötesinde değerli olan eşsiz bir şey sunduğu zaman rakiplerinden farklı olur. Farklılaştırma üstünlüğü, firmanın farklılaştırma aracılığıyla pazarda farklılaştırma maliyetini aşacak yüksek bir fiyat elde ettiği zaman meydana gelir. Her ürün kendi karakteristik özelliklerine bağlı olarak değişik farklılaştırma olanağına sahipken her firmanın sunumlarını farklılaştırabilmesi için birçok olanağı vardır. Otomobil ya da restoran; çimento, buğday ya da bellek yongasından daha fazla farklılaştırma potansiyeline sahiptir. Bu sonraki ürünler “ticari mal” olarak nitelendirilir çünkü fiziksel farklılıktan yoksundur. Yine de, ticari mallar bile müşteri değeri yaratması açısından farklı olabilir: Tom Peters, “Herhangi bir şey iyi tanımlanmış ya da yeni yaratılmış bir pazar için katma değer ürünlerine ya da hizmetlerine dönüştürülebilir” der.

Farklılıkları analiz etmek hem firmaya (arz tarafı) hem de müşteriye (talep tarafı) bakmayı gerektirir. Arz tarafı analizleri, firmanın emsalsizlik yaratma potansiyelini belirlerken kritik konu, bu farklılıkların müşteri için değer yaratıp yaratmayacağı ve yaratılan değerın farklılık maliyetini aşımıyacağıdır .

### **Odaklanma stratejilerinin yararları**

- Rakiplerin sunabileceği ürün ve hizmetten daha iyisini üretip pazarlayabilmeleridir. Müşteri bu ayrıcalıklı ürünü başka yerden temin edemeyeceği için bu işletmeler müşteri nezdinde önemli , ayrıcalıklı ve güçlü bir konuma gelmektedirler.
- Pazara girmek isteyen muhtemel rakiplerin, müşteri bağımlılığından çekinmeleri ve cesaretlerinin kırılmasıdır.
- Bu avantaj, aynı zamanda ikame malı üreten işletmelerin de bu piyasaya yatırım yapmalarına engel olabilmektedir.
- Dar bölgede faaliyette bulunma nedeniyle işletme müşteri yakınlığının hem fiziksel hem de samimi ilişkiler nedeniyle yüksek olması ve değişen ihtiyaçların anında seçilebilmesidir. Bu durum işletmelere yenilikte de çabukluk ve esneklik sağlamak ve alıcı ihtiyaçları hızlı ve kusursuz biçimde karşılanabilmektedir.

### **3.4.4. Birleşik Rekabet Stratejileri**

Birleşik rekabet stratejileri, işletmelerin ana faaliyet stratejilerini veya odaklanmış stratejilerden iki veya daha fazlasını aynı anda veya birbirine yakın aralıklarla uyguladığı durumlarda söz konusu olmaktadır. Gereklı zaman ve bölgelerde, farklı ve değişik stratejik uygulamalar, işletmenin uyum sağlama yeteneğine bağılıdır (Ülgen ve Mirze, 2004:269).

### **3.4.5. Davranış Zamanlamasına Göre Rekabet Stratejileri**

Miles ve Snow ise, rekabetçi stratejilerini fırsatçı (prospectör), analizci (analyzer), savunmacı (defender) ve tepkici (reactor) olmak üzere dört grupta ele almaktadır (Miles ve Snow, 1978:29).

#### **3.4.5.1. Öncü Stratejiler**

Bu stratejileri uygulayan işletmeler, yeni Pazar fırsatları arayan ve çevresel değişimlerde meydana gelen sonuçlara karşı sürekli önlemler alarak ortaya çıkan fırsatları güçlü bir başarıya dönüştürmek için çalışan örgütlerdir. Öncü olanların doğasında girişimcilik vardır. Araştırma ve geliştirme faaliyetlerine önem vermekte ve ilk olmak istemektedirler. Büyümek, yeni ürün geliştirmek, mevcut ürünlere katkılar yapmak, çeşitlendirme yapmak, yeni pazarlara girmek için esnek ve iddialı olmayı amaçlamaktadırlar.

### **3.4.5.2. Savunmacı stratejiler**

Bu stratejileri uygulayan işletmeler mevcut üretimlerine odaklanan, yeni seçeneklerden ve fırsatlardan kaçınan ve verimliliklerini geliştirmek suretiyle kendi ürün ve pazarlarını aşırı koruma güdüsü ile çalışan örgütlerdir. Savunmacılar, mevcut üretim şekillerinde, yapılarında veya stratejilerde değişiklik yapma konusunda istekli değildirler. Mevcut pazarı korumak için istikrarı sürdürmek ve kontrol etmek için çaba gösterirler. Fırsatları yakalamak için çok az değişiklik yaparlar.

### **3.4.5.3. Analizci stratejiler**

Öncü ve savunmacı stratejileri birlikte harmanlayarak uygulayan işletmeler, daha önce pazarı ele geçirmiş ve burada belli bir yer edinmiş olan mal ve hizmetlere benzer ürünleri tekrar pazara yerleştirerek, mevcut mal ve hizmetlerde çeşitlendirmelerle rekabet etmeye çalışırlar.

### **3.4.5.4. Tepkici Stratejiler**

Tehditlere karşılık tepki verme eğilimli olan akılcı stratejilerdir. Tepkicilerin hiçbir sağlıklı model veya stratejileri yoktur ve bu nedenle çevredeki değişimlere uyum sağlamada tutarsız ve bilinçsiz bir şekilde davranırlar. Stratejik analiz yapamazlar.

## **3.5. REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ TANIMI**

Rekabet üstünlüğü en basit tanımı ile “Rakilere kıyasla daha fazla ekonomik değer yaratmaktır”. Değer müşteri tarafından atfedilen bir olgudur ve müşterinin algıladığı değer karşılığında ödemeye gönüllü olduğu bir ekonomik bedel olacaktır. İşte bu söz konusu algılanan değer rakiplere kıyasla daha yüksek ise müşteri o işletmeyi tercih edecektir. Dolayısıyla bu da direkt olarak bir rekabet üstünlüğü yaratmaktadır (Yaşlıoğlu, 2016:10-14).

Rekabet avantajı sağlamak için işletmenizin sunduğu ürün yada hizmetlerde bire bir rakiplerinizden ayrılan bir yön olması ön koşuldur. Eğer tüm firmaların stratejileri aynı ise bu pazarda bir rekabet avantajından söz etmek mümkün değildir, ve elde edilecek kar ortalama düzeyde kalacaktır. Özetle rekabet üstünlüğü, rakiplerimizden farklı veya daha iyi becerdiğimiz şeylerin sonucudur.

Farklı olanı bulmak ve müşterilere uygun biçimde sunmak rekabet avantajı sağlayan bir durumdur. Rekabet avantajı yaratan bir farklılık genellikle ortalamanın üzeri, yüksek karlılık getirecektir. Yüksek karlılık ise rekabeti bir mıknatıs gibi kendisine çeker. Dolayısıyla rekabetin kendisi, rekabet avantajını çoğu zaman kısa vadeli, geçici hale getirmektedir.

Sürdürülebilir bir rekabet avantajı ancak rakipleriniz elinizdeki rekabet avantajı sağlayan unsuru taklit edemiyorsa ya da o unsuru sağlayan kaynağa ulaşamıyorsa daimidir. Günümüz işletmeleri şunun farkına varmalıdır: “daimi bir rekabet avantajı elde etmek çok zordur!”. Daimi rekabet avantajına örnek olarak petrol üreten ülkeler verilebilir (ki buna da daimi demek çok doğru değildir), petrol kaynakları sayesinde rekabet avantajını sürekli ellerinde tutmaktadırlar. Ancak böyle kıt bir yeraltı kaynağı vb. bir kaynak elinizde yok ise daimi bir rekabet avantajı elde edilemez. Fakat sürdürülebilir bir rekabet avantajından bahsetmek mümkündür.

Bir rekabet avantajı ancak desteklendiğinde sürdürülebilir olabilir. Bu da yalnızca sürekli biçimde fırsatları inceleyerek yeni farklılıklar bulabilmekten geçer. Unutulmamalıdır ki zamanında batamayacak kadar büyük denilen firmaların bir çoğu şu anda yaşamını sürdürmemektedir.

Rekabet üstünlüğünün sağlanması aslında bir işin daha iyi yönetilmesi ya da bir organizasyonun daha verimli çalıştırılması ile ilgilidir (Lado ve diğerleri, 1992:77).

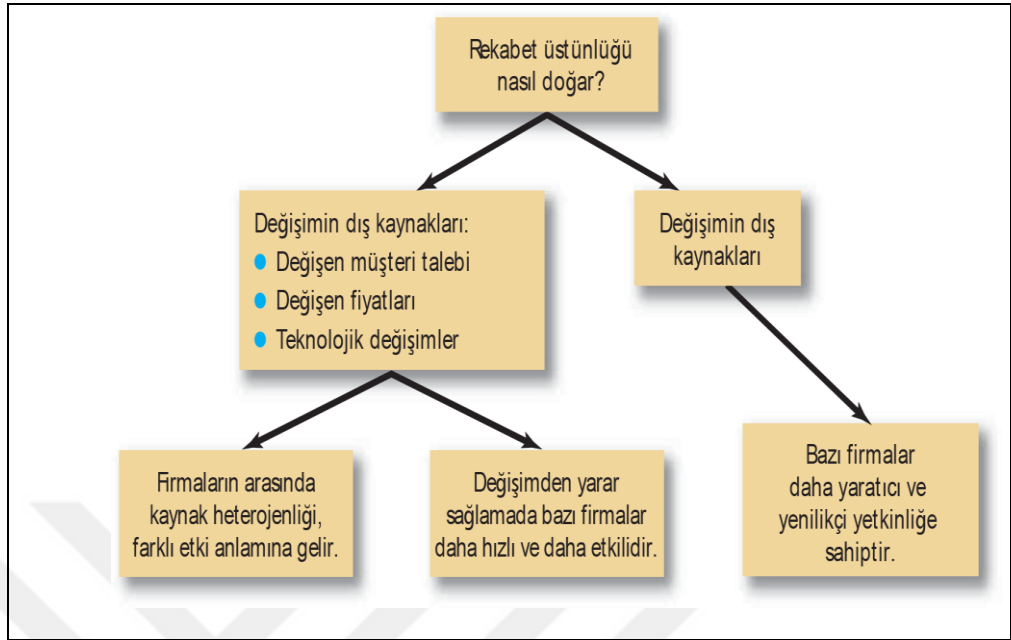
Dröge ve diğerleri (1995:5) rekabet üstünlüğünün en az iki farklı, fakat birbirine bağlı tanımı olduğunu ve bunlardan ilkinin beceri ve/veya kaynaklardaki üstünlükle, ikincisinin ise performans çıktılarındaki üstünlükle ilgili olduğunu öne sürmüştür. Bu iki tip tanım birbiriyle ilişkilidir; çünkü beceri ve/veya kaynaklardaki üstünlük aynı zamanda performansta da bir üstünlük sağlar (Soyer ve Erkut, 2008:40).

Rekabet avantajını ölçmek, bir işletmenin şu kadar rekabet avantajı var demek genellikle imkansızdır, fakat rekabet avantajının kanıtları ve belirtileri kolayca gözlemlenebilir. Bu belirtiler genellikle finansal ölçütler olarak karşımıza çıkar. Endüstri ortalamasının üzerinde bir karlılık, ortalama üzeri bir varlık karlılığı, ortalamanın üzeri bir sermaye getirisi buna en iyi örneklerdir. Rekabet avantajı var ise finansal oranların pazar ortalamasının üzerinde olması beklenir. Eğer rekabet denkliği söz konusu ise ortalama değerler izlenecektir. Fakat bir dezavantaj söz konusu ise ortalamanın altında değerler ve beklentiler ortaya çıkacaktır.

Aynı pazar dahilindeki iki ya da daha fazla firmadan biri rakiplerine karşı rekabet üstünlüğüne sahip olduğu zaman devamlı olarak yüksek bir kâr seviyesine (ya da kazanma potansiyeline) sahiptir.

Buradaki sorun; rekabet üstünlüğünü yüksek kârlılık ile tanımlıyorsak rekabet üstünlüğü kavramına neden ihtiyaç duyduğumuzdur? Temel fark, rekabet üstünlüğünün yüksek kârlılıkta görünmeyebilmesidir – firma, elde ettiği kârdan teknoloji, müşteri bağlılığı, yönetici kadrosuna yapılacak yatırım için feragat edebilir. Uzun dönemde rekabet, kârlılık ve firmalarla rekabet arasındaki

farkı elimine eder ama içte ve dıştaki değişimler rekabet üstünlüğü yaratmak için kısa dönemli fırsatlar yaratabilir.



**Kaynak : (Grant ve Jordan, 2014 :174)**

### **Şekil 3.4 Rekabet Üstünlüğünün Doğuşu**

#### **3.5.1. Değişimin Dış Kaynağı**

Bir dış değişimin rekabet üstünlüğü yaratması için farklı kaynakları ve yetkinlikleri olmalı ya da stratejik konumlandırması nedeniyle değişimin firmalar üzerinde farklı etkileri olmalıdır.

Dış değişimin boyutları, değişimin büyüklüğüne ve firmanın stratejik farklarının boyutlarına bağlı olarak rekabet üstünlüğü ve zayıflığı yaratır. Endüstri çevresindeki çalkantı, değişim kaynaklarının sayısını artırır, firmanın kaynaklarında ve yetkinliklerinde daha fazla farklılık yaratır ve endüstri dahilindeki kârlılıkta daha çok dağılmaya neden olur. Dünya tütün endüstrisinde dış çevre çok sabittir ve lider firmalar benzer kaynak ve yetkinliklerle benzer stratejileri takip eder. Bu nedenle, firma içi kâr farklılıklarında belirtilen rekabet üstünlüğü küçük olma eğilimindedir. Diğer yandan, oyuncak endüstrisindeki tüketici tercihlerinde ve teknolojide beklenmedik değişimler deneyimleyen çeşitli firma gruplarını kapsar. Sonuç olarak kârlılık farkları geniş ve çeşitlidir (Grant ve Jordan, 2014:174-180).



### 3.5.2 Değişime Duyarlı Olmakla Gelen Rekabet Üstünlüğü

Dış çevreden doğan rekabet üstünlüğü firmanın değişikliğe cevap verebilme yeteneğine de bağlıdır. Herhangi bir dış değişiklik yeni iş girişimleri için fırsatlar içeren kâr olasılıkları yaratabilir (girişimcilik olarak bilinen durum). Cevap verebilirlik iki temel yetkinliği içerir: Birincisi, dış çevredeki değişimleri bekleme yetkinliği, ikincisi ise hızdır. Beklenmedik bir yağmur, şemsiye için talep doğurabilir. Kalabalık bir tren istasyonunun çıkışında kendine en hızlı yer tutan sokak satıcıları, en çok yararlananlar olacaklardır.

Pazarların daha dalgalı ve belirsiz hâle gelmesinden dolayı esneklikle cevap verebilme hızı, rekabet üstünlüğünün kaynağı olarak önemli hâle gelmektedir. Hızlı cevap verme yetkinliğinin ilk gerekliliği bilgidir. İkinci gereklilik ise bilgiyi pazar gelişmelerine hızlı biçimde uygulamaya imkân sağlayan kısa zaman döngüsüdür.

Rekabet üstünlüğünün kaynağı olarak hız kavramına, zaman temelli rekabet kavramıyla. Boston Danışma Grubu tarafından öncülük edilmiştir. Fakat bu, bir bütün olarak tüm iş sektöründeki yetkinlik üzerine radikal gelişmelere imkân sağlayan internetin gelişimi, gerçek zamanlı veri değişimi ve kablosuz iletişimidir.

### 3.5.3. Yenilikten Gelen Rekabet Üstünlüğü

Rekabet üstünlüğü yaratan değişimler yenilik yoluyla, içten de üretilebilir. Yenilik sadece rekabet üstünlüğü yaratmaz, aynı zamanda diğer firmaların rekabet üstünlüklerini yok etmek için bir temel de sağlar. Yenilik, tipik olarak, yeni teknolojiyi bünyesinde bulunduran yeni ürün veya süreç düşüncesi olsa da rekabet üstünlüğünün temel kaynağı, yeni iş modellerini kapsayan işler yapmaya yönelik yeni yaklaşımlar anlamına gelen stratejik yeniliktir.

Stratejik yenilik tipik olarak yeni ürünler, deneyimler veya ürün teslim şekillerinden müşteriler için değerler yaratmayı içerir. Böylece, bayi sektöründeki rekabet yeni bayi kavramları ve formatları için daimi araştırmalar ile yönlendirilir.

#### Yeni endüstriler

Bazı firmalar tamamen yeni bir pazar yaratan ürünleri piyasaya sürer. Xerox, düz kâğıt fotokopi endüstrisini yarattı; Freddie Laker, hesaplı uçak seyahatine öncülük etti; Craig McCaw ve McCaw Communications, kablosuz telefon için geniş bir pazar yarattı. Kim ve Mauborgne için yeni pazar yaratmak “rekabetsiz pazar alanı” yaratmak mavi okyanus stratejisinin en saf hâlidir.

- **Yeni müşteri bölümleri**

Var olan ürün konseptleri için yeni müşteri bölümleri yaratmak yeni ve geniş pazar alanları açar. Apple, kişisel bilgisayarı geliştirmede ama bilgisayarlar için evlerde bir pazar yarattı. Video kaset kaydedici, Ampex tarafından televizyon stüdyolarında kullanılmak için geliştirildi; Sony ve Matsushita'nın yeniliği VCR'leri ev için geliştirmektir. Nintendo Wii video oyun konsolu başarısı, video oyunlarını yeni müşteri bölümlerine kadar genişletme fikrine dayanmaktaydı.

- **Rekabet üstünlüğünün yeni kaynakları**

Kim ve Mauborge'un takdir ettiği gibi en başarılı mavi okyanus stratejileri yeni bir endüstri yaratmaz ama bir müşteri değeri yaratmak için yeni yaklaşımlar geliştirir. Böylece Dell'in stratejik yeniliği benzeri görülmemiş müşteri seçimi ve sipariş ikmal hızına izin veren entegre bilgisayar sipariş, montaj ve dağıtım sistemidir. Cirque du Soleil, gösteri işini, gelişmiş akrobatik ve koreografik yetkinliklerle teknolojiyi birleştiren multimedya eğlence gösterisi olarak yeniden icat etmiştir.

Rekabet üstünlüğünün iki kaynağı, iş stratejisine karşı farklı iki temel yaklaşımı tanımlamaktadır. Düşük fiyat üzerinden rekabet eden bir firma, pazar pozisyonu, kaynak ve yetkinlikler ve kurumsal karakteristikler aracılığıyla rekabet eden bir firmadan ayrılabilir. Tablo 3.1, maliyet ve farklılık stratejilerinin temel özelliklerinden birkaçını göstermektedir.

**Tablo 3.1. Rekabet Üstünlüğünün Ölçütleri**

Rekabet Üstünlüğü Konumu	Rekabet Üstünlüğü Ölçütü
Maliyet Liderliği	Tedarikçi Yönetimi Envanter Yönetimi İnsan Gücü Gelişimi Düşük Maliyet (Verimlilik)
Farklılaştırma	Müşteri Hizmetleri Ürün Farklılaştırma Hizmet Farklılaştırma Lojistik Farklılaştırma Yenilikçi Farklılaştırma Pazarlama Farklılaştırması Teknoloji Liderliği

**Kaynak : (Soyer ve Erkut, 2008:41)**

### 3.6 STRATEJİK İŞ BİRİMİ KAVRAMI

Stratejiler, karlılık veya rekabet vb. tüm unsurlar işletme ve yönetim fonksiyonları ile ilişkilendirilmektedir. Bu elbette ki tanım itibariyle doğrudur, ancak işletmeden bahsederken bir kavramın üzerinde önemle durmak gerekecektir. Bu kavram işletmeleri bir bütün olarak hantal yapılarıyla değil, daha esnek ve çevik olan alt birimler olarak ele almamıza yardımcı olur. Sistem teorisi her sistemin en az bir alt sistemi olduğunu söyler, bu doğrultuda işletmeler de birçok alt sistem şeklinde ele alınabilir. Departmanlar birer alt sistemdir, veya proje grupları birer alt sistem olarak karşımıza çıkar, çalışan bireylerin her biri yine alt sisteme örnektir. Fakat stratejik anlamda işletmeleri alt sistemlere bölersek bahsetmemiz gereken yapılar “Stratejik İş Birimleri” olacaktır.

Stratejik iş birimleri otonom bölüm veya organizasyonel birimi ifade eder; bu birimler esneklik yaratacak kadar küçük ve uzun dönemli performansını ve stratejilerini belirleyecek ve yönetecek kadar da büyük yapılardır. Stratejik iş birimlerinin en önemli bileşeni “Kar Merkezi” olmalarıdır. Genellikle işletme bünyesinde ele alınan stratejik iş birimlerinin her birinin kendine özgü yönetim, rekabet, pazarlama stratejileri vardır; farklı pazarlarda farklı ürünler ile faaliyet gösterdiklerinden her biri için farklı değerlendirme yapılmalıdır. Bu iş birimleri ayrı birer işletme gibi yönetilir fakat ana işletmeye bağımlı ve sorumludurlar. Kurumun organizasyon yapısına göre stratejik iş birimleri farklılık gösterebilir; ürün gruplarından her biri ayrı bir stratejik iş birimi olabileceği gibi, kurumun bünyesinde bulundurduğu markalar ya da fonksiyonel departmanlar (pazarlama, lojistik, finans vb.) bu şekilde tanımlanabilir. Her bir stratejik iş biriminin kendi misyonu, kendi rakipleri vardır, bu birimlerin toplamı ise işletmenin portföyünü oluşturur (Yaşlıoğlu, 2016:13).

### 3.7. REKABET ÜSTÜNLÜĞÜNÜ SÜRDÜRME

Bir kere elde edilen rekabet üstünlüğü, rekabet yüzünden erozyona uğrar. Rekabet üstünlüğünün baltalanma hızı rekabet edenlerin taklit etme ya da yenilikle mücadele yeteneklerine bağlıdır. Taklit, rekabetin en direkt şeklidir, bu nedenle rekabet üstünlüğünün zaman içinde sürdürülmesi için taklide karşı bariyerlerin mutlaka olması gerekir. Rumelt, kârlarının rekabet süreciyle aşağı çekilmesini engelleyen bariyerleri yalıtkan mekanizmalar terimi ile tanımlar (Grant ve Jordan, 2014:179).

Yalıtkan mekanizmaların daha etkili olması, rakiplerin hamlelerine karşı daha uzun süreli rekabet üstünlüğü sağlar. Birçok endüstride, endüstri liderlerinin rekabet üstünlüğünün erozyona uğraması, yavaş bir süreçtir: Firma için kâr farklılıkları 10 yıl veya daha fazla bir zaman diliminde gerçekleşir. Fakat bazı yorumcular zaman içinde birçok endüstrideki rekabetin yoğunlaştığını ve bunun kâr erozyonunu hızlandırdığını öne sürmektedir.

Yalıtkan mekanizmaların kaynaklarını tanımlamak için rekabet taklidi sürecini incelememiz gerekir. Bir firma, bir diğ erinin stratejisini başarılı bir şekilde taklit edebilmek için dört koş ulu karşı lamalıdır.

- **Tanımlama**

Firma, rakibinin sahip oldu ğ u rekabet üst ünlü ğ ünü tanımlayabilmelidir.

- **Teş vik etme**

Firma, rakibin rekabet üst ünlü ğ üne sahip oldu ğ unu tanımladı ktan sonra (ç ünkü ortalamanın üst ünde kârlılık gösterir) taklide yatırım yaparak daha çok getiri kazanabilece ğ ine inanmalıdır.

- **Teş his**

Firma, rekabet üst ünlü ğ ü sa ğ layan rakiplerinin stratejilerinin özelliklerini teş his edebilmelidir.

- **Kaynak edinimi**

Firma, üst ün firmanın stratejisini taklit edebilmek için gerekli olan kaynak ve yetkinlikleri transfer ederek ya da bunları kopya ederek elde edebilmelidir.

### **3.8. ULUSLARARASI ALANDA REKABET ÜSTÜNLÜ Ğ Ü**

Son 20 yılda büyüyen uluslararası rekabet, farklı şirketlerin rekabet pozisyonlarının tersine dönmesiyle ilişkilendirilir. 1989 yılında US Steel, dünyanın en büyük çelik örgütüydü; 2009 yılında Lüksemburg ve Hindistan'da kurulan ArcelorMittal yeni küresel dev olmuş tu. 1989 yılında IBM, Compaq ve Apple kişisel bilgisayarlarda dünya pazarının lideriydi. 2009 yılında, Hewlett-Packard ve Acer yeni doğ an liderlerdi ancak ASUSTEK en büyük kişisel bilgisayar üreticisidir.

Uluslararasılaş manın rekabet temelinde nasıl de ğ iş tiğini anlamak için rekabet üst ünlü ğ ü analizimize firmaların ulusal çevresinin etkisini de eklemek için çerçevemizi geniş letmemiz gerekir. Daha önce de gördüğ ümüz gibi rekabet üst ünlü ğ ü, firmaların kaynak ve yetkinliklerindeki gücü endüstrideki temel baş arı faktörleriyle eş leşt irdiği zaman eriş ilir.

Uluslararası endüstrilerde rekabet üst ünlü ğ ü sadece firmanın iç kaynak ve yetkinliklerine ba ğ lı de ğ ildir, aynı zamanda çevresine ve özellikle de firmanın giriş imde bulundu ğ u ülkedeki kaynakların ulaş ılabilirliğine ba ğ lıdır (Grant ve Jordan, 2014:372-375).

### 3.9. REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ ÜZERİNDEKİ ULUSAL ETKİLER

#### 3.9.1. Karşılaştırmalı Üstünlük

Ulusal kaynakların uluslararası rekabette kullanılabilirlik rolü karşılaştırmalı üstünlük teorisinin konusudur. Karşılaştırmalı üstünlük teorisi, bir ülke içerisinde bol miktarda bulunan kaynakların yoğun olarak kullanıldığı ürünlerin o ülkeye karşılaştırmalı üstünlük sağladığını ifade eder. Böylece, Bangladeş bol miktarda vasıfsız işçi tedarikine sahiptir. ABD, bol miktarda teknolojik kaynakların tedarikine sahiptir. Örneğin; eğitilmiş bilim adamları ve mühendisler, araştırma tesisleri ve üniversiteler gibi. Bangladeş niteliksiz iş gücünün yoğun olarak kullanıldığı ürünlerde karşılaştırmalı üstünlüğe sahiptir. Örneğin kıyafet, el zanaatı, deri ürünleri ve tüketici elektronik ürünlerinin montajı gibi yoğun niteliksiz iş gücü gerektiren ürünlerde karşılaştırmalı üstünlüğe sahiptir.

ABD ise teknolojinin yoğun olduğu ürünlerde karşılaştırmalı üstünlüğüne sahiptir; örneğin, mikro işlemciler, bilgisayar yazılımı, ecza, medikal tanı cihazları ve yönetim danışmanlığı hizmetleri gibi.

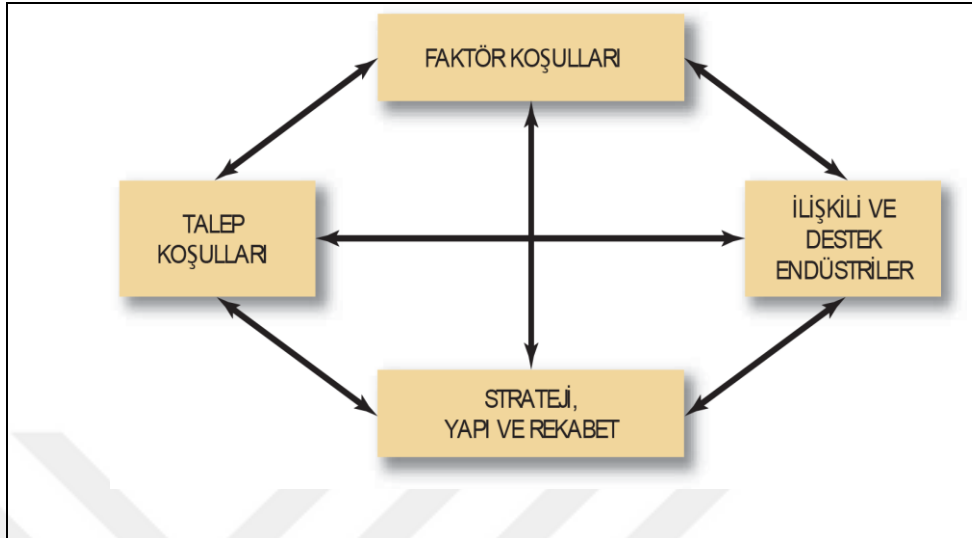
Rekabet üstünlüğü terimi, farklı ürün üretiminin bağıl verimliliğini belirtir. Döviz kurlarının iyi olduğu durumlarda karşılaştırmalı üstünlük rekabet üstünlüğü olarak yorumlanır. Ticaret teorisi karşılaştırmalı üstünlüğünü belirlerken doğal kaynaklara, iş gücü tedarikine ve öz sermayeye vurgu yapar. Daha güncel bir vurgu, bilginin merkezi rolüne (teknoloji, insan becerileri ve yönetim yetkinlikleri) ve bilgiyi ticarileştirmek için gereken kaynaklara yönelmiştir (sermaye piyasaları, iletişim olanakları ve yasal sistem) Ölçek ekonomisinin önemli olduğu endüstriler için büyük yurt içi pazar, ek bir karşılaştırmalı üstünlük kaynağıdır (örneğin, havacılık alanında ABD).

#### 3.9.2. Porter'in Elmas Modeli

Michael Porter, bir ülkede rekabet üstünlüğü sunan belirli kaynak ve yetkinlikleri geliştirme dinamiklerini inceleyerek rekabet üstünlüğü anlayışımızı genişletmiştir. Porter'in ulusal elmas modeli, bir ülkenin belirli bir sektörde rekabet üstünlüğü edinmesini sağlayan dört temel faktörü belirtmektedir.

Porter(1990) bir ülkenin belirli sektörlerde başarılı ve diğerlerinde başarısız olmasının sebeplerini geliştirdiği elmas modeli ile açıklamaktadır. Porter'a göre ülkeler ulusal elmasın en verimli olduğu endüstri ve endüstriyel bölümlerde başarıya ulaşmaktadır. Porter'a göre, başarı dışlanmış, dış bağlantılarını gerçekleştirememiş endüstrilerde değil, işletme kümelerinde (cluster) elde edilmektedir. İşletme kümeleri ise, işletme ve çeşitli kamu ve özel sektör enstitülerinin tedarikçi ve diğer bağlantılarıyla birlikte faaliyet

gösterdikleri endüstriyel bölgelerdir. Bu kümelerin geliştirilmesi rekabet üstünlüklerinin elde edilme hızını arttıracaktır (Çivi ve diğerleri, 2008:1-22).



**Kaynak: (Grant ve Jordan, 2014: 374)**

**Şekil 3.5. Porter 'ın Ulusal Elmas Modeli**

- **Faktör Koşulları**

Geleneksel rekabet üstünlüğü analizi, kaynakların geniş kategorilerinin bağışlanmasına odaklanırken Porter, “bağışlanan” yerine “yurt içinde üretilen” yüksek oranda uzman kaynakların rolüne vurgu yapmaktadır. Örneğin, Hollywood’un film üretimindeki üstünlüğü ele alınacak olursa Porter, UCLA ve USC film okullarının rolü de dâhil olmak üzere oldukça yetenekli iş gücünün yerel yoğunluğuna dikkat çekmektedir. Ayrıca kaynak sınırının ikame yetkinliklerin gelişimini destekleyebileceğini ortaya atmıştır: Savaş sonrası Japonya’da, ham madde sıkıntısı minyatürleştirmeyi ve az kusurlu üretimi teşvik etmiştir; İtalya’da, kısıtlayıcı iş kanunları otomasyonu canlandırmıştır.

- **İlişkili ve Destek Endüstriler**

Porter’in en önemli deneysel bulgularından biri de ulusal rekabet güçlerinin endüstri kümeleriyle ilgili olma eğiliminde olduğunu göstermektedir. Silikon Vadisi’nin kümesi yarı iletken, bilgisayar, yazılım ve risk sermayeli firmaları içermektedir. Her endüstri için yakın ilişkili olduğu endüstriler kritik kaynak ve yetkinliklerin kaynağıdır. Danimarka’nın rüzgâr gücündeki küresel liderliği, türbin üreticilerini, deniz aşırı rüzgâr tarlası geliştiricilerini, uygulayıcılarını ve altyapısını içeren bir kümeye bağlıdır.

## **Talep Koşulları**

Yerel pazardaki talep koşulları yenilik ve kalite gelişiminin öncelikli itici gücünü sağlar. Örneğin, İsviçre'nin saatlerdeki üstünlüğü İsviçrelilerin aşırı dakikliğiyle desteklenmektedir. Japonların dünya kamera pazarındaki baskın payı, Japonların amatör fotoğrafçılığına ve kameralardaki her yeniliği kolayca benimseyebilmelerine dayanır. Almanlar'ın yüksek performanslı otomobil endüstrisindeki egemenliği, Alman otomobil kullanıcılarının kaliteli mühendislik tutkusunu ve otobanlarda korkutucu bir hızla otomobil sürme arzusunu yansıtan Daimler, BMW, Porsche ve VW-Audi ile oluşmuştur.

## **Strateji, Yapı Ve Rekabet**

Belirli sektörlerdeki ulusal rekabet performansı kaçınılmaz olarak o endüstrilerde bulunan firmaların stratejileri ve yapılarıyla ilgilidir. Porter yeniliği, verimliliği ve rekabet üstünlüğünü yükseltmeyi harekete geçiren yerel rekabet yoğunluğunun rolüne özel bir vurgu yapmaktadır. Japonların otomobillerde, kameralarda, tüketici elektroniklerinde ve ofis ekipmanlarındaki uluslararası başarısı, birbiriyle kıyasıya rekabet eden en az altı ana üreticinin bulunduğu yerel endüstrilere bağlıdır.

Ülkenin genel rekabetçi yapısını ortaya çıkaran elmadaki bu dört faktör sürekli etkileşim içinde olup, birbirini desteklemektedir. Bir faktörde yaşanan değişim diğer faktörleri ve aralarında oluşan dinamik ilişkiyi de etkilemektedir. Porter ülke rekabet yapısını incelerken dışsal olarak kabul ettiği devlet ve şans faktörlerini de bu sisteme katmaktadır. Şans faktörü teknolojik yapıda yaşanan patlamalar ya da beklenmedik politik gelişmeler, savaşlar gibi olağan dışı olayları ifade etmekte ve bu faktörlerin devlet ve işletmelerin kontrolü dışında oluştuğu açıklanmaktadır. Devletin ülkenin toplam rekabet gücü oluşumuna çok önemli etkisinin olduğu ve dört faktörün yapısal değişim ve gelişime doğrudan katkı yaptığı vurgulanmaktadır.

Porter'in geliştirmiş olduğu bu model ülke endüstrilerindeki rekabet gücünün analizi açısından oldukça yararlı analitik bir araç olarak görülebilir. Porter ekonomiye yönelik devlet politikalarının temel amacının, ülke kaynaklarının (iş gücü, doğal kaynak, sermaye ) yüksek verimliliğe sahip ve sürekli verimlilik artışını yakalamış endüstriler arasında dağıtılması olduğunu belirtmektedir.

Karşılaştırmalı üstünlük Teorisi tarihsel olarak üretim faktörlerinden zengin olan emek faktörü temeline dayanmasına rağmen, rekabetçi üstünlükler daha çok sayısal ölçüt ve faktörlerden yola çıkmaktadır. Rekabetçi üstünlükler, karşılaştırmalı üstünlüklerin aksine işletme stratejileri ve kamu politikalarındaki değişimlerden kolaylıkla etkilenebilmektedir. Bu bağlamda faktör akışkanlığı ile

Üretim faktörlerinin etkin Şekilde bir araya getirilebilmesi ve oluşan katma değerin paylaŐımındaki toplumsal uzlaŐmanın sağlanması doğal kaynak zenginliğinden daha fazla önemlidir.

### **3.10. REKABET STRATEJİLERİ ELEŞTİRİLERİ**

Rekabet stratejileri anlayışının üzerine oturduğu temel varsayım, sektör yapıları bugünden yarına deęiŐmeyeceęi için uzun vadeli stratejik arayıŐları da belirler görüŐüdür. Daha açık bir ifade ile Porter'a göre sektör yapısı sadece karlılık potansiyelini değil, aynı zamanda rekabet oyununun kurallarını ve işletmeler için izleyebilecekleri potansiyel stratejileri de belirler (Porter, 1981:3).

Dunning'e göre, Porter dünya ekonomik yapısını oluşturan güçleri dikkate almamıŐ olup küreselleşmenin çok önemli bir parçası olan doğrudan yabancı yatırımlarını modelde ele almamıŐtır. Ayrıca çok uluslu Şirketler, ülkelerin geliŐmesinde önemli katkı sağlamaktadır (Brunner, 2006:7).

Clancy'e göre bu modelin, özellikle geliŐmemiŐ ve gelişmekte olan ülkelerde geçerliliğinin sınırlı olup, teknolojik yenilenme ve gelişme için ülke içinde küme oluşturan endüstrilerde yetersiz kalabileceklerini belirtmektedir (Clancy, 2001:8).



## 4.BÖLÜM

# İNOVASYON VE REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ ARASINDAKİ İLİŞKİ

## 4.1. İNOVASYON KAVRAMI

İnovasyon, Latince bir sözcük olan ‘innovatus’tan türemiş; “Toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması” anlamına gelir. Webster, inovasyonu ‘yeni ve farklı bir sonuç’ olarak tanımlar. Türkçe’de ‘yenilik’, ‘yenileme’ ve ‘yenilikçilik’ gibi sözcüklerle karşılanmaya çalışılsa da, bu sözcüklerin yaptığı çağrışımlar, gerçek anlamını verememektedir. Diğer taraftan inovasyon, yeniliğin kendisinden çok sonucunu; farklılaştırma ve değiştirmeye bağlı ekonomik ve toplumsal bir sistemi ifade eder (Elçi, 2006:1-26).

İnovasyon iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda ya da dış ilişkilerde yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir ürünün (mal ya da hizmetin) ya da sürecin, yeni bir pazarlama yönteminin ya da yeni bir organizasyonel yöntemin uygulamaya konmasıdır (Oslo, 2005:3).

Roberts’a (1985) göre “İnovasyon = buluş + kullanım. Buluş, yeni fikirler yaratmak ve bunları işler hale getirmek için ortaya konan tüm çabaları ifade eder. Kullanım süreci, ticari geliştirme, uygulama ve transferi kapsar; belli hedeflere yönelik fikirlere ve buluşlara odaklanmayı, bu hedefleri değerlendirmeyi, araştırma ve/veya geliştirme sonuçlarının transferini, ve teknolojiye dayalı sonuçların geniş bir alanda kullanımını, yayılmasını ve yaygınlaştırılmasını da içine alır.

İnovasyon en geniş anlamıyla, bilginin ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülmesi olarak tanımlanır. Bu nedenle de teknik, ekonomik ve sosyal süreçler bütünüdür. Değişime olan istek, yeniliğe açıklık ve girişimcilik ruhuyla özdeşleşen bir kültürün ürünüdür. İnovasyon kelimesi bazen yaratıcılık ile karıştırılmaktadır. Türkçe’ye yenilikçilik veya yenilik olarak aktarılmaya çalışıldıysa da bu kelimeler inovasyonu ifade edememektedir.

İnovasyon, yeni fikirlerin ticari bir yarara dönüştürülmesi sürecidir. Yani yaratıcılığın, ticari ustalıkla birleştirilmesidir. İnovasyon geleceği yaratmakla ve sürdürülebilir kârlı büyüme sağlamakla ilgilidir.

İnovasyon basit anlamı bir yenilenme değil, yenilenmenin kuramsal aşamasından başlayarak yenilik ürününü de içine alan ve pazarlanabilme niteliğini kabul eden bir süreçtir.

Beyin gücü, üniversite, planlama, olanaklar, sanayi, teknoloji, endüstri ve piyasa gibi tüm elemanlar inovasyonun içinde yer alan parçalar.

Neredeyse bir ülkenin bilim ve teknolojisinin tüm elemanlarını içine alması gereken inovasyon etkinliğinin yürüyebilmesi öncelikle toplumun her kesiminin ve iktidar erkinin olayı benimsemesi ve desteklemesi ile yürüyebiliyor.

## 4.2. İNOVASYON TÜRLERİ

İnovasyon, bir firmanın ürünlerinde, hizmetlerinde, üretim, dağıtım yöntemlerinde, iş yapış yöntemlerinde, tasarım ve pazarlama yöntemlerinde yapılabilir. Bunlar da sırasıyla, ‘ürün inovasyonu’, ‘hizmet inovasyonu’, ‘süreç inovasyonu’, ‘organizasyonel inovasyon’ ve ‘pazarlama inovasyonu’ olarak adlandırılır .

Ayrıca, inovasyon yapılırken teknolojinin önemli bir girdi olup olmadığı göz önünde bulundurularak ‘teknolojik inovasyon’ ve ‘teknolojik olmayan inovasyon’ sınıflandırmasına da gidilir.

İnovasyonun sadece ekonomik bir sistem olmadığı; aynı zamanda eşitsizlikleri ortadan kaldıran, istihdam yaratan ve çevrenin korumasına katkıda bulunan toplumsal bir sistem olduğu gerçeğinden hareketle ‘toplumsal inovasyon’ kavramı da artık ön plandadır.

İnovasyon, içerdiği farklılığın, yeniliğin ve değişikliğin büyüklüğüne göre de ‘radikal’ veya ‘artımsal’ olmak üzere ikiye ayrılır.

Oslo Manual klavuzunda ise (2005), ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu ve organizasyonel inovasyon olarak dördü bir sınıflandırma yapmıştır. İnovasyon ayrımının diğerlerini de kapsayıcı biçimde olmasından dolayı bu çalışma için, bu dördü ayrım ele alınıp, incelenmiştir.

### 4.2.1. Ürün İnovasyonu

Bir işletmenin : Farklı ve yeni bir ürünün geliştirilmesi; ya da varolan üründe değişiklik, farklılık ve yenilik yapılması, ve bu ürünün pazara sunulması ‘ürün inovasyonu’ olarak adlandırılır.

İnovasyon, çoğu zaman basit ama fark yaratan fikirlerin başarıyla uygulanmasıyla kendini gösterir. Örneğin, 1937 yılında Amerikalı Sylvan Goldman, bugün kullandığımız market arabalarını geliştirerek dünya çapında büyük bir pazar yarattı. 1989’da Robert Plath tekerlekli bavulu geliştirdi.

Plath'in geliştirdiği bu bavullar, sadece 1990 yılında 50 milyon Dolar'ın üzerinde satış rakamına ulaştı.

#### **4.2.2. Hizmet İnovasyonu**

Hizmet sektöründe inovasyon imalat sektöründen farklıdır. Yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş bir hizmet yaklaşımı, hizmetin sunum ve dağıtım sistemindeki yenilik ve farklılık, hizmetin sunulmasında yeni teknolojilerin kullanılması hizmet inovasyonu doğurur. Bu tür inovasyonlar, hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmaların teknolojik ve organizasyonel yeteneklerinin yanısıra insan kaynakları becerilerini de artırmalarını ve şartlara uygun olarak yeniden yapılanmalarını gerektirir.

#### **4.2.3. Süreç İnovasyonu**

farklı ve yeni bir üretim ya da dağıtım yönteminin geliştirilmesi veya varolan yöntemlerin iyileştirilip daha gelişkin hale getirilmesidir.

Dolayısıyla süreç inovasyonlarının, bir bütün olarak ürün değil de ürünün geliştirilmesi veya yaratılmasına ilişkin gerçekleştirilmesi gereken adımların bütünü veya herhangi birinde inovatif davranılmasını ifade ettikleri ileri sürülebilir. Geleneksel ham petrol arıtma yerine konserve gibi yenilenebilir işletme kaynaklarından otomotiv yakıtı üretmek için yeni üretim yolları geliştirmek süreç inovasyonu örneği olarak sunulabilir (Maxwell, 2009:9).

#### **4.2.4. Pazarlama İnovasyonu**

Ürün ve hizmetler pazara sunulmak amacıyla geliştirilir ve üretilir. Ürün ve hizmetlerin daha çok satılması için müşterileri cezbediyor olması gerekir. Daha fazla müşteri çekebilmek için, ürün ve hizmetlerde farklı, değişik ve yeni tasarımların, ambalajların ve pazarlama yöntemlerinin geliştirilip kullanılması pazarlama inovasyonu olarak adlandırılır (Oslo, 2005:49).

#### **4.2.5. Organizasyonel İnovasyon**

yeni çalışma ve iş yapış yöntemlerinin geliştirilmesi ya da varolan yöntemlerin firma şartlarına uyarlanarak kullanılmasıdır .

Organizasyonel inovasyon ve pazarlama inovasyonu, 'teknolojik olmayan inovasyon' sınıfına girer ve en az teknolojik inovasyon kadar önemlidir. Örneğin, Ar-Ge çalışmalarının sonuçlarını kullanarak teknolojik

inovasyon yapan bir firmanın pazarlama inovasyonu yapmaması durumunda geliştirdiği ürünle yeterli ticari başarıyı yakalaması mümkün değildir .

### 4.3. İNOVASYONUN ÖNEMİ

İnovasyon, ilk defa ekonomist ve politika bilimcisi Joseph Schumpeter tarafından “kalkınmanın itici gücü” olarak tanımlandı. Schumpeter, 1911’de yazdığı ve 1934 yılında İngilizce’ye çevrilen kitabında, inovasyonu, müşterilerin henüz bilmediği bir ürünün veya varolan bir ürünün yeni bir niteliğinin pazara sürülmesi; yeni bir üretim yönteminin uygulanmaya başlanması; yeni bir pazarın açılması; hammaddelerin veya yarı mamüllerin tedariği konusunda yeni bir kaynağın bulunması; bir sanayinin yeni organizasyona sahip olması olarak tanımlar. Ünlü ekonomist ayrıca, girişimcilerin inovasyoncu rolleriyle pazarda dengeyi bozduklarını ve ekonomide sürekli dinamizm yarattıklarını vurgular.

Firmalar için inovasyon, verimliliği ve kârlılığı artırdığından, yeni pazarlara girilmesini ve mevcut pazarın büyütülmesini sağladığından çok önemli bir rekabet aracıdır. Verimli, kârlı ve rekabet gücü yüksek firmaların faaliyet gösterdiği ekonomiler kalkınır, gelişir ve küresel ölçekte rekabet avantajı kazanır. Dolayısıyla, ülkeler için inovasyon, istihdam artışıını, sürdürülebilir büyümeyi, toplumsal refahı ve yaşam kalitesini garantileyen en önemli faktördür.

İnovasyonla toplum, aynı kaynaktan çok daha büyük getiriler elde eder. Dolayısıyla, inovasyon sadece ekonomik değil, toplumsal bir sistemdir. Yapılan araştırmalar, ülkelerin belli bir süre, ihracat oranlarındaki iyiye gidiş veya iç talebin yüksekliği sayesinde büyüebildiklerini; ancak bu büyümenin uzun vadeli ve sürdürülebilir olmasının ülkenin inovasyon performansına ve bu performanstaki artışa bağlı olduğunu ortaya koyuyor.

İnovasyon, işletme problemlerine çözüm getirmeyi amaçlar. Rekabet gücünü, sürdürülebilir ekonomik büyümeyi ve toplumsal refahı sağlamada inovasyonu itici güç olarak kullanmak.

Yirminci yüzyılın ortalarından bu yana, dünyada dengeleri inovasyon belirliyor. Yirmibirinci yüzyılda ise bu dengeler inovasyonla daha da değişecek. Örneğin, gelişmekte olan ülkeler için hâlâ önemli bir gelir kaynağı olan pek çok hammadde, nanoteknolojideki gelişmeler sonucu yakın gelecekte stratejik önemini kaybedecek.

Oyunun kuralları çok açık ve kurallara uyanların başarısı ortada. Başarılı ülke ve firmaların öyküleri, inovasyonu kalkınmanın itici gücü haline getirmeyi amaçlayanlara ışık tutacak nitelikte. Ülke, toplum ve firmalar olarak bu öykülerden öğreneceğimiz çok şey var; çünkü bizler için de bugünün ve yarının

dünyasında ayakta kalabilmenin ve söz sahibi olabilmenin ön şartı inovasyondur (Elçi, 2006:1-26).

#### 4.4. İNOVASYON SÜRECİ

Günümüzde inovasyonun ne kadar önemli olduğu sıkça vurgulanmasına karşın bunun nasıl etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirilebileceği üzerinde fazla durulmamaktadır. İşletmeler açısından inovasyonla ilgili iki temel problem bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, inovasyonun ortaya çıkarılma (üretileme) sürecini kapsayan inovasyonun yönetilme sorunu diğeri ise inovasyonların etkili bir şekilde ticarileştirilmesi ve pazara sunulmasını sağlayacak pazarlama sorunudur. Daha önce de belirtildiği gibi inovatif hareketlerin ekonomik ve toplumsal bir değere dönüştürülmesi ancak onun etkili bir şekilde pazarlanmasıyla mümkün olabilecektir. Yani ortaya yeni bir ürün, hizmet ya da iş modelinin çıkarılması, etkili bir pazarlama sürecine tabi tutulmadığı sürece inovasyon olarak değerlendirilemeyecektir (Kılıç, 2013:121).

Şurası bir gerçek ki işletmelerin kültürel yapılarını çok kısa sürede ve kolayca değiştirebilmek ve yenilikçi bir yapıya kavuşturmak çok kolay bir iş değildir. Nitekim, yıllarca aynı teknikle ve aynı teknolojiyle iş yapan bir çalışanın yıllar sonra yeni bir tekniğe adapte olması ve sürekli yenilikler üreten yaratıcı bir yapıya kavuşması kolay olmayacaktır. İşletmelerde inovatif kültürün tesis edilmesi ve işletmelerin yenilikçi bir yapıya kavuşturulması için sahip olunması gereken özellikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Oden, 1997: 5).

1. İleri görüşlü, stratejik ve kültürel liderlik,
2. Yenilik ve başarı üzerine vurgu yapmak,
3. Güçlü bir müşteri odaklılık
4. Toplam kalite yönetimine önem vermek,
5. Esnek ve uyumlu bir örgüt yapısı,
6. Yüksek düzeyli işbirlikleri, takım çalışması ve güven,
7. Katılımcı yönetim tarzı ve işgücünün yetkilendirilmesi,
8. İnsan kaynaklarına önem vermek,
9. Sürekli öğrenme, değişim ve ilerleme,
10. Etkili enformasyon, iletişim, karar alma sistemleri,

11. Süreç yönetimine önem vermek,

12. Ürün, süreç ve pazar geliştirmeye önem vermek.

Özellikle çalışanları inovasyon konusunda cesaretlendiren, destekleyen ve yeni fikir ve bilgilere kolayca ulaşmasını sağlayan bir kültürün inşa edilmesi, onların hem örgüt içerisinde hem de örgüt dışında ilişkiler geliştirmesini sağlayacaktır. Bu şekilde örgütün, çalışanları vasıtasıyla, hem çalışanların hem de örgüt dışındaki ortakların, müşterilerin, aracılarn ve tedarikçilerin yenilikçi çabalara katkısı sağlanmış olacaktır (Uzkurt, 2008:143).

İşletmelerin yukarıda sayılan inovatif özelliklere sahip olabilmesi bazı kültürel değişim ve dönüşümlerin yaşanmasıyla mümkün olabilecektir. Bu değişim ve dönüşümün yaşanabilmesi de aşağıda sayılanların yürürlüğe konmasıyla mümkün olabilecektir. Bu faaliyetleri (O'Reilly, 1991:301);

- Çalışanların sürece katılımının sağlanması,
- Değişimi destekleyen ve motive eden bir yönetim anlayışının geliştirilmesi,
- İşletme içinden ve dışından gelen bilgilerin değerlendirilmesi
- Değişime ilişkin yapılan faaliyetlere yönelik kapsamlı bir ödüllendirme sisteminin kurulması şeklinde sıralamak mümkündür.

İnovasyon süreci; bilginin, ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülmesidir. Bireylerde ve toplumda Değişime olan istek, Yeniliğe açıklık, Girişimcilik ruhu gerektirir.

#### **4.5. İNOVASYON İÇİN KOŞULLAR YARATMA**

İnovasyon, farklı bir kültür ve anlayış gerektirir. İnovasyon, geniş bir vizyona sahip, yeniliğe, değişime ve gelişmeye açık bireylerle oluşturulabilir. Gerek mikro, gerekse makro boyutta firmalar ve ülkeler için inovasyon üretme rekabette başarılı olabilmenin temel unsurları haline gelmiştir. Önemli inovasyon fırsatlarını yakalamak ve tehditleri fırsata dönüştürmek, farklı görmekle mümkündür. "Farklı görmek" dünyaya, yapılan ve yapılacak işe bakışı sorgulamayı öğrenmektir. Fakat inovasyon yapabilmenin ve inovatif bir firma olabilmenin kolay bir konu olmadığı, özel şartlara ihtiyaç olduğu da hemen belirtilmesi gereken bir gerçektir (Akdoğan, 2007:95-99).

İnovasyon, keşfedilmemiş olanı icat etmeyi değil; değer yaratma yollarını keşfetmeyi hedefler. Bu nedenle de fikirler ve kavramlar önem kazanır. İnovasyon, ticari başarıyı gerektirir. Diğer taraftan bir buluş yapmak, o buluşun ticari başarısını garantilemez. Buluştan ticari değeri olan bir ürün ortaya çıkmadığı sürece de değer yaratılamamış olur (Elçi, 2006:18).

Yaratıcılık ve inovasyonu belirleyen bir kültürün boyutları aşağıda açıklamaları verilen strateji, yapı, destek mekanizmaları, inovasyonu cesaretlendiren davranışlar ve iletişim olarak sınıflandırılmıştır.

- **Strateji**

İşletmelerin, kaynaklarını en doğru şekilde kullanabilmeleri için, karşılıklarına çıkan fırsatlardan, müşterilerin gereksinimlerini ve isteklerini göz önünde bulundurarak, en önemlisini seçmeleri gerekir. İnovasyon, risk almayı gerektirir. İnovasyon yapacak bireylerin risk almaya hazır olmaları, öğrenmek ve gelişmek için başarısızlığı bir fırsat olarak görmeleri gerekir. Ancak bunu yaparken, gereksiz risklerin alınmaması ve riskin yönetilmesi büyük önem taşır. Asıl başarı, en büyük rekabet avantajını sunan fırsatı seçip inovasyona dönüştürebilmektir (Martins ve Terblanche, 2003:69-73).

- **Yapı**

İnovatif kültürün en önemli parçası esnekliği, özgürlüğü ve takım çalışmasını temel alan bir yapının varlığıdır. Bir örgütte karar alınırken inisiyatif kullanabilme, güçlendirilmiş bir personel ve özerklik, özgürlüğün önemli göstergeleri arasındadır. Bu tür bir örgütte koordineli çalışan grup ve ekiplerin varlığı, çok disiplinli çalışmayı mümkün kılan, dolayısıyla işletmede inovasyonu etkileyen bir durumdur.

- **Destek Mekanizmaları**

Bir işletmede inovasyon için uygun ortamın oluşturulması ile ilgili davranışlar ve mekanizmaların varlığı örgüt kültürü için çok önemlidir. Paraya, zamana, bilgi teknolojilerine ve yaratıcı insan gücüne sahip bir işletme, bu konuda başarılı olmaya adaydır. Ayrıca, bir işletmede fikirlerin desteklenmesi ve ödül sistemi, bu tür bir kültürün vazgeçilmez parçalarıdır.

- **İnovasyonu Destekleyen Davranışlar**

Bir işletmede yapılan hatalara karşı yönetimin tavrı, diğer bir ifadeyle “hata toleransı” inovasyon açısından çok önemlidir. Hataların hoşgörüsü ile karşılandığı ve hataya öğrenme fırsatı olarak bakılan ortamlarda kültür inovatiflik yolunda teşvik edici olmaktadır. Dengeli bir risk alma kültürü,

işletmede bölümler arasında yaşanan rekabet, değişime karşı yönetim ve çalışanların olumlu tutumlarının olması, çatışmayı tolere edebilme ve çözüme alışkanlıkları, işletmede kültürü belirleyici boyutlardır.

- **İletişim**

Örgüt kültürünün açık ve güvenle desteklenir olması yaratıcılık ve inovasyonu olumlu etkilemektedir. Birbirine güvenen, anlaşmazlığa düşmenin yadırganmadığı ve hatta teşvik edildiği çatışma ve açmazların kabul edildiği, daha da önemlisi personelin duygusal olarak kendini emniyette hissettiği bir işletmede açık iletişim var demektir.

İnovasyon ile başarılı ve maliyet etkin ürün ve hizmet sunmayı planlayan işletmelerin, tüm süreçlerin sentezleyici bir bakış açısı ile bir bütün olarak görüldüğü sistematik düşünce sistemini içselleştirmesi gerekmektedir. Ayrıca inovasyonda başarı için şirketlerin, inovasyon faaliyetini tamamlayıcı stratejilere ve yetkinliklere ihtiyacı vardır. Sahip olunan insan kaynaklarının yeni becerilerle donatılması ve yetişmiş insan gücünün işletme bünyesinde tutulmasının sağlanmasına yönelik stratejiler geliştirilmeli, inovasyon konusunda rakipler de dâhil olmak üzere dış paydaşlarla işbirliği yapma becerisi artırılmalı, işletmenin faaliyetlerini ilgilendiren alanlarda geliştirilen yeni teknolojilerin ve üretilen bilginin sürekli olarak takibi yapılmalıdır (Elçi, 2012:16).

#### **4.6. İNOVASYON STRATEJİLERİ**

Bir firma için inovasyon, artan satışlarla ve pazar payıyla, geliştirilmiş ve iyileştirilmiş dağıtım performansı ve yükselen satış gelirleriyle portföyündeki yeni ürünlerin artan sayısı ile kazancın artması; yeni ürünlerin pazara çıkma sürelerindeki kısalma, artan üretkenlik/üretim, dağıtımdaki süre azalması, kaynakların ve zamanın daha iyi kullanılmasıyla maliyetlerin azalması anlamına gelmektedir (Esim, 2009:133).

Bu nedenle inovasyona kurumsal stratejinin en önemli parçasını oluşturan ve sürekliliği olan bir faaliyet olarak yaklaşılmalıdır.

İnovasyon stratejileri, işletmelerde üst yönetimin orta ve uzun vadede belirlediği stratejik hedefler çerçevesinde ortaya konan planlamalardır. Stratejik hedefler, pazar tahminleri ve mevcut teknolojik gelişmeler, toplumsal sosyo-ekonomik durum analizleri ve rakip analizlerinin fırsatlar ve riskler çerçevesinde ortaya konması ile oluşur. Bu kapsamda belirlenecek olan inovasyon stratejilerinde ar-ge, rekabet, bilgi ve yatırım bazlı stratejiler belirlenebilmektedir. Organizasyonlar bu kapsamda inovasyon stratejilerini,



eylem planları hazırlayarak, vizyon ve misyonlarını ortaya koyarak tanımlayabilmektedir (Elçi, 2006:78).

İnovasyon stratejisi, en genel anlamıyla bir işletmenin farklılaşmasını sağlayacak hamleleri ve eylemleri tanımlamaktadır. Çalışanların ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlamak gereklidir.

İnovasyonda anahtar kelime “değişiklik” olduğundan, en önemli konu değişimi yönetebilmektir. Değişim yönetiminin ana bileşenleri ise insan, iş süreçleri ve teknolojidir. Bu noktada başarı, inovasyon faaliyetinin firmanın kurumsal stratejisi ile bütünleşmiş olmasıyla bağlantılıdır. İnovasyon stratejinizi geliştirebilmek için;

- Kurumun yazılı bir stratejisi olmalı,
- İş planı hazırlanmalı ve kullanılmalı,
- Bilgi yönetilmeli,

İnovasyon stratejilerini oluştururken öncelikle yapılacak, iş ile ilgili iyi bir pazar analizi ve pazar tahminidir. Sonra bu iş süreci boyunca belirlenecek tüm paydaşların aktif katılımı ile oluşacak paydaş gereksinimleri ile ortaya uzun vadeli hedefler, planlamalar ve şirket vizyonu ortaya konabilmektedir.

İnovasyonu başarıyla yöneten firmalar liderlik ve risk alma özelliğine sahiptir. Firmada çalışan herkese en yüksek düzeyde sorumluluk verilir: Tüm çalışanlar büyük sorumluluklarla yeni roller üstlenir; birbirleriyle sınırlı ilişkileri olan gruplar yerine işbirliği için biraraya gelmiş ekipler oluşur; daha verimli ve daha etkin bir ortam yaratılır (Elçi, 2006:170).

İşletmelerin inovasyon stratejilerini üç ana başlık altında incelemek mümkündür.

#### **4.6.1. Saldırgan İnovasyon Stratejileri**

Bu strateji, yeni bir ürünü veya yeni bir üretim sürecini rakip firmalardan daha önce geliştirip pazara sunarak teknik alanda ve pazarda önderliği ele geçirmek amacını taşır. Bu strateji, firmanın dünya çapında bilim ve teknoloji sistemi ile özel ilişki içinde bulunması ve güçlü bir araştırmageliştirmeye dayanmasını, sağladığı yeni teknik olanak ve üstünlüklerden hızla yararlanmayı bilmesini gerektirir. Saldırgan stratejiyi benimseyen firmaların yüksek getiri beklentisinin yanı sıra yüksek risk ihtimalleri de söz konusudur (Taşkın ve Adalı, 2003:103).

Bu strateji, işletmenin global çapta bilim ve teknoloji ile yakın ilişki içinde bulunmasını ve güçlü bir AR&GE departmanına sahip olmasını, sağladığı yeni teknik olanak ve üstünlüklerden hızla yararlanmayı bilmesini gerektirir.

Saldırgan inovasyon stratejisini tercih eden işletmelerin yüksek getiri beklentisinin yanı sıra yüksek risk ihtimali de bulunmaktadır. Ancak saldırgan strateji izleyen işletmelerin sadece çok güçlü teknik imkânlarla ve AR-GE departmanına sahip olması yetmez. Aynı zamanda bu yapıdaki işletmelerde enformasyonun çok güçlü olması, insan kaynaklarının ve üst düzey yönetimin yeniliklere ve risk almaya açık olmaları, işletme içi ilişkilerin ve iletişimin iyi düzeyde olması, örgütsel yapının esnek ve öğrenen bir nitelik taşıması çok önemlidir (Örücü ve diğerleri, 2011:58-73).

#### **4.6.2. Savunmacı İnovasyon Stratejileri**

Savunmaya yönelik yenilikçiler dünyada ilk olmayı istemezler, fakat aynı zamanda teknolojik değişimin de gerisinde kalmak istemezler. İlk olmanın riskine katlanmak istemezler ve ilk yenilikçilerin hatalarından ve açtıkları büyük pazardan yararlanmak isterler. Savunmaya yönelik strateji izleyen yenilikçi işletmeler daha orijinal yenilik türü için kapasitelerini azaltabilir ya da üretim mühendisliği kısmında veya pazarlamada özel bir güç alanı ya da yetenek sahibi olmak isterler. Savunmaya yönelik strateji izlemenin birçok nedenleri bütün bunların karışımı ya da benzer etkiler olabilir. İşletme mevcut başarılı üründen sonuna kadar yararlanmak ister, ancak bu arada yeni ürün ile ilgili araştırmalarına da özenle devam etmelidir. Pazarda yapacağı küçük uygulamalar ve araştırmalarla yeni ürünün performansını ortaya çıkarmalıdır (Durna, 2002: 134).

#### **4.6.3. Taklitçi ve Bağımlı İnovasyon Stratejileri**

Taklitçi inovasyon stratejisi izleyen işletmeler genellikle yenilikleri belirli bir açıdan izleyerek mevcut teknoloji ve bilgileri kullanmaya çalışmaktadır. Patentler ile koruma altına alınmış yeniliklerde patent süresinin dolmasının beklenmesi de bu tür bir stratejinin sonucudur. Bu şekilde işletme herhangi bir lisans ücreti ödemek durumunda kalmamaktadır. Bu tür işletmeler yeni pazarlar ve alanlar bulabilirlerse taklit ettikleri yeniliklerden daha fazla kâr elde edebilmektedir. Genel giderleri daha düşük olan bu tür işletmeler üretimde maliyet avantajına sahip olduklarından dolayı ürünü daha ucuz olarak piyasaya sunabilmektedir. Ayrıca teknik bilgi gereksinimi ve üretim becerisi bu tür işletmeler için de gereklidir (Gökçek, 2007:74).

Bağımlı işletmeler ise genellikle ürün tasarımında ve Ar-Ge çalışmalarında hemen hemen hiçbir girişimi bulunmayan küçük ölçekli ve sermaye yoğun işletmelerdir. Bağımlı işletmeler, bir bakıma büyük bir işletmenin yan kolu gibi veya bir fason atölyesi gibi çalışırlar. Fakat yine de ileride farklılaşmaya veya pazarlarını genişletmeye giderek durumlarını

değiştirmek dūřüncesiyile konumlarını ve bağımsızlıklarını yitirmek istemeyebilirler. Bağımlı işletmeyi bir yan sanayi kuruluşu olarak kabul edip mūřteri ilişkisini sūrdürmek de büyük işletme açısından ekonomik zorlukların etkisini azaltıcı yönde yarar sağlayabilir. Bu işletmeler etkisiz pazarlık gücüne sahip olmalarına karşılık, düşük genel ve idari maliyetler, girişim yetenekleri, uzmanlaşmış bilgi ve özel bölgesel üstünlükleri nedeniyle yeterli kâr sağlayabilirler (Barutçugil, 1981:38-39).

#### 4.7. STRATEJİK İNOVASYON

Stratejik inovasyon, iş modellerinin yeniden yapılandırılması ve oyunun kuralları ile rekabetin doğasını değiştirerek pazarın yeniden şekillendirilmesini ifade etmektedir. 1970’li yıllardan günümüze küresel ekonominin işleyişi yüksek teknolojinin hızla gelişmesi sonucunda büyük ölçüde değişmiş ve bilgi, en az diğer üretim faktörleri kadar önem kazanmıştır. Endüstriyel üretim temelli ekonomiden bilgi ekonomisine geçiş sürecinde önemli ilerleme kaydetmiş olan özellikle gelişmiş ũlkelerde işletmeler, geleneksel ve standartlaşmış stratejilerin dışında kendilerini “farklı” gösterecek faaliyetlere odaklanmak durumundadır. (www.aykutberber.com:12.02.2017).

Yalnızca inovasyonda değil, her alanda başarılı olmak için stratejik dūřünüp stratejik hareket edilmelidir. Bir işletmede inovasyon faaliyetlerinin başarısı, inovasyon stratejisinin işletmenin kurumsal stratejisi ile bütünleşmiş olması ile yakından ilişkilidir (Dobni, 2010:48-49).

Gary Hamel tarafından 1997 yılında yayınlanan makalede stratejik inovasyonun dünyadaki tüm firmalar için gelecekteki en önemli rekabet avantajı olduğu belirtilmiştir (Dobni, 2010:49;Hamel, 1997). Hamel (1997) makalesinde stratejinin kendiliğinden inovasyona yol amadığına vurgu yapmıştır. Bugün birçok firma tarafından uygulanan strateji süreci refah yaratma fırsatlarını üretmez. Hamel (1997) firmaların sadece strateji, plan üretmediğini ifade etmiştir. Ona göre strateji ile inovasyon arasındaki ilişki yönetilebilmektedir. Bunun için atılması gereken ilk adım sūrdürülebilir farklılık yaratmaktır ( Satı ve Işık, 2011:546).

21. yüzyılın ilk 10 yılında, stratejinin ilkeleri ve uygulaması yeni bir alanın eşsiz mücadelecı koşulları ile kalıp hâline getirilmiştir. Teknoloji özellikle etkili bir güç olmuştur.Bu 10 yılın başlangıcı, TMT (teknoloji, medya, telekomünikasyon) balonunun patladığını ve “yeni bilgi ekonomisi” ve internet temelli ticaret modellerinin stratejinin ilkelerini yeniden yazmaya gerek duymadığını fark etti. Yine de teknoloji, endüstrileri şekillendirmeye devam ediyor: Dijital teknolojiler standart savaşlarıyla“Kazanan her şeyi alır.” pazarlarının doğuşuyla ve firmalar rekabetsiz pazar alanınının “mavi okyanusu”nu

aramaya devam ettikçe stratejik inovasyon potansiyeliyle ilişkilendiriliyor (Grant ve Jordon, 2014:15).

Johnston ve Bate (2003)'e göre; stratejik inovasyon süreci bazı hususları içermektedir. Bunlar; yaratıcılık, pazar odaklılık, gelecek yönelimi, yarın için bugünden hazırlanmak, bilgiye değer kazandırmak, keşfedici olmak, yeni fırsatlar sağlamak, yeni değer yaratmak, yeni bir iş modeli yaratmak, işbirlikçi olmak, farklı görüş ve düşüncelere açık olmak, örgüt misyon ve vizyonuna sahip olmak, dışa dönük olmak gibi faktörlerdir. Bu faktörler işletme çalışanları ve yöneticileri tarafından uygulanıp hayata geçirilebilirse başarıya ulaşılabilir (Demirel ve Seçkin, 2008:189-202).

Stratejik inovasyon odaklı işletmeler, yeni bir satış yaklaşımı geliştirmek, endüstride yeni bir dağıtım metodu kullanmak, yeni bir üretim metodu bulmak ya da dağıtımda kullanılan araçları bütünüyle devreden çıkarmak gibi yenilikçi faaliyetlerde bulunabilmektedirler (Markides, 1997:11).

Benzer şekilde, sektörel özellikler ve sektörlere özel tehditler veya fırsatlar, farklı sektörler için farklı inovasyon stratejilerinin uygulanmasını gerektirdiğinden, inovasyon sisteminde ve politikalarında sektörel boyut da dikkate alınmalıdır (Elçi, 2006:51).

Stratejik inovasyon işletmelerin daha yaratıcı değişikliklere imza atması yönünde radikal iş yaşamı değişim modeline verilen bir tanımlamadır. Hamel, stratejik inovasyonun bu anahtar görevi içerisinde yeni yaklaşımları ortaya çıkarabileceğini ve bunun sonucunda da rekabet avantajının elde edilebileceğini belirtmektedir (Liang ve James, 2009:129).

İnovasyon yapmak, bilimden ziyade bir sanattır. Stratejik inovasyon çok sayıda avantajı firmaya sunmak zorundadır. İlk olarak, stratejiler, stratejik seçeneklerin kalitesine neden olmalıdır. Kalite, bilgi öğelerinden veya bütünleşik organizasyonel süreçlerden oluşmak zorundadır. İkinci olarak inovasyon, pazarda üstün olan bir firma olmayı mümkün kılmalıdır. Üçüncü olarak, stratejik inovasyon, esnekliği gevşetmeden stratejik seçenekleri takip etmesinde firmaya yol gösterici olmalıdır. Dördüncü olarak, takip edilen seçenekler, uzun süreli faydalara neden olmalıdır. Son olarak, bir inovasyonun sağladığı stratejik seçenekler, sürdürülebilir rekabetçi avantaja yol açmalıdır (Bhot ve Bowender, 2001:37).

#### **4.8. STRATEJİK İNOVASYON UNSURLARI VE BOYUTLARI**

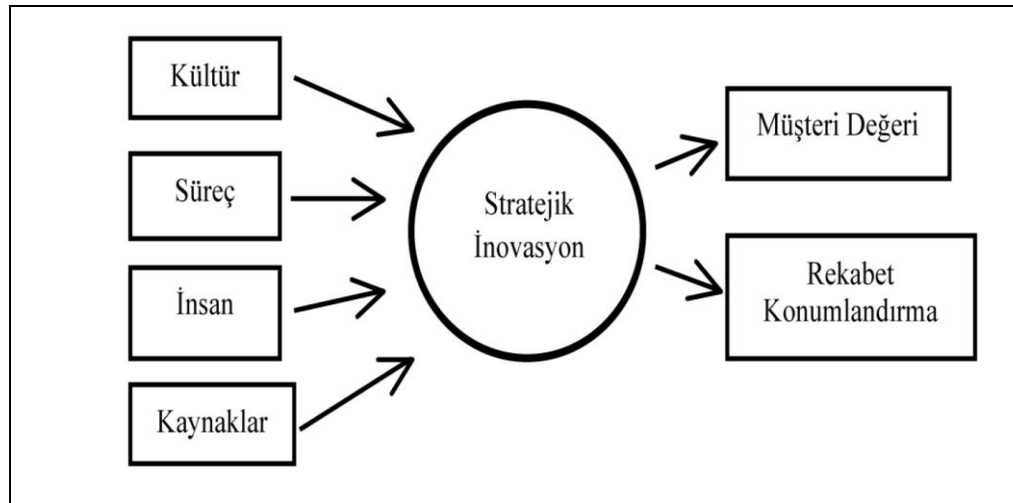
Stratejik inovasyonun üç temel unsuru bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, üst düzey yöneticilerin başarılı olabilmek için hem geleceği hem de bugünü kapsayan stratejik düşünmeye ihtiyaçları olduğu; ikincisi inovasyon ve etkililiğin, yaratıcı fikir geliştirme ve analitik düşünme gibi farklı organizasyon

niteliklerine ihtiyaç duymasdır. Üçüncüsü ise, günümüzdeki rekabetin, rekabet yarışının kurallarıyla değişen iş modellerine göre daha az ürün ya da teknoloji temelli olmasıdır (Drejer, 2006:144).

Strateji ve inovasyon birlikteliğinde yöneticilerin farklı olmak için farklı düşünmek zorunda olduklarını bilerek hareket etmeleri önem taşımaktadır. Bu amaçla yol gösterici olarak kullanılan anahtar unsurlar şunlardır (Styles ve Goddard, 2004:65).

- İşletmeler, iş modeli ya da stratejilerle gelişen yeteneklerin, değerli ve kıt kaynakların havuzu olarak görülmektedir.
- Yüksek getiri herkesin benimsediği benzer politikalarla değil, zor ve kapsamlı endüstri varsayımları ile elde edilmektedir.
- Yaratıcılık; müşterilerin memnuniyetsizliğini, sıkılmışlığını ve ürün veya hizmetleri seçmemelerini etkileyen duygular sonucu oluşmaktadır.
- Radikal ve sürekli olmayan değişimler, operasyonel etkililikteki iyileşmeden daha çok değer yaratmaktadır.
- Strateji, gelecekte meydana gelecek ortamın bazı yönlerini şekillendirmeye odaklanmaktadır .

Schlegelmilch ve diğerleri (2003:127), Joreskog ve Goldenberg (1975)'in “Çoklu Gösterge ve Çoklu Nedensellik Modeli (Multiple Indicators – Multiple Causes Model – MIMIC Model)” ni referans alarak stratejik inovasyon ile ilgili bir model oluşturmuştur (Hancıoğlu ve Yeşilaydın, 2016:106-120).



**Kaynak: (Schlegelmilch ve diğerleri, 2003:127)**

**Şekil 4.1. Stratejik İnovasyon MIMIC Modeli**

Modelde, stratejik inovasyonun gelişimine katkıda bulunan dört anahtar faktör (kültür, süreç, insan ve kaynaklar) ile stratejik inovasyonun müşteri değeri ve rekabet konumlandırma olmak üzere iki sonucu tanımlanmaktadır. (Şekil 4.1)

Bu faktörlere ilişkin kısa bilgiler aşağıda sunulmuştur (Schlegelmilch ve diğerleri, 2003:119-127).

- **Kültür**

Kültürel değer, stratejik inovasyonun oluşturulmasında etkili olan sorgulayıcı yaklaşımın benimsenmesindeki en önemli faktörlerden biridir.

- **Süreç**

Stratejik inovasyon, yaratıcı araştırma süreçleri yoluyla başarılmaktadır.

- **İnsan**

Stratejik inovasyon geniş perspektifli bakış açısına ihtiyaç duyduğundan, iletişim, çapraz fonksiyonellik ve hiyerarşik sınırlar gerektirdiğinden, işletme dışındaki bireyler de sürece dahil edilmelidir.

- **Kaynaklar**

Yenilik yapan stratejik inovatörler (inovasyon yapan kişiler), işletme dışındaki fırsatlar ile iç kaynakları karşılaştırmaktan öte, ilişki içinde buldukları ya da bulunacakları paydaşlar ile güçlü ilişkiler kurmaya; bu sayede kendi yeteneklerini ve yapabileceklerini paydaşlarla birlikte tamamlamaya çalışırlar.

- **Müşteri Değeri**

Stratejik inovatörler, mevcut müşterileri elde tutmaya ve onları daha fazla memnun etmeye odaklanmamakta; bunun yerine müşteri olmayanları yakından takip etmekte, onlardan önce düşünmekte ve yeni öneriler sunmaktadırlar.

- **Rekabet Konumlandırma**

Stratejik inovatörler, yeni ve üstün değerler sunarak rekabet etmeye odaklandıklarından, işlerini daha iyi yapan ve pazarda üstün olan rakiplerle ilgilenmemektedirler.

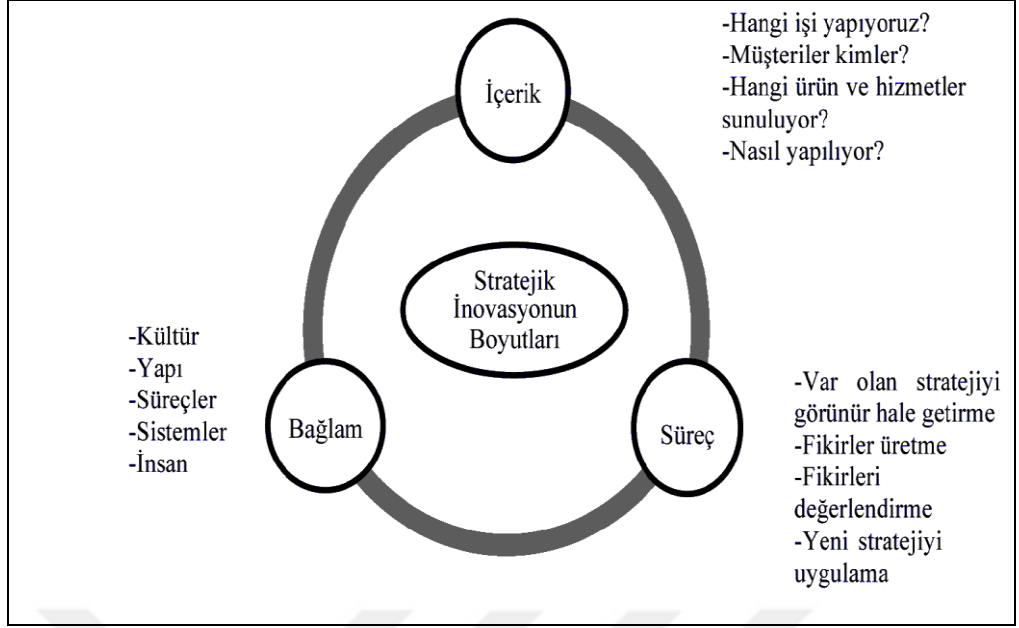
Hangi sektörde faaliyet gösterirse göstere, her işletme, “KİM” (müşteri) –“NE” (hangi ürün veya hizmet) –“NASIL”(temel yetkinlikler, yeni ürün oluşturma, işlerin en iyi yöntemle yapılması, doğru müşteri bulma) sorularına ilişkin cevap aramak ve bu cevaplara göre seçim yapmak durumundadır. İşletmelerin stratejik pozisyon haritalarının oluşturulmasında “kim-ne-nasil” soruları kritik öneme sahiptir (Govindarajan ve Gupta, 2001:3; Markides, 1997:12).

Problemi bütünüyle anlayabilmek ve aynı problemin farklı bakış açılarıyla ele alınmasını sağlamak için bu boyutları ayrı ayrı ele almak yerine birbirleriyle olan bağlantılarını tanımlamak gerekmektedir.

Şekil 4.2 'de kültür, yapı, süreçler, sistemler ve insanlar temel alınarak stratejik olarak inovasyonel şirketlerin yapıları irdelenmekte ve stratejik inovasyonun boyutları gösterilmektedir (Hancıoğlu ve Yeşilaydın, 2016:106-120).

Stratejik inovasyonda amaç; farklı bir şeyler yapmak yoluyla rekabetin üstesinden gelmekten rekabetçi olmaya doğru giden stratejik odağı değiştirmektir. İşletmedeki farklılaşma; yeni pazarlar, yeni iş modelleri ya da yeni değerler yaratmakla başarılabilir.

Bu farklı yapılanmada stratejik inovasyonun bütün boyutları önemli rol oynamaktadır. Stratejik inovasyonun “içerik”, “süreç” ve “bağlam” olmak üzere üç boyutu vardır (Şekil 4.2).

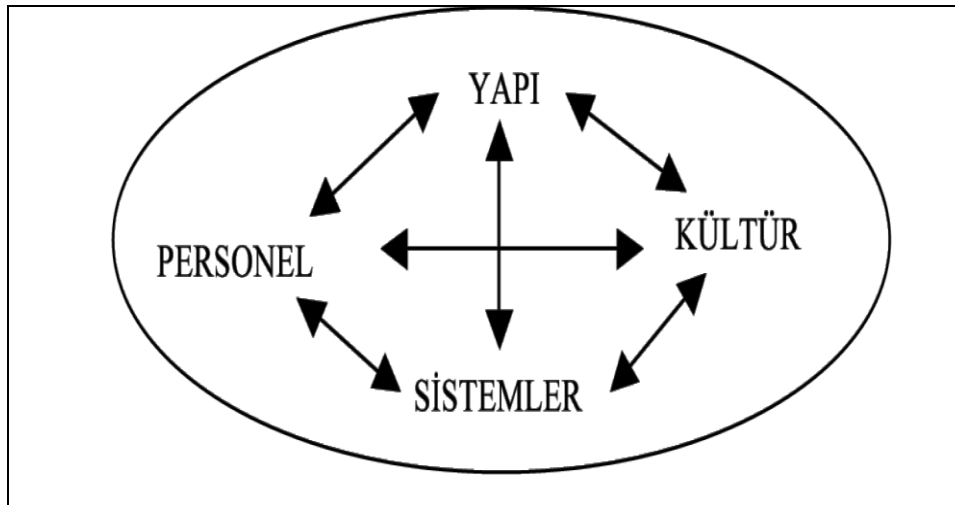


**Kaynak: (Hancıoğlu ve Yeşilaydın, 2016:112)**

#### Şekil 4.2. Stratejik İnovasyonun Boyutları

Stratejik inovasyonun boyutlarından “içerik” boyutu, işletmenin hangi işi yaptığı, müşterilerinin kimler olduğu, hangi ürün ve hizmetleri sunduğu ve işlerin nasıl yürütüldüğü ile ilgilenmektedir. “Süreç” boyutunda; var olan stratejilerin görünür hale getirilmesi, yeni fikir ve değerlerin üretilmesi, bu fikirlerin değerlendirilmesi ve belirlenen yeni stratejinin uygulanması amaçlanmaktadır. “Bağlam” boyutunda, işletmeye ilişkin kültür, yapı, süreçler, sistemler ve insan kaynağı ele alınır.

Bağlam boyutunda yapılacak seçimlerde işletmenin nasıl hareket edileceği belirlenmektedir. Bu seçimler ile stratejik inovasyonda kullanılmak üzere organizasyonel DNA oluşmaktadır.



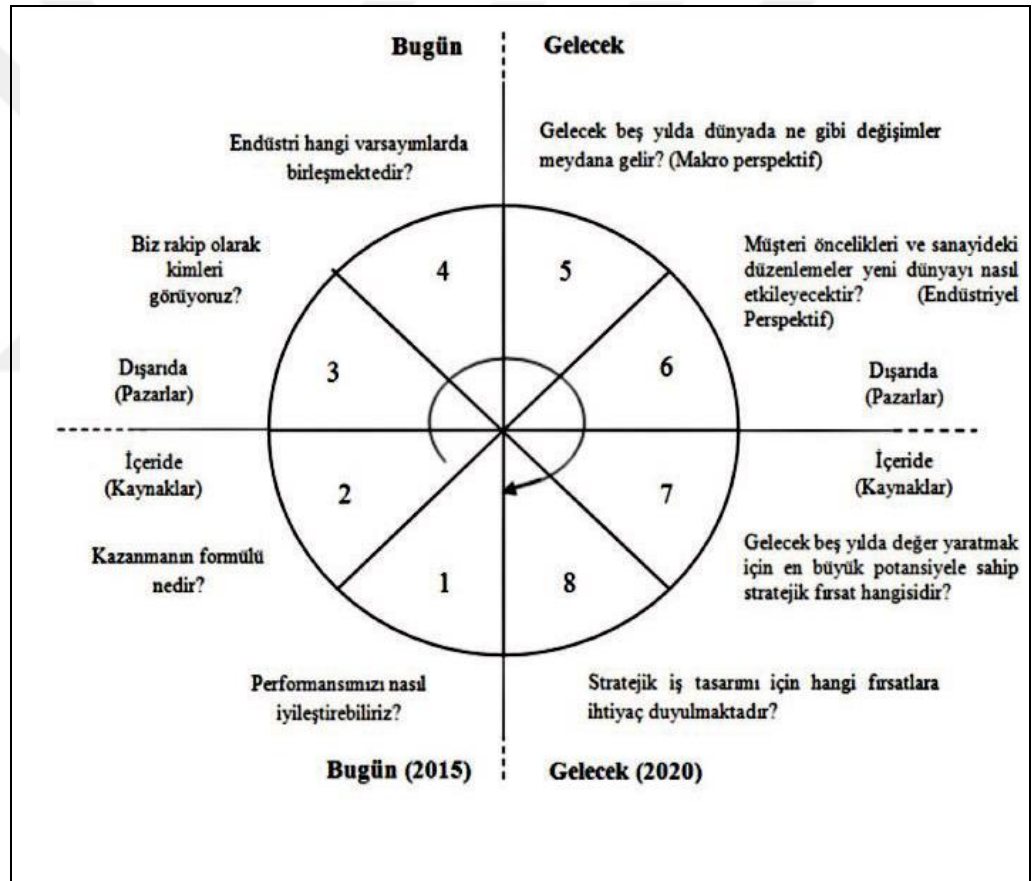
**Kaynak:(Govindarajan ve Trimble, 2005:49)**

#### Şekil 4.3. Organizasyonel DNA



Organizasyonel DNA'nın "yapı" kısmında formel yapı, karar mekanizması, bilgi akışı ve süreç akışından; "personel" kısmında liderlik özellikleri, personel politikaları, yetkinlikler ve kariyer yönetiminden; "sistemler" kısmında planlama, bütçeleme ve denetim sistemleri, işletme performansı gelişim kriterleri, teşvik/tazminat sistemlerinden ve "kültür" kısmında, değerleri oluşturan davranışlar hakkındaki görüşler ve kararlara ilişkin önyargılardan bahsedilmektedir (Govindarajan ve Trimble, 2005:48-49).

Stratejik inovasyonun nasıl kullanılacağı Styles ve Goddard (2004:66) tarafından yapılan çalışmada "strateji çarkı" olarak adlandırılan bir model ile açıklanmaktadır (Şekil 4.4).

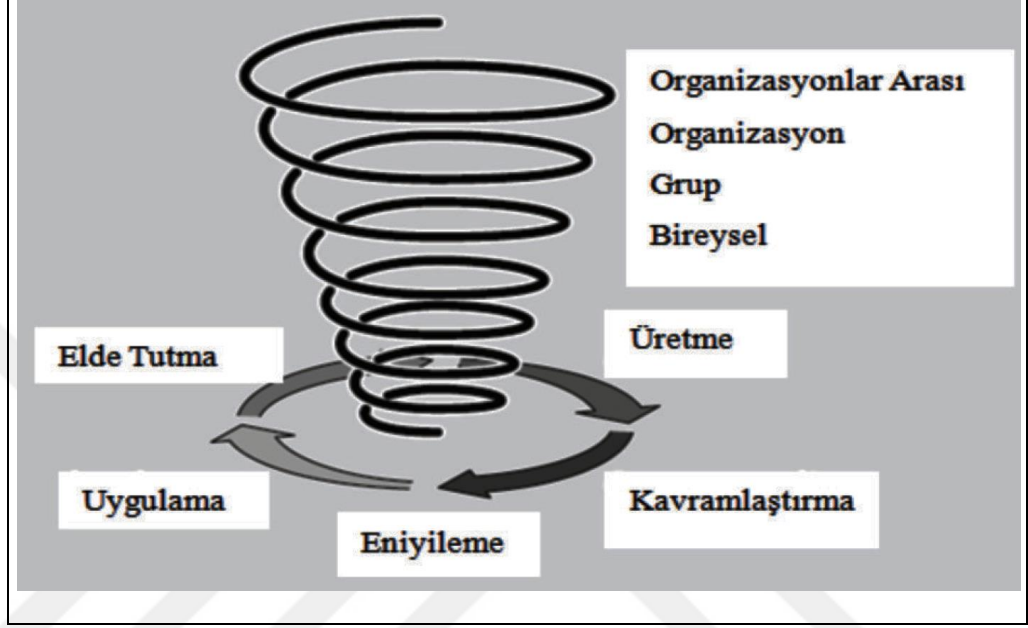


**Kaynak: (Styles Ve Goddard, 2004:66)**

#### **Şekil 4.4. Strateji Çarkı**

Bu modelde, bugün ve gelecek; işletme içi (kaynaklar) ve dış çevre (pazar) ile ilgili analizler yapılmaktadır. Çarkta, işletmeler öncelikle kendilerine bugünden başlanarak işletme içi ve dışı ile ilgili birtakım sorular yöneltmektedirler.

Stratejik inovasyon açısından önemli diğer bir konuda “stratejik inovasyon sarmalı”dır. Bu sarmal; üretme, kavramlaştırma, en iyileme, uygulama ve elde tutma aşamalarından oluşmaktadır (Şekil 4.5), (Abraham ve Knight, 2001:24).

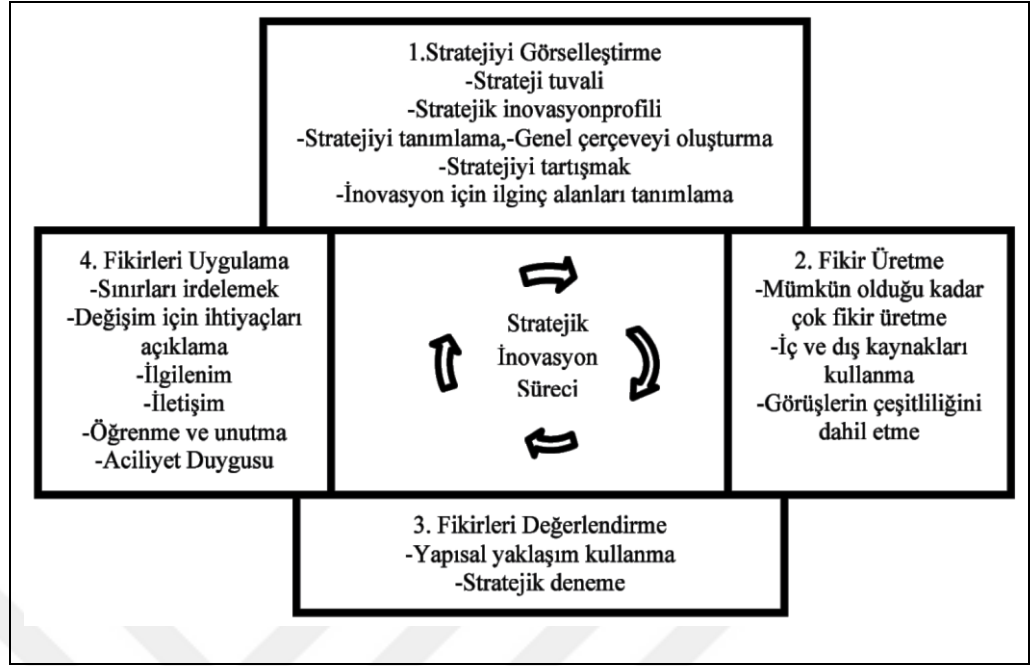


Kaynak: (Abraham, 2001:24)

Şekil 4.5. Stratejik İnovasyon Sarmalı

Bu aşamalardan “üretme”, yeni fikirler edinme, örtük bilgi ve deneyimlerin paylaşımı; “kavramlaştırma”, fikirleri bir araya getirme, örtük bilgiden açık bilgiye gitme, yeni kavramlar yaratma; “eniyileme”, açık fikirler ile açık kavramları karşılaştırma, en iyi cevabı bulma; “uygulama”, projeleri test etme ve oluşturma, performans iyileştirme için yeni bilgi ve deneyimler yaratma; “elde tutma”, açık bilgi ve deneyimlerin toplanması, kodlanması ve paylaşımı ve örtük bilgi ve deneyimlerin tanımlanması şeklinde ifade edilmektedir.

Artan rekabet ve değişimin hızı stratejik inovasyonun bir süreç olarak ele alınmasını gerekli kılmıştır. Stratejik inovasyon süreci (Hancıoğlu ve Yeşilaydın, 2016:112) çalışmasında, dört adımdan oluşan bir döngü şeklindedir



**Kaynak: (Hancıoğlu ve Yeşilaydın, 2016:115)**

#### **Şekil 4.6. Stratejik İnovasyon Süreci**

Döngünün ilk adımı stratejinin görselleştirilmesi yani mevcut stratejiyi tanıma ve görünür hale getirme aşamasıdır. Bu adımı sırasıyla yeni fikirler üretme, yeni fikirleri test etme ve değerlendirme ve bu fikirleri uygulama adımları takip eder. Son adımdan sonra yeniden ilk adım olan stratejinin görselleştirilmesi aşamasına dönmektedir.

Johnston ve Bate (2003)'e göre; stratejik inovasyon süreci bazı hususları içermektedir. Bunlar; yaratıcılık, pazar odaklılık, gelecek yönelimi, yarın için bugünden hazırlanmak, bilgiye değer kazandırmak, keşfedici olmak, yeni fırsatlar sağlamak, yeni değer yaratmak, yeni bir iş modeli yaratmak, işbirlikçi olmak, farklı görüş ve düşüncelere açık olmak, örgüt misyon ve vizyonuna sahip olmak, dışa dönük olmak gibi faktörlerdir. Bu faktörler işletme çalışanları ve yöneticileri tarafından uygulanıp hayata geçirilebilirse başarıya ulaşılabilir (Demirel ve Seçkin, 2008:189-202).

## 4.9. İNOVASYON YÖNETİMİ

Drucker, inovasyon yönetimi kavramını “işletmelerin iç ve dış çevredeki değişimlere uyum sağlayabilmek için düzensiz ve karmaşık yapının yanı sıra yönetsel çalışmalarını harekete geçirerek inovasyonu bir süreç içerisinde kontrol altında gerçekleştirme faaliyetleri” olarak tanımlamaktadır. İnovasyon ifadesi tek başına kullanıldığı zaman, süreci ifade edebilir, ama inovasyon yönetimi olarak kullanıldığında inovasyonun uygulamada kontrol edilebilmesi ve yönetilmesini de ifade eder (Drucker, 2003:120).

Firmaların inovasyon yeteneklerini ve performanslarını belirleyen politikaların etkinliği, bu politikaların yönetimiyle doğrudan ilişkilidir. Yönetim, diğer tüm politika alanlarında olduğu gibi, inovasyon politikasında da, tasarlama ve uygulamada şeffaflık ve açıklığı; ilgili tüm aktörlerin katılımlarını ve sorumluluk üstlenmelerini ifade eder (Elçi, 2006:77-80).

Etkin bir yönetim, eksiksiz bir kurumsal yapılanmayı; başarılı bir uygulamayı (hedeflerin belirlenmesi, önceliklendirme, uygulamanın izlenmesi, değerlendirilmesi ve etkinin ölçülmesi); kurumlararası koordinasyon ve entegrasyonu, ilgili aktörlerin katılımını ve farklı düzeylerdeki politikaların (ulusal, bölgesel, yerel) yatay (örneğin bakanlıklar arası) ve dikey (örneğin bakanlıklar ve politika uygulayıcı kuruluşlar arasında) koordinasyonunu gerektirir. İnovasyon politikasının, sanayi, çevre, KOBİ, bilim ve teknoloji, eğitim, sağlık, bilişim politikaları gibi pek çok politikayla entegre olmasından dolayı koordinasyon konusu özellikle önemlidir.

İzleme ve değerlendirme mekanizmaları, tüm gelişmiş ülkelerde ve inovasyonu kalkınmanın itici gücü haline getirmiş gelişmekte olan ülkelerde inovasyon yönetim sisteminin ayrılmaz birer parçasıdır.

Bu amaçla, diğer ülkelerin politikalarıyla kıyaslamaların yapılması, iyi uygulama örneklerinin belirlenip uyarlanması, izleme ve değerlendirme sonuçlarının kamuoyuyla paylaşılması, tartışılması ve kullanılması gerekir.

## 4.10. İNOVASYON VE REKABET İLİŞKİSİ

Geçmişe nazaran ülkelerin birbirleriyle daha fazla etkileşim içinde bulunduğu, işletmelerin yalnızca ulusal pazarda faaliyet göstermeyip, dünya pazarına açıldığı bir süreç olan küreselleşme ve küreselleşme ile beraber artan yoğun rekabet ortamı birçok değişimi de beraberinde getirmektedir. Değişen ve gelişen günümüz dünyasında örgütler ve toplumlar arasında yaşanan rekabette birbirine üstünlük sağlayabilmenin en sağlıklı ve sürekli yolu inovasyondur (Yalçınkaya, 2010:382).

Rekabete dayalı bir ortamda strateji, öncelikle inovasyonu, ilerlemeyi hedef alarak işletmenin çevreyle uyumunu sağlayacak değişiklikleri kontrol altına alan bir yönetsel araçtır (Budak, 1998:132).

Firmalar arasındaki rekabet, ürün ve hizmetlerde en yüksek kalitenin ve en uygun fiyatın belirlenmesindeki ana unsurdur. Rekabet yarışında önde olmak isteyen firmalar, farklı olmak, tercih edilen olmak ve pazarda ilk ve en iyi olmak için mücadele ederler. Sürekli olarak kârlılıklarını ve üretkenliklerini artırmanın yollarını ararlar. Müşterilerin daha önce karşılanmayan isteklerini belirleyip, bunlara cevap veren ürün ve hizmetler geliştirirler. Bu nedenle ülkedeki rekabet politikalarının ve uygulamalarının firmaların bu faaliyetlerini teşvik edecek nitelikte olması; pazarın rekabetçi yapısını engellemeyip desteklemesi şarttır (Elçi, 2006:119).

Bir ülkede inovasyonun uygun ortam bulabilmesi için tekellerle mücadele edilmesi; pazarların açılması ve serbestleşmesi; koruma altındaki sektörlerin deregülasyonu gerekir. Ayrıca, teknoloji transferinin ve patent kullanımının rekabeti bozmadan yapılması konusunda da gerekli önlemler alınmış olmalıdır.

İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmelerinde inovasyonun ve stratejik düşünmenin önemi oldukça büyüktür. Bir işletmenin inovasyona dayalı faaliyetlerde bulunabilmesi için radikal dönüşüm ihtiyacının farkında olması, kendisine ilham veren amaçlar oluşturması, inovatif fikirlere ve değişimlere karşı açık olması, inovasyonel işletme yapısına ve kurum kültürüne sahip olması, inovatif denemeler yapması, çalışanlarını yenilikçi ve yaratıcı olmaları konusunda cesaretlendirmesi ve teşvik etmesi gerekmektedir (Wood, 2007:24-27).

Kıran kırana rekabetin olduğu günümüz işletmelerinde, inovasyon sayesinde işletmeler bu rekabetten fayda sağlamaktadır. Dolayısıyla inovasyon, sürdürülebilir rekabet avantajı kaynaklarından bir tanesi olarak ele alınabilir, çünkü inovasyon yoluyla işletmeler değişimlere daha kolay uyum sağlamaktadırlar (Morris, 2013:5).

21. yüzyılın iktisadi, siyasi ve askeri dinamiklerine bakıldığında, rekabetin yeni paradigmasının inovasyona dayalı olduğu (Esen ve Çetin, 2012:80); rekabet gücünü belirleyen temel faktörlerin ise araştırma-geliştirme faaliyetleri ve inovasyon kaynaklı sürdürülebilir verimlilik artışı. (Zerenler ve diğerleri, 2007:656) ile ilişkili bulunduğu görülmektedir.

İşletmeler için önemli bir rekabet aracı olarak ele alınan inovasyon; verimliliği ve karlılığı artırmakta, yeni pazarlara girilmesini ve mevcut pazarın büyütülmesini sağlamaktadır.

Bir ülkenin rekabet politikasının inovasyon üzerindeki en büyük etkisi, yeni geliştirilen teknolojilerin ve Ar-Ge sonuçlarının ticarileştirilmesi ve yaygınlaştırılması aşamalarında ortaya çıkar. Ar-Ge sonuçlarına ait fikri hakların değeri ve sahibi de bu noktada belirlenir. Ticarileştirme seçenekleri arasında yer alan lisans verme ve alma, ortaklıklar kurma, şirket birleşmeleri gibi konular doğrudan rekabet politikaları ile ilişkilidir (Elçi, 2006:120-121).

Ancak küresel ekonominin dayattığı kurallar, işletmelerin rekabet koşullarında yaşamlarını sürdürebilmeleri için ya yenilikleri bizzat kendileri tarafından geliştirmelerini ya da var olan yenilikleri yakından takip ederek, uygun bir biçimde kendilerine adapte etmelerini zorunlu kılmaktadır (Güleş ve Bülbül, 2004:115).

İşletmeler artan tüketici ihtiyaçlarına yanıt verebilmek, pazardaki konumlarını güçlendirmek, pazar paylarını arttırmak planladıkları satış hedeflerini tutturmak, sürdürülebilir gelişimi yakalayabilmek için yeni ürünler geliştirmek ve yenilikçiliği karlı bir biçimde ticarileştirmek zorundadır (Gülçubuk, 2014:207).

Farklı olanı bulmak ve müşterilere uygun biçimde sunmak rekabet avantajı sağlayan bir durumdur. Dolayısı ile yenilikçilik (inovasyon) rekabet avantajı sağlamak için günümüzde en önemli araçlardan bir tanesidir. Günümüzde işletmelerin pazarları kendi faaliyet gösterdikleri il, ülke sınırlarını aşmıştır. Özellikle internet ve bilgi teknolojilerinin de devreye girmesi ile pazar sınırları artık tüm dünya olarak gösterilmektedir. Klasik anlayışta pazar işletmenin faaliyet gösterdiği coğrafya ve ürün gamı ile sınırlıdır, ancak internet ve bilgi teknolojileri gerek coğrafi gerekse ürün çeşitliliği anlamında sınırsız seçenekler sunduğundan rekabetin nereden ve nasıl ortaya çıkacağı belli değildir. Pazar sınırlarının bu derece büyümüş olması hatta sınırsız hale gelmiş olması, işletmeler için bir fırsattır, ancak aynı zamanda rekabet etmeleri gereken firmaların artık sadece yerel olanlar değil dünyanın herhangi bir yerinde konuşlanmış olan birçok firma olması da eş dereceli bir tehdittir.

Etkili inovasyon yönetiminde kritik başarı faktörleri strateji ve liderliktir. Yine aynı şekilde etkin bir stratejisi olmayan bir işletmenin inovasyon yönetiminin gerekli adımlarını gerçekleştirmesi mümkün değildir. (Cormican ve O'sullgvan, 2004:819).

İnovasyonlar neden oldukları teknolojik gelişmeler ile işletmeleri daha rekabet edebilir hale getirmekte; bu sayede ekonomik gelişmeye de katkıda bulunmaktadır. (Rutten ve Boekema, 2007:1834).

Tüm bunlar, işletmelerin rekabet gücünün artmasını sağlayacak faktörler olarak sektörü ve büyüklüğü ne olursa olsun tüm işletmelerin inovasyona yönelmesini kaçınılmaz kılmaktadır.

#### 4.11. İNOVASYON VE REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ İLİŞKİSİ

İnovasyonla rekabet gücü kazanmak için bir ülkede uygun ortamın oluşması, inovasyon ekonomisine geçişin sağlanması gerekir. Bunun için eğitim sisteminden vergilendirmeye, yatırım ortamından kamu satın alımlarına kadar pek çok alanda inovasyonu destekleyici iyileştirmeler yapılmalıdır (Elçi, 2006:97-122).

İyi işleyen finans, iş ve ürün piyasaları, firmaların kurulması ve büyümesi için en elverişli şartları sağlayan düzenleme ve uygulamalar, ekonominin uluslararası ticarete ve yabancı doğrudan yatırıma açıklığı gibi ‘çerçeve koşullar’, ülkedeki inovasyon fırsat ve teşviklerinin düzeyini ve kalitesini; dolayısıyla ülkenin inovasyon performansını belirler.

Küreselleşmenin yarattığı hiper rekabet koşulları altında işletmelerin stratejik rekabet üstünlüğü elde etmeleri sadece maliyet ve fiyata bağlı olmamaktadır. Pazarın ihtiyaçlarına yanıt verme hızı, kısalan ürün yaşam eğrileri, ürün ve hizmetin artan kalitesi, tasarım, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, müşteri isteklerine göre ürün ve hizmet üretimi, yeni yönetim ve organizasyon modelleri gibi pek çok faktör işletmelerin inovasyona yönelmesini zorunlu kılmaktadır. İşletmeler artan tüketici ihtiyaçlarına yanıt verebilmek, pazardaki konumlarını güçlendirmek, pazar paylarını arttırmak, planladıkları satış hedeflerini tutturmak, sürdürülebilir gelişimi yakalayabilmek için yeni ürünler geliştirmek ve yenilikçiliği karlı bir biçimde ticarileştirmek zorundadır (Gülçubuk, 2014:207-223).

İşletmelerin kurumsal stratejilerinin önemli bir parçasını oluşturan ve sürekliliği sağlayan bir faaliyet olan inovasyon ise sektörü ve büyüklüğü ne olursa olsun, bir işletmenin rekabet gücünü artırması ve yaşamını sürdürebilmesi açısından son derece önemlidir. İnovasyon yapan işletmeler üretkenliklerini artırarak hızlı büyüme imkanı yakalamakta, bununla birlikte yüksek nitelikli istihdam olanağı yaratmakta; iç ve dış pazarlarda daha güçlü bir konuma gelmektedirler.

İnovasyonun toplumsal ve ekonomik fayda yaratabilmesi için ticari anlam kazanması gerekmektedir. Diğer bir ifade ile yapılacak yatırımların geri dönüşümünün sağlanması ve performansının artırılabilmesi etkili bir ticarileştirme sürecinin uygulanmasıyla mümkün olacaktır. İnovasyonun ticarileştirilmesi için etkili pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi ve bunu destekleyecek yenilikçi örgüt yapısının kurulması gerekmektedir. Burada en önemli unsur bireysel, toplumsal ve örgütsel bağlamda mevcutlardan ve alternatiflerden farklı bazı değerlerin sunulmasıdır. Bu değerler sadece ürünün temel özelliklerinde değil fiyatı, kalitesi, sunum şekli ve markası gibi birçok farklı alanlarda gerçekleştirilir (Erciş ve Can, 2013:95-122; Kim ve diğerleri., 2011:1189-1194). Diğer bir ifadeyle inovasyonun değeri onun topluma ve ekonomiye katma değerinde yatmaktadır (Goswami ve Mathew, 2005:371).

Bir ülkenin inovasyon performansını etkileyen faktörlerin başında makroekonomik ortam gelir. Mikroekonomik düzeyde, yani firma düzeyinde, üretkenliğin ve rekabet gücünün artması için sağlıklı bir makroekonomik yapının ve politikaların varlığı şarttır. Bu, doğal olarak, düşük ve sabit bir enflasyon seviyesini, düşük faiz oranlarını, kamu borçlarında azalmayı, gerçekçi ve istikrarlı döviz kurlarının varlığını ve mali disiplini gerektirir. Ayrıca, deregülasyon, sermayenin serbest dolaşımı, rekabetçi piyasaların oluşturulması, açık ticaret politikaları, destekleyici ve teşvik edici bir yabancı yatırım politikası da bu sistemin tamamlayıcısıdır.

İnovasyona dayalı bir ekonomide ana kaynak ve sermaye beyin gücüdür. Bilgiyi en iyi kullanan firmalar, en nitelikli insan kaynağına gereksinim duyar ve en fazla istihdamı yaratırlar. Bu nedenle, eğitim ve insan kaynaklarına yatırım büyük önem taşır.

Diğer yandan, herhangi bir küme veya ağyapı olmadan firmaların birbirleriyle, veya üniversite ve araştırma kurumlarıyla yaptıkları işbirlikleri de inovasyon için büyük önem taşır. Bu tarz işbirliklerini harekete geçirecek teşvikler, örneğin akademik başarı ve terfi için özel sektör ile birlikte yürütülen Ar-Ge çalışmalarının esas alınması, ülkenin inovasyon performansının artırılmasına büyük katkı sağlar.

Bir ülkenin veya bölgenin inovasyon sistemini oluşturan aktörler arasındaki işbirliği kadar bu aktörlerin uluslararası düzeydeki işbirlikleri de inovasyon açısından önemlidir. Ülkeler böylelikle küresel inovasyon sisteminin bir parçası haline gelip rekabet güçlerini artırma yolunda büyük kazanımlar elde ederler.

Üzerinde durulması gereken diğer önemli bir konu, fikri hakların değerinin belirlenmesi konusudur. Bu haklar, patent, marka, telif hakkı, tasarım gibi belli bir şekil almışsa değerlendirme işleminin bir zorluğu yoktur. Ancak, firmanın beyin gücünde, yani çalışanlarında toplanmış olan bilgiler, yetenekler, beceriler, eğitim sistemleri ve yöntemleri, tasarımlar, teknik süreçler, dağıtım ağları gibi elle tutulamayan diğer önemli varlıkların değerlendirilmesi güç bir iştir. Bir firmanın değerini ve rekabet gücünü doğrudan ilgilendiren bu konuda da farkındalık yaratılması ve kabul gören, başarısı kanıtlamış uygulamaların ülke ve firma şartlarına uyarlanmasının teşvik edilmesi önemlidir.

Yaşanan bu gelişmeler sonucunda ülkelerin rekabet gücünü inceleyen ve rekabet gücünün artırılması konusuna yoğunlaşan araştırmalara göre; Farklı kriterleri (pazar payı, dış ödemeler bilançosu, üretim, istihdam, ekonomi özgürlük, insani gelişme vb. ) temel alan bu çalışmaların birleştikleri ortak nokta rekabet gücünün artırılması sonucunda, ülkedeki yaşam standartlarının, vatandaşların reel gelirlerinin ve refahlarının artışının sağlanması gerektiğidir (Çivi ve diğerleri, 2008:1-22).



## 5.BÖLÜM

### SONUÇ

#### 5.1. ÖZET

Bu araştırmada; stratejik yönetim ve inovasyon faaliyetlerinin , Rekabet üstünlüğüne etkisi incelenmiştir.

İnovasyon faaliyetleri ve stratejik yönetim skorları bağımsız değişkenler , Rekabet Üstünlüğü ise bağımlı değişkendir. Bağımsız değişkenler bağımlı değişkendeki değişimin yaklaşık % 63.6 ‘sını açıklar.

Bu araştırmadan çıkarılan genel sonuç, hipotezlerimize bakıldığında inovasyon faaliyetleri ile rekabet üstünlüğü ve stratejik yönetim ile Rekabet üstünlüğü arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. İnovasyon faaliyeti uygulayan ve stratejik yönetim düşüncesine sahip olan işletmeler Rekabet üstünlüğü elde etmede rakiplerinden önde olurlar. Bu araştırmada sonucunda Hipotezlerimizden H1 ve H2 Kabul edilmiştir.

H1 : İşletmenin stratejik yönetim skoru ile rekabet üstünlüğü elde etme skoru arasında ilişki vardır.

H2 : İşletmenin inovasyon faaliyetleri skoru ile rekabet üstünlüğü elde etme skoru arasında ilişki vardır.

#### 5.2. ÇALIŞMANIN LİTERATÜRE KATKISI

Literatür çalışmaları sırasında konu ile ilgili söz konusu tüm değişkenlerin etkisini ortaya koyan çok kapsamlı bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu açıdan araştırmanın literatüre kuramsal ve uygulamada katkı yapması beklenmektedir.

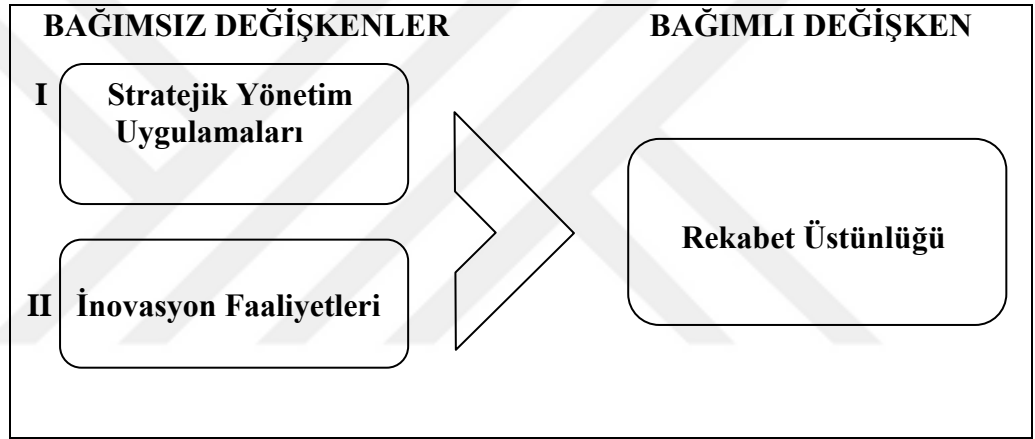
Araştırmanın kuramsal katkısı, stratejik yönetim uygulamalarının ve İnovasyon faaliyetlerinin rekabet üstünlüğü sağlama etkisinin bütüncül bir modelde incelenmesi, ve bu alandaki boşluğu doldurmasıdır. Araştırmanın uygulamadaki katkısı ise, İnovasyon faaliyetlerinin ve Stratejik yönetim uygulamalarının Rekabet üstünlüğüne etkisinin Türkiye’de ilk kez test edilmiş olmasıdır.

### 5.3. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ VE MODELİ

Bu araştırmada, Stratejik yönetim ve İnovasyon ile rekabet üstünlüğü arasındaki ilişki incelenecek ve değişkenler ile hipotezlerimiz açıklanacaktır.

Araştırmanın bağımlı değişkeni Rekabet üstünlüğüdür. Araştırmanın bağımsız değişkenleri inovasyon faaliyetleri ve stratejik yönetim uygulamaları skorlarıdır. Rekabet üstünlüğünü elde etmek için Stratejik yönetim uygulamaları ve İnovasyon faaliyetleri yapma ve uygulama kültürüne sahip olan işletmeler Rekabet üstünlüğü elde edeceklerdir. Bu araştırmada Stratejik yönetim ve inovasyon bağımsız değişkenlerinin , bağımlı değişken olan Rekabet üstünlüğüne etkisi incelenmiştir.

#### Araştırmanın Teorik Modeli



Şekil 5.1. Araştırmanın Teorik modeli

#### Bağımsız Değişkenler:

- ❖ Stratejik Yönetim Skoru
- ❖ İnovasyon faaliyetleri Skoru

#### Bağımlı Değişkenler:

- ❖ Rekabet Üstünlüğü elde etme Skoru

## 5.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

- H1o : İşletmenin stratejik yönetim skoru ile rekabet üstünlüğü elde etme skoru arasında ilişki yoktur.
- H1 : İşletmenin stratejik yönetim skoru ile rekabet üstünlüğü elde etme skoru arasında ilişki vardır.
- H2o : İşletmenin inovasyon faaliyetleri skoru ile rekabet üstünlüğü elde etme skoru arasında ilişki yoktur.
- H2 : İşletmenin inovasyon faaliyetleri skoru ile rekabet üstünlüğü elde etme skoru arasında ilişki vardır.

## 5.5. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE VERİ TOPLAMA TEKNİĞİ

İnovasyon ve stratejik yönetim bağımsız değişkenleri ile bağımlı değişken olan rekabet üstünlüğü arasındaki ilişkiyi açıklamak üzere alan çalışması kapsamında İstanbul iktisadi organize sanayi bölgesi içinde KOBİ diye bilenen küçük ve orta boy işletmelere anket yöntemi ile inovasyon , strateji ve rekabet konuları olarak hazırlanmış sorular sorulmuştur. Ayrıca demografik sorular da yöneltilmiştir. bu çalışmada kullanılan anket formunun hazırlanmasında (Mairesse ve Mohnon, 2007) Anket soruları 5’li likert tipinde hazırlanmıştır (1= Kesinlikle aynı fikirde değilim, 5= Kesinlikle aynı fikirdeyim). Anket toplam 130 kobyeye dağıtılmış sadece 110 tanesinden dönüş yapılmıştır. Anket görüşmeleri 2017 ocak - şubat aylarında olmak üzere iki aylık bir süre içinde gerçekleştirilmiştir.

## 5.6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

### 5.6.1. Ana Kütle Ve Örneklem

Bu araştırma da Ana Kütle Türkiye de İstanbul İktisadi organize sanayi bölgesinde ki 110 koby işletmesinde üst yönetim kademelerinde görev alan (patron yada yönetici ) ve şirketin yönetim kademesinde kararları veren Üst Düzey Yöneticilerden oluşmaktadır.

### 5.6.2. Araştırmanın Bulguları

Ankete katılan yöneticilerin % 15,45'i bayan ve % 84,55'i erkektir.

Yöneticilerin yaş dağılımı incelendiğinde % 41,82'lik bir oranla 31-40 yaş grubunun ilk sırada yer aldığı görülmektedir. İkinci sırada % 25,46 oranla 41-50 yaş grubu , üçüncü sırada % 21,82'lik oranla 21-30 yaş grubu ve dördüncü sırada 51 ve üzeri % 10,10 oranla yer almaktadır.

Katılımcıların % 26,36 si bekar, % 73,64' ü ise evlidir.

Ankete katılan yöneticilerin % 25,45'i orta öğretim, % 43,63'ü ön lisans, % 29,09'u lisans ve % 0,018'i Yüksek lisans düzeyinde eğitime sahiptir.

Ankete katılanların kaç yıldır çalıştıklarına yönelik sorularda % 35,5 3-5 yıl , ikinci sırada % 30 ile 10 yıl ve üzeri çalışanlar üçüncü sırada % 24,5 ile 5-10 yıl arası çalışanlar ve son olarak % 10 ile 1-3 yıl arası çalışanlar olduğu görülmektedir.

Ankete katılanların sektörel dağılımlarına bakıldığında ilk sırada % 34,5 ile otomotiv sektörü , ikinci sırada % 24,5 ile Tekstil sektörü , üçüncü sırada ise % 23 ile Hizmet sektörü izlemekte ve 4. Sırada % 12 ile yan sanayi mamul üreten işletmeler gelmektedir. Bu işletmeleri % 3,6 ile kimya ve % 1,9 ile deri sektörleri izlemektedir.

Aşağıdaki Tabloda Ankete katılanların Demografik özellikleri verilmiştir. (Tablo 4.1).

**Tablo 5.1. Demografik Özellikler**

<b>YAŞ</b>	<b>SAYI</b>	<b>YÜZDE</b>
21-30	24	% 21.82
31-40	46	% 41.82
41-51	28	% 25,46
51 VE ÜZERİ	12	% 10,10
<b>CİNSİYET</b>		
KADIN	17	% 15,45
ERKEK	93	% 84,55
<b>MEDENİ DURUM</b>	<b>110</b>	<b>% 100</b>
EVLİ	81	% 73,64
BEKAR	29	% 26,36
<b>EĞİTİM SEVİYESİ</b>		
ORTA ÖĞRETİM	28	% 25.5
ÖNLİSANS	48	% 43,7
ÜNİVERSİTE	32	% 29,1
YÜKSEK LİSANS	2	% 1,7
<b>ÇALIŞMA YILI</b>		
1-3 YIL	11	% 10
3-5 YIL	39	% 35.5
5-10 YIL	27	% 24.5
10 YIL VE ÜZERİ	33	% 30
<b>SEKTÖREL DAĞILIM</b>		
TEKSTİL	27	% 24,5
OTOMOTİV	38	% 34.5
KİMYA	4	% 3,6
DERİ	2	% 1,9
YAN SANAYİ	14	% 12.5
HİZMET	25	% 23
	<b>110</b>	

#### **5.6.2.1. Verilerin Normallik Analizi**

Gözlem sayısı 29' dan büyük olduğu için, verilerin normallik testin de Kolmogrov - Simirnov test değerine bakılır. Bu test için sıfır ve karşıt hipotezi aşağıdaki şekilde olacaktır.

**Tablo 5.2. Verilerin Normallik Tablosu**

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
RekabetÜstünlüğü	,078	110	,095	,970	110	,014
StratejikYönetim	,067	110	,200 <sup>*</sup>	,978	110	,071
inovasyon	,080	110	,077	,978	110	,072

\*. This is a lower bound of the true significance.  
a. Lilliefors Significance Correction

H1o : İşletmenin stratejik yönetim skoru ile rekabet üstünlüğü elde etme skoru arasında ilişki yoktur.

H1 : İşletmenin stratejik yönetim skoru ile rekabet üstünlüğü elde etme skoru arasında ilişki vardır.

H2o : İşletmenin inovasyon faaliyetleri skoru ile rekabet üstünlüğü elde etme skoru arasında ilişki yoktur.

H2 : İşletmenin inovasyon faaliyetleri skoru ile rekabet üstünlüğü elde etme skoru arasında ilişki vardır.

%5 anlamlılık düzeyine göre verilerin sig. Değeri (0,200)  $p > 0.05$  ten büyük olduğu için H1 hipotezi kabul edilir ve verilerin normal dağıldığı söylenebilir.

%5 anlamlılık düzeyine göre verilerin sig. Değeri (0,077)  $p > 0.05$  ten büyük olduğu için H2 hipotezi kabul edilir ve verilerin normal dağıldığı söylenebilir.

### 5.6.2.2. Gözlenen Değişkenler Arası Korelasyon

**Tablo 5.3. Stratejik Yönetim Ve Rekabet Üstünlüğü Korelasyon Analizi**

Correlations			
		RekabetÜstünlüğü	StratejikYönetim
RekabetÜstünlüğü	Pearson Correlation	1	,797**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	110	110
StratejikYönetim	Pearson Correlation	,797**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	110	110

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Stratejik Yönetim İle rekabet üstünlüğü arasında (% 0.797) oranında Korelasyon hesaplanmıştır. [ $r(110)=0,797$ ;  $p<1$ ]. Bu oran ile Stratejik yönetim ve rekabet üstünlüğü aralarında pozitif yönde yüksek ve anlamlı bir ilişki olduğu gözükmemektedir.

**Tablo 5.4. İnovasyon Ve Rekabet Üstünlüğü Korelasyon Analizi**

Correlations			
		RekabetÜstünlüğü	inovasyon
RekabetÜstünlüğü	Pearson Correlation	1	,719**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	110	110
inovasyon	Pearson Correlation	,719**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	110	110

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

İnovasyon İle rekabet üstünlüğü arasında (%719) oranında Korelasyon hesaplanmıştır. [ $r(110)=0,719$ ;  $p<1$ ]. Bu oranlar Aralarındaki pozitif yönde yüksek ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Bu sonuçlar, araştırmanın doğrudan etkilerine ilişkin olarak kurulmuş olan hipotezlerin (H1-H2) doğrulandığına ilişkin kanıtlar olarak sunulmaktadır.

### 5.6.2.3. One Sample Test

**Tablo 5.5. İnovasyon Faaliyetleri İçin One Sample T Testi**

One-Sample Statistics						
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean		
inovasyon	110	59,01	6,053	,577		

One-Sample Test						
	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
inovasyon	102,254	109	,000	59,009	57,87	60,15

İnovasyon için test değerimiz 59' dur. Test sonucunda sig değeri (,000) %5 ten küçük olduğu ve test değeri ile örnek grubun ortalaması arasında bir fark olmadığı görülmüştür. [  $t(109) = 102,254$ ;  $p = 0,000$ ;  $p < 0,05$  ] Yani ortalama grubu temsil edebilir.

**Tablo 5.6. Stratejik Yönetim İçin One Sample T Testi**

One-Sample Statistics						
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean		
StratejikYönetim	110	58,72	5,895	,562		

One-Sample Test						
	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
StratejikYönetim	104,463	109	,000	58,718	57,60	59,83

Stratejik Yönetim için test değerimiz 58,718 'tür. Test sonucunda sig değeri (,000) %5 ten küçük olduğu ve test değeri ile örnek grubun ortalaması



arasında bir fark olmadığı görülmüştür. [  $t(109) = 104,463$ ;  $p = 0,000$ ;  $p < 0,05$  ]  
Yani ortalama grubu temsil edebilir.

**Tablo 5.7. Rekabet Üstünlüğü İçin One Sample T Testi**

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
RekabetÜstünlüğü	110	58,39	6,622	,631

One-Sample Test						
	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
RekabetÜstünlüğü	92,477	109	,000	58,391	57,14	59,64

Rekabet Üstünlüğü için test değerimiz 58,39 ' dur. Test sonucunda sig değeri (,000) %5 ten Küçük olduğu ve test değeri ile örnek grubun ortalaması arasında bir fark olmadığı görülmüştür. [  $t(109) = 92,477$ ;  $p = 0,000$ ;  $p < 0,05$  ]  
Yani ortalama grubu temsil edebilir.

#### 5.6.2.4. Ölçeklerin Faktör Analizleri ve Güvenilirlikleri

Çalışmada ölçeklerinin güvenilirliğini belirlemek için Cronbach Alpha yöntemi kullanılmıştır. Alfa katsayısı anketteki farklı soruların aynı niteliği ölçerken birbirlerini ne kadar tamamladıklarını ortaya koyar ve 0 ile 1 arasında değerler almaktadır. Değer 1'e yaklaştıkça güvenilirlik yükselmektedir (Kalaycı, 2006:321). Analizin sonucuna göre inovasyon türlerinin güvenilirlik değeri 0,921 bulunmuştur. Bu değer kullanılan ölçeğin oldukça güvenilir olduğu anlamına gelmektedir.

**Tablo 5.8. Güvenilirlik Analizi Sonucu**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,921	3

### Faktör Analizi

Birbirleri ile ilişkili değişkenlerin, birbirinden bağımsız ve anlamlı faktörler haline getirerek sınıflandırmak ve çoklu doğrusal bağlantıyı ortadan kaldırmak amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. İlk olarak veri setinin faktör analizine uygun olup olmadığını değerlendirmek amacıyla KMO değeri ve Bartlett Küresellik testleri yapılmıştır.

KMO değeri örneklem yeterliliği ölçütüdür. Bu oranın 0,5 in üzerinde olması gereklidir ve ne kadar yüksek olursa faktör analizi yapmak o kadar uygun olmaktadır. Bartlett küresellik testinde ise , "korelasyon matrisi birim matristir" sıfır hipotezinin reddedilmesi istenir. Bu şekilde değişkenler arasında yüksek korelasyonların olduğu ve veri setinin faktör analizine uygun olduğu sonucuna varılabilir (Kalaycı, 2006:321).

**Tablo 5.9. KMO Değeri ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları**

KMO and Bartlett's Test	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,703
Approx. Chi-Square	278,037
Bartlett's Test of Sphericity df	3
Sig.	,000

KMO katsayısı 0,703 olduğundan örneklem yeterliliğinin mükemmel olduğu ve veri setinin bu göstergelerle faktör analizine tabi tutulabileceği sonucuna varılmaktadır. Tabloya bakıldığında Bartlett testinin p değerinin 0,000 olduğunu ve % 5 önem seviyesinde sıfır hipotezinin reddildiğini görmekteyiz. Bu sonuç üzerine faktör analizine devam edebiliriz.

**Tablo 5.10 Faktör Analizi Tablosu**

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,607	86,903	86,903	2,607	86,903	86,903
2	,296	9,873	96,776			
3	,097	3,224	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Bu sonuca bağlı olarak İnovasyon , Stratejik yönetim ve Rekabet üstünlüğü faktör analizleri söz konusu faktörden birincisi varyansın tek başına (% 86,903) ‘unu açıkladığını göstermiştir.

#### 5.6.2.5. Doğrusal Çoklu Regresyon Analizi

**Tablo 5.11. Faktörlerin Çoklu Regresyon Analizi**

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,798 <sup>a</sup>	,636	,629	4,032	,636	93,512	2	107	,000

a. Predictors: (Constant), inovasyon, StratejikYönetim

İnovasyon faaliyetleri ve stratejik yönetim skorları bağımsız değişkenler , Rekabet Üstünlüğü ise bağımlı değişkendir. Bağımsız değişkenler bağımlı değişkendeki değişimin yaklaşık % 63,6 'sını açıklar. Bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler için kurulacak regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır.

Faktör analizi sonrasında elde ettiğimiz faktör skorlarını çoklu regresyona tabi tuttuğumuzda ve bağımlı değişkenimiz olarak rekabet üstünlüğünü aldığımızda, modelin hesaplanan F değerinin 93,512 ve p değerinin 0,000 ile 0,05 ten küçük olduğunu görürüz. Dolayısıyla modelin bütün olarak anlamlı olduğu söylenebilir.

### **5.7. ARAŞTIRMANIN KISITLARI**

Verilerin sadece İstanbul İkitelli Organize Sanayi Bölgesi ile sınırlı olması araştırmanın en önemli kısıtlarından birini oluşturmaktadır.

### **5.8. SONUÇ VE ÖNERİLER**

Günümüzde iş yaşamı devamlı değişmekte ve değişen çevre şartlarına paralel olarak strateji anlayışları da önemli ölçüde değişmektedir. Stratejik anlayıştaki değişim ise işletmeleri yeni arayışlara itmektedir. Kendini değişen bu şartlara uyduramayan işletmeler rekabet yarışında geride kalmaktadırlar.

İşletmelerin yeni dünyada değişen çevre şartlarına ve yeni iş yapılarına bağlı olarak yeni stratejik anlayış ortaya koyup rakiplerine göre daha hızlı kavrayan, anlayan ve uygulayan işletmeler olarak öne çıkmaları gerekir.

İnovasyon, tek aşamalı bir faaliyet değil; aksine, tüm organizasyonu fırsatları yakalayacak ve pazar payını artıracak şekilde iç ve dış faktörlerle etkileyen karmaşık süreçlerden oluşan faaliyettir. Bu süreçleri, dolayısıyla inovasyonu başarıyla yöneten firmalar ürün ve hizmetlerini daha üstün özelliklerde geliştirme, üretme ve pazarlama şansına sahiptir (Elçi,2006:170).

Günümüzde küresel bir köy olan dünyada şirketlerin yaşayabilmesi ve büyüebilmesi için pazarda artan rekabet savaşlarını kazanmaları gerekir. Bunun için yapılması gereken en önemli hazırlık iyi bir stratejik düşünce ve yenilikçi vizyon ve misyon ortaya koymak; aynı zamanda şirketin tüm birimlerini kapsayan güçlü bir stratejidir. Sadece şirketimizde değil, yaptığımız ve uyguladığımız her alanında başarılı olabilmek için etkili bir strateji geliştirmemiz gerekir.

Şirketinizde uyguladığımız strateji, şirketinizin rekabet avantajının kaynağının ne olduğu, rakiplerden hangi alanlarda üstün olduğunuzu ve bu

üstünlüklerden elde edilen rekabet avantajını koruyabilmek için pazarda nasıl davranmanız gerektiği ve stratejik uygulamalarınızın neler olduğu ve işe yarayıp yaramadığı sorularına cevap vermelidir.

Sektörü ve büyüklüğü ne olursa olsun, bir firmanın ayakta kalması ve rekabet gücünü artırması ancak inovasyonla mümkün. İnovasyon yapan firmalar üretkenliklerini artırıp hızla büyüme fırsatını yakalar; yüksek nitelikli istihdam olanaklarını yaratır; iç ve dış pazarlarda daha güçlü bir konuma yerleşirler (Elçi,2006:162).

İnovasyon ve stratejik yönetim düşüncesi birlikteliği ile oluşturulacak yeni sinerji ile rekabet üstünlüğü elde etmek için yaratıcı olmalı , şirketin pazarını geliştirmeli , geleceği tasarlamalı, yeni fırsatları yakalamalı, ve bu fırsatlardan yeni değerler yaratmak, yeni ve iyi tasarlanmış, misyon ve vizyon ortaya koymak gerekir. Rakiplerin önüne geçmek için yeniliğe açık olmak ,eleştirel bakmak, günü takip etmek gibi faktörlerle rekabetçi üstünlüğün elde edilmesi ve bu doğrultuda uygun stratejilerin hayata geçirilmesi ile mümkün olmaktadır.

İnovasyon kültürüne sahip olan şirketler stratejik yönetim düşüncesi ile hareket ederek yeni , farklı ve stratejik plan dahilinde hareket ederlerse rakiplerinden üstün olarak rekabet dünyasında savaşı kazanabileceklerdir.

Şirketlerin günümüzde rekabet üstünlüğü elde etmek için yeni arayışlara girmesi gerekiyor. Artık sadece mal ve hizmet üretmek yeterli değil. Kime Neyi-Nasıl sunabiliriz ? , rakiplerimiz Neler yapıyor ? , biz Neredeyiz - Ne yapıyoruz? sorularına cevap verip; yeni yöntem ve tekniklerle yaşamlarını sürdürmeleri gerekiyor. Bundan sonraki süreçte farklı olmak , yeni buluşlar ve yöntemler icat etmek, ilk olmak zorundalar.

Rekabet etmek için yeni pazarlara girmek , buralarda kalıcı olmak şirketlerin yaşamları için hayati önem taşıyor. Eski uygulamalar artık yeterli değil. İnovasyona değer vermeyen, stratejik düşünüp uygulamayan , zamanın hızına yetişemeyen işletmeler yok olmak durumundadır.

İşletmeler insanlara açık olmalılar, onları dinlemeli onlarla devamlı etkileşim halinde olmalı ve onların ne istediklerini iyice anlamalılar. Bu doğrultuda yeni buluşlar yaparak , teknolojiyi kullanarak ve şirketlerinde yeni stratejik uygulamaları haya geçirebilirlerse rekabet üstünlü elde etmek kaçınılmazdır.

Rekabet üstünlüğü sağlayan firmaların en büyük özellikleri insana yatırım yapan , teknolojiye ağırlık veren , İnovasyon yapma ve katma değerli ürün üretmeye özen gösteren , Üniversitelerle işbirliği yapan , sosyal medyayı etkin şekilde kullanan , tüketici istek ve beklentilerine uygun ürünler üreten firmalardır.

Sonuç olarak yönetim kademesinde stratejik yönetimi ve inovasyon geliştirme kültürüne sahip olan işletmeler rekabet stnlg elde edeceklerdir ve rakiplerinden bir adım nde olacak ve yaşamlarını srdrebileceklerdir.



## KAYNAKÇA

ABRAHAM, J.L., & KNIGHT, D.J. (2001). Strategic innovation. *Strategy and Leadership*. 29(1), 21-27

AKDOĞAN, A. (2007). “Üniversite-Sanayi İşbirliğinin Tarafların Beklentileri ve Beklentileri Etkileyen Bir Faktör Olarak Yenilik Kültürü”, Detay Yayıncılık, 1.Baskı, Ankara. S-95-97

AKGEMİCİ, Tahir (2007) *Stratejik Yönetim*, Ankara: Gazi Kitabevi, Mart

AKTAN Can (1999) 2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri 1. Değişim Mühendisliği, TÜGİAD Yayını. İstanbul.

AKTAN. Can (2008) , Makale 1 , Çimento - İşveren , Temmuz - Ağustos

ANSOF , H. Igor (1957); Çeşitlendirme Stratejileri.: *Harvard Business Review*, Cilt. 35 Sayı 5, Eylül-Ekim , ss. 113-124

BARUTÇUGİL, İ.S. (1981). Teknolojik yenilik ve araştırma–geliştirme yönetimi, Bursa: Bursa Üniversitesi Basımevi.

BERBER, Aykut; *Stratejik İnovasyon Yönetimi* :www.aykutberber.com, Erişim tarihi: (12.02.2017)

BHOT, Bhaskar, BOWENDER, B (2001); *Creativity and Innovation Management*, Volume: 10, No:1, March

BRUNNER, S. (2006), “Clustering and the Effects of Inward FDI on National Competitiveness Faculty of Economics and Social Sciences Department of Economics Chair of Economics and Social Policy”, s:7

BUDAK, Gönül (1998); *Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey*, Sistem Yayıncılık No:177, İstanbul: Sistem Yayıncılık

BURGELMAN R. A. and GROVE.A . (1996). Strategic dissonance, 30 *California Management Review* 38 (Winter): 8–28.

CLANCY. P. (2001) “Industry clusters in Ireland: an application of Porter’s model of national competitive advantage to three sectors”, *European Planning Studies*, 9(1), 7-28.

CORMICAN, Kathryn, O’SULLIVAN, David (2004); *Auditing Best Practice for Effective Product Innovation Management*, Technovation.

ÇİVİ Emin, EROL İbrahim, İNANLI Turgay, EROL Ece D. B (2008) *ULUSLARARASI REKABET GÜCÜNE FARKLI BAKIŞLAR* *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Bahar, Cilt:4, Yıl:4, Sayı:1, 4:1-22

ÇOMAKLI, Şafak Ertan, Kenan Mehmet EKİCİ ve Tarık Zeki ŞAHİM. (2007) Geleceği Planlamada Stratejik Yöntem, 1. Baskı, Ankara: İlksan Matbaası,

DAFT, R. (1994), "Management", Orlando: The Dryden Press.

DEMİREL, Yavuz, SEÇKİN, Zeliha (2008); Bilgi ve Bilgi Paylaşımının Yenilikçilik Üzerine Etkileri, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 17, Sayı 1.

DİNÇER, Ö. (1998). Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası. İstanbul: Timaş Matbaası 20 -35

DOBNÍ, C.Brooke (2006); The Innovation Blueprint, Business Horizons, 49, 329-339.

DREJER, A. (2006). Strategic innovation: A new perspective on strategic management. Handbook of Business Strategy, 7(1), 143-147.

DRUCKER P. (1999). 21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları, (Çev: İ.Bahçivanlıgil), İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

DRUCKER, P. F. (2003); Yenilikçilik İçerisinde Yenilikçilik Disiplini,Çeviren: Ahmet Kardam, İstanbul: MESS Yayınları.

DURNA, Ufuk., (2002), Yenilik Yönetimi, Ankara: Nobel Yayınevi

ECEVİT Satı, Z., & IŞIK, Ö. (2011). İnovasyon ve stratejik yönetim sinerjisi: Stratejik inovasyon. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9(2), 538-559

ELÇİ, Şirin. (2006). İnovasyon: Kalkınmanın ve rekabetin anahtarı. Ankara: Nova Basın Yayın Dağıtım.

ELÇİ, Şirin. (2012). "İnovasyon Rehberi: Karlılık ve Rekabetin El Kitabı", EGİAD Yayınları Yenilik, Yenileşim, İnovasyon Dünyasına Bir Yolculuk, 16-53

ERCİŞ, A. ve CAN, P. (2013). "Tedarik Zinciri Yönetiminin İnovasyon Stratejilerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma", Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3(2), 95-122

Eren E. (2002). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 6. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım.

ESEN, Ş., & ÇETİN, S. (2012).Siyasi parti ve hükümet programlarında girişimcilik ve inovasyon. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 34, 71-82.



ESİM, S. (2009). “Uyuyan Dev Yazılım Sektöründe İnovasyon, Rekabet ve Kümelenme”. Çerçeve Dergisi Rekabet ve Kümelenme Dosyası. MÜSİAD Yayınları, ss. 132-137

GOSWAMI, S. ve MATHEW, M. (2005). “Definition of Innovation Revisited: An Empirical Study on Indian Information Technology Industry”, International Journal of Innovation Management, 9(3), 371-383.

GOVİNDARAJAN, V., & TRİMBLE, C. (2005). Organizational DNA for strategic innovation. California Management Review, 47(3), 47-76.

GÖKÇEK, O. (2007). Yenilik yönetimi süreci ve yenilik stratejileri: otomotiv sektöründe bir alan çalışması. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

GRANT, R. M. (2003). Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors. Strategic Management Journal, Vol 24, No. 6 (Jun., 2003) , 491-517.

GRANT R. M & JORDAN Judith , (2014) STRATEJİNİN TEMELLERİ, Nobel Yayıncılık , S-196-365,(ÇEVİRİ: Gamze SART )

GUNN, R., W. WILLIAMS. (2007). Strategic Tools: An Emprical Investigation Strategy in Practice in UK. Strattegic Change. 16(5), 201-216.

GÜLÇUBUK, A. (2014). “Küreselleşme Sürecinde Yeni Ürün Geliştirme, İnovasyon ve Stratejik İşbirliklerinin Artan Önemi ve Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma”, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14(14), 207-223.

GÜLEŞ, H.K., & BÜBÜL, H. (2004). Toplam kalite yönetiminin işletmelerde yenilik çalışmalarına katkıları. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1, 115-129

GÜRPINAR, K., SANDIKÇI, M. (2008), “Uluslararası Rekabetçilik Analizinde Michael E. Porter’ın Elmas Modeli Yaklaşımı: Türkiye’deki Bazı Endüstrilerdeki Uygulanabilirliğinin ve Sonuçlarının Araştırılması”, Selçuk Üniversitesi İİBF Dergisi,18, 106-125.

HAMEL and C. K. PRAHALAD. (1993). Strategy as stretch and leverage, 35 Harvard Business Review (March–April): 75–84.

HAMEL, Gary (interview by Tony Jackson) (1997); “The Dirty Little Secret of Strategy”, April 24Financial Times.

HANCIOĞLU Yasemin & YEŞİLAYDIN. (2016). Gözde Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Cilt 12, Sayı 29, s 106-120

HATİBOĞLU, Zeyyat (1986). İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: İrfan Yayıncılık. s.43-44.

HUNGER David, WHEELEN Thomas (2007) Essentials of Strategic Management , upper Saddle River, NJ

HURST, David K. (2000); Kriz ve Yenilenme, Çeviren: Ela Gürdemir , İstanbul: Alfa Yayınları

INTERNATIONAL TRADE FORUM (2000). “Competitive Strategies Set the Stage for Successful Innovation”, Issue 3, www.focusinnovation.net:Erişim Tarihi (09.02.2017)

İRİZ, Rıfat (2005). Yaratıcılık ve yenilik bağlamında girişimcilik ve KOBİ’ler. Konya: Çizgi Kitabevi.

JANOV, Jill, (1994) The Intervene Organization - Hope and Daring at Work- San Francisco: Jossey-Bass Oubl, JAUCH, L. ve GLUECK, W. (1989). Strategic Management and Business Policy. New York: McGraw Com.

JAUCH Lawrence R., GLUECK William F. (1989)Strategic Management and Business PolicyPaperback– International Edition, July 1,

KALAYCI, Şeref (2006), SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın Dağıtım, 2006, Ankara, 321

KAPLAN R. S. ve NORTON D. P. (1996). “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, Harvard Business Review. Jan – Feb, 75–85.

KASPAROV Garry (2005): Strategic intensity: a conversation with Garry Kasparov, 32 Harvard Business Review 105–13.

KILIÇ Serkan .( 2013). İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi: Seçkin Yayıncılık / 1. Baskı.121

KIRIM, A. (2005). Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim. İstanbul: Sistem Yayınları

KİM, C.; Song, J. Ve NERKAR, A. (2011). “Learning and Innovation: Exploitation and Exploration TradeOffs”, Journal of Business Research, 65(8), 1189-1194.

KNOTT, P. (2006). A Typology of Strategy Tool Applications. Management Decision. 44(8), 1090.

KONGAR, E.N. (1995). İnovasyon: yenilik, Bitirme tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Makine Fakültesi, Endüstri Mühendisliği.

KÖSE Arzu (2008 ) ; Stratejik yönetim ,Kum Saati Yayınları 21-101

KUNC, M. (2010). Revisiting Porter's Generic Strategies for Competitive Environments Using System Dynamics. Routledge Research in Strategic Management, 152-170.

LADO, A.A., BOYD, N.G. ve WRİGHT, P., (1992). A competency-based model of sustainable competitive advantage: Toward a conceptual integration, Journal of Management, 18, 1, 77-91.

LİANG, Liting, JAMES, Andrew (2009); "The Low-Cost Carrier Model İn China: The Adoption Of A Strategic İnnovation", Technology Analysis & Strategic Management, Volume: 21, No:1, January

LUMPKİN, G. T., & Dess, G. G. (2006). The Effect of 'Simplicity' on the Strategy-Performance Relationship: A Note. Journal of Management Studies, 7(43), 1583-1604

MA. H. (1999) Anatomy of competitive advantage: A SELECT framework Management Decision, 37,9, 709-718

MARKİDES, C. (1997). Strategic innovation. Sloan Management Review, Spring, 9-23.

MARTINS, E.C. ve TERBLANCHE, F. (2003). "Building Organizational Culture that Stimulates Creativity and Innovation", European Journal of Innovation Management, 6: 64-74.

MARTİNELLİ, r., J. Waddell. (2007). Managing Programs to Success: Key Program Management Tools. PM World Today IX(VI), 1-8.

MAXWELL, Ian E. (2009). Managing Sustainable Innovation - The Driver for Global Growth, Springer, New Zealand

MİLES, R. E., SNOW, C. C., (1978), Organizational Strategy, Structure and Process, New York: McGraw-Hill Book Co. :29

MORRİS, L. (2013). Three dimensions of innovation. International Management Review, 9(2), 5-10.

ODEN, W.H. (1997). Managing Corporate Culture, Innovation and Intrapreneurship.

O'REİLLY, C. (1991). Socialization and Organizational Culture. (Der. Barry M. Staw)

OSLO KILAVUZU: Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması için İlkeler. (2005). Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü – Avrupa Birliği İstatistik Ofisi, İstanbul: TÜBİTAK Yayınları.

- ÖRÜCÜ, E.; KILIÇ, R. ve SAVAŞ, A. (2011) Doğu Üniversitesi Dergisi, 12(1), 58-73.
- PAMUK, G., ERKUT, H. ve ÜLEGİN, F. (1997). Stratejik Yönetim Ve Senaryo Tekniği. İstanbul: İrfan Yayıncılık, s.15-18
- PORTER, M.E., (1981). The contribution of industrial organization to strategic management, Academy of Management Review, 6, 4, 609-620.
- PORTER, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations, London: MacMillan Publishing
- PORTER, M.E. (1991), Towards a Dynamic Theory of Strategy, Strategic Management Journal, 12: 95-117.
- PORTER, M.E. (2000). Rekabet Stratejisi, Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri (Çeviri: Gülen Ulubilgen) Sistem Yayıncılık, 1. Basım, İstanbul.
- REKABET NEDİR ?, www.rekabet.gov.tr, Erişim Tarihi: (25.03.2017)
- RUTTEN, R., & BOEKEMA, F. (2007). Regional social capital: Embeddedness, innovation networks and regional economic development. Technological Forecasting and Social Change, 74, 1834-1846.
- SCHLEGELMILCH, B. B., DIAMANTOPOULAS, A., & KREUZ P. (2003). Strategic innovation: The construct, its drivers and its strategic outcomes. Journal of Strategic Marketing, 11, 117-132.
- SMİTH Adam (1776) « Ülkelerin Zenginliği » (New York: Modern Library, 1937), ss. 431-441.
- SOYER Ayberk , ERKUT Haluk (2008,) itüdergisi/d mühendislik , Cilt:7, Sayı:4, 36-47
- STYLES, C., & GODDARD, J. (2004). Spinning the wheel of strategic innovation. Business Strategy Review, 15(2), 63-72.
- SUCU, Y. (2000). Yönetim: Kavramlar, Kuramlar ve Süreçler. Bolu: AİBÜ Basımevi
- TANWAR, R. (2013). Porter's Generic Competitive Strategies. IOSR Journal of Business and Management (IOSRJBM), 1(15), 11-17.
- TAŞKIN, H., ADALI, M.R. (2003). Teknolojik zeka ve rekabet stratejileri, İstanbul: Değişim Yayınları.
- UZKURT, C. (2008). Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt kültürü, Beta Basım Yayın, İstanbul S-243

ÜLGEN, H., MİRZE, S. K., (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayıncılık, Dağıtım, Pazarlama, Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti. İstanbul

ÜZÜN, C. (2000). Stratejik Yönetim Ve Halkla İlişkiler. İzmir: Eylül Yayınları

WOOD, R. C. (2007). How strategic innovation really gets started. Strategy and Leadership, 35(1), 21-29.

YALÇINKAYA, Y. (2010). Bilginin farkındalık ve farklılığında organizasyonların gelecek alanı: İnovasyon. Türk Kütüphaneciliği Dergisi, 24(3), 373-403.

YAŞLIOĞLU Murat (2016), Rekabet Avantajı Ve Stratejii ,İstanbul ,Beta Yayınevi . 1-15

ZERENLER, M., TÜRKER, N., & ŞAHİN, E. (2007).Küresel teknoloji, araştırma –geliştirme (Ar-Ge) ve yenilik ilişkisi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17, 653-667.

**EK 1**

**T.C.**

**İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

Elinizdeki bu form İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Tezi araştırmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Bu araştırma, Stratejik Yönetim Ve İnovasyon İle Rekabet Üstünlüğü arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır.

Formda yer alan ifadelere vereceğiniz cevaplarla çeşitli konulara ilişkin görüşlerinizi aktararak bu konuların incelenmesine katkıda bulunmuş olacaksınız. Hiçbir ifadenin doğru veya yanlış cevabı yoktur. Önemli olan cevabın içtenlikle ve düşünülerek verilmesi ve cevaplanmamış madde bırakılmamasıdır.

Araştırma için isim ve soyadı belirtip belirtmemekte serbestsiniz. Cevaplamış olduğunuz anketler sadece araştırmacı tarafından bilimsel amaçla değerlendirilecektir.

Katılımınız, ilgi ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ediyoruz.

Yüksek Lisans Tez Danışmanı

Dr. Bülent DEMİR

Araştırmacı

Özgür ER

**STRATEJİK YÖNETİM - İNOVASYON - REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ  
ANKET FORMU**

**BİRİNCİ BÖLÜM**

<b>Yaş</b>				
<b>Cinsiyet</b>	Bayan ( )	Erkek ( )		
<b>Medeni Durum</b>	Evli ( )	Bekar ( )		
<b>Mezuniyet Durumu</b>	Lise ( )	Ön Lisans( )	Lisans ( )	Lisansüstü ( )
<b>Mesleki Deneyim</b>	1-3 Yıl ( )	3-5 Yıl ( )	5-10 Yıl ( )	10 Yıl Üzeri ( )

## İKİNCİ BÖLÜM

Bu bölümde inovasyon yönlülük görüşlerinizi öğrenmek amacıyla çeşitli sorular verilmiştir. Lütfen bu soruları kendi düşünceleriniz doğrultusunda;

**1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Fikrim Yok, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum**, seçeneklerinden birini tik ( X ) koyarak cevaplandırınız.

SORU NO	İNOVASYON ANKET SORULARI	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
		1	2	3	4	5
1.	İşletmemiz, yeni yöntemlerin bulunmasında oldukça yaratıcıdır.					
2.	İşletmemiz, sıklıkla yeni fikirler dener ve bunları hayata geçirmeye çalışır					
3.	İşletmemizde, yenilik çok riskli görülmez ve yeniliğe karşı konulmaz.					
4.	İşletmemiz, yeni ürün/hizmet geliştirme konusuna çok önem verir.					
5.	İşletmemizde, işlerin daha iyi yapılabilmesi için sürekli olarak yeni yollar aranır					
6.	İşletmemizde, yeni ürün/hizmet geliştirebilmek için yeterli ölçüde harcama yapılır					
7.	Yöneticiler, liderlik anlayışıyla hareket etmektedir.					



8.	İnovasyon yönetimi işletmemizde stratejik kararlar arasında değerlendirilmektedir					
9.	İnovasyon yönetimi çalışmalarının tamamı işletmemiz içinde yürütülmektedir					
10.	İşletmemizdeki yenilik yönetimi çalışmaları için gerekli fırsatlar sunulmaktadır					
11.	Yenilik yönetimi çalışmaları stratejik yönetim faaliyetleri için uygun ortamı yaratmaya katkıda bulunmaktadır					
12.	Ar-Ge faaliyetlerinin işletmenize olası etkileri sürekli takip edilmektedir					
13.	İşletmenizde Yenilik Yaratma çalışmaları var dır					
14.	İşletmeniz Teknoloji Yenileme yapar					
15.	İşletmeniz, müşteri memnuniyetini sürekli ölçer					
16.	İşletmeniz, müşteri bağlılığı sağlamak için çaba sarf eder.					
17.	İşletmenize ait Vizyon Tasarlanması vardır					
18.	İşletmenizin yeni ürün hizmet kalitesi yüksektir					
19.	Müşteri memnuniyeti ve toplam kalite çalışmaları vardır					
20.	İşletmenizin yeni ürün/hizmet geliştirme de başarılıdır					

SORU NO	STRATEJİK YÖNETİM ANKET SORULARI	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
		1	2	3	4	5
1.	İşletmenizin ortak amaç ve hedefleri vardır					
2.	Çalışanlarda stratejik yönetim bilinci vardır					
3.	İşletmenizin stratejik amaçları nicel ve ölçülebilirdir					
4.	İşletmenizin amaçlarına ulaşma düzeyi yüksektir					
5.	İşletme stratejimiz belirlenmeden önce alternatif stratejiler belirlenir					
6.	İşletmenizde örgüte ait kültür değerleri vardır.					
7.	İşletmenizde alınan stratejik kararlar, önceden belirlenen kriterlere göre değerlendirilir					
8.	İşletme stratejimiz belirlenirken çevredeki fırsat ve tehditler incelenir					
9.	İşletmedeki her bölüme ait Stratejiler vardır					
10.	İşletmenizde ödüllendirme ve motivasyon etkinliği vardır					
11.	Alternatif stratejiler arasından uygun olan strateji seçilir					
12.	İşletmenize ait vizyon tasarlanması vardır					

13.	İşletmenize ait misyon tasarlanması vardır					
14.	İşletmenize ait stratejik plan vardır					
15.	İşletmenizde liderlik anlayışı yüksektir					
16.	İşletmenize çevresel faktörlerin etkileri ile ilgili sistematik izleme, analiz, tahmin yapılır					
17.	İşletmenizde yetki ve sorumluluk dağılımı vardır					
18.	İşletmenizde geri besleme sürecinin oluşturulması ve etkin kılınması sağlanmıştır					
19.	İşletmenizin organizasyonel yapısı seçilen stratejiye adapte edilir					
20.	İşletmenizde Çalışanların ve yöneticilerin kalitesi yeterlidir					

SORU NO	REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ ANKET SORULARI	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
		1	2	3	4	5
1.	İşletmeniz Dış Pazar da Pazar Payını Arttırmıştır					
2.	İşletmeniz İç Pazar Liderliğini Korumuştur					
3.	İşletmenizin Karlılık oranı Yüksekler					
4.	İşletmeniz Rekabet Gücünü Arttırmıştır					
5.	İşletmeniz Maliyeti Verimlilik Dışı Faktörler ile Azaltmıştır					
6.	İşletmeniz Teknolojik açıdan rekabet gücü yüksektir					
7.	İşletmenizin Genel rekabetçilik düzeyi yüksektir					
8.	İşletmeniz Maliyet düşüklüğü sağlamıştır					
9.	İşletmenizin tedarikçilerle ilişkileri yüksektir					
10.	İşletmenizin Fiyat belirleme gücü vardır					
11.	İşletmeniz Pazarı Çeşitlendirme yapıyor					
12.	İşletmeniz, satış sonrası hizmeti en iyi şekilde vermeye çalışır.					
13.	İşletmenizde Rakiplerin pazar payı kontrolü yapılıyor					

14.	İşletmenizde Pazardaki rakip sayısı ve büyüklüğü takip ediliyor					
15.	İşletmenizde Endüstrideki teknolojik değişim hızı takip ediliyor					
16.	İşletmenizde İthalat ve İhracat imkanları takip ediliyor					
17.	İşletmenizde Maliyet avantajları vardır					
18.	İşletmenizde Çalışanların ve yöneticilerin kalitesi yeterlidir					
19.	İşletmenizin Müşteri nezdinde prestij ve imajı vardır					
20.	İşletmenizde Çalışanların bireysel gelişimlerine imkan sağlanmaktadır					

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Özgür ER

Uyruğu : T.C.

Doğum Yeri ve Tarihi : İstanbul / 03.02.1981

Medeni Hali : Bekar

Adres : Kerim Çavuş Cad. Fırat Sok. No:8/1 D:2 Bahçelievler/ İSTANBUL

E-Posta Adresi : ozgur\_er@outlook.com

İletişim (Telefon) : +90 543 300 11 23

### EĞİTİM

Lise : Kocasinan Lisesi / 1997

Lisans : Anadolu Üniversitesi / 2010

Yüksek Lisans : T.C. İstanbul Arel Üniversitesi / 2017

### MESLEKİ DENEYİM

2012 – 2016 Saygın Danışmanlık Ltd. Şti. – Danışman

2003-2010 Güncel Yayıncılık: Kurumsal İletişim uzmanı

1997-2001 Orjin deri Aş. Raporlama uzmanı

### YABANCI DİL

İngilizce

