

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



İŞLETMELERDE REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAMAYA YÖNELİK  
İNOVASYON STRATEJİLERİ VE ÜRÜN İNOVASYONU MODELLERİ:  
İSTANBUL AYAKKABI ENDÜSTRİSİ'NDE BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

Cengiz KASTAN

İşletme Ana Bilim Dalı

İşletme Doktora Programı

Tez Danışmanı:  
Prof. Dr. Akın MARŞAP

ŞUBAT 2016

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



İŞLETMELERDE REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAMAYA YÖNELİK  
İNOVASYON STRATEJİLERİ VE ÜRÜN İNOVASYONU MODELLERİ:  
İSTANBUL AYAKKABI ENDÜSTRİSİ'NDE BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

Cengiz KASTAN

Y1314.640027

İşletme Ana Bilim Dalı

İşletme Doktora Programı

Tez Danışmanı:  
Prof. Dr. Akın MARŞAP

ŞUBAT 2016





16/02/2016

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ  
DOKTORA TEZ ONAY BELGESİ

Enstitümüz İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Doktora Programı Y1314.640027 numaralı öğrencisi Cengiz KASTAN'ın "İŞLETMELERDE REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAMAYA YÖNELİK İNOVASYON STRATEJİLERİ VE ÜRÜN İNOVASYON MODELLERİ: İSTANBUL AYAKKABI ENDÜSTRİSİNDE BİR ARAŞTIRMA" adlı doktora tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 16/10/2015 tarih ve 2015/20 sayılı kararı ile oluşturulan jüri tarafından *gözetilmiştir* ile Doktora tezi olarak *kabul* edilmiştir.

	Unvan- Ad-Soyad	İmza
Danışman	Prof. Dr. Akın MARŞAP	<i>[Signature]</i>
Üye (TİK)	Yrd. Doç. Dr. İlkey KARADUMAN	<i>[Signature]</i>
Üye (TİK)	Yrd. Doç. Dr. Beldir Emre KURTULMUŞ	<i>[Signature]</i>
Üye	Prof. Dr. Canan ÇETİN	<i>[Signature]</i>
Üye	Prof. Dr. Mustafa DİLBER	<i>[Signature]</i>

Tezin Savunulduğu Tarih: 16/02/2016

Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ..... tarih ve ..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. Zafer UTLU  
Enstitü Müdürü



## **YEMİN METNİ**

Doktora tezi olarak sunduğum “İşletmelerde Rekabet Üstünlüğu Sağlamaya Yönelik İnovasyon Stratejileri ve Ürün İnovasyonu Modelleri: İstanbul Ayakkabı Endüstrisi'nde Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya'da gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim (16/ 02/ 2016).

**Cengiz KASTAN**



## ÖNSÖZ

Bu çalışmada, işletmelerde inovasyon yapmanın rekabet üstünlüğü elde edilmesine etkileri, işletmelerin sahip oldukları özellikler ile seçecekleri inovasyon stratejileri arasındaki ilişkiler ve ürün inovasyonu modelleri araştırılmıştır. İnovasyon, işletmelerin değişen şartlara uyumunu sağlamak amacıyla yürüttükleri ürünleri görece daha ucuz ve/ veya farklı üretmeyi sağlayan artı değer yaratan bir süreçtir. İnovasyon uygun iklimde ve uygun yönetim yaklaşımlarında gelişebilmektedir. Çalışmanın son bölümünde İstanbul'daki 110 ayakkabı üreticisi ve ihracatçısı işletmede bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada ayakkabı işletmelerinin inovasyon yapıp yapmadıkları, kullandıkları inovatif ürün süreç modelleri ve inovasyonun rekabet üstünlüğüne katkıları incelenmiştir.

Çalışmam sırasında sürekli uygun bir çalışma ortamı sağlayan ve sabırla her konuda bana destek olan eşime ve çocuklarıma çok teşekkür ederim. Çalışmanın araştırma bölümünde yardımlarını esirgemeyen ve zaman ayırarak anketi cevaplandırarak ayakkabı üreticilerine şükranlarımı sunarım. Yoğun çalışmalarına rağmen ayakkabı üreticilerini ziyaret ederek anket formunun doldurulmasını sağlayan öğrencilerime de teşekkür ederim. Kendi çalışmalarından zaman ayırarak destek olan, yapıcı öneriler getiren Yrd. Doç. Dr. Ercan ÖĞE'ye çok teşekkür ederim. Çalışmayı titizlikle inceleyerek değerlendiren ve istatistiki analizlerde sabırla yönlendirici olan Prof. Dr. Mustafa DİLBER, Prof. Dr. Canan ÇETİN, Yrd. Doç. Dr. İlkay KARADUMAN ve Yrd. Doç. Dr. Bekir Emre KURTULMUŞ'a da teşekkürlerimi sunarım. Yine çalışmanın son bölümünde istatistiki analizlerin hazırlanmasında yoğun işlerine rağmen her fırsatta destek olan Prof. Dr. Hüseyin Besim AKIN, Prof. Dr. Veysel BOZKURT ve Yrd. Doç. Dr. Tuğba ALTINTAŞ'a minnettarım. Çalışmanın en başından sonuna kadar, yılların birikimi bilgi ve deneyimlerini bana aktararak yol gösterici ve destekleyici olan Prof. Dr. Akın MARŞAP hocama en samimi şükranlarımı sunarım.

Şubat 2016

Cengiz KASTAN





## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	ix
KISALTMALAR.....	xi
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİL LİSTESİ.....	xvii
ÖZET.....	xix
ABSTRACT .....	xxiii
<b>1. GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
1.1 Çalışma Konusu .....	1
1.2 Tezin Amacı.....	1
1.3 Literatür Araştırması.....	2
1.4 Hipotezler.....	5
<b>2. İŞLETMELERDE REKABET VE İNOVASYON İLE İLGİLİ</b>	
<b>TEMEL KAVRAMLAR.....</b>	<b>7</b>
2.1 Rekabet Üstünlüğü Kavramı, Gelişimi, Ölçütleri ve Stratejileri.....	8
2.1.1 Rekabet üstünlüğü, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramları ve rekabet anlayışındaki gelişim .....	8
2.1.2 Rekabet üstünlüğü ölçütleri.....	18
2.1.3 Rekabet stratejilerini etkileyen unsurlar ve belli başlı rekabet stratejileri.....	21
2.1.4 Rekabet stratejilerinin karşılaştırılması.....	32
2.1.5 Değer zinciri analizi bağlamında rekabet ve inovasyon ilişkisi.....	34
2.2 İnovasyon, İnovasyon Süreci ve İnovatif İşletmelerin Yönetmelik Özellikleri.....	39
2.2.1 İnovasyon kavramı, benzer kavramlardan farkları ve önemi.....	39
2.2.2 İnovasyon kavramının gelişimi.....	43
2.2.3 İnovasyon çeşitleri.....	45
2.2.3.1 Kaynağı açısından inovasyon çeşitleri.....	45
2.2.3.2 Hızı açısından inovasyon çeşitleri.....	48
2.2.3.3 İşletme işlevleri açısından inovasyon çeşitleri.....	48
2.2.4 İnovasyon süreci.....	52
2.2.5 İnovatif işletmelerin yönetmelik özellikleri: Destekleyici üst yönetim ve uygun iklim.....	56
2.2.6 İnovatif işletmelerde strateji geliştirme, örgütsel yapı ile değerlendirme ve kontrol.....	68
<b>3. İNOVASYON STRATEJİLERİ VE ÜRÜN İNOVASYONU MODELLERİ.....</b>	<b>77</b>
3.1 İnovasyon Stratejileri ve Rekabet Stratejileri İle İlişkileri.....	77
3.1.1 İnovasyon stratejileri.....	78
3.1.1.1 Saldırgan strateji.....	83

3.1.1.2 Savunmacı strateji.....	85
3.1.1.3 Taklitçi ve bağımlı stratejiler .....	87
3.1.1.4 Geleneksel ve fırsatçı stratejiler.....	89
3.1.2 İnovasyon stratejileri ve rekabet stratejileri ilişkileri.....	93
3.2 Ürün İnovasyonu, Ürün İnovasyonu Karar Modelleri ve İnovatif	
Ürün Geliştirme Süreç Modelleri.....	94
3.2.1 Ürün inovasyonu ve ürün inovasyonu rekabet ilişkisi.....	95
3.2.2 Ürün inovasyonu karar modelleri.....	100
3.2.2.1 Cooper ve Edgett modeli.....	101
3.2.2.2 Bağlamsal model.....	105
3.2.2.3 O'Conner ve Demartion modelleri.....	111
3.2.3 İnovatif ürün geliştirme süreç modelleri.....	120
3.2.3.1 Bilginin işlenmesine dayalı model.....	120
3.2.3.2 Stratejik ürün inovasyonu süreci modeli.....	121
3.2.3.3 Kapı süreci modeli.....	123
3.2.3.4 Alfa/ beta sevkiyat modeli.....	124
3.2.3.5 Huni yaklaşımı.....	125
3.2.4 İnovatif ürün geliştirme sürecinde karşılaşılan belli başlı	
sorunlar ve çözüm önerileri.....	126
3.2.5 İnovatif ürüne değer katma bağlamında marka, ambalaj	
ve satış sonrası hizmet stratejileri.....	133
<b>4. AYAKKABI VE AYAKKABI SEKTÖRÜ .....</b>	<b>137</b>
4.1 Ayakkabı, Ayakkabı Endüstrisi ve Ayakkabı Sektörü	
kavramları.....	138
4.1.1 Ayakkabı kavramı, bölümleri, çeşitleri ve üretiminde kullanılan	
malzemeler .....	139
4.1.2 Ayakkabı Endüstrisi ve Ayakkabı Sektörü	
kavramları.....	147
4.2 Dünyada ve Türkiye'de Ayakkabı Sektörü.....	148
4.2.1 Dünyada Ayakkabı Sektörü.....	148
4.2.2 Türkiye'de Ayakkabı Sektörü .....	158
4.2.3 İstanbul'da Ayakkabı Sektörü .....	161
<b>5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ, KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI.....</b>	<b>165</b>
5.1 Araştırma felsefesi.....	165
5.2 Araştırma yaklaşımı.....	166
5.3 Araştırma yöntemi.....	167
5.4 Araştırma etiği.....	167
5.5 Araştırma evreninin belirlenmesi ve örneklem seçimi.....	168
5.6 Belirlenen bağımlı ve bağımsız değişkenler.....	169
5.7 Araştırma modeli ve hipotezleri.....	170
5.8 Anket formu.....	173
5.9 Ölçeklerin güvenilirlik analizi.....	174
5.10 Kullanılan istatistik analizler ve tablolar hakkında.....	175
5.11 Araştırma sınırlılıkları .....	176
<b>6. ARAŞTIRMA BULGULARI.....</b>	<b>177</b>
6.1 Araştırmaya katılan işletmelerin genel özellikleri.....	177
6.2 Araştırmaya katılan işletmelerin rekabet stratejileri, ar- ge ve	
inovasyon çalışmaları.....	181
6.3 Araştırmanın modelleri bağlamında hipotezlerin testi.....	197
<b>7. ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZİ VE TARTIŞILMASI.....</b>	<b>211</b>
<b>8. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>217</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>231</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>247</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>295</b>

## **KISALTMALAR**

**DPT** : Devlet Planlama Teşkilatı

**İSO** : İstanbul Sanayi Odası

**KOBİ** : Küçük ve orta ölçekli işletmeler

**OECD** : Organisation for Economic Co-operation and Development  
(Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü)



## ÇİZELGE LİSTESİ

### Sayfa

<b>Çizelge 2.1</b> : Rekabet Anlayışında Gelişim- 1980'ler Öncesi Dönem.....	16
<b>Çizelge 2.2</b> : Rekabet Anlayışında Gelişim- 1980'ler ve Sonrası Dönem.....	18
<b>Çizelge 2.3</b> : Aaker'ın Kullandığı Rekabet Üstünlüğü Ölçütleri.....	19
<b>Çizelge 2.4</b> : Kotha ve Nair'ın Kullandıkları Rekabet Üstünlüğü Ölçütleri.....	20
<b>Çizelge 2.5</b> : Beal'in Kullandığı Rekabet Üstünlüğü Ölçütleri.....	20
<b>Çizelge 2.6</b> : Spanos ve Lioukas'ın Kullandıkları Rekabet Üstünlüğü Ölçütleri.....	21
<b>Çizelge 2.7</b> : Toplam Maliyet Liderliği Stratejisinin Gereklilikleri.....	27
<b>Çizelge 2.8</b> : Farklılaştırma Stratejisinin Gereklilikleri.....	29
<b>Çizelge 2.9</b> : Biçimsel ve Biçimsel Olmayan Örgüt Yapısına Sahip Bir İnovasyon Grubunda Temel Pozisyonlar ve İşlevleri .....	73
<b>Çizelge 3.1</b> : Araştırmacılar ve İnovasyon Stratejileri .....	80
<b>Çizelge 3.2</b> : Alternatif İnovasyon Stratejileri ve Gereksinimleri .....	91
<b>Çizelge 3.3</b> : İnovatif Ürün Geliştirme Projelerinde Bağlamsal Değişken Kombinasyonları .....	108
<b>Çizelge 3.4</b> : Farklı Bağlamsal Kombinasyonlar İçin Başarı Unsurları ve Yönetim Yaklaşımlarının Önemi.....	110
<b>Çizelge 3.5</b> : İki Grup İnovatif Ürün Geliştirme Projesi İçin Pazar Unsurlarının Göreceli Önemi .....	111
<b>Çizelge 3.6</b> : Hızlı Değişen ve Durağan Pazarlarda Etkili Uygulamalar .....	128
<b>Çizelge 4.1</b> : Standart Uluslararası Ticaret Sınıflandırması'na Göre Ayakkabı Çeşitleri.....	143
<b>Çizelge 4.2</b> : 2013 Yılı Gümrük Tarife İstatistik Pozisyon Numaraları'na Göre Ayakkabı Çeşitleri (Özet Tablo).....	144
<b>Çizelge 4.3</b> : Ayakkabının Bölümlerine Göre Üretimde Kullanılan Malzemeler...	147
<b>Çizelge 4.4</b> : 2010 Yılında En Çok Ayakkabı Üreten İlk On Ülke.....	148
<b>Çizelge 4.5</b> : 2007 Yılında En Çok Ayakkabı Üreten İlk On Ülke.....	149
<b>Çizelge 4.6</b> : 2010 Yılında En Çok Ayakkabı Tüketen İlk On Ülke.....	151
<b>Çizelge 4.7</b> : 2007 Yılında En Çok Ayakkabı Tüketen İlk On Ülke.....	151
<b>Çizelge 4.8</b> : 2014 Yılında Tutar Bazında En Çok Ayakkabı İthalatı Yapan İlk On Ülke.....	152
<b>Çizelge 4.9</b> : 2010 Yılında Tutar Bazında En Çok Ayakkabı İthalatı Yapan İlk On Ülke.....	153
<b>Çizelge 4.10</b> : 2010 Yılında Miktar Bazında En Çok Ayakkabı İthalatı Yapan İlk On Ülke.....	153
<b>Çizelge 4.11</b> : 2007 Yılında Miktar Bazında En Çok Ayakkabı İthalatı Yapan İlk On Ülke.....	154
<b>Çizelge 4.12</b> : 2014 Yılında Tutar Bazında En Çok Ayakkabı İhracatı Yapan İlk On Ülke.....	154
<b>Çizelge 4.13</b> : 2010 Yılında Miktar Bazında En Çok Ayakkabı İhracatı Yapan İlk On Ülke.....	155
<b>Çizelge 4.14</b> : 2010 Yılında Tutar Bazında En Çok Ayakkabı İhracatı Yapan İlk On Ülke.....	155
<b>Çizelge 4.15</b> : 2007 Yılında Miktar Bazında En Çok Ayakkabı İhracatı Yapan İlk On Ülke.....	156
<b>Çizelge 4.16</b> : Belli Başlı Ayakkabı Meslek Kuruluşları.....	157

<b>Çizelge 4.17:</b> Türkiye'nin Ayakkabı İhracatı.....	159
<b>Çizelge 4.18:</b> Türkiye'nin Ayakkabı İthalatı.....	160
<b>Çizelge 5.1 :</b> İlçelere Göre Anket Yapılacak İşletme Sayıları .....	169
<b>Çizelge 5.2 :</b> Anket Soruları ve Kaynakları .....	174
<b>Çizelge 5.3 :</b> Ölçekler ve Cronbach Alpha Katsayıları.....	175
<b>Çizelge 6.1 :</b> Anketi Cevaplayanların Pozisyonlarına Göre Dağılımları .....	177
<b>Çizelge 6.2 :</b> İşletmelerin Rekabet Stratejilerine Göre Dağılımları .....	182
<b>Çizelge 6.3 :</b> İşletmelerin Genel Özellikleri İle Maliyet Liderliği Stratejisi Arasındaki İlişkiyi Gösteren Ki- Kare Bağımsızlık Testi Sonuçları .....	182
<b>Çizelge 6.4 :</b> İşletmelerin Genel Özellikleri İle Farklılaştırma Stratejisi Arasındaki İlişkiyi Gösteren Ki- Kare Bağımsızlık Testi Sonuçları .....	184
<b>Çizelge 6.5 :</b> İşletmelerin Genel Özellikleri İle Odaklanma Stratejisi Arasındaki İlişkiyi Gösteren Ki- Kare Bağımsızlık Testi Sonuçları .....	184
<b>Çizelge 6.6 :</b> İşletmelerin Genel Özellikleri İle Ar- Ge Bölümüne Sahip Olma Durumları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Ki- Kare Bağımsızlık Testi Sonuçları.....	186
<b>Çizelge 6.7 :</b> İşletmelerin Ar- Ge Bölümünde Çalışan Sayılarına Göre Dağılımları.....	186
<b>Çizelge 6.8 :</b> İşletmelerin İzledikleri Ürün İnovasyon Stratejilerine Göre Dağılımları.....	188
<b>Çizelge 6.9 :</b> İşletmelerin İzledikleri Süreç İnovasyon Stratejilerine Göre Dağılımları .....	189
<b>Çizelge 6.10:</b> İşletmelerin İzledikleri Pazarlama İnovasyon Stratejilerine Göre Dağılımları .....	189
<b>Çizelge 6.11:</b> İşletmelerin İzledikleri Örgütsel İnovasyon Stratejilerine Göre Dağılımları .....	190
<b>Çizelge 6.12:</b> İşletmelerin Yaptıkları İnovasyon Türlerine Göre Dağılımları.....	191
<b>Çizelge 6.13:</b> İşletmelerin İnovasyon Yapmalarına Göre Dağılımları.....	191
<b>Çizelge 6.14:</b> İşletmelerin Yaptıkları İnovasyonların Özgünlüğüne Göre Dağılımları.....	192
<b>Çizelge 6.15:</b> İşletmelerin İnovasyon İşbirlikleri Yapmalarına Göre Dağılımları...	193
<b>Çizelge 6.16:</b> İşletmelerin Genel Özellikleri İle İnovasyon İşbirliği Yapıp/ Yapmama Durumları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Ki- Kare Bağımsızlık Testi Sonuçları.....	193
<b>Çizelge 6.17:</b> İşletmelerin İnovasyondan Sağladıkları Yararlar ve Dereceleri.....	195
<b>Çizelge 6.18:</b> İşletmelerin İnovatif Ürün Geliştirme Sürecinde İzledikleri Süreç Modellerine Göre Dağılımları.....	196
<b>Çizelge 6.19:</b> İşletmelerin İnovasyon Harcamalarına Göre Dağılımları.....	197
<b>Çizelge 6.20:</b> Rekabet Üstünlüğü Tanımlayıcı İstatistikleri.....	198
<b>Çizelge 6.21:</b> Ürün İnovasyonu Stratejisi Tanımlayıcı İstatistikleri .....	198
<b>Çizelge 6.22:</b> Süreç İnovasyonu Stratejisi Tanımlayıcı İstatistikleri .....	198
<b>Çizelge 6.23:</b> Pazarlama İnovasyonu Stratejisi Tanımlayıcı İstatistikleri .....	199
<b>Çizelge 6.24:</b> Örgütsel İnovasyon Stratejisi Tanımlayıcı İstatistikleri .....	199
<b>Çizelge 6.25:</b> İnovatif Ürün Süreç Modelleri Tanımlayıcı İstatistikleri .....	200
<b>Çizelge 6.26:</b> ANOVA- I.....	201
<b>Çizelge 6.27:</b> Model Özeti- I.....	201
<b>Çizelge 6.28:</b> Katsayılar- I.....	202
<b>Çizelge 6.29:</b> ANOVA- II.....	203
<b>Çizelge 6.30:</b> Model Özeti- II.....	203
<b>Çizelge 6.31:</b> Katsayılar- II.....	203
<b>Çizelge 6.32:</b> ANOVA- III.....	204
<b>Çizelge 6.33:</b> Model Özeti- III.....	204
<b>Çizelge 6.34:</b> Katsayılar- III.....	205
<b>Çizelge 6.35:</b> ANOVA-IV.....	206
<b>Çizelge 6.36:</b> Model Özeti-IV.....	206
<b>Çizelge 6.37:</b> Katsayılar- IV.....	207
<b>Çizelge 6.38:</b> ANOVA-V.....	208

<b>Çizelge 6.39:</b> Model Özeti-V.....	208
<b>Çizelge 6.40:</b> Katsayılar- V.....	209
<b>Çizelge 8.1 :</b> Ürün İnovasyonu Tipleri.....	220





## ŞEKİL LİSTESİ

	<b>Sayfa</b>
<b>Şekil 2.1</b> : Rekabet Üstünlüğü Unsurları.....	11
<b>Şekil 2.2</b> : Kaynak Temelli Yaklaşımda Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğüne Yönelik Strateji Geliştirme Süreci.....	12
<b>Şekil 2.3</b> : Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Yetkinlik Temelli Modeli.....	13
<b>Şekil 2.4</b> : Endüstride Rekabeti Etkileyen Güçler.....	22
<b>Şekil 2.5</b> : Değer Yaratan Çalışmalar ve Değer Zinciri.....	34
<b>Şekil 2.6</b> : Sürecin Analizi.....	36
<b>Şekil 2.7</b> : Değerin Yaratılmasında İnovasyonun Etkisi.....	37
<b>Şekil 2.8</b> : İnovasyon Süreci.....	53
<b>Şekil 2.9</b> : Açık İnovasyon Modeli.....	58
<b>Şekil 2.10</b> : Yaratıcı Eylemin Üç Unsuru.....	63
<b>Şekil 2.11</b> : Yaratıcılığın İnovasyona Dönüşümü.....	64
<b>Şekil 2.12</b> : Yaratıcı ve Öğrenen Örgütlerde Başarılı İnovasyon Strateji ve Planlaması İçin Genişletilmiş PUÇE Döngüsü.....	69
<b>Şekil 3.1</b> : İnovasyon Stratejilerini Belirleme Süreci.....	79
<b>Şekil 3.2</b> : Planlanmış ve Oluşan Stratejiler .....	82
<b>Şekil 3.3</b> : İnovasyon Stratejileri İle Rekabet Stratejileri İlişkileri .....	93
<b>Şekil 3.4</b> : Yeni Ürün Çalışmalarında Ürün İnovasyonu ve İnovatif Ürün Kavramlarının Konumları .....	97
<b>Şekil 3.5</b> : S- Eğrisi: Yerleşik Teknoloji ve Yeni Rakibi.....	99
<b>Şekil 3.6</b> : Kadın Ayakkabısı Üreten Bir İşletmenin Örnek Ürün- Pazar Matrisi.....	101
<b>Şekil 3.7</b> : Erkek Ayakkabısı Üreten Bir İşletmenin Örnek Stratejik Haritası... ..	103
<b>Şekil 3.8</b> : Ayakkabı Üreten Bir İşletmenin Örnek Strateji Grupları ve Kaynakların Dağılımı.....	104
<b>Şekil 3.9</b> : İnovatif Ürün Geliştirme Projeleri İçin Bağlamsal Model.....	107
<b>Şekil 3.10</b> : Fikir Jeneratörü Modeli .....	112
<b>Şekil 3.11</b> : Fikir Jeneratörü + Kuluçka Grubu Modeli .....	113
<b>Şekil 3.12</b> : Sıralı Bütünsel Model .....	114
<b>Şekil 3.13</b> : Kurumsal Girişim Birimi Modeli .....	116
<b>Şekil 3.14</b> : Ar- Ge Yönetim Sistemi Modeli .....	117
<b>Şekil 3.15</b> : Kendine Benzer Model .....	118
<b>Şekil 3.16</b> : Yansıtma Modeli .....	119
<b>Şekil 3.17</b> : İnovatif Ürün Geliştirme Süreci Kavramsal Çerçeve Modeli .....	121
<b>Şekil 3.18</b> : Stratejik Ürün İnovasyon Süreci Modeli .....	122
<b>Şekil 3.19</b> : Kapı Süreci Modeli .....	123
<b>Şekil 3.20</b> : Alfa/ Beta Sevkiyat Modeli .....	125
<b>Şekil 3.21</b> : Huni Modeli .....	126
<b>Şekil 4.1</b> : Ayakkabının Bölümleri.....	141
<b>Şekil 5.1</b> : Araştırmanın Ana Modeli.....	171
<b>Şekil 5.2</b> : Araştırma Modelleri.....	172
<b>Şekil 6.1</b> : İşletmelerin İlçelere Göre Dağılımları.....	178
<b>Şekil 6.2</b> : İşletmelerin Hukuki Yapılarına Göre Dağılımları.....	179

<b>Şekil 6.3</b> : İşletmelerin Üst Yöneticinin İşletme Sahibi Olup Olmamasına Göre Dağılımları.....	179
<b>Şekil 6.4</b> : İşletmelerin Üretim Teknolojilerine Göre Dağılımları.....	180
<b>Şekil 6.5</b> : İşletmelerin Ar- Ge Bölümüne Sahip Olma Durumları.....	185
<b>Şekil 8.1</b> : Önemli Ölçüde Geliştirilmiş Ürün İnovasyonu Yapan Ayakkabı İşletmelerinde Ar- Ge Bölümü Örgüt Yapısı.....	224
<b>Şekil 8.2</b> : Ayakkabı İşletmelerinde Önemli Ölçüde Geliştirilmiş Ürün İnovasyon Modeli.....	225
<b>Şekil 8.3</b> : Özgün Ürün İnovasyonu Yapan Ayakkabı İşletmelerinde Ar- Ge Bölümü Örgüt Yapısı.....	227
<b>Şekil 8.4</b> : Ayakkabı İşletmelerinde Özgün Ürün İnovasyonu Modeli.....	228

# İŞLETMELERDE REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAMAYA YÖNELİK İNOVASYON STRATEJİLERİ VE ÜRÜN İNOVASYONU MODELLERİ: İSTANBUL AYAKKABI ENDÜSTRİSİ'NDE BİR ARAŞTIRMA

## ÖZET

1980'lerden itibaren yoğunlaşan küresel rekabet karşısında ancak sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne sahip işletmeler hayatlarını devam ettirebilmektedirler. İşletmeler maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejileri uygulayarak rakiplerinin önüne geçebilirler. Bu rekabet stratejilerinin uygulanmasında en önemli araçlardan birisi katma değer yaratan bir süreç olarak inovasyondur. Bu çalışmada işletmelerin rekabet üstünlüğü kazanmalarında inovasyonun etkisi ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Çalışmanın amacı; İstanbul Ayakkabı Endüstrisi'nde inovasyon yapmanın işletmelere rekabet üstünlüğü sağladığı ana hipotezinin geçerliliğini araştırmaktır.

İnovasyon, işletmelerin değişen şartlara uyumunu sağlamak amacıyla görece daha ucuz ve/ veya farklı ürünler, süreçler, yöntemler geliştirerek artı değer yaratmayı hedefledikleri çalışmalardır. Genel olarak dört tür inovasyon üzerinde çalışılmaktadır: Ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu ve örgütsel inovasyon. İnovasyon çalışmalarının başarısını diğer unsurlar yanında üst yönetimin yeniliklere yaklaşımı ve uygun örgüt iklimi de etkilemektedir. İnovatif işletmelerin uygulayabilecekleri çeşitli stratejiler bulunmaktadır: Saldırgan strateji; rakiplerin önüne geçerek teknoloji liderliğini ve piyasa liderliğini ele geçirmektir. Savunmacı strateji; saldırgan strateji uygulayan işletmelerin yakından izlenmesidir. Taklitçi strateji; ölçek ekonomileri ve/ veya üretim ve dağıtımda etkinlik, ürün ve süreçlerde maliyet düşürücü tasarım değişiklikleri ve maliyetlerin kontrolü ile maliyet üstünlüğü sağlanmasıdır. Bağımlı strateji; işletmenin güçlü bir işletmenin taşeronu olarak hayatını sürdürmesidir. Geleneksel strateji; işletmelerin gelişmiş zanaat becerileri, özel hünerleri ve yöresel özelliklerini ürünlerine yansıtma yöntemleridir. Fırsatçı strateji; işletmelerin niş pazarlarda tüketicilerin tatmin edilmemiş istek ve ihtiyaçlarını görüp bu talebi karşılamalarıdır. İşletmeler çevresel unsurlar (pazarın durumu, rakiplerin tutumları, devletlerin teşvikleri vb.) ile yetenekleri ve kaynaklarını göz önünde tutarak rekabet stratejileri ile uyumlu inovasyon stratejilerini belirlerler. İşletmelerin tüketicilerin değişen istek ve ihtiyaçları ile teknolojik gelişmelere rakiplerinden önce cevap verme işlemi ürün inovasyonu çalışmaları ile olanaklı olmaktadır. Bu çalışmalarda ürün inovasyonunun hangi alanlarda, ne zaman ve ne kadarlık bütçeler ile yapılacağı sorularına cevap vermeye çalışan çeşitli karar modelleri bulunmaktadır: Cooper ve Edgett modeli, bağlamsal model, O'Conner ve Demartion modelleri. İnovatif ürün çalışmalarının nasıl yapılacağı ile ilgili süreç modelleri ise şunlardır: Bilginin işlenmesine dayalı model, stratejik ürün inovasyon süreci modeli, kapı süreci modeli, alfa/ beta sevkiyat modeli ve huni modeli.

Araştırmanın ana modeline göre; işletmenin ürün, süreç, pazarlama ve örgütsel inovasyon stratejileri ile inovatif ürün süreç modelleri rekabet üstünlüğü elde edilmesini etkilemektedirler. Ana araştırma modeli doğrultusunda beş hipotez oluşturulmuştur. İstanbul Ayakkabı Endüstrisi'nde yapılan araştırma sonucu hipotezler test edilmişlerdir. İstanbul, Türkiye'de Ayakkabı Sektörü'nün en çok geliştiği ildir. Araştırma İstanbul'daki ihracatçı ayakkabı üreticileri üzerinde yüz yüze anket yöntemi ile uygulanmıştır. Ana kütleyi oluşturan 150 işletmeden 110 işletmeye anket yapılmıştır.

Çalışmanın sonuçlarına göre; ayakkabı üreten işletmelerin büyük bölümü KOBİ niteliğindedir. Bu işletmeler rekabet stratejisi olarak en çok farklılaştırma stratejisi izlerken en az odaklanma stratejisi izlemektedirler. İşletmelerin maliyet liderliği

stratejisi seçimi ile çalışan sayıları, farklılaştırma stratejisi ile hukuki yapıları ve odaklanma stratejisi ile fason yaptırılan üretim miktarı ve fason üretim yapma durumu arasında ilişki bulunmaktadır. İşletmelerin % 85,5'inde ar- ge bölümü bulunmaktadır. İşletmelerde ar- ge bölümü bulunması ile kullanılan üretim teknolojisi arasında ilişki görülmektedir. İşletmeler genel olarak inovasyon işbirliklerine açık değildirler. İşletmelerin inovasyon işbirlikleri yapıp/ yapmama durumları ile üretim teknolojileri arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır. Ayakkabı üreticileri yoğun olarak karma inovasyon stratejisi izlemektedirler. Stratejiler tek tek ele alındığında; ürün, süreç ve pazarlama inovasyon stratejisi olarak en çok saldırgan strateji ve en az taklitçi/ bağımlı strateji izlenmektedir. Örgütsel inovasyon stratejisi olarak en çok saldırgan strateji ile taklitçi/ bağımlı strateji ve en az geleneksel/ fırsatçı strateji uygulanmaktadır. İşletmeler ürün inovasyonu yaparken genellikle süreç modellerini birlikte kullanmaktadırlar. Kapı süreci modeli en çok tercih edilen model olurken bilginin işlenmesine dayalı model en az kullanılan model durumundadır. İşletmeler inovasyon çalışmalarına yatkındırlar. İşletmelerin % 85,5'i inovasyon yaptığını belirtmiştir. İşletmeler en çok süreç inovasyonu sonra sırasıyla pazarlama inovasyonu, ürün inovasyonu ve örgütsel inovasyon gerçekleştirmişlerdir. İşletmelerin büyük bölümü yaptıkları inovasyonların rekabet üstünlüğü kazanmalarında olumlu etkileri olduğunu bildirmişlerdir. İnovasyon yapmanın yüksek ve orta derecede en çok yarar sağladığı ilk üç alan; ürünlerin kalitesinin yükselmesi, iş sağlığı ve güvenliğinin gelişmesi ile ürün sunumunda kapasitenin yükselmesidir.

Araştırmanın ana hipotezi şöyledir:  $H_1$ = İstanbul'da kurulu, ayakkabı üretici/ ihracatçı işletmelerin uyguladıkları inovasyon stratejileri ve inovatif ürün süreç modelleri rekabet üstünlüğü üzerinde pozitif etkiye sahiptir. Ana hipotezden yola çıkılarak yeni hipotezler belirlenmiştir. Hipotezler Çoklu Regresyon Analizi ile test edilmiştir.  $H_{11}$ 'de ilgili işletmelerin uyguladıkları inovasyon stratejilerinin rekabet üstünlüğü üzerinde pozitif etkiye sahip olup olmadıkları araştırılmaktadır.  $H_{11}$ , inovasyon çeşitleri doğrultusunda ürün, süreç, pazarlama ve örgütsel inovasyon stratejileri bağlamında alt hipotezler oluşturularak test edilmiştir.  $H_{11a}$ 'da ilgili işletmelerin uyguladıkları ürün inovasyonu stratejilerinin rekabet üstünlüğü üzerinde pozitif etkiye sahip olup olmadıkları araştırılmaktadır.  $H_{11a}$  yapılan Çoklu Regresyon Analizi sonucu doğrulanmaktadır. Katsayılar çizelgesine göre; yalnızca geleneksel ürün inovasyonu stratejisi rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.  $H_{11b}$ 'de ilgili işletmelerin uyguladıkları süreç inovasyonu stratejilerinin rekabet üstünlüğü üzerinde pozitif etkiye sahip olup olmadıkları araştırılmaktadır.  $H_{11b}$  yapılan Çoklu Regresyon Analizi sonucu doğrulanmaktadır. Katsayılar çizelgesine göre; saldırgan ve fırsatçı süreç inovasyonu stratejileri rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.  $H_{11c}$ 'de ilgili işletmelerin uyguladıkları pazarlama inovasyonu stratejilerinin rekabet üstünlüğü üzerinde pozitif etkiye sahip olup olmadıkları araştırılmaktadır.  $H_{11c}$  yapılan Çoklu Regresyon Analizi sonucu doğrulanmaktadır. Katsayılar çizelgesine göre; saldırgan ve savunmacı pazarlama inovasyonu stratejileri rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.  $H_{11d}$ 'de ilgili işletmelerin uyguladıkları örgütsel inovasyon stratejilerinin rekabet üstünlüğü üzerinde pozitif etkiye sahip olup olmadıkları araştırılmaktadır.  $H_{11d}$  yapılan Çoklu Regresyon Analizi sonucu doğrulanmaktadır. Katsayılar çizelgesine göre; yalnızca savunmacı örgütsel inovasyon stratejisi rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Araştırmanın ikinci hipotezinde ( $H_{12}$ ) inovatif ürün süreç modellerinin rekabet üstünlüğü üzerinde pozitif etkiye sahip olup olmadıkları incelenmektedir. Yapılan Çoklu Regresyon Analizi sonucu hipotez doğrulanmamaktadır. Başka bir deyişle; işletmelerin uyguladıkları inovatif ürün süreç modelleri rekabet üstünlüğünü etkilememektedir.

Araştırma sonuçları değerlendirilerek ayakkabı üreten işletmelere yönelik ürün inovasyon yapısı ve ayakkabı işletmelerinin yapısal özelliklerinin kombinasyonlarını esas alan iki aşamalı bir model geliştirilmiştir. Küçük ölçekli işletmelere önemli ölçüde geliştirilmiş inovatif ürün modeli ve büyük ölçekli işletmelere özgün inovatif ürün modeli önerilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** *İnovasyon, inovasyon stratejileri, ürün inovasyonu modelleri, İstanbul Ayakkabı Endüstrisi, ayakkabı işletmelerinde ürün inovasyonu.*



# **INNOVATION STRATEGIES AND PRODUCT INNOVATION MODELS INTENDED FOR PROVIDING A COMPETITIVE ADVANTAGE IN ENTERPRISES: A RESEARCH IN ISTANBUL FOOTWEAR INDUSTRY**

## **ABSTRACT**

Since 1980s, in the face of concentrating global competition, enterprises with a sustainable competitive advantage can resume their lives. Enterprises could head off competitors by applying cost leadership, differentiation and focus strategies. One of the most important tools is innovation as a process which makes an added value. In this study, the effect of innovation on obtaining competitive advantage has been tried to be presented. The goal of the study is to examine the validation of the basic hypothesis, innovation has a positive effect on competitive advantage in Istanbul Footwear Industry.

Innovation is a contributed work by improving relatively cheaper, and/or different products, processes and methods, which has been aimed by enterprises to fit the variable conditions. In general it has been studied on four innovation types: Product innovation, process innovation, marketing innovation and organizational innovation. Beside the other factors, either management's approach or appropriate organizational climate effect the performance of innovation activities. There are various applicable innovation strategies for innovative enterprises: Offensive strategy is to capture the leadership of technology and market. Defensive strategy is to follow companies with offensive strategy. Imitator strategy is to access the cost advantage by scale economies, and/or the efficiency on production and distribution, changing the design to decrease the cost and cost control. Dependent strategy is to live as a subcontractor of a strong company. Traditional strategy is to reflect company's advanced craft skills and specific features of local crafts to their products. Opportunist strategy makes enterprises meet demands of customers' unfulfilled desires and needs. Enterprises determine the innovation strategies fit the competitive strategies according to environmental factors, (state of the market position of competitors, government incentives, etc.) their ability and resources. It is possible with product innovation efforts to meet technological developments and customers' variable needs before their competitors. Within that kind of activities, there are several decision models try to give answers to the questions like where, when and with how much budget needed for innovation: Cooper and Edgett model, contextual model, O'Connor and Demartion models. The process models on how to do the work of innovative products are conceptual model, strategic product innovation process model, state- gate model, alpha / beta delivery model and funnel model.

According to the main model of the research, enterprises' product, process, marketing and organizational innovation strategies and innovative product process models effect obtaining competitive advantage. In terms of the main research model, five hypotheses have been stated. Corresponding hypotheses have been tested in the research field, Istanbul Footwear Industry. Istanbul is the most developed city in Turkey on the Footwear Sector. Exporter Footwear manufacturers in Istanbul have been surveyed with a face to face questionnaire. 110 exporter enterprises have been surveyed selected from population consisting of 150 enterprises.

According to the findings of the study, most of the footwear manufacturers are SMEs. These enterprises have been following differentiation strategy at most and focus strategy at least as competitive strategies. There are significant relationships between



the cost leadership strategy and number of employees; differentiation strategy and legal structure; focus strategy and existence of subcontracting and amount of subcontracting products. 85.5% of enterprises have R&D department. A relationship between existence of R&D department and production technology has been observed. Enterprises are not generally tended to innovation cooperations. There is a significant relationship between the existence of innovation cooperations and production technologies. Footwear manufacturers are following mixed innovation strategies. When each strategy has been separately handled, the offensive strategy has been the most applied and imitator/dependent strategy has been the least applied strategies as product, process and marketing strategies. The most applied organizational innovation strategy is imitator/dependent strategy and the least applied is traditional/opportunist strategy. In general enterprises have been use process models together during their production innovations. While the state- gate model has been the most preferred model, the conceptual model has been the least preferred model. Enterprises are tended to innovative activities. 85.5% of them have been claimed that they were making innovation. Enterprises have done the process innovation first, and then marketing, product and organizational innovation, respectively. Most of the enterprises declared that there are positive effects of their innovations on to gain competitive advantage. The first three fields have high and medium benefits because of the innovation, improvement of production quality, development of job health and security, and the increase of supply capacity.

The main hypothesis is of the research is;  $H_1$  = There is a positive effect of inovation strategies and inovative product process models- applied by manufacturer/ exporter enterprises in Istanbul- on the competitive advantage. New hypotheses are stated from the main hypothesis. Hypotheses were tested by the Multiple Regression Analysis. With  $H_{11}$ , it has been searched whether there is a positive effect of applied inovation strategies on the competitive advantage or not.  $H_{11}$  has been tested by stating sub- hypotheses in the context of product, process, marketing and organizational inovation strategies according to inovation types. On  $H_{11a}$ , it has been examined whether there is a positive effect of product inovation strategies on the competitive advantage.  $H_{11a}$  was accepted because of the result of the Multiple Regression Analysis. According to the coefficients table, just traditional product inovation strategy provides the competitive advantage. On  $H_{11b}$ , it has been examined whether there is a positive effect of process inovation strategies on the competitive advantage.  $H_{11b}$  was accepted because of the Multiple Regression Analysis' result. According to the coefficients table offensive and opportunist process inovation strategies provide competitive advantage. On  $H_{11c}$ , it has been searched whether there is a positive effect of applied marketing inovation strategies on the competitive advantage.  $H_{11c}$  was accepted because of the Multiple Regression Analysis' result. According to the coefficients table, offensive and defensive marketing inovation strategies provide the competitive advantage. On  $H_{11d}$ , it has been searched whether there is a positive effect of applied organizational inovation strategies on the competitive advantage.  $H_{11d}$  was accepted according to the Multiple Regression Analysis' result. According to the coefficients table just defensive organizational inovation strategy provide the competitive advantage. On the second hypothesis ( $H_{12}$ ) of the research, it was searched whether there is a positive effect of applied inovative product process models on the competitive advantage. Hypothesis has been rejected because of the Multiple Regression Analysis' result. In other words, applied inovative product process models don't effect the competitive advantage.

By evaluating the research findings, a two-step model based on the footwear manufacturers due to their product inovation structure and combinations of their structural properties has been proposed. The proposed model for small sized enterprises is the significantly improved inovative product model and big sized enterprises is the original inovative model.

**Keywords:** *Innovation, innovation strategies, product innovation models, İstanbul Footwear Industry, product innovation in footwear producing enterprises.*



## **1. GİRİŞ**

Çalışmanın bütününde bilimsel yöntemler kullanılmış ve etik kurallara bağlı kalınmıştır. Çalışmada pozitivist araştırma paradigması doğrultusunda epistemolojik bir yaklaşım benimsenmiştir. Çalışma tümevarım yöntemini esas alan uygulamalı bir araştırmadır. Çalışmada mevcut bilgiler ve bilinen yöntemler yeni bir alana uygulanmaktadır. Araştırma yapılırken kuramsal ve sayısal yöntemler bir arada kullanılmıştır. Araştırmanın kuramsal bölümünde detaylı literatür taraması yapılmıştır. Araştırmanın uygulama bölümünde incelenecek bağımlı ve bağımsız değişkenler belirlenmiş; model ve hipotezler oluşturulmuştur. Araştırmanın nicel analiz bölümünde yüzyüze anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Elde edilen veri uygun istatistiki analizler ile değerlendirilmiş ve hipotezler test edilmiştir. Değerlendirmelerden yola çıkılarak elde edilen sonuçlara göre ilgili endüstrideki işletmelere önerilerde bulunulmuştur.

### **1.1 Çalışma Konusu**

Çalışmada işletmelerin rekabet üstünlüğü kazanmalarında inovasyonun önemi araştırılmaktadır. İşletmelerin becerileri ve kaynakları ile uygulayacakları rekabet stratejileri ve inovasyon stratejileri arasındaki ilişkiler analiz edilmektedir. İnovasyon yapmaya karar veren işletmelerin olası ürün inovasyonu karar modelleri ve süreç modelleri ele alınmaktadır. İstanbul Ayakkabı Endüstrisi'nde yapılan araştırma ile ayakkabı üreticilerinin ve ihracatçılarının inovasyon yapma ve inovasyon yapmanın işletmelere rekabet üstünlüğü sağlama durumları irdelenmektedir. Bu çalışmalar sonucu, ayakkabı işletmelerine sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaları konusunda öneriler geliştirmek hedeflenmektedir.

### **1.2 Tezin Amacı**

Günümüzün yoğun rekabet ortamında işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanmalarında etkili unsurlardan birisi inovasyon çalışmalarıdır. İşletmelerin rekabet üstünlüğü kazanmaları rakiplerine oranla daha yüksek katma değer elde

edebilmelerine bağılıdır. Katma değer yaratan bir süreç olarak inovasyonun önemi bu noktada ortaya çıkmaktadır.

Çalışmanın amacı; İstanbul Ayakkabı Endüstrisi'nde işletmelerin uyguladıkları inovasyon stratejileri ve inovatif ürün geliştirme süreç modellerinin rekabet üstünlüğü sağladığı ana hipotezinin geçerliliğini araştırmaktır.

Amaç kapsamında oluşturulan araştırma problemi şoyledir: İstanbul'da kurulu, ayakkabı üretici/ ihracatçı işletmelerin uyguladıkları inovasyon stratejileri ve inovatif ürün geliştirme süreç modelleri bu işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamalarında etkili midir?

Bu doğrultuda rekabet üstünlüğü kavramı, gelişimi ve ltleri incelenerek rekabet stratejileri sıralanmıştır. Değer zinciri analizi ile inovasyon ilişkisi irdelenerek değerin yaratılmasında inovasyonun rolü vurgulanmaya çalışılmıştır.

İnovasyon kavramı, ticari artılar getiren icatlar, işletmenin karlılığını arttıran önemli derecede yenilikler olarak özetlenebilir. İnovasyon sürecinde yeniliklerin oluşturulma süreci ile birlikte yeniliklerin ekonomik yarara dnştrlmesi aşamasına da dikkat çekilmektedir. İnovatif işletmelerin sahip olması gereken nitelikler ortaya konularak bu işletmelerde strateji geliştirme, örgüt yapısı ile değerlendirme ve kontrol konularına açıklık getirilmeye çalışılmıştır.

İşletmelerin yetenekleri ve kaynakları ile inovasyon stratejileri ve rekabet stratejileri arasındaki ilişkiler ele alınmışlardır. Yine çeşitli ürün inovasyonu karar modelleri ve inovatif ürün geliştirme süreç modelleri sıralanmışlardır.

İstanbul Ayakkabı Endüstrisi'nde bir araştırma yapılarak; ayakkabı üreticisi/ ihracatçılarının inovasyon çalışmaları analiz edilmiştir. Araştırma sonuçları anket formunu cevaplayanların verdikleri samimi cevaplar ve ölçeğin ölçtüğü özelliklerle sınırlıdır. Yine araştırma evrenini oluşturan işletme sayısı (150 işletme) az olduğu için işletmeler büyüklüklerine göre gruplandırılmamışlardır. Bu da araştırmanın bir kısıtıdır. Araştırma sonuçları doğrultusunda ayakkabı üreticilerinin yapılarına uygun iki aşamalı bir ürün inovasyonu modeli önerilmiştir. Böylece yoğun rekabet altında çalışmalarını sürdüren moda endüstrisi ile yakın bağları olan bir endüstride inovasyonun rekabet üzerine etkileri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Sonuçta bu tez çalışması ile işletmelerin çoğunluğu KOBİ zelliklerine sahip, üretim kalitesi insan unsuruna bağlı, moda eğilimlerine göre mevsimlik üretim yapan ve yoğun rekabet baskısı altındaki endüstrilerde rekabet- inovasyon ilişkilerini açıklayabilecek ipuçları sunulması amaçlanmaktadır.

### 1.3 Literatür Araştırması

Çalışmanın başlangıcında rekabet, inovasyon ve ayakkabı endüstrisi konularında literatür çalışması yapılmış; makaleler, kitaplar ve yasalar incelenmiştir.

İkinci bölümde rekabet ve inovasyon ile ilgili temel kavramlar açıklanmıştır. Rekabet üstünlüğü ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramları, rekabet üstünlüğünün nasıl kazanılacağı konusunda M. Porter'ın beş güç modeli, Wernerfelt, Day, Wensley, Prahalad, Peteraf, Barney ile Grant vd.'lerinin geliştirdiği kaynak temelli model genel kabul gören yaklaşımlardır. Rekabet anlayışının zaman içinde uğradığı değişimler A. Drejer'in dört okulu ve Jay B. Barney'in üç dönemli yaklaşımı çerçevesinde özetlenmiştir. Rekabet üstünlüğü ölçütleri David A. Aaker, S. Kotha, A. Nair, R. M. Beal, Y. E. Spanos ve S. Lioukas'ın çalışmalarından aktarılmıştır. M. Porter'ın jenerik rekabet stratejileri sıralanmış; Mintzberg, Quinn, Godin, Ülgen, Mirze, Wright, Pringle ve Kroll'un bu konudaki katkılarına yer verilmiştir. Görece en çok artık değeri yaratan işletme rekabet üstünlüğüne sahip olacaktır. Bu bağlamda değer yaratan bir süreç olarak inovasyon kavramı devreye girmektedir.

Damanpour, OECD, Avrupa Birliği, Ahmed, Shepherd, Baumol, Porter, Amabile, Drucker, Kelley ve Littman'ın inovasyon tanımları, kavramın değişik yönlerini vurgulamaktadır. 1930'lardan itibaren Schumpeter, 1950'lerde Solow, 1980'lerde Romer, Nelson ve Winter'in çalışmaları teknolojik inovasyonu uzun dönemde ekonomik gelişmenin motoru olarak ortaya koymaktadır. İnovasyon çeşitleri kaynağı, hızı ve işletme işlevleri olmak üzere üç farklı kriter kullanılarak sınıflandırılmıştır. 2000'li yılların başında Chesbrough'un geliştirdiği açık inovasyon modeli en popüler inovasyon çeşidi konumundadır. Açık inovasyon modelinin uygulanmasında Baumgartner ve Dalton'un yaklaşımları özetlenmiştir. İnovasyon çeşitleri açıklanırken Betz, Durna, Kırım, Ateş, Toraman vd.'lerinin yaklaşımlarından yararlanılmıştır. İnovasyon süreci yönetim modellerinin gelişimi konusu Rothwell, Henry, Ahmed ve Shepherd'in çalışmaları kapsamında değerlendirilmiştir. Bakan ve Büyükbeşe, başarılı inovasyon çalışmalarını yürütmenin temelinde inovatif çalışmalarını destekleyen bir üst yönetim ve bu yönetimin oluşturduğu uygun iklimin bulunduğunu belirtmektedirler. Özgenç, IBM'in yaptığı bir araştırmaya göre inovatif işletmelerde olabilecek liderlik modellerini sıralamaktadır. Erkmen, örgüt iklimini kısaca örgüt kültürünün görünen yönü, örgütün atmosferi olarak tanımlamaktadır. İşletmelerde inovasyon yapmayı etkileyen iklimin belli başlı unsurlarından bilgi konusunda Nonaka, öğrenme ve örgütsel öğrenme konusunda Drucker, Sezer ve Yazıcı, entellektüel sermaye konusunda Ruth, Bukowitz, Çetin ve Stewart, yetenek yönetimi konusunda Çırpan ve Şen, yaratıcılığı destekleyen yapı konusunda Naiman, Ahmed, Shepherd

ve Robinson, tasarım ve geliştirme süreçleri konusunda Mozota ile Utterback vd.'lerinin görüşlerinden yararlanılmıştır. Martensen ve Dahlgaard, yaratıcı ve öğrenen örgütlerde inovasyon yönetiminde strateji geliştirme süreci için genişletilmiş planlama- uygulama- çalışma- eylem (PUÇE) döngüsünü önermektedirler. İnovatif örgütsel yapılar oluşturmaya yönelik Luecke, Tushman, Nadler, Amabile, Gencer ve İncel'in düzenlemelerine yer verilmiştir. Kaplan ve Winby on inovasyon örgüt modeli sıralamışlardır.

Üçüncü bölümde inovasyon stratejileri ve ürün inovasyonu modelleri verilmiştir. R. E. Miles, C. C. Snow, M. A. Maidique, P. Patch, L. K. Mytelka, C. Freeman, L. Soete, J. Tidd ve J. Bessant tarafından çeşitli inovasyon stratejileri geliştirilmiştir. İnovasyon stratejileri konusunda Freeman ve Soete'nin saldırgan, savunmacı, taklitçi, bağımlı, geleneksel ve fırsatçı stratejileri öne çıkmaktadır. Tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarındaki hızlı değişimler, teknolojik gelişmeler, kaynak kullanımı, pazar stratejisi, büyüme isteği, rakiplerin çalışmaları işletmelerin ürün inovasyonuna yönelmelerini zorunlu kılmaktadır. Ürün inovasyonu karar modellerinde, birden çok inovasyon stratejisinin bir arada uygulandığı dönemler için Cooper ve Edgett modeli, inovatif ürün çalışmalarının başarısında yönetsel yaklaşımın önemini vurgulayan Balachandra ve Friar, radikal inovasyon çalışmaları için O'Conner ve Demartion'ın önerdiği örgüt modelleri incelenmişlerdir. İnovatif ürün geliştirme süreç modellerinde ise Bhuiyan ve Thomson'ın önerdiği bilginin işlenmesine dayalı model, Robert'ın stratejik ürün inovasyon süreci modeli, Cooper tarafından geliştirilen kapı süreci modeli, Barker'ın belirttiği alfa/ beta sevkiyat modeli ile Ahmed ve Shepherd'in açıkladığı huni yaklaşımı üzerinde durulmuştur.

Dördüncü bölümde dünyada, Türkiye'de ve İstanbul'daki Ayakkabı Sektörü hakkında bilgi sunulmuştur. Ayakkabının tarihçesi konusunda özellikle O'Keffe, Yelmen, Küçükerman, Portland State University ve Rydberg'in çalışmalarından yararlanılmıştır. Ayakkabıcılık terimleri ile ilgili olarak Türkçe literatürde Akalın ve arkadaşları tarafından hazırlanmış sözlük önemini korumaktadır. Dünya ayakkabı üretimi, tüketimi, ithalat ve ihracat istatistikleri Portekiz Ayakkabı, Yan Sanayi ve Saraciye Üreticileri Birliği (APICCAPS), SATRA Teknoloji Merkezi ve trademap.com verilerinden derlenmiştir. Dünyanın en büyük ayakkabı üreticisi ve ihracatçısı olan Çin'de Ayakkabı Endüstrisi'nin gelişimi hakkında Huang ve diğerlerinin makalesi incelenmiştir.

Beşinci bölümde İstanbul'daki ihracatçı ayakkabı üreticileri hakkında yapılan araştırmanın yöntemi, kapsamı ve sınırlılıkları yer almaktadır. Sosyal bilimlerde araştırma felsefesi, yaklaşımı ve yöntemi konularında İslamoğlu, Roney, Gürbüz,

Şahin ve Seyidoğlu'nun çalışmalarından yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan istatistiksel yöntemler ve değerlendirmeleri ile ilgili olarak Baş ve Orhunbilge'nin çalışmalarına yer verilmiştir.

#### 1.4 Hipotezler

Araştırma problemi doğrultusunda araştırma modeli oluşturulmuştur. Araştırma modeline uygun olarak hipotezler hazırlanmıştır. Araştırmanın hipotezleri şunlardır:

***H<sub>1</sub>= İstanbul'da kurulu, ayakkabı üretici/ ihracatçı işletmelerin uyguladıkları inovasyon stratejileri ve inovatif ürün geliştirme süreç modelleri rekabet üstünlüğü üzerinde pozitif etkiye sahiptir.***

Ana hipotezden yola çıkılarak yeni hipotezler oluşturulmuştur. Bu hipotezler şunlardır:

***H<sub>11</sub>= İstanbul'da kurulu, ayakkabı üretici/ ihracatçı işletmelerin uyguladıkları inovasyon stratejileri rekabet üstünlüğü üzerinde pozitif etkiye sahiptir.***

***H<sub>11a</sub>= İstanbul'da kurulu, ayakkabı üretici/ ihracatçı işletmelerin uyguladıkları ürün inovasyonu stratejileri rekabet üstünlüğü üzerinde pozitif etkiye sahiptir.***

***H<sub>11b</sub>= İstanbul'da kurulu, ayakkabı üretici/ ihracatçı işletmelerin uyguladıkları süreç inovasyonu stratejileri rekabet üstünlüğü üzerinde pozitif etkiye sahiptir.***

***H<sub>11c</sub>= İstanbul'da kurulu, ayakkabı üretici/ ihracatçı işletmelerin uyguladıkları pazarlama inovasyonu stratejileri rekabet üstünlüğü üzerinde pozitif etkiye sahiptir.***

***H<sub>11d</sub>= İstanbul'da kurulu, ayakkabı üretici/ ihracatçı işletmelerin uyguladıkları örgütsel inovasyon stratejileri rekabet üstünlüğü üzerinde pozitif etkiye sahiptir.***

***H<sub>12</sub>= İstanbul'da kurulu, ayakkabı üretici/ ihracatçı işletmelerin uyguladıkları inovatif ürün geliştirme süreç modelleri rekabet üstünlüğü üzerinde pozitif etkiye sahiptir.***





## 2. İŞLETMELERDE REKABET VE İNOVASYON İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

İşletmeler hayatlarını gelişerek sürdürmek için rekabet üstünlüğüne sahip olmalıdırlar. Küreselleşme, çevrenin, tüketici beklentilerinin ve teknolojinin hızlı değişimi rekabet üstünlüğü sağlamak için çabalayan işletmeleri dinamik bir ortamda tutmaktadır.

Literatürde rekabet üstünlüğü konusunda, kökleri 1910'lara kadar uzansa da esas olarak 1960'lardan günümüze kadar çeşitli çalışmalar yapılmıştır. 1980'lerde M. Porter'ın çalışmaları, 1990'larda ise Wernerfelt, Day, Wensley, Prahalad, Peteraf Barney, Grant vd.'lerinin geliştirdiği kaynak temelli yaklaşım etkili olmuştur.

Günümüzde gelişerek hayatlarını devam ettirmeyi amaçlayan işletmeler, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek için göreceli olarak daha çok değer yaratabilmek durumundadırlar. İnovasyon kavramı değer yaratan bir çalışma olarak bu noktada devreye girmektedir.

İşletmeler açısından inovasyon kavramı; işletmenin yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş ürün (mal ve hizmet) ya da yöntemi pazara sunarak rakiplerine üstünlük sağlaması; bu yolla gelirlerini artırması olarak özetlenebilir. İnovasyon çalışmaları gerek rekabet üstünlüğü gerekse sürdürülebilir rekabet üstünlüğü açılarından taşıdığı önem dolayısıyla rastlantılara bırakılamaz. İşletmeler sürekli rakiplerinin önünde olmak için inovasyon yapabilecekleri şartları oluşturmalı; yenilikleri ya da önemli ölçüde geliştirilmiş ürün ve yöntemleri ortaya koymalı; başarılı biçimde pazara sunabilmeli ve elde edilen gelirden yeni inovasyonlar yapacak koşulları geliştirmelidirler.

Bu bölümde ilk olarak rekabet üstünlüğü kavramı ve rekabet üstünlüğü anlayışındaki gelişmeler ele alınmaktadır. Rekabet stratejileri sıralanmaktadır. M. Porter, işletmelerin rekabet yarışında genel rekabet stratejileri yanında değer zinciri analizini de kullanmalarını önermektedir. Değer zinciri analizi bağlamında rekabet ve inovasyon ilişkisi üzerinde durulmaktadır. Daha sonra inovasyon kavramı, önemi ve çeşitleri açıklanmaktadır. İnovasyon süreci ve inovatif işletmelerin yönetsel özellikleri irdelenmektedir.

## **2.1 Rekabet Üstünlüğü Kavramı, Gelişimi, Ölçütleri ve Stratejileri**

Üst yönetim gelecekte işletmenin bulunacağı konumu belirlemekte; bunu gerçekleştirmek için hangi işlerin yapılacağına hangi işlerin terk edileceğine karar vermektedir. Bu çalışmanın amacı; işletmenin rekabet üstünlüğü sağlayarak uzun dönemde yaşamını sürdürebilmesidir (Ülgen ve Mirze, 2007).

Burada rekabet, rekabet üstünlüğü ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramları irdelenmekte ve rekabet unsurları sıralanmaktadır. Sonra tarihsel süreç içinde rekabet üstünlüğü anlayışındaki gelişmeler, rekabet üstünlüğü ölçütleri ve rekabet stratejileri ele alınmaktadır. Rekabet yarışında değer zinciri analizi bağlamında inovasyonun katkıları açıklanmaktadır.

### **2.1.1 Rekabet üstünlüğü kavramı ve rekabet anlayışındaki gelişim**

İnsanlık tarihinin her döneminde rekabet vardır: İnsanların insanlar, çevresindeki diğer canlılar ve doğa ile mücadelesi, rekabeti her zaman devam etmiştir. Zaman içinde toplumsal yaşamın gelişmesi ile birlikte kişisel mücadeleler sürerken kurumsallaşan yapıların (orduların, siyasi oluşumların, ekonomik yapıların vb.) mücadeleleri de devam edip gitmektedir. M. Ö. 400- 320 yılları arasında yaşamış Çinli filozof Sun Tzu, Savaş Sanatı (The Art of War) isimli kitabında ideal rekabeti, “eldeki güçlerin minimum kullanımı ile maksimum başarıya ulaşmayı amaçlayan” savaştan kazanma yolu olarak açıklamıştır (Tzu, 2008). Geçmişte aynı bedestende ayakkabı satan iki kavaf (ayakkabı satıcısı) rekabet ederken günümüzde aynı AVM’ de ayakkabılarını pazarlayan işletmeler rakip durumundadır. Elbette koşullar çok değişmiştir: Bedestende ayakkabı satan esnaf ayakkabılarını bir- iki sokak ötedeki sanatkardan alırken AVM’ deki işletmede belki başka bir ülkede üretilen ayakkabılar pazarlanmaktadır. Ancak şartlar değişse de hayatını devam ettirme mücadelesi, rekabet sürmektedir.

Rekabetin Korunması Hakkında Kanun’un (RKHK) 3. maddesinde rekabet; “mal ve hizmet piyasalarındaki teşebbüsler arasında özgürce ekonomik kararlar verilebilmesini sağlayan yarış” (Rekabetin Korunması Hakkında Kanun, No. 4054) olarak tanımlanmıştır.

E. Türkkkan, rekabeti “sıfır toplamlı bir oyun” olarak nitelendirmek yerine orta ve uzun vadede herkesin, en azından en iyilerin kazançlı çıkabileceği bir oyun olarak tanımlamaktadır (Türkkkan, 2014).

Rekabet, rakipler arasındaki üstün olma mücadelesi olduğuna göre rekabetin unsurları şunlardır:

- Bunlardan birincisi “amaç”tır. Kıt bir şeyin paylaşılması, sınırları belirli bir bütünden en çok payı almak hedeflenmelidir. Pazar payını arttırmak gibi.
- Birbirleri ile yarışan taraflar; rakipler. Çok sayıda rakibin bulunduğu durumda yarışın tarafları tek başlarına hakimiyet kuramazlar. Yarışa girişin serbest olduğu durumda bir tek oyuncunun olduğu bir ortamda bile M. Porter, endüstride rekabeti belirleyen beş rekabetçi güçten birisi olarak, potansiyel rakiplerin tehdidini kabul etmektedir (Porter, 2008).
- Rakiplerin kaynakları ve yetenekleri. Rekabet ortamında her yarışmacı kendine özgü kaynak ve yetenekleri en etkin şekilde kullanarak rakiplerini geçmeye çalışmaktadır.
- Bir diğer unsur çevresel faktörlerdir. Çevresel faktörler yarışmacılara çeşitli fırsatlar ya da tehditler sunmaktadır. Çevresel faktörleri önceden sezen, hesaplayan yarışmacılar bunları kendileri için fırsata dönüştürebilmekte ya da geleceği kendi çıkarlarına göre şekillendirmektedirler.

Son yıllarda rekabet konusu ile ilgili çalışmalarda Porter’ın beş güç modeli ve kaynak temelli yaklaşım genel kabul görmektedir.

Porter (2008), işletme ölçeğinde rekabet üstünlüğü kavramını ele aldığı çalışmasında; rekabet üstünlüğüne sahip işletmeyi, yatırımcısına “ayarlanmış serbest piyasa getirisi” üzerinde olmak kaydıyla, rakiplerine oranla en yüksek getiriyi sağlayan işletme olarak tanımlamaktadır. Porter bu çalışmasında iki sorunun cevabını irdelemektedir: Bunların ilki, yatırımcıların kabul edebileceği en düşük getiri oranının ne olduğudur. Aynı endüstride faaliyet gösteren işletmeler arasındaki rekabet, kar oranlarını sürekli aşağıya çekmeye çalışır. Taban, uzun vadeli devlet tahvillerinin getirisine yakın bir seviyedir. Aksi halde yatırımcılar devlet tahvillerini satın almayı tercih ederler. Bu en düşük getirinin elde edildiği sınırı Porter “rekabet tabanı getirisi” ya da “ayarlanmış serbest piyasa getirisi” olarak adlandırmaktadır. İkinci konu, yatırımcıların “rekabet tabanı getirisi” üstünde gelir sağlayan farklı endüstriler ya da işletmeler arasında hangisini tercih edeceklerine yöneliktir. Diğer endüstrilerde yatırım yapma alternatifleri nedeniyle yatırımcılar endüstrilerin getiri oranlarını karşılaştırarak en yüksek getiriyi sağlayan endüstrideki işletmelerin hisselerini alacaklardır. Aynı endüstri içindeki işletmelerden de rakiplerine göre daha yüksek getiriyi sağlayanlar tercih edilecektir.

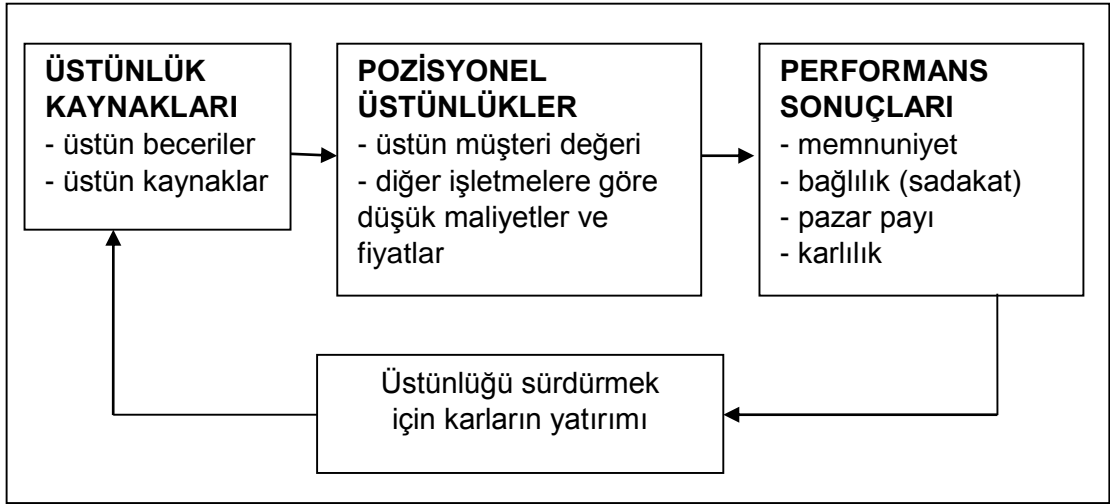
Kaynak temelli yaklaşımda farklı araştırmacıların rekabet üstünlüğü kavramı ve rekabet üstünlüğünün nasıl kazanılacağı ile ilgili görüşleri şöyledir:

Rekabet üstünlüğü kavramı, çoğunlukla, bir işletmenin rakipleri tarafından aynı anda elde edilemeyen kaynaklara ve yeteneklere sahip olması ya da yine rakiplerince aynı anda uygulanamayan bir strateji yaratması sonucu pazar pozisyonunda kazandığı mukayeseli üstünlük olarak tanımlanmaktadır (Barney, 1991. Day ve Wensley, 1988. Peteraf ve Barney, 2003). Kaynaklar; işletmeye güç ya da zayıflık verdiği düşünülen şeylerdir. Başka bir deyişle; işletmeye belli bir zamanda, kısmı olarak bağılı, somut ve somut olmayan varlıklardır. Örneğin; marka, teknolojik bilgi, çalışanların yetenekleri, ticari anlaşmalar, makineler, etkili prosedürler vb. (Wernerfelt, 1984). Kaynakların bir bölümünü oluşturan yeteneklerden işletmeler diğer kaynaklarını düzenlemek, örgütlemek ve kullanmak için yararlanırlar (Barney, 2012).

Kaynak temelli yaklaşımda rekabet üstünlüğü, üstün beceriler ve üstün kaynakların kullanılması ile kazanılmaktadır. Day ve Wensley rekabet üstünlüğü kazanma sürecini açıkladıkları modellerinde, rekabet üstünlüğü unsurlarını üç başlık altında toplamaktadırlar: Üstünlük kaynakları, pozisyonel üstünlükler ve performans sonuçları (Şekil 2.1) (Day ve Wensley, 1988).

Üstünlük kaynakları; üstün beceriler ve üstün kaynaklardır. Rekabetçi işletmelerde çalışanlar, diğer işletmelerde çalışanlara göre ayırt edici özelliklere sahiptirler. Özel yeteneklere sahip kişileri istihdam eden işletmeler üstün becerilere sahip olarak rekabette öne geçebilmektedirler (Tüzüner, 2014). Üstün kaynaklara üretim tesislerinin ölçeği, bulunulan yer, pazarlama ekibinin büyüklüğü, dağıtım ağı, otomatik montaj hatlarının durumu, marka olma örnek verilebilir.

Üstün beceri ve kaynaklara sahip işletmeler bu varlıklarını kullanarak yüksek müşteri değeri yaratmakta ve maliyetlerini indirerek fiyatlarını düşürmektedirler. Rakiplerine göre bu üstünlükleri sağlayan işletmeler müşteri memnuniyeti ve sadakati oluşturarak pazar payını geliştirmekte ve karlılıklarını yükseltmektedirler. Elde edilen karlar rekabet üstünlüğü oluşturma ve sürdürme amacıyla yatırıma dönüştürülmektedir. Yeni yatırımlar ise üstün beceri ve kaynaklar elde edilmesine olanak tanımaktadır. Böylece rekabet üstünlüğü oluşturma ve sürdürme bir sürecin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Şekil 2.1).



**Şekil 2.1 : Rekabet Üstünlüğü Unsurları**

**Kaynak:** George S. Day and Robin Wensley, "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority," *Journal of Marketing*, Volume 52, (April 1988), s. 3.

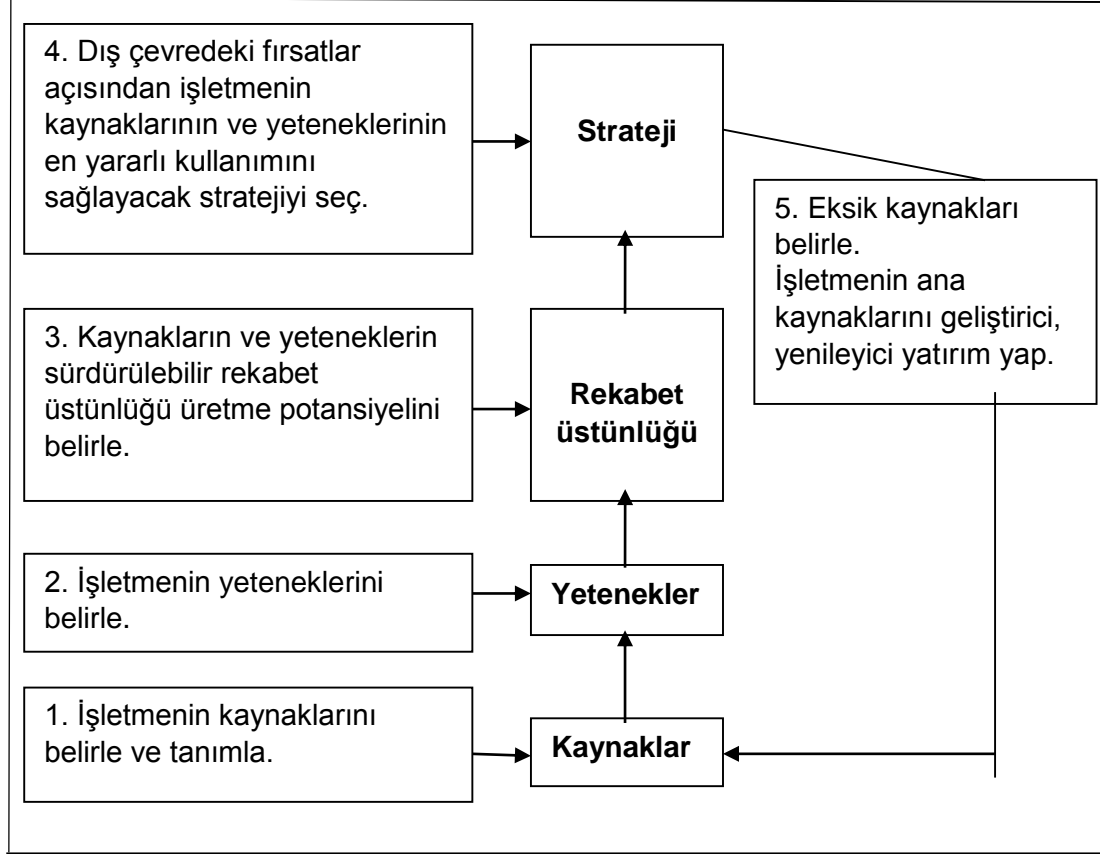
Bazı araştırmacılar rekabet üstünlüğünü açıklarken "artık değer" kavramına vurgu yapmakta; göreceli olarak en çok artık değer yaratan işletmenin rekabet üstünlüğüne sahip olacağını belirtmektedirler.

Peteraf ve Barney'e göre; bir mal ya da hizmet sağlama sürecinde bir işletmenin yaratacağı ekonomik değer, ürünün tüketicileri tarafından algılanan yararları ile işletmeye ekonomik maliyeti arasındaki farktır (Peteraf ve Barney, 2003).

Rekabet üstünlüğünde heterojeniteye dikkat çeken Hoopes, Madsen ve Walker değer, fiyat ve maliyet ilişkisini inceledikleri çalışmalarında; değeri, bir tüketicinin bütçe kısıtlamaları ve diğer satın alma fırsatlarına göre henüz rakibi olmayan mal ve hizmetlere ödemeye istekli olduğu fiyat olarak tanımlamaktadırlar. Tüketici açısından değer ile fiyat arasındaki, üretici içinse fiyat ile maliyet arasındaki farkın artık değer olduğunu belirtmektedirler. Göreceli olarak en çok artık değer yaratan işletmenin rekabet üstünlüğüne sahip olması, aynı endüstride benzer kaynak ve yeteneklere sahip olsa da farklı performansı bulunan işletmelerin rekabet üstünlüğü kazanmasını açıklayabilmektedir (Hoopes ve diğ. 2003).

Belli bir zaman diliminde rekabet üstünlüğünü ele geçirmek, işletmenin başarılı bir şekilde hayatını devam ettirmesi için yeterli değildir. Küresel pazarlardaki değişimler, teknolojik gelişmeler, potansiyel rakipler dahil rakiplerin izleyecekleri stratejiler, ikame malların rekabeti vb. unsurlar mevcut durumu bozmaya yönelik hareketler olarak sürekli devam etmektedir. Bu bağlamda konunun dinamik boyutu başka bir deyişle; sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramı ortaya çıkmaktadır.

Barney'e göre; sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, bir işletmenin mevcut ya da potansiyel rakipleri tarafından aynı anda uygulanamayan bir strateji yaratması durumunda ve rakip işletmeler tarafından stratejinin yararlarının taklit edilmesi olanaklı olmadığında geçerli olmaktadır (Barney, 1991).



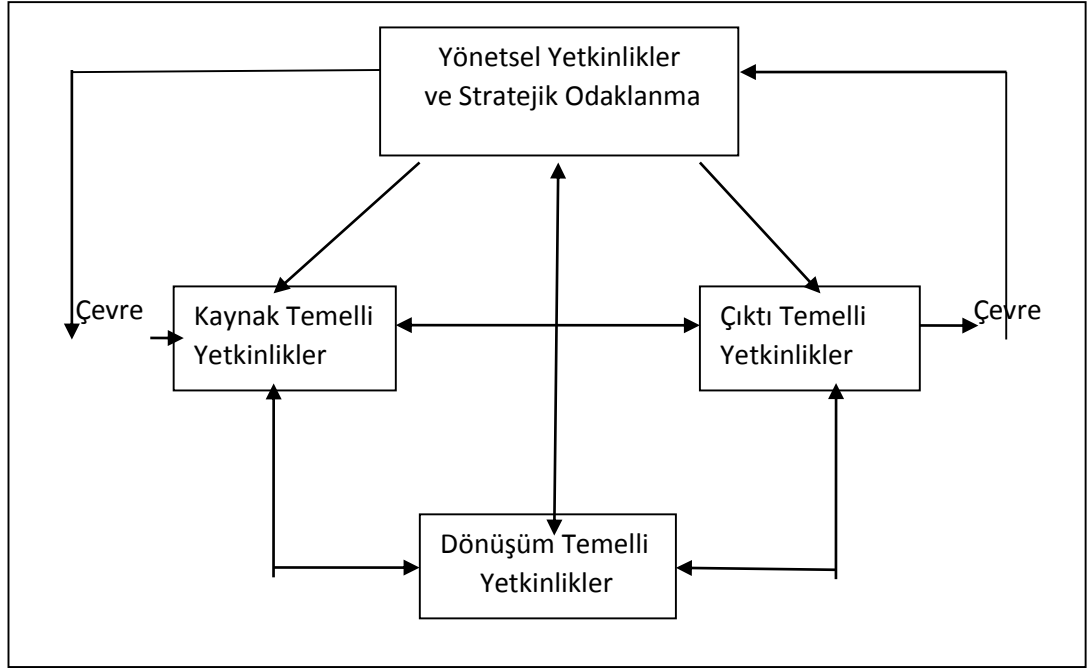
**Şekil 2.2 :** Kaynak Temelli Yaklaşımda Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğüne Yönelik Strateji Geliştirme Süreci

**Kaynak:** Robert M. Grant, "The Resource- Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation," *California Management Review*, (Spring 1991), s. 115.

R. M. Grant, kaynak temelli modelin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmeye yönelik strateji geliştirme sürecini beş aşamada açıklamaktadır (Grant, 1991): İşletmenin kaynaklarının belirlenmesi, yeteneklerinin saptanması, kaynakların ve yeteneklerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü üretme potansiyelinin belirlenmesi, işletmenin kaynak ve yeteneklerini en yararlı biçimde kullanacağı stratejinin seçimi ve

eksik kaynaklarının ortaya çıkarılarak bu eksikliklerin giderilmesi için gerekli yatırımların yapılması (Şekil 2.2).

Lado, Boyd ve Wright sürdürülebilir rekabet üstünlüğü konusunda yetkinlik temelli modeli geliştirmişlerdir. Yetkinlik temelli model, kaynak temelli model çıkış noktası olarak kaynak temelli modelin endüstriyel organizasyon modeli ile ortak bir kavramsal çerçeve yaratmasını hedeflemektedir. Araştırmacılar sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramını iki teorik yaklaşım çerçevesinde incelemektedirler: Bunlar çevresel determinizm (mikro ekonomi ve endüstri örgütlenmesi geleneklerini içermektedir) ve stratejik seçimdir (Schumpeterci ekonomi ve stratejik seçim yaklaşımını birleştirmektedir). Bu model işletmenin yönetsel yetkinlikleri ve stratejik odaklanmalar, kaynak temelli, dönüşüm temelli ve çıktı temelli yetkinliklerini bütünleştirmeyi önermektedir (Şekil 2.3) (Lado ve diğ. 1992).



**Şekil 2.3** : Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Yetkinlik Temelli Modeli

**Kaynak:** Augustine A. Lado, Nancy G. Boyd ve Peter Wright, "A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration," *Journal of Management*, Volume 18, No. 1, (1992), s. 82.

Yönetsel yetkinlikler ve stratejik odaklanma, diğer yetkinlikleri oluşturmanın merkezinde yer almaktadır. Başka bir deyişle; örgütsel farklılık yaratan yetkinlikler, üst yönetimin kararları ve eylemleri ile oluşturulabilir. Böylece yönetsel yetkinlikler sistemin kaynak temelli, dönüşüm temelli ve çıktı temelli bileşenleri arasındaki ilişkileri etkilemektedir.



Kaynak temelli yetkinlikler, dönüşüm temelli yetkinlikler ve çıktı temelli yetkinlikler ile aralarında sinerji etkisi oluşturacak şekilde bağlantılı bulunmaktadır. Örneğin; bir işletmenin inovasyon yeteneği, işletmenin benzersiz yetenekler edinmesi ve uzmanlaşmış kaynaklarının hareketliliği ile ilişkilidir. İşletmenin teknolojik buluşları çekici gelirler oluşturabilir; bu gelirler işletmenin kaynak temelli, dönüşüm temelli ve çıktı temelli yetkinlikleri için daha fazla iç ve dış destekler ortaya çıkarır. Schumpeterci köklü değişimler benzer bir endüstride yapısal engellerin yıkılması gibi bir durumda, geliri olan, hareketliliğe sahip, kendine özgü, benzersiz beceri ve yeteneklere sahip bu işletmeler hayatta kalabilir ve büyüyebilirler. Kaynak temelli yetkinliklerin potansiyel etkileri, işletmenin dönüşüm temelli ve çıktı temelli yetkinliklerini geliştirme yeteneğidir.

Dönüşüm temelli yetkinlikler, girdileri çıktılara avantajlı dönüştürme gereksinimleri biçimindeki örgütsel yeteneklerdir. Bu kavram “değer zinciri” kavramı ile yakından ilişkilidir. Değer zinciri bir işletmenin tasarım, üretim, pazar, teslimat ve ürünlerini desteklemek için yürüttüğü çalışmaların toplamıdır (Porter, 1985). Değer zincirini oluşturan bu çalışmalar birbirlerinden farklı gibi gözükse de gerçekte birbirleri ile ilgilidirler ve örgütün kendine özgü yetkinliklerinin bir araya getirilmesine bağlıdır. Dönüşüm temelli yetkinlikler inovasyon ve örgütsel performansın her ikisini de kapsamaktadır. İnovasyon (teknolojik, pazarlama, yönetsel vd.leri dahil) rakiplerden daha hızlı yeni ürünler/ süreçler oluşturma yeteneğine sahip bir örgüt oluşmasını sağlamaktadır. Örgütsel performans, örgütün öğrenme ve çevredeki değişimlere uyum yeteneğini etkilemektedir (Fiol ve Lyles, 1985).

Çıktı temelli yetkinlikler bir işletmenin sadece fiziksel çıktılarından ibaret değildir. Çıktılar müşteri değerini ve görünmez çıktıları da anlatmaktadır. Örneğin; müşteri değerini gösteren üretim ve hizmet kalitesi, marka ismi, bayi ağlarının itibarı gibi. Bir işletmenin uzun vadede hayatta kalması ve büyümesinin büyük ölçüde bağlı olduğu yüksek değerini, en önemli paydaşları olan müşterileri belirlemektedir. Bu bağlamda pazarlamanın amacı; müşteri memnuniyeti sayesinde uzun vadeli müşteri desteğini sağlamaktır (Anderson, 1982). Çıktı temelli yetkinlikler ile çevre arasındaki ilişki, Şekil 2.3’de görüldüğü gibi, işletme için sürdürülebilir rekabet üstünlüğü oluşturabilen müşteriler için değer yaratmaya doğru avantajlı kanallar olan benzersiz yetkinlikleri yansıtmaktadır.

Rekabetin dinamik boyutu Schumpeterci yaklaşımda “yaratıcı yıkım” kavramı ile yer almaktadır. Öyleyse sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak için işletme kendisi ve çevresi ile sürekli bilinçli bir etkileşim halinde, kendi lehine geleceği şekillendirmek için uğraş içinde ve gelecekte ortaya çıkabilecek her gelişmeye hazırlıklı bulunmalıdır.

İşletmelerin uzun ömürlü olması çevresi ile uyumuna bağlıdır. İşletmenin çevresindeki değişimlere göre kaynaklarını yenileme yeteneği noktasına odaklanan yaklaşım, dinamik yetenekler yaklaşımıdır. Bowman ve Ambrosini (2003), bu yaklaşım çerçevesinde kaynak yaratma olasılıklarını kapsayan faaliyetleri dört başlık altında toplamaktadırlar: Yeniden yapılandırma süreçleri, mevcut kaynaklardan yararlanma, öğrenme ve bütünleştirme. Yeniden yapılandırma süreçleri; varlıkların ve kaynakların dönüştürülmesi ve yeniden birleştirilmesidir. Yeniden yapılandırma sayesinde kaynak yaratmanın genel yolu, çoğunlukla devralma ve birleşmelerden sonra meydana gelen konsolidasyondur (sağlamlaştırma). Mevcut kaynaklardan yararlanma, eldeki kaynakları kaldıraç gibi kullanarak kaynakları çoğaltmak, yeni kaynaklar oluşturmaktır. Örneğin; yüksek marka değerine sahip bir işletme pazara yeni sunacağı bir markanın tutundurma çalışmalarında mevcut markasının gücünden yararlanabilir. Öğrenme; rekabet üstünlüğü elde etmenin temelinde inovasyon çalışmaları bulunuyorsa inovasyonun ayakları da bilginin üzerindedir. Maliyetlerin düşürülmesinin, daha yüksek değer yaratılmasının vb. temelinde bilgi yatmaktadır. Öğrenme, bilgiyi farkına varma, ulaşma, içselleştirme ve dolayısıyla yarar sağlayacak biçimde kullanmaktır. Bütünleştirme (integration) ise; işletmenin kaynakları ve varlıklarını koordine ve bütünleştirme yeteneğini içermektedir. Bu tür bütünleştirme ve süreçlerin koordinasyonu ile yeni ürün geliştirme çalışmalarında sık sık karşılaşmaktadır. Yeni bir ürünün yaratılması için farklı disiplinlerden takımlar, farklı becerileri, uzmanlıkları ve varlıkları bir araya getirmektedirler. Bu koordinasyon ve bütünleştirme süreçleri, inovasyonun kaynaklarındandır.

Halawi, Aronson ve McCarthy, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü, örgütsel çevre ve iş çevresi içinde bilgi yönetimi altyapısı ve bilgi kalitesinin oluşturduğu bilgi yönetimi sisteminin şekillendirdiğini belirtmektedirler. Kaynak temelli yaklaşım literatürüne göre; rekabet üstünlüğü bilginin kullanımı ile yaratılabilmekte ve sürdürülebilmektedir (Halawi ve diğ. 2005).

Rekabet anlayışı zaman içinde değişimlere uğramıştır. Araştırmacılar rekabet anlayışındaki gelişimi çeşitli dönemlere ayırarak incelemektedirler:

A. Drejer, stratejik yönetim düşüncesinin geçmişinde 1950'lerde uzun vadeli planlama okulu, 1960'larda stratejik planlama okulu, 1970'lerde ürün- pazar stratejisi okulu ve 1980'lerde kompleks stratejik yönetim okulu olmak üzere dört okuldan bahsetmektedir (Drejer, 2002). Jay B. Barney ise stratejik yönetim tarihçesini üç dönem halinde ele almaktadır: Erken dönem (1980'ler öncesi), birinci köklü değişim (1980'ler) ve ikinci köklü değişim (1990'lar) (Barney, 2005).

Bu çalışmada 1980'ler dönüm noktası kabul edilerek; rekabet anlayışındaki gelişmeler iki ana başlık altında toplanmaktadır: 1980'ler öncesi- klasik dönem ve 1980'ler ile sonrası- modern dönem.

- 1980'ler öncesi- klasik dönem; strateji ve rekabet kavramlarının geçmişi askeri alanda çok eskilere dayanmaktadır. Bu kavramların işletmeler ile ilişkilendirilmesinin 1960'lardan itibaren başladığı genel kabul görmektedir. 1960'larda ortaya çıkan düşüncelerin alt yapısını hazırlayan akademisyenler ve iş adamlarının çalışmaları ise XX. yüzyılın başlarından itibaren şekillenmeye başlamıştır (Drejer, 2002).

Çizelge 2.1'de 1980'ler öncesi döneme ait rekabet anlayışındaki gelişmeler özet olarak verilmektedir:

**Çizelge 2.1 : Rekabet Anlayışında Gelişim- 1980'ler Öncesi Dönem**

Dönem	Kişi/ Kurum	Katkıları
1910'lar	Joseph A. Schumpeter	Rekabetçiliği ve karlılığı inovasyona bağlamıştır.
	Henry Fayol	Bir işletmenin performansını geliştirmek için bir planlama tekniği kullanılması gerektiğini ileri sürmüştür.
1920'ler	Harvard Üniversitesi	Örnek olay tartışmaları başlamıştır.
	Alfred Sloan	General Motors'un yeniden yapılandırılmasına ilişkin çalışmaları strateji ve rekabet konusundaki çalışmalara örnektir.
1930-50'li yıllar	Ford	Standart ürün anlayışı ile yaptığı üretim hattı düzenlemesi.
	GM'dan Alfred Sloan	Butik ürün- müşteri talebine göre üretim anlayışı- başarılı bir farklılaştırma örneğidir.
	Menger, Mises, Hayek ve Schumpeter'in temsil ettiği Avusturya iktisat okulu	Rekabeti, üretim teknolojisinde gerçekleşen sürekli inovasyonların ayrılmaz bir parçası olduğu dinamik bir süreç biçiminde ele almıştır.
	Mason	1939'da sektör yapısı ile işletme performansı arasında belirleyici ilişki olduğunu ilk iddia edenlerden birisidir. Bu çalışma Endüstriyel Organizasyon Modeli'nin başlangıcı sayılabilir.
	Joseph A. Schumpeter	İnovasyon etkinliğinin temel kaynağının büyük işletmelerde aranması gerektiğini ileri sürmüştür. Schumpeter'e göre kapitalist sistemi çalıştıran; sürekli eski unsurları yok ederek yenilerini yaratan "yaratıcı yıkım" sürecidir.
	Hayek	Hayek'in yaklaşımının özü, bir bilgi teorisine dayanmaktadır. Rekabetçi piyasanın temel işlevi, tüketici ve üreticilerin elinde bulunan eksik bilgileri herhangi bilinçli bir müdahale olmadan bir araya getirmek ve piyasa fiyatları yoluyla bu bilginin ekonominin tümüne yayılmasını sağlamaktır.

**Çizelge 2.1 :** (devam) Rekabet Anlayışında Gelişim- 1980’ler Öncesi Dönem

Dönem	Kişi/ Kurum	Katkıları
1930-50’li yıllar	Joe S. Bain	1959’da farklı endüstrilerde rekabet eden işletmeler arasındaki performans farklılıklarının temel belirleyicisi olarak endüstri yapısının önemini doğrulayan, “Yapı- Davranış- Performans (Structure-Conduct- Performance, SCP)” modeli üzerinde durmuştur.
1950-60’lı yıllar	Amerikan ordusunun eski subaylarından oluşan tepe yöneticileri	Bunların çalışmaları sonucu uzun vadeli planlama ile tanışılmıştır. Bu “uzun vadeli planlama okulu”nun (birinci okul) çalışmaları genellikle örgüt içindeki işlevsel bölümlerin çabalarının birleştirilmesine odaklanmıştır.
	Her türlü malı üreten Amerikan işletmeleri	Teknik, pazarlama, yönetim ve finansal üstünlüklerine denizaşırı ülkelerdeki ucuz işgücünü ekleyerek rekabet üstünlüklerini pekiştirmek amacıyla dünyaya açılmaya başlamışlardır.
1960’lar	Harvard Üniversitesi	Geleneksel strateji anlayışı oluşmuştur.
	Kenneth R. Andrews	Çalışmaları stratejik yönetimin “Tasarım Okulu (Design School)”nun temelini oluşturmuştur.
	Ansoff	Stratejik planlama okulu (ikinci okul) SWOT analizini gündeme getirmiştir. Ansoff’un mevcut ya da yeni üretim ve pazar temelli ürün/pazar stratejisi seçimi matrisi ile işletmenin göreceli rekabet gücü ve rakiplerine dikkat çekilmiştir.
1970’ler	(BCG) Boston Danışmanlık Grubu	1968 yılında deneyim eğrisi terimini icat etmişlerdir.
	Avrupa ve Japon işletmeleri	Uluslararası pazarlarda Amerikan işletmelerinin egemenliği gerilemiştir.

**Kaynak:** Ayberk Soyer ve Haluk Erkut, “Organizasyonlar İçin Rekabet Üstünlüğü Modeli Oluşturulması,” *İstanbul Teknik Üniversitesi Dergisi/d mühendislik*, Cilt 7, Sayı 4, (Ağustos, 2008), s. 38; Burak Günalp ve Hüseyin Özel, “Rekabet Politikalarının Esasları,” *Siyasa*, Yıl 1, Sayı 1, (Bahar, 2005), ss. 63- 84, 73; Anders Drejer, **Strategic Management And Core Competencies: Theory And Application**, Westport, USA: Greenwood Publishing Group, 2002, s. 2; Esin Can Mutlu, **Uluslararası İşletmecilik Teori ve Uygulama**, 3. b., İstanbul: Beta Basım Yayım, 2008, ss. 21, 22; H. Igor Ansoff, **The New Corporate Strategy**, New York: John Wiley & Sons, 1988, s. 83; Jay B. Barney, “The Field of Strategic Management and Resource-Based Theory,” (2005), <http://wenku.baidu.com/view/f8d700db50e2524de5187ece.html>, (23 Nisan 2012); Joseph A. Schumpeter, **Kapitalizm, Sosyalizm ve Demokrasi**, 3. b., çev. Tunay Akoğlu, İstanbul: Varlık Yayınevi, 1974, ss. 140, 141; Turan Yay, **F. A. Hayek’te İktisadi Düşünce: Hayek’e Keynes/ Keynesçiler Tartışması**, Bursa: Ezgi Kitabevi, 1993, ss. 29, 30, 60; Paul James, “Strategic Management Meets Knowledge Management: A Literature Review And Theoretical Framework,” *5th actKM Conference Research Forum*, Australia, (14 October 2004), s. 1’den uyarlanmıştır.

- 1980'ler ve sonrası- modern dönem; bu dönemin en önemli gelişmeleri, rekabetin giderek sertleşmesi ve daha pazar odaklı bir anlayışın ortaya çıkmasıdır. Modern dönemde müşteri, işletmede yürütülen çalışmaların odak noktasına konulmuştur (Çizelge 2.2).

**Çizelge 2.2 : Rekabet Anlayışında Gelişim- 1980'ler ve Sonrası Dönem**

Dönem	Kişi/ Kurum	Katkıları
1980'ler	M. Porter	Çalışmaları ile işletmenin çevresini dikkate alan endüstri analizinde beş güç çalışması ve genel rekabet stratejilerini (maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma) ortaya koymuştur.
1990'lar	Wernerfelt, Rumelt, Barney, Conner, Mahoney, Prahalad, Hamel, Pandian, Grant vd.'leri.	Rekabetçi olmada işletmeye özgü faktörlerin önemini vurgulayan kaynak temelli yaklaşım.

**Kaynak:** Jay B. Barney, "The Field of Strategic Management and Resource- Based Theory," (2005), <http://wenku.baidu.com/view/f8d700db50e2524de5187ece.html>, (23 Nisan 2012)'den uyarlanmıştır.

1980'lerde işletmeler belirsizlik ortamında ekonomi, teknoloji, çevre vb. alanlardaki sorunların yönetimine odaklanmış; hayatta kalmak için çevrenin bütün boyutları ile işbirliği yapmaya yönelmişlerdir (Drejer, 2002). Bu yıllarda Porter'ın rekabet konusundaki çalışmaları; endüstri analizinde beş güç çalışması ve genel stratejileri öne çıkmaktadır (Barney, 2005).

1990'larda ikinci köklü değişim yaşanmış ve kaynak temelli yaklaşım (resource based view –RBV-) geliştirilmiştir. Bu yaklaşım, endüstri yerine işletmeyi analiz ettiği için beş rekabetçi güç modelinden farklı, ancak sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü açıklamaya çalıştığından onu tamamlayıcı bir modeldir (Seviçin, 2006).

Teorik alanda yaşanan bu gelişmeler rekabet çalışmalarında uygulamada hız ve esneklik kavramlarını da öne çıkarmaktadır. İşletmeler ürün çeşitliliği ile rakiplerine karşı fark yaratma çabasına girişmişlerdir.

## 2.1.2 Rekabet üstünlüğü ölçütleri

İşletmelerin rekabet gücünü belirleyen ölçütler konusunda araştırmacılar tarafından çeşitli çalışmalar yapılmıştır:

David A. Aaker, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün anahtarını, varlıkları ve becerileri yönetmek olarak açıkladığı makalesinde rekabet gücünü belirleyen 32 ölçüt sıralamıştır. Bu ölçütlerin çoğunluğu, pazarlama yetenekleri ve tüketicilere sağlanan yararlar ile ilgilidir (Çizelge 2.3) (Aaker, 1989).

**Çizelge 2.3 : Aaker'ın Kullandığı Rekabet Üstünlüğü Ölçütleri**

Rekabet Üstünlüğü Ölçütleri
Kalitesi ile tanınmak
Tüketici hizmeti/ ürün desteği
Tüketici hakkında geniş bilgi/ isim hatırlama
Kaliteli yönetim ve mühendislik kadrosuna sahip olmak
Düşük maliyetli üretim
Finansal kaynaklar
Tüketici oryantasyonu/ geri besleme/ pazar araştırması
Ürün hattı genişliği
Teknik üstünlük
Müşteri memnuniyeti oluşturma
Bölümlenme/ odaklanma
Ürün karakteristikleri/ farklılaştırma
Ürün inovasyonunun sürekliliği
Pazar payı
Saha/ dağıtım yeri
Düşük fiyat/ yüksek değer sunmak
İşletme bilgisi
Endüstride öncü olmak
Verimli ve esnek üretim/ tüketici isteklerine adapte edilebilir operasyonlar
Etkin satış gücü
Toplam pazarlama yetenekleri
Paylaşılmış vizyon/ kültür
Stratejik amaçlar
Güçlü olmak/ iyi bilmek
Yer
Etkili reklam/ imaj
Girişimcilik
Etkin koordinasyon
Teknik araştırma- geliştirme
Kısa süreli planlama
Etkin dağıtıcı ilişkileri
Diğer

**Kaynak:** David A. Aaker, "Managing Assets And Skills: The Key To A Sustainable Competitive Advantage," *California Management Review*, Volume 31, Issue 2, (January, 1989), s. 94.

**Çizelge 2.4 : Kotha ve Nair'ın Kullandıkları Rekabet Üstünlüğü Ölçütleri**

<b>Rekabet Üstünlüğü Ölçütleri</b>	
<b>Çevre Değişkenleri</b>	<b>Strateji Değişkenleri</b>
Cömertlik (kaynak kullanılabilirliği)	Verimlilik
Konsantrasyon	Sermaye giderleri
CNC makinelerinin %'si	İhracat %'si
Rekabet dayanışması	Reklam yoğunluğu
Gönüllü kısıtlama	Pazar payı

**Kaynak:** Suresh Kotha and Anil Nair, "Strategy and Environment As Determinants of Performance: Evidence From The Japanese Machine Tool Industry," *Strategic Management Journal*, Volume 16, (1995), s. 509.

**Çizelge 2.5 : Beal'in Kullandığı Rekabet Üstünlüğü Ölçütleri**

<b>Rekabet Üstünlüğü Ölçütleri</b>
<b>İnovasyon Türevleri</b>
Yeni ürün araştırma- geliştirmesi
Yeni ürün pazarlaması
Yüksek fiyatlı ürünlerin satışı
Patentler ya da telif hakları edinme
İnovatif pazarlama teknikleri
<b>Pazarlama Türevleri</b>
Marka/ şirket kimliği oluşturma
Reklam/ promosyon programları
Güvenilir dağıtım kanallarına sahip olma
Mevcut ürünleri geliştirme
Geniş ürün yelpazesine sahip olma
<b>Düşük Maliyet Liderliği</b>
Etkinlik ve verimliliği geliştirme
Yeni üretim süreçleri geliştirme
Mevcut üretim süreçlerini iyileştirme
Toplam maliyetleri düşürme
Üretim maliyetlerini düşürme
<b>Kalite Türevleri</b>
Katı bir üretim kalite kontrolü
Endüstrideki en iyi üretim süreçlerini karşılaştırma
Herhangi bir yerdeki en iyi üretim süreçlerini karşılaştırma
Tüketici sorunlarının acil çözümü
Tüketici beklentileri toplantılarında ürün geliştirme temelli çözümler
<b>Hizmet Türevleri</b>
Yeni tüketici hizmetleri
Mevcut tüketici hizmetlerini geliştirme
Satış gücü performansını geliştirme

**Kaynak:** Reginald M. Beal, "Competing Effectively: Environmental Scanning, Competitive Strategy, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms," *Journal of Small Business Management*, (January, 2000), s. 33.

S. Kotha ve A. Nair ise strateji ve çevrenin performansı belirlediği görüşüne Japon takım tezgahları endüstrisinden kanıt araştırdıkları makalelerinde rekabet üstünlüğü ölçütlerini çevre ve strateji değişkenleri başlıkları altında on madde olarak belirlemiştir (Çizelge 2.4) (Kotha ve Nair, 1995).

R. M. Beal, küçük ölçekli işletmelerde etkili rekabeti incelediği araştırmasında faktör analizi hazırlamak için beş başlık altında 23 rekabet gücü ölçütü kullanmıştır. Bu beş ana başlık; inovasyon türevleri, pazarlama türevleri, düşük maliyet liderliği, kalite türevleri ve hizmet türevleridir (Çizelge 2.5) (Beal, 2000).

Porter'in beş güç yaklaşımı ile kaynak temelli yaklaşımı karşılaştıran Y. E. Spanos ve S. Lioukas ise çalışmalarında yedi rekabet ölçütünü ele almışlardır. Bu ölçütler, "endüstrinin doğrudan etkileri" ve "verimliliğin doğrudan etkileri" olmak üzere iki ana başlık altında toplanmıştır (Çizelge 2.6) (Spanos ve Lioukas, 2001).

**Çizelge 2.6 :** Spanos ve Lioukas'ın Kullandıkları Rekabet Üstünlüğü Ölçütleri

<b>Rekabet Üstünlüğü Ölçütleri</b>	
<b>Endüstrinin Doğrudan Etkileri</b>	<b>Verimliliğin Doğrudan Etkileri</b>
İkame ürünlerin tehdidi	İşletme varlıkları
Çıkış engelleri	Pazar performansı
Tedarikçilerin gücü	
Rekabet çekişmesi	
Tüketicilerin gücü	

**Kaynak:** Yiannis E. Spanos and Spyros Lioukas, "An Examination Into The Causal Logic of Rent Generation: Contrasting Porter's Competitive Strategy Framework And The Resource- Based Perspective," *Strategic Management Journal*, Volume 22, (2001), s. 917.

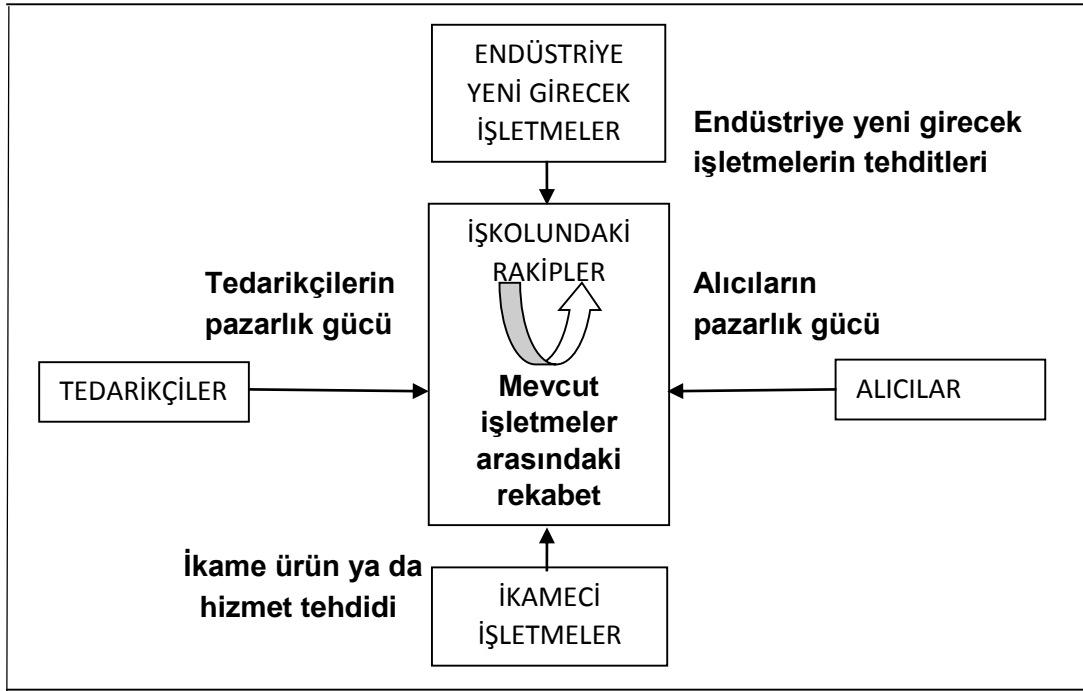
### 2.1.3 Rekabet stratejilerini etkileyen unsurlar ve belli başlı rekabet stratejileri

Farklı düzeylerde çeşitli stratejiler geliştirilmiştir. P. Wright ve arkadaşları stratejileri şirket, işletme ve işlevsel olmak üzere üç düzeyde ele almaktadır (Wright ve diğ. 1994). Ülgen ve Mirze ise stratejileri dört düzeyde incelemektedir (Ülgen ve Mirze, 2007): Temel stratejiler, üst yönetim (kurumsal) stratejileri, iş yönetim (rekabet) stratejileri ve işlevsel (bölümsel) stratejiler. Bu çalışmada iş yönetim (rekabet) stratejileri üzerinde durulmaktadır.



Rekabet stratejilerini etkileyen unsurlar önce beş güç yaklaşımı çerçevesinde ele alınmakta sonra kaynak temelli yaklaşımın rekabet unsurları sıralanmaktadır.

Porter'a göre; bir işletmenin rekabet stratejisinin formüle edilmesinin temelinde, işletmenin, içinde bulunduğu endüstri ile ilişkilendirilmesi yatmaktadır. Endüstrinin yapısı rekabet stratejilerinin belirlenmesinde ve rekabet kurallarının saptanmasında etkili olmaktadır. Bir endüstrideki rekabetin durumunu belirleyen "beş temel rekabet gücü" şunlardır: Endüstriye yeni girecek işletmeler, endüstrideki rakipler, ikame ürünler, alıcıların pazarlık gücü ve tedarikçilerin pazarlık gücü (Şekil 2.4) (Porter, 2008).



**Şekil 2.4 :** Endüstride Rekabeti Etkileyen Güçler

**Kaynak:** Michael E. Porter, **Rekabet Stratejisi**, çev. Gülen Ulubilgen, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2008, s. 4.

- Endüstriye yeni girecek işletmeler; endüstriye giriş iki şekilde olabilir:

Yeni bir işletme kurma ya da endüstride faaliyet gösteren bir işletmeyi satın alma.

Endüstriye yeni katılan işletme pazar payını oluşturmak için, karı azaltacak biçimde, fiyatları aşağıya çekebilir. İşkoluna girişin yarattığı tehdit, rakiplerin olası tepkileri ile ilişkilendirilmiş mevcut giriş engellerine bağlıdır. Yedi temel giriş engeli sözkonusudur:

- Ölçek ekonomileri; ölçek ekonomisi, üretim hacmi arttıkça ürünün birim maliyetinin azalmasıdır. Ölçek ekonomileri endüstriye yeni girecek işletmeyi iki şekilde kararından döndürebilir: İşletme büyük ölçeklerde endüstriye katılacaksa mevcut işletmelerin tepkileri de büyük olacaktır. Yeni katılacak işletme küçük ölçekler için yatırım yaparsa bu durumda yüksek birim maliyetler ile karşılaşacaktır. Bazı işletmeler birden fazla alanda faaliyet göstererek ölçek ekonomilerinden yararlanmaktadırlar. Ortak maliyetler ile ilgili başka bir durum; “marka isimleri, bilgi birikimi gibi maddi olmayan varlıkların” paylaşımında görülmektedir. Ölçek ekonomileri ile bağlantılı giriş engelinin bir boyutu da “dikey entegrasyonun” yaygın olduğu endüstrilerde ortaya çıkmaktadır.

- Ürün farklılaştırması; endüstrideki işletmelerin geçmişte yaptıkları çalışmalardan (tanıtım faaliyetleri, ürün farklılıkları, müşteri hizmetleri gibi) dolayı “marka tanınmışlığına ve müşteri sadakatine sahip olmaları” anlamında kullanılmaktadır. Bu durum endüstriye yeni giren işletmenin, mevcut işletmelerin tanınmışlığının üstesinden gelmek için ek çaba harcamasını gerektirmektedir.

- Sermaye gerekleri; reklam giderleri, ar-ge maliyetleri, stoklar, müşteri kredileri vb. için gerekli sermaye ihtiyaçlarının büyüklüğü de bir giriş engeli yaratmaktadır. Sermaye piyasalarından sermaye bulunabilse bile endüstriye yeni giren işletme için risk primleri yüksek olabilmektedir.

- Geçiş maliyetleri; bir tedarikçinin ürününden başka bir tedarikçinin ürününe geçen alıcının karşılaştığı bir defalık maliyetler, geçiş maliyetleri de giriş engeli yaratabilmektedir.

- Dağıtım kanallarına erişim; mevcut dağıtım kanallarının ilişkileri halihazırda endüstride faaliyet gösteren işletmeler ile çok sıkı olabilmektedir. Bu giriş engeli bazen o kadar yüksek olmaktadır ki; yeni işletme ürününü dağıtabilmek için kendi dağıtım ağını kurmak zorunda kalabilmektedir.

- Ölçekten bağımsız maliyet dezavantajları; endüstrideki işletmeler ölçeklerinden bağımsız olarak yeni işletmeler tarafından elde edilemeyecek üstünlüklere sahip olabilmektedirler. Bunların başlıcaları şunlardır; markalı ürün teknolojisi, hammaddelere rahat erişim, elverişli yerler, devlet destekleri ve deneyim eğrisi.

- Devlet politikaları; bazı işkollarında devlet çeşitli düzenlemeler ile doğrudan ya da dolaylı olarak endüstriye girişi zorlaştırabilmektedir. Örneğin; özel eğitim kurumları açmak için belli bir sermayenin bloke edilmesi, lisans zorlukları gibi.

Yine endüstriye yeni girecek işletmenin mevcut rakiplerin göstereceği tepkiler ile ilgili beklentileri, endüstride kar oranlarının düşük olması (girişi caydırıcı fiyat politikası) ve endüstrinin yavaş büyümesi de giriş engelleri oluşturabilmektedir.

- Endüstrideki rakipler; aynı endüstride bulunan işletmeler arasında rekabetin ortaya çıkmasının nedenleri; bazı işletmelerin baskı hissetmesi ya da buldukları konumdan daha iyi bir konuma geçebilecek fırsatları görmeleridir. Rekabet çoğunlukla fiyat kırma, tutundurma atakları, pazara yeni ürün sunma ya da müşteri hizmetlerini geliştirme biçimindedir. Fiyat rekabetinden endüstrideki tüm işletmeler zarar görebilmekte diğer yandan tutundurma savaşları ise tüm işletmelerin yararına olacak şekilde talebi arttırabilmekte ya da ürün farklılaştırma düzeyini yükseltebilmektedir.

- İkame ürünler; bir endüstrideki tüm işletmeler ikame ürünler üreten endüstri ile rekabet durumundadır. İkame ürünlerin fiyat- performans alternatifi ne kadar cazipse ana endüstri üzerindeki baskıları o derece yoğun olmaktadır. Böylece ikame ürünler hem normal zamanlarda hem de endüstrinin daha canlı olduğu dönemlerde elde edilecek kazançları sınırlamaktadır.

Bazı durumlarda ikame ürünler ile rekabet yerine o ikame ürünleri anahtar güç olarak kullanıp yeni bir strateji oluşturulabilmektedir. Örneğin; ayakkabı üretiminde deri yerine suni deri kullanımı yaygınlaşmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta şudur: İkame ürün olarak suni deri ayakkabılar, genel olarak tasarım ve işçilik başta olmak üzere kalitesiz ayakkabılardır. Oysa ana işletmenin üreteceği suni deri ayakkabılar, her açıdan (deri ayakkabılar kadar olmasa bile) kaliteli olacaktır, yalnız deri yerine suni deri kullanılarak maliyetler düşürülecektir.

- Alıcıların pazarlık gücü; alıcılar, fiyatları düşürmek, kaliteyi yükseltmek ve daha iyi hizmet almak için pazarlık ederek bazen de endüstrideki işletmeleri birbirine düşürerek üreticiler ile rekabet etmektedirler.

Alıcılar bazı durumlarda satıcılar karşısında daha güçlüdürler. Bu durumlar şunlardır: Satıcının toplam satışları içinde alıcı büyük pay sahibidir. Alıcının endüstriden satın aldığı ürünler standarttır, farklılaştırılmamıştır. Alıcı açısından geçiş maliyetleri çok düşüktür. Alıcılar düşük karlar ile çalışmaktadır. Alıcılar kısmi olarak entegre olmuşlar ya da ciddi bir geriye entegrasyon tehdidi sergilemektedirler. Endüstrinin ürünü, alıcının ürününün kalitesi açısından önemsizdir. Alıcı talepler, tedarikçiler, hatta maliyetlerin yapısı hakkında eksiksiz bilgiye sahiptir.

- Tedarikçilerin pazarlık gücü; bir endüstride tedarikçiler, fiyatları yükselterek ya da sattıkları ürünlerin kalitesini düşürerek, ürünlerini kullanan işletmeler ile rekabet etmektedirler. Güçlü tedarikçiler fiyatlarını yükselterek, nihai

ürünün fiyatının artırılmadığı durumlarda ana endüstrideki işletmelerin karlarını eritmektedirler.

Tedarikçilerin güçlü olduğu durumlar şunlardır: Az sayıda tedarikçi, çok sayıda işletmeye ürünlerini pazarlamaktadır. Tedarikçiler ikame ürünlerle rekabet etmek zorunda kalmamaktadırlar. Endüstri, tedarikçi grubunun önemli müşterisi değildir. Tedarikçinin ürünü alıcının işletmesi için önemli bir üründür. Tedarikçinin ürünü farklılaştırılmıştır ve/ veya geçiş maliyetleri oluşturulmuştur. Tedarikçiler ciddi biçimde ileriye entegrasyona yönelmişlerdir.

Kaynak temelli yaklaşımda ise rekabetin temel unsuru, işletmenin kaynaklarıdır. Kaynaklar üç grupta incelenmektedir (Collis ve Montgomery, 2008):

- Somut varlıklar; binalar, üretim tesisleri, nakit para miktarı gibi fiziksel olarak gözlemlenebilen varlıklardır.
- Soyut varlıklar; marka adı, işletmenin tanınma düzeyi, patentler gibi fiziksel olarak gözlemlenemeyen varlıklardır.
- Örgütsel yetenekler; hızlı yeni ürün geliştirme, yönetim kapasitesi, örgüt kültürü gibi bir işletmenin rakiplerinden daha hızlı olması ve kaynaklarını daha verimli kullanabilmesidir.

Kaynak temelli yaklaşımın, kaynaklar ile ilgili iki varsayımı bulunmaktadır: Endüstrideki işletmeler aynı kaynaklara sahip değildirler; işletmeler kontrollerinde tuttıkları stratejik kaynaklar açısından farklıdırlar. Kaynaklar işletmeler arasında tam bir hareketliliğe sahip değildirler; dolayısıyla işletmeler arasındaki kaynak farklılığı uzun süre devam etmektedir (Barney, 1991).

İşletmelerin kontrolünde bulunan tüm kaynaklar sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazandırmazlar. Ancak stratejik kaynaklar, Combs ve Jr. (1999), olarak adlandırılan, değerli, kıt, tam olarak taklit edilemez ve ikamesiz olma özelliklerine sahip kaynaklar, Barney (1991), sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaktadırlar.

Bir rekabet stratejisi geliştirmek, özünde bir işletmenin nasıl rekabet edeceğini ortaya koymaktır; işletmenin çevresindeki değişimlere proaktif yaklaşımını, rakiplerinin etkileşimli stratejilerini ve kendi kaynak ve yeteneklerini dikkate alarak hedeflerini belirlemesi ve bu hedefleri gerçekleştirmek için hangi yolları izlemesi gerektiği konularında genel bir yaklaşım oluşturmaktır.

Araştırmacılar tarafından çeşitli rekabet stratejileri belirlenmiştir. Bu çalışmaların başlangıcı, I. H. Ansoff'un bir işletmenin büyüme yollarını incelediği, stratejinin elemanları (alan, büyüme vektörü, karşılaştırmalı üstünlükler ve sinerji) ile ilgili çalışmaları sayılabilir (Ansoff, 1988). Günümüzde rekabet stratejisi ile ilgili genel kabul gören çalışmalardan birisi Michael E. Porter'in üç genel strateji yaklaşımıdır.

M. Porter, bir işletmenin rakiplerini geride bırakarak başarılı olması için üç genel rekabet stratejisi önermektedir: Bunlar toplam maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanmadır (Porter, 2008). Genel rekabet stratejileri ve bu stratejilerin uygulanması için gerekli koşullar aşağıda açıklanmıştır:

- Toplam Maliyet Liderliği

Etkin bir rekabet yürütebilmenin yollarından birisi; tüketicilerin gereksinimleri ve beklentilerini pazarda oluşmuş fiyatlar düzeyinden karşılarken işletmenin tüm faaliyetlerinde toplam maliyeti en alt seviyeye çekmektir. Toplam maliyetleri düşürürken iki noktaya dikkat edilmelidir (Ülgen ve Mirze, 2007): (a) Bu stratejinin esas amacı; satış fiyatını düşürmek değildir. Amaç, toplam maliyetleri indirmek ve veri satış fiyatı üzerinden rakiplerden daha fazla kar elde etmektir. Böylece ortalamanın üstünde karlar elde eden işletme orta ve uzun vadede rakiplerine üstünlük sağlayacaktır. (b) Maliyetler düşürülürken ürünlerin kalitesinden ödün verilmemelidir. Aksi halde tüketicilerin gereksinim ve beklentileri karşılanamaz. Bu durumda yaratılmış değer azalacaktır. Oysa yaratılmış değeri en üst noktaya çıkarabilen işletmeler rekabette başarılı olacaktır.

H. Mintzberg de rekabet stratejileri arasında fiyat farklılaştırma stratejisini saymaktadır (Mintzberg ve Quinn, 1988). Burada her şey daha düşük maliyetler elde etmeye yöneliktir. Fiyat farklılaştırması başka bir şekilde fark yaratılmayan standart tasarımlar ve ürünler için uygulanmaktadır. Fiyat farklılaştırması pazardaki mevcut ürünlere uygulanabileceği gibi daha düşük fiyatlı yeni bir ürün tasarım stratejisi de olabilir. Ekonomik kriz dönemlerinde işletmeler ürünlerini daha küçük ambalajlarda pazara sunarak ya da alt gelir gruplarına yönelik yeni markalar oluşturarak bu stratejiyi uygulayabilirler. Görüldüğü gibi Mintzberg'in yaklaşımında Porter'ın yaklaşımından farklı olarak; veri satış fiyatı değiştirilebilmektedir.

Toplam maliyet liderliği stratejisini uygulamak için gerekli olan beceriler, kaynaklar ve örgütsel gereklilikler Çizelge 2.7 'de sıralanmıştır:

Bu strateji, deneyim etkilerinden yararlanan, büyük ölçekli, etkin çalışan tesislerde marjinal nitelikteki müşteri hesaplarının tasfiyesi, ar- ge, satış sonrası servis hizmetleri, satış ekibi, tutundurma gibi yan alanlar da dahil işletmenin tüm faaliyetlerini gözden geçirerek giderlerin azaltılması ile sabit ve değişken maliyetlerin sıkı kontrolü yoluyla gerçekleştirilmektedir (Ergin, 1992).

**Çizelge 2.7 : Toplam Maliyet Liderliği Stratejisinin Gereklilikleri**

<b>Genel Olarak Gerekli Beceriler ve Kaynaklar</b>	<b>Genel Örgütsel Gereklilikler</b>
Sürekli sermaye yatırımı ve sermayeye erişim	Sıkı maliyet kontrolü
İşlem mühendisliği becerileri	Kısa aralıklarla düzenlenmiş ayrıntılı kontrol raporları
İşgücünün yakından takibi	Yapılandırılmış örgütler ve sorumluluklar
Kolay üretime uygun tasarımlar	Kesin sayısal hedeflere ulaşılmasına bağlı teşvikler
Düşük maliyetli dağıtım sistemi	

**Kaynak:** Michael E. Porter, **Rekabet Stratejisi**, çev. Gülen Ulubilgen, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2008, s. 51.

Toplam maliyet liderliği stratejisi, rekabeti etkileyen beş güç üzerinde etkilidir:

Endüstriye yeni girecek işletmeler yapacakları incelemelerde toplam maliyetlerini, bu konuda lider işletmenin seviyesine indiremeyeceklerini görürlerse endüstriye girmekten vazgeçebilirler.

Yine düşük maliyet konumu işletmeye rakipleri karşısında savunma sağlamaktadır. Düşük maliyetlere sahip işletme, rakipleri rekabet sonucu karlarını sıfırladıkları zaman bile getiri elde etmeye devam etmektedir.

Endüstride maliyet lideri olan işletme, ikame ürünler ile rekabet etmek için geçici olarak fiyatlarını indirmekte; ikame ürünler pazardan çıktıktan sonra fiyatlarını normal seviyesine çekebilmektedir.

Maliyet liderliği stratejisi tedarikçiler ile rekabette iki şekilde kendini hissettirmektedir: Tedarikçilerin ileriye yönelik, dikey büyüme stratejileri endüstriye yeni girecek işletmelerinkine benzemektedir. Dolayısıyla toplam maliyet liderliği stratejisi, aynı nedenlerle, tedarikçilerin dikey büyüme stratejilerini engellemekte ya da azaltmaktadır. Diğer yandan tedarikçilerin fiyatları arttırması durumunda düşük maliyetlere sahip işletme endüstrideki rakiplerinden daha az etkilenmektedir.

Alıcıların geriye yönelik, dikey büyüme stratejileri de tedarikçilerin dikey büyüme stratejilerine benzer biçimde maliyet liderliği stratejisinden etkilenmektedir.

Ayrıca toplam maliyet liderliği stratejisi uygulayan işletme, talebin düştüğü dönemlerde sahip olduğu yüksek kar oranından bir miktar fedakarlık yaparak satışlarını devam ettirebilmektedir.

Toplam maliyet liderliği stratejisi birtakım riskler de taşımadır: Teknolojik gelişmeler, maliyet lideri işletmenin yatırımlarını ve öğrenme yoluyla kazandığı tecrübeleri geçersiz hale getirebilmektedirler. Endüstrideki mevcut rakipler ya da yeni girenler maliyet lideri işletmeyi taklit ederek ya da çok iyi tesisler kurma becerileri ile maliyetlerini düşürebilmektedirler. Dikkatin maliyetlere yoğunlaşması nedeniyle zaman zaman da olsa maliyeti düşürmek araç olmaktan çıkıp nihai amaç olarak algılanmaktadır. Böylece gerekli ürün ya da pazarlama değişiklikleri zamanında fark edilememektedir. Maliyet lideri işletmenin, rakiplerin marka imajını dengelemek için fiyat değişimi, farklılaştırma gibi yaklaşımları uygulayabilme becerilerini kısıtlayacak bir maliyet enflasyonu oluşabilmektedir. Toplam maliyet liderliği görüldüğü üzere moda ve mevsimsel değişikliklerden dolayı sık sık ürünlerini değiştirmek durumunda olan ve butik tarzı (çok model- sınırlı sayıda üretim) çalışan işletmelerde uygun bir rekabet stratejisi değildir.

- Farklılaştırma

Bir diğer genel strateji, işletmenin ürettiği ürünleri farklılaştırarak endüstrideki rakiplerinden benzersiz bir şey yaratmasıdır. Müşterilerin gereksinimlerini gideren, değer yaratan, işlevsel, uygun fiyat düzeyinde olsalar bile son derece birbirine benzeyen birçok ürün arasından öne çıkan, “farklı ve çarpıcı” bir ürüne sahip olunmadığı sürece alıcıların dikkatini çekme; daha fazla satın alıp daha yüksek fiyat ödemelerini sağlamak olası değildir. Ürün ne olursa olsun, farklı ve çarpıcı bir hale getirmenin yolları aranmalıdır. Mor inek benzetmesinin altında yatan ana fikir budur (Godin, 2007). Freşa'nın meyveli sodası, T-box'ın sıkıştırılmış çamaşlıları, su geçirmeyen- hava alan derilerden üretilen ayakkabılar, ökçesinde ve tabanında ışık yanan çocuk ayakkabıları, soğuk çay vb.'leri farklılaştırılmış ürün örnekleridir.

Farklılaştırma ile ilgili çalışmalar birçok alanda yapılabilmektedir. Mintzberg'e göre; bu alanlar şunlardır: Fiyat, imaj, müşterilere sağlanan ek hizmetler (destek), kalite ve tasarım. Mintzberg farklılaştırmayı rekabet stratejilerinin odağına almaktadır. O kadar ki; farklılaştırmamayı yeteneksiz yöneticiler ve taklitçiler tarafından uygulanan bir strateji olarak yorumlamaktadır (Mintzberg ve Quinn, 1988). İşletme çeşitli boyutlarda farklılıklar yaratabilirse bu stratejiden beklediği yararları en üst düzeyde sağlayabilmektedir. Örneğin; ürünlerini farklılaştıran işletme, dağıtım ağında ve hizmet alanında da benzersizlikler oluşturursa endüstri getirisinin üstünde getiriler elde edebilmektedir.

Bu stratejiyi uygulamak için gerekli koşullar Çizelge 2.8’de gösterilmektedir:

**Çizelge 2.8 : Farklılaştırma Stratejisinin Gereklilikleri**

<b>Genel Olarak Gerekli Beceriler ve Kaynaklar</b>	<b>Genel Örgütsel Gereklilikler</b>
Güçlü pazarlama becerileri	Ar- ge, ürün geliştirme ve pazarlama fonksiyonları arasında etkin koordinasyon
Ürün mühendisliği	
Yaratıcı yetenek	Sayısal ölçüler yerine, öznel ölçüler ve teşvikler
Güçlü temel araştırma yetenekleri	Üstün nitelikli çalışanları, bilim adamlarını ya da yaratıcı kişileri çekecek rahat ve hoş bir ortam
Kalite ya da teknolojik liderlikte kazanılmış kurumsal ün	
İşkolunda uzun bir geçmiş ya da diğer işlerden elde edilmiş benzersiz beceriler kompozisyonu	
Kanallarla güçlü işbirliği	

**Kaynak:** Michael E. Porter, **Rekabet Stratejisi**, çev. Gülen Ulubilgen, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2008, s. 51.

Farklılaştırma sonucu müşteri sadakati sağlanacağı ve müşteriler fiyat farklılıklarına karşı daha az duyarlı hale geleceğinden dolayı bu strateji de beş rekabet gücü ile başa çıkmada savunulabilir bir konum yaratmaktadır: İşkoluna yeni girecek işletmeler açısından mevcut işletmenin benzersizliğinin ve müşteri sadakatinin üstesinden gelmenin zorlukları giriş engelleri oluşturmaktadır. Müşterilerin marka sadakati mevcut rakiplerin tercih edilmemesini getirmektedir. Benzer biçimde, endüstride farklılaştırma stratejisi uygulayan bir işletme ikame ürünlere karşı rakiplerinden daha üstün bir pozisyonda olacaktır. Farklılaştırma tedarikçilerin gücü ile başa çıkabilecek yüksek marjlar yaratmaktadır. Alıcılar ise mukayese yapma şansına sahip olmadıklarından farklılaştırma stratejisi uygulayan işletmeyi tercih etme durumunda kalacaklardır.

Geçmişte rekabet, büyüme, karlılık ve süreklilik temellerine dayanmaktaydı. Günümüzde bu hedeflere ek olarak, küreselleşme ile birlikte rekabetin gösterdiği dönüşümü dikkate alan işletmeler, “maliyet güdümlüden bilgi ve teknoloji yoğun



rekabete" yönelmektedir. İşletmeler artık müşteri odaklı olmalı, rekabet üstünlüğünün temel belirleyicisi olarak fark yaratma stratejisini uygulamalıdır (Taşkın, 2003).

Farklılaştırma stratejisi, bazen yüksek pazar paylarından vazgeçmeyi gerektirmektedir. Farklılaştırmayı başarmak için gerekli yoğun ar- ge, ürün tasarımı, yüksek nitelikli insan kaynaklarının istihdamı, kaliteli malzeme kullanımı gibi unsurlar maliyetlerin yükselmesine neden olmaktadır. Müşteriler işletmenin ve ürünlerinin üstünlüğünü kabul etmelerine rağmen özellikle ekonomik kriz dönemlerinde yüksek fiyatları ödemeye yanaşmamakta ya da ödeyememektedirler.

- Odaklanma

Bu strateji özünde toplam maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin pazarın tamamı için değil sınırları belirlenmiş bir bölümü için uygulanmasıdır. Başka bir deyişle; daha önceki iki stratejinin bir pazar bölümüne yoğunlaştırılmış halidir.

Odaklanma stratejisi iki şekilde sınıflandırılmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007):

- Odaklanmış toplam maliyet liderliği stratejisi; belli bir pazar bölümüne yönelik toplam maliyet liderliği stratejisidir.

- Odaklanmış farklılaştırma stratejisi; belli bir pazar bölümüne odaklanmış farklılaştırma stratejisidir.

Odaklanma stratejisi için pazar bölümlendirilirken tüketiciler belli özelliklerine (sosyo-ekonomik durumları, demografik özellikleri gibi) göre gruplandırılmakta, ürün yelpazesinin bir bölümü seçilmekte ya da pazarın coğrafik bir bölümü tercih edilmekte vb. Odaklanma stratejisi rakiplerin görece zayıf olduğu pazar bölümlerinde yoğunlaşmaya olanak sağlayarak işletmenin üstünlük sağlamasına destek olmaktadır. Bu strateji işletmenin, dar bir pazar hedefine pazarın tamamına yönelmiş rakiplerinden daha etkin ve verimli şekilde hizmet vereceği varsayımına dayanmaktadır. Odaklanma stratejisi ulaşılabilir toplam pazar payını sınırlamaktadır. Adı geçen strateji zorunlu olarak karlılıktan ya da satış hacminden ödün vermeyi gerektirmektedir.

Odaklanmayı gerçekleştiren işletme, rakiplerinin önüne geçmekte, endüstri ortalamasının üstünde gelir elde etmektedir. Odaklanmayı başaran işletme, diğer iki genel stratejide olduğu gibi, beş rekabet gücü karşısında üstünlük sağlamaktadır.

Bu stratejinin riskleri şöyle sıralanabilir: Geniş ürün yelpazesine sahip rakipler maliyetlerini, odaklanmış işletmenin dar bir hedefe hizmet vermenin maliyet avantajlarını ortadan kaldıracak ya da odaklanma ile ulaşılan farklılaştırmayı dengeleyecek kadar düşürebilirler. Stratejik hedefe aşırı yoğunlaşma sonucu pazarın bütünü tarafından talep edilen ürün farklılıkları zamanında algılanamamaktadır.

Örneğin; asker botları üreten bir işletme yalnız bu konuya yoğunlaştığında pazarın genelinde kullanılan botların tasarımlarında, işlevlerinde, üretim teknolojilerinde ve malzemelerinde meydana gelen gelişmeleri zamanında fark etmeyebilir. Rakipler, odaklanmış işletmenin odağını dışarıda bırakacak alt pazarlar bulabilirler. Örneğin; rakiplerinin bir ilçedeki az sayıda mağazaya ayakkabı sattığını gören bir ayakkabı üreticisi, o ilçede pazarlama faaliyetlerini yoğunlaştırabilir. Bir süre sonra rakipleri o ilçenin ticari açıdan en hareketli iki caddesindeki ayakkabı mağazalarının en önemli tedarikçileri olabilirler.

Wright, Pringle ve Kroll, Porter'ın genel rekabet stratejileri ile işletme boyutunu ilişkilendirmektedirler (Wright ve diğ. 1994): Küçük ölçekli işletmeler ya da küçük ölçekli iş birimleri<sup>1</sup> için odaklanma stratejisi, düşük maliyet stratejisi ve farklılaştırma stratejisi ile kombinlenerek uygulanabilmektedir.

Büyük ölçekli işletmeler ya da büyük ölçekli iş birimleri için önerilen stratejiler ise aşağıda sıralanmaktadır:

- Düşük maliyet stratejisi.
- Farklılaştırma stratejisi.
- Düşük maliyet stratejisi- farklılaştırma stratejisi.
- Çoklu (karma) stratejiler.

Rekabet stratejilerinden bir diğeri; hızlı cevap verme stratejisidir. Tüketiciler kendilerine daha iyi, daha ucuz ve daha hızlı ürünler sunulmasını beklemektedirler. Tüketici ihtiyaçlarını rakiplerden daha önce farkına varma ve karşılama yeteneği, hızlı cevap verme olarak adlandırılmaktadır. 1990'ların ilk yıllarında birçok işletme hızlı cevap verme stratejisinin rekabet üstünlüğü kazandırmadaki önemini keşfetmiştir. Bu strateji şu altı konuda uygulanabilmektedir: Yeni ürün geliştirme, ürünlerin özelleştirilmesi, mevcut ürünleri geliştirme, sipariş verilmiş ürünlerin teslimi, pazarlama çabalarına ayar ve müşteri sorularını cevaplama (Miller ve Dess, 1996). Zamanı bir rekabet unsuru olarak görerek etkili biçimde kullanan yöneticiler, öncelik elde ederek, çalışmayı daha az kaynak ile daha kısa sürede gerçekleştirerek ve düşüncelerini olabildiğince kısa sürede üretime katarak, Sucu (2010) üretimde ve ürünün pazara sunulmasında önemli üstünlükler sağlamaktadırlar. Başarıyı getiren rakiplerden daha hızlı hareket etmektir. "Küresel rekabetin en kritik ve kırılğan unsuru zaman faktörüdür" (Altuntuğ, 2007).

---

<sup>1</sup> İş birimi (business unit), yalnız bir endüstride çalışan ve aynı operasyonları yapan birimdir. İş birimi, bir örgütün alt sistemidir. Örneğin; holding bünyesindeki bir işletme.

Diğer yandan günümüzde birçok endüstride hizmet üretimi, mal üretiminden daha karlı hale gelmiştir. Bunu fark eden işletmeler odak noktalarını değiştirmekte; değer zincirinin daha alt halkalarına yönelerek yeni hizmet faaliyetleri geliştirmektedirler. Örneğin; kıyafet satan mağazalar giyim aksesuarları (ayakkabı, çorap, çanta, kemer, küpe vb.), ayakkabı satan mağazalar, ayakkabı boyaları, çorap, çanta ve kemer de satmaya başlamışlardır. Rekabet ortamında, üretici işletmenin ürün ile ilgili hizmetleri müşteri bakış açısı ile tanımlayarak ürünün ömrü boyunca gereksinim duyulacak tüm hizmetleri belirlemesi ve uygun alanlarını müşteriye sunması işletmeye yeni kar alanları oluşturmaktadır (Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği, 2002).

Bu çalışmada, genel kabul görmüş, konuyu bütüncül bir yaklaşımla sistematik olarak inceleyen ve kapsamlı stratejilerden oluşan Porter'ın rekabet stratejileri esas alınmıştır.

#### **2.1.4 Rekabet stratejilerinin karşılaştırılması**

Günümüzün kaçınılmaz gerçeklerinden olan yoğun rekabet ile başa çıkmak için uygulanabilecek değişik rekabet stratejilerinden toplam maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejileri yukarıda açıklanmıştır.

Odaklanma, toplam maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin pazarın bir bölümünde uygulanmasıdır.

Toplam maliyet liderliği stratejisini uygulayan işletme kaliteden ödün vermeden bir noktaya kadar maliyetlerini düşürebilmektedir. Bunun için öncelikle tüm faaliyetler gözden geçirilmekte ve maliyetinden fazla değer yaratmayan ve stratejik olmayan çalışmalar sistemden çıkarılmakta; kalan faaliyetlerin maliyetleri en düşük seviyeye çekilmektedir. Veri kalite düzeyinde, ek yatırım yapılmadan, kapasite yükseltilmeden maliyetler olabildiği kadar indirilmektedir. Bir süre sonra rakipler maliyetlerini, maliyet lideri konumundaki işletmeninkine yaklaştırmaktadırlar. Bu durumda ikinci aşamaya geçilmelidir; yeni yatırımlar yapmak; ileri teknolojiyi kullanmak ve kapasiteyi arttırmak gerekmektedir. Maliyetler tekrar düşmektedir. Ancak yeni yatırımların ve ileri teknoloji kullanımının bedeli vardır. Birim maliyetleri düşürmek için zorunlu olan ölçek ekonomileri aynı zamanda işletmenin alıcılar karşısında rekabet gücünü azaltmaktadır. Başka bir deyişle; maliyetlerini düşürerek karlılığını arttırmak için üretimini yükselten işletme, klasik arz- talep dengesi yaklaşımı ile fiyatlarını düşürmek zorunda kalmaktadır. Pazarlama yöntemleri ile bir süre artan arza talep bulunsa da uzun vadede problemler çıkması kaçınılmazdır.

Diğer yandan moda ve mevsimsel değişimlerden etkilenen ve standart ürün üretmeyen endüstrilerde öğrenme deneyimlerinden yararlanmak ta zordur.

Sonuç olarak yalnız toplam maliyet liderliği stratejisi uygulayarak sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek olası görülmemektedir. Bu strateji, diğer stratejiler ile birlikte uygulandığında daha etkili olabilmektedir.

Farklılaştırma stratejisi ise H. Mintzberg'in bakış açısıyla ana rekabet stratejisidir. Rekabet bir yarış ve amaç, yarışta öne geçmek olduğuna göre; üstünlük elde etmek olumlu anlamda farklı olmaya, üstün olmaya bağlıdır. Bu anlamda maliyetleri düşürmek ya da odaklanma stratejileri bile bir farklılıktır.

Farklılık birçok alanda uygulanabilir. Ürünlerde, tasarımda, üretim teknolojisinde, müşteri hizmetlerinde, finansmanda vb. Hatta işletmeyi ve ürünlerini müşterilerin farklı algılaması bile yeterli sayılabilir. Üründe bir değişiklik yapmadan yalnız ambalajını değiştirmek gibi. Burada müşteri algısında yaratılan farklılık küçümsenmemelidir. Çünkü her zaman istenen düşük maliyet artışları ile büyük getiriler elde etmek olduğuna göre burada yapılan tam da odur. Christian Louboutin'in ayakkabı tabanlarını ateş kırmızısına boyaması hemen hemen hiçbir maliyet artışı getirmemiş ancak markanın ününü ve bilinirliğini katmerleştirmiştir.

Farklılık sürekliliği olan bir strateji olmalıdır. Farklılaşan işletme rakipleri eşdeğer ya da daha değerli bir şeyler yapmadan yeni bir farklılık yaratmalıdır. Burada ürün yaşam dönemlerinin ve rakiplerin (endüstrideki mevcut rakipler, ikame ürünler ve endüstriye girecek yeni rakipler) yakından izlenmesi önem kazanmaktadır.

Müşterilerin bir bölümü satın almayı düşündükleri ürünlerin az sayıda hatta yalnız kendileri için üretildiğini öğrendiklerinde daha yüksek bedeller ödemeye hazırdırlar. Yararlı ve kıt olan değerlidir.

Olumlu farklılık yaratmayı çalışmalarının odak noktası yapmış, yarattığı farklılıkları müşterilerine hızla iletebilen ve bunu sürekli yapabilen işletmeler, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmektedirler.

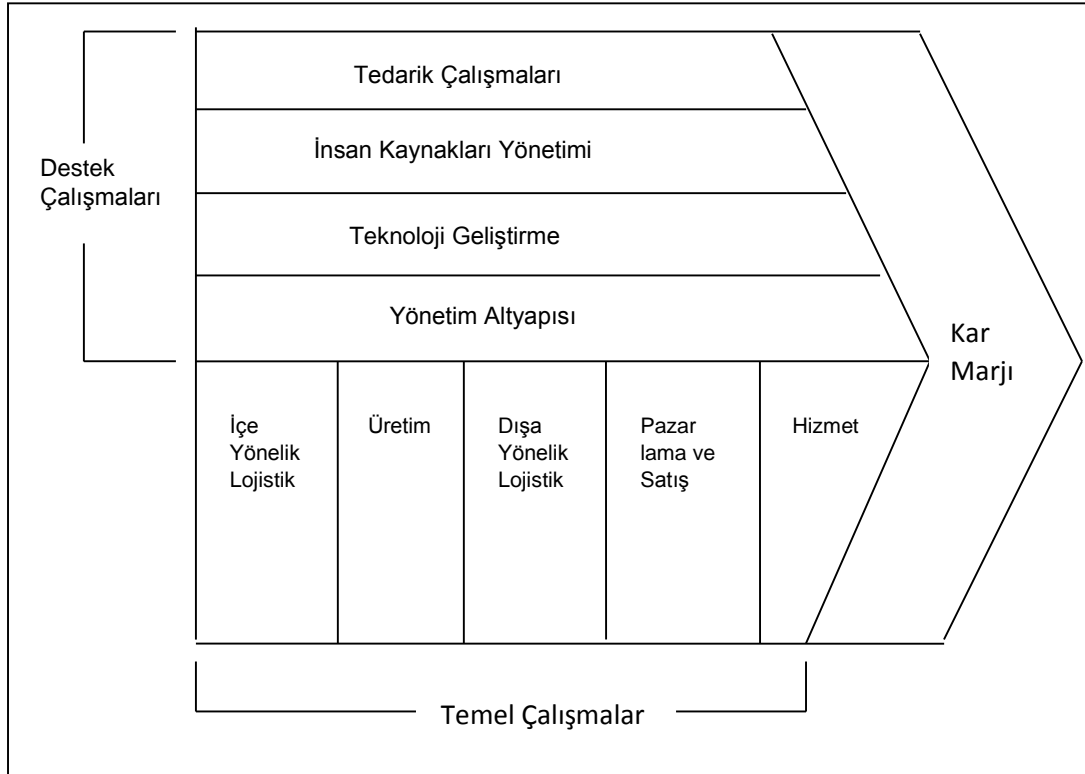
Rekabet stratejilerinin başarısı, özgün ya da önemli ölçüde geliştirilmiş fikirlerin üretilmesi ve uygulanması ile işletmenin rakiplerinden daha çok değer yaratmasına bağlı bulunmaktadır. Bu noktada değer yaratan bir çalışma olarak inovasyon rekabet stratejilerini uygulamanın önemli bir aracı olarak ortaya çıkmaktadır.

## 2.1.5 Değer zinciri analizi bağlamında rekabet ve inovasyon ilişkisi

“Değer zinciri analizi” yaklaşımına göre; işletmenin amaçlarına ulaşmak için yürüttüğü büyüklü küçüklü tüm çalışmalar birbirleri ile etkileşim halindedirler (Porter, 1998).

İşletmenin çalışmaları birbirinden bağımsız değil tam tersine birbirleri ile karşılıklı etkileşim içindedirler. Değer zinciri analizinde, işletmenin çalışmaları arasında rakiplere oranla daha çok sinerji etkisi yaratarak artı değer üretilmesi ve toplamda en yüksek değere ulaşılması hedeflenmektedir (Ergin, 1992).

Değer yaratan çalışmaların birbirine bağımlılığı sadece işletme içinde değer yaratan çalışmalar ile sınırlı değildir. Değer yaratan çalışmaların etkileşimi ana işletmenin değer zinciri ile tedarikçilerinin ve dağıtım kanallarında yer alan işletmelerin değer yaratan çalışmaları arasında da mevcuttur.



**Şekil 2.5 :** Değer Yaratan Çalışmalar ve Değer Zinciri

**Kaynak:** M. E. Porter, **Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance**, New York: The Press, 1998, s.37.

Rekabet üstünlüğü işletmenin bütününe bakılarak anlaşılabilir. Rekabet üstünlüğü tasarım, üretim, pazarlama, teslimat ve satış sonrası sağlanan hizmetler gibi birçok işletme faaliyetinden kaynaklanmaktadır.

Değer zinciri analizinde işletmelerin çalışmaları temel çalışmalar ve destek çalışmaları olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır (Şekil 2.5) (Porter, 1998).

Temel çalışmalar kendi içinde beş alt grupta toplanmaktadır:

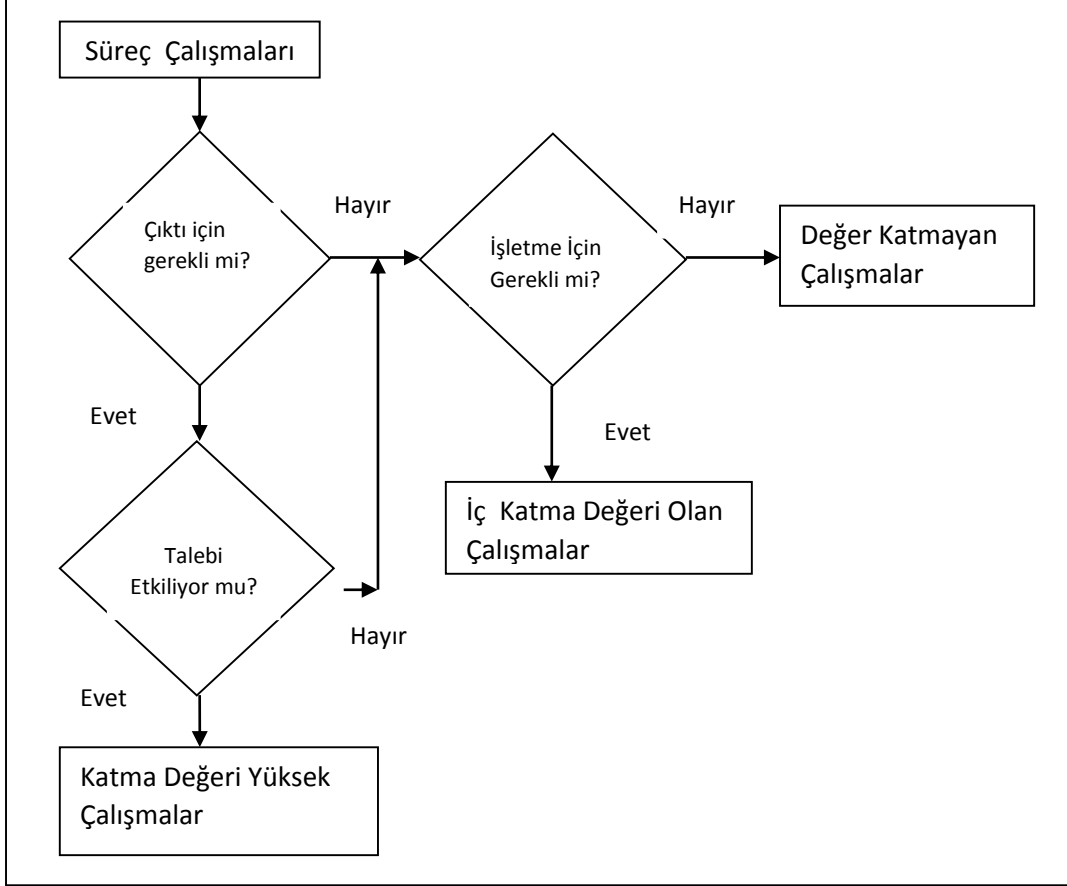
- İçerik yönelik lojistik çalışmalar, işletmenin üretim girdilerinin satın alınması, depolanması, üretime alınması vb. çalışmalarıdır.
- Üretim çalışmaları, temin edilen girdilerin mal ve hizmetlere dönüştürülmesi ile ilgili çalışmaların tamamıdır.
- Dışa yönelik lojistik çalışmalar, üretilen mal ve hizmetlerin dağıtım kanalları aracılığı ile nihai tüketiciye ulaşana kadar yürütülen çalışmalarıdır.
- Pazarlama ve satış çalışmaları, tüketiciler tarafından işletmenin ürünlerinin tercih edilmesi ve tüketilmesi için yapılan, tutundurma, fiyatlandırma gibi tüm çalışmalarıdır.
- Hizmet çalışmaları, ürün satıldıktan sonra sağlanan hizmetlerdir.

Bu temel çalışmaların her birinin değer yaratmasına katkıda bulunan destek çalışmaları dört grupta sınıflandırılmaktadır:

- İşletme alt yapısı, yönetim yaklaşımı, örgüt yapısı, planlama, yürütme, denetim gibi yönetsel çalışmalarıdır.
- İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların daha etkili ve verimli olması için yürütülen çalışmalarıdır.
- Teknoloji geliştirme, ar-ge, ürün geliştirme, tasarım, bilgi teknolojilerinin kullanımı gibi çalışmalarıdır. Bu çalışmalar işletmenin rekabet üstünlüğü elde etmesi için farklılıkların yaratılmasına yardımcı olmaktadır.
- Tedarik, işletmenin çalışmalarını yürütmek için gerekli tüm alt yapının tedarik edilmesi, politikaları ya da süreçleri ile ilgili çalışmalarıdır.

Değer zinciri analizinde ürünlerin tüketiciye doğru akışının gerçekleştiği ürün akış sisteminin her halkası analiz edilerek güçlü ve zayıf noktalar belirlenmekte, zayıf noktaların ortadan kaldırılmasına ya da güçlendirilmesine çalışılmaktadır. Ürünün değerini müşteri belirlediği için değer zinciri analizi müşteriden hammaddelere doğru yapılmaktadır. Belli özelliklere sahip belli ihtiyaçları karşılayan bir ürün pazarda belli bir fiyata satılmaktadır. Yapılacak analiz sonucu, bu fiyat düzeyinde işletme yeterli kar sağlayamayacak ise o ürünü üretmek anlamsızdır. Analizde ürünün hammadde halinden tüketiciye ulaşmasına ve kullanımı süresince her aşama incelenmektedir.

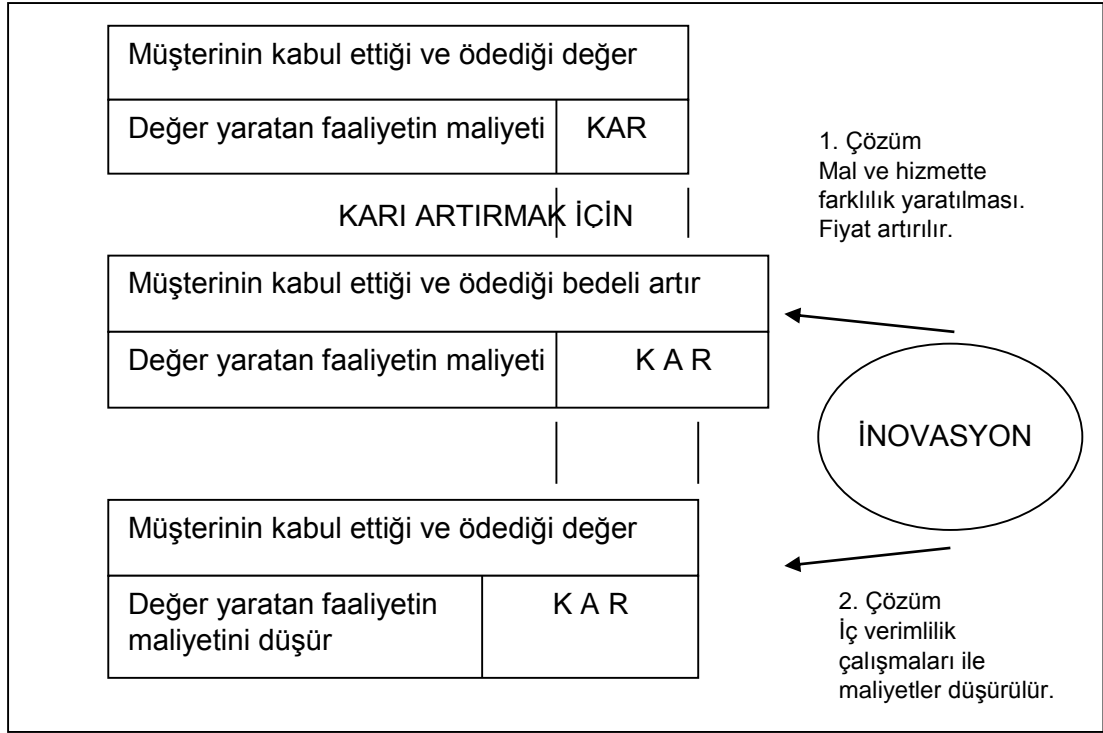
Şekil 2.6'da sürecin bir halkasının değer yaratıp yaratmama açısından analizi görülmektedir. Süreçte katma değer yaratmayan ve işletme yönetimi için de gerekmeyen çalışmalar ayıklanmaktadır. Katma değer yaratmayan ancak işletme yönetimi için gerekli olan çalışmalara faturalama, rapor yazma örnek verilebilir (Özevren, 2008).



**Şekil 2.6 :** Sürecin Analizi

**Kaynak:** Mina Özevren, **İşletmelerde Değer Yönetimi**, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2008, s. 113.

İşletmede değer yaratan çalışmalar, müşterinin satın aldığı mal ve hizmetin değeri ile ilgili algıdır. Değer iki şekilde yaratılabilir: Müşteri satın aldığı standart mal ve hizmete değerinden daha az bir fiyat ödediğini düşünmektedir. Ya da müşteri, ödediği fiyat yüksek bile olsa farklı bir mal/ hizmet satın aldığına inanmaktadır.



**Şekil 2.7 : Değerin Yaratılmasında İnovasyonun Etkisi**

**Kaynak:** Hayri Ülgen ve S. Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 4. b., İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım, 2007, s. 125'ten uyarlanmıştır.

Bu yaklaşımda işletme rekabet üstünlüğü elde edecek değer artışını iki şekilde gerçekleştirebilir (Şekil 2.7) (Ülgen ve Mirze, 2007):

- İşletme, maliyetlerini düşürerek maliyet üstünlüğü sağlamaya çalışmaktadır. Örneğin; müşteri plastik bir çizmeye 100- TL.ödemeyi kabul etmişse ve ayakkabı üreten işletmeler için ürünün ortalama maliyeti 60- TL. ise; bir işletme ürünün kalitesini değiştirmeden maliyetlerini azaltarak ürünü 45- TL.'ye üretebilir. Bu durumda rakipleri çift başına 40- TL. kazanırken maliyet üstünlüğü sağlayan işletme 55- TL. kazanacaktır.

Bu yaklaşımda hedef; maliyetleri düşürmek; mal ve hizmetleri piyasa fiyatı ile satmak; kar marjını arttırmaktır. Maliyetleri düşürürken önemli olan unsur; kaliteden ödün verilmemesidir. Aynı kalite düzeyinde maliyetlerin düşürülebilmesi yaratıcı fikirlerin geliştirilmesine ve uygulanmasına bağlıdır.

- İkinci yol, işletmenin ürünlerini farklılaştırmasıdır. Yukarıda ayrıntılı olarak incelenen bu yöntemde müşteri farklı, başka bir deyişle; daha değerli bir ürüne daha yüksek bir fiyatı rahatlıkla ödeyebilmektedir. Yukarıdaki örneği ele alırsak;



işletme çeşitli renk ve desenler ile plastik çizmeyi farklılaştırabilir ve 200- TL.'ye satabilir.

Bu yöntemde hedef; ürünü farklılaştırmak; fiyatı yükseltmek; kar marjını arttırmaktır. Ürünü farklılaştırmak için de ar- ge, yaratıcı fikirler ve bunların pazara sunulması gerekmektedir.

Değer zinciri analizi, işletmenin çalışmalarını küçük parçalara bölüp her parçanın bütünü etkileme kapasitesini dikkate alarak maliyet liderliği ya da farklılaştırma yolu ile rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü elde edebileceğini göstermektedir.

Günümüzde küreselleşmeyle birlikte işletmeler büyüyüp geliştikçe artan rekabetle başa çıkabilmek için basit bir üretici, alıcı, satıcı olma yerine rekabet ivmelerini müşteri çıkarlarına uyarlama gereğiyle karşı karşıya kalmaktadırlar. Rekabet konumu güçlü olan işletmeler sadece maliyetlerini düşürmenin ötesinde müşteri değeri boyutuyla ilgilenmek durumundadır. Bu bağlamda bir işletmenin rekabet gücünün belirlenmesinde temel ölçü, yenilikçi ve yaratıcı felsefenin ürünü olan inovatif ve müşteriye özel ürünler ile işletmenin müşteri isteklerini karşılama ve müşteri memnuniyetini sağlama düzeyidir.

Özellikle 1980'li yıllarda rekabetin temel silahı olan "kalite" günümüzde kendini sürekli yenileyen sonsuz bir süreç niteliğindedir. Günümüzün yeni kalite anlayışı; esnek, özgün, yaratıcı ve inovatif olmaya yöneliktir (Marşap, 2014). Tüm sistemin "müşteri tatmini"ne odaklandığı toplam kalite yönetimi anlayışı, Yatkın (2003), sadece ürün ve pazarlama bazında değil, örgütlerde yönetim, çalışanlar ve çalışma kademelerini de içine alan bir dizi yeniden yapılanmayı başka bir deyişle; ürün, süreç, pazarlama ve örgütsel inovasyonları gündeme getirmektedir.

Ölçek etkilerinden yararlanılsa da teknoloji üretmek, maliyetleri düşürmek ancak bilginin önemini kavramış ve inovatif yaklaşıma sahip bir yönetim anlayışı ile gerçekleştirilebilmektedir. Dünya kendi içinde daha birbiriyle bağlantılı hale geldiği ve iş dünyası içinde karmaşık ve dinamik özellikler ağır bastığı sürece, çalışma daha "öğrenmeci" olma durumundadır. Bilgi, araştırma- geliştirmenin dolayısıyla inovasyonun temelidir.

Değişen çevre koşullarına uyum sağlamak için işletmeler inovasyon yeteneklerini sürekli geliştirmelidirler. İşletme pazardaki üstün konumunu korumak için sürekli yeni değer eğrileri oluşturmalı ve sürekli müşterilerine rakiplerinden daha çok değer sağlamalıdır (Altuntuğ, 2007). Başka bir deyişle; değer zinciri analizi rekabet üstünlüğü elde etmenin yollarını göstermektedir. Bunun nasıl olabileceği sorusunun cevabı ise inovasyondadır.

## **2.2 İnovasyon, İnovasyon Süreci ve İnovatif İşletmelerin Yönetsel Özellikleri**

Günümüzde tüm işletmeler yoğun rekabet baskısını hissetmektedir. Bu koşullarda gelişerek hayatlarını devam ettirmeyi amaçlayan işletmeler, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek için göreceli olarak daha çok değer yaratabilmek durumundadırlar. İnovasyon kavramı değer yaratan bir çalışma olarak bu noktada devreye girmektedir.

İşletmeler açısından inovasyon kavramı; işletmenin yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş ürün (mal ve hizmet) ya da yöntemi pazara sunarak rakiplerine üstünlük sağlaması; bu yolla gelirlerini artırması olarak özetlenebilir. İnovasyon çalışmaları gerek rekabet üstünlüğü gerekse sürdürülebilir rekabet üstünlüğü açılarından taşıdığı önem dolayısıyla rastlantılara bırakılamaz. İşletmeler sürekli rakiplerinin önünde olmak için inovasyon yapabilecekleri şartları oluşturmalı; yenilikleri ya da önemli ölçüde geliştirilmiş ürün ve yöntemleri ortaya koymalı; başarılı biçimde pazara sunabilmeli ve elde edilen gelirden yeni inovasyonlar yapacak koşulları geliştirmelidirler.

Burada ilk olarak inovasyon kavramı, önemi ve çeşitleri açıklanmaktadır. Daha sonra inovasyon süreci ve inovatif işletmelerin yönetsel özellikleri üzerinde durulmaktadır.

### **2.2.1 İnovasyon kavramı, benzer kavramlardan farkları ve önemi**

İnovasyon, bir işletmeye “rekabet üstünlüğü sağlayan yeni bir ürün, hizmet ya da iş yapma tarzı” olarak tanımlanmaktadır (Nochur, 2009). Günümüzde rekabet üstünlüğü olmayan işletmelerin yaşamlarını sürdürme olanağı bulunmadığına göre inovasyon kaçınılmaz olarak analiz edilmesi, çok iyi anlaşılması, içselleştirilmesi ve tüm çalışmaların odağında yer alması gereken bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

İnovasyon kelimesi, Latince kökenli “innovatus” tan türetilmiştir (Toraman ve diğ. 2009). Kavram günümüzde İngilizce’de “innovation” kelimesi ile ifade edilmektedir. Ülkemizde bazı kaynaklarda inovasyon yerine “yenilik”, “değişim”, “keşif”, “icat”, “yenileme”, “yenilikçilik”, “yenileşim” ve benzeri terimler tercih edilmektedir. Bu terimler inovasyonun zengin ve karmaşık anlamını tam olarak karşılayamamaktadır (İSO Kalite ve Teknoloji İhtisas Kurulu, 2009). İnovasyon kavramında, yeniliklerin toplumsal ve ekonomik yarara dönüştürülmesi bulunmaktadır. Yenilik kavramında ise

bu vurgu belirgin değildir. Her yenilik ya da icat ticari amaçlı olmayabilir (Uzkurt, 2008; Kırım, 2006).

Bu çalışmada, günümüzde inovasyon kavramını tam olarak karşılayan Türkçe bir kelime bulunmadığından “inovasyon” kelimesinin kullanılması tercih edilmiştir.

İnovasyon kavramı, çeşitli araştırmacılar ve kuruluşlar tarafından değişik bakış açılarıyla tanımlanmaktadır.

Bazı araştırmacılar/ kurumlar inovasyonun rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik bir süreç olma yönünü öne çıkaran tanımlar geliştirmişlerdir:

Damanpour (1987), inovasyonu işletmenin çevresine uyum sağlamak için kullanabileceği bir değişim aracı olarak görmektedir.

OECD'nin inovasyon tanımı ise şöyledir: İnovasyon, işletme içi uygulamalarda, işyeri örgütlenmesinde ya da dış ilişkilerde yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş bir ürün (mal ya da hizmet), süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir örgütsel yöntemin gerçekleştirilmesidir (OECD ve Avrupa Birliği, 2006).

Ahmed ve Shepherd (2010), inovasyon kavramına iki açıdan yaklaşmaktadırlar: İnovasyon öncelikle katma değer yaratan bir süreç olarak düşünülebilir. Katma değer eylemi olarak inovasyon bir etkinlik sürecidir. İkinci olarak inovasyon; bir bölümü işletmenin kontrolünde bir bölümü kontrolünde olmayan unsurları doğru kombinasyon ve uyumlaştırma süreçleri sonunda rekabet avantajı sağlayacak biçime getirme yeteneğidir.

Baumol (2002) ve Porter (1990)'ın tanımları da bu çerçevededir.

İnovasyonun birinci ana unsuru yenilik yapmak ve ikinci ana unsuru ekonomik/ sosyal değer yaratmaktır. İnovasyonun birinci ana unsuru olan yenilik; sıfırdan yaratılan özgün şeyler yanında önemli ölçüde geliştirilmiş ürünler ya da yöntemleri de içermektedir.

Amabile ve İSO inovasyon tanımlarında kavramın ikinci ana unsuruna vurgu yapmaktadırlar:

Amabile'e göre inovasyon; bir kurumda yaratıcı fikirlerin başarılı bir şekilde uygulanma düzeyidir. İnovasyon, yeniliğin kendisinden çok sonucunu farklılaştırmaya ve değiştirmeye bağlı ekonomik ve toplumsal bir süreçtir (Amabile, 1995).

İSO'nun yaklaşımına göre; inovasyon denince ekonomik ve/ veya sosyal değer yaratan yenilikleri ya da önemli ölçüde geliştirilmiş ürün ya da yöntemleri anlayabiliriz. İşletmeler inovasyonu yalıtılmış bir ortamda gerçekleştirmezler. Dolayısıyla bu döngü, içinde etkili olan tüm aktörleri, unsurları ve bunların birbirleriyle etkileşimlerini içeren bir faaliyetler zinciridir. Bu süreç, öğrenmeye dayalı, etkileşime açık ve belirsizliklerle

dolu sosyoekonomik bir sistem olarak düşünölmelidir (İSO Kalite ve Teknoloji İhtisas Kurulu, 2009).

Drucker'ın bilginin önemini öne çıkardığı inovasyon tanımı ise şöyledir: İnovasyon; bir örgütte birlikte çalışan farklı bilgi ve yetenekteki insanları daha verimli hale getirmek için onlara ilk defa olanak sağlayan yararlı bir bilgidir. Girişimcilerin farklı bir iş ya da hizmet ortaya koymak için değişiklik yapmalarını sağlayan araçtır. O'na göre inovasyon, girişimciliğin özel bir aracıdır ve kaynaklara yeni kapasite yaratma yeteneği kazandırmaktadır. Yenilik bir bilim ya da teknoloji değil bir değerdir. Bu yüzden bir işletmede yenilik daima pazar odaklıdır (Drucker, 2002).

Bazı inovasyon tanımlarında ise insan unsuru üzerine yoğunlaşmaktadır: Innovation Network inovasyonu "insanların, yeni fikirlerin uygulanmasıyla değer yaratmaları" şeklinde tanımlamaktadır. Kelley ve Littman'da inovasyon çalışmalarında insan unsurunun önemine dikkat çekmektedir: İnovasyonları hayal güçleriyle, iradeleriyle ve dayatmalarıyla insanlar gerçekleştirir. Diğer yandan inovasyon takım işidir; tek başına, bir kişi yapamaz. "İnovasyona giden tek gerçek yol insanlardan geçmektedir" (Kelley ve Littman, 2006).

Literatürdeki çeşitli tanımlar gözden geçirildikten sonra bu çalışmada inovasyon kavramının örgüt boyutuna ve ekonomik boyutuna odaklanmak tercih edilmiştir. Başarılı inovasyonlar yapılmasında işletmede uygun ortamın ve gerekli yönetsel yaklaşımların oluşturulması büyük önem taşımaktadır. Diğer yandan işletmelerin nihai amacı; kar elde etmektir. Bunun için yeniliklerin ekonomik yarara dönüştürölmesi gerekmektedir. Bütün bu çabalar inovasyon yönetimi çerçevesinde toplanabilmektedir. Ancak başarılı bir inovasyon yönetimi sayesinde başarılı inovasyonların sürekliliği ve artı değer yaratarak rekabette sürdürülebilirlik sağlanabilmektedir. Bu bakış açısıyla inovasyon kavramının örgüt ve ekonomik boyutlarını odak noktasına alan inovasyon tanımımız şöyledir:

İnovasyon, işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmelerini sağlayacak yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş ürünler ve yöntemleri elde edebilecekleri ve başarılı biçimde pazara sunabilecekleri bilgi, ortam ve yönetsel yaklaşımları oluşturma ve sürdürme sürecidir.

Çalışmamızda konu irdelenirken bu tanıma sadık kalınmıştır.

İnovasyon kavramı zaman zaman benzer kavramlar ile karıştırılmakta ya da kavramlar birbiri yerine kullanılmaktadır. Benzer kavramlara yenilik, yenileşim, yaratıcılık, buluş (icat), ar- ge, teknolojik gelişim, ürünlerde moda ve mevsimlere bağlı olarak gerçekleştirilen küçük çaplı değişiklikler ile ürünlerde ya da süreçlerde gerçekleştirilen küçük çaplı farklılaştırmalar örnek verilebilir.

Aşağıda inovasyona benzer kavramlar ve inovasyonun bunlardan farklı yönleri açıklanmaktadır:

**Yenilik**; daha önce olmayan bir şey, ilk kez ortaya konan şeydir. **Yenileşim**; değişen koşullara uyabilmek için toplumsal, kültürel ve yönetsel ortamlarda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması, yeniliktir (Türk Dil Kurumu, 2010). **Buluş**; ilk defa yeni bir şey yaratma, **icat**; bilinen bilgilerden yararlanarak daha önce bilinmeyen yeni bir bulguya ulaşma ya da yöntem geliştirmedir (Türk Dil Kurumu, 2010).

Bu kavramlar inovasyonun başlangıç aşamasını oluşturmaktadırlar. Bunların inovasyon olabilmesi için başarılı biçimde ticarileştirilmeleri, pazara sunulmaları gerekmektedir.

Örgütsel bakış açısından **yaratıcılık**; farklılık ve değer yaratan sonuçları sürekli üretebilmektir.

Theodore Levitt, yaratıcılık ile inovasyon arasındaki farkı şöyle ortaya koymaktadır: “Yaratıcılık, yeni şeyler düşündürmektir. İnovasyon yeni şeyler yapmaktır” (Nochur, 2009).

**Ar- ge**; özellikle II. Dünya Savaşı sonrası dünya ekonomisinde, siyaset ve eğitim sistemlerinde yeni arayışlar ve yeni modeller geliştirme çabaları başlamıştır. Bunun sonucunda endüstriye hayat verecek yenilik üretimi her yönüyle birçok ülkenin gündemine girmiştir. Sanayi üretiminin yaygınlaşmasıyla birlikte yenilik çalışmalarına dayalı rekabetin önem kazanması dikkat çekmiştir (Öğüt ve diğ. 2007). Teknolojik gelişim; varolan duruma göre teknik konularda oluşturulan ilerlemedir. Yeni süreçler, yeni makineler, cihazlar, yeni ürünler geliştirilmesi gibi.

Ar- ge inovasyon sürecinin bir aşamasıdır. Teknolojik inovasyon, ar- ge çalışmaları sonucu oluşturulur (Öğüt ve diğ. 2007). Oysa inovasyon sadece teknolojik inovasyondan ibaret değildir. Teknolojik gelişimler de yenilikler gibi tek başına işletmeye kar sağlamazlar.

**Ürünlerde moda ve mevsimlere bağlı olarak gerçekleştirilen küçük çaplı değişiklikler**; belli bir dönemde tüketiciler tarafından “en çok benimsenen, popüler stil” (Mucuk, 2007), olan moda giyim ile ilgili ürünlerde mevsimsel olarak değişmektedir. Her mevsim moda trendleri doğrultusunda üründe, moda ürünleri üretmek için süreçlerde yapılan değişiklikler inovasyon olarak kabul edilmez.

**Ürünlerde ya da süreçlerde gerçekleştirilen küçük çaplı farklılaştırmalar**. Bunlar da tamamen ya da önemli ölçüde değişiklik içermediğinden inovasyon değildirler (İSO Kalite ve Teknoloji İhtisas Kurulu, 2007). Örneğin; bir ayakkabının ökçe yüksekliğini ya da tabanın modelini farklılaştırmak vb.

İnovasyon, işletmelerin, bölgelerin ve ülkelerin rekabet yeteneğinin temelini oluşturmaktadır. İnovatif çalışmalar bilginin ortaya çıkmasında da önemlidir. Yeni bilginin yaratılması ve ticarileştirilmesi hem işletme hem de ülke ölçeğinde başarıyı desteklemektedir (Ahmed ve Shepherd, 2010). Bir araştırmaya göre; en hızlı büyüyen şirketlerin CEO'larının % 75'i, en güçlü rekabet avantajlarının, özgün ürünler ile onlara pazarda güç verecek farklı işletme süreçleri başka bir deyişle; inovasyon olduğunu belirtmişlerdir. Boston Danışmanlık Grubu, örgütlerin % 90'ının inovasyonu stratejik bir öncelik olarak gördüğünü raporlamıştır. Günümüzün sürekli değişen pazar şartlarında, buluş ve bunu ticarileştirme yeteneği stratejik planlamayı etkileyen anahtar bir unsur haline gelmiştir. Bütün sektörlerde inovasyonun önemi artmaktadır (European Office of Technology and Innovation, 2005).

İnovasyon aşağıda sıralanan belli başlı yararları sağlayarak işletmelerin rekabet yeteneklerini geliştirmelerine destek olmaktadır: Yeni tüketici ihtiyaçlarını karşılamak, daha geniş bir ürün ve hizmet yelpazesi sunmak, kaliteyi ve mevcut ürünlerin güvenilirliğini arttırmak, yeni pazarlar kazanmak, çevreye verilen zararları azaltmak, mevzuat ve standartlara uyumlu hale gelmek, üretim esnekliğini geliştirmek, maliyetleri düşürmek (ücretler, ham maddeler ve enerji tüketimi dahil) ve çeşitli ürüne bağlı hizmetlerin performansını geliştirmek (Tomala ve Senechal, 2004).

### **2.2.2 İnovasyon kavramının gelişimi**

İnovasyon kavramı tarihsel süreç içinde çeşitli aşamalardan geçerek bugünkü içeriğine kavuşmuştur:

Klasik dönem ve sonrasında yaşamış bazı ekonomistler (A. Smith, Ricardo, Marx, A. Marshall vb.), teknolojik yeniliklerin büyüme süreci ile yakından ilişkili olduğunu bilmelerine rağmen analizlerini farklı konular üzerinde yoğunlaştırdıklarından genellikle bu konuyu ihmal etmişlerdir (Gürak, 2012).

Günümüz ekonomik büyüme literatüründe, teknoloji ve inovasyon politikalarının geliştirilmesinde etkin olan iki kuram bulunmaktadır: Neo- klasik kuram ve Schumpeterci/ evrimci kuram (Taymaz, 2001).

Neo- klasik ekonomistler, teknolojik inovasyon çalışmalarının bazı nedenlerden dolayı kaynakların etkin tahsisini sağlayacak özellikleri barındırmadığını ve bu çalışmaların aksayacağını ileri sürmüşlerdir. Piyasa mekanizmasının çalışmasını engelleyen unsurlara bir örnek; Arrow ikilemidir: Piyasa aktörleri sahip oldukları bilgiye bağlı olarak kaynaklarını tahsis ederler. Bunun için ön koşul; şeffaflıktır. Oysa teknolojik inovasyonlar ve bilgi için şeffaflık durumu olası değildir. Herkesin aynı bilgiye sahip olması durumunda bilgi alış verişi gerçekleşemez. Potansiyel müşteriler teknolojik

yeniliklerin kendilerine sağlayacağı yararları tam olarak bilemedikleri için talepte bulunamayacaklardır (Taymaz, 2001).

Neo- klasik büyüme modelleri, II. Dünya Savaşı sonrası yaşanmaya başlanan teknolojik gelişmelerin etkisiyle 1950'lerden itibaren hızla değişime uğramaya başlamıştır. Robert Solow 1957 yılında, 1909- 1949 yılları arasındaki dönemi inceleyerek ABD'deki büyümenin yaklaşık % 80'lik bölümünün geleneksel modellerdeki gibi emek ve sermaye malları artışından değil, teknolojik değişimden kaynaklandığını belirlemiştir (Gürak, 2012).

Teknolojik yeniliklerin kaynağı neo- klasik yaklaşımın başka bir taraftarı P. Romer tarafından bulunmuştur. Romer'e göre, büyümenin içsel etkeni olan bilgi sayesinde insanoğlu sınırsız sayıda teknolojik değişim yapabilme olanağına sahiptir. Bu sayede büyümenin sınırları ortadan kalkmakta, "durağan- denge" geçerliliğini kaybetmektedir (Romer, 1986). Romer'in 1980'li yıllardaki analizleri sayesinde teknolojik yenilikleri öne çıkaran "içsel (endojen) büyüme modeli" doğmuştur. 1990'larda içsel büyüme modeli sermaye ve bilgi birikimi ile insan kaynakları birikiminin sürdürülebilir, uzun vadeli büyümeye katkısını vurgulayarak neo- klasik kuramın sınırlarını aşmıştır (Unger ve Zagler, 2000). İçsel büyüme modelinin çeşitli versiyonlarında; fiziksel sermaye yatırımları, yaparak öğrenme kavramı, kamu yatırımları, ar- ge ve beşeri sermaye kavramı öne çıkarılmaktadır (Bozkurt, 2007).

1930'larda Joseph Schumpeter ekonomik gelişmeyi inovasyon ile ilişkilendirmiştir. Schumpeter ekonomik gelişmenin "yaratıcı yıkım" olarak isimlendirdiği yeni teknolojilerin eskisinin yerini aldığı dinamik bir süreç yoluyla harekete geçirildiğini savunmuştur. Schumpeter'in görüşüne göre; "radikal" yenilikler önemli yıkıcı değişiklikler yaratırken, "adımsal" yenilikler ise değişim sürecini sürekli olarak ileriye taşımaktadır (OECD ve Avrupa Birliği, 2006).

Schumpeterci yaklaşımda, ekonomik alanda inovasyon ile buluş aynı anlama gelmez. Kalkınmanın başlatıcısı mucit değil inovasyon yapandır. Çünkü inovasyon haline dönüşmeyen buluş kalkınmanın itici gücü olamaz (Unger ve Zagler, 2000. Kabatepe ve Üstel, 2006). Diğer yaklaşımlarda inovasyon kavramı sadece teknolojik yenilikler ile sınırlanırken Schumpeter, teknolojik inovasyon yanında ürün, süreç, pazarlama ve örgütsel inovasyonları da çalışmalarında vurgulamıştır.

Özellikle Nelson ve Winter'in çalışmaları ile yenilik iktisadında yaygınlık kazanan bir kuram olan evrimci yaklaşım, Schumpeter'in hipotezlerinden yola çıkmaktadır (bu yüzden Schumpeterci yaklaşım olarak da bilinmektedir). Evrimci yaklaşım teknolojik yeniliği, uzun dönemde ekonomik gelişmenin motoru olarak görmekte, bu yüzden evrimci analizlerde teknolojik yenilik süreci merkezi bir role sahip bulunmaktadır

(Taymaz, 2001). Evrimci kuramın teknoloji tanımı açısından en önemli özelliği, teknolojinin yalnızca girdilerin çıktılara dönüştürüldüğü fiziksel bir süreç olarak ele alınmamasıdır. Fiziksel sürecin yanında, teknolojik bilginin niteliği, örgütsel ve işlemsel düzenlemeler de teknolojinin tanımına eklenmiştir (Soyak, 1995).

Diğer yandan teknolojik yenilik çalışmaları işletmelerin sınırlarını aşmaktadır. Açık inovasyon yaklaşımı sonucu; inovasyon çalışmaları işletmenin diğer işletmeler, tüketiciler, ar-ge kuruluşları, mucitler, üniversiteler vb. kişi ve kuruluşlar ile yürüttüğü iş birliklerinin sonucu başarıya ulaşabilmektedir.

Evrimci ekonomistler bu çok yönlü ve karmaşık ilişkilerin ancak "sistemler yaklaşımı" kullanarak anlaşılacağını belirtmektedirler. Yaygın olarak üç sistem düzeyi kullanılmaktadır: Teknolojik sistemler yaklaşımı, sınai kümeler yaklaşımı ve ulusal inovasyon sistemi. Teknolojik sistemler yaklaşımında analiz birimi, belirli bir teknoloji bütünüdür. Otomasyon teknolojisi, robot teknolojisi, ayakkabı üretim teknolojisi gibi. Bu yaklaşımda teknolojik sistem, sadece fiziksel ürünler ve hizmetler akışı ile değil ekonomik tüm aktörler (ilgili teknoloji ile ilgili araştırmalar yürüten üniversiteler, kamu kuruluşları vb.'leri) arasındaki bilgi akışı ile tanımlanmaktadır. Sınai kümeler yaklaşımında belirli teknolojiler temelinde birbiri ile ilişkili işletmeler ve endüstriler incelenmektedir. Ulusal inovasyon sistemi yaklaşımında ise ulusal düzeydeki öğrenme süreçleri ve bu süreçleri oluşturan ulusal- kurumsal ilişkiler ağı analiz edilmektedir (Taymaz, 2001).

### **2.2.3 İnovasyon çeşitleri**

Değişik kuruluşlar ve akademisyenler/ araştırmacılar tarafından birçok inovasyon çeşidi ortaya konulmuştur. Bu çalışmada inovasyon çeşitleri üç farklı kriter kullanılarak aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır:

- Kaynağı açısından inovasyon çeşitleri.
- Hızı açısından inovasyon çeşitleri.
- İşletme işlevleri açısından inovasyon çeşitleri.

#### **2.2.3.1 Kaynağı açısından inovasyon çeşitleri**

Kaynağı açısından iki çeşit inovasyon bulunmaktadır: Kapalı inovasyon ve açık inovasyon.



**Kapalı inovasyon**, inovasyon çalışmalarının işletme içinde tamamlandığı modeldir. Yaratıcılık ile ilgili çalışmalar ve ar-ge süreci işletme olanakları ile sınırlıdır.

Modası geçmiş bir yaklaşım olarak görülse de günümüzde kopyalanması kolay ürün üreten ve moda endüstrisi gibi alanlarda çalışan işletmeler tarafından tamamen ya da kısmen kullanılabilir.

**Açık inovasyon (open innovation)**, kavram, Henry Chesbrough'un "Açık İnovasyon" isimli kitabından sonra popüler olmuştur. Chesbrough kavramı şöyle tanımlamaktadır: Açık inovasyon, işletmelerin teknolojik üstünlükler sağlamayı hedeflediklerinde pazara ulaşmalarını sağlayacak dış yolları ve genel olarak dış fikirleri iç yollar ve iç fikirler kadar iyi kullanabileceklerini hatta kullanma zorunlulukları olduğunu varsayan bir paradigmadır (Chesbrough, 2003).

İnovasyonun "çok daha geniş bir alanda ve pek çok paydaşla birlikte kazan-kazan felsefesine dayanarak yapılan türüne açık inovasyon" denilmektedir (Büyükkara, 2010). Açık inovasyon, "bir değişim süreci, birçok inovatif fikrin özgür dolaşımı anlamına" gelmektedir (Arslan, 2010).

Bilginin çok yaygın bir biçimde geçişken olduğu günümüz dünyasında, örgütler tamamen kendi yaptıkları araştırma, keşfetme, geliştirme ve analiz çalışmaları ile sınırlı kalmamalı, bunun yerine işletme sınırları dışından yani müşterilerinden, tedarikçilerinden ve akademik dünyadan fikirler ve projeler almaya açık olmalıdırlar (açıkinnovasyon.com, 2010). Bu kavramla birlikte ar-ge çalışmaları ve çalışanlar inovasyon için alternatifsiz olmaktan çıkmaktadırlar. Kamu araştırma kurumları, yeni kurulmuş şirketler, uzmanlar, müşteriler, üniversiteler ve enstitüler önemli birer kaynak olarak inovasyon sürecine katılmaktadırlar. O halde büyük işletmelerin çevrelerine artık daha dikkatli bakmaları ve kendilerine bir inovasyon "ekosistemi" oluşturmaları gerekmektedir (Büyükkara, 2010)

Açık inovasyon modeli insan kaynakları giderlerinde verimliliği artırması, yaratıcı fikirler potansiyeli olan geniş ağlar,<sup>2</sup> şebeke örgütler oluşturması dolayısıyla çok geniş bir yelpazedeki yaratıcı fikirlerden yararlanmayı sağlaması gibi özellikleri ile dikkat çekmektedir.

Açık inovasyon için dört popüler yaklaşım bulunmaktadır: Açık öneri şemaları, fikir yarışmaları, dış kaynak ve kamu tarafından finanse edilmiş projeler (Baumgartner, 2009).

---

<sup>2</sup> John Naisbitt bir makalesinde; küresel ekonomiye birçok ülkede faaliyet gösteren, kendisi küçük ancak büyük ağların üyesi olan küresel şirketlerin hakim olacağını belirterek yeni büyüklük türünün büyük ana sistemlerden çok, büyük ağlar olacağını anlatmaktadır (Naisbitt, 1997).

**Açık öneri şemaları;** yeni fikirlerin, önerilerin, öneri kutularına ya da herkese açık internet sitelerine konulmasıdır. Elbette internette fikirleri diğer üyeler oylayabilir ve/veya yorumlayabilir; oysa öneri kutularında böyle bir olanak bulunmamaktadır.

**Fikir yarışmaları;** bir problemin inovatif çözümüne yönelik, ödüllü yarışmalardır. Fikir yarışmaları oldukça etkilidir. Çünkü bu yarışmalar, işletmeye çok özel iş ihtiyaçlarını belirlemeyi ve probleme inovatif çözüm üretmek için gerekli araç gerece sahip uzmanlar sağlamaktadırlar.

**Dış kaynak;** bir açık forumda özel iş ihtiyaçlarının duyurulması bir fikir yarışmasından çok daha fazla bilgi birikimine yol açmaktadır. Dış kaynaktan yararlanan işletmeler sadece bir fikir elde etmezler; dış kaynaklar ana işletmeye tipik iş planları, prototipler ve daha fazlası ile tam kapsamlı uygulamalar sunmaktadırlar. Dış kaynak yaklaşımının başlangıcında fikri mülkiyet hakları yer almaktadır.

**Kamu tarafından finanse edilmiş projeler;** adından da anlaşılacağı üzere diğer yaklaşımlara göre daha az bilinen fakat iyi kurgulanmış bu yaklaşımda projeler kamu tarafından finanse edilmektedir. Örneğin; Avrupa Komisyonu 50 yıldan daha uzun süredir ar- ge projelerinin finansmanını sağlamaktadır.

Açık inovasyonda uygun ortaklar bularak başarılı olmak için başka bir yaklaşım da "iste, bul, elde et, yönet –want, find, get, manage-"dir (Dalton, 2009):

**İste;** birinci aşamada işbirliğinden ne beklendiği, ihtiyacın ne olduğu açıkça belirlenmektedir. Açık inovasyon işbirliğinde tüketicinin karşılanmamış ihtiyacı saptanmakta ve bu ihtiyacın giderilmesi yönünde çözüm üretilmeye çalışılmaktadır. Ayrıca yaratılacak değerın çözüm ortakları arasında nasıl bölüştürüleceği de açıkça ortaya konulmalıdır.

**Bul;** bu aşamada dış çözümler aranacak yerler belirlenmektedir. Çeşitli ağlar, şirketler, üniversiteler gibi.

**Elde et;** üçüncü aşamada ortakların müzakeresi ve değerlendirilmesi için titiz bir eleme süreci oluşturulmaktadır.

**Yönet;** işbirliği yönetimi karmaşık bir uğraştır. İşbirliğini yönetmek için araçlar, ölçümler ve en önemlisi disiplin gerekmektedir.

Açık inovasyon mekanizmasının hukuki yönünü fikri mülkiyet hakları ve sözleşmeler oluşturmaktadır. Küçük işletmeler genellikle avukatlara ve uzmanlara sahip olmadıkları için orta ve büyük ölçekli işletmelere oranla risk altındadırlar (Baumgartner, 2009).

### 2.2.3.2 Hızı açısından inovasyon çeşitleri

Bazı inovasyon çeşitleri yavaş yavaş etkilerini gösterirken bazıları ani değişimlere yol açmaktadırlar. Hızları açısından inovasyonlar iki grupta toplanabilir: Radikal inovasyon ve artımsal inovasyon.

- **Radikal inovasyon**, daha önce olmayan ürün, süreç ve yöntemlerin ortaya çıkarılmasına yol açan inovasyondur. Radikal inovasyonlar genellikle yeni kurulan işletmeler tarafından gerçekleştirilmektedir; bu işletmelerin endüstriye giriş nedenidir. Bu inovasyonlar yeni bir endüstri oluşturmakta ya da endüstrideki dengeleri değiştirmektedir. Bilgisayar, cep telefonu, otomobil, uçak gibi.

Radikal inovasyon, bilimdeki en son şey (yeni bilimsel bilgi) ile başlamaktadır. Mucitler aracılığı ile bilimsel bilgi teknolojiye dönüştürülerek radikal inovasyonun başlangıcı oluşturulmaktadır (Betz, 2010).

- **Artımsal (kademeli, yavaş ilerleyen) inovasyon**, bu inovasyonda mevcut teknoloji geliştirilerek mevcut ürünün özellikleri iyileştirilmektedir. İyileştirmeler performans, güvenlik, kalite, fiyat konularında yapılabilmektedir. Cep telefonuna kamera, oyunlar, müzik gibi işlevler eklenmesi, bilgisayar programlarının yeni versiyonlarında yeni işlevler bulunması, mobilyaların ergonomik üretilmesi gibi.

Artımsal inovasyonda önce teknolojinin gelişmesi beklenmektedir. Gelişen teknoloji işletme tarafından elde edilmektedir. Mevcut ürün, süreç ve yöntemlere uygulanmakta ve uygun pazarlama politikaları ile müşterilere sunulmaktadır (Durna, 2002).

### 2.2.3.3 İşletme işlevleri açısından inovasyon çeşitleri

Bu ayırımda yönetim, pazarlama ve üretim işlevleri açısından inovasyon çeşitleri ele alınmaktadır. İşletme işlevleri seçilirken inovasyonun yapıldığı bölümler değil inovasyonun sonuçları itibarıyla ilişkili olduğu bölümler göz önünde tutulmaktadır.

- **Yönetim işlevi ile ilgili inovasyon çeşitleri**; burada örgütsel inovasyon, yapısal inovasyon, süreç inovasyonu ve sektör oluşturan inovasyon açıklanmaktadır. Bunlardan bazıları yalnız yönetim işlevi ile ilgili oldukları halde bazıları birden çok işlev ile ilişkilidirler. Örneğin; süreç inovasyonu, yönetim, üretim ve pazarlama alanlarında gerçekleştirilmektedir.

▪ **Örgütsel inovasyon;** yeni çalışma ve iş yapma yöntemlerinin geliştirilmesi, mevcut yöntemlerin işletme koşullarına uyarlanarak kullanılması ve ilgili örgütsel yapıların oluşturulması sürecini içermektedir. İşletmenin yönetsel yapısı, kurumsal yönetim anlayışı, finansal sistem, insan kaynaklarının seçimi, ücret sistemlerindeki inovatif düzenlemeler bu kapsamda değerlendirilmektedir (Toraman ve diğ. 2009). Bu inovasyon türünü Arman Kırım “iş modeli inovasyonu” olarak isimlendirmektedir (Kırım, 2007).

Son yıllarda ülkemizdeki ayakkabı üreticileri yeni bir iş modeli denemekte ve birçoğu başarılı olmaktadır: Orta ve büyük ölçekli bazı üreticiler tasarım ekiplerine hazırlattıkları ayakkabıları fason olarak diğer işletmelere ürettirmekte ve kendileri pazarlamaktadırlar. Bu modelde ana işletme tasarım, pazarlama ve finans işlevlerini yürüterek rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.

▪ **Yapısal inovasyon;** genellikle bir işletmenin mevcut iş modelini tamamen değiştirerek başka bir iş modeline dönüşmesi amacıyla kullanılmaktadır. Bu inovasyon, yoğun rekabet altında kar oranlarının sıfıra yaklaştığı durumlarda ya da çöküş halindeki endüstrilerde uygulanmaya çalışılmaktadır (Kırım, 2006b). Yapısal inovasyonda ana çalışmayı destekleyecek ek çalışmalar ya da mevcut hedef kitleye yönelik yeni ürünler geliştirilmektedir.

▪ **Süreç inovasyonu;** bu inovasyon çeşidi ile tedarik, üretim, dağıtım ve diğer tüm alanlarda maliyetlerin düşürülmesi ve kalitenin artırılması amaçlanmaktadır. Süreç inovasyonu, üretim için gerekli girdilerin temin edilmesi, depolama, stok yönetimi, üretimin her aşaması, finansal kaynak temini vb. işletmede yürütülen tüm işleri yeni yöntemlerle yaparak “maliyetleri sistem dışına çıkarıp verimliliği arttırmayı hedefleyen” tüm yenilikçi uygulamalardır (Kırım, 2006c).

▪ **Sektör oluşturan inovasyonlar;** bunlar devrimsel nitelikte ürünler ile yeni pazarlar oluşturan inovasyonlardır. Vakum tüpü yerine transistörün kullanılması, naylon, suni fiberler, yarı iletkenler, çelik kristaller, organik bileşimler, bilgisayar, nanoteknoloji ürünleri gibi. Burada zaman çok önemli değildir, ürünün mükemmelliği ön plandadır. İşletme inovatif ürünü üretmek için uzun zaman ve yüksek maliyetlere katlanmıştır. Ancak ürünün başarılı olması halinde pazarda bir süre tekel pozisyonunda kalacak işletme yüksek karlar elde edecektir. İnovatif işletmenin mülkiyet hakları, telif hakları ve patentler aracılığıyla korunmaktadır (Durna, 2002).

• **Pazarlama işlevi ile ilgili inovasyon çeşitleri;** bunlar pazarlama inovasyonu, deneyim inovasyonu, hedef kitle inovasyonu ve marka inovasyonudur.

▪ **Pazarlama inovasyonu;** ürün tasarımı ya da ambalajlanması, ürün konumlandırması, ürün tanıtımı ya da fiyatlandırmasında önemli değişiklikler içeren yeni bir pazarlama yöntemidir (İSO Kalite ve Teknoloji İhtisas Kurulu, 2007).

Pazarlama inovasyonunda ele alınan ürünün tasarımı konusu; tasarımın işlevsellik boyutu ile değil daha çok görsellik boyutu ile ilgilidir. Aslında tasarım işlevsellik ve görselliğin (estetik) en uygun denge konumudur. Bu açıdan tasarım inovasyonu, ileride üretim işlevi kapsamında ele alınmaktadır.

▪ **Deneyim inovasyonu;** müşterilere sıradan olmayan, daha önce uygulanmamış ancak uygulandığında müşterileri şaşkın bir hayranlık içinde bırakacak yeni deneyimler yaşatmak amacıyla işletmenin ürünlerini, ürünlerini sunuş şeklini vb.'lerini farklılaştırarak rekabet üstünlüğü sağlamasına yol açan inovasyondur.

Müşterilere olumlu deneyimler yaşatmak için müşteri tüketim zinciri yeni baştan tasarlanmalıdır; zincirin bazı halkaları kaldırılabilir; yeni halkalar eklenebilir; mevcut halkalar birleştirilebilir; bazı halkalar akıllı hale getirilebilir vb. Sonuçta pazarda hiç olmayan bir tüketim zinciri yaratılmaktadır (Kırım, 2006a).

▪ **Hedef kitle inovasyonu;** bu inovasyon çeşidinde işletme yoğunlaşan rekabete cevap olarak yeni müşterilere; niş pazarlara yönelmektedir. Yeni hedef kitlelere yönelen işletme rakiplerin güçsüz olduğu bu pazar bölümlerinde karlarını yükseltme olanağı yakalamaktadır (Ateş, 2007).

▪ **Marka inovasyonu;** ürün yenilikleri sadece teknik olarak değil tüketici algısında da geliştirilebilir. Marka inovasyonu bu alanda potansiyel bir inovasyon çeşitidir. Marka genel anlamda belirli bir ürünü rakip ürünlerden ayırt edici ve satın alma eğilimi oluşturan bir tür işarettir. Marka satış düzeylerini yükseltmektedir. Markalı ürün markasız ürünlere göre daha yüksek bir fiyata satılabilmektedir (Durna, 2002). Yeni ürünün pazara sunumunda da markanın olumlu katkıları söz konusudur. Ayrıca işletme sahip olduğu güçlü ana marka ile yeni markayı destekleyebilmektedir.

• **Üretim işlevi ile ilgili inovasyon çeşitleri;** burada ürün inovasyonu, uygulama inovasyonu, tasarım inovasyonu ve teknolojik inovasyon üzerinde durulmaktadır.

▪ **Ürün inovasyonu;** farklı ve yeni bir ürünün geliştirilmesi ya da mevcut bir üründe önemli ölçüde farklılık, yenilik yapılması ya da performansını geliştirme sürecidir. İnovasyon ürünün teknik özelliklerinde, parçalarında, malzemelerinde, kullanım kolaylığında ya da işlevlerinde olabilmektedir (Toraman ve diğ. 2009).

Mevcut üründe önemli ölçüde farklılıklara gidilmesi “yeniden formüle etme inovasyonu” olarak isimlendirilmektedir. Burada ürünü oluşturan parçalar yeniden kombinlenerek ürünün yapısında değişim ortaya çıkarılmaktadır. Aynı parçalar kullanılarak yeni bir ürün geliştirilebilmektedir. Bu yolla üretimde kayıplar azaltılmakta; ürünün kalitesi yükseltilmektedir. Bıçak üretici bir işletmenin keskinliğini kaybetmeyen bıçak üretmesi, meyveli soda üreticisinin meyve oranını değiştirmesi gibi (Durna, 2002).

Yeni bir ürünün geliştirilmesi yönünde yürütülen inovatif çalışmalar “yeni ürün inovasyonu” ya da “ürün geliştirme inovasyonu” olarak isimlendirilmektedir. Ürün inovasyonu, yeni ürün geliştirmeye yönelik “değer yükseltme inovasyonu”, “gelecek yaratma inovasyonu” ve “alternatif ürün yaratma” inovasyonunu, Ateş (2007), da kapsamaktadır.

Ürün inovasyonu kavramı içinde hizmet inovasyonu ve satış sonrası hizmet inovasyonu da yer almaktadır. Hizmet inovasyonu, farklı ve yeni bir hizmetin geliştirilmesi ya da mevcut hizmette önemli bir iyileştirme yapılmasıdır. Satış sonrası hizmet inovasyonu ise ürün ya da hizmet pazarlandıktan sonra verilen hizmetlerde önemli iyileştirmeler yapılması ya da yeni bir hizmetin geliştirilmesi sürecidir.

- **Uygulama inovasyonu;** mevcut teknolojileri alıp onları yeni pazarlar, yeni ürünler geliştirmek amacıyla kullanmayı, yeni alanlara uygulamayı içermektedir (Kırım, 2006). Nanoteknoloji ile üretilen hidrofobik (hava geçirgen- su geçirmeyen) kumaşlar ayakkabıların üst bölümünde, gümüş kumaş olarak isimlendirilen mikrop barındırmayan kumaşlar ise astarlık olarak kullanılabilir.

- **Tasarım inovasyonu;** önemli bir rekabet silahı olan tasarım değişik alanlarda yer alabilir: Tasarım ürünün imajında ve/ veya teknik özelliklerinde yoğunlaşarak ürünün etkinliğini arttırabilir. Özellikle hizmet işletmelerinde iç dekorasyonda, vitrin düzenlemelerinde uygulanabilir. Tüketici beklentileri çerçevesinde ürünün güvenilirliğini, konforunu ve kullanılabilirliğini arttırarak tüketici dostu ürünler geliştirilebilir. Yeni tasarımlar sonucu üretim süreci azaltılarak maliyetlerin düşürülmesi sağlanabilir. Tasarım unsuru işletmeye ek maliyetler getirirse de diğer inovasyon çeşitlerine göre daha uzun ömürlü ticari başarılar sağlayabilir (Durna, 2002).

- **Teknolojik inovasyon;** teknolojik olarak yeni bir ürünün ya da sürecin geliştirilmesi, mevcut ürün ve süreçlerde önemli teknolojik yenilikler yapılmasıdır. Tasarımda üç boyutlu bilgisayar programları, ayakkabı malzemelerinin kesiminde lazer makineleri ya da su jeti kullanılması gibi.

Frederick Betz ise teknolojik inovasyonun üç çeşidi olduğunu anlatmaktadır: Temel inovasyon, artımsal inovasyon ve yeni nesil teknoloji inovasyonu. Temel ve yeni nesil teknoloji inovasyonları, radikal inovasyonlardır (Betz, 2010).

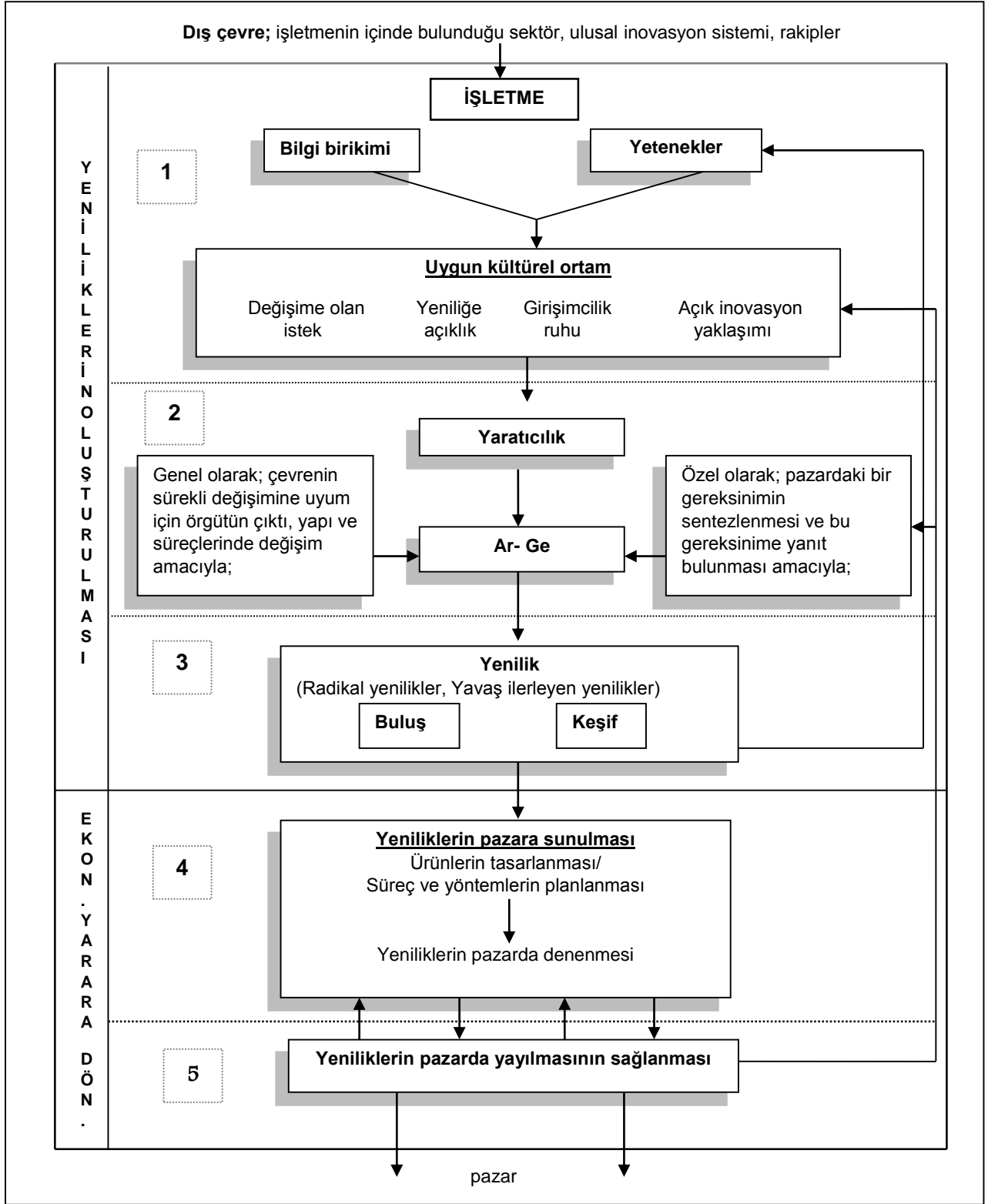
Çalışmamızda esas aldığımız inovasyon çeşitleri genel kabul görmüş ve OECD ile Avrupa Komisyonu tarafından da benimsenen sınıflandırmadır (OECD ve Avrupa Birliği, 2006). Yukarıda yaptığımız ayırımda işletme işlevlerine göre sınıflandırma içinde yer alan bu inovasyon çeşitleri şunlardır: Ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu ve örgütsel inovasyon. Ancak bunlar arasında yalnız inovatif ürünler doğrudan tüketiciye yansımaktadır. Ürün inovasyonu konusu ayrıntılı biçimde ikinci bölümde ele alınmaktadır.

#### **2.2.4 İnovasyon süreci**

Tüketicilerin sofistike talepleri yeni teknolojilerin ve yeni ürünlerin ömürlerini kısaltmaktadır. Bu durum yeni fikirlere, ürünlere, süreçlere kısaca inovasyona yoğun bir talep yaratmaktadır. İşletmelerin üst yönetimi rekabetçi olabilmek için geliştirecekleri inovasyon stratejileri ve inovasyon süreci çalışmaları ile bu duruma uyum sağlamalıdır. 1890'larda Edison'un buluşları ve bunları ticarileştirme çalışmaları inovasyon yönetimine başarılı bir örnek oluşturmaktadır.

İnovasyon süreci işletmenin iç çevresi yanında dış çevresinin de etkisi altındadır. Finansal sistem, eğitim sistemi, ar-ge faaliyetlerine devlet desteği gibi.

İnovasyon süreci, uygun çevre koşulları altında üç temel aşamadan oluşmaktadır (Şekil 2.8): Yeniliklerin oluşturulması aşaması; inovasyon tamamen ya da önemli ölçüde yeni bir şeyler ortaya çıkarmak ile başlamaktadır. Yeniliklerin ekonomik yarara dönüştürülmesi aşaması; yenilikler işletmeye karlılık ve büyüme getirecek biçimde ticarileştirilmektedir. Sonraki aşama, geri besleme aşamasıdır. Bu aşamada elde edilen karların bir bölümü ve müşterilerin inovatif ürünler hakkındaki düşünceleri yeni yenilikler geliştirirken kullanılmaktadır.



**Şekil 2.8 : İnovasyon Süreci**



İnovasyon süreci, sürecin belli başlı elemanları ile birlikte daha kapsamlı biçimde aşağıda açıklanmaktadır:

### **Dış çevre**

Günümüz anlayışlarında dış çevrenin işletmelere olanaklar sunduğu ve tehditler oluşturduğu dolayısıyla işletmelerin stratejik kararlar alırken dış çevre unsurunu mutlaka analizlerine kattıkları tartışmasız kabul gören bir olgudur. Konumuz açısından ise evrimci kuram, bu kuramın uzantısı olarak teknolojik sistemler yaklaşımı, sınıai kümeler yaklaşımı ve ulusal inovasyon sistemi ile açık inovasyon kavramı dış çevrenin önemini ortaya koymaktadır.

İşletmelerin başarılı inovasyon çalışmaları yapabilmeleri için öncelikle gerekli olan uygun çevre koşulları şöyle sıralanmaktadır:

- Eğitim sistemi; eğitim sistemindeki düzenlemeler üç seviyede olabilir:
  - Genel eğitimde; sorunları eylemlerinin sonuçlarını göremeyecek biçimde parçalara ayırmayıp her aşamada bütünü görebilen, Senge (1998), farklı düşünen, araştırmacı, günümüzde gittikçe yaygınlaşan yaşam boyu öğrenme kavramını özümsemiş; kendini sürekli geliştiren insanlar yetiştirecek eğitim- öğretim sistemi.
  - Mesleki eğitimde; teknoloji, süreç ve ürün yenilikleri yapabilen, araştırmacı teknik insanlar yetiştiren ve bu insanları yetiştirecek eğitim kadrolarını oluşturmuş bir sistem.
  - Yüksek öğretimde; yeni bilgiler üreten, yeni bilgiler üretecek insanları yetiştiren ve yeni bilgileri endüstrinin kullanabileceği duruma dönüştürerek sanayi- üniversite işbirliği kanalı ile ulusal işletmelere aktaran bir sistem.

• Finansal sistem; inovasyon çalışmalarında belirsizlikten doğan risk, bazı ar- ge çalışmalarının uzun vadeli olması ve büyük yatırımlar gerektirmesi bu çalışmalara kaynak bulmayı zorlaştırmaktadır. Özellikle sermaye birikiminin yetersiz ve milli gelir seviyesinin düşük olduğu gelişmekte olan ülkeler ile küçük ve orta ölçekli işletmelerde bu durum daha belirgindir.

Finansman sorununun aşılması için ulusal ölçekte ar- ge ve inovasyon yatırımları, teknoloji transferi, inovatif projeler, özgün tasarım çalışmaları, sanayi- üniversite işbirliği projeleri ve öncelik verileceği kararlaştırılan stratejik işkolları oluşturulacak bir sistem çerçevesinde objektif kriterlere göre desteklenmelidir.

Dış çevre koşullarını oluşturmada birinci derecede etkin kurum, merkezi yönetimdir. Yerel yönetimler, meslek kuruluşları ve diğer sivil toplum kuruluşları da bu tür politikaları etkileyen kurumlardır.

## Yeniliklerin oluşturulması

İnovasyon sürecinin temel aşamalarından ilki; yeniliklerin oluşturulmasıdır. İnovasyon süreci, yeni bilginin oluşumu ile başlamakta; yeni ürünlerin ve süreçlerin keşfedilmesi ile devam etmektedir (Calderini ve diğ. 2003). Yenilik çalışmaları; gerekli bilgi birikimi ve yeteneklerin uygun kültürel ortamda yaratıcılığı tetiklemesi sonucu işletmenin sürekli değişen çevresine uyumunu sağlamak amacıyla tamamen ya da kısmen yeni şeyler ortaya koymak için yürüttüğü tüm çalışmalarıdır.

Bu çalışmalar işletmenin içinde, işletmenin dışında ya da işletme dışında ve içinde yürütülen çalışmaların entegrasyonu ile ortaya konulabilir. İşletme içindeki yenilik çalışmalarının biçimsel ortamı ar- ge bölümü ise de bu çalışmalar biçimsel olmayan ortamda da başarılı biçimde yürütülebilmektedir.

Yeniliklerin oluşturulmasında en önemli rolü; insan kaynağı oynamaktadır.

Yeniliklerin oluşturulması çalışmaları, uygun ortamın oluşturulması ve hazırlık, uygulama ve çıktıların elde edilmesi olmak üzere üç alt aşamaya ayrılabilir:

- **Uygun ortamın oluşturulması ve hazırlık aşamasında;** yenilik

yapmak için gerekli bilgi birikimi ve yetenekler işletme içindeki uygun kültürel ortamda gelişerek yaratıcılığı tetiklemektedir. Bu bağlamda yenilik çalışmalarının temelini oluşturan bilgidir. Bilgiye ek olarak öğrenme ve örgütsel öğrenme, entellektüel sermaye ve mesleki- teknik eğitim unsurları da yenilik çalışmalarında önemli etkenlerdir (Şekil 2.8, 1).

- **Uygulama aşamasında;** işletmenin çevresine uyum sağlaması;

tüketicinin uzun vadeli istek ve ihtiyaçlarını belirleyip karşılaması amacıyla ar- ge çalışmalarının yürütülmesidir. Ar- ge çalışmaları sadece teknik ar- ge faaliyetleri ile sınırlı değildir. Ar-ge pazarın gereksinimlerine yanıt vermek amacı doğrultusunda yenilik çalışmaları oluşturmaya yönelik tüm bilimsel, teknolojik, örgütsel, finansal ve ticari adımları içermekte ve işletmenin tüm işlevlerinde, çalışmalarında yenilikler oluşturmaya yönelik bulunmaktadır (Şekil 2.8, 2).

Ar- ge çalışmalarının en önemli noktası, yaratıcılık eylemidir.

- **Çıktıların elde edilmesi** aşamasında ise yenilikler ortaya

konulmaktadır. Yeniliklerin bir bölümü buluş, bir bölümü ise keşif (geliştirme) şeklindedir. Buluşların radikal inovasyona, keşiflerin ise yavaş ilerleyen inovasyona yol açması beklenmektedir (Şekil 2.8, 3).

## **Yeniliklerin ekonomik yarara dönüştürülmesi**

Yenilikler ortaya çıkarıldıktan sonra bunların ekonomik yarara dönüştürülmesine sıra gelmektedir. Yeniliklerin ekonomik yarara dönüştürülmesi, pazara sunulması ve pazarda yayılmasının sağlanması olmak üzere iki alt aşamada gerçekleştirilmektedir:

- **Yeniliklerin pazara sunulması aşamasında;** ürün inovasyonu yapılıyorsa yeni ürün üzerinde değişikliklere gidilerek uygun biçimde tasarlanmaktadır. Süreçler ve yöntemler ile ilgili inovasyon çalışmalarında ise gerekli planlama yapılmaktadır. Bu aşamada yenilikler denenmekte, uygulamaya konulmakta ve etkileri izlenmektedir. Elde edilen geri beslemelere göre gerekli düzeltmeler ve geliştirmeler yapılmaktadır (Şekil 2.8, 4).

Ürün inovasyonunda öne çıkan kavram, tasarımıdır. O kadar ki; ürün inovasyonunun tasarım temelli olduğu söylenebilir.

- **Yeniliklerin pazarda yayılmasının sağlanması aşamasında;** daha çok tüketiciye ulaşmak ve karların artırılması hedeflenmektedir (Şekil 2.8, 5).

### **Geri besleme**

İnovasyon sürecinin son aşamasında; elde edilen karın bir bölümü ile müşterilerin ve tedarikçilerin inovasyon hakkındaki değerlendirmeleri yeni yenilikler yapabilmek için bilgi birikiminin ile yeteneklerin geliştirilmesinde ve ar- ge çalışmalarında kullanılmaktadır.

Bu aşama, inovasyon çalışmalarının kurumsallaştırılması aşamasıdır. Böylece bu çalışmalar tesadüfi olmaktan çıkıp sistematik hale dönüşmektedir.

## **2.2.5 İnovatif işletmelerin yönetsel özellikleri: Destekleyici üst yönetim ve uygun iklim**

Günümüzde mevcut ileri teknoloji işletmeleri satışlarının en az % 5'ini inovasyon ile ilgili çalışmalara ayırmaktadır. Yeni kurulan işletmelerde ise bu oran çok daha yüksektir. 1990'lı yıllardan itibaren inovasyon ile ilgili konular ve sorunlar tüm işletmelerde genel yönetimin ayrılmaz bir parçası olmuştur (Burgelman ve diğ. 2004). Yoğun rekabet ortamında inovasyondan beklenen sonuçların elde edilmesi, öneminin anlaşılması; inovasyon ikliminin oluşturulması ve inovasyon sürecinin başarıyla yönetilmesine bağlıdır. Başka bir deyişle; inovatif çalışmaların yeşereceği, gelişeceği ortamlar hazırlanmalı; inovasyon stratejileri geliştirilmeli; örgütlenmeli; uygulanmalı; çalışmalar ve insanlar arasında gerekli koordinasyon sağlanmalı; belli dönemlerde

kontroller yapılmalıdır. Yapılan kontrollerde planlanan durum ile mevcut durum karşılaştırılarak sapmaların nedenleri araştırılmalı; yeni stratejilerin oluşturulmasında diğer unsurlar yanında elde edilen bu geri besleme de kullanılmalıdır.

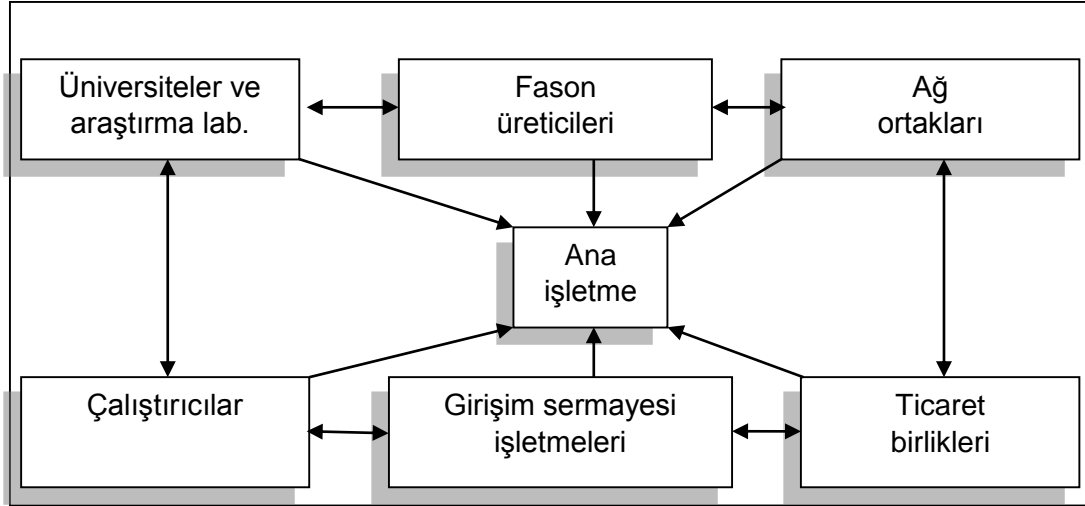
Çalışmanın bu bölümünde inovasyon süreci yönetim sistemlerinin gelişimi özetlenmekte ve inovatif işletmelerin yönetsel özellikleri açıklanmaktadır.

İşletmelerde inovasyon yönetimi sistemlerinin gelişimi çeşitli aşamalardan geçerek bugünkü durumuna ulaşmıştır:

Rothwell, 1994 yılında kaleme aldığı makalede inovasyon süreci yönetim sistemlerinin gelişimini beş aşamada incelemektedir (Rothwell, 1994. Henry, 2002). Beşinci aşama 1990'larda gerçekleşmiştir. Ahmed ve Shepherd, Rothwell'in beş aşamalı modelini aynen almakta ve modele altıncı aşamayı eklemektedirler (Ahmed ve Shepherd, 2010):

1950'lerden 1960'ların ortalarına kadar süren birinci aşama, **teknoloji odaklı inovasyon süreci**dir. Bu dönemde işletmeler tamamen teknolojik ar- ge yapmaya odaklanmışlardır. Rekabetçi baskıların artmaya başlaması sonucu yeni pazar koşullarına uyum sağlamada başarısız olunmuştur. 1960'ların ortalarından itibaren özünde müşterilerin ihtiyaçları yer alan ikinci aşama, **pazar odaklı inovasyon süreci** gelişmiştir. Bu model ar- ge çalışmalarının zayıflamasına yol açmıştır. 1970'lerin başlarından itibaren pazarın çekiciliği ile teknolojinin iticiliği birleştirilerek **itme- çekme modeli** oluşturulmuştur. 1980'lerin ortalarından itibaren ürün geliştirme hızı önemli bir rekabet silahı olmuştur. Japon işletmeleri sırayla yürütülen çalışmalara göre eş zamanlı yürütülen çalışmalar sürecinin öncülüğünü yapmışlardır. Bu yaklaşım **etkileşimli paralel inovasyon süreci** olarak isimlendirilmektedir. Beşinci aşama, **e (elektronik)- entegre edilmiş inovasyon süreci**dir. Bu aşamada elektronik iletişimden yararlanılmaktadır. Bilgi teknolojileri sayesinde tüm inovasyon sistemi genelinde bilginin gerçek zamanlı ve verimli işlenmesi sağlanmaktadır. 1990'ların sonlarından itibaren açık (ağ) inovasyon modeline geçilmiştir. Bu modelde işletmeler başarılı olmak için daha fazla dışarıya bakmaya, kendi iş modellerine ve ar- ge yaklaşımlarına meydan okumaya ihtiyaç duymuşlardır (Şekil 2.9).

Günümüzde başarılı inovasyonlar yapılmasına olanak hazırlayan işletme karakteristikleri endüstriler ve bölgeler arasında farklılıklar göstermektedir (Çalçıncı ve Baş, 2007). Bununla birlikte işletmelerde başarılı inovasyon çalışmaları yürütmenin temelinde, inovatif yaklaşımları destekleyen bir üst yönetim ve bu üst yönetimin oluşturduğu uygun iklim yatmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2013):



**Şekil 2.9 : Açık İnovasyon Modeli**

**Kaynak:** Parvaiz K. Ahmed and Charles D. Shepherd, **Innovation Management Context, Strategies, Systems and Processes**, Great Britain: Pearson Education Limited, 2010, s. 174.

### **İnovasyon çalışmalarını destekleyen üst yönetim**

İnovatif yaklaşımlar ile sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlanacağı biçimindeki ana stratejinin kabul edilmesi beraberinde yönetsel açıdan bazı değişimleri getirmektedir. Bunlar şöyle sıralanabilir: Liderlik tarzı ve yönetim yaklaşımı; IBM'in 2007 yılında yaptığı bir araştırmaya göre; inovatif işletmelerde dört farklı liderlik modeli bulunmaktadır (Özgenç, 2011): Vizyoner lider modeli, "fikirler pazaryeri" modeli, inovasyon sistemi modeli ve açık inovasyon modeli. Vizyoner lider modelinde, inovasyonun itici gücü, motoru liderdir. Lider, işletmede çalışan herkesi inovasyon yapmaya yönlendirir, motive eder. İkinci modelde inovasyonun motoru, çalışanlardır. Ancak inovasyon ile ilgili açık, net hedefler bulunmaktadır. İnovasyon sistemi modelinde liderler "aciliyet" duygusu yaratarak insanların farklı düşünmesini sağlamaya çalışmaktadırlar. Dördüncü modelde ise belli konulardaki inovatif düşünceler işletme içinden ve/ veya dışından gelmektedirler.

Bu modellerden hangisinin seçileceği liderin kişiliğine, sektöre, örgüt kültürüne ve işletmenin büyüklüğüne bağlıdır.

Tüm modellerde, inovasyon çalışmalarının gelişmesini destekleyecek yöneticilerin taşınması gereken ortak özellikler şöyle sıralanabilir:

- Vizyon sahibi olmak. Yönetici vizyonu ya da temel amacı ve misyonu tanımlayarak örgüt ile paylaşmalıdır (Slone, 2009).
- Tüketici ihtiyaç ve tercihlerindeki değişimleri yakından izlemek.

- İşletmeyi rakiplerinden farklılaştıran önemli unsurlardan birisinin kısa vadede taklit edilemeyen yetenekleri olduğunu bilmek.
- Bilginin önemini anlamış ve işletmeyi öğrenen organizasyona çevirme azminde olmak.
- Entellektüel sermayenin önemini kavramak.
- Değişimi desteklemek ve değişime karşı dirençleri yönetebilmek (direnişin üstesinden gelmek için ikna, katılım, müzakere etme, yönlendirme, Nochur (2009) vb. taktikleri kullanabilmek).
- Ar- ge çalışmalarını kurumsallaştırmak ve biçimsel olmayan ar- ge çalışmalarını da desteklemek.
- Küreselleşme ve rekabet kültürünü anlamak; üst yönetim dünyanın her yerinde rakipleri olduğunu; bunlardan bazılarının müşterileri için daha yüksek değer yaratan ürünleri pazara sunabileceğini bilmelidir. İşletmelerin rekabette öne geçmesi, müşteri beklentilerine rakiplerinden önce doğru cevaplar vermesine bağlıdır.

### **İnovasyon yapmaya uygun iklim**

İnovasyon çalışmalarını destekleyen üst yönetim, bu çalışmaların başlayıp gelişebileceği bir ortamı, inovatif örgüt iklimini de hazırlamalıdır.

Örgüt iklimi, “örgüt içindeki bireylerin yaygın değerleri, normları, tutumları, davranış ve duyguların gücünü ve içeriğini yansıtan bir kavramdır”. İklim işletmedeki insanların ve işletmenin kültüründen, bu kültürün şekillendirdiği yapıdan ortaya çıkmaktadır. Başka bir deyişle; örgüt iklimi belli bir anda kültüre ilişkin unsurların yansımasıdır. İklim, kültürün görünen yönüdür. İklim kültürün insanların özellikleri ve yetenekleri tarafından algılanıp somutlaştırılan yansımasıdır. Dolayısıyla iklim işletmedeki insanların davranışlarını ve müşterileri etkilemektedir. İklim aynı zamanda örgütsel destekler, iletişim, denetim yöntemi, insanlar arası ilişkilerin kalitesi, üst yönetimin kararlarının algılanış biçimi, norm ve tutumlar kısaca “örgütün atmosferidir” (Erkmen, 2007).

Örgütsel kültür modelleri incelendiğinde; inovasyon kavramını destekleyecek, sürdürülebilir inovasyon çalışmalarına ortam hazırlayacak bazı modeller öne çıkmaktadır:

Kültür ile örgütsel yapı arasındaki ilişkileri inceleyerek örgütsel kültür tiplerini sınıflandıran kategorik yaklaşımda; Handy örgüt kültürlerini rol kültürü, güç kültürü, birey kültürü ve görev kültürü olarak isimlendirmiştir. İnovasyonu destekleyen yapılar; birey kültürü ve görev kültürü yaklaşımlarıdır. Birey kültüründe, bireylerin özerkliği ve bireyler arası iletişim çok önemlidir. Örgüt, bireyleri başarılı olacakları alanlara yönlendirmektedir. Bu yapıda birey ön planda olduğundan merkeziyetçi davranışlar

bulunmaz. Bireysel yaratıcılığı en çok destekleyen modeldir. Ancak bu durum örgütsel inovasyona dönüşmeyebilir. Görev kültürü anlayışında ise takım çalışması ön plandadır. Takım üyeleri arasında eşitlik hakimdir; iletişim çok yönlüdür. Çalışanlar alanlarında uzmanlaşmıştır; görevlerini doğru ve tam yapmaktadırlar. Bu özellikleri ile görev kültürü inovasyonu destekleyici en uygun kültürel yapıdır (Uzkurt, 2008). Desphande ve arkadaşları ise Cameron, Freeman ve Quinn'den uyarlayarak örgütsel kültür tiplerini, klan kültürü, hiyerarşi kültürü, adokrasi kültürü ve pazar kültürü olmak üzere dört gruba ayırmışlardır. Bunlar içinde inovasyonu destekleyen kültür tipi; baskın özelliklerini girişimcilik, yaratıcılık ve uyumun oluşturduğu, liderlik tarzının girişimci, inovasyoncu ve risk alıcı olduğu adokrasi kültürüdür. Bu yaklaşımda üst yönetim yenilikleri desteklemekte ve cesaretlendirmektedir (Deshpande ve diğ. 1993). Örgütsel yapı ile kültür arasındaki ilişkileri açıklayan diğer ana yaklaşım, yorumlayıcı yaklaşımdır. Bu anlayışta, örgüt kültürü örgüte hakim semboller, ritüeller ve mitler yoluyla açıklanmaktadır. Örgütte istenen inovatif yaklaşımları yönetmenin yolu bu sembolleri yönlendirme ve bunların çalışanlar tarafından benimsenmesi esasına dayanmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken noktalar; semboller değiştirilirken ya da yeniden düzenlenirken işletmeyi ayakta tutan temel değerlerin zarar görmemesi ve yeni sembollerin tüm çalışanlar tarafından aynı biçimde algılanmasıdır, yorumlanmasıdır (Durna, 2002).

İnovasyon kültürünün gelişmesinde, inovasyon yarışmaları ve tüm çalışanların belirlenen konular ya da genel olarak sorunlara çözüm önerileri, mevcut uygulamalarda iyileştirmeler, inovatif ürün ve süreçler ile ilgili düşüncelerini özgürce paylaşabilecekleri bir internet portalı oluşturulması yararlı olacaktır. Böylece insanların sürece etkin biçimde katılarak gerek düşüncelerini ifade etme, önemsenme, fark edilme, ait olma vb. ihtiyaçları karşılanacak gerekse inovasyon kültürünün yaygınlaşması ivme kazanacaktır. Sürece katkıda bulunanlara bazı ödüller verilmesi, önerdikleri inovatif çözümlerin hayata geçirilmesi motivasyon kaynakları olacaktır (Karatop, 2011).

İşletmelerde inovasyon yapmayı etkileyen iklimin belli başlı unsurları şunlardır: Çevredeki değişimlere duyarlılık, bilgi, öğrenme ve örgütsel öğrenme, entellektüel sermaye, yetenek yönetimi, yaratıcılığı destekleyen yapı, tasarım ve geliştirme süreçleri ve yeniliklerin pazara sunulma/ uygulama yöntemleri.

**Çevredeki değişimlere duyarlılık;** inovasyon çalışmaları açısından başat çevresel faktör, tüketici istek ve ihtiyaçlarıdır. Tüketicinin potansiyel taleplerini rakiplerinden önce sezinyip bunları karşılayacak ürünler pazara sunabilen işletmeler rekabet yarışında öne geçecektir.

Tüketici taleplerini etkileyen kavramların en önemlilerinden birisi modadır. Moda, belli bir zaman diliminde belli bir toplumda uygun görülen geçici yenilikler ve tercihler olarak tanımlanmaktadır. Sosyal yaşamın her alanı modadan etkilenmektedir. Arabaların şeklinden giysilere, tatil alışkanlıklarından müzik türlerine, iletişim araçlarından eğitim- öğretim anlayışına kadar (Olgaç, 2007).

Moda trendlerini yakından izlemek durumunda olan işletmeler, trend tahmin işletmelerine beş yıllık tahminler sipariş etmektedirler. Bazı işletmeler dünyanın birçok yerine gönderdikleri gözlemcileri yardımıyla farklı kültürleri ve sokak modasını yansıtan görselleri elde ederek bunlardan geleceğin modasına ait ipuçlarını yakalamaya çalışmaktadırlar. Ayrıca rakiplerin, üniversitelerin, laboratuvarların vb. kurumların ve kişilerin inovatif çalışmaları da dikkatle izlenmelidir.

Yöneticiler inovasyon çalışmalarını desteklemek amacıyla sosyal, kültürel, politik, sanatsal, ekonomik, Kastan (2007), ve teknolojik gelişmeleri yakından izleyecek ve geleceğe yönelik trend tahminleri oluşturacak sistemleri geliştirmelidirler. Bu sistemlerin çıktıları pazarlama ve tasarım/ ar- ge bölümleri tarafından değerlendirilerek inovatif çalışmaların hedefleri somutlaştırılmalıdır.

**Bilgi;** inovasyon sürecinin ilk aşaması olan yeniliklerin oluşturulmasının temelinde bilgi birikimi yatmaktadır.

Sürdürülebilir “rekabet üstünlüğünün tek güvenilir kaynağı bilgidir”. Rekabette başarılı olan işletmeler sürekli yeni bilgi yaratan, tüm çalışanlarına yayan ve yeni ürün ve süreçler oluşturmada kullananlardır. Açık bilgiyi iletmek, paylaşmak kolay iken örtülü bilgiyi başkalarına aktarmak zordur. Örtülü bilgi, “kısmen teknik becerilerden oluşur”. Örtülü bilgiye sahip olanlar, yaptığı işin tüm ayrıntılarını bilmelerine rağmen bilgilerinin altında yatan bilimsel, teknik ilkeleri çoğu zaman açıklayamazlar. Ayrıca örtülü bilginin temelinde “kökleşmiş zihinsel modeller, inançlar ve perspektifler” yatmaktadır; bunlar olağan, doğru şeyler olarak kabul edildiğinden açıklanamazlar. Yeni bilgi yaratılması, örgüt içinde paylaşılması ve yeni ürün ve süreçler yaratılması amacıyla kullanılması için biçimsel, nesnel iletişim her zaman yeterli değildir. Bunun yanında çalışanların işletme ve amaçları ile özdeşleşerek sahip oldukları örtülü bilgiyi diğer çalışanlara aktarmasına olanak sağlayacak yönetim yaklaşımları, uygun örgüt iklimi gerekmektedir (Nonaka, 1999).

**Öğrenme ve örgütsel öğrenme;** gerek kişisel olarak gerekse işletmede çalışanların sahip oldukları ile işletme dışından elde edilen bilgi ve yetenekler işletme içinde yayılarak çalışanların çoğunluğu tarafından öğrenilmekte ve yeni bilgiler üretiminde kullanılmaktadır. Drucker, günümüzde örgütlerin bilgiye dayanma zorunluluğunun nedenlerinden birisini; inovasyon ve girişimciliği sistematik hale getirmenin gerekliliği



olarak belirtmektedir (Sezer, 2006). Bilginin ve takım halinde öğrenmenin önemini kavramış, öğrenmeyi tüm işletmeye yaymış; öğrenen örgütler geliştirmiş yönetim anlayışı, inovatif çalışmalar için gerekli ortamın oluşumuna önemli katkıda bulunmaktadır.

Örgütsel öğrenme sistemini oluşturmada üst yönetim; çalışanları araştırmaya yönelterek, paylaşılan bir vizyon ve sahiplenme duygusu yaratarak, destekleyici-kolaylaştırıcı olarak ve öğrenmeyi, yaratıcılığı engelleyen unsurları ortadan kaldırarak önemli bir rol üstlenmektedir (Yazıcı, 2001).

Bilginin rekabet konusundaki öneminin anlaşılması başka bir kavramı ortaya çıkarmıştır: **Entellektüel sermaye**. Bütün bilgi birikimini içerisine alan entellektüel sermaye; işletmenin kültürünü, normlarını, değerlerini, grup dinamiklerini, bireylerin yeterlik ve yeteneklerini, kullanılan yazılımları, bilgisayar programlarını ve süreç haritalarını kapsamaktadır (Ruth ve Bukowitz, 2001).

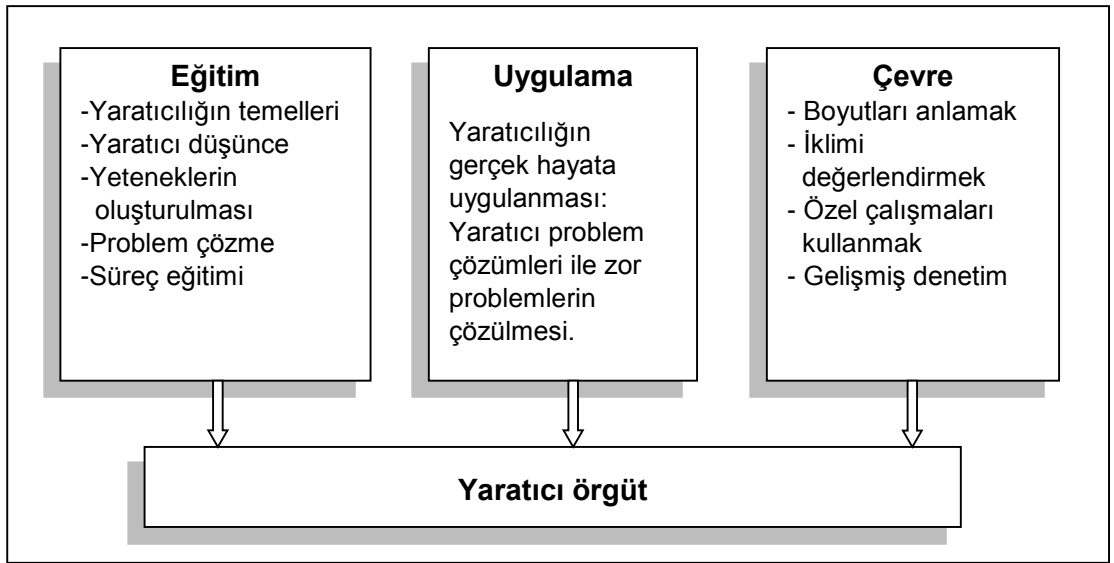
Stewart ise entellektüel sermayeyi, bir işletmedeki insanlar tarafından bilinen ve işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayan şeylerin (patentler, süreçler, beceriler, teknoloji, müşteri ve tedarikçiler hakkındaki enformasyon, deneyimler vb.) toplamı olarak ele alarak ne işe yaradığını açıklamaktadır: İşletmelerde bilgiyi üreten, kullanan, yaratıcı olan insanlardır. (Çetin, 2012). Yaratıcılığı, inovatif çalışmaları destekleyici ortamları hazırlayan üst yönetim kadrolarından ar-ge bölümünde icatları gerçekleştiren çalışanlara kadar bilgili, yetenekli, yaratıcı, rekabet üstünlüğü sağlayacak bir şeyler yapabilecek tüm çalışanlar inovasyon çalışmalarının başarıya ulaşmasında önemli role sahiptirler (Stewart, 1997). Küresel rekabette söz sahibi olmak isteyen işletmeler inovatif, duygusal ve zihinsel zekası gelişmiş ya da geliştirilmeye uygun olan insanlardan yararlanmalıdırlar (Geniş ve Usta, 2011). İşletmeler için hayati öneme sahip olan bu insanlar, Steward'ün matrisinin sağ üst köşesine konuşturduğu; yeri zor doldurulan ve işletmeye yüksek katma değer kazandıran çalışanlardır (Stewart, 1997).

İşletmelerin inovasyon çalışmalarında başarılı olmaları için başvurabilecekleri en etkili uygulamalardan birisi de **yetenek yönetimidir**. Yetenek yönetim sürecinin aşamaları şunlardır: Hedeflerin ve stratejilerin belirlenmesi, kilit pozisyonların saptanması, yetenek profilinin çıkartılması, potansiyellerin belirlenmesi, yetenek açığının analizi, gelişim planlarının hazırlanması ve uygulanması, adayın performansının değerlendirilmesi, durum değerlendirmesi ve terfi (Çırpan ve Şen, 2009).

**Yaratıcılığı destekleyen yapı;** inovasyonun yaratıcı bir düşünce ile başladığı dolayısıyla yaratıcılığın inovasyon açısından taşıdığı önem daha önce vurgulanmıştı.

Yaratıcılık; konulara, karşılaşılan problemlere farklı bakış açıları ile yaklaşarak yeni boyutlar yakalama; özgün ve sosyal yararlılığı olan dolayısıyla değerli biçimler, semboller, modeller, ürünler, fikirler oluşturabilme yeteneği ve bu çalışmalar ile ilgili süreçlerdir (Genbilim Türkiye Bilim Sitesi, 2011). Yaratıcılık kavramında öne çıkan unsurlar; probleme farklı bakış açısı; yeni ve değerli bir şeyler ortaya koymaktır.

Yaratıcılık, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen liderler, yöneticiler ve işletmeler için temel bir yetkinliktir. Yaratıcılık, problemlere yeni çözümler üreterek değişen pazar için yeni ürünler ve süreçler oluşturulmasını sağlayan, inovasyon sürecinin etkin bir unsuru ve entellektüel sermayenin bir parçası olan yetenektir (Naiman, 2011).



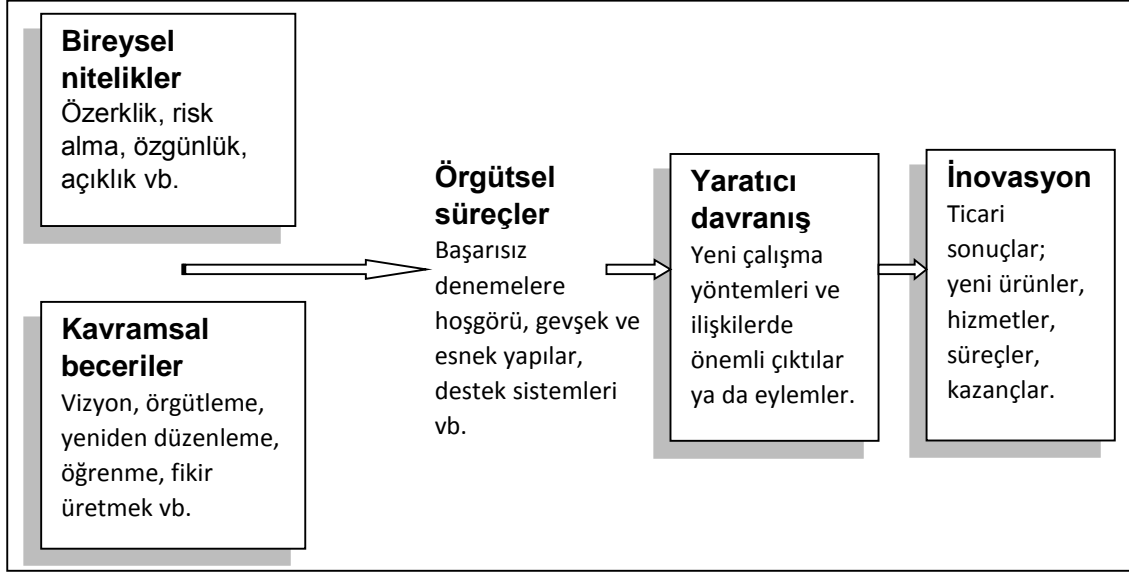
**Şekil 2.10 : Yaratıcı Eylemin Üç Unsuru**

**Kaynak:** Pervaiz K. Ahmed, Charles D. Shepherd, **Innovation Management: Context, Strategies, Systems and Processes**, Great Britain: Pearson Education Limited, 2010, s. 50.

Yaratıcılık her bireyin doğasında az ya da çok bulunmaktadır. Günümüzde, yaratıcılığın iyi bir eğitimle ve uygun ortamlar sağlandığında geliştirilebilir bir yetenek olduğu genel kabul görmektedir (Robinson, 2003). Aynı zamanda yaratıcılık yönetilebilir bir süreçtir (Naiman, 2011).

Yaratıcılık konusunun taşıdığı önemle doğru orantılı olarak birçok yaratıcı problem çözme tekniği geliştirilmiştir: Beyin fırtınası, nominal grup tekniği, geleceği inşa edecek beş akıl, morfolojik analiz, Osborn anketi, trend analizi, FMEA analizi, altı şapkalı düşünme tekniği, altı ayakkabılı uygulama tekniği, balık kılıcı, kuvvet

alan analizi, Pareto analizi, altı sigma, çoklu aşamalı analiz, yenilikçi on kişilik, triz gibi (Marşap, 2009. Bono, 2009. Bono, 1998. Frenklach, ?. Kelley ve Littman, 2006. Yıldırım ve diğ. 2010).



**Şekil 2.11 : Yaratıcılığın İnovasyona Dönüşümü**

**Kaynak:** Pervaiz K. Ahmed, Charles D. Shepherd, **Innovation Management: Context, Strategies, Systems and Processes**, Great Britain: Pearson Education Limited, 2010, s. 50.

Yaratıcılık üç bileşenden oluşmaktadır; uzmanlık, yaratıcı düşünme yeteneği ve motivasyon. Uzmanlık; konu ile ilgili bilgi ve birikimlerdir. Yaratıcı düşünme yeteneği; insanların sorunlara ne kadar esnek ve yaratıcı yaklaşıtlarını kapsamaktadır. Motivasyon ise içsel (tutkular) ve dışsal (parasal ödüller vb.) olabilir (Amabile, 1998). Örgütsel yaratıcılık konusunda çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bunlar dört grupta toplanabilir: Yaratıcılığın özellikleri ile ilgili teoriler, kavramsal beceriler, davranışsal teoriler ve süreç teorileri. Bunlardan ilk ikisinin temel çıkış noktası bireyler iken son iki gruptaki teoriler yaratıcılıkta örgütsel mekanizmaların ve süreçlerin etkisi üzerine odaklanmıştır. Gundry, çeşitli yaklaşımları birleştirerek yaratıcılığa dayalı inovasyon modelini geliştirmiştir. Yaratıcı bir örgütün kurulmasında üç unsur gereklidir: Yaratıcılık becerisinin eğitimi ve geliştirilmesi, geliştirilen becerilerin gerçek problemlerin çözümünde kullanılması ve yaratıcılık çalışmalarının desteklendiği çevresel koşullar (Şekil 2.10). Yaratıcı eylemlerin çıktıları inovasyonu tetikleyecektir. İnovasyonu destekleyen yaratıcı süreç ise Şekil 1.11'de gösterilmiştir (Ahmed ve Shepherd, 2010).

Yaratıcılık, geliştirilebilir bir yetenek ve yönetilebilir bir süreç olduğuna göre; yönetim yaratıcılığı engelleyen unsurları ortadan kaldırmalı; yaratıcılığı teşvik edici kararlar almalı ve uygulamalıdır.

**Tasarım ve geliştirme süreçleri;** tasarım; Latince “designare” kelimesinin bir türevi olan, İngilizce “design” kelimesinden gelen; “plan, proje, süreç” ve “eskiz, model, motif, görsel kompozisyon, stil” olmak üzere iki anlama gelen bir kavramdır (Mozota, 2005).

Başarılı bir tasarımı olan ürün, sofistike bir basitliğe sahiptir ve ekonomiktir. Böyle ürünü kullanan tüketici haz duymakta dolayısıyla rakip ürünler yerine onu tercih etmekte ve satın almaktadır (Utterback ve diğ. 2008). Tasarım ürünlere rekabet üstünlüğü kazandıran en önemli unsurlardan birisidir.

Geleneksel düşüncede, ar- ge çalışmaları sonucu ortaya çıkan ürünün pazara sunumuna karar verildikten sonra ürüne çekici bir dış görünüm eklemek üzere tasarımcı devreye girmektedir. Bu yaklaşımda, tasarım ürüne sadece form kazandırmakta ve renklendirmektedir. Çağdaş anlayışta, çalışmanın en başından itibaren, tasarımcının işletme stratejisine uygun inovatif tasarımlar geliştiren ekibin doğal üyesi olması sözkonusudur.

James Utterback vd.'leri inovasyona giden tasarım yollarını şöyle sıralamışlardır (Utterback ve diğ. 2008):

- Sadece son rötuşlar; burada tasarımcı müşterilerin zevk ve kültürlerine göre, benzer işlevleri taşıyan ürünleri birbirinden ayırmaya yarayacak dış tasarım yapmaktadır.

- Yenilikçi projelere katılım; endüstriyel tasarımcılar ürün yaratma sürecinde “eşit oranda bir ortak” olarak çalışmalara katılmaktadırlar. Endüstriyel tasarımcı değişik malzemeler hatta üretim süreci önermektedir.

- Yaratıcı bir fikrin görselleştirilmesi; mucitten gelen “ümit vaad eden bir fikri” tasarımcı önemli eklentiler yaparak görselleştirmektedir. Endüstriyel tasarımcı üretim ve malzemeler hakkında bilgi sahibi olduğundan mucitler bir tasarım danışmanı tarafından hazırlanmış görsellere dayanarak üretim ve pazarlamaya başlamaktadırlar.

- Tasarıma dayalı inovasyon; bu yaklaşımda tasarımcı kendiliğinden ya da müşterilerden aldığı veriler ile ortaya zor bir soru atmaktadır. Tasarımcı araştırma ve yeni teknolojilere yakınlığından dolayı bu soruya uygun bir çözüm üretmektedir. Bu çalışmada önem taşıyan girdi; son tüketicinin tarafsız bir şekilde gözlemlenerek “kapalı bilgilerini ve sessiz lisanını” ortaya koymaktır.

▪ Müşteri olmaksızın inovasyon; tasarım şirketleri sahip oldukları belli bir alandaki uzmanlığın pazarlanabilir bir ürüne dönüştürülebilme olasılığını anlamak için müşteri olmaksızın inovatif ürünler geliştirmektedirler. Ürünlerin patentini ilgili endüstrideki bir işletmeye devredebilmektedirler.

▪ Taşeronlara verilen inovasyon; tasarım işletmeleri “inovasyona uzanan değer zinciri tasarımı” yoluna girdiğinde üretici işletmelere ya da mucitlere, inovatif ürün için kullanılacak malzemelerin, makinelerin seçiminde ve değerlendirilmesinde, üretimin bütünü ya da tamamı için taşeron (fasoncu) bulunmasında önderlik yapmaktadırlar.

▪ İşletme imaj tasarımı; burada tasarım şirketleri ürün tasarımı yanında işletme imajını pekiştirecek kırtasiye, web tasarımı, yayınlar, fuarlar vb. birçok konuda çalışmaktadırlar. Bu şekilde geniş açıdan yaklaşım inovasyona destek olmaktadır.

▪ İnovatif süreç tasarımı; tasarım işletmeleri bir “yönetim danışmanı” gibi tasarımın ötesinde bir görev üstlenmektedirler. Tasarım işletmelerinin esas işlevi; üretici işletmenin yaratıcılığı geliştirmesine ve tasarıma dayalı inovasyona ulaşmasına yardımcı olmaktır.

▪ Değer zinciri tasarımı; bazı tasarım işletmeleri, müşterisinin (üretici işletmenin) inovasyon geliştirme sürecini bütünü ile kontrolü altında tutabilmektedirler. Örneğin; düşük fiyatlar ile pazarına girmeye çalışan Asya kökenli bir işletme ile rekabete giren Batılı bir işletme, ergonomik, moda trendlerine uygun, ileri teknoloji vb. özelliklere sahip, katma değeri yüksek inovatif ürünler geliştirme sürecini tasarım işletmesinin kontrolüne bırakabilmektedir.

▪ Önce şirket stratejisi sonra inovatif tasarımlar; üst yönetim tarafından belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için izlenecek stratejilerin saptanması sırasında tasarımcının etkin olmasıdır.

Bu yaklaşımlar çerçevesinde; inovatif çalışmaları destekleyecek üst yönetim şunları yapmalıdır: Üst yönetim kadrosuna, tasarım eğitimi almış bir yönetici de atanmalıdır (Mozota, 2005). İşletme stratejilerinin belirlenmesi aşamasında ve inovasyon çalışmaları ile ilgili sürecin tamamında işletme kadrolarındaki tasarımcılar ve/ veya tasarım danışmanları aktif rol almalıdır.

**Yeniliklerin pazara sunulma/ uygulanma yöntemleri;** inovatif ürünün başarısını pazar belirlemektedir. Ürünün pazara sunumu, teknoloji, işletme öncelikleri ve pazar koşullarına göre düzenlenmelidir. Özellikle müşteri profili ve pazar koşullarında yüksek oranda belirsizlik bulunan durumlarda, ürünün deneme versiyonları pazara

sürülerek test edilmelidir. İlk ürüne pazarın tepkisi değerlendirilmeli; gerekiyorsa üründe geliştirmeler, düzenlemeler yapılmalıdır (Güneş, 2010).

Ürünün test amaçlı pazara sürüm yöntemi, ürünün yapısına da uygun olarak gerçekleştirilmektedir. Örneğin; yeni bir bilgisayar programının deneme sürümleri ücretsiz olarak internet üzerinden kullanıcılara sunulabilmektedir. Kişisel bakım ürünleri küçük ambalajlar içinde ücretsiz dağıtılabilmektedir. Ayakkabı üreten işletmeler, müşterilerinin yeni ürünleri hakkındaki değerlendirmelerini katıldıkları fuarlarda öğrenebilmektedirler. Yeni ürünleri çalışanlarına test ettirebilmektedirler.

İnovasyon çalışmaları üst yönetim ve uygun iklimden etkilendiği gibi işletmelerin büyüklüğünden de etkilenmektedir.

İşletme büyüklüğü ile ar- ge portföyü ve inovasyon ilişkisi üzerine yapılan çalışmalar, küçük ölçekli işletmelerin ürün inovasyonlarında büyük ölçekli işletmelerin süreç inovasyonlarında uzmanlaştığını göstermektedir. Ayrıca büyük işletmelerde ar- ge için yapılan harcamaların geri dönüşümü daha az olmaktadır; bu işletmelerde ar- ge verimliliği düşüktür. Diğer yandan süreç inovasyonları ile karşılaştırıldığında ürün inovasyonlarında daha çok patent alınmaktadır. Plehn- Dujowich yaptığı çalışmada; işletme büyüklüğü ile patent sayısı başına ar- ge harcamaları arasında ters orantı bulunduğu sonucuna ulaşmıştır. Başka bir deyişle; işletmeler büyüdükçe patent başına ar- ge giderleri artmaktadır (Dujowich, 2009). Bommer ve Jalajas teknoloji temelli büyük ve küçük ölçekli işletmelerde çalışan 235 ar- ge uzmanı tarafından rapor edilen 14 farklı ürün ve süreç inovasyon kaynağının göreceli önemlerini karşılaştırdıkları bir çalışma yapmışlardır. KOBİ'lerin inovatif çıktılarının daha büyük işletmelerin inovatif çıktılarını aştığı sonucuna varmışlardır (Bommer ve Jalajas, 2004).

Bu veriler doğrultusunda; orta ölçekli işletmelerde ar-ge çalışmaları, ürün inovasyonu yapmaktan süreç inovasyonuna geçiş sürecini yaşıyor kabul edilebilir. Üst yönetim, ar- ge ve inovasyon çalışmalarına özel önem vererek küçük işletmelerin ürün inovasyonları, büyük işletmelerin süreç inovasyonları geliştirme yeteneklerini bir araya getirmeye çalışmalıdır.

Büyük ölçekli işletmelerde daha çok kaynak kullanarak daha uzun sürede ortaya konulan inovasyonların, daha uzun süre pazarda kalıcı olduğu dolayısıyla uzun vadede kendini amorti ettiği düşünülebilir. Diğer yandan büyük işletmeler, KOBİ'lerin finansal yetersizliklerden dolayı yapamayacağı büyük kaynaklar gerektiren ar- ge yatırımlarını gerçekleştirebilirler.

Büyük ölçekli işletmelerin ar- ge bölümlerinde verimliliğin artırılması üzerinde önemle durulmalıdır. Yatay ve dikey ilişkilerde doğrudan iletişimin geliştirilmesi; çalışanlar ile birlikte net tanımlanmış, sınırları açıkça belirlenmiş hedeflerin oluşturulması;

motivasyonun yüksek tutulması ve bu bölümde üzerinde durulan inovasyonu destekleyici diğer uygulamalar ile inovasyon çalışmalarının sonuçları olumlu olabilmektedir.

## **2.2.6 İnovatif işletmelerde strateji geliştirme, örgütsel yapı ile değerlendirme ve kontrol**

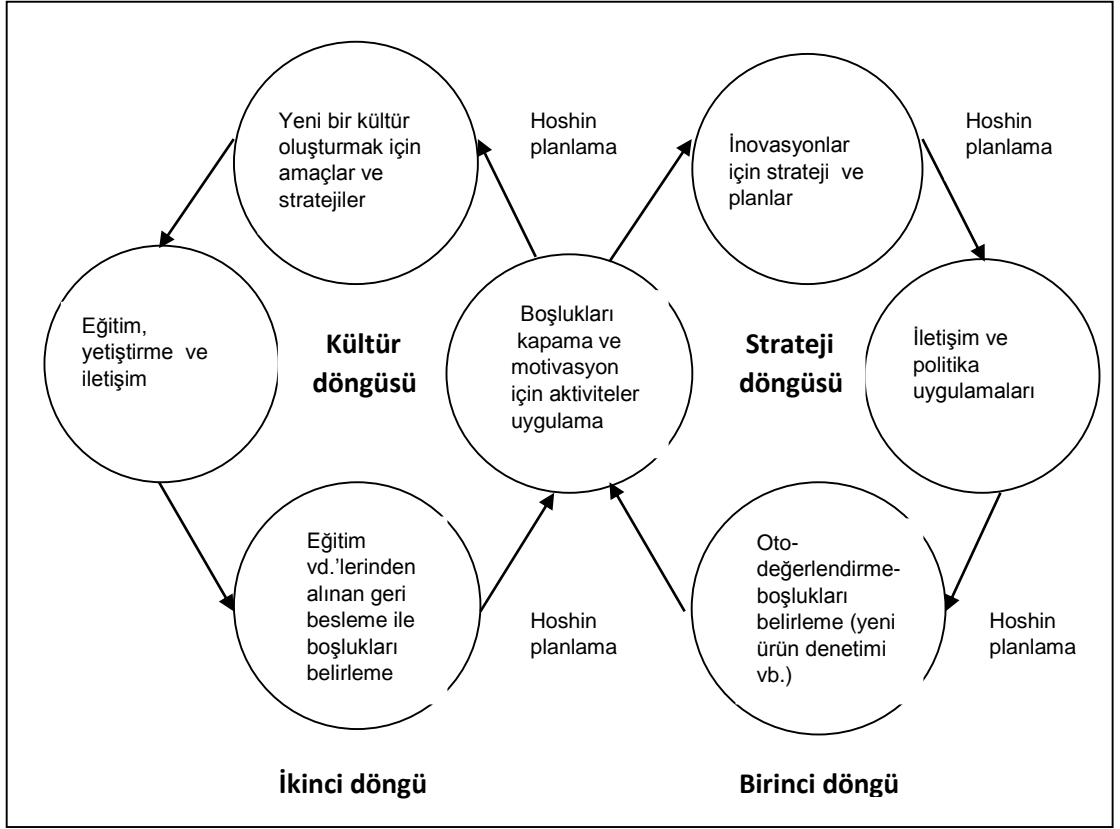
İnovatif işletmeler strateji geliştirme, örgütsel yapı ile değerlendirme ve kontrol gibi yönetsel süreçlerde bazı karakteristik özelliklere sahiptirler:

**Strateji geliştirme;** Martensen ve Dahlgaard (1999), yaratıcı ve öğrenen örgütlerde inovasyon yönetiminde başarılı strateji geliştirme süreci için genişletilmiş planlama- uygulama- çalışma- eylem (PUÇE) döngüsünü kullanmaktadırlar. Araştırmacılar, iki bölümden oluşan modellerinin birinci döngüsünde Hoshin planlama sürecini stratejik döngü olarak isimlendirmekte ve ikinci döngü ile modele kültürel döngüyü eklemektedirler (Şekil 2.12).

Birinci döngü; strateji döngüsünde Hoshin planlama süreci uygulanmaktadır. Hoshin planlama, “kritik iş süreçlerindeki değişim yönetimine yönelik bir sistem yaklaşımıdır” (Akao, 1999).

Bu döngüde liderler işletmenin vizyonu ve iş stratejisi ile bağlantılı olarak inovasyon için strateji ve planlar formüle etmektedirler (planlama aşaması.) Liderler bu strateji ve planları hazırlarken ilgili çalışanlar ile iletişim içindedirler (uygulama aşaması.) Amaçlar ve eylem planları örgüt içinde her aşamada paylaşılmaktadır, aksi halde çalışanların katılımı, örgütün her düzeyinden ve tüm işlevlerin gerekli koordinasyonu gerçekleşmeyecektir. Yöneticiler amaçları, hedefleri, bilgileri çalışanlara aktarır geri bildirimler almaktadırlar (topu at ve geri yakala). Yıllık hedefler ve eylem planları geliştirilmekte ve uygulanmaktadır. Kapsamlı, üzerinde çalışılabilir bir değerlendirme bilgisi toplandığı zaman boşluklar ortaya çıkabilmektedir (çalışma aşaması). Liderler belirlenen boşlukları kapatmak için gerekli eylemleri hazırlamaktadırlar (eylem aşaması).

Hoshin planlama süreci, örgütsel vizyonun oluşturulması ile başlamaktadır. Süreç, 3-5 yıllık stratejik planların geliştirilmesi, yıllık hedefler, bölüm planları, uygulama ve düzenli gözden geçirmeler ile birinci döngü içinde devam etmektedir. Hoshin planlama süreci, birinci döngünün omurgasıdır. Hoshin planlama ve liderlerin iletişimi ve sorumlulukları ile ilgili birinci döngü içindeki yansımaları “uygulama” aşaması içinde düşünülmektedir. Hoshin planlama sürekli bir süreçtir, birinci döngü tekrarlandıkça Hoshin planlama süreci, sıfırdan başlamamak şartıyla, devam etmektedir.



**Şekil 2.12 :** Yaratıcı ve Öğrenen Örgütlerde Başarılı İnovasyon Strateji ve Planlaması İçin Genişletilmiş PUÇE Döngüsü

**Kaynak:** Anne Martensen and Jens J. Dahlgaard, "Integrating Business Excellence And Innovation Management: Developing Vision, Blueprint And Strategy For Innovation In Creative And Learning Organizations", Total Quality Management, Vol. 10, Nos 4 & 5, 1999, ss. 627- 635, s. 629.

İkinci döngü, kültür döngüsünde; işletme birinci döngüdeki gerekli aktiviteleri gerçekleştirmek için ihtiyaç duyduğu kültür desteğine sahip değilse ikinci döngü etkinleştirilmektedir.

İkinci döngü gerekli disiplinlerin tanımlanması, öğrenme ve yaratıcılık için ilkeler geliştirilmesi ile başlamaktadır. Böylece amaçlar oluşturulabilmekte ve yeni bir kültürün yapılanması için stratejiler formüle edilebilmektedir (planlama aşaması).

Sonraki adım yeni oluşturulan kültüre ait disiplinler ve ilkeler ile nasıl çalışılacağı, nasıl yeterince korunacağı ve ilgili bilgilerin doğru kişilere doğru zamanda nasıl ulaştırılacağı konularında tüm çalışanları eğitmek ve yetiştirmek olmaktadır (uygulama aşaması).



Liderler, uygulama aşamasındaki eğitim ve yetiştirme programlarının geri dönüşümleri ve kullanılan değerlendirmelerin sonuçlarının gelişmesi için çalışmakta, araştırmalar yapmaktadırlar (çalışma aşaması). Tanımlanmış boşluklar, liderler tarafından desteklenen farklı aktivitelerin başlatılması ile kapatılmaktadır.

Çalışanlar kültürel değişime katılım ve aktif olarak lideri izleme konularında motive edilmektedir (eylem aşaması). Burada birinci döngünün eylem aşamasına dönülmekte ve her iki döngüden elde edilen çıkarımların birleştirilmesi gerekmektedir. Bilgi, eylem planları, öğrenme çıktıları vb.'leri iki döngünün eylem aşamaları arasında tamamen paylaşılmaktadır. Bu bir anlamda iki döngünün sigortası olarak kabul edilmektedir. Sonuçta, ikinci döngüden elde edilen sonuçlar birinci döngünün planlama aşamasında yer almaktadır. Birinci döngü yeni bir gelişme döngüsü olarak tekrar çalışmaya başlayarak süreç devam etmektedir.

**Örgütsel yapı;** burada öncelikle bir inovatif örgütün oluşturulması için yapılması gerekenler ile biçimsel ve biçimsel olmayan örgütlerde bir inovasyon grubunun temel pozisyonları ve işlevleri verilmektedir. Daha sonra inovatif örgüt modellerinden örnekler sıralanmaktadır.

Yöneticiler, yaratıcılığı destekleyen örgütler oluşturmak için şu düzenlemeleri yapabilirler (Luecke, 2008. Tushman ve Nadler, 1986. Amabile, 1998):

- Yönetim risk almaya yatkın olmalıdır.
- İletişim, yöneticilerin kontrolünde değil serbesttir. İnovatif işletmeler

biçimsel olmayan iletişim ağlarına da sahiptirler. İnovatif ürünler/ süreçler için doğrudan geri bildirim ve problem çözümü resmi bürokratik işlemlerden çok daha etkilidir. Doğrudan temas, müşteriler, rakipler ve teknolojiye yakın olmanın etkili bir yoludur.

- Doğru eşleşme yapılmalıdır; doğru göreve doğru insan getirilmelidir.

• Özgürlük verilmelidir; yöneticiler hedefleri belirlemeli, bu hedeflere ulaşılacak araçların seçimini çalışanlara bırakmalıdırlar.

• Yeterli zaman ve kaynak sağlanmalıdır; sorunun çözümü için çalışanlara yeterli zaman ve gerekli kaynaklar verilmelidir.

• Çalışanların iletişim ve problem çözme becerileri takviye edilerek işbirliği yapma, çatışma çözme ve takım oluşturma yetenekleri geliştirilmelidir. Grubun problem çözme süreçlerini geliştirecek ve gerekli işlevsel uzmanlığa sahip bir üst takım kurulmalıdır. Kıdemli yöneticilerden kurulacak bu takım, öğrenme ve inovasyon koşullarını yaratmada rol modeli oluşturacaktır.

• İnovasyonu gerçekleştiren çalışanlar teşvik edilmeli ve ödüllendirilmelidirler. İşlerin tanıtımı, iş rotasyonu ve kariyer yolları yöneticiler ve

onların çalışanlarının yaratıcılığı üzerinde önemli etkilere sahiptir. İnovatif işletmeler ödül ve cezanın inceliklerini ustalıkla yönetebilmelidirler. Bu işletmelerde kazanılan başarılar son derece görünür biçimde ödüllendirilirken başarısızlık için verilen cezalar çoğu zaman önemsiz olmalıdır. Başarısızlığın hoş görülmesi potansiyel inovasyoncuları teşvik edecektir. İnovasyon, deneme yapacak ve yaratıcı olabilecek çalışanların motive edilmesine bağlıdır. Özerklik gerektiren, bireysel katılımlı çalışmalar yüksek performans için iç motivasyon gerektirmektedir. Özerklik istemeyen ve düşük katılımlı işler bir çalışanın coşkusunu gerektirmeyebilir; motivasyon sadece dış unsurlardan gelmektedir.

- Ortak fırsatlar ve problemler üzerinde çalışmak için farklı alanlardan bireyler bir araya getirilerek takımlar, komiteler, görev güçleri kurulabilir. Yeni ürün/ süreç geliştirme çalışmaları proje bazında örgütlenebilir. Proje yöneticisi, bu çalışmalarda entegrasyon ve koordinasyonu sağlama görevini üstlenmektedir. Gruplar, bireylerden daha verimli çalışmakta ve grup sinerjisini kullanarak daha yaratıcı işler çıkarmaktadırlar.

Yaratıcı gruplar, çeşitli düşünce ve yeteneklerdeki çalışanlardan oluşturulmalıdır. Bu gruplarda amatörlük- deneyim, özgürlük- deneyim, oyunseverlik- profesyonellik, doğaçlama- planlama gibi paradoksal özelliklerin bir arada bulunması yaratıcılığı desteklemektedir.

Bir sorunun üzerinde uzun süre çalışmasına rağmen çözüm üretemeyen ya da ortaya konulan çözüm önerileri hakkında tamamen hemfikir veyahut hiç hemfikir olamayan gruplara bazen bir uzmanın bazen de bir müşterinin katılması yarar sağlayabilmektedir.

Grup üyeleri arasındaki farklılıklar çatışmalara da yol açabilmektedir. Yöneticiler anlaşmazlık ve çatışmalara hazırlıklı olmalıdır. Yöneticiler oluşturacakları grup normları ile çatışmaları yaratıcılığa dönüştürmelidirler. Bu normlara verilebilecek bazı örnekler şunlardır; “her grup üyesi öteki üyelere saygı göstermek zorundadır, herkes birbirini can kulağıyla dinleme konusunda söz vermelidir, herkesin muhalefet yapma ve başkalarının varsayımlarına karşı çıkma hakkı vardır, birbiriyle çatışan düşünceler önemli öğrenme kaynaklarıdır, düşüncelere ve varsayımlara saldırılabilir; fakat bireylere ya da kişiliklere saldırılamaz” (Luecke, 2008).

Radikal inovasyon gerekli olduğunda örgüt yapısında daha köklü değişikliklere gidilmelidir. Radikal inovasyon yapıları; girişim sermayesi, ortak girişimler, lisanslama, satın alma, işletme bünyesindeki (kurumsal) girişimcilik ve bağımsız iş birimleridir. Kurumsal girişim üniteleri ya da bağımsız iş üniteleri bütün önemli disiplinler ve işlevlerin bireylerinden oluşan küçük birimlerdir. Bu takımlar bağımsız girişimler olarak çalışma eğilimindedirler.

- İşyerinin fiziksel yapısı yaratıcılığı destekleyecek biçimde

tasarlanmalıdır. Örneğin; kolayca ulaşılabilen günlük toplantı yerleri, kitaplar, videolar, duvar resimleri, dergiler gibi fiziksel uyarıcılar, derin düşünme için ayrılmış bölüm, yazı tahtaları, panolar, e- posta vb. çeşitli iletişim araçları, sadece çalışanlara ayrılmış bölüm, müşteri ilişkileri bölümü, bireysel alan, oyun ya da rahatlama yeri.

- Biçimsel olmayan örgüt ile ilgili düzenlemeler de yapılmalıdır.

İnovasyon yıkıcı ve karmaşık bir iş olarak; genellikle birbirinden uzak aktörler arasında yakın işbirliği gerektirmektedir. Biçimsel örgüt düzenlemeleri örgütsel öğrenme ve yeniliği kolaylaştırırken bireysel yaratıcılık sağlıklı bir biçimsel olmayan örgütte hayat bulmaktadır.

Biçimsel olmayan örgütün inovasyon yönetimi açısından dikkat çeken unsurları şunlardır (biçimsel olmayan örgütte iletişim ağlarına yukarıda değinilmişti): İnovatif işletmeler açıkça ortak bir amaca odaklanmayı sağlayan temel değerlere sahip olmalı; bünyelerinde değer sistemlerini etkili biçimde olgunlaştırmalıdır. Temel değerler bir işletmede iyi kötü, doğru yanlışın ne olduğu hakkındaki inançlardır.

İnovatif işletmeler, biçimsel olmayan davranışlar içinde stresle başa çıkma, giyim tarzı, patron- çalışan ilişkileri, yüksek çalışma standartları, birey/ grup performansı, esnek karar verme, problem çözümü ve çatışma çözümü biçimleri ile ilgili normlara (beklenen davranış biçimlerine) sahip olmalıdırlar.

- Denetim teşvik edici olmalıdır. Yöneticiler, hatalara tahammüllü olabilmelidir. Hata yapmaktan utanç duyulmamalıdır. Yöneticiler inovatif çalışmalar yapan çalışanların hata yapmaktan korkmayacakları ortamı hazırlamalıdır (İraz, 2010).

Bir inovasyon grubunda bulunması gereken temel pozisyonlar ve işlevleri hakkında örgüt yapısının biçimsel ya da biçimsel olmamasına göre modeller geliştirilmiştir. Her iki örgüt yapısında farklı olan pozisyonlar yanında ortak pozisyonlar da bulunmaktadır (Çizelge 2.9) (JM, 2004).

İnovasyon çalışmalarında başarılı olacak işletmeler esnek, yenilikçiliği destekleyen, kendi içinde ve çevresi ile uyumlu bir örgütsel yapıya sahip olmalıdır. Böyle bir örgütsel yapının oluşturulması için iki yöntem bulunmaktadır (İraz, 2010): İnsanlar arasındaki iletişimi kolaylaştıran bilgisayar üzerinden kurulacak bilişim sistemleri ve tümleşik ürün ve süreç geliştirme (TÜSÜG) takımlarının oluşturulması ve yetkilendirilmesi.

Paralel inovasyon süreci yaklaşımına benzeyen TÜSÜG, müşteri ihtiyaçlarına cevap verecek bir ürün üretmek amacıyla gerekli süreçleri tümleştirmek ve aynı anda paralel uygulamalar gerçekleştirmek için ilgili ancak farklı disiplinlerden insanları bir

araya getirme esasına dayanan bir yönetim tekniğidir. Böylece maliyetlerin azaltılması, kalitenin yükseltilmesi ve çalışmanın daha kısa sürede tamamlanması sağlanabilmektedir (Gencer ve İncel, 2002).

**Çizelge 2.9 : Biçimsel ve Biçimsel Olmayan Örgüt Yapısına Sahip Bir İnovasyon Grubunda Temel Pozisyonlar ve İşlevleri**

<b>Biçimsel Örgütlerde</b>	<b>Biçimsel Olmayan Örgütlerde</b>
<p><b>Dış karar vericiler</b> Geliştirme takımı dışında, stratejik yönetimden sorumlu kişilerdir. Dış karar vericiler işletme amaçlarını oluşturmakta ve bunlara uygun çalışmalar yapılmasını istemektedirler.</p> <p><b>İç karar vericiler</b> Bunlar dış karar vericiler tarafından inovasyon sürecini yönetmek üzere atanmaktadır.</p> <p><b>Yönetsel personel</b> İnovasyon süreci için gerekli olan rutin görevleri (takip, belgeler vb.) yerine getirmektedirler.</p>	<p><b>Bekçiler (kapı görevlisi)</b> Genellikle işlevsel bir alanda ya da konuda uzman bir kişidir. İşletme içinde ve dışındaki bağlantılarını kullanarak inovasyonu desteklemektedirler.</p>
<b>Biçimsel ve Biçimsel Olmayan Örgütlerde</b>	
<p><b>Ürün sponsoru (rehberler)</b> Resmi ve resmi olmayan destekler sağlayan, kaynaklara erişimi kolaylaştıran, yeni fikirlerin üst yönetime sunulmasına aracılık eden, inovatif girişimleri başlangıç aşamasında koruyan çoğu kez sahne arkasındaki kıdemli yöneticilerdir.</p> <p><b>Araştırmacılar (Fikir jeneratörleri)</b> Mevcut ya da geliştirilmekte olan teknolojileri araştıran çalışanlardır. Teknolojiler, pazarlar, ürünler, yeni süreçler vb. ile sürekli bağlantı durumunda olan, çeşitli fikirler ile yaratıcı bağlantılar kuran anahtar kişilerdir.</p> <p><b>Geliştirmeciler (Şampiyonlar ya da iç girişimciler)</b> Yeni teknolojileri pazarlanabilir ürünlere dönüştürmek için uğraş verenlerdir. Şampiyonlar genellikle aktif, enerjik ve risk almayı seven tiplerdir.</p> <p><b>Uzman danışmanlar (kanaat önderleri)</b> Uzmanlığı, muhakeme gücü ve ön görüşü ile saygınlık kazanmış; genellikle insanların karar almadan önce danıştıkları kişilerdir.</p>	

İnovasyon konusunda etkili örgüt yapılarından birisi de Burns ve Stalker'in 1961 yılında ortaya koydukları organik örgüt yapısıdır. Mekanik örgüt yapısının karşıtı olan bu yapıda, yatay iletişim kanalları fikirlerin daha kolay paylaşımını sağlamakta; çalışanlar yetenek ve becerilerine göre yetkilendirilmekte; görev tanımlarında esnek

davranılmakta böylece yeni fikirlerin üretilmesinde rol alanlar motive edilmektedir (Uzkurt, 2008).

S. Kaplan ve S. Winby on inovasyon örgüt modeli önermişlerdir. Bunlar belli kriterler açısından iki grupta toplanmaktadır (Kaplan ve Winby, 2011):

- Kurulacak örgüt yapısının işletmenin farklı alanlarının

koordinasyonunu sağlaması açısından; bu örgüt yapılarının ortak noktası, işletmenin farklı bölümlerinde çalışanlardan inovasyonu destekleyecek takımlar kurulmasıdır.

Bu örgüt yapıları altı farklı biçimde oluşturulabilmektedir: Çok yönlü örgütler; bu modelde, birden çok inovasyon takımından oluşan birimler kurulur. Bunların amacı; yeni bir çalışmanın başlaması için gerekli davranışları desteklemektir. İnovasyon konseyleri; bir inovasyon konseyi, çapraz iş, işlev, coğrafi kararlar alma ve koordinasyonu sağlayan üst düzey yöneticilerin küçük bir çapraz işlevsel yönetim yapısıdır. İnovasyon konseyleri işletmelerin çeşitli bölümlerinde inovasyon çalışmalarının strateji ile uyumlu olmasını ve uygun süreçler ile kaynaklar tarafından desteklenmesini sağlamaktadır. Çapraz grup çözüm takımları; bu takımlar farklı bölümlerden seçilmiş çalışanların kendi kendilerini yönetmeleri esasına dayanmaktadır. Çapraz grup çözüm takımları özel bir statüye sahip olarak, merkeze bağlı işletmelerin ya da bölümlerin yetkinliklerinin birleştirilmesi amacıyla kurulmaktadır. Ortak hizmet örgütleri; bazı işletmeler bölümlerinde onların işlevleri ile ilgili özelleştirilmiş hizmetler (“kurumsal pazarlama”, “kurumsal pazar araştırmaları”, “merkezi ar- ge” vb.) sunacak işlevsel gruplar kurmaktadır. İnovasyonun örgütsel tasarımı; inovasyonu destekleyen farklı örgüt modelleri bir işletmede aynı zamanda bir arada bulunabilirler. İnovasyon çalışmalarında karmaşıklığın düzeyi artabilir. Bir taraftan maliyetler yükselirken diğer taraftan destekler yükselebilir. Potansiyel keşfedici örgüt yapıları, ilk olarak mevcut yapı içinde neler olduğunu anlamaya çalışmaktadırlar. Bu yapılar aynı zamanda örgütün stratejik amaçlarını da desteklemektedirler.

- Kurulacak örgüt yapısının işletmenin dış çevresini dikkate alması

açısından; burada, kurulan örgüt yapılarının temelinde açık inovasyon kavramı yatmaktadır.

Açık inovasyon modelini destekleyecek dört çeşit örgütlenme modeli sözkonusudur: Girişim kurulları; girişim kurulları işletmenin içinden ve dışından en iyi düşünceleri toplayarak endüstri ve pazar ile ilgili öneriler geliştirmektedirler. Düşünce lideri kaynak ağları; bir düşünce lideri kaynak ağı, uzman uygulayıcıların ve her zaman bağlantı kurulabilecek düşünürlerin bir dış ağıdır. Açık inovasyon ağları; açık inovasyon stratejisinde, işletmeler sistematik olarak kendileri dışındaki düşüncelerden, kaynaklardan ve teknolojiiden yararlanmak ile ilgili yeni yollar geliştirmektedirler.

Pratik inovasyon toplulukları; örgütün iç ve dış paydaşları, işletmelerinin değerini yükseltmek için kendi ortak istihbaratlarına dayalı en iyi uygulamalar için bilgiyi paylaşmaktadırlar.

Ayrıca ikinci bölümde özetlenen O'Conner ve Demartino'nun örgüt modelleri de inovasyon yapmada etkili örgüt yapılarına örnek verilebilir.

**Değerlendirme ve kontrol;** inovasyon çalışmalarının başarısı, nicel ve nitel çeşitli kriterler kullanılarak ölçülebilmektedir. İnovasyon çalışmalarının piyasa payındaki artışa, satışların artışına, üretim maliyetlerinin ve/ veya dağıtım maliyetlerinin düşüşüne etkisi nicel kriterlere örnektir. Nitel kriterlere inovasyon çalışmalarının işletmenin amacı ve stratejileri ile uyumu, markanın bilinirliğine katkısı örnek verilebilir.

Ancak inovasyonun başarısı net olarak; değer zincirinin halkalarına eklediği anlamlı miktarda toplam katma değer ile ölçülebilmektedir. Katma değer, inovatif ürünlerin/ süreçlerin satışlara katkısından inovasyonun toplam maliyeti çıkarıldıktan sonra kalan artı değerdir (Ergin, 1992).

Katma değer ayrıca rakiplere göre de değerlendirilmelidir. İşletme rakiplerinden ya da endüstri ortalamasından daha fazla katma değer elde etmesi durumunda rekabet üstünlüğüne sahip olmaktadır.

Özellikle radikal inovasyonlar, ileri teknoloji gerektiren ar- ge çalışmaları vb. büyük yatırımların yapıldığı inovasyon çalışmalarında kısa vadede katma değer beklenemez. Diğer yandan inovasyon çalışmalarının doğasında bulunan belirsizlik değerlendirme aşamasında sorun oluşturabilmektedir.

İnovasyon maliyetleri değerlendirilirken zaman açısından iki farklı yaklaşım kullanılmaktadır (OECD ve Avrupa Birliği, 2006): Konu yaklaşımı ve hedef yaklaşımı.

- Konu yaklaşımı; belli bir zaman diliminde (genellikle bir yıl)

“gerçekleştirilmiş, potansiyel ve vazgeçilmiş” inovasyon çalışmalarına yapılan harcamaların dikkate alındığı anlayıştır.

- Hedef yaklaşımı; burada belli bir inovasyon çalışmasında tüm süreç boyunca raporlanmış toplam giderler dikkate alınmaktadır. Bu yaklaşımda vazgeçilmiş ya da sürmekte olan inovasyon projelerinin giderleri hesaba katılmamaktadır.

Avrupa Birliği, Oslo Kılavuzu'nda inovasyon harcamalarını değerlendirmek için konu yaklaşımını önermektedir. Ancak burada dikkate alınacak zaman dilimi; ürün inovasyonunda ürünün yaşam döngüsü, diğer inovasyon çeşitlerinde çalışmanın etkilerinin ortaya çıkabileceği süre gözönünde tutularak projenin içeriğine uygun olarak belirlenmelidir.



### **3. İNOVASYON STRATEJİLERİ VE ÜRÜN İNOVASYONU MODELLERİ**

İşletmenin varlığını devam ettirmesi, sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne sahip olmasına, hızla değişen çevreye uyum sağlamasına ve hatta çevreyi etkileme kapasitesine bağlıdır. Bunun için işletme, kaynaklarını ve yeteneklerini kullanarak değer zincirinin halkalarında iyileştirmeler yaparak en yüksek kar marjına ulaşmalıdır. Toplam değeri yükseltmenin yolları, maliyetleri düşürmek ve/ veya ürünleri farklılaştırmaktan geçmektedir. Bir işletmenin rakiplerinden daha hızlı ve daha büyük oranda maliyetlerini düşürebilmesi ve/ veya farklı ürünler üretebilmesi inovasyon becerisi ile ilişkilidir.

İşletme birçok bölümden oluşsa da işletmede birçok çalışma yürütülse de özünde tüm çabalar karlı biçimde satılabilecek ürünün ortaya çıkarılması ve müşteriye sunulması içindir. (Bu çalışmada ürün kavramı, hizmeti de kapsayacak şekilde geniş anlamda kullanılmaktadır.) Ürün işletmenin kurumsal imajı ile birlikte müşteri nezdindeki yüzüdür. Ürünün tüketicinin istek ve ihtiyaçlarını karşılama kapasitesi işletmenin başarısındaki önemli unsurlardan birisidir.

Bu bölümde öncelikle inovasyon stratejileri açıklanmaktadır. İnovasyon stratejilerinin rekabet stratejileri ile ilişkileri araştırılmaktadır. Daha sonra ürün inovasyonu ele alınmakta ve ürün inovasyonunun rekabet ile ilişkisi vurgulanmaktadır. İnovatif ürün karar ve süreç modelleri özetlenmektedir. İnovatif ürün geliştirme süreci ile ilgili sorunlar ve çözüm önerileri ele alınmaktadır. Marka, ambalaj ve satış sonrası hizmet gibi ürünü destekleyici unsurlar ile ilgili stratejiler irdelenmektedir.

#### **3.1 İnovasyon Stratejileri ve Rekabet Stratejileri İle İlişkileri**

İşletmeler çevresel değişimler, rakiplerin atakları, teknolojik gelişmeler karşısında rekabet üstünlüğü elde etmek için inovatif olmak durumundadırlar. İnovatif olmaya karar veren işletmenin önünde çeşitli stratejiler bulunmaktadır. İşletme kaynaklarından ve becerilerinden değişik bileşimler oluşturabilir. İşletmenin dışında yapılmış inovasyonların fikri haklarını satın alabilir. İşletme kendi bünyesinde ar- ge



çalışmaları yürüterek inovasyonlar yapabilir. Yeni ürünler üretebilir ya da mevcut ürünleri geliştirebilir. İnovasyon stratejilerini belirlerken işletmeler gerekli dengeleri kurarlar. Strateji süreci katı bir planlama ile sınırlı ölçüde rehberlik; durağanlık ile değişim; kontrol ile otonomi; verimlilik ile etkinlik arasında denge oluşturmalıdır. Stratejik yaklaşımların bu tezatlığı bir uyum sorunu ortaya çıkarmaktadır. Denge kurulamazsa uyum, uyumsuzluğu getirir. Başka bir deyişle; bir unsur öne çıkarılırsa onu dengeleyecek karşı unsur atlanmış olur. Örneğin; üretim miktarı artışına aşırı önem verilirse kalite seviyesi düşebilir (Ahmed ve Shepherd, 2010).

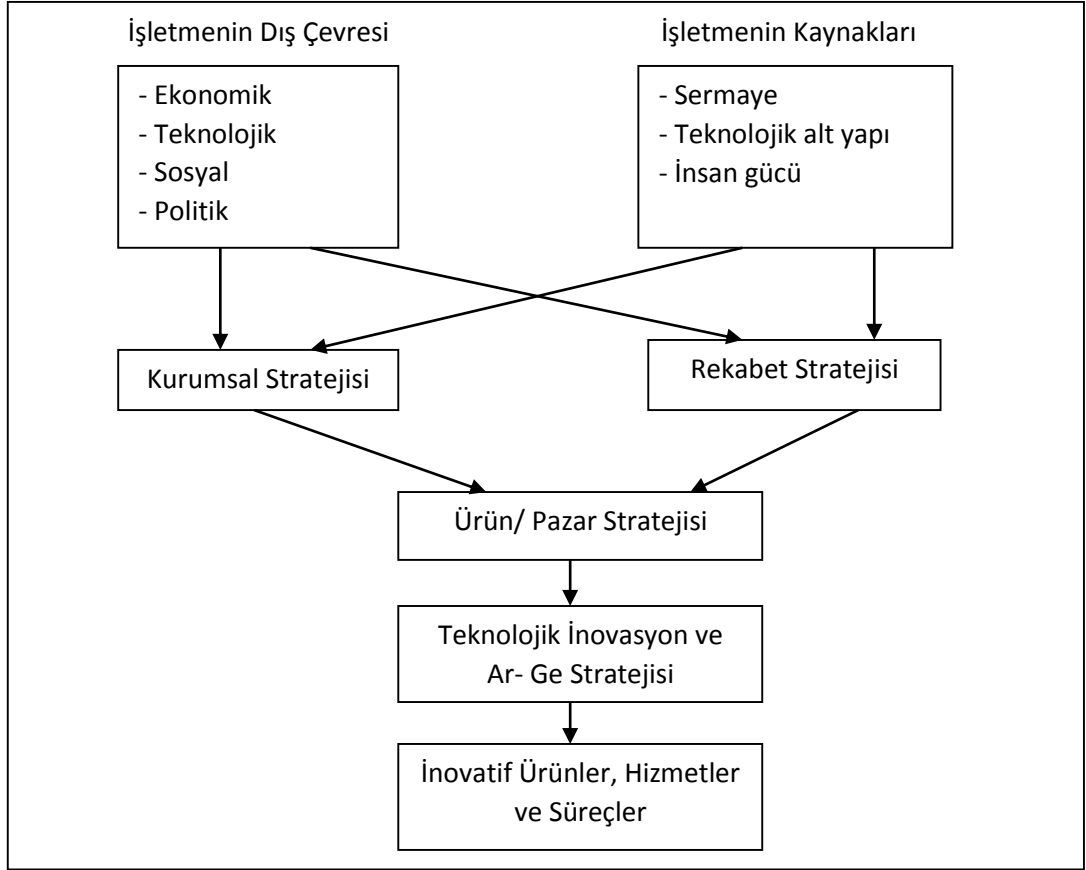
Diğer yandan oluşturulacak inovasyon stratejileri rekabet stratejileri ile uyumlu olmalı ve onların uygulanmasına önemli oranda katkı sağlamalıdır.

Burada inovasyon stratejileri ile bu stratejilerin uygulanabilmesi için işletmelerin sahip olması gereken özellikler incelenmektedir. İnovasyon stratejileri ile rekabet stratejileri ilişkilendirilerek belirlenmiş olan rekabet stratejilerine uygun inovasyon stratejilerinin neler olabileceği araştırılmaktadır.

### **3.1.1 İnovasyon stratejileri**

İnovasyon stratejilerini belirleme süreci SWOT analizi ile başlamaktadır. İşletmenin dış çevresi ve kaynakları ile ilgili analiz yapıldıktan, amaç ve hedefler belirlendikten sonra duruma uygun stratejiler geliştirilmektedir. İşletmenin kurumsal stratejisi ve rekabet stratejisi oluşturulmaktadır. Bunlarla uyumlu işlevsel stratejiler geliştirilmektedir. Konumuz açısından pazarlama ve üretim bölümlerinin stratejileri belirlenmektedir. Teknoloji geliştirme ve inovasyon stratejisi oluşturulmaktadır. Hiyerarşik yapı içindeki bu stratejilerin tümü birbirleri ile uyumlu olmalıdır (Şekil 3.1) (Ülgen ve Mirze, 2007).

Ancak işletme bütün bu ve benzeri çalışmalarını yaparken inovasyonun belirsizlik unsurundan dolayı risk almaktadır. İşletme riske rağmen inovasyon için çaba harcamalıdır, aksi halde rekabet üstünlüğünü yakalayamayacaktır (Freeman ve Soete, 2004).



**Şekil 3.1** : İnovasyon Stratejilerini Belirleme Süreci

**Kaynak:** Halime İnceler Sarıhan, **Rekabette Başarının Yolu Teknoloji Yönetimi**, İstanbul: Desnet Yayını, 1998, s. 59.

Araştırmacılar tarafından çeşitli inovasyon stratejileri geliştirilmiştir. Çizelge 3.1’de belli başlı inovasyon stratejileri yer almaktadır. Çizelgede sıralanan Maidique, Patch, Mytelka, Freeman ve Soete’nin inovasyon stratejileri ile Miles ve Snow’un savunmacı ve araştırmacı stratejileri isimleri farklı olmakla birlikte içerikleri açısından birbirlerine benzemektedir. Miles ve Snow’un analizci ve tepkisel stratejileri ise Tidd ve Bessant’ın stratejileri ile paralellikler göstermektedir.

Bu çalışmada öncelikle, genel bir yaklaşım içerdiğinden Tidd ve Bessant’ın stratejileri özetlenmektedir. Daha sonra konuyu en kapsamlı biçimde açıklayan ve Türkçe

yazımlarda en çok kullanılan<sup>3</sup> Freeman ve Soete'nin yaklaşımı çerçevesinde inovasyon stratejileri verilmektedir.

**Çizelge 3.1 : Araştırmacılar ve İnovasyon Stratejileri**

<b>Araştırmacılar</b>	<b>İnovasyon Stratejileri</b>
Raymond E. Miles Charles C. Snow	- Savunmacı strateji - Araştırmacı strateji - Analizci strateji - Tepkisel (reaktör) strateji
Modesto A. Maidique Peter Patch	- Lider/ pazarda öncü olma stratejisi - Hızlı takipçi/ pazarda ikinci olma stratejisi - Maliyet minimizasyonu/ pazarı geç izleme stratejisi - Uzman/ pazar bölümlenme stratejisi
Lynn Krieger Mytelka	- Gecikenler/ yetiştirme stratejisi - Hızlı takipçi/ uyarılma stratejisi - Öncü/ öne geçme stratejisi
Chris Freeman Luc Soete	- Saldırgan strateji - Savunmacı strateji - Taklitçi ve bağımlı stratejiler - Geleneksel ve fırsatçı stratejiler
Joe Tidd John Bessant	- Rasyonalist strateji - Dinamik strateji

**Kaynak:** Raymond E. Miles and Charles C. Snow, **Organizational Strategy, Structure, and Process**, New York, McGraw- Hill Book Company, 1978, s. 29; Modesto A. Maidique and Peter Patch, "Corporate Strategy and Technological Policy," ed. Michael L. Tushman and William L. Moore, **Readings in The Management Innovation**, 2nd ed., USA: HarperBusiness, 1988, ss. 239, 240; Lynn Krieger Mytelka, **Competition, Innovation and Competitiveness in Developing Countries**, Paris: OECD, 1999, s. 20; Chris Freeman ve Luc Soete, **Yenilik İktisadı**, 4. b., çev. Ergun Türkcan, Ankara: TÜBİTAK Yayını, 2004, ss. 308- 327; Joe Tidd and John Bessant, **Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change**, 4th ed., East Lothian, England: John Wiley & Sons, Ltd, 2009, s. 165.

<sup>3</sup> Barutçugil, ss. 49- 55, Durna, ss. 129- 144 ve İraz, s. 100- 103'de bu akademisyenlerin çalışmasından yararlanmışlardır.

İşletmeler dış çevre koşulları ve yapılarını dikkate alarak belli bir zaman diliminde bu stratejilerinin birisini ya da birkaçını birlikte uygulayabilecekleri gibi farklı endüstrilerdeki birimleri için farklı stratejiler de belirleyebilirler.

Tidd ve Bessant inovasyon stratejilerini, stratejinin önceden belirlenmiş, katı, durağan ya da doğaçlama, esnek, dinamik olması kriterine göre sınıflandırmaktadırlar. Araştırmacılar bu bağlamda rasyonel (rationalist) ve dinamik (incrementalist) stratejilerden hangisinin inovasyon yapmakta daha başarılı sonuçlara yol açacağını tartışmaktadırlar (Tidd ve Bessant, 2009): Bu iki yaklaşım arasındaki tartışma, işletme stratejisi kavramlarının ortaya çıktığı 1960'lardan beri devam etmektedir. Rasyonalist yaklaşımın en önemli savunucusu H. Igor Ansoff iken dinamik strateji yaklaşımını en çok savunan H. Mintzberg'dir.

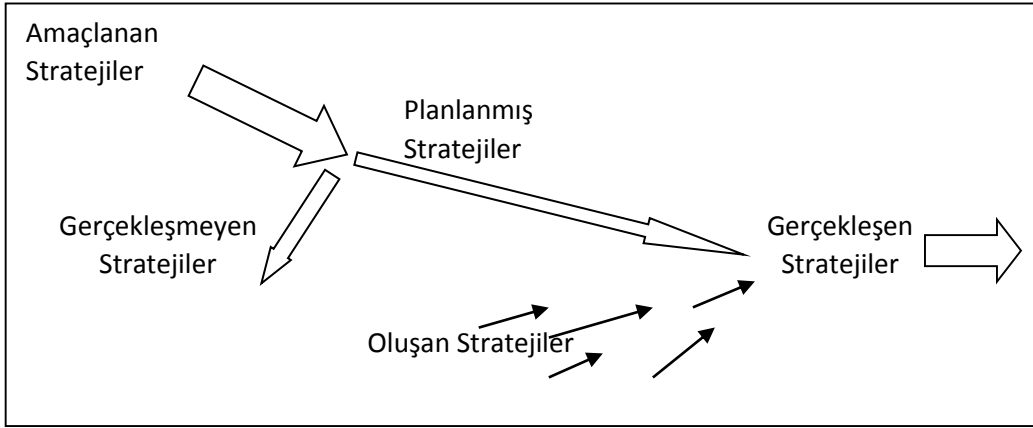
Ansoff uygulamada işletmeler için iki ana strateji tipi kullanılabileceğini belirtmektedir: Portfolyo stratejisi ve rekabet stratejisi. Portfolyo stratejisi işletmenin hangi işi yapması gerektiği ile ilgilidir. Rekabet stratejisi yaklaşımında belirlenmiş her bir stratejik iş alanında, başarılı olmak için kullanılabilecek ayırt edici özellikler üzerinde durulmaktadır. Rasyonalist strateji askeri deneyimlerden oldukça etkilenmiştir. Bu yaklaşımın işletmelerdeki karşılığı SWOT analizidir. Yaklaşım, rekabetçi çevrede eğilimleri izlemeye, değişen gelecek için hazırlanmaya, uzun vadeye odaklanmaya, hedeflerin ve eylemlerin birbirleri ile uyumlu olmasına yardımcı olmaktadır. Ancak yine de askeri mantık işletmeler için yanıltıcı olabilmektedir: İşletmenin rakiplerine aşırı odaklanması, müşteri ihtiyaçlarını tatmin etmek ve karlı niş pazarlara ulaşmak yerine rakipleri yok ederek tekel olma yönünde stratejiler geliştirilmesine yol açabilmektedir. Bu durum işletmenin kendine özgü bir yetkinlik kurmak için sınırlı kaynaklarını kullanacağı yerde daha geniş kaynaklara ihtiyaç duymasına neden olmaktadır (Ansoff, 1988).

Dinamik strateji<sup>4</sup> yaklaşımı ise mevcut koşullar dikkate alındığında karmaşıklığı ve belirsizliği tam olarak anlamanın olanaklı olmadığını öne sürmektedir. Gerek günümüzü kavrama gerekse geleceği tahmin etme yeteneğimiz kaçınılmaz olarak sınırlıdır. Bu nedenle işletme, yeni bilgiler ve anlayışlar ortaya çıktığında mevcut stratejiyi uyarlamaya hazır olmalıdır. Bu stratejiyi benimseyen işletmeler, üst yöneticilerinin sık sık algılarını değiştirdikleri ve çevrelerindeki belirsizliklere etkili cevaplar üretebilecek örgütlerdir (Miles ve Snow, 1978).

---

<sup>4</sup> Bu yaklaşım çeşitli isimlerle anılmaktadır: Deneme-yanılma, özümsemek ve görmek, karışıklık yoluyla öğrenme, doğaçlama, artımsal ve tepkisel gibi. Bu çalışmada koşullara göre değişim özelliğinden esinlenerek dinamik strateji deyimini kullanmak tercih edilmiştir.

H. Mintzberg stratejileri, öncelikle amaçlanan stratejiler (intended strategies) ve gerçekleşen stratejiler (realized strategies) olmak üzere iki sınıfa ayırmaktadır. Belirsizlik ortamında, eksik ve yanlış bilgiler ile oluşturulan amaçlanan stratejilerin bir bölümü yöneticilerin düşündüğü gibi yolunda giderken (planlanmış stratejiler - deliberate strategies-) bir bölümünün ise gerçekleşme olanağı kalmamaktadır (gerçekleşmeyen stratejiler- unrealized strategies-). Bir yandan da önceden öngörülemeyen şartların ortaya çıkması sonucu oluşan stratejiler (emergent strategies) sisteme eklenmektedir. Planlanmış stratejiler ile oluşan stratejilerin sonucunda gerçekleşen stratejiler ortaya çıkmaktadır (Şekil 3.2) (Mintzberg ve Quinn, 1988).



**Şekil 3.2 :** Planlanmış ve Oluşan Stratejiler

**Kaynak:** Henry Mintzberg and James Brian Quinn, **The Strategy Process Concepts, Contexts, Cases**, 3rd ed., USA: Prentice Hall International, 1988, s. 12.

Ürün ve süreç inovasyonları yapan işletmeler açısından dinamik strateji anlayışının uygulama aşamaları şöyle sıralanmaktadır:

Tasarım → Geliştirme → Deneme → Tasarımı Yeniden Düzenleme →  
Tekrar Deneme → Uygulama.

İnovasyon stratejileri belirlenirken günümüzün karmaşıklığı, gelecek ve değişimle ilgili belirsizlikler göz önüne alındığında bile rasyonalist yaklaşımı tamamen dışlamak doğru olmayacaktır. Her iki yaklaşım birlikte kullanılabilir. Rasyonel yaklaşımda belirlenen alternatif stratejilere ek olarak öngörülemeyen gelişmeler için hazırlıklı olmak gibi.

Freeman, Soete, Maidique, Mytelka, Miles ve Snow tarafından üzerinde çalışılan belli başlı inovasyon stratejileri dört başlık altında toplanmaktadır: Saldırgan strateji, savunmacı strateji, taklitçi ve bağımlı stratejiler ile geleneksel ve fırsatçı stratejiler.

### **3.1.1.1 Saldırgan strateji**

Freeman ve Soete tarafından “saldırgan strateji” olarak isimlendirilen strateji, Miles ve Snow tarafından “araştırmacı strateji”, Maidique ve Patch tarafından “lider/ pazarda öncü olma stratejisi” ve Mytelka tarafından “öncü/ öne geçme stratejisi” olarak isimlendirilmektedir. Saldırgan stratejide temel amaç; inovatif ürünlerin rakiplerden önce pazara sürülerek rekabetten önce pazarda yer almaktır. Rakiplerin önüne geçerek teknoloji liderliğini ve piyasa liderliğini ele geçirmek, rakipler yeni teknolojiye uyum sağlayana kadar geçici tekel durumunun üstünlüklerinden yararlanmayı getirecektir (Maidique ve Patch, 1988). Bu stratejiyi izleyen işletmeler sürekli pazar fırsatlarını araştırmaktadırlar. Bu işletmeler rakiplerinden önce oluşan çevresel eğilimler doğrultusunda pazarın isteklerini cevaplama potansiyellerini denemektedirler (Miles ve Snow, 1978).

Saldırgan strateji izlemek isteyen işletmelerin sahip olması gereken özellikler Çizelge 3.2’de gösterilmiştir. Lider olmak isteyen işletme kendi bünyesinde araştırma ve teknoloji geliştirme işlevlerini yürütebilmelidir (Mytelka, 1999). Araştırmalar genel olarak temel araştırmalar ve uygulamalı araştırmalar olmak üzere iki başlık altında toplanmaktadır: Temel araştırmalar, ilk planda işletmenin çalışma alanlarında sağlayacağı yarar düşünülmeden, sadece yeni bir bilginin üretilmesi amacıyla yürütülen araştırmalardır (Ülgen ve Mirze, 2007). Bu araştırmalar uzun dönemde finansal getiri sağlayan ya da sağlayamayan “bilimsel bilginin” geliştirilmesini hedeflemektedir (Satı, 2010). Temel araştırmaların işletme tarafından yapılmasını eleştiren görüşler değişik gerekçeler ileri sürmektedirler: Başarılı temel araştırma yapmak, temel araştırmayı teknolojik inovasyon olarak hayata geçirmek ve teknolojik inovasyondan finansal geri dönüşler sağlamak arasında geçen zaman uzundur. Temel araştırmadan teknolojik inovasyona kadar geçen zaman 10 ile 70 yıl arasında değişmektedir (Betz, 2010). İşletme temel araştırmanın ancak bir bölümünü yürütebilmektedir. Diğer yandan işletme dışında gerçekleştirilen temel araştırma sonuçlarına bir şekilde ulaşılmaktadır. Öyleyse temel araştırma maliyetlerine katlanmak anlamsızdır. Oysa bu gerekçeler tamamen doğru değildir. Temel araştırmaya yatırım bilimsel ve bilgi üreten çevreler ile sıkı bağların kurulmasını sağlamaktadır. Ayrıca yapılmış çeşitli araştırmalar, temel araştırma sonuçlarına

ulaşmanın araştırmalara katılım derecesine bağlı olduğunu göstermektedir. Günümüzde tüm dünyaya açık, ortak bir bilgi havuzundan bahsedilse bile yine de bu bilgilere ulaşma olanakları sınırlıdır. Coğrafi unsurlar yanında “kültürel, eğitimsel, ulusal ve mülkiyetle ilgili ticari haklardan kaynaklanan engeller” her işletmenin bu bilgi havuzundan serbestçe yararlanmasını engellemektedir. Bu bulgular saldırgan strateji izleyen işletmelerin temel araştırmaya kaynak ayırması gerektiğini ortaya koymaktadır. Öte yandan teknolojiye ve pazarda öncü olmak isteyen işletmelerde uygulamalı araştırmaların işlevleri de oldukça önemlidir. Uygulamalı araştırmalar, temel araştırmalardan elde edilen bilgilerin pazara uygun ürüne dönüştürülmesi ya da ürünün üretilmesi ve pazarlanması ile ilgili süreçlerin geliştirilmesine yönelik çalışmalardır. Burada işletmenin karşılaştığı özel bir sorunun çözümü söz konusudur. Saldırgan inovasyon stratejisi izleyen işletmeler tasarım, prototiplerin hazırlanması ve pilot tesisler ile ilgili güçlü bir sorun çözme kapasitesine sahip olmalıdır (Freeman ve Soete, 2004).

Saldırgan inovasyon stratejisinin uzun vadeli ve belirsizlikler içeren araştırmalar gerektirmesi riski yükseltmektedir. Bu stratejiyi izleyen işletmelerin güçlü finansal kaynaklara sahip olması ve/ veya risk sermayesine erişimde sorun yaşamaması gerekmektedir.

Erken dönemlerde işletme inovatif ürünü tanıtmak, müşteriye sağlayacağı katma değeri kanıtlamak ve doğru kullanımını göstermek amacıyla kurslar düzenlemekte, yayınlar hazırlamakta, teknik yardım ve danışma servisleri kurmaktadır (Freeman ve Soete, 2004). Türkiye Ayakkabı Endüstrisi'nde, 1980'lerde termoplastik ve PVC yapıştırıcı üreten işletmeler ayakkabı fabrikalarına ikili- üçlü gruplar halinde gönderdikleri teknik elemanlar ile yeni nesil bu yapıştırıcıların nasıl kullanılması gerektiğine ilişkin eğitimler vermişlerdir. Günümüzde ise ileri teknoloji ürünü montaj makineleri, lazer ya da su jeti ile kesim yapan makineler ve iki- üç boyutlu bilgisayar programlarını pazarlayan işletmeler, bunları satın alan ayakkabı üreticisi işletmelerin ilgili çalışanlarına eğitim desteği sağlamaktadırlar.

Saldırgan inovasyon stratejisi izleyen işletmeler özgün ürünler pazara sunmaktadırlar. Özgün ürünler özgün tasarımların sonucu ortaya konulmaktadır. Klasik yaklaşımla; bir ürünün tasarımı, tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere teknolojik kapasitenin somutlaştırılmasıdır (Betz, 2010). Oysa işletmeler artık sadece işlevsel olarak daha üstün değil aynı zamanda ürün ve tüketici arasında duygusal bir bağ yaratabilecek ürünler geliştirmeye de çalışmaktadırlar. İnovasyon ve değer yaratma konularında birbirleri ile rekabet etmekte olan İtalyan (özellikle Lombardy ve Milano bölgesindeki) işletmeleri, tasarımı daha çok bir inovasyon stratejisi olarak kabul etmektedirler. Bu

yaklaşım “tasarıma dayalı inovasyon” olarak adlandırılmaktadır. Bu yaklaşımda inovatif ürünün daha derindeki duygusal ve sembolik yanlarında bir yenilik yaratılarak müşteriler için taşıdığı anlama bir yenilik kazandırılmaktadır. Ürünün işlevselliği ile birlikte kullanıcı açısından önemli olan, ürünün duygusal ve sembolik değeridir; yani anlamıdır. İşlevsellik müşterinin kullanıma yönelik fiziki ihtiyaçlarını gidermektedir, anlam ise kullanıcının sosyo- kültürel ve duygusal ihtiyaçlarına temas etmektedir. Ürünün anlamı kullanıcıya bir değer sistemi, stilin ötesine geçebilecek bir kişilik ve kimlik sunmaktadır. İtalyan aydınlatma üreticisi Artemide'nin ürünü metamorfozi lambası anlatılan yaklaşıma iyi bir örnektir. Ürün klasik bir lamba değildir, kullanıcının duygusal ihtiyaçlarına göre ayarlanabilen renkli ışık üreten bir sistemdir (Utterback ve diğ. 2008).

Saldırgan strateji izleyen işletme ar- ge çalışmaları yanında pazarlama işlevlerini de etkin biçimde yerine getirmelidir. Kotler, pazar payını büyütme isteyen işletmelerin izleyebilecekleri dört strateji sıralamaktadır: Komşu pazar bölümlerine geçmek, daha ayrıntılı bir pazar bölümlenmesi yapmak, yeni pazar bölümlerine atlamak ve tüm pazarı yeniden bölümlenmek (Kotler, 2009).

Yukarıdaki açıklamalar ve Çizelge 3.2'de sıralanan özellikler saldırgan inovasyon stratejisi izleyen işletmelerin büyük ölçekli işletmeler olması gerektiğini ortaya koymaktadırlar. Ancak tamamı ya da önemli bir bölümü başka bir yerde gerçekleştirilmiş bir yeniliği kullanmak için kurulan küçük işletmeler de bu stratejiyi izleyebilirler. Yeni küçük işletmeler saldırgan stratejinin özel bir durumudur (Freeman ve Soete, 2004).

### **3.1.1.2 Savunmacı strateji**

Freeman, Soete, Miles ve Snow tarafından 'savunmacı strateji', Maidique ve Patch tarafından 'hızlı takipçi/ pazarda ikinci olma stratejisi' ve Mytelka tarafından 'hızlı takipçi/ uyarılma stratejisi'; saldırgan strateji uygulayan işletmelerin yakından izlenmesidir. Savunmacı işletmeler ürün/ pazar alanları sınırlı örgütlerdir. Bu işletmelerin üst yöneticileri, işletmenin mevcut sınırları içinde yüksek uzmanlığa sahiptirler. Ancak bu yöneticiler mevcut sınırlar dışına çıkıp yeni fırsat alanları konusunda araştırmalar yapmaya eğilimli değildirler. Mevcut sınırlara odaklanmanın sonucunda bu işletmeler nadiren, teknolojilerinde, yapılarında ya da iş yapma yöntemlerinde önemli düzeltmeler yapmaya ihtiyaç duyarlar. Bunların yerine bu işletmeler önceliklerini mevcut işlerin verimliliğini arttırmaya verirler (Miles ve Snow, 1978).



Savunmacı stratejide, öncünün çalışmaları izlenerek yanlışlarından dersler çıkarılır; inovatif ürünün geliştirilmesi, daha büyük pazar bölümlerine ulaşılması hedeflenir. Bu yüzden savunmacı strateji bir rakibin geliştirdiği inovasyonun ve yaşam döngüsünün büyüme aşamasının başlangıcında olan ürünün hızlı taklidini içermektedir (Maidique ve Patch, 1988). Bu yüzden savunmacı stratejiyi izleyen işletmeler, öncülerin ortaya koyduğu inovatif ürünleri farklılaştırma, kalitesini geliştirme, maliyetleri düşürme, artımsal değişiklik yapma ve pazarı genişletme yeteneklerine sahip olmalıdırlar (Çizelge 3.2) (Mytelka, 1999). Bunları gerçekleştirecek işletmeler uygulamalı araştırmalar yapabilecek güçlü ar- ge, tasarım geliştirme, üretim mühendisliği ve pazar payını genişletecek pazarlama yeteneklerine sahip olmalıdırlar. Savunmacı işletmelerin diğer bir özelliği; gelişmiş iletişim kanalları ile bilgi akışını hızlı gerçekleştirerek kararları hızlı almalarıdır. İspanyol markası Zara, savunmacı inovasyon stratejisi izleyen işletmelere örnek verilebilir. Moda haftası içinde bir modelin üzerinde görülen özgün bir giysinin modaevlerine gitmeden bu giysinin benzerleri Zara'nın askılarında yerini almaktadır. Zara tasarım geliştirme, özellikle üretim ve pazarlama alanlarında maliyet düşürücü çalışmaları ve etkin lojistik uygulamaları ile uluslararası pazarlarda önemli bir marka konumundadır (Tungate, 2006).

Savunmacı ve saldırgan işletmelerin benzerlikleri ve farklılıkları şöyle ele alınabilir: Savunmacı stratejiyi seçen işletme, en az saldırgan strateji uygulayan işletme kadar araştırma yoğun olabilir. Fark inovasyonun "niteliğinde ve zamanlamasındadır". Bu işletmeler sıçrama yapamasa da oyuna katılma yeteneğine sahip olmalıdırlar. Saldırgan strateji izleyen bir işletme, daha başarılı bir rakibi tarafından geçildiğinde zorunlu olarak savunmacı stratejiyi uygulayacaktır. Çeşitli araştırmalar önde gelen ülkelerde bile sanayi ar- ge'sinin büyük bölümünün savunmacı ya da taklitçi karakterde olduğunu göstermektedir. Bazen savunmacı stratejiyi izleyen işletme, saldırgan işletmeden daha çok ar- ge harcaması yapabilir. Bu durum bir taraftan ortaya çıkacak teknolojik ilerlemeleri yakalayabilme yeteneklerine diğer yandan bunu yapabilecek oranda finansal kaynaklara sahip olmayı gerektirmektedir (Freeman ve Soete, 2004). Savunmacı stratejide saldırgan stratejiye oranla belirsizlik ve risk daha azdır (Ülgen ve Mirze, 2007).

İşletmenin izleyebileceği strateji, ulusal çevreden ve kamu politikalarından önemli ölçüde etkilenmektedir. Savunmacı inovasyon stratejisi, saldırgan strateji riskini alamayan ya da yeterli bilimsel alt yapıya ve pazara sahip olmayan küçük sanayi ülkeleri işletmelerinde en yaygın görülen durumdur. Dünya ölçeğinde bakıldığında; genellikle saldırgan strateji izleyen işletmelerin ABD işletmeleri olduğu ve gelişmekte

olan ülkeler işletmelerinin çoğunun taklitçi, bağımlı ya da geleneksel strateji izlediği görülmektedir. Avrupalı işletmeler ise bu sıralamanın ortalarında bir yerlerde bulunmaktadır. Özellikle Uzak Doğu ülkelerinde uygulanan akılcı bir yaklaşım şudur: İşletmelerin birçoğu başlangıçta taklitçi strateji izlemekte zaman içinde geliştikçe savunmacı ve saldırgan stratejileri benimsemektedirler. Elbette ulusal politikaların bu gelişmeyi desteklemesi gerekmektedir. Ulusal politikaların desteğine rağmen yine de az sayıda işletme önce taklit, geliştirme sonra özgün ürün ve süreçler oluşturma yeteneğine sahip olabilmektedir (Freeman ve Soete, 2004).

### **3.1.1.3 Taklitçi ve bağımlı stratejiler**

“Taklitçi ve bağımlı stratejiler” olarak Freeman ve Soete tarafından isimlendirilen stratejiler, Maidique ve Patch tarafından “maliyet minimizasyonu/ pazarı geç izleme stratejisi” ve Mytelka tarafından ise “gecikenler/ yetiştirme stratejisi” olarak isimlendirilmektedirler.

Bu stratejilerden taklitçi strateji, ölçek ekonomileri ve/ veya üretim ve dağıtımda etkinlik, ürün ve süreçlerde maliyet düşürücü tasarım değişiklikleri ve maliyetlerin kontrolü yolları ile rakiplere oranla maliyet üstünlüğü sağlamaktadır (Maidique ve Patch, 1988). Taklitçi işletmenin başarısı temelde, ulusal otorite tarafından korunmasına ya da maliyetlerini en aza indirebilmesine bağlıdır.

Taklitçi stratejide başka bir yerde geliştirilmiş ürün ve süreçler kopyalandığından, uyarlandığından bu stratejiyi uygulayan işletmenin bazı yeteneklere sahip olması gerekmektedir. Bunlar şöyle sıralanmaktadır: Verimlilik, kopyalama, ürün, süreç ve örgütsel teknolojileri uyarlama, mühendislik ve tersine mühendislik. Yine bu işletmelerin öğrenmeyi öğrenmeleri, uzun dönemde rekabet güçlerini sürdürmeleri için gerekmektedir (Çizelge 3.2) (Mytelka, 1999). Zaman içinde taklitçi işletmeler bu özelliklerini geliştirerek, finansal kaynaklarını arttırarak ve deneyimlerini çoğaltarak savunmacı strateji izleme durumuna gelebilmektedirler.

Taklitçi işletmelerde eğitim harcamalarının miktarı çok azdır. Bunlar inovatif işletmelerin ve ulusal eğitim sisteminin çalışmalarına güvenmektedirler (Freeman ve Soete, 2004). Taklitçi strateji izleyen işletmeler uygulamalı meslek eğitimi veren kurumlar ve verimlilik merkezleri ile sıkı bağlantı halindedirler (Mytelka, 1999). Bu işletmeler meslek eğitiminin başlangıç seviyesindeki çalışanlardan (genellikle çıraklar başka bir deyişle; kalfa adaylarından) ucuz işgücü bağlamında yararlanabilmektedirler. Yine bu işletmeler kuracakları çeşitli meslek örgütleri ve sivil toplum kuruluşları aracılığıyla sınırlı miktarda eğitim harcaması (eğitim maliyetinin büyük bölümünün ulusal eğitim sistemi tarafından karşılanması) ile çok sayıda insanın ilgili endüstriye dönük eğitim almasını böylece ücretlerin aşağıya çekilmesi stratejisini

uygulayabilmektedirler. Özellikle ekonomik durgunluk dönemlerinde meslekler arası insan kaynakları akışkanlığı daha da sıkıntılı olacağından bu strateji, işletmeler ve meslek örgütleri tarafından başarı ile uygulanabilmektedir.

Taklitçi işletmelerin ihtiyaç duydukları bilgiye hızlı biçimde ulaşmaları gerekmektedir. Bu işletmeler inovatif ürünleri, süreçleri ve bunlara karşı pazarın tutumunu yakından izlemek durumundadırlar. Ancak bu şekilde taklit edecekleri ürünleri, teknolojileri belirlemektedirler (Durna, 2002).

Teknolojinin yerleştiği ve endüstrinin olgunlaştığı durumlarda taklitçi işletmeler rekabet üstünlüğünü ele geçirmektedirler. Öncü işletmenin başarısı sürekli inovasyon yapabilmesine bağlıdır. Bu nedenle öncü işletme olgunlaşan endüstriden çıkarak başka bir alana geçmeli ve inovatif çalışmaları bu yeni alanda sürdürmelidir. İthal ikameci politikalar taklitçi işletmelerin maliyetlerini en aza indirmelerini sağlayabileceği gibi maliyetleri yüksek olsa bile yabancı işletmeler karşısında rekabet üstünlüklerini sürdürmelerine yardımcı olabilmektedirler (Freeman ve Soete, 2004).

Bağımlı strateji; işletmenin güçlü bir işletmenin uydusu, taşeronu olarak hayatını sürdürmesidir. 1980'lerde ve 1990'larda büyük işletmelerde daha önce bünyelerinde gerçekleştirdikleri birçok çalışmayı dışarıda yaptırma eğilimi yaygınlaşmıştır.

Bağımlılığın farklı dereceleri sözkonusudur: Bağımlı işletme ana işletmenin yan sanayi kuruluşu, tam bağımlı ya da fasoncu (hammaddelerin ana işletme tarafından sağlanması durumu) olabilmektedir. Bağımlı işletme ürünün tamamını üretebilmektedir. Ana işletme bazı parçaları dışarıda ürettirip bünyesinde montaj yapabilmektedir. Bağımlı işletme, ana işletme tarafından üretilen ürün üzerinde bazı işlemler gerçekleştirebilmektedir ki; bu durumda bir hizmet ilişkisi ortaya çıkmaktadır. İşletmeler arasındaki bu tür ilişkiler çağdaş örgüt yapılarından birisi olan şebeke (ağ) örgütlerin, dengeli şebeke örgüt, Koçel (2013), (kararlı- ölçülü şebeke örgüt, Eren (2013)) türüne örnek oluşturmaktadırlar.

Ülkemizde de birçok işletme bu yaklaşımı benimsemiştir. Park Bravo Group, taşeronu lojistik işletmesinden gece mağazalar kapandıktan sonra kıyafetlerin mağazalara getirilmesi ve askılara takılması hizmetlerini satın almaktadır. Son on yılda İstanbul'da bulunan birçok orta ve büyük ölçekli ayakkabı işletmesi, ayakkabılarını pazar sıkıntısı çeken diğer ayakkabı üreticilerine ürettirmektedirler. Flo mağazalarını bünyesinde bulunduran Ziyilan Grubu, İnci, Beta gibi. Diğer yandan 1950'lerden beri zaman zaman birçok ayakkabı üreticisi, üretim sırasında saya (ayakkabının üst bölümü) dikimi,

stampa (ayakkabı parçalarının kalıpları) çıkarma, saraç (sayada bulunan bir dikiş türü) dikimi gibi işlemleri yan sanayi kuruluşlarına yaptırmaktadırlar.

Bağımlı stratejinin işletmelere yararları şöyle sıralanmaktadır: Bu yaklaşım ana işletmeye maliyetlerini düşürme ve kalitesini yükseltme olanakları sunmaktadır. Ana işletme pazarlama, ar- ge, finansman ve tedarikçiler ile ilişkiler işlevlerini yürüterek hemen hiç üretim yapmadan çalışmalarını sürdürmektedir. İşletme şebekeleri yabancı pazarlara hızlı girişi kolaylaştırarak KOBİ'lerin uluslararasılaşma sürecinde büyük önem taşımaktadırlar. KOBİ'ler ilk aşamada güvenilirlik elde etmek, kaynaklara erişmek, maliyetleri ve riskleri azaltmak, işletme olarak boyut engelini aşmak amacıyla şebekeleşme yoluyla uluslararası pazarlara girebilmektedirler (İplik, 2010). Özellikle olgunlaşmış pazarlarda ve üretimin emek yoğun olduğu endüstrilerde bu strateji ana işletmenin sabit üretim ve insan kaynakları maliyetlerini en aza indirmesini sağlamaktadır. Bağımlı işletme ise kapanmak yerine bir işletmenin uydusu olarak biçimsel de olsa bağımsızlığını sürdürmekten hoşnut olabilmektedir. Bu işletmeler gelecekte müşteri portföylerini genişleterek bağımlılıklarını azaltabilmektedirler. Hatta bu işletmeler niş pazarlarda uzmanlıklarını kullanarak saldırgan bile olabilmektedirler. Bu işletmeler ar- ge çalışmaları yürütmemektedirler. Ana işletme bu işletmelere teknolojilerini geliştirme konusunda yardımcı olabilmektedir. Bu yardım teknik bilgi transferi, makine- teçhizat satın alma ya da uzman çalışanların geçici olarak temini biçimlerinde yapılabilmektedir (Freeman ve Soete, 2004).

#### **3.1.1.4 Geleneksel ve fırsatçı stratejiler**

Freeman ile Soete'nin 'geleneksel ve fırsatçı stratejiler' olarak isimlendirdiği stratejiler Maidique ve Patch tarafından 'uzman/ pazar bölümlenme stratejisi' biçiminde isimlendirilmektedir.

Geleneksel strateji izleyen işletmeler ürünlerinde kolay kolay değişiklikler yapmazlar. Çünkü pazar ya da rekabet koşulları bu yönde bir gereksinim yaratmaz. Bu işletmelerin yaptıkları sınırlı değişiklikler teknolojiye dayalı değildir, bunun yerine modaya dayalı tasarım boyutunda değişiklikler ile yetinmektedirler. Dolayısıyla bu işletmelerde ar- ge çalışmaları yapılmamaktadır. Aslında bu durum işletmenin en güçlü yönüdür. Zanaat yönü gelişmiş işletmeler bilimsel girdileri ya hiç kullanmazlar ya da çok sınırlı kullanmaktadırlar. Bu işletmelere çalışma alanı el işleri olan işletmeler, kişiye özel giyim eşyası üreten işletmeler ve lokantalar örnek gösterilebilir (Freeman ve Soete, 2004). Bu işletmeler yetenekli ustaları istihdam etmektedirler. Bu strateji üretimde esneklik ve uygulamalı mühendislik alanlarında güçlü bir yetenek

gerektirmektedir. Büyük miktarlarda üretim geleneksel strateji için sözkonusu değildir (Maidique ve Patch, 1988).

Gelişmiş zanaat becerilerini, özel hünelerini ve yöresel özellikleri ürünlerine yansıtabilen işletmeler teknoloji temelli işletmelere rağmen varlıklarını sürdürebilirler. Gelişen tekstil endüstrisine rağmen günümüzde şile bezi üretiminin bir bölümü el tezgahlarında dokunmaya devam etmektedir. Ancak geleneksel işletmeler, birçok endüstride ürünlerinde değişiklik yapma yeteneklerinden yoksun oldukları ve diğer işletmelerin yaptıkları inovasyonlar karşısında savunmacı olmadıkları için uzun vadede pazardan çekilmek zorunda kalmaktadırlar.

Başka bir inovasyon stratejisi, **fırsatçı strateji** ya da “niş strateji” olarak isimlendirilen stratejidir. Fırsatçı strateji işletme içi ar- ge ya da karmaşık tasarımlar gerektirmeden tüketicilerin tatmin edilmemiş istek ve ihtiyaçlarını görüp bu talebin karşılanmasına yönelik ürünlerin sunulması esasına dayanmaktadır. Bu stratejide yeni fırsatların bulunmasını sağlayan doğrudan ar- ge ile ilişkili olmayan “yaratıcı girişimcilik” öne çıkmaktadır (Freeman ve Soete, 2004).

Fırsatçı yaklaşımda önemli olan rakip işletmelerin zayıf yönlerini analiz ederek ancak doğrudan karşı karşıya gelmeden rakiplerin farkında olmadığı için boş bıraktığı pazar bölümlerine uygun ürünler ile girebilmektir (Barutçugil, 2009). Bu anlamda fırsatçı strateji birinci bölümde atıfta bulunulan Sun- Tzu'nun yaklaşımı ve mavi okyanus stratejisi ile paralellik göstermektedir. Mavi okyanus stratejisinin özü; maliyetleri düşürme ve farklılık yaratmaya yönelik çabaları birlikte yürütürken yeni pazar bölümleri yaratmaktır. Bunu yapabilen işletme rekabet olmayan bir alanda, rekabetten dolayı kırmızıya boyanmış sulara uzakta, mavi sulara gelişebilecektir (Kim ve Mauborge, 2005).

Yukarıda açıklanan inovasyon stratejiler ve gereksinimleri karşılaştırmalı olarak Çizelge 3.2'de verilmektedir (Maidique ve Patch, 1988).

**Çizelge 3.2 : Alternatif İnovasyon Stratejileri ve Gereksinimleri**

<b>Ölçütler</b>	<b>Saldırgan Strateji</b>	<b>Savunmacı Strateji</b>	<b>Taklitçi ve Bağımlı Strateji</b>	<b>Geleneksel ve Fırsatçı Strateji</b>
Ar- Ge	Temel araştırmalar ve uygulamalı araştırmalar yürütebilecek güçlü bir ar-ge	Uygulamalı araştırmalar yürütebilecek güçlü ar-ge. Tasarım geliştirme, üretim mühendisliği ve pazarlama konularında özel yetenekler.	Maliyetleri en aza indirecek ürün ve süreç geliştirme becerileri.	Uygulamada gelişmiş ürün tasarımı, özel mühendislik ve uzmanlaşmış ustalık yetenekleri.
Üretim	Pilot tesisler ve orta ölçekte üretim.	Orta ölçekli üretim kurma çevikliği.	Büyük ölçekli üretim için otomasyon ve verimlilik.	Küçük ölçekli üretimden orta ölçekli üretime geçişte esneklik
Pazarlama	Birincil talebin uyarılması hedeflenir. Müşterilere eğitim.	İkincil talebi canlandırmak için ürün farklılaştırması. Tanıtım çalışmaları ve müşteri hizmetlerinde yoğunlaşma.	Satış ve dağıtım maliyetlerinin en aza indirilmesi.	Uygun pazar bölümlerinin bulunup ulaşılması.
Finans	Risk sermayesine erişimi gerektirir.	Hızlı biçimde orta ve büyük miktarda sermaye gereksinimi.	Büyük miktarlarda sermayeye erişim.	Orta ve büyük miktarlarda sermayeye erişim.
Örgüt/ İletişim	Verimlilik konusunda esneklik, risk almayı teşvik. Güçlü bir sorun çözme kapasitesi. Esnek ve biçimsel olmayan iletişim.	Esneklik ve verimlilik unsurlarını birleştirmek. Hızlı bilgi akışı ve seri karar alma.	Verimlilik ve hiyerarşik kontrol üzerinde durmak. Prosedürleri katı biçimde uygulamak.	Değişik müşteri ihtiyaçlarının karşılanması için esneklik ve katı olmayan kontrol mekanizmaları.
İnsan Kaynakları	Endüstri ortalamasının üstünde bilimsel eğitilmiş, uzman, becerikli ve yaratıcı insanların istihdamı.	Bilimsel eğitilmiş araştırmacılar, mühendis, tasarım geliştirme ve verimlilik uzmanları istihdamı.	Orta ve düşük nitelikte çalışanlar. Ana işletmeden geçici olarak tasarımcı, mühendis ve verimlilik uzmanları temini.	Yaratıcı ve iyi gözlem yapan girişimci. Yetenekli ustalar.

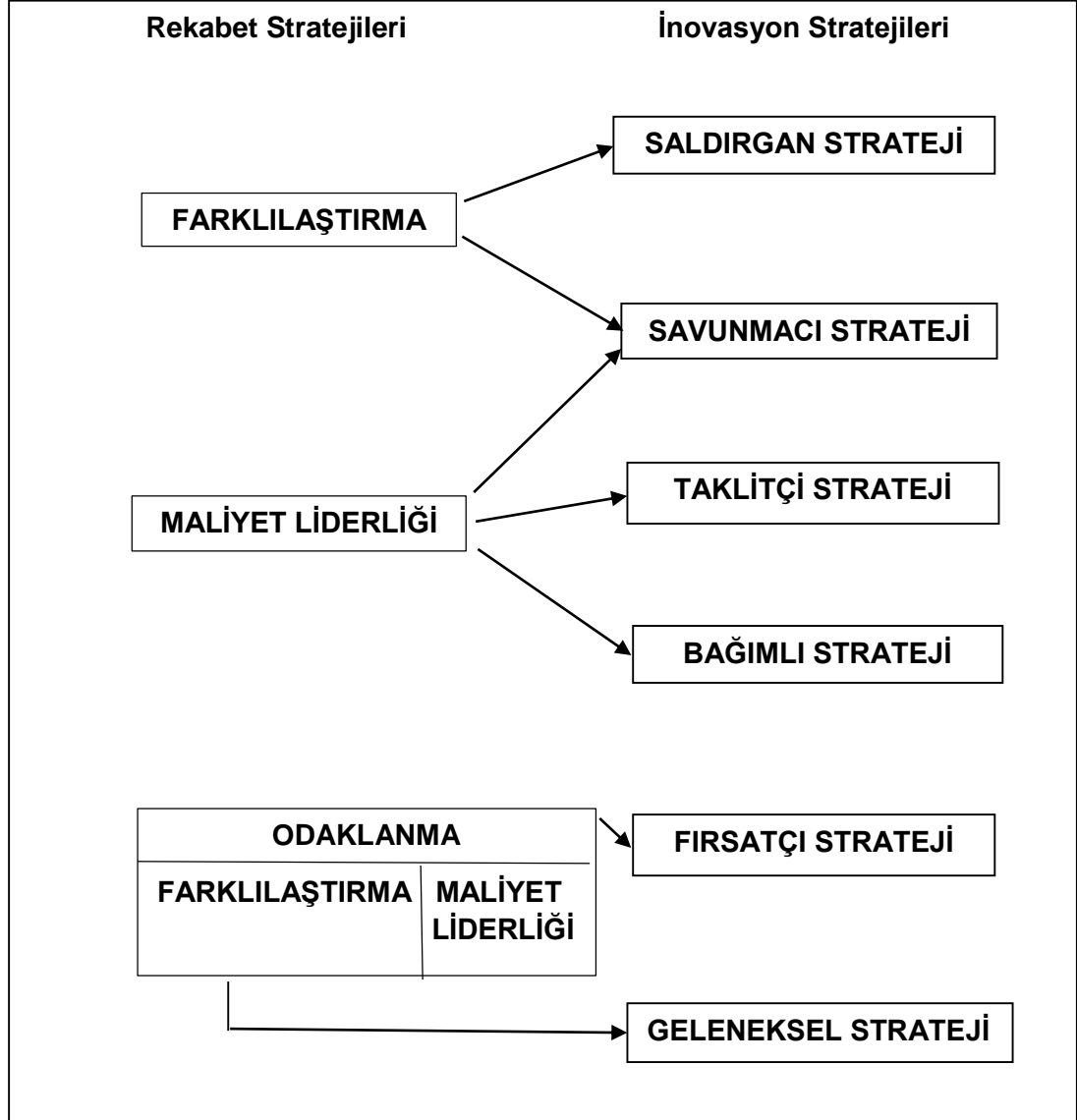
**Çizelge 3.2 :** (devam) Alternatif İnovasyon Stratejileri ve Gereksinimleri

Ölçütler	Saldırgan Strateji	Savunmacı Strateji	Taklitçi ve Bağımlı Strateji	Geleneksel ve Fırsatçı Strateji
Pazara Giriş Zamanlaması	Ürün yaşam döngüsünü başlatan erken giriş.	Gelişme aşamasının başlangıcında giriş.	Gelişme aşamasının sonlarında ya da olgunluk döneminin başlangıcında giriş.	Gelişme aşamasında giriş.
Eğitim	Hem çalışanlara hem de müşterilere eğitim vermek. Eğitim maliyetlerine katlanmak.	Hem çalışanlara hem de müşterilere eğitim vermek.	Eğitim harcamaları çok az.	Eğitim harcamaları çok az.
Tasarım	Tasarıma dayalı inovasyon yaklaşımı.	Özgün tasarım yerine esinlenme.	Taklitçi stratejide, kopyacılık.	Geleneksel stratejide, moda trendlerini izlemek. Fırsatçı stratejide daha çok görselliği dönük tasarıma odaklanmak.
Patent	Patent korumasına önem vermek. Patent imtiyazlarını rakiplerine karşı pazarlık aracı ve gelir kaynağı olarak kullanmak.	Patent gelirleri ar-ge harcamalarından çok. Patentleri mevcut tekeli zayıflatmak için kullanmak.	Lisans satın alma.	Geleneksel stratejide, özel üretimde patent koruması önemli, genel olarak anonim bilgiler.

**Kaynak:** Modesto A. Maidique and Peter Patch, "Corporate Strategy and Technological Policy," ed. Michael L. Tushman and William L. Moore, **Readings in The Management Innovation**, 2nd ed., USA: HarperBusiness, 1988, s. 242'den uyarlanmıştır.

### 3.1.2 İnovasyon stratejileri ve rekabet stratejileri ilişkileri

İnovasyon stratejilerinin rekabet stratejileri ile uyumlu olmasının gerekliliği daha önce belirtilmişti. İnovasyon stratejileri ile rekabet stratejileri arasındaki ilişkiler aşağıda verilmektedir (Şekil 3.3):



**Şekil 3.3 :** İnovasyon Stratejileri İle Rekabet Stratejileri İlişkileri

Saldırgan stratejinin rekabet stratejileri ile ilişkisi incelendiğinde; saldırgan stratejinin Porter'in genel rekabet stratejilerinden farklılaştırma stratejisi ile uyumlu bir inovasyon



stratejisi olduğu gör÷lmektedir. Saldırgan stratejide işletmeler teknoloji ve pazarda öncü olmanın getirdiği maliyetlere katlanmak durumundadırlar. Diğer yandan öncü olmak farklılaştırmayı getirmektedir. Yine yukarıda açıklanan tasarıma dayalı inovasyon yaklaşımı da pazara tamamen farklı ürünler sunmayı hedeflemektedir.

Savunmacı strateji izleyen işletme bir taraftan özgün ürünler pazara sunmak yerine liderin inovatif ürünlerini geliştirirken diğer yandan maliyetlerini düşürmek için çalışmaktadır. Böylece savunmacı inovasyon stratejisini tercih eden işletme, genel rekabet stratejilerinden hem maliyet liderliği hem de farklılaştırma stratejisini birlikte uygulamaya çalışmaktadır.

Taklitçi inovasyon stratejisi, genel rekabet stratejilerinden maliyet liderliği stratejisi ile uyum göstermektedir.

Bağımlı inovasyon stratejisi izleyen işletmeler, ana işletmeden teknoloji, bilgi ve insan kaynakları destekleri almalarından dolayı ar- ge yatırımlarına hemen hiç bütçe ayırmamaktadırlar. Üretecekleri ürünleri ana işletme belirlemektedir. Dolayısıyla bağımlı inovasyon stratejisi izleyen işletmeler de taklitçi strateji izleyen işletmeler gibi rakipleri arasında maliyet liderliğini ele geçirmeye çalışmaktadırlar.

Geleneksel strateji izleyen işletmelerin zanaat yönü güçlü olduğundan ve ürün tasarımlarında teknolojik yeniliklerden çok görsellik ön planda bulunduğundan bu işletmeler için maliyet liderliği öncelikli hedef değildir. Geleneksel strateji izleyen işletmeler pazarın belli bölümlerine odaklanmışlardır. Böylece geleneksel inovasyon stratejisi, rekabet stratejilerinden odaklanmış farklılaştırma stratejisi ile koordineli biçimde sürdürülebilecek bir strateji olarak ortaya çıkmaktadır.

Fırsatçı yaklaşımda hedeflenen rakiplerin olmadığı niş pazarlar bularak çekişmesiz pazar alanları yaratmaktır. Bu açıdan strateji rekabet stratejilerinden odaklanma stratejisi ile örtüşmektedir.

### **3.2 Ürün İnovasyonu, Ürün İnovasyonu Karar Modelleri ve İnovatif Ürün**

#### **Geliştirme Süreç Modelleri**

İşletmeyi müşterileri ile buluşturan, işletmenin tüm çabalarının somutlaştığı kavram, üründür. İşletmenin başarısı, rakip ürünler ile rekabet edebilir ürünleri pazara sunabilmesine bağlıdır. Teknolojik gelişmeler ile tüketici istek ve ihtiyaçlarındaki değişimler işletmeleri sürekli yeni ürünleri pazara sunmak durumunda bırakmaktadırlar. İşletmeler ilk defa üretecekleri ürünler yanında mevcut ürünlerinin çeşitli özelliklerini önemli ölçüde geliştirerek te pazarda yeni ürünleriyle yer alabilirler.

Yeni ürünler ile önemli ölçüde geliştirilmiş ürünleri pazara sunabilmek başarılı ürün inovasyonu çalışmaları ile olanaklı olmaktadır.

Tüm yönetim anlayışları ya doğrudan ya da dolaylı olarak ürünle ilişkilidir. Ansoff (1988), portföy stratejisinde büyüme vektörünün bileşenlerinden birisini ürün olarak belirlemiştir. Rekabet stratejisinde ise ürünün fiyatı, ürünün satılacağı pazarlar, ürün farklılaştırması konularını incelemiştir. Christensen'a göre; işletmeyi zirveye taşıyan en önemli unsur; var olan teknoloji ve ürünleri mükemmelleştirerek müşteriye daha kaliteli ürünler sunmaktır. Büyük işletmelerin başlangıçta önemsemediği, düşük performanslı, niş pazarlara hitap eden ve ileride piyasa liderliğinin el değiştirmesine yol açabilecek teknolojiler Christensen tarafından "aykırı teknolojiler" olarak isimlendirilmektedir (Garipağaoğlu, 2011a). Aykırı teknolojiler doğaldır ki; inovatif ürünler ortaya çıkaracaktır. Porter'ın genel rekabet stratejileri; maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma, Hamel ve Prahalad'ın temel yetenekler ve temel ürün yaklaşımlarında da, Garipağaoğlu (2011b), ürün ya merkezdedir ya da merkeze çok yakın bir konumda bulunmaktadır. Yine toplam kalite yönetimi, rekabet aracı olarak hızlı hareket etme, teknoloji yönetimi ve diğer yönetim anlayışlarında ürüne odaklanılmaktadır.

Burada öncelikle ürün inovasyonu kavramı ve ürün inovasyonunun rekabet üzerine etkileri açıklanmaktadır. Ürün inovasyonu karar modelleri ve inovatif ürün geliştirme süreç modelleri irdelenmektedir. İnovatif ürün geliştirme sürecinde karşılaşılan sorunlar ve çözüm süreçleri incelenmektedir. Ürüne katma değer katan marka, ambalaj ve satış sonrası hizmet stratejileri verilmektedir.

### **3.2.1 Ürün inovasyonu ve ürün inovasyonu rekabet ilişkisi**

Günümüzde yeni ürün çalışmalarının karakteristikleri icat temelli olmaktan inovasyon temelli olmaya; sıralı doğrusal modelden teknolojiye gelişmeler ve pazardaki değişimler ile sıkı etkileşime dayalı dinamik modele; tek disiplinden disiplinlerarası çalışmalara; ürün özelliklerinden müşteri için değer yaratmaya doğru evrilmektedir (Baktır, 2009). 2000'li yıllarda teknoloji ve pazardaki değişim hızı önemli ölçüde artmıştır. İşletmelerin inovatif ürün geliştirme yetenek ve kapasiteleri yoğun rekabet ortamında başarının odak noktası durumuna gelmiştir (Cengiz ve diğ. 2005).

Ürün işletme ile tüketiciler ve potansiyel tüketiciler arasındaki köprüdür.

İşletme tüm çalışmalarının çıktısı olan ürünleri tüketicilere sunmakta; tüketiciler

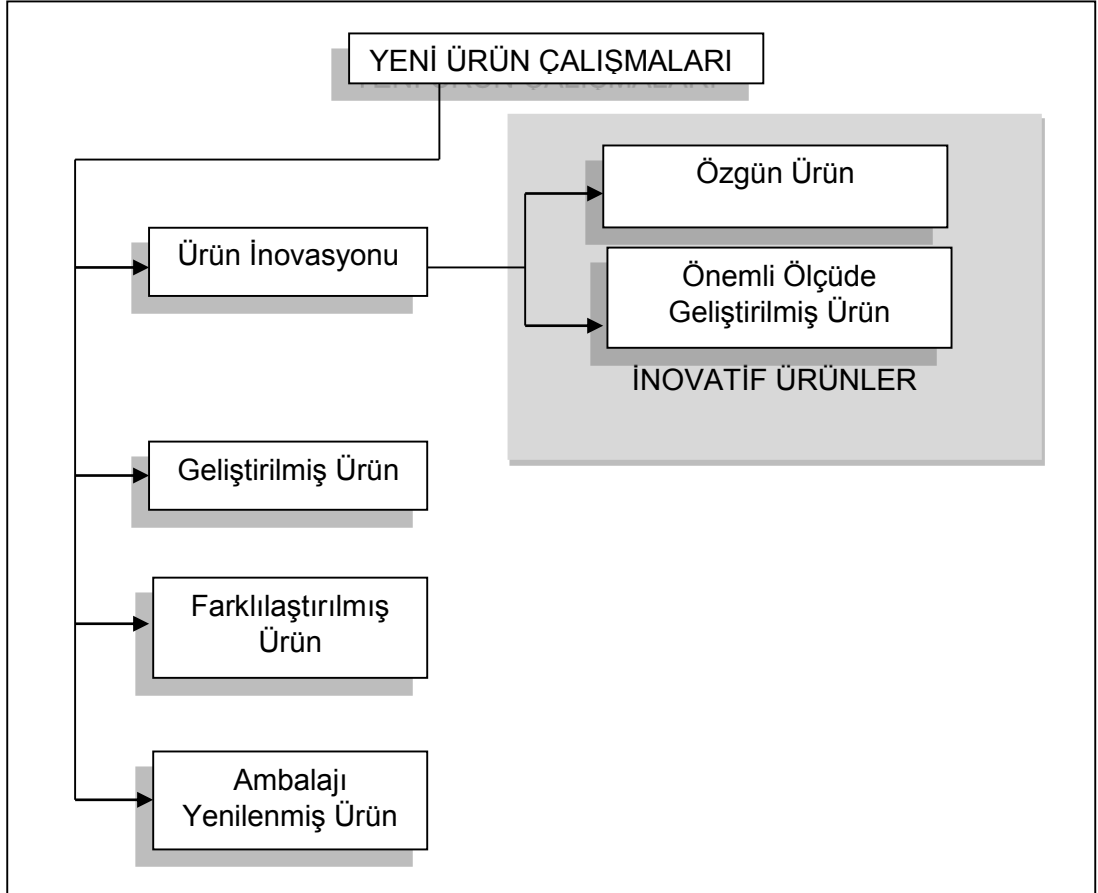
işletmeyi kendilerine sunulan ürünler ile algılamaktadırlar (Mucuk, 2007). Ürün, tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerini karşılayan, tüketiciye sunulabilmesi için çaba harcanan ve bu iki özelliğinden dolayı ekonomik değeri olan mallar ve hizmetlerdir.

Yeni ürün kavramı, özgün ürün, geliştirilmiş ürün, farklılaştırılmış ürün, ambalajı yenilenmiş ürün olgularını içeren geniş kapsamlı bir terimdir (Kotler, 1991). Özgün ürün; gerçekten yeni bir üründür. Pazarda gizli kalmış talebi karşılamak amacıyla daha önce pazarda olmamış bir ürünün pazara sunulmasıdır. Geliştirilmiş ürün; işletmenin başka ülkelerde, başka sektörlerde ya da rakipleri tarafından üretilen ürünler üzerinde çeşitli değişiklikler yaparak kendi pazarına uyarlaması çalışmalarıdır. Farklılaştırılmış ürün; işletmenin küçük değişiklikler yaparak pazara sunduğu ürünlerdir. Ambalajı yenilenmiş ürün; ürünün içeriği değiştirilmeden ambalaj formu, malzemesi, renkleri, görselleri değiştirilerek yeni algısı yaratılmaya çalışılan ürünlerdir. Ekonomik durgunluk yaşanan dönemlerde ambalaj büyüklüğü de değiştirilebilir.

Robert (2004), yeni ürün çalışmalarını beş başlık altında toplamaktadır: Pazar için yeni ürün, işletme için yeni ürün, ürün geliştirme, yeni müşteriler ve yeni pazarlar. Pazar için yeni olan ürünler daha önce benzerleri pazara sunulmamış, dünya için tamamen yeni ürünlerdir. 3M'nin not kağıtları, Sony'nin Walkman'i bu ürünlere örneklerdir. İşletme için yeni ürün başka işletmeler tarafından üretilmiş ürünlerin benzerlerinin işletmede üretilmesidir. Panasonic'in VCR üretmesi daha önce Sony ürettiği için pazar açısından yeni değilken Panasonic için yeni bir üründür. Ürün geliştirme artımsal ya da radikal biçimde olmaktadır. Artımsal yeni ürün çalışmalarına 3M'nin orijinal not kağıtlarını daha geniş ölçülerde ve renkli üretmesi, radikal biçimdeki yeni ürün çalışmalarına ise Boeing'in sestem hızlı yolcu jeti, Xerox'dan Doug Engelhard'ın bilgisayar faresi örnek verilebilir. Yeni ürünler yeni müşterilere ya da yeni pazar bölümlerine, yeni coğrafik alanlara da sunulabilmektedirler.

Yukarıda verilen yeni ürün ile ilgili iki sınıflandırmada da özgün ürün ya da pazar için yeni ürün dışındaki çalışmalar işletme için yeni, pazar için yeni olmayan ürünler ortaya koymaktadırlar. Aslında yeni ürün çalışmalarının büyük bir bölümü tamamen yeni ürün ortaya koymaktan çok mevcut ürünleri değiştirme ve iyileştirmeye yöneliktir (Mucuk, 2007). Ürün inovasyonu, yeni ürün kavramı içinde özel bir durumdur (Şekil 3.4). Ürün inovasyonu, ikinci bölümde açıklandığı gibi, tamamen yeni bir ürünün geliştirilmesi ya da mevcut bir üründe önemli derecede geliştirmeler, yenilikler yapılması sürecidir (OECD ve Avrupa Birliği, 2006). Yeni ürünü belirlemek oldukça

kolaydır. Oysa mevcut üründe yapılan değişikliklerin önemli ölçüde olup olmadığını belirlemek o kadar kolay olmamaktadır. Üründe yapılan renk değişiklikleri, mevsimlere bağlı olarak gerçekleştirilen değişiklikler, aksesuarlarda yapılan küçük çaplı değişiklikler, ürünün işlevini değiştirmeyen model değişiklikleri vb.'leri önemli ölçüde olmayan geliştirmelerdir. Ürüne yeni işlevler eklenmesi, ürünün çalışma sisteminde daha gelişmiş bir teknoloji kullanılması, temel araştırmalardan elde edilen bilgi ya da ürünlerin başka sektörler ile birlikte mevcut ürünlerin geliştirilmesinde kullanılması, başka alanlarda yer alan ürünlerin ve/ veya teknolojilerin mevcut ürünlere uyarlanması önemli ölçüde değişikliklere, ürün inovasyonuna yol açabilir. Ürün inovasyonu çalışmalarının maliyeti yüksektir ve sonuçları belirsizlikler içermektedir. Bu karakteristiklerine rağmen başarılı ürün inovasyonu çalışmaları işletmeye rekabet üstünlüğü kazandıracakları için vazgeçilmez konumdadırlar.



**Şekil 3.4 :** Yeni Ürün Çalışmalarında Ürün İnovasyonu ve İnovatif Ürün Kavramlarının Konumları

Rekabette öne geçmeyi amaçlayan işletmeler, tüketicilerin daha çok tercih edecekleri, değeri yüksek ürünleri pazara sunabilmeli, maliyetlerini düşürmeli ya da en azından kontrol altında tutabilmeli, kalitelerini yükseltmeli ve ürünlerini zamanında doğru pazar bölümlerine ulaştırabilmelidirler. Bunları yapabilmenin yolu inovatif ürünler üretebilmekten geçmektedir.

İnovatif ürün üretme zorunluluğunun belli başlı nedenleri şunlardır:

- Tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarındaki sürekli ve hızlı değişim; ürün inovasyonu çoğunlukla teknik bir çalışma olarak görülse de başarısı pazarda kabullenilmesine bağlıdır (Satı, 2010). Yeni ürünün pazarda kabullenilmesi tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını rakip ürünlerden daha iyi karşılaması ile ilişkilidir.

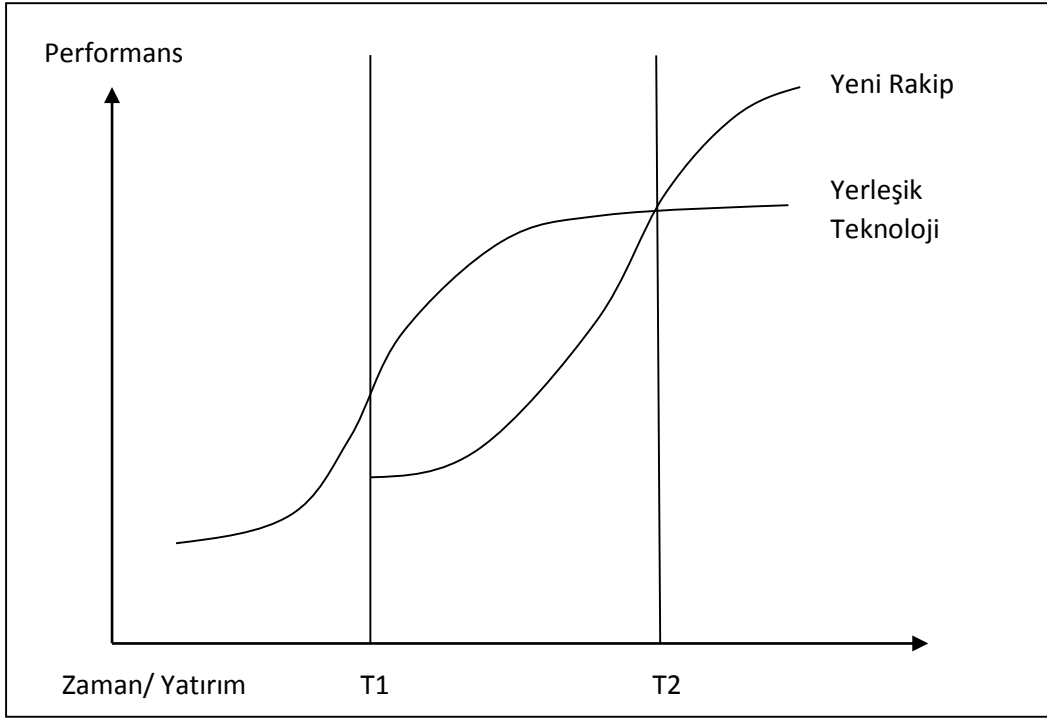
Tüketici istek ve ihtiyaçları zaman içinde sabit kalmamaktadır. Ekonomik ve sosyal gelişmeler insanların yaşam tarzlarını, kültürlerini etkilemektedir. Günümüzde tüketici beklentilerinin ve yaşam tarzlarının çok hızlı değişmesi sıradan bir görünüm kazanmıştır. Bunun sonucunda bugün için mükemmel olan bir ürün kısa sürede tercih edilmez duruma gelebilmektedir (Uzkurt, 2008). İngiltere’de yeni ürünlerin % 90’ı önemli bir pazar başarısı kazanamamaktadır. Yeni ürünlerin en az % 50’si ise pazara sürüldükleri yıl içinde başarısız olmaktadır (Loudon, 2012).

Tüketici istek ve ihtiyaçlarının hızla değişmesi ürünlerin yaşam sürelerini kısaltmaktadır. Ürün yaşam seyrinde satışların ve karların azaldığı “gerileme döneminde” son nokta ürünün pazardan çekilmesidir (Mucuk, 2007). Pazardan çekilen ürünlerin yerini yenileri almalıdır. Teknik bir deyimle; işletmenin karlılığını sürdürdürebilmesi için ürün yaşam seyrinde olgunluk döneminde pazara inovatif ürünler sunulmalıdır. Bu şekilde mevcut ürün gerileme dönemine girerken inovatif ürünün satışları ve karları en üst düzeye çıkacaktır. İşletmenin karlarında bir azalma olmayacaktır.

- Teknolojik gelişmeler; teknoloji her dönemde ilerleme kaydetmiş olmasına rağmen özellikle son on yılda teknolojik gelişim hızı önemli ölçüde artmaktadır (Cengiz ve diğ. 2005).

Örneğin; DNA moleküllerinin kullanıldığı yongalar, hayvanların kopyalanması, internete bağlanan ve görüntülü cep telefonları, robotlar, üç boyutlu bilgisayar programları, yerden kumandalı (insansız) hava araçları, kendi kendine park eden otomobiller, nanoteknoloji ürünü kumaşlar (yanmayan, kurşun geçirmeyen, kir tutmayan, ıslanmayan vb. özelliklerde), evrenin derinliklerine gönderilen uzay araçları.

Teknolojik gelişmeler sonucu ortaya çıkan ürünler, başlangıç aşamasında yüksek fiyatlıdır ve istenilen tüm fonksiyonları yerine getiremezler. Zaman içinde eksikleri tamamlanarak ürün geliştirilmekte ve büyük ölçüde üretim sonucu fiyatı ucuzlamaktadır. Eski teknolojinin aksine yeni teknoloji daha çok fırsata sahiptir. Tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını daha iyi karşılayan ve fiyatı da uygun olan ileri teknoloji ürünü, tüketici tarafından tercih edilmektedir. Yeni teknoloji yerleşik teknolojinin yerini almaktadır. Yukarıdaki S- eğrisinde, iki boyutlu bir düzlemde teknolojinin performansının zaman içinde ve sürekli yatırımlarla nasıl değiştiği gösterilmektedir (Şekil 3.5).



**Şekil 3.5** : S- Eğrisi: Yerleşik Teknoloji ve Yeni Rakibi

**Kaynak:** James Utterback, Mastering Dynamics of Innovation, Boston: Harvard Business School Press, 1994, s. 158'den Richard Luecke, **İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık**, çev. Turan Parlak, İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayını, 2008, s. 20.

Diğer yandan teknoloji, üretim yöntemi anlamında kullanılabilir. Teknolojik gelişme ise aynı miktarda girdi ile daha çok çıktı elde etmek demektir. Bu durum verimlilik artışını çağrıştırmaktadır. Verimlilik artışı işletmenin rekabet gücünü arttırmaktadır (Doğan, 2010).

- Kaynak kullanımı; ürün yelpazesinin genişlemesi kaynakların tam kapasitede kullanılmasına yol açacaktır. Böylece kaynaklar etkin ve verimli biçimde kullanılacak; maliyetler azalacaktır.

- Pazar stratejisi; işletmeler çoğu kez stratejik nedenler ile yeni ürün üretmektedirler. Birbirleri ile ilgili ürünlerin aynı işletme tarafından üretilmesi (örneğin; fırın, buzdolabı, ocak gibi ürünlerin stil ve renklerinin birbirine uygun olması) tüketicilerin satın alma kararını olumlu etkileyecektir. Bu durum işletmenin dağıtım kanallarında da rekabet gücünü arttıracaktır (perakendeciler sadece abiye kadın ayakkabısı üreten bir işletme yerine spor, abiye, günlük vb. her tür kadın ayakkabısı üreten bir işletmeyi tercih edeceklerdir). Birbiri ile ilişkilendirilen ürünler üretilmesi pazarlama çalışmalarının verimini de yükseltecektir (bir ürünün tanıtımından işletmenin tüm ürün yelpazesi olumlu etkilenecek; pazarlama maliyetleri azalacaktır). Yine işletme mevcut müşterilerinden daha yüksek ya da daha düşük gelir düzeyine sahip potansiyel müşterileri hedefleyen yeni ürünler pazara sunarak o pazar bölümlerinden de kar etme yolunu seçebilmektedir.

- Büyüme isteği; her ürünün yaşam süresi dolayısıyla talebi sınırlı olduğundan işletmeler büyümek için yeni ürünler üretmek ve yeni pazarlar bulmak durumundadırlar.

- Rakiplerin çalışmaları; yerel ya da uluslararası pazarlarda işletmenin rakipleri daha iyi, daha ucuz ve daha farklı ürünler pazara sunmak için sürekli çalışmaktadırlar. Bir işletmenin tekel konumu bile potansiyel rakipleri olmadığı anlamına gelmemektedir.

Rakiplerin çalışmalarına ilginç bir örneği Tom Peters (2008) vermektedir: Harley-Davidson motorlarının kendine özgü, tüketiciyi cezbeden bir sesi vardır. Japonlar bu şekilde ses çıkaran motorlar yapamamaktadır. Ancak Japonlar tersine mühendislik ile Harley-Davidson motorlarının sesini işleyip motorlarına bir çip takarak taklit etmeyi denemektedirler. Bunu haber alan Harley-Davidson ise motorlarının sesine patent almaya çalışmaktadır.

İnovatif işletme rakiplerinin yapacağını onlardan önce kendisi yapmalıdır; mevcut ürünlerini rakip ürünlerin pazardan dışlamasını beklemeden kendi geliştirdiği inovatif ürünler ile değiştirmelidir (İSO Kalite ve Teknoloji İhtisas Kurulu, 2009).

Görüldüğü gibi pazardaki ve teknolojideki gelişmeler ile rakiplerin çalışmaları ürün inovasyonunu zorunlu kılmaktadır. Gelişmelere uyum sağlayamayan işletmelerin rekabetçi olması beklenemez. Yüksek maliyetli ve riskli bir iş olsa da işletmeler sürekli inovatif ürünler pazara sunarak rekabet üstünlüğünü ellerinde tutabilirler. İnovatif

ürünün geliştirilmesi için farklı modeller ortaya konulmuştur. Modeller inovasyon stratejilerinin hayata geçirilmesini sağlayan uygulama yöntemleri olarak kabul edilebilir. İnovatif ürünün geliştirilmesi süreci karmaşık bir çalışmadır. Ancak ürün inovasyon modelleri, ürün geliştirmek ve zor zamanlarda bile gelişmeyi devam ettirmek için gerekli araçlardır (Cooper ve Edgett, 2010). Bu konuda geliştirilen modeller, ürün inovasyonu karar modelleri ve inovatif ürün geliştirme süreç modelleri olmak üzere iki başlık altında toplanabilir.

### **3.2.2 Ürün inovasyonu karar modelleri**

Ürün inovasyonu karar modelleri, işletmenin inovasyon yapma yeteneği, pazar ve rakipler dikkate alınarak ürün inovasyonunun hangi alanlarda ve ne zaman yapılacağı konularına çözüm üretmeyi amaçlamaktadır. İnovatif ürün çabalarına ayrılacak bütçe çalışmaları da karar modellerinin ilgi alanına girmektedir.

Aşağıda belli başlı ürün inovasyonu karar modelleri özetlenmektedir: Bunlardan Cooper ve Edgett modeli, birden çok inovasyon stratejisinin birlikte uygulandığı dönemler için geliştirilmiştir. Bağlamsal model inovatif ürün çalışmalarının başarısında diğer unsurlara oranla doğru bir yönetsel yaklaşımın daha önemli olduğunu vurgulamaktadır. O'Conner ve Demartion modelleri ise radikal inovasyon çalışmaları için geliştirilmiş yedi örgüt yapısıdır.

#### **3.2.2.1 Cooper ve Edgett modeli**

Cooper ve Edgett (2010) modelinde; ürün inovasyon stratejisi geliştirme çalışması, inovasyonun amaçları ve hedeflerinin tanımlanmasını, stratejik alanların seçimini, strateji haritası geliştirilmesini ve kaynakların dağılımını içermektedir:

Bu modelde çalışmalar, ürün inovasyon çabaları için amaç ve hedeflerin belirlenmesi ile başlamaktadır. Bu amaçlar işletme amaçları ile bağdaşmalıdır. Ayrıca ürün inovasyon çabalarının amaçları ve hedefleri işletme çalışanlarına ve diğer paydaşlara açık biçimde anlatılmalıdır. İşletmenin genel amaçlarının gerçekleştirilmesinde inovatif ürünlerin rolünün herkese açıklanması durumunda tüm ilgililer ortak amaca ulaşılması yönünde çaba harcayacaklardır.



Pazarlar \ Ürünler	Ürünler		
	Babet	Günlük	Abiye
Yurt içi	☆	☆	☆
Rusya- Ukrayna	☆		☆
Türk Cumhuriyetleri		☆	☆
Batı Avrupa	☆		

**Şekil 3.6 :** Kadın Ayakkabısı Üreten Bir İşletmenin Örnek Ürün- Pazar Matrisi

**Kaynak:** Robert G. Cooper and Scott J. Edgett, "Developing A Product Innovation And Technology Strategy For Your Business", Research Technology Management, May-June 2010, V. 53, N. 3, ss. 33- 40'dan uyarlama.

İkinci aşama, ar- ge çalışmalarının odaklanacağı alanların belirlenmesidir. Stratejik alanlar kavramı yeni ürün stratejisinin özüdür. Bu kavrama yeni ürün çabaları için işletmenin odaklanacağı pazarlar, endüstriyel sektörler, uygulamalar, ürün tipleri ya da teknolojilerin seçimi örnek verilebilir. Stratejik alanlar belirlenmeden özel yeni ürün fikirleri ya da fırsatları araştırması belli bir noktaya odaklanmamıştır. Böyle durumlarda zaman içinde işletmenin portföyünde ilgisiz birçok yeni ürün projesi birikir; inovatif ürün çabaları verimsizdir. Bunu önlemek için işletmeye yeni ve karlı fırsatlar sunan alanlar belirlenmelidir. Birçok işletme yeni fakat karlı operasyonlar yapabilecekleri alanları tanımlamayı denemek için ürün- pazar matrisini (Şekil 3.6) kullanmaktadırlar. Matrisin içindeki her hücre inovatif ürün fırsatları sunan bir potansiyel stratejik alanı göstermektedir. Üst yönetimin görevi; ürün- pazar matrisindeki hücreleri değerlendirerek savaş alanlarını seçmektir.

Bu değerlendirmede genellikle iki unsur dikkate alınmaktadır:

- Alanın çekiciliği; bu bir dış ölçüdür. Alandaki pazarların genişlemesinin, büyüklüğünün, işletmelerin sahip olduğu payların, rekabet yoğunluğunun ve inovatif ürünler geliştirme potansiyelinin belirlenmesine yöneliktir.

- İşletmenin gücü; işletmenin sahip olduğu temel yetkinliklerinin ve gücünün değerlendirilmesi ve işletme yeni alana girmeyi seçerse bu yetkinliklerin destekleyici olup olmadığını sorgulamayı kapsamaktadır.

Bu unsurların değerlendirilmesi için genellikle 6- 8 soruluk bir set geliştirilmiştir. Stratejik alanların değerlendirilmesinde kullanılabilecek sorular şunlardır:

#### 1. Alanın Çekiciliği

Pazar; pazarın büyüklüğü, pazarın büyüme oranı, rekabet yoğunluğu ve rakiplerin gücü, diğer alanlar ve rakiplerin pazar payları.

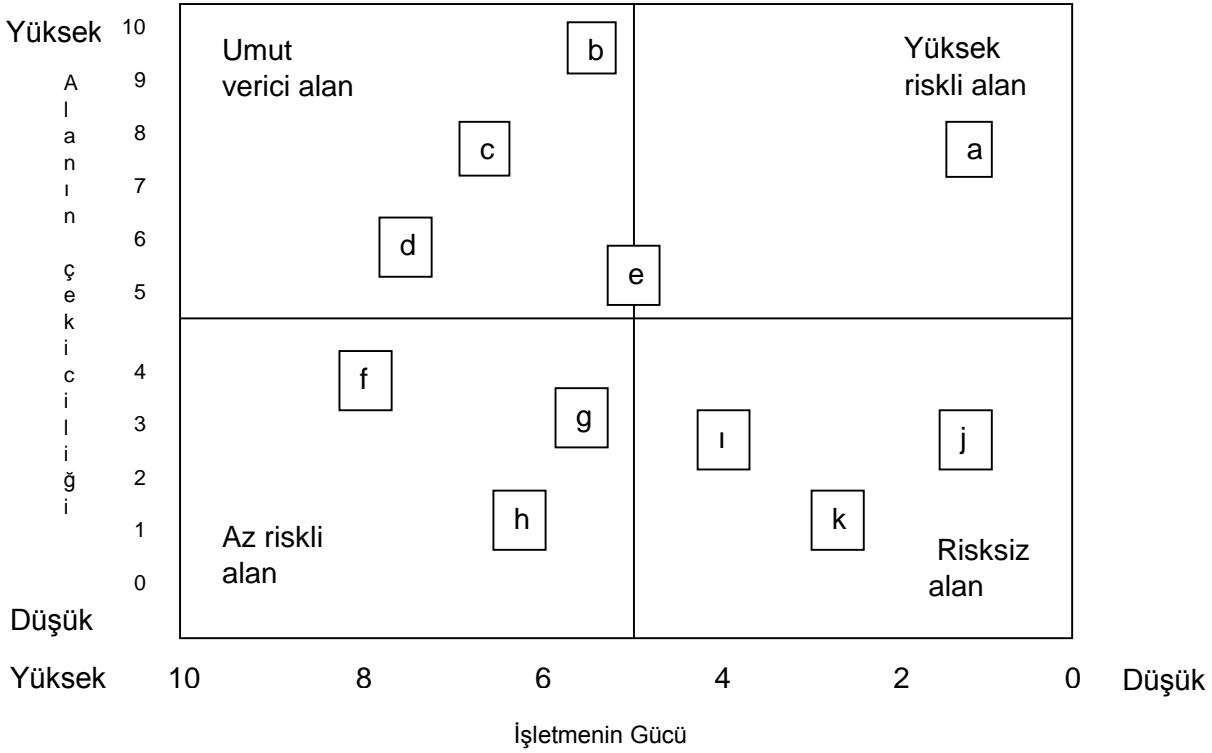
Teknolojik fırsatlar; teknoloji değişim hızı ve teknolojik esneklik (mevcut teknolojide S eğrisinin nerede olduğu).

#### 2. İşletmenin Gücü

Teknolojik kaldıraç; alandaki yetenekleri geliştirme kaldıraç için beceri (teknoloji, ar- ge ya da tasarım mühendisliği), işletmenin ürün süreçleri ve yetenekleri ile bu alanda başarılı olmak için gerekli ürün süreçlerinin birbirine uygunluk derecesi. Pazar kaldıraç; satış gücü kaldıraç için beceri ve/ veya alanda dağıtım kanalları sistemi, alanda müşteri ilişkileri kaldıraç için beceri, alanda pazarlama iletişimi, marka ismi ve imaj kaldıraç için beceri.

Rekabet üstünlüğü; inovatif ürünler mevcut rakiplerin ürünlerinden farklı olacak mı, inovatif ürünler müşterilerin ihtiyaçlarını rakiplerin ürünlerinden daha iyi karşılayacak mı?

Üst yönetim bu soruların cevaplarına göre incelenen alanları değerlendirmektedir. Sonuç her alanı çizilmiş strateji haritasıdır (Şekil 3.7). Strateji haritası Boston Consulting Group tarafından geliştirilmiş piyasa payı matrisinin mantığına sahiptir. Stratejik haritada üst sol bölüm içindekiler, en umut verici alanlardır (yıldızlardır). Bunlar işletmenin inovatif ürünler geliştirmek amacıyla odaklanması gereken noktalardır.

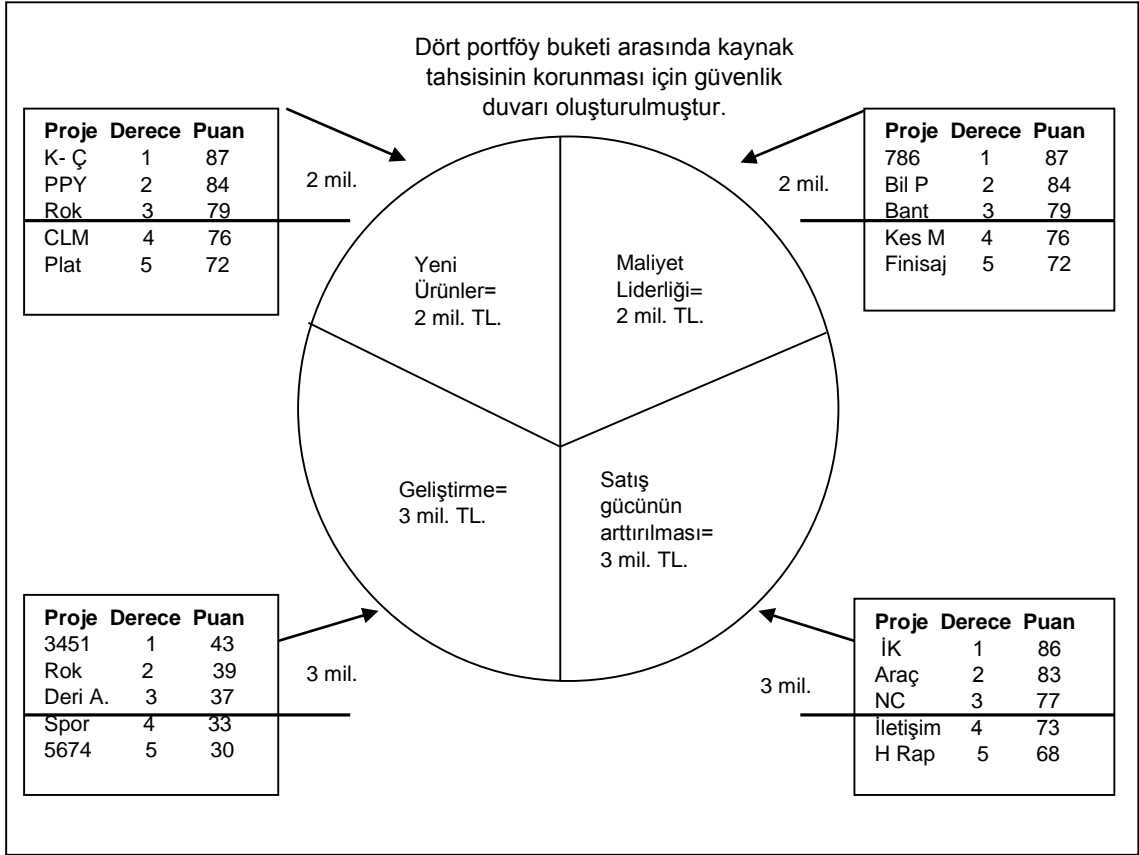


Harfler ile gösterilen her kare, yeni ürün geliştirmek için odaklanılacak olası bir stratejik alanı gösterir. Örneğin; a: kovboy çizmesi, c: rok ayakkabı, f: fantezi (abiye) ayakkabı, k: günlük ayakkabı.

### Şekil 3.7 : Erkek Ayakkabısı Üreten Bir İşletmenin Örnek Stratejik Haritası

**Kaynak:** Robert G. Cooper and Scott J. Edgett, "Developing A Product Innovation And Technology Strategy For Your Business", Research Technology Management, May-June 2010, V. 53, N. 3, ss. 33- 40'dan uyarlama.

Her stratejik alanda nasıl atak yapılacağı sorunu, inovasyon stratejisinin de bir parçası olmalıdır. Strateji, belki endüstride inovasyon lideri ya da inovatif ürünleri hızla kopyalayıp geliştiren "hızlı takipçi" olmak olabilir. Diğer saldırgan stratejileri bir niş oyuncusuna ya da farklılaştırıcıya karşı maliyet liderliğine ya da ürünün niteliklerine odaklanma olabilir. Sektörde başarılı olmak için gerekenler ile işletmeye pazarda üstünlük sağlayacak temel yetkinliklerin uygunluğu saldırgan stratejinin seçiminde anahtar unsurlardır. Ayrıca giriş stratejileri yeni alanları tanımlayabilmelidir. Strateji işletme içinde inovatif ürün geliştirmeye yönelebileceği gibi yeni alanlarda inovatif ürün geliştirme yeteneklerini arttırıcı bir yol olarak lisanslama, ortaklık, teknik bilgi alış ve açık inovasyon sayesinde işbirlikleri araştırılabilir.



**Şekil 3.8 :** Ayakkabı Üreten Bir İşletmenin Örnek Strateji Grupları ve Kaynakların Dağılımı

**Kaynak:** Robert G. Cooper and Scott J. Edgett, "Developing A Product Innovation And Technology Strategy For Your Business", Research Technology Management, May-June 2010, V. 53, N. 3, pp. 33- 40, s. 38'den uyarlama.

Son aşamada kaynakların dağıtılması amacıyla stratejik gruplar yöntemi kullanılmaktadır (Şekil 3.8). Stratejik gruplar yöntemi; kaynakların harcanabileceği yerler hakkında somut kararlar oluşturma konusunda stratejinin teoriden uygulamaya dönüşümü kavramının temelidir. Stratejik gruplar, proje tipi, pazar, coğrafya ya da ürün alanı olarak kaynakların nereye giderse gelişebileceğinin belirlenmesi konusunda yönetime yardımcı olmaktadır.

Stratejik gruplar yönteminin işleyişi şöyledir: Öncelikle projeler içeriklerine, pazar ya da coğrafik alanlarına göre sınıflandırılmaktadır. Her proje topluluğu bir gruptur. Üst yönetim her gruba ne kadar kaynak ayrılacağı hakkında karar vermektedir. Örneğin; özgün inovatif ürünlere, önemli ölçüde geliştirilmiş inovatif ürünlere, maliyet liderliği

proje tiplerine kaynakların dağılım planı. Daha sonra her gruptaki projeler işletme açısından en uygun olandan başlanarak sıralanmaktadır. Bundan sonra projeler, o gruba ayrılan bütçe bitene kadar sırası ile finanse edilmektedir. Üst yönetim kaynakları gruplara paylaştırırken ve her gruptaki projeleri sıralarken projelerin maliyetleri ve beklenen satışlarını dikkate almaktadır.

Bu yöntemin olumlu tarafı, bir grup içindeki projenin diğer gruplardaki projeler ile rekabet etmemesidir. Eğer böyle bir engelleme olmasaydı; kısa dönemde kolay ve düşük maliyetli projeler daima rekabeti kazanırdı. Bunun yerine stratejik gruplar kategoriler arasında güvenlik duvarları oluşturmaktadırlar.

İşletmenin birden çok inovasyon stratejisini birlikte uyguladığı dönemlerde geçerli olan bu yöntemin başarılı olması; kaynakların gruplara paylaştırılması, projelerin maliyetleri ve beklenen satışlar ile ilgili doğru ve yeterli bilgi toplanmasına bağlıdır. Ancak bundan sonra üst yönetim optimal portföy ve stratejik gruplar seçimini tartışmaya başlayabilir.

### **3.2.2.2 Bağlamsal model**

Bağlamsal model; Balachandra ve Friar (1999) tarafından geliştirilen bağlamsal model, yeni ürün geliştirme çalışmalarının başarısında ar-ge çalışanlarının ya da ürün tasarımından daha önemli olanın doğru bir yönetsel yaklaşım olduğunu vurgulamaktadır.

Bağlamsal modelde üç değişken sözkonusudur; inovasyon yapısı, pazarın yapısı ve yeni ürün geliştirme (YÜG) projesi için teknoloji yapısı. Bağlamsal değişkenler sürekli değişim halindedirler. Örneğin; pazar yapısı. Pazarın yapısı başlangıç aşamasından erken gelişme, gelişme, olgunluk ve düşüş aşamalarına doğru bir yol izlemektedir. Ancak Balachandra ve Friar, modeli daha kolay açıklayabilmek için her değişken için iki seviye önermektedirler: İnovasyon yapısı- artımsal, radikal, pazar yapısı- mevcut, yeni ve teknoloji yapısı- bilinen, yeni.

Bağlamsal değişkenler ve seviyeleri şöyle açıklanabilir:

a) İnovasyon yapısı: İnovatif ürünün ortaya çıkarılmasında artımsal inovasyon ya da radikal inovasyona odaklanılabilir. Artımsal inovasyon; aslında mevcut ürün konfigürasyonlarının genel olarak korunarak sadece performansta, esneklikte, görünümde ve diğer karakteristiklerde küçük çaplı değişikliklerin yapılmasıdır. Radikal inovasyon ise ürünün üretim prensiplerinin önceki ürünlere oranla önemli ölçüde geliştirilmesi ya da pazara tamamen yeni bir ürünün sunulmasıdır.

İnovasyon yapısının seviyesi proje yönetimini etkilemektedir. Radikal inovasyonda teknoloji düzeyi gelişmiş olmalıdır. Yine de inovatif ürünü ortaya çıkarmanın teknik riski yüksektir. Diğer yandan artımsal inovasyon yüksek bir teknik riske sahip değildir. Radikal inovasyon bütçe hazırlama ve planlama açısından esnek bir yaklaşım gerektirmektedir. Özellikle ar- ge ve mühendislik fonksiyonu esnek bütçeler ile gerçekleştirilmiş olabilir. Artımsal inovasyonda ise iyi tanımlanmış bütçeler, daha net planlar ve daha katı bir örgüte ihtiyaç duyulmaktadır. Bütçeleme ve planlama daha kolaydır fakat daha önemli bir role sahiptir.

b) Pazar yapısı: Birçok pazar yapısı sözkonusu olsa da yeni bir ürün açısından iki tip (mevcut ve yeni) pazar yapısı incelenebilir. İşletme mevcut bir pazarda inovatif ise ya da tamamen yeni bir pazarda inovasyonu deniyorsa farklı başarı/ başarısızlık unsurları ile karşılaşmaktadır. Birinci durumda yeni ürün bazı geliştirmeler ile mevcut bir ihtiyacı karşılamaktadır; bu nedenle pazarda belirsizlik görece düşüktür. Örnek; geliştirilmiş yeni bir diş macunu. Yeni bir pazara inovatif ürün sunumunda ise gizli bir ihtiyacın karşılanması hedeflenmektedir; pazarın belirsizliği çok yüksektir. Tamamen yeni bir ağız hijyen sisteminin pazara sunulması gibi.

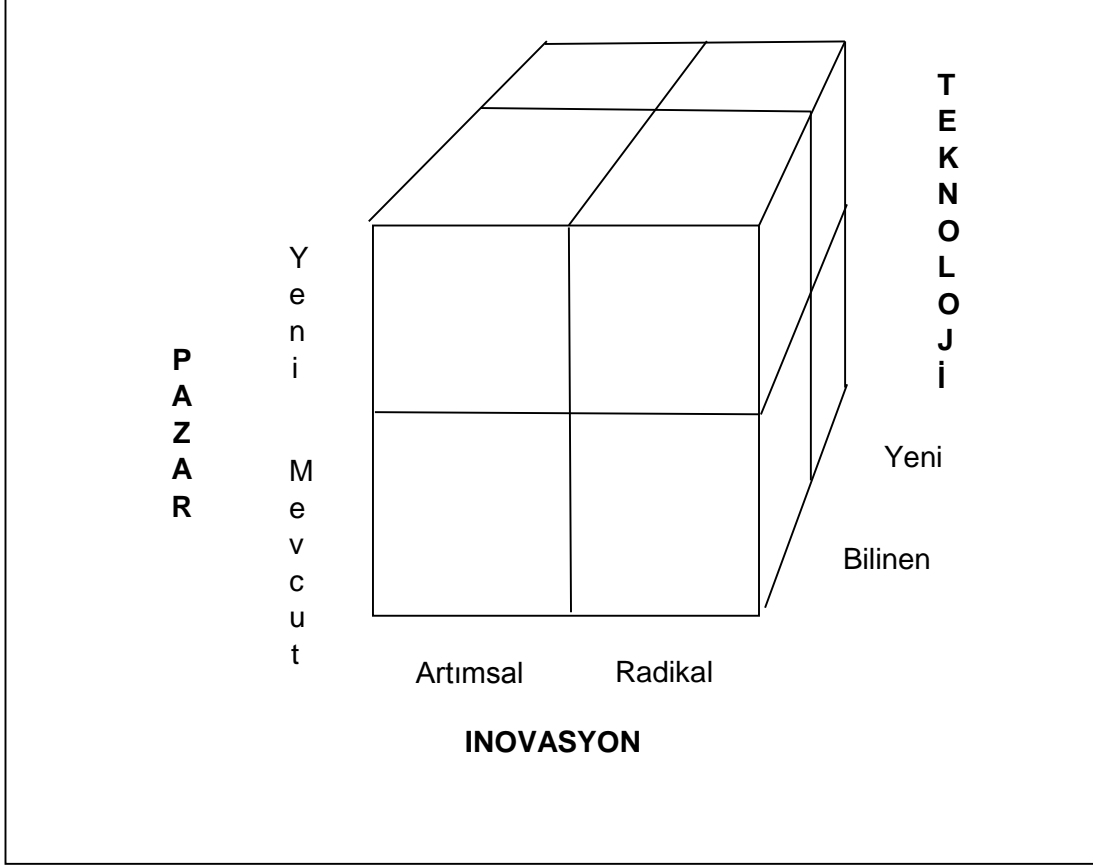
Pazar yapısına bağlı olarak pazar analizleri değişiklik göstermektedir. Mevcut pazarlar ile ilgili çalışmalarda pazar araştırması daha önemli bir role sahiptir. Yeni ürünler için yeterli pazar bilgisi mevcut pazarlar açısından planlanmaktadır. Pazar bilgisi yeni pazarlar için tasarlanmış inovatif ürünler için yetersiz kalacaktır. Geleneksel pazar araştırması yöntemleri yeni pazarlar ve onun boyutları üstünde görece düşük bir rol oynamaktadır. Yeni pazarlar hakkında doğru tahminler yapmak için pazar araştırmalarında daha yaratıcı yaklaşımlar kullanılmalıdır.

Pazar yapısı ayrıca pazarlama yaklaşımını da etkilemektedir. Mevcut pazar için inovatif bir ürün, mevcut dağıtım ve alt yapı kanallarının kullanımından kar sağlayabilir. Oysa yeni pazar için inovatif ürün tamamen yeni kanallara ve yeni satış yaklaşımına ihtiyaç duyabilir.

c) Teknoloji yapısı: Teknolojiyi sınıflandırmak zor olmasına rağmen inovatif ürünün altında yatan teknolojinin nasıl olduğuna yönelik, çalışmamızda kullanılabilecek bir sınıflandırma yapılabilir: Bilinen teknoloji ve yeni teknoloji.

Bilinen teknoloji teknik riski azaltır. İnovatif ürün geliştirmek için gerekli olan teknoloji işletmede tanınmıyor ise bu teknoloji ya işletme içinde geliştirilmeli ya da başka bir işletmeden alınmalıdır. Her iki durumda daima risklidir. Ancak bu risk projeden caydırıcı olmamalıdır. İşletmenin dışından temin edilerek geliştirilecek teknoloji için proje takımının örgüt yapısı değişik olacaktır. Böyle durumlarda güçlü bir teknoloji transfer takımı örgütlenmelidir. Örgütte daha fazla esneklik olmalıdır. Yeni teknoloji

kullanılması durumunda ar- ge, mühendislik ve üretim arasındaki bağlantılar daha güçlü kurulmalıdır.



**Şekil 3.9** : İnovatif Ürün Geliştirme Projeleri İçin Bağlamsal Model

Bağlamsal modelde üç değişken ve her değişkenin iki seviyesinin oluşturabileceği kombinler bir olasılık küpü üzerinde gösterilmektedir (Şekil 3.9). Küpte sekiz hücre bulunmakta ve inovatif ürün geliştirme projesi, değişkenlere ve bunların seviyelerine bağlı olarak bu hücrelerden birisinde yer almaktadır.

İnovatif ürün geliştirmede olası kombinasyonlar Çizelge 3.3'de sıralanmışlardır: İşletmelerde inovatif ürün geliştirme projeleri genellikle hücre 1 (artımsal inovasyon-mevcut pazar- mevcut teknoloji) ve hücre 7 (radikal inovasyon- yeni pazar- mevcut teknoloji)'de toplanmaktadır. Diğer hücrelerde projeler çok az yer almakta ya da hiç bulunmamaktadırlar.

Modelde üç bağlamsal değişkenin kombinasyonlarına bağlı olarak başarı unsurlarının değişik setlerine vurgu yapılmaktadır. Örneğin; Çizelge 3.4'ün 1 no'lu hücresinde yer alan bir projede pazar unsurları çok önemlidir. Teknoloji unsurları o derece önemli değildir. Diğer yandan örgütsel unsurlar; bütçeler ve planlar için uygun bürokratik

yöntemler ve biçimsel bir işlevsel örgüt yapısının kullanılması önemlidir. Modelde bağlamsal değişkenlerin her kombinasyonu (küpün hücreleri) için bazı yönetim yaklaşımları geliştirilmiştir. Bunlar Çizelge 3.4'de verilmiştir. Değişik işlevler arasındaki koordinasyon, biçimsel proje takımları, güçlü bir matriks örgüt yapısı ve/veya karizmatik bir lider sayesinde sağlanmaktadır.

**Çizelge 3.3 : İnovatif Ürün Geliştirme Projelerinde Bağlamsal Değişken Kombinasyonları**

Hücre No	İnovasyon	Pazar	Teknoloji	Kod	Örnek
1	Artımsal	Mevcut	Mevcut	AMM	Tartara karşı diş macunu
2	Artımsal	Mevcut	Yeni	AMY	Windows 95
3	Artımsal	Yeni	Mevcut	AYM	Ağız hijyen sistemi
4	Artımsal	Yeni	Yeni	AYY	Mikrodalga atık yokedicisi sistem
5	Radikal	Mevcut	Mevcut	RMM	Sürekli döküm çelik fabrikası
6	Radikal	Mevcut	Yeni	RMY	Süper bilgisayarlar
7	Radikal	Yeni	Mevcut	RYM	Ev kapuçino makinesi
8	Radikal	Yeni	Yeni	RYY	Dijital video disk

Balachandra ve Friar yaptıkları bir çalışmada bağlamsal kombinasyonlar açısından pazar unsurlarının göreceli önemini test etmişlerdir. Çalışmada katılımcıların yeni bir ürün geliştirme sırasında pazar unsurlarını önem derecelerine göre sıralamaları istenmiştir. Elde edilen bilgiler iki grupta toplanmıştır: Grup 1; radikal inovasyon ve yeni pazar, Grup 2 ise; artımsal inovasyon ve mevcut pazar projelerini temsil etmektedir. Her iki grup proje de mevcut teknolojiyi kullanacaktır.

Çizelge 3.5'de pazar ile ilişkilendirilmiş dokuz unsur ve araştırmaya verilen cevapların ortalamaları sıralanmaktadır. Buradaki sonuçlar bağlamsal model ile tutarlıdır. Örneğin; radikal inovasyon içeren bir proje yaratıcılığa ihtiyaç gösteren bir pazara yönelmiştir. Bilinmeyen rakiplerin olduğu yeni bir pazarın analizi zor olurdu. Mevcut pazarlarda rakiplere cevap vermek daha anlamlıdır. Markanın bilinirliği ve dağıtım gücünün etkisi de mevcut pazarlarda geçerlidir. Bilinmeyen rakiplere karşı maliyet liderliği anlamlı bulunmamıştır. Tamamen yeni bir ürün ile bilinmeyen bir pazarda yürütülecek çalışmalarda doğal olarak yönetim pazarlamayı en önemli unsur olarak kabul etmeyecektir.



**Çizelge 3.4 : Farklı Bağlamsal Kombinasyonlar İçin Başarı Unsurları ve Yönetim Yaklaşımlarının Önemi**

Hücre No	Hücre Kodu	Bağlamsal Değişkenler			Pazar Unsurları	Teknoloji Unsurları	Örgütsel Unsurlar
		İnovasyon	Pazar	Teknoloji			
1	AMM	Artımsal	Mevcut	Mevcut	Çok önemli Ayrıntılı pazar analizi	Az önemli Devam eden mevcut uygulamalar	Çok önemli Fonksiyonel örgüt Sıkı bütçeler ve planlar
2	AMY	Artımsal	Mevcut	Yeni	Çok önemli Ayrıntılı pazar analizi	Daha önemli Teknoloji transferi sağlamak ve ar- ge ile mühendislik arasında bağlantı	Ar- ge ve üretim arasında daha iyi bağlantılar oluşturmak Bütçeleme ve planlamada daha çok esneklik
3	AYM	Artımsal	Yeni	Mevcut	Az önemli Ayrıntılı pazar analizine ihtiyaç duymamak	Az önemli Devam eden mevcut uygulamalar	Çok önemli Sıkı bütçeler ve planlar
4	AYY	Artımsal	Yeni	Yeni	Az önemli Ayrıntılı pazar analizine ihtiyaç duymamak	Daha önemli Teknoloji transferi sağlamak ve ar- ge, pazarlama ve mühendislik arasında bağlantı	Önemli Ar- ge ve üretim arasında daha güçlü bağlantılar oluşturmak Bütçeleme ve planlamada daha çok esneklik
5	RMM	Radikal	Mevcut	Mevcut	Önemli Az detaylı pazar analizi	Az önemli Pazarlama, geliştirme ve mühendislik arasında bağlantılar oluşturmak	Önemli Bütçeler ve planlamada biraz esneklik sağlamak
6	RMY	Radikal	Mevcut	Yeni	Önemli Az detaylı pazar analizi	Çok önemli Teknoloji transferi sağlamak ve ar- ge, pazarlama ve mühendislik arasında bağlantı	Önemli Pazarlama, ar- ge ve üretim arasında daha güçlü bağlantılar oluşturmak Bütçeleme ve planlamada daha çok esneklik
7	RYM	Radikal	Yeni	Mevcut	Önemsiz Detaylı analize ihtiyaç duymamak	Az önemli Geliştirme ve mühendislik arasında bağlantılar oluşturmak	Önemli Bütçeleme ve planlamada biraz esneklik sağlamak
8	RYY	Radikal	Yeni	Yeni	Önemsiz Detaylı analize ihtiyaç duymamak	Çok önemli Teknoloji transferi sağlamak ve ar- ge, pazarlama ve mühendislik arasında bağlantılar oluşturmak	Önemli Pazarlama, ar- ge ve üretim arasında daha güçlü bağlantılar oluşturmak Bütçeleme ve planlamada daha çok esneklik

**Kaynak:** R. Balachandra and John H. Friar, "Managing New Product Development Processes the Right Way", *Information. Knowledge. Systems Management*, Volume 1, Issue 1, (January, 1999), s. 39.

**Çizelge 3.5** : İki Grup İnovatif Ürün Geliştirme Projesi İçin Pazar Unsurlarının Göreceli Önemi

Unsur	Grup 1	Grup 2
Mevcut pazar yapısının biçimsel analizi	1,67	3,60
Rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerinin biçimsel analizi	2,33	3,70
Rakiplerin hareketlerinin cevaplandırılması	1,80	3,11
Biçimsel pazar araştırma tekniklerinin kullanımı	1,50	3,40
Dağıtım gücünün üstünlüğü	2,00	3,60
Marka isminin üstünlüğü	2,30	3,50
Rakiplere göre daha düşük maliyetlerin sağlayacağı üstünlük	2,80	4,20
Pazar araştırma bölümünün kullanımı	1,50	2,60
Yönetimin pazarlama boyutu üzerinde durması	2,00	3,20

### 3.2.2.3 O'Conner ve Demartion modelleri

O'Conner ve Demartion (2006) modelleri; G. C. O'Conner ve R. DeMartino yaptıkları araştırmalar sonucu; amacı, kapsamı ve işlevleri farklı yedi alternatif radikal inovasyon örgüt sistemi ortaya koymuşlardır: Fikir jeneratörü modeli, kuluçka grubu modeli, sıralı bütünsel model, kurumsal girişim birimi modeli, ar-ge yönetim sistemi modeli, kendine benzer model ve yansıtma modeli.

Radikal ürün inovasyonu çalışmalarında da yararlanılabilecek bu modeller aşağıda kısaca açıklanmaktadır:

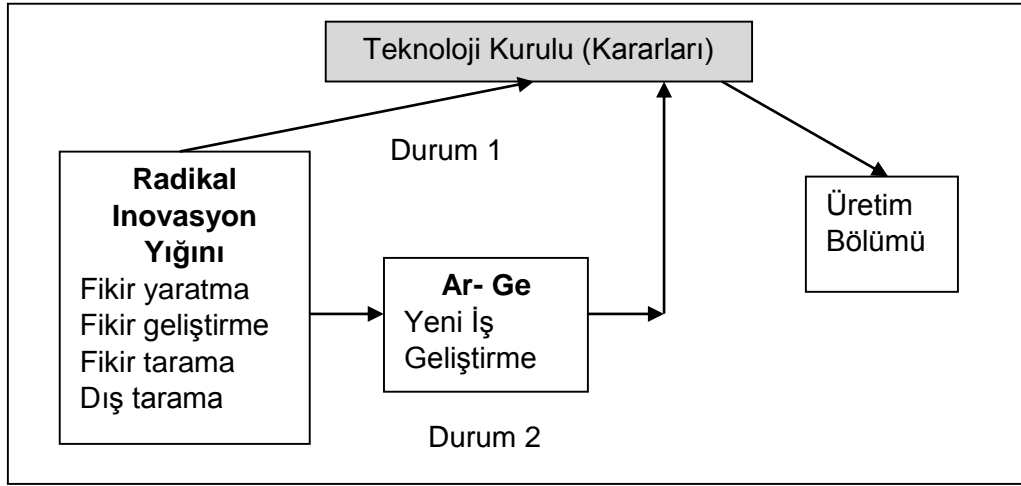
**Fikir jeneratörü modeli;** bazı işletmeler inovatif ürün geliştirme çabalarını

ilk aşamasını, çalışanlarını büyük düşünme ve örgüt içinden düşünce oturumları ya da atölye çalışmalarından toplanan becerileri geliştirmeye yardımcı olma konularında eğitmeye ayırmaktadırlar. Buna ek olarak bu işletmeler çalışanlarını yeni fikirler bulmaları için diğer işletmelere araştırmaya göndermektedirler.

Yeni fikirler toplandıkça işletmeler becerilerini, bu ham fikirleri düzenleme ve geliştirme yönünde kullanılmaktadırlar. Fikir üreten yapılar, teknoloji komitesi ile yakın ilişki içindedirler ve teknoloji bölümü üst yöneticisine bağlı çalışmaktadırlar. Üst düzey yöneticiler fikrin üretilmesi ya da taranmasında doğrudan ilgili görünmese de örtülü destek sağlamaktadırlar.

Fikirler geliştirmeye ihtiyaçı olup olmamasına göre sınıflandırılmaktadır. Geliştirilmesi gereken fikirler ar- ge' ye yönlendirilmektedir. Başlangıçta gelişmiş ya da ar- ge tarafından geliştirilmiş fikirler teknoloji kuruluna gönderilmektedir.

Potansiyel radikal inovasyon projeleri, tipik olarak teknoloji komitesinde liderlerden oluşan bir kurul tarafından seçilmektedir. Şekil 3.10'da radikal inovasyon fırsatlarını tanımlamak ve diğer radikal inovasyon fikirlerini geliştirmek için tasarlanmış fikir jeneratörü modeli görülmektedir.



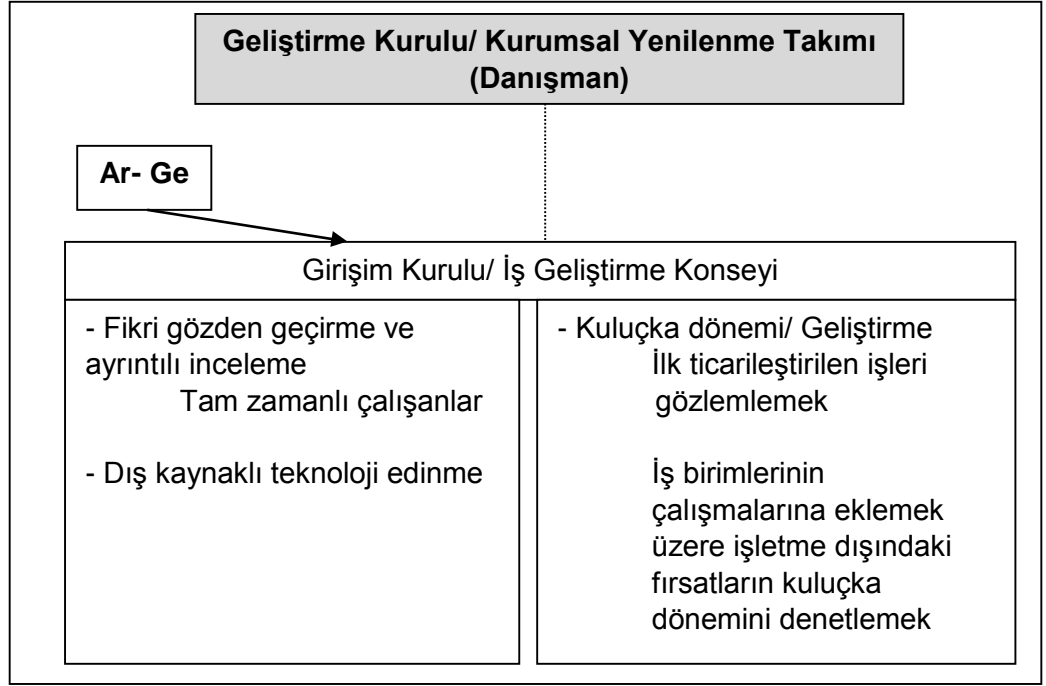
**Şekil 3.10:** Fikir Jeneratörü Modeli

**Kaynak:** Gina Colarelli O'Conner and Richard DeMartino, "Organizing for Radical Innovation: An Exploratory Study of the Structural Aspects of RI Management Systems in Large Established Firms", *The Journal of Product Innovation Management*, 2006, V.23, ss. 475- 497, s. 480'den uyarlanmıştır.

**Kuluçka grubu modeli;** fikir jeneratörü modelinde tanımlanan radikal inovasyon fırsatlarını belirleyen ve bunları yeni işler/ ürünler yaratmak amacıyla destekleyen modeldir (Şekil 3.11). Model, potansiyel pazar ihtiyaçlarını karşılamak ve teknolojiyi etkili biçimde kullanmak amacıyla gereksinim duyulan teknolojiyi geliştirme ve potansiyel ortaklık düzenlemeleri ile pazara giriş için yeni iş modelleri ve ürünler keşfetmeyi hedeflemektedir. Kuluçka grubu modeli, fikir jeneratörü modelinden türetilmiştir.

İnovasyon liderleri, yeterince olgunlaştırılmadan teknoloji kuruluna gönderilen ve inovasyon yönünün görmezden gelinebildiği fikirlere yatırım yapılmadığını fark etmişlerdir. Bu sorun, fikirlerin teknoloji kuruluna gelmeden geliştirilmesini sağlayacak

yeni bir yapının oluşturulması ile çözülmüştür. Yeni yapı girişim kurulu ya da iş geliştirme konseyi olarak isimlendirilen bir tür kuluçka birimidir.



**Şekil 3.11 : Fikir Jeneratörü + Kuluçka Grubu Modeli**

**Kaynak:** Gina Colarelli O'Conner and Richard DeMartino, "Organizing for Radical Innovation: An Exploratory Study of the Structural Aspects of RI Management Systems in Large Established Firms", *The Journal of Product Innovation Management*, 2006, V.23, ss. 475- 497, s. 480.

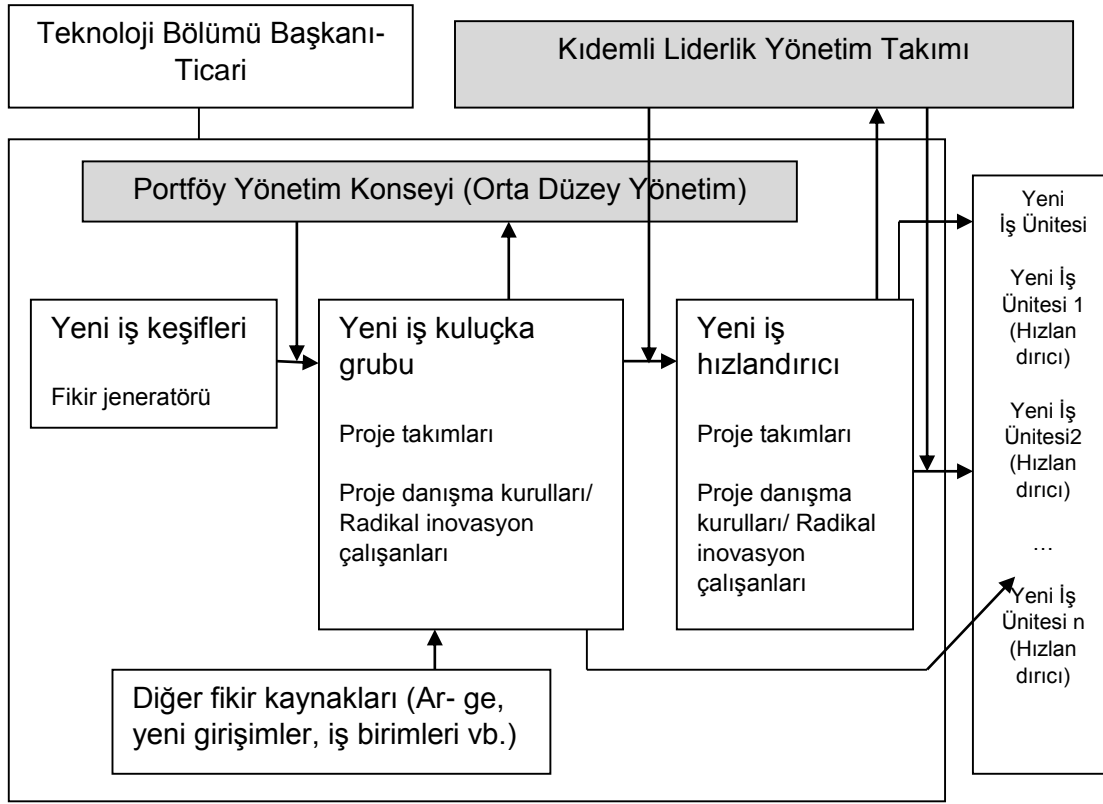
Kuluçka grupları, üst düzey yönetime sunulmak üzere birçok fikri gözden geçirmek ve geliştirmek amacıyla orta kademe yöneticilerinden oluşturulan bir takımdır. Kuluçka gruplarını oluşturan iş geliştirme yöneticileri, üst yönetime en umut verici projeleri sunmakla görevlidirler. Kuluçka grupları fikir üreticileri gibi teknoloji grubu ile bağlantılıdır. Ancak örgüte kuluçka grupları eklemek maliyetleri arttıracığından bu bağlamda önemli ölçüde üst yönetim desteği gerekmektedir.

Fikir üreticileri tarafından ortaya konmuş ancak geliştirilememiş radikal inovasyon fırsatlarının en azından bir bölümünün kuluçka grupları tarafından olgunlaştırılması radikal inovasyon projelerinin kapsamını genişletmektedir.

**Sıralı bütünsel model;** radikal inovasyon fırsatlarını ortaya çıkarma ve kuluçkaya yatırma; diğer ürün hatları ile rekabet edebilecekleri ticari yeterlilikler

düzeyine geliştirilmeleri için ihtiyaç duyulan destek ve korumayı sağlamayı içermektedir. Sıralı bütünsel model, projenin bir gruptan diğerine geçerek olgunlaşması esasına dayanmaktadır. Model bununla birlikte radikal inovasyonların kurumsal sisteme geçişleri açısından tüm zorlukları içermektedir (Şekil 3.12).

Sıralı bütünsel model, kuluçka grubu modelinden geliştirilmiştir. Özenli iş planları ile kuluçka aşamasında geliştirilen bazı projeler pazarda başarılı olmaktadır. Buna rağmen bu projeler genellikle gelişimlerini tamamlayamamakta dolayısıyla kısa- orta vadede yeterli geri dönüşüm sağlayamamaktadırlar. Birçok durumda, projelerin uygulama aşamasında geliştirilmesi gerekmektedir. Mevcut operasyon birimleri ile koordine edilmemiş projeler daha çok sorun yaratmaktadır.



Şekil 3.12 : Sıralı Bütünsel Model

**Kaynak:** Gina Colarelli O'Conner and Richard DeMartino, "Organizing for Radical Innovation: An Exploratory Study of the Structural Aspects of RI Management Systems in Large Established Firms", *The Journal of Product Innovation Management*, 2006, V.23, ss. 475- 497, s. 481.

Bu zorlukları hafifletmek için işletmeler bağımsız iş hızlandırıcısı birimler oluşturmaktadırlar. Hızlandırıcı birimlerin amacı; radikal inovasyon projelerinin bir iş

ünitesine ya da yeni bir örgütsel yapıya geçişi için kendi kendine yeterliliğini geliştirmektedir.

Hızlandırıcı, ar- ge ile sıkı bir ilişki halindedir ve teknoloji yöneticisine bağlıdır. Ayrıca üst düzey yöneticilerden oluşmuş bir yönetim takımı bulunmaktadır. Bu takım stratejik seviyede geliştirilmekte olan işler/ ürünler ile ilgili kararların verilmesinde yetkilidir. Örneğin; nihai örgüt yapısı, yatırım kararları ya da ihtiyaç duyulan ortaklık anlaşmaları. Hızlandırıcılar, geliştirme bölgeleri ve/ veya geliştirilmekte olan ürünün bazı parçalarının farklı performans ölçülerini belirlemek amacıyla düzenlenmiş her operasyon biriminde de bulunabilmektedirler.

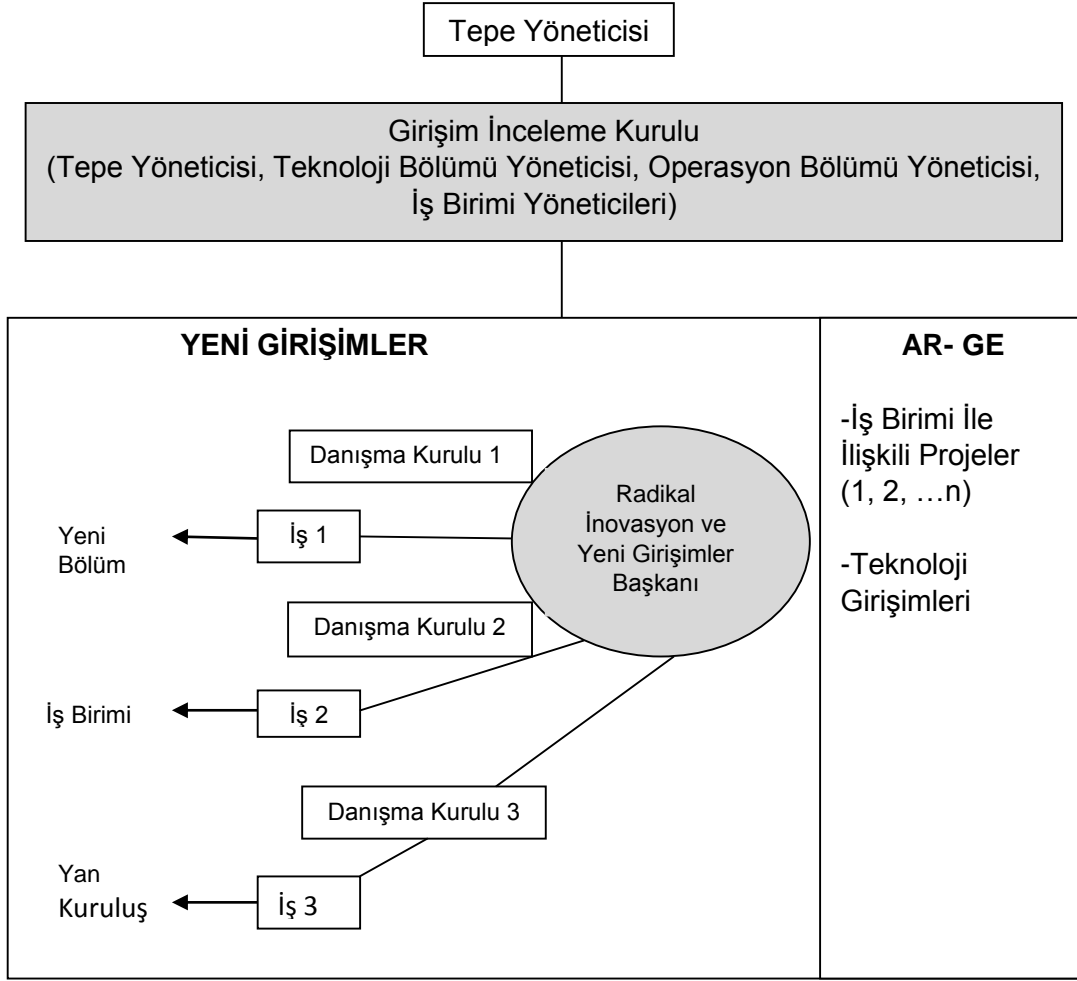
Sıralı bütünsel model, süreci gözlemlemek için iki yönetim birimi oluşturulmaktadır: Portföy yönetim konseyi ve kıdemli liderlik yönetim takımı (Şekil 3.12). Portföy yönetim konseyi, orta kademe yöneticilerden oluşmaktadır. Konsey fikir jeneratörü aşamasından kuluçka aşamasına geçecek radikal inovasyon fikirlerini seçmektedir. Konseyin amacı; sayısız potansiyel fırsattan umut verici girişimleri içeren eşsiz bir portföy oluşturmaktır.

Üst düzey yöneticilerden oluşan kıdemli liderlik yönetim takımı ise kuluçka grubundan yeni iş hızlandırıcı birime geçecek radikal inovasyon girişimlerini belirlemektedir. Bu takım ayrıca hızlandırılmış yeni işlerin hızlandırıcı iş birimlerine geçeceği zamana da karar vermektedir.

**Kurumsal girişim birimi modeli;** işletmede radikal inovasyon ve yeni girişim çalışmaları için kurumsal girişim inceleme kurulu ismiyle bir birim oluşturulmaktadır. Tepe yöneticisi ayrıca her girişim için mevcut orta ve üst düzey yöneticilerden, işletmenin iş geliştirme stratejileri ve operasyon yönetimi eğitimi ile uyum sağlayacak danışma kurullarını yapılandırmaktadır (Şekil 3.13).

Kurumsal girişim inceleme kurulunun ilk görevi, işletmenin hiç çalışma yapmadığı alanlarda yeni işler/ ürünler geliştirmektir. Zaman içinde çalışmalar mevcut ürün hatlarının boşluklarının doldurulması yönüne odaklanmaya evrilmişti. Sonunda kurulun görevi tekrar işletmenin ana işleri dışındaki işleri geliştirmeye yönelmiştir.

Bu girişimler ve işler iç ve dış kaynaklardan yararlanılarak oluşturulmaktadır. Yeni işler kendi ayakları üzerinde durana kadar işletmenin diğer işlerinden sağlanan gelir ile desteklenmektedir.



**Şekil 3.13 : Kurumsal Girişim Birimi Modeli**

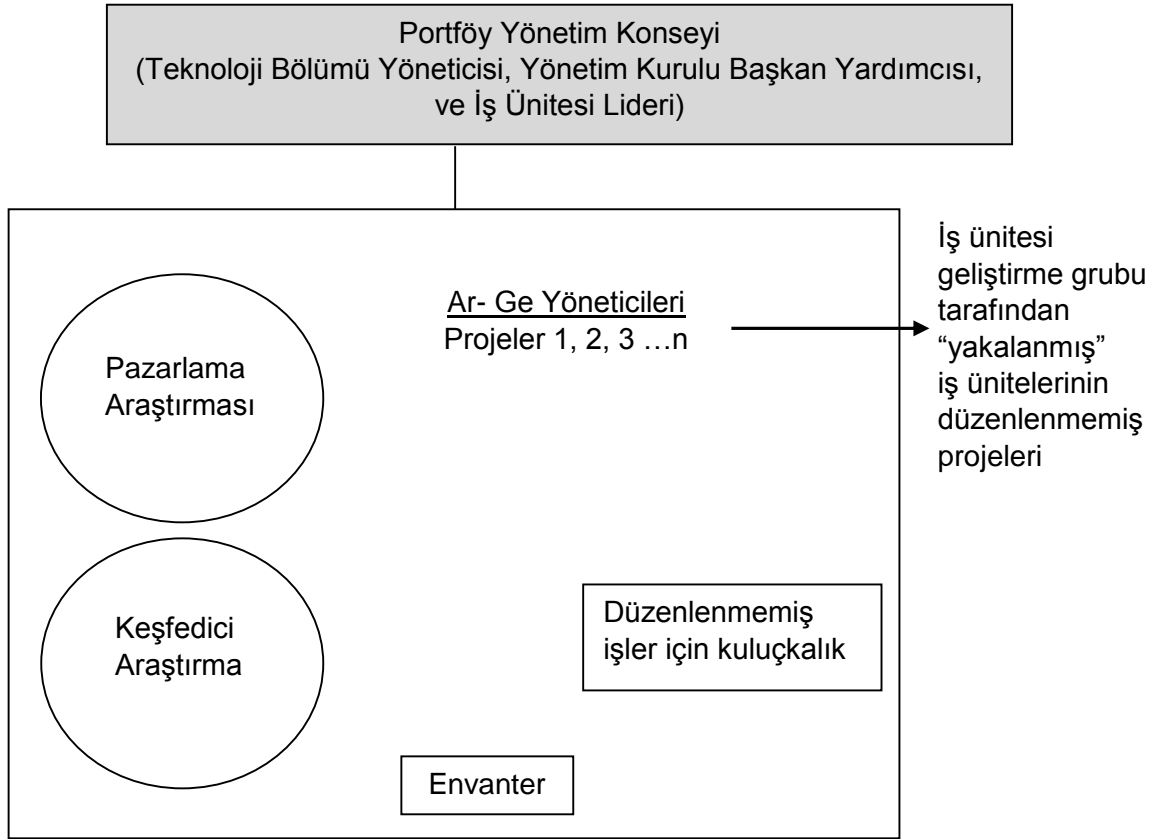
**Kaynak:** Gina Colarelli O'Conner and Richard DeMartino, "Organizing for Radical Innovation: An Exploratory Study of the Structural Aspects of RI Management Systems in Large Established Firms", *The Journal of Product Innovation Management*, 2006, V.23, ss. 475- 497, s. 481.

**Ar- ge yönetim sistemi modeli;** birçok işletmede radikal inovasyon sorumlusu olarak ar- ge önemli bir rol oynamaktadır. Bazı işletmelerde öncelik radikal inovasyon fikirlerinin geliştirilmesine verilmektedir. Başka işletmelerde ise ar- ge liderliği radikal ve artımsal inovasyonları geliştiren yönetim süreçlerinde ayırım yapmamaktadır. Böylece radikal inovasyon diğer ar- ge çalışmalarından ayrı olarak ele alınmamaktadır (Şekil 3.14).

Bu sistemler teknoloji ön yargısına sahip olduklarından pazarı öğrenmeye yönelmektedirler. İşletmeler bu amaçla çeşitli mekanizmalar geliştirmektedirler. Merkezi araştırma içinde pazar araştırma grubunun ortaya çıktığı yapı ilginç bir örnektir. Pazarlama araştırmasının rolü, ar- ge teknik zenginliği bilgisine dayalı bu

alanlarda potansiyel yeni iş önerileri geliştirmek için pazarlar hakkında bilgi sahibi olmaktır.

Teknoloji bölümü yöneticisi dahil üst düzey yöneticiler, radikal inovasyon projelerinin devam eden ilerlemelerinin değerlendirilmesi ve denetlenmesinde geniş bir role sahiptirler. Buna rağmen ar- ge yönetim modeli, düzenlenmiş ve düzenlenmemiş tüm projeleri belirleyebilmekte ve geliştirebilmektedir. Ar- ge düzenlenmiş fakat orta düzeyde olgunlaşmış radikal inovasyon projelerinin transferi için mevcut iş birimleri ile yakın bağlantılar kurmaktadır.



**Şekil 3.14 : Ar- Ge Yönetim Sistemi Modeli**

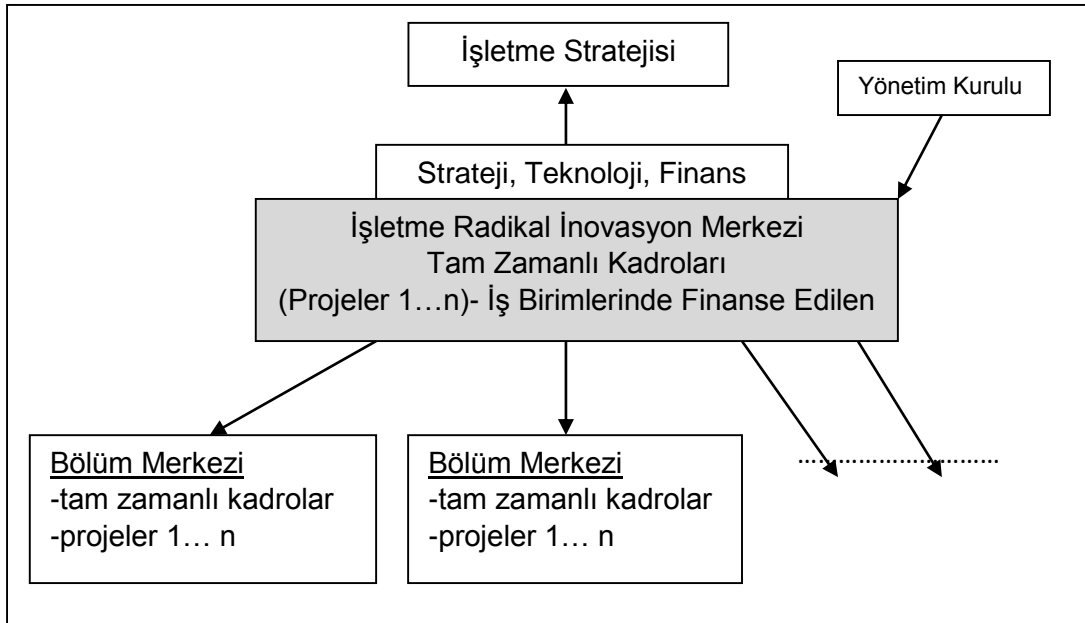
**Kaynak:** Gina Colarelli O'Conner and Richard DeMartino, "Organizing for Radical Innovation: An Exploratory Study of the Structural Aspects of RI Management Systems in Large Established Firms", *The Journal of Product Innovation Management*, 2006, V.23, ss. 475- 497, s. 481.

Ar- ge yönetim sistemi modelinde, merkezi ar- ge örgütünde teknik araştırmalar yanında pazarlama araştırmaları da yürütülmektedir. Ayrıca ar-ge düzenlenmiş fakat orta düzeyde olgunlaşmış radikal inovasyon projelerinin transferi için mevcut iş



birimleri ile yakın bağlantılar kurmaktadır. Bu modelde, işletmenin mevcut örgüt yapısı ile uyumsuz yeni işlerin geliştirilmesinde de ar- ge bölümünün sorumluluğu bulunmaktadır. Ar- ge yönetim sistemi modelinde tüm bu çalışmalar merkezi ar- ge örgütü içinde yapılmaktadır.

**Kendine benzer model;** öncelikle işletme düzeyinde bir radikal inovasyon birimi oluşturulmakta daha sonra bölümlerde benzer birimler kurulmaktadır. Kendine benzer deyimi fraktal geometri kavramından gelmektedir. Örneğin; bir kar tanesinin şekli. Kar tanesi detaylı incelendiğinde iç yapısında kendini tekrarladığı görülmektedir. Kendine benzer modelde de inovasyon birimleri işletmede farklı seviyelerde birbirinin kopyası durumundadırlar (Şekil 3.15).



**Şekil 3.15 :** Kendine Benzer Model

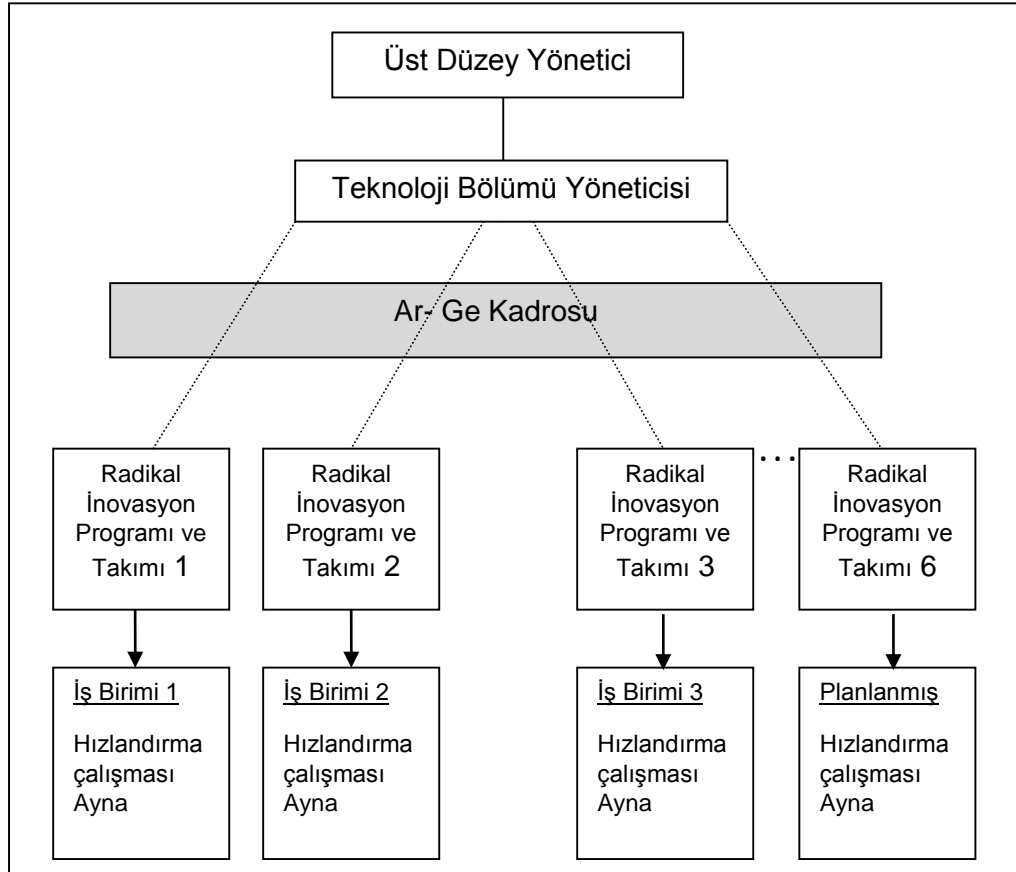
**Kaynak:** Gina Colarelli O'Conner and Richard DeMartino, "Organizing for Radical Innovation: An Exploratory Study of the Structural Aspects of RI Management Systems in Large Established Firms", *The Journal of Product Innovation Management*, 2006, V.23, ss. 475- 497, s. 481.

Bu modelde radikal inovasyon çalışmalarını geliştirmek amacıyla işletme ve bölüm bazında kurulan yapılara pazar hakkında bilgi toplama, ekonomik modelleme, proje yönetim yaklaşımları gibi konularda yardımcı olmak üzere üç- dört üst düzey yönetici de katılmaktadır.

Bir bölümde fırsatları değerlendiren başarılı bir proje oluşuyorsa bu proje işletme ölçeğinde uygulanarak daha geniş kaldıraç etkisinden yararlanılabilmektedir.

Modelin odak noktası, geliştirilmekte olan yeni fikirler üzerine değil daha çok işletmenin büyüme oranını önemli ölçüde etkileyecek işlerin nasıl geliştirilebileceği ile ilgili stratejilerin netlik kazanması üzerinedir. Böylece erken fikirler ve yüksek belirsizlik taşıyan projeler teknoloji düzeyi ve pazar beklentileri belli bir düzeye gelene kadar bu sistemde kabul edilmemektedirler. Diğer yaklaşımlardan daha çok kendine benzer model hem işletme hem de bölüm ölçeğinde radikal inovasyon çalışmalarını desteklemektedir. Bölüm üst düzey yöneticileri radikal ve artımsal inovasyonun her ikisinin de yaratılmasından sorumludurlar.

**Yansıtma modeli;** projeler ar- ge bölümünde belirlenmekte, seçilmekte ve geliştirilmektedir.



**Şekil 3.16 :** Yansıtma Modeli

**Kaynak:** Gina Colarelli O’Conner and Richard DeMartino, “Organizing for Radical Innovation: An Exploratory Study of the Structural Aspects of RI Management Systems in Large Established Firms”, *The Journal of Product Innovation Management*, 2006, V.23, ss. 475- 497, s. 481.

Üst düzey yönetici, işletmenin altyapısı ile ilgili tamamlayıcı yetenekleri geliştirmeye ayrıca değer zinciri ve örgüte uygun yeteneği kazandırmaya çalışmaktadır (Şekil 3.16).

Ar- ge, projeleri geliştirirken aynı anda hangi iş biriminin radikal inovasyon projesi için uygun bir alıcı birim olduğunu saptamaktadır. Ar- ge kadrosunun geliştirdiği radikal inovasyon projeleri, uygun alıcı birime yansıtılmaktadır. Bu iş üniteleri içindeki birimler hızlandırma çalışmalarını yürütmektedirler. Pazarlanabilir ürün için tamamlayıcı yetenekler geliştirilmektedir. Her bir iş birimi için önceden ürünün teknolojisinin geliştirilmesi ve pazarda test edilmesi projenin gerçekleşmesini hızlandırmaktadır.

### **3.2.3 İnovatif ürün geliştirme süreç modelleri**

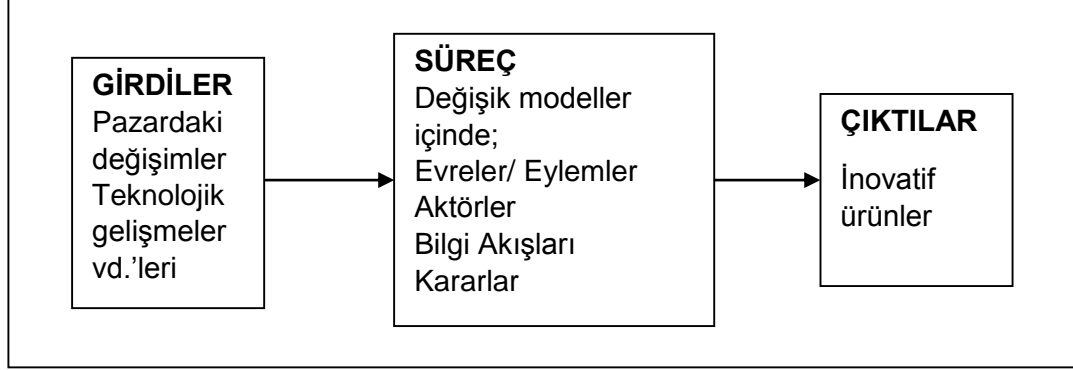
İnovatif ürün geliştirme süreç modelleri, inovatif ürün çalışmalarının nasıl yapılacağı ile ilgilidir. İnovatif ürün çalışmalarında yararlanılabilecek belli başlı süreç modelleri şunlardır: Bilginin işlenmesine dayalı model, stratejik ürün inovasyon süreci modeli, kapı süreci modeli, alfa/ beta sevkiyat modeli ve yeni ürün pazarlama süresi (huni modeli).

#### **3.2.3.1 Bilginin işlenmesine dayalı model**

Bilginin işlenmesine dayalı model; inovatif ürün geliştirmek için genel bir kavramsal çerçeve modeli oluşturulabilir (Şekil 3.17). Esas olarak bilginin işlenmesine dayalı olan bu modelde girdiler değişik süreç modellerinden geçerek çıktılara dönüşmektedirler. Süreçte ürünler, bilimsel veriler, deneyimler, pazar ve teknoloji bilgileri inovatif ürünlerin üretiminde kullanılacak bir bilgi tabanı haline gelmektedirler. Aktörler bilgi tabanı oluşturmak için eylemler gerçekleştirmektedirler. Aktörler bunu yaparken bilgi hatları boyunca bilgiyi yaymakta ve kararlar oluşturmaktadırlar (Bhuiyan ve Thomson, 2010). Bilginin kullanımı inovatif ürünler ve karların gelişmesinde belirleyici önemli bir unsurdur (Zhang ve diğ. 2009).

Ürün inovasyonu işletmenin ar- ge bölümü ile dış çevre arasındaki bilgi değişiminin sonucudur. Bilgi değişimi çeşitli şekillerde olabilir. Yeni ürün geliştirmede bilgi toplama uygulamaları, belirli inovasyon projelerinde araştırma işbirlikleri, özel yöntemler ile gerçekleştirilen ürün inovasyonu sonuçlarından elde edilen bilgi çıktılarının yönetimi vb. İnovatif girdilerin bir ölçüsü, araştırma yoğunluğudur. Araştırma yoğunluğu, dış kaynaklı bilgilerden ve araştırma işbirliklerinden olumlu etkilenmektedir. Bu etkileşim inovatif ürünlerden elde edilen gelirleri dolayısıyla toplam geliri yükseltmektedir.

İnovatif ürün satışlarından sağlanan gelirin toplam gelir içindeki payı, inovatif çıktılarının bir göstergesidir (Spithoven ve diğ. 2010).



**Şekil 3.17 :** İnovatif Ürün Geliştirme Süreci Kavramsal Çerçeve Modeli

**Kaynak:** Nadia Bhuiyan and Vince Thomson, "A Framework for NPD Processes Under Uncertainty", Engineering Management Journal, Vol. 22 No. 2, June 2010, ss. 27- 35, s. 29'dan uyarlanmıştır.

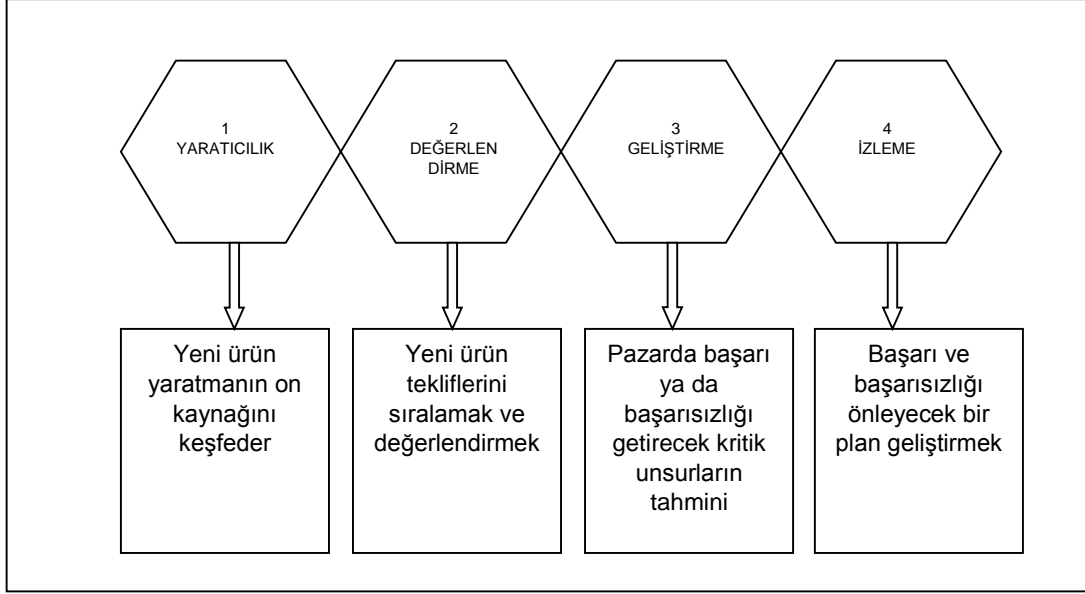
İşletmenin dış kaynaklı bilgiden yararlanma yöntemleri iki başlık altında toplanmaktadır: Dış kaynakların kullanımı ve işbirlikleri. Dış kaynak kullanımında genellikle maliyetleri düşürme hedefi yönlendirici olmaktadır. Oysa işbirliklerinde iç yatırımlar ile kolayca oluşturulamayan bilgiye erişme zorunluluğu daha güçlü bir motivasyon unsurudur (Sen ve Haq, 2011). Bilginin işlenmesine dayalı modelde dış kaynaklı bilginin önemine yapılan vurgu, açık inovasyon modelinin yararlarına dikkat çekmektedir.

### 3.2.3.2 Stratejik ürün inovasyon süreci modeli

Stratejik ürün inovasyon süreci modelinde (Sen ve Haq, 2011) dört farklı aşama bulunmaktadır: Yaratıcılık, değerlendirme, geliştirme ve izleme (Şekil 3.18).

Yaratıcılık; bu aşamada yeni ürün kavramlarında oluşmuş ya da oluşmakta olan değişikliklerin belirlenmesi denmektedir. Başarılı inovasyoncular yeni ürünler ya da yeni pazarları nerede arayacaklarını bilmektedirler. Onlar bilinçli olarak işin o özel alanını izlemekte ve değişiklikleri aramaktadırlar. Modelde on değişim alanı belirlenmektedir: Beklenmeyen başarılar, beklenmeyen başarısızlıklar, beklenmeyen

işletme dışı olaylar, sürecin zayıflıkları, endüstri/ pazar yapısındaki değişiklikler, yüksek büyüme alanları, ilerleyen teknolojiler, demografik değişiklikler, algıda değişiklikler ve yeni bilgi.



**Şekil 3.18** : Stratejik Ürün İnovasyon Süreci Modeli

**Kaynak:** Michel Robert, **Stratejic Product Innovation Pure & Simple**, PPS, USA, 2004, s. 70.

Değerlendirme, burada potansiyellerine göre yeni ürün fırsatlarını sıralama teknikleri üzerinde durulmaktadır. Başka bir deyişle; değerlendirme, yeni ürün kavramlarını ve belli anahtar parametreleri karşılamak için onların yetenekleri için eleştirisel analizler yapmak anlamındadır. Değerlendirme dört konuda yapılmaktadır: Maliyet, kar, stratejik uygunluk ve uygulama zorlukları.

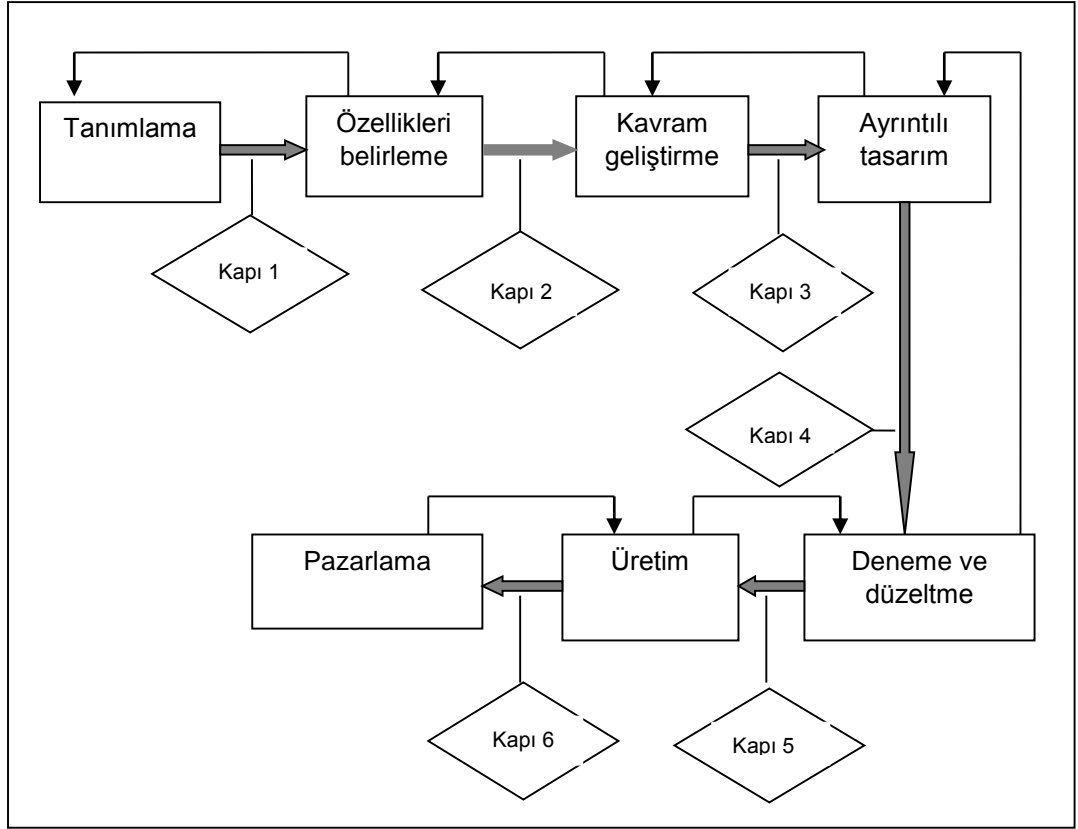
Geliştirme, bu aşama başarısızlığı önlemek ve başarıyı desteklemek için gerekli eylemler ile birlikte yeni bir üründe başarı ya da başarısızlığa yol açacak unsurları tahmin etme tekniklerini göstermektedir. Kritik unsurlar dokuz başlık altında toplanabilmektedirler: Teknik unsurlar, zamanlama unsurları, istikrar unsurları, pozisyon unsurları, büyüme unsurları, pazarlanabilirlik unsurları, üretim unsurları, finansal unsurlar ve koruma.

İzleme, yeni ürünü başarıyla pazara sunmak için bir uygulama planı oluşturacak teknikleri gösteren aşamadır. İzleme planının adımları şunlardır: Gelişim planı

hazırlamak, ön yapılabilirlik çalışmaları/ proje tanımları, programa onay almak/ finansman, gelişim planlarını güncelleştirmek, pazarlama araştırması uygulamak, prototip denemelerini geliştirmek, pazar testleri- tüketicilerden geri besleme almak, ürün revizyonu, üretim mühendisliği, ilk üretim çalışmaları, pazar testi, ürün geliştirme, üretim uygulamaları, ürün dağıtımı ve pazar ve tanıtım/ destekleme.

### 3.2.3.3 Kapı süreci modeli

Aşağıda kapı süreci modeli şematik olarak verilmektedir:



Şekil 3.19 : Kapı Süreci Modeli

**Kaynak:** Bimal P. Nepal, Om Prakash Yadav and Rajesh Solanki, “Improving the NPD Process by Aplying Lean Principles: A Case Study”, Engineering Management Journal, Vol. 23, No. 1, March 2011, ss. 52- 68, s. 53.

Cooper (1990) tarafından geliştirilen kapı süreci modelinde, Nepal ve diğ. (2011); ürün geliştirme evrelere bölünmüş doğrusal bir süreçtir. Evreler, tanımlama, tasarım, prototipleme, geliştirme, testler, pazara sunma ve destek hizmetleri olabilmektedir.

Her evrenin sonunda bulunan kapılar ise o aşamada yapılan çalışmaların yeterli olduğuna ilişkin onay alınacak yönetimsel kontrol noktalarıdır. Bir evreden ötekine geçmek için bir kapıdan geçilmelidir. Bunun için o evrede çalışmayı yürüten ekiplerin temsilcileri ile yöneticiler toplantılar yapmaktadırlar. Toplantılarda teknolojinin uygunluğu, tüketici istek ve ihtiyaçlarını tatmin derecesi, tüketicilerin katılımının derecesi, iş planının durumu vb. ölçütlere göre değerlendirmeler yapılmaktadır. Değerlendirme sonucu olumlu ise çalışmanın bir sonraki evresine geçilmektedir (Şekil 3.19).

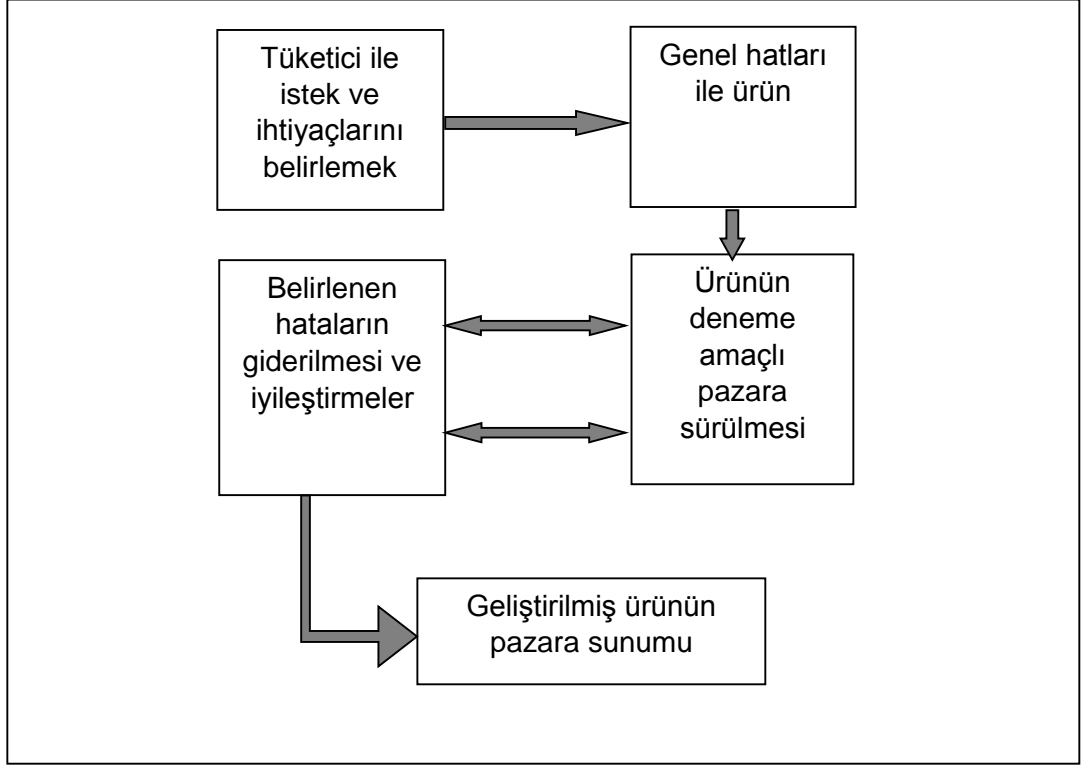
Kapı süreci modelinin üç darboğazı bulunmaktadır (Barker, 2001):

- Modelde bir aşama tamamlanmadan sonraki aşamaya geçememe süreci yavaşlatmaktadır.
- Tüketici katılımı yeterince erken bir aşamada başlamamaktadır. Bu yüzden ürün geliştirilirken tüketicinin gerçek ihtiyaçlarından sapma olabilmektedir.
- Sürecin farklı aşamalarında farklı ekipler çalışmaktadır. Dolayısıyla başlangıçta planlanan ile ortaya çıkan arasında değişiklikler görülebilmektedir.

#### **3.2.3.4 Alfa/ beta sevkiyat modeli**

Kapı süreci modelinin yukarıda sıralanan zayıf noktalarını ortadan kaldıran yeni bir model geliştirilmiştir: Alfa/ beta sevkiyat modeli (Şekil 3.20). Bu modelde evre sayısı azaltılarak süreç hızlandırılmakta, tüketici ile işbirliğine daha başlangıçta daha çok önem verilmekte ve sürecin tamamından tek bir ekip sorumlu olmaktadır (Barker, 2001).

Süreç tüketici istek ve ihtiyaçlarını belirlemeye yönelik bir diyalog ile başlamaktadır. Bu evreyi ürünün yalın şartname şartlarına göre geliştirildiği bir alfa evresi izlemektedir. Sonraki evrede tüketici ile birlikte ürünün geliştirilmesi için ürün birkaç defa pazara sunulmakta ve tekrarlamalı bir dizi iyileştirme ve düzeltmeden geçilmektedir. Ürünün yeterince geliştirildiğine karar verildiğinde bu beta evresi tamamlanmıştır. Daha işlevsel, daha kaliteli ve daha ucuz aşamaya gelen ürün pazara sunulmaktadır. Özellikle bilgisayar programlarının geliştirilmesinde bu model sıklıkla tercih edilmektedir. Beta evresinde birçok kez geliştirilmekte olan sürümler ücretsiz ya da çok düşük ücretle kullanıcılara sağlanmaktadır.



**Şekil 3.20** : Alfa/ Beta Sevkiyat Modeli

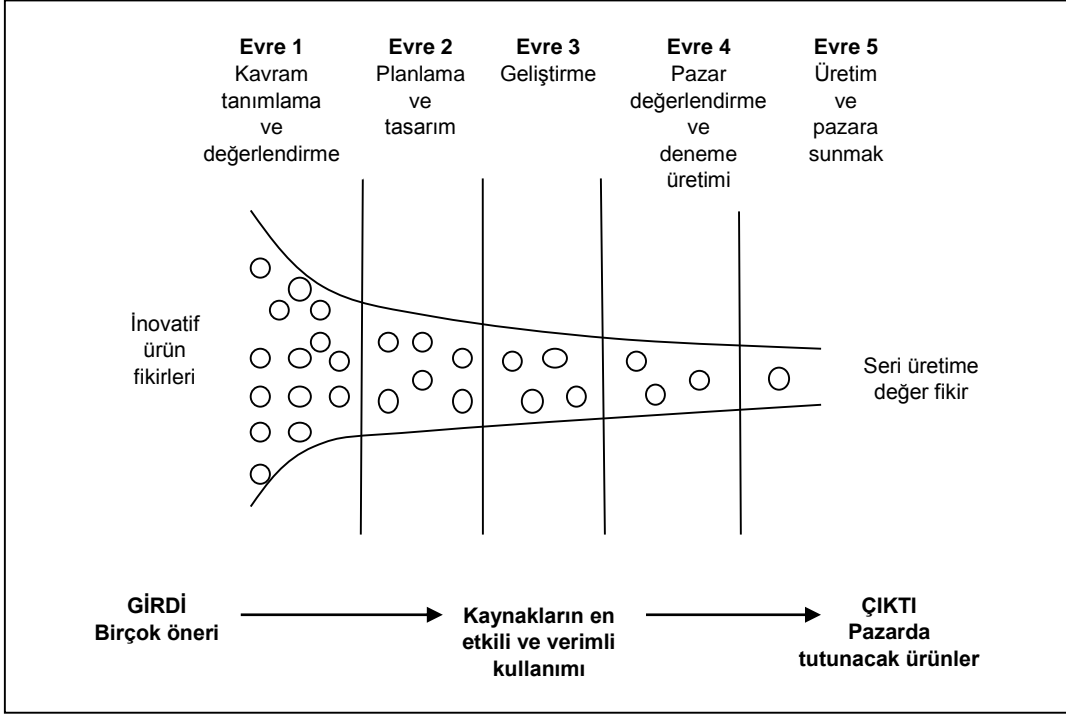
### 3.2.3.5 Huni yaklaşımı

Huni yaklaşımı (Şekil 3.21) olarak isimlendirilen modelde başlangıç aşamasında birçok fikir bulunmaktadır. Süreç boyunca bunların çoğu elenerek huninin çıkış noktasına pazarda başarılı olma olasılığı çok yüksek birkaçı ulaşabilmektedir. Giderek daralan boru hattı boyunca spekülâtif ürün fikirlerinin olabildiğince erken aşamalarda elenmesini sağlayacak iş karar (evre inceleme) noktaları yer almaktadır. Bu noktalarda fikirler teknik, pazarlama ve finansal performansları açısından değerlendirilmektedir. Değerlendirme sonucu projenin yönü belirlenmektedir. Bunlar; devam, iptal ya da yönlendirme (Ahmed ve Shepherd, 2010).

Huni yaklaşımında uzmanlar iki ekip halinde örgütlenmektedir: Karar noktalarında genel yöneticiler, pazarlamacılar ve teknik uzmanlardan oluşan disiplinler arası portföy yönetici ekibi. Diğer yanda huninin bir ucundan girip sonuna kadar gitmeyi başaran ürünlerden sorumlu bütünleşik proje takımı.



Aşağıdaki şekilde huni modelinin işleyişi görülmektedir:



**Kaynak:** Pervaiz K. Ahmed and Charles D. Shepherd, **Innovation Management**, Great Britain: Pearson Education Limited, 2010, s. 186.

### 3.2.4 İnovatif ürün geliştirme sürecinde karşılaşılan belli başlı sorunlar ve çözüm önerileri

İnovatif ürün geliştirme süreci ile ilgili sorunların temelinde belirsizlik olgusu yatmaktadır. Yeni teknolojinin öngörülmesinde zamanlama ile ilgili belirsizlikler, inovatif üründe tüketici ihtiyaçları ile ilgili belirsizlikler gibi (Betz, 2010). Ancak burada daha ayrıntılı irdelemek amacıyla tüm süreci etkileyen kavramlar yerine sürecin aşamaları dikkate alınarak belli başlı sorunlar ve çözüm önerileri ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

- **İnovatif ürün fikrinin oluşturulması ile ilgili sorunlar;** ürün inovasyonuna ihtiyaç duyulduğu belirlendikten sonra pazarın ilgisini çekecek tamamen özgün ya da önemli ölçüde geliştirilmiş ürün fikrinin bulunması

gerekmektedir. Başka bir deyişle; işletme inovatif ürün olarak ne üretmelidir? Bir şeyi doğru yapmaktan daha çok doğru şeyi yapmak önemli olduğundan aslında bu soru tüm sürecin en önemli sorusudur.

Bu soru iki aşamalı düşünülmalıdır: Birinci aşamada inovatif ürün fikirleri oluşturulmalıdır. İkinci aşamada ise bu havuzdan en uygun olan fikir seçilmelidir.

İnovatif ürün fikirleri havuzu oluşturacak belli başlı düşünce kaynakları şunlardır: Yeni bilgi, tüketicilerin düşünceleri, lider kullanıcılar (ihtiyaçları pazar eğilimlerinin ilerisinde olan tüketiciler), empatik tasarım (tüketicilerin mevcut ürünleri nasıl kullandıklarını gözlemleyerek bu çalışmalardan fikir üretme tekniği), buluş fabrikaları (işletme içinde ve dışındaki ar- ge yapıları) ve yenilik pazarı (inovatif fikirler ve ürün prototiplerini araştırarak işletmenin stratejisine, pazarına ve olanaklarına uygun olanlar için bu özgün çalışmaları ortaya koyan insanlar ya da örgütler) (Luecke, 2008).

Uygun bir ortamda inovatif ürün fikirleri geliştirildikten sonra bunların içinde en uygun olanının seçilmesine sıra gelmektedir. Seçim işleminde portföy yaklaşımı kullanılabilir. Portföy yaklaşımında çeşitli kriterler dikkate alınarak mevcut fikirler değerlendirilmekte; kendi içinde gruplara ayrılmakta ve en çok net yarar sağlama durumlarına göre sıralanmaktadır. Bu yaklaşımda insan kaynakları ve finansman kaynakları aktarımı daha kontrollü gerçekleştirilmekte ve pazardaki değişimlere daha hızlı cevap verilebilmektedir. Böylece inovasyon sürecinin riski de yönetilebilmektedir (Erensal, 2010).

Portföyün etkin yönetiminde önemli olan inovatif fikirlerin değerlendirileceği kriterlerin belirlenmesidir. Bir inovatif ürün projesi hakkında karar verirken üç önemli parametre öngörülmeye çalışılmaktadır (Freeman ve Soete, 2004):

- İnovatif ürünün geliştirilmesi, üretim ve pazarlama maliyetleri ile bu harcamaların gerçekleşme zamanları.
- İnovatif üründen beklenen gelirlerin miktarı ve zamanlaması.
- Teknolojik ve ticari başarı olasılığı.
- **Pazar tahmini ile ilgili sorunlar;** inovatif ürünün başarısı tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını rakip ürünlerden daha iyi karşılamasına bağlıdır. Bu durumda tüketicilerin istek ve ihtiyaçları ortaya konmalıdır. Tüketicilerin farkında olduğu karşılanamayan istek ve ihtiyaçlarını belirlemek olanaklıdır. Ancak tüketicilerin kendilerinin bile farkında olmadıkları istek ve ihtiyaçları nasıl saptanacaktır? Tüketiciler yeni teknolojiye, inovatif ürünün formuna ne tür tepkiler vereceklerdir?

İnovatif ürün tüketicilerin alışkanlıklarını nasıl değiştirecektir? Çoğaltılabilecek bu sorular pazardaki belirsizliği açık biçimde ortaya koymaktadır.

Pazardaki belirsizlikleri azaltmak için hızlı değişen ve durağan pazarlarda yapılabilecek çalışmalar Çizelge 3.6'da gösterilmiştir.

**Çizelge 3.6 : Hızlı Değişen ve Durağan Pazarlarda Etkili Uygulamalar**

Hızlı değişen pazarlarda etkili uygulamalar	Durağan pazarlarda etkili uygulamalar
Ayrıntılı araştırma yapmak. Fikir geliştirme aşamasında tüketicilerin görüşlerine başvurmak. Tüketicinin nabzını tutmak için prototip geliştirmek.	Tüketicilerin istek ve ihtiyaçları bilinmektedir. Pazar bölümleri bellidir. Önemli ölçüde iyileştirilmiş ürünler için ayrıntılı araştırma gerekmez. Özgün ürünler için ayrıntılı araştırma yapılmalıdır.
Üretim ve satışlar küçük ölçekli olmalıdır. Ürünün ilk versiyonlarına pazarın tepkisi hızlı biçimde işlenerek gerekli değişiklikler yapılmalıdır. Pazara giriş hızlı olmalıdır. (Saldırgan strateji izlenmelidir.)	Pazara ilk giren olmak risklidir; rakipler fiyatı indirebilir. (Savunmacı, taklitçi, bağımlı, geleneksel ve fırsatçı stratejiler uygulanabilir.)
Ar- ge ve inovatif ürünün pazarda tutunmasında risk oranı yüksektir. Üst yönetimin desteği çok önemlidir.	İnovatif ürünün pazara sunumunda risk düşüktür. Üst yönetimin desteği ve ilgisi çok gerekli olmayabilir.
İnovatif ürünlerin oluşturulabileceği örgütsel kültür geliştirilmelidir. İşletmede inovasyon alt yapısı kurulmalıdır.	İnovasyon alt yapısı görece daha az önem taşır.
İnovatif ürünün pazarlama ekibi ve dağıtım kanallarındaki yükünü hafifletmek ve yeni pazar bölümlerine ulaşmak için doğrudan ürün ile ilgili pazarlama stratejileri geliştirilmelidir.	Tüketiciler benzer ürünleri kullandıklarından inovatif ürünü benimsemeleri görece kolay olur. Tüketicilere yönelik eğitim programları gerekmez.

**Kaynak:** John W. Mullins and Daniel J. Sutherland, "New Product Development in Rapidly Changing Markets: An Exploratory Study", *Journal of Product Innovation Management*, Volume 15, No. 3, (May 1998), s. 229'dan uyarlanmıştır.

- **Teknoloji ile ilgili sorunlar;** bunlar iki ana başlık altında toplanabilir:

İşletmenin teknoloji üretmesi durumunda karşılaşılabileceği sorunlar ve teknoloji transfer etmesi durumunda yaşanabilecek sorunlar.

Teknoloji üretmek maliyetli, çoğunlukla uzun süreli ve belirsizlik içeren bir çalışmadır.

İşletme kendisi teknoloji geliştiremiyorsa teknoloji transferi yolunu tercih etmektedir. Teknoloji transferi doğrudan ürünün (makinelere, yazılımların vb.), üretim teknolojisinin (üretim sürecine ait bilginin) ya da ürünün nasıl çalıştırılacağına ilişkin bilginin alınması şeklinde olabilir.

Teknoloji transferi süreci; gereksinim duyulan teknoloji düzeyinin belirlenmesi, alternatif teknolojilerin saptanması, uygun teknolojinin seçimi, uyarlama ve geliştirme aşamalarından oluşmaktadır (Kasap, 2010).

Ancak ileri teknolojiyi elde etme konusunda ciddi sorunlar yaşanabilir. Bunlar şunlardır:

- İşletme için doğru teknoloji seçilmelidir. Pazarın şartlarına uymayan, otomasyon derecesi yüksek dolayısıyla yüksek fiyat ve kalitede ürün üretecek bir teknoloji alınabilir. Ya da alınacak bir makinenin özellikleri sistemin bütünü ile uyumlu olmayabilir.

- Teknoloji transfer maliyetleri yüksektir.
- Teknoloji transferi bilgisayar programının ya da makinelere alınması ile tamamlanan bir eylem değildir. Rekabette öne geçmek için sahip olunan teknolojinin verimli kullanılması gerekmektedir.

- Teknolojiyi üreten ile kullanan ülkeler arasında çalışanların alışkanlıklarından malzeme standartlarına kadar birçok unsurda ciddi farklılıklar bulunmaktadır. Bu yüzden transfer edilen teknoloji yerel şartlara uyarlanmalı ve geliştirilmelidir. Bunun için belli bir bilgi birikimi, teknoloji alt yapısı, kalifiye insan kaynağı ve finansal destek lazımdır.

- Diğer yandan teknoloji transferinde bazı endüstrilerde (örneğin; savunma, uzay, enerji vb.) bu maddi ve maddi olmayan maliyetlere katlanılsa bile politik engeller çıkabilmektedir.

Teknoloji transferi ile ilgili sorunların çözümünde; öncelikle transfer edilecek teknolojinin uygulanacağı ülkenin çevresel koşullarına uygun duruma getirilmesi önemlidir. Teknoloji transferinin başarısında etkili olan unsurlar üç ana başlık altında toplanabilir (Thawwad, 2009):

Kültür; farklı ülkeler farklı kültürel değerlere sahiptir; çalışma etikleri, motivasyon, tamir- bakım alışkanlıkları, renklerin anlamları, çalışma saatleri gibi. Teknoloji transferinde başarılı olmak için bu farklılıklar dikkate alınarak gerekli uyumlaştırmalar yapılmalıdır.

Fiziksel çevre; teknolojinin transfer edileceği ülkenin iklimi ve yer şekilleri de dikkate alınmalıdır. Teknoloji belli ısı aralıklarında çalışıyorsa çok sıcak ya da soğuk iklime sahip ülkelerde sorunlar yaşanacaktır. Ya da transfer edilecek teknoloji basınca duyarlı ise kullanılacağı ortamın deniz seviyesinden yüksekliği göz önünde tutulması gereken bir kriter olabilir.

Coğrafi konum; teknolojinin uygulanması ile belli ürünler üretmek için doğal kaynaklara ve yeni hammaddelere ihtiyaç duyulabilir. Örneğin; çeşitli enerji kaynakları (su, kömür, petrol, güneş, rüzgar gibi), madenler (krom, bakır, bor gibi). Böyle durumlarda bu doğal kaynakların ve/ veya hammaddelerin o coğrafyada bulunmaması teknolojinin uygulanmasında sıkıntı yaratabilir.

İnovasyon çalışmalarında başarılı olmak teknoloji üretme yeteneğine sahip olmakla olasıdır. Teknoloji üretme zorunluluğu içselleştirildikten sonra teknoloji üretimine giden yol, teknoloji kopyalama, eğitim düzeyinin yükseltilmesi, yurt dışında eğitim, ar-ge çalışmalarının desteklenmesi, teknolojiye sahip olanlar ile işbirlikleri gibi yöntemlerden geçmektedir.

Gelişmekte olan ülkeler teknoloji üretmek ve/ veya teknoloji transferi konularındaki sorunları çözmekte zorluklar yaşamaktadırlar. Yine de bu sorunlarla başa çıkılabileceğini Japonya başta olmak üzere Güney Kore, Tayvan, Singapur, Çin, Malezya, Tayland ve Endonezya hızla sanayileşerek göstermişlerdir (Freeman ve Soete, 2004).

- **Finansman ile ilgili sorunlar;** inovatif ürünler geliştirilirken

kaçınılmaz olarak finansal sorunlar ile karşılaşmaktadır. Finansal sorunların temelinde gerekli kaynakların ve gelir tahminlerinin doğru hesaplanması, inovatif çalışmanın tahmini getirisinin tahmini maliyetinden ve alternatif yatırımlardan yüksek olması ve gerekli finansal kaynakların uygun koşullarda temin edilebilmesi gelmektedir.

Bu bilgilere ulaşmak için cevap bulunması gereken sorular şunlardır:

- İnovatif fikri pazara sunulacak ürün aşamasına getirebilmenin maliyeti ne kadar olacaktır?
- Ürünün satış fiyatı ne kadar olmalıdır?
- Belirlenen fiyattan satabilmek için üretim miktarı ne olmalıdır?
- Pazarlama ve üretim maliyetleri ne kadar tutacaktır?

İnovatif ürün fikri özgün bir çalışma ise yukarıdaki sorulara verilecek cevaplar tamamen tahminlere dayalı olacaktır. Oysa çalışma mevcut ürünlerde önemli geliştirmeler yapılmasını esas alıyorsa sorulara verilecek cevaplar gerçekleşme olasılığı daha yüksek tahminler içerecektir.

Yöneticiler ve inovasyon yapanlar fikirler arasında tercih yaparken finansal araçlardan yararlanırlar. Bunlardan iki tanesi; başabaş noktası analizi ve iskontolu nakit akışı analizidir. Başabaş noktası analizi ile inovatif ürünün sağlayacağı nakit akışıyla maliyetlerin hangi noktada eşitlenebileceği ortaya konulmaktadır. Iskontolu nakit akışı analizinde ise gelecekte elde edilecek gelirlerin bugünkü değeri hesaplanarak inovatif ürüne yatırım yapmanın karlı olup olmadığı belirlenmeye çalışılmaktadır (Luecke, 2008).

Finansman kaynakları; öz sermaye, dış kaynaklar ve oto finansmandır. Dış kaynaklar çerçevesinde inovasyon ve ar- ge çalışmalarını destekleyen kamu ve özel kurumlar (Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, KOSGEB, TÜBİTAK, vakıflar, bankalar vb.) ile uluslararası örgütlerin (Avrupa Birliği vb.) destekleri incelenmeli ve koşulları uygun olanlardan yararlanılmalıdır.

KOSGEB'in konumuz ile ilgili olan destekleri, Ar- ge, İnovasyon ve Endüstriyel Uygulama Destek Programı'nda toplanmıştır. Ar- ge ve inovasyon projelerine, işlik tahsisi ve kira desteği, makine- teçhizat, donanım, hammadde, yazılım ve hizmet alımı giderleri desteği, personel gideri desteği, proje geliştirme desteği ve başlangıç sermayesi desteği sağlanmaktadır (KOSGEB, 2015). TÜBİTAK Başkanlığı'na bağlı Teknoloji ve Yenilik Destek Programları Başkanlığı (TEYDEB) ise onbir destek programı yürütmektedir (TÜBİTAK Teknoloji ve Yenilik Destek Programları Başkanlığı, 2015): Sanayi ar- ge projeleri destekleme programı, proje pazarları destekleme programı, üniversite- sanayi işbirliği destek programı, TÜBİTAK KOBİ ar- ge başlangıç destek programı, TÜBİTAK uluslararası sanayi ar- ge projeleri, TÜBİTAK öncelikli alanlar araştırma teknoloji geliştirme ve yenilik projeleri destekleme programı, üniversite- sanayi işbirliği destek programı, teknoloji transfer ofisleri destekleme programı, girişim sermayesi destekleme programı, yenilik girişimcilik alanlarında kapasite artırılmasına yönelik destekleme programı ve TÜBİTAK patent destek programı. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın ar- ge ve yenilik destekleri sekiz başlık altında toplanmaktadır (Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Bilim ve Teknoloji Genel Müdürlüğü, 2015): San- Tez ar- ge destek programı, teknoloji geliştirme bölgeleri, ar- ge merkezleri, rekabet öncesi işbirliği projeleri, teknogirişim

sermaye desteği, patent destek programı, yatırım destek programı ve ar- ge ürünleri pazarlama destek programı. Adı geçen destekler Bilim ve Teknoloji Genel M¼d¼rl¼đ¼ tarafından uygulamaya konulmaktadır.

- **İnsan kaynakları ile ilgili sorunlar;** inovatif ürün fikrinin ortaya konulması ve geliştirilmesi aşamalarında başat unsur kalifiye çalışanlardır.

İnovatif ürün geliştirilmesinde insan kaynakları ile ilgili sorunlar iki ana başlık altında özetlenebilir: Uygun insan kaynakları ile çalışmak ve bu insan kaynaklarını başarılı biçimde yönetmek.

İnovatif ürün geliştirecek insan kaynaklarına işletme kendi bünyesinde sahip olabileceği gibi işletme dışındaki insanlardan da yararlanabilir. Önemli olan, amacı gerçekleştirme potansiyeli bulunan insanları bulup onlarla alışabilmektir. Yetenekli insanların istihdam edilip edilmeyeceği işletme ve çalışan açısından karşılıklı istek varsa maliyet sorunudur. Ancak işletmeler inovasyon çalışmalarını yürütebilecek en azından çekirdek bir kadroyu bünyelerinde bulundurmalıdırlar. Bu kadroyu kuracak yöneticiler bir tür yetenek avcısı gibi çalışarak konularında uzman, yetenekli, yaratıcı ve bir amaç doğrultusunda çalışmak isteyen insanları bulabilmelidirler. Bir diğer önemli nokta ise işletmelerin istihdam ettikleri insanları geliştirmek için çaba göstermek zorunda olmalarıdır.

İnovatif çalışmalarda verimliliği yükseltmenin yollarından birisi; ekipler kurulmasıdır. Bunlar proje ekipleri ve eylem ekipleri olarak iki tür olabilir. Proje ekipleri tümüyle inovasyonla ilgilidir. İnovatif projeler yürütürler. Araştırma grupları, keşif grupları, planlama ekipleri, ürün ekipleri, acil müdahale ekipleri gibi. Eylem ekipleri ise büyük ölçüde inovasyon ile ilgilidirler, ancak bir ölçüde fonksiyonel çalışmalar da yaparlar. Hastane ekipleri, orkestralar, müzakere ekipleri gibi (Barker, 2001).

- **İnovatif ürünün pazarda tutunması ile ilgili sorunlar;** seçilmiş inovatif fikir birçok aşamadan geçip ürüne dönüştükten sonra pazara sunulmasına sıra gelmektedir. Bu aşamada özgün ürünlerde önemli sorunlar yaşanabilir. Tüketici ürüne yabancıdır. Önemli ölçüde geliştirilmiş ürünün pazara sunumunda ise çok büyük sorunlar ile karşılaşılabilir.

Bu sorunların üstesinden gelebilmek için saldırgan strateji uygulayan bir işletmenin yaptığı gibi inovatif ürünün pazara sunumu sırasında hem pazarlama ekibine hem de tüketicilere yönelik eğitim programları düzenlenmelidir. Ayrıntılı broşürler, uygulamalı tanıtımlar vb. etkinlikler ile tüketicilerin özgün inovatif ürünün fonksiyonlarını anlamaları ve kullanımını öğrenmeleri sağlanabilir.

Diğer yandan pazara sunulan yeni ürünleri önce yenilikçiler onlardan sonra hızlı benimseyenler satın almaktadır. Bu hızlı benimseyenler grubu, erken ve geç

benimseyen grup için kendilerini güvende hissettikleri bir ortam oluşturmaktadırlar. Erken ve geç benimseyenler çoğunluktadırlar. En sonda ise geç kalanlar bulunmaktadır. Artık televizyon, basın gibi kitle yayın araçları ile erken ve geç çoğunluğa tanıtım, etkili olmaktan uzak bir yaklaşımdır. Pazarda yeni fikirlerin, ürünlerin hızla yayılması için öncelikle pazarın bir bölümünü hedef alan inovatif ürünler geliştirilmelidir. Bunların benimsenmesine yenilikçiler ve hızlı benimseyenler grupları içinde bulunan “yayıcılar” önemli katkı sağlayacağından tanıtım bunlara yönelik olmalıdır. Yayıcılar otorite kabul edildikleri yeni bir ürün hakkındaki bilgileri, çevrelerindekiilere aktaran uzman kişilerdir. İnovatif ürünün pazarda yayılması aşamasında en önemli nokta; yayıcıların bulunması ve bunların yeni ürünü diğer tüketicilere satmasını sağlamaktır. Bunun için inovatif ürünler yayıcıları etkileyecek özelliklere sahip olmalıdır (Godin, 2007).

### **3.2.5 İnovatif ürüne değer katma anlamında marka, ambalaj ve**

#### **satış sonrası hizmet stratejileri**

İşletmenin rekabet üstünlüğü elde etmesine yararlı olacak ürün ile ilgili kararlar yalnız ürünün kendisi ile ilgili olanlar değildir. Marka, ambalaj ve satış sonrası hizmet kararları da ürünle birlikte düşünülmesi gereken, ürünün pazarda tutunmasını doğrudan etkileyen kararlardır.

John Grant (2006), markayı kültürel fikir olarak ele almakta ve kültürün sürekli değişimine bağlı olarak markaların da hep taze, amaca uygun ve dinamik kalması için inovatif olma zorunluluğunu vurgulamaktadır.

İnovatif ürün ile ilgili marka stratejileri iki grupta toplanabilir: Özgün inovatif ürün ile ilgili marka stratejileri ve önemli ölçüde geliştirilmiş inovatif ürün ile ilgili marka stratejileri. Her iki gruptaki ürünler yeni bir marka ya da marka genişletme stratejisi ile pazara sunulabilir. Ancak özgün inovatif üründe ağırlıklı olarak yeni bir marka tercih edilirken önemli ölçüde geliştirilmiş inovatif üründe çoğunlukla marka genişletme stratejisi uygulanmaktadır.

Çeşitli marka stratejileri inovatif ürünün özgünlüğü açısından aşağıdaki gibi değerlendirilebilir:

Özgün inovatif ürünler genellikle üretici işletme tarafından yüksek maliyetlere katlanarak uzun süreli ar-ge çalışmaları sonucunda geliştirilmektedir. Bu çalışmaya katlanabilen üretici işletme ürünü pazara sunabilecek yeteneklere de sahiptir.



Dolayısıyla üründe kendi markasını kullanmaktadır. Önemli ölçüde geliştirilmiş ürünler de genellikle üretici işletme tarafından ortaya çıkarılmaktadır. Ancak bu ürünlerin geliştirilmesinde dağıtıcı işletme maliyetlerin önemli bir bölümünü üstlenebilir ya da ürünün pazara sunumunda etkin olabilir. Böyle durumlarda dağıtıcı işletmenin markası kullanılabilir.

Aynı üreticinin/ satıcının aynı ürün kategorisinde birden çok marka geliştirmesi olarak tanımlanan çok marka kullanma stratejisi (Koç Holding'in Arçelik ve Demirdöküm, Yaşar Holding'in Dewilux ve DYO markaları gibi.) Tek (1999), sürekli inovatif ürün geliştiren ve birbirinden farklı ürünler pazara sunan işletmeler için uygun olabilir. Bu yaklaşım özgün inovatif ürünleri çağrıştırmaktadır. Bu stratejinin uygulanması ile işletmenin ürünleri birbirleri ile rekabet ederken bir yandan işletme toplam gelirini üst seviyelere çıkarmakta diğer yandan rakip işletmelerin önünü kesmektedir.

Aile markası stratejisi önemli ölçüde geliştirilmiş inovatif ürün geliştiren işletmeler için uygundur. İşletme kalitesini koruyabildiği sürece benzerlikler taşıyan yeni ürünlerini eski ürünlerinin sayesinde pazara kolay ve etkin biçimde sürebilir.

Marka genişletme stratejisinde ise özellikle dikey yönlü marka genişletmeleri önemli ölçüde geliştirilmiş inovatif ürün, yatay yönlü marka genişletmeleri ise özgün inovatif ürün ile ilişkilidir. İşletmeyi uluslararası hale getirmenin etkili yollarından birisi uygun marka genişletmeleri yoluyla yerleşik ürünün rekabet avantajından yararlanmaktır. Böylece yeni ürün için yapılacak pazarlama harcamaları daha düşük olacaktır (Bradley, 2002).

Ürün ile ilgili çalışmalarda ambalaj da önemli bir yer tutmaktadır. Ambalaj ürün stratejisinin bir unsurudur. Birçok pazarlamacı ambalajı, fiyat, ürün, dağıtım ve tutundurmadan sonra pazarlama karmasının beşinci unsuru olarak kabul etmektedir (Kotler, 1988). İnovatif ürünler için etkili bir ambalaj hazırlamak birçok kararı gerektirmektedir. İlk karar, ambalaj konsepti oluşturmaktır. Ambalaj konsepti ürün için temel olarak olması ve yapılması gerekenlerin neler olduğunu tanımlamaktadır. Ambalajın tasarımı ile ilgili kararlar; boyut, şekil, üretileceği malzemeler, renk, metin ve marka amblemini içermektedir (Kotler, 1988).

Kutu içindeki ayakkabıların birbirine sürtünerek yüzeylerinin bozulmasını önlemek için genellikle pelür kağıt kullanılmaktadır. İtalya'da ve Türkiye'de bazı işletmeler ise ayakkabı teklerini pamuklu dokumadan dikilmiş torba içine koyarak bu şekilde kutulamaktadırlar. Aşırı bir maliyet gerektirmeyen bu ambalajlama yöntemi ile ayakkabılar tüketiciye ulaşana kadar kesin olarak korunmaktadır. Ülkemizde bazı ayakkabı kutuları, "pencereli" hazırlanmaktadır. Kutunun pencere bölümündeki şeffaf malzemedan içi görülmektedir. Bu tüketiciye tercih olanağı ve güven sunmaktadır.

Daha yüksek pazar karmaşıklığı ve artan rekabet yoğunluğu üretici işletmeleri, satış sonrası hizmet işlerini sürekli geliştirmeye zorlamaktadır (Gebauer, 2008). Rakiplerinden farklı olmayı amaçlayan inovatif işletmeler, farklılıklarını müşterilerine sunacakları satış sonrası hizmetler ile de ortaya koyabilmelidirler. Üretici işletmenin ürününün satışından sonra etkili hizmetler sunması, tüketici şikayetlerini ayrıntılı incelemesi ürününü geliştirmek için ipuçları bulmasını sağlayabilir. Tüketicilerin istekleri iyi bir geri besleme kanalı kurularak gelecekteki inovatif ürünlerin oluşumunda rahatlıkla değerlendirilebilir.

İnovatif işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayacak satış sonrası hizmet ile ilgili yetenekleri şunlardır: Fiyat; müşteri değeri ve sonraki en iyi alternatife göre menü bazlı fiyatlandırma; kazanç paylaşımlı fiyatlandırma modelleri için potansiyel. Satışlar; bağımsız satış ekibi; güvenilir danışmanlar olarak satış personeli; en iyi uygulama çözümleri veri tabanı. Teslimat; her bir hizmet etkileşimi (örneğin; otomasyon, sorunu çözümüleme hızı) için en iyi uygulamayı sunmaya odaklanmak; bilgi yönetimi araçları. Örgütlenme; bağımsız iş üniteleri; gelir, kar, verimlilik ve çalışan başına hizmet sunumu oranları (Auguste ve diğ. 2011).



#### 4. AYAKKABI VE AYAKKABI SEKTÖRÜ

Tarih öncesi dönemlerde insanlar giyinmeye başladıklarından itibaren ayaklarını da dış etkenlerden korumaya çalışmışlardır. Tarihte bilinen ilk ayakkabı şekli, düzleştirilmiş ot ya da kaba derinin ayağa ilkel iplerle bağlanmasından oluşmaktadır (O'Keffe, 1996). İspanya'daki Pirene Dağları bölgesinde bulunan mağaralarda 20 bin yıl öncesine ait resimlerde deriden çizme giyen avcılar görülmektedirler (Yelmen, 2005). Arkeolojik çalışmalar sonucu ortaya çıkarılmış en eski ayakkabı, günümüzden 9.500 yıl kadar öncesine tarihlenen Fort Rock sandaletleridir (Ek- 1). Bu sandaletler 1938 yılında ABD'nin Oregon Eyaleti'nde Fort Rock Mağarası'nda Luther Cressman ve ekibi tarafından bulunmuşlardır (Portland State University ve The Oregon Historical Society, 2015). Zaman içinde ayakkabının kullanım amacı yalnızca ayağı fiziksel etkenlerden korumak ile sınırlı kalmamıştır. Tüm kültürlerde ayakkabı ayrıca sosyal statü belirleyicisi ve giyen kişinin topluma vermek istediği imajı pekiştirici bir rol oynamaktadır.

Ayakkabı üreticileri Sanayi Devrimi'ne kadar M. Ö. 14. yüzyılda Mısırlılar'ın kullandıkları basit el aletlerini kullanmayı sürdürmüşlerdir. Ayakkabı Endüstrisi genel olarak ülkelerin birkaç bölgesinde kümelenmiştir. 19. yüzyılda Ayakkabı Endüstrisi, İngiltere'de Northampton ve Leicester, Batı Almanya'da Pirmasens, ABD'de Doğu Massachusetts ve İsveç'de Örebro- Kumla'da gelişmiştir. 19. yüzyılın ikinci yarısından itibaren ayakkabı makineleri icat edilmişlerdir. Ayakkabı makinelerinden beş tanesi üretim sürecini önemli ölçüde etkileyerek seri üretime geçilmesini sağlamışlardır. Bunlardan birincisi, saya dikme makinesidir. Saya (ayakkabının üst bölümünün) dikiminde 1852 yılında dikiş makinesi kullanılmaya başlanmıştır (Ek B). İkinci önemli icat; saya ile tabanı birbirine diken makine, fora makinesidir. 1800'lü yılların ortalarında Amerikalı Lyman Reed Blake fora makinesini icat etmiştir (Ek C). 1862 yılında Blake tarafından icat edilmiş olan makine Gordon McKay tarafından geliştirilerek Massachusetts'de pazara sunulmuştur. 1864- 1892 yılları arasında Charles Goodyear arkadaşları Fransız Auguste Destouy ve Alman Christian Dancel ile birlikte patuma ve kazuma makinelerini icat etmişlerdir. Bu makineler ile tabanı çift

dikişli ayakkabılar üretilebilmiştir (Rydberg, 1965). Beşinci önemli icat ise; monta makinesidir. Bu makine sayaya kalıbın formunu vermektedir. İlk monta makinesinin prototipi, 1885 yılında Hollanda Guyanası doğumlu Jan Earnst Matzeliger tarafından Massachusetts'de üretilmiştir (Ek D). Makine, ayakkabı üretim maliyetini % 50 oranında azaltmıştır (Lienhard, 2014).

Ülkemizde de el aletleri ile ayakkabılar üretilmekte idi. Osmanlı İmparatorluğu'nda kuruluşu 1810'a kadar giden, devlete ait Tabakhane-i Klevehane- i Amire (Cumhuriyet'ten sonraki ismi Sümerbank- Beykoz Deri ve Kundura Sanayii Müessesesi) makineleşen ilk işletmedir (Küçükerman, 1988). Fabrikada 1826 yılında keçi derisinden ayakkabı üretimi başlamıştır (Güler, 1995). 1930'lu yıllarda özel sektöre ait fabrikalar enjeksiyon ayakkabılar üretmişlerdir. Ancak klasik ayakkabı üreticileri 1950'lerden itibaren seri üretime yönelik küçük ve orta ölçekli işletmeler olarak örgütlenmişlerdir. 1970'lerin ortalarından itibaren büyük ölçekli ayakkabı işletmeleri kurulmaya başlanmıştır (Kastan, 2007a).

Son yirmi yıldır dünya ayakkabı üretiminde ve ticaretinde Çin söz sahibidir. Türkiye kurulu kapasite açısından Avrupa'da üçüncü sırada bulunmasına karşın dünya ayakkabı ihracatında % 0,4'lük paya sahiptir (Türkiye Cumhuriyeti Ekonomi Bakanlığı, 2012).

Diğer yandan ayakkabı artık bir moda objesidir. Giyim kuşamın ayrılmaz bir parçası olan ayakkabının modası yılda iki defa yenilenmektedir. Üreticiler her sezon yüzlerce yeni ayakkabı modeli hazırlamaktadırlar. Ayrıca Çin'in maliyet liderliği stratejisi tüm dünyadaki üreticileri yoğun bir rekabet baskısı ile karşı karşıya bırakmaktadır. İtalya bu stratejiye ayakkabılarını farklılaştırarak karşılık vermektedir. Yoğun rekabet, değişik rekabet stratejileri uygulamaları, ürünün sezonluk olmasından dolayı hızla pazara girme ve eskime olgusu, gelişen teknoloji ayakkabı üretiminde rekabetçi olabilmek için inovasyon uygulamalarını zorunlu kılmaktadır. Bu çerçevede ülkemiz ayakkabı üreticileri de dünya pazarlarında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmek için inovatif olmak durumundadırlar.

Bu bölümde ilk olarak ayakkabı, Ayakkabı Endüstrisi ve Ayakkabı Sektörü kavramları irdelenmektedir. Ayakkabı Sektörü'nün Dünya, Türkiye ve İstanbul'daki durumu hakkında bilgiler sunulmaktadır.

#### **4.1 Ayakkabı, Ayakkabı Endüstrisi ve Ayakkabı Sektörü kavramları**

Ayaklar, insanın ayakta dik durmasını ve yürümesini sağlayan organlarıdır. Ayaklar vücut ağırlığını taşımaktadırlar ve sürekli zemin ile temas etmektedirler. Ayakkabı ayak sağlığı açısından önemli işlevler üstlenmiştir. Diğer yandan ayakkabı, kişinin

toplum içindeki statüsünü de yansıtmaktadır. Ayakkabı, giyim- kuşamın vazgeçilmez bir aksesuarı olmasına rağmen ayağın kendine özgü formu, üretim yöntemleri, kullanılan malzemeler ve sektör mensuplarının sosyal ve psikolojik özellikleri ürüne özgü karakteristikler oluşturmaktadır.

Eski çağlardan günümüze kadar ayakkabı üreticileri önceleri sanatkar, sonraları küçük işletmeler ve Sanayi Devrimi'ni izleyen yıllarda seri üretim yapan fabrikalar biçiminde örgütlenerek bir endüstri dalı olmuşlardır. Ayakkabı üreten işletmeler, kendilerine hammadde sağlayan işletmeler ve ayakkabıları pazarlayan işletmeler ile birlikte Ayakkabı Sektörü' nü oluşturmaktadırlar. Burada ayakkabının tanımı yapılarak bölümleri, çeşitleri, üretiminde kullanılan malzemeler ve üretim yöntemleri anlatılmaktadır. Ayakkabı Endüstrisi ve Ayakkabı Sektörü kavramları açıklanmaktadır.

#### **4.1.1 Ayakkabı kavramı, bölümleri, çeşitleri ve üretiminde**

##### **kullanılan malzemeler**

Ayakkabı (İngilizce' de "footwear"), genel olarak ayağın kabı olarak tanımlanmaktadır. Ayakkabıya ilişkin bazı tanımlar şöyledir: Ayakkabı; insan ayağı için üretilmiş iskarpin, çizme ya da başka formda bir dış kaptır (Cambridge Dictionaries Online, 2013). Ayakkabı; deri, tekstil, plastik vb. malzemelerden üretilmiş ayağın kabıdır (Ars Arpel Group, ?). Ayakkabı; ayağa giyilen kap, ayağa giyilen giyeceğin genel adıdır (Şen, 2007). Türk Dil Kurumu ayakkabının kullanım alanı ve tabanını öne çıkaran bir tanım yapmaktadır: Ayakkabı, "genellikle sokakta giyilen ve altı kösele, lastik vb. dayanıklı maddelerden yapılan giyecek" tir (Türk Dil Kurumu, 2013).

Ayakkabının ayrıntılı tanımı şöyle verilebilir: Ayakkabı; kadın, erkek ve çocukların ayaklarını dış etkenlerden korumak ve topluma vermek istedikleri imajı pekiştirmek için kullandıkları yüz ve tabanları çeşitli malzemelerden üretilmiş ayak giysisidir (Akalin ve diğ. 1993).

Bu tanımdan yola çıkılarak ayakkabıya ait önemli unsurlar şöyle sıralanabilir:

- Ayakkabılar tüketicinin yaş ve cinsiyeti dikkate alınarak üretilmektedirler.
- Ayakkabının iki ana kullanım amacı bulunmaktadır. Bunlar; ayakları dış etkenlerden korumak ve tüketicinin diğer insanlara kendisi ile ilgili bazı mesajlar vermek istemesidir. Ayakkabı giyenin kişiliğinin ve moda bakış açısının yansıması

ve sosyo- ekonomik durumunun bir göstergesidir. Dolayısıyla ayakkabı her dönemde işlevsel özellikleri yanında estetik amaç ile de kullanılmıştır (Özay, 2002).

- Ayakkabı genel olarak üst ve taban olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Ayakkabının üst bölümüne saya denilmektedir.

- Ayakkabı doğal malzemeler (deri, pamuk, keten, ipek, doğal kauçuk, jüt vb.), tekstil malzemeler (dokuma kumaşlar, örgü kumaşlar vb.) ve sentetik malzemelerden (suni deriler) üretilmektedir.

Yukarıdaki tanım, takunya, terlik, potin, çizme vb.'ni de kapsamaktadır. Ancak esas işlevi; ayağı dış etkenlerden korumak değil kişinin bulunduğu ortama uyumunu kolaylaştırarak hızlı hareket etmesini sağlayan ve ayak biçiminden oldukça farklı olan palet, kayak gibi araçlar ayakkabı tanımını dışındadır (Kastan, 2007).

Ayakkabı daha önce belirtildiği üzere iki ana bölümden oluşmaktadır: Ayakkabının sayısı ve tabanı. Bu bölümler kendi içlerinde alt bölümlere ayrılmaktadırlar (Şekil 34) (Kastan, 2007a).

- Saya (upper); ayakkabıların maskaret (burun parçası), yüz ve gambayı (arka- yan parçayı) oluşturan astarsız ya da astarlanarak dikilmiş olan, kalıba monta edilebilecek parçaların tümü, ayakkabının üstüdür.

Saya parçaları üç alt grupta toplanmaktadırlar: Görünen (dış) parçalar, görünmeyen (iç) parçalar ve sayayı destekleyici parçalar.

Görünen (dış) parçalar; sayanın dışında yer alan parçalardır. Bunların belli başlıcaları şunlardır: Maskaret (cup); sayanın burun bölümünde yer alan parça. Ayna (apron); sayanın ön- üst bölümü. Gamba (quarter); sayanın arka ve yanını oluşturan parça. Dil (tonque); ayakkabı bağlarının ayağı rahatsız etmemesini sağlayan ve bağ altına rastlayan saya parçası ya da bağısız ayakkabılarda aynanın üst bölümü. Kıyılık (binding); sayanın kenarlarını sağlamlaştırmak ve güzelleştirmek için dikilen şerit. Fileto (back strap); arka çatı dikişini sağlamlaştırmak amacıyla üzerine dikilen dar parça. Ağız; ayakkabıya ayağın girip çıkmasını sağlayan boşluk. Konç (quarter hight); ağızın aşık kemiğini aşan bölümü, boğaz.

Görünmeyen (iç) parçalar; görünen parçaların üzerine dikildiği ve sayanın iç bölümünü oluşturan astar parçalarıdır. Astar parçaları, yüz astarı, dil astarı, gamba astarı gibi bölümlere ayrılmaktadırlar.



**Şekil 4.1 : Ayakkabının Bölümleri**

**Kaynak:** <http://www.dellamoda.com/Gucci-men-shoes-Loafers-Leather-Signature-web-Camel-Classic-18995-GGM1533.html>, (28 Mayıs 2015).

Sayayı destekleyici parçalar; sayanın dayanıklılığını arttırmak amacıyla görünen parçalar ile astar parçaları arasında yer alan malzemelerdir. Bunlar şunlardır: Bombe (toe puff); burun bölümünde yüzlük malzeme ile astarlık malzeme arasında yer alan sertleştirici parça. Fort (stiffener, counter); ayakkabının arka bölümünde yüzlük malzeme ile astarlık malzeme arasına yapıştırılan sertleştirici parça. Formela (rainfarcin part); ayakkabının bombesi ile fortu arasındaki bölüme, yüzlük malzeme ve astar arasını güçlendirmek için gerektiğinde konulan parça.

- Taban (sole); ayakkabıların burundan başlayarak ökçe arka kenarına kadar uzanan alt bölümüdür.

Taban parçaları iki alt grupta incelenmektedir: Görünen (dış) taban parçaları ve görünmeyen (iç) taban parçaları.

Görünen (dış) taban parçaları; üretimi tamamlanmış ayakkabıya bakıldığında tamamı ya da bir bölümü görünen parçalardır. Görünen taban parçaları şunlardır: Vardola (welt); tabanı kalın göstermek ve/veya estetik amaçlar ile tabanın çevresine eklenen şerit halindeki malzeme. Fiyapa (inner sole); çift kat tabanlı ayakkabılarda birinci kat



(ayakkabının altına ilk yapıştırılan) taban. Ökçe (heel); ayakkabının arka bölümünü yükselterek tabanın yere daha iyi basmasını sağlamak amacıyla kullanılan parça.

Görünmeyen (iç) taban parçaları; ayakkabının dışından görünmeyen parçalardır.

Belli başlı görünmeyen taban parçaları aşağıda sıralanmaktadır: Taban astarı (insole); saya ve tabanın üzerine tutturulduğu malzeme.

Kamara malzemesi (shank); tabanın bel bölümüne, ayakkabının arka bölümünü sabitlemek için konulan malzeme. Taban dolgusu (bottom fillers); taban yapıştırılmadan önce ayakkabının alt bölümündeki boşluğun doldurulmasında kullanılan malzeme. Mostra (socks); ayakkabının içinde, taban astarı üzerine konulan malzeme.

Tabanı dikişli ayakkabılarda ayrıca ilinti, patuma, kazuma, fora ve mekval ismi verilen çeşitli dikişler de bulunabilmektedirler.

Ayakkabılar çeşitli kriterlere göre sınıflandırılmaktadırlar. Birleşmiş Milletler tarafından hazırlanan Standart Uluslararası Ticaret Sınıflandırması (SITC- Standart International Trade Classification)'nda ayakkabılar, (spor ayakkabıları dışında) üretildikleri malzemeler esas alınarak gruplandırılmaktadırlar (Çizelge 4.1).

Dünya Gümrük Örgütü tarafından düzenlenen ve örgüte üye ülkelerin ulusal tarife cetvelinin temelini oluşturan Armonize Mal Tanımı ve Kodlama Sistemi'ne uygun olarak 2013 yılında ülkemizde uygulanan Gümrük Tarife Cetveli'nde ayakkabı ve benzeri eşyalar Bölüm XII'de 64 kod numarası altında toplanmaktadır. Bu sınıflandırmada ayakkabılar öncelikle üretildikleri malzemelere göre ana gruplara ayrılmaktadırlar. Ana gruplar kendi içinde ayakkabının kullanım amacı, tüketicinin demografik özellikleri ve konç yükseklikleri dikkate alınarak alt gruplara bölünmektedirler. Aşağıda tablonun özeti verilmektedir (Çizelge 4.2) (Türk Gümrük Tarife Cetveli, 2013 GTIP, 2014).

**Çizelge 4.1 : Standart Uluslararası Ticaret Sınıflandırması'na Göre Ayakkabı Çeşitleri**

Kod	Açıklama
8	Çeşitli mamül eşya
85	Ayakkabılar ve aksamı
851	Ayakkabılar ve aksamı
8511	Metal koruyucu burunlu ayakkabılar
85111	Metalden koruyucu burunlu su geçirmez ayakkabı
85113	Metalden koruyucu burunlu diğer ayakkabılar
85115	Metalden koruyucu burunlu yüzü deriden diğer ayakkabılar
8512	Spor ayakkabıları
85121	Kauçuk/plastik kayak ayakkabı; takılı kayak ayakkabı
85122	Yüzü deriden kayak ayakkabıları, kuzey disiplini kayak ayakkabıları
85123	Diğer spor ayakkabıları
85124	Yüzü deriden diğer spor ayakkabıları
85125	Dış tabanı kauçuk/plastikten spor, tenis, basketbol, jimnastik vb. ayakkabılar
8513	Diğer ayakkabılar
85131	Su geçirmez ayakkabılar
85132	Diğer ayakkabılar
8514	Yüzü deri, tabii, suni, sentetik deriden ve deri şeritlerden ayakkabılar
85141	Dış tabanı tabii kösele, yüzü baş parmağa dolanan deri bir şeritten olan ayakkabı
85142	Tabanı ahşap olan ayakkabılar (iç tabanı veya metalden koruyucu burnu olmayan)
85148	Yüzü deri olan diğer ayakkabılar
85149	Yüzü tabii, suni, sentetik deriden diğer ayakkabı
8515	Yüzü dokumaya elverişli maddelerden diğer ayakkabılar ve aksamı
85151	Tabanı kauçuk/plastik, yüzü dokuma maddesi diğer ayakkabı
85152	Yüzü dokuma maddesi, tabanı tabii, suni/sentetik deri ayakkabı
85159	Yüzü dokumaya elverişli maddelerden diğer ayakkabı
8517	Yüzü deri, dokuma maddesi olmayan diğer ayakkabı
85170	Yüzü deri, dokuma maddesi olmayan diğer ayakkabı
8519	Ayakkabı aksamı, iç taban, topuk rampası, getr, tozluk, dolak vb
85190	Ayakkabı aksamı, iç taban, topuk rampası, getr, tozluk, dolak vb

**Kaynak:** Türkiye İstatistik Kurumu,

[http://tuikapp.tuik.gov.tr/DIESS/FileDownload/Yayinlar/Siniflamalar/SITC\\_REV.3.pdf](http://tuikapp.tuik.gov.tr/DIESS/FileDownload/Yayinlar/Siniflamalar/SITC_REV.3.pdf), (18 Mart 2014).

**Çizelge 4.2 : 2013 Yılı Gümrük Tarife İstatistik Pozisyon Numaraları'na Göre Ayakkabı Çeşitleri (Özet Tablo)**

**BÖLÜM XII  
AYAKKABILAR, BAŞLIKLAR ...**

**64 Ayakkabılar, getrler, tozluklar ve benzeri eşya; bunların aksamı...**

Pozisyon No	Eşyanın Tanımı
64.01	Dış tabanı ve yüzü kauçuk veya plastik maddeden olan su geçirmez ayakkabılar (ayakkabının yüzü, tabana dikmek, perçinlemek, çivilemek, vidalamak ve benzeri işlemlerle tutturulmuş veya birleştirilmemiş)
64.02	Dış tabanı ve yüzü kauçuk veya plastik maddeden olan diğer ayakkabılar
64.03	Dış tabanı kauçuktan, plastik maddeden, tabii veya terkip yoluyla elde edilen köseleden ve yüzü deriden olan ayakkabılar
64.04	Dış tabanı kauçuktan, plastik maddeden, tabii veya terkip yoluyla elde edilen köseleden ve yüzü dokumaya elverişli maddelerden olan ayakkabılar
64.05	Diğer ayakkabılar
64.06	Ayakkabı aksamı (dış tabanlar dışındaki tabanlara tutturulmuş veya tutturulmamış ayakkabı yüzleri dahil); çıkarılabilir iç tabanlar, topuk rampası ve benzeri eşya; getrler ve tozluklar, dizlikler ve benzeri eşya; ve bunların aksamı

**Kaynak:** Türk Gümrük Tarife Cetveli, 2013 GTIP, [http://www.gumruktarife.com/2013\\_gumruk\\_tarife\\_cetveli.htm](http://www.gumruktarife.com/2013_gumruk_tarife_cetveli.htm), (25 Mart 2014).

Ayakkabılar tüketicilerin demografik özellikleri, sayanın ağız yüksekliği, üretim yöntemi ve temsil ettikleri ayak yapılarına göre sınıflandırılmaktadırlar (Kastan, 2007a):

1. Tüketicilerin demografik özelliklerine göre ayırım

Ayakkabılar kullananların cinsiyet ve yaşları yönünden beş sınıfa ayrılmaktadırlar:

a) Yetişkin kadın ayakkabıları (zenne); 35 ve yukarı numaralarda kadınlar için üretilmiş ayakkabılardır.

b) Yetişkin erkek ayakkabıları (merdane); 39 ve yukarı numaralarda erkekler için üretilmiş ayakkabılardır.

c) Genç kız ve erkek ayakkabıları (garson); 35- 39 arası numaralarda, kızlar ve erkekler için üretilmiş ayakkabılardır.

d) Çocuk ayakkabıları; 31- 36 numaralar arasındaki ayakkabılar "filet" ve 28- 31 numaralar arasındaki ayakkabılar "kötane" olarak isimlendirilmektedir.

e) Bebe ayakkabıları; 25- 28 numaralar arasındaki ayakkabılar "patik", 21- 25 numaralar arasındaki ayakkabılar "bebe" ve 18- 20 numaralar arasındaki ayakkabılar "ilkadım" olarak isimlendirilmektedir.

## 2. Sayanın ağız yüksekliğine göre ayırım

Ağız yüksekliği açısından ayakkabılar dört grupta incelenmektedirler:

- a) İskarpin; sayaları ayak bileği altında kalan ayakkabılardır.
- b) Fotin; yüzleri ayak bileği hizasını en çok 5 cm.'ye kadar aşan ayakkabılardır.
- c) Bot; üstleri ayak bileğini aşarak baldır bölümü altında ya da baldır ortalarına kadar uzanan ayakkabılardır.
- d) Çizme; konçları diz kapağı altına yakın hizada ya da daha kısa boyda veyahut dizden yukarı yükseklikte olan ayakkabılardır.

## 3. Üretim yöntemine göre ayırım

Ayakkabılar belli başlı üretim yöntemleri açısından on üç sınıfa ayrılmaktadırlar:

- a) Dikişli ayakkabılar; tabanı ilinti, patuma, kazuma, fora, mekval, fora-kazuma vb. dikişler ile tutturulmuş ayakkabılardır.
- b) Yapıştırma ayakkabılar; monta edilmiş sayası ile tabanı birbirine yapıştırıcı maddeler kullanılarak yapıştırılmış ayakkabılardır.
- c) Çivili ayakkabılar; vardolası ya da tabanı metal ya da ağaç çivi ile tutturulmuş olan ayakkabılardır.
- d) Patumalı, kazumalı (goodyear) ayakkabılar; önce saya, taban astarı ve vardolası birbirine tutturulan (patuma dikişi) daha sonra vardolası ile taban malzemesi birbirine (kazuma dikişi) dikilen ayakkabılardır.
- e) Atom ayakkabılar; sayası ile taban astarı saya makinesinde ya da strobelde (bir tür overlok makinesinde) dikilen, montasız ayakkabılardır.
- f) Rok ayakkabılar; tabanı milo başları ile burun arası yüz ile yekpare ayakkabılardır.
- g) Sandal ayakkabılar; arkası ya da önü açık, bantlı ayakkabılardır.
- h) Sandalet (california) ayakkabılar; taban astarı malzemesi atom tarzında saya uçlarına dikildikten sonra bir kıyılık (kenar bandı), saya uçları ile taban astarı malzemesini birleştiren kenara dikilen ve saya kalıplandıktan sonra kıyılık fiyapaya dönülerek taban malzemesi tutturulan ayakkabılardır.
- ı) İdeal ayakkabılar; saya uçlarının piyantaya dönülüp taban malzemesi ile saya uçlarının dikildiği ayakkabılardır.
- j) Tirol ayakkabılar; dağ sporu yaparken kullanılan, saya uçları piyantaya dönülen, vardola, taban astarı, sayası birbirine dikildikten sonra vardola ile taban malzemesi birbirine tutturulan ayakkabılardır.
- k) Enjekte ayakkabılar; tabanı sıvı haldeki plastik malzeme enjekte edilerek oluşturulan ayakkabılardır.

l) Vulkanize ayakkabılar; tabanı ısı ve basınç altında doğal ya da sentetik kauçuktan yapılan ayakkabılardır.

m) Yumuşak mesler; yüz ve tabanı tümüyle keçi (glase), yumuşak vidala ya da koyun (zig) derisinden yapılmış ayakkabılardır.

#### 4. Temsil ettikleri ayak yapılarına göre ayırım

Ayak yapılarına göre ayakkabılar beş grup altında incelenmektedirler:

a) Normal ayakkabılar; boyları ve tarakları (enleri) birbirlerine uygun olan ayakkabılardır.

b) Taraklı ayakkabılar; normal ayakkabılara oranla enleri fazla geniş olan ayakkabılardır.

c) Uzun ayakkabılar; taraklarının inceliğine karşı boyları dikkat çekecek ölçüde uzun olan ayakkabılardır.

d) Köprülü ayakkabılar; tabanın ortası boş ve üstü tümsek olan ayaklar için yapılan ayakkabılardır.

e) Ortopedik ayakkabılar; doğuştan ya da sonradan herhangi bir nedenle anormal biçim alan ayaklar için özel kalıplara çekilen ya da yüz ile tabana çeşitli şekiller verilerek üretilen ayakkabılardır.

Ayakkabı üretiminde kullanılan malzemeler üretildikleri hammadde açısından üç gruba ayrılmaktadırlar: Doğal maddeler, sentetik maddeler ve tekstil maddeler. Ayakkabının bölümlerine göre kullanılan malzemeler Çizelge 4.3'de verilmektedirler. Bunların dışında ayakkabı üretiminde çeşitli iplikler, yapıştırıcılar, çiviler vb. malzemeler de kullanılmaktadırlar.

**Çizelge 4.3 : Ayakkabının Bölümlerine Göre Üretimde Kullanılan Malzemeler**

Ayakkabının Bölümleri	Malzemeler		
	Doğal	Sentetik	Tekstil
<b>Saya</b>	Sığır derileri (vidala, rugan, nubuk, yağlı deri vb.), keçi derileri (glase), domuz derisi, manda derisi, yılan derisi, vb.	Suni deriler, süetin, polar, müflon vb.	Keten, kadife, denim, tüvit, anorak, saten, divitin, file, likra, vb.
<b>Taban</b>	Sığır derisi (kösele), Doğal kauçuk.	Suni kauçuk, termoplastik, PVC, poliüretan, EVA, vb.	Jüt

#### **4.1.2 Ayakkabı Endüstrisi ve Ayakkabı Sektörü kavramları**

Ayakkabı Endüstrisi; ayakkabı üreten işletmeleri ifade etmek için kullanılan bir kavramdır.

Ayakkabı Sektörü ise ayakkabı üreten işletmeler, bunlara girdi sağlayan yan sanayi işletmeleri (ayakkabı malzemeleri ve makineleri üretenler ve pazarlayanlar), ayakkabı üreten ana işletmeye fason olarak (saya, saraç, fora diken, finisaj vb. işlemleri yapan) hizmet veren işletmeleri, DPT (2000), ve pazarlama kanallarında yer alan işletmeleri kapsamaktadır. Ayakkabı Sektörü'nün sınırları belirlenirken ana madde ve yardımcı malzeme üreten işletmelerden yalnızca ayakkabı üretimine yönelik olanlar bu sektöre dahil edilmektedirler.

## 4.2 Dünyada ve Türkiye’de Ayakkabı Sektörü

Burada öncelikle dünyada Ayakkabı Sektörü’nün son yıllardaki üretim, tüketim, ihracat ve ithalat istatistikleri incelenmekte daha sonra Türkiye’de Sektör’ün durumu özetlenmektedir. İstanbul ayakkabıcılığının Türkiye Ayakkabı Sektörü içindeki konumu ele alınmaktadır.

### 4.2.1 Dünyada Ayakkabı Sektörü

Dünya Ayakkabı Sektörü’nde son yıllarda yaşanan gelişmeler ile ilgili 2014, 2010 ve 2007 yıllarına ilişkin güvenilir istatistikler bulunabilmektedir. 2014 yılına ait ithalat ve ihracat ile 2010 ve 2007 yıllarına ait üretim, tüketim, ithalat ve ihracat bilgileri aşağıda verilmektedirler.

#### Üretim

2010 yılında dünyada 20 milyar çift ayakkabı üretilmiştir. Bu üretimin % 87’si Asya, % 6’sı Güney Amerika, % 4’ü Avrupa, % 2’si Afrika ve % 2’si Kuzey Amerika’da gerçekleştirilmiştir.

**Çizelge 4.4 : 2010 Yılında En Çok Ayakkabı Üreten İlk On Ülke**

Sıra No	Ülkeler	Üretim Miktarı (milyon çift)	Toplam Üretimdeki Payı (%)
1	Çin	12.597	62,4
2	Hindistan	2.060	10,2
3	Brezilya	894	4,4
4	Vietnam	760	3,8
5	Endonezya	658	3,3
6	Pakistan	292	1,4
7	Tayland	245	1,2
8	Meksika	244	1,2
9	İtalya	203	1,0
10	Türkiye	174	0,9

**Kaynak:** APICCAPS (Portuguese Footwear, Components and Leather Goods Manufacturers’ Association), **World Footwear 2011 Yearbook**, Porto, 2011, s. 2.

2010 yılında dünyanın en büyük ayakkabı üreticisi ilk on ülke Çizelge 4.4’de sıralanmıştır. Ayakkabı üretimi ülkeler bazında ele alındığında; Çin % 62,4’lük pay ile en çok ayakkabı üreten ülke konumundadır. Çin’i sırasıyla Hindistan ve Brezilya izlemektedir.

Son yıllardaki gelişmeleri görmek açısından, 2007 yılında dünyada en çok ayakkabı üreten ilk on ülke, üretim miktarları ve toplam üretim içindeki payları Çizelge 4.5'de gösterilmiştir. 2007 yılında toplam üretim miktarı, 16 milyar çifttir.

**Çizelge 4.5 : 2007 Yılında En Çok Ayakkabı Üreten İlk On Ülke**

Sıra No	Ülkeler	Üretim Miktarı (milyon çift)	Toplam Üretimdeki Payı (%)
1	Çin	10.209	63,5
2	Hindistan	980	6,1
3	Brezilya	796	5,0
4	Vietnam	665	4,1
5	Endonezya	565	3,5
6	Tayland	268	1,7
7	Pakistan	246	1,5
8	İtalya	242	1,5
9	Türkiye	172	1,1
10	Meksika	170	1,1

**Kaynak:** SATRA Technology Center, **World Footwear Markets 2008**, United Kingdom, 2009, s. 5.

2010 yılı verileri 2007 yılı ile karşılaştırıldığında; dünyanın en büyük ilk on ayakkabı üretici ülkesi değişmemiştir. İki ülkede önemli değişiklikler yaşanmıştır: 2007 yılında toplam üretimin % 1,06'sı ile onuncu sıradaki Meksika 2010 yılında sekizinci sıraya yükselmiştir. 2007 yılında % 6,1 payı olan Hindistan 2010 yılında payını % 10,2'ye yükseltmiştir. Üç yıllık süreçte Türkiye'nin payı az da olsa azalmıştır. Ayakkabı üretiminin emek yoğun karakterinden dolayı ayakkabı üreticisi en büyük ilk on ülke arasında G8 üyesi tek ülke İtalya'dır.

Dünyanın en büyük ayakkabı üreticisi Çin'in "ayakkabı başkenti", Wenzhou'dur (Huang ve diğ. 2008): 1970'lerin sonlarında Wenzhou, Çin'in en yoksul bölgelerinden birisiydi. Bölgede geleneksel ayakkabı üretimi 500 yıllık bir geçmişe sahiptir. 1920'lerde Şangay, Xiamen ve diğer şehirlerde ayakkabı üretiminde Wenzhoulu çalışanlar istihdam edilmekteydi. Daha sonraları ayakkabı üretiminde gelişmiş süreçleri öğrenmiş bu ustalar Wenzhou'ya geri dönmüşlerdir; bu durum bölgede ayakkabı endüstrisinin gelişmesinde anahtar rol oynamıştır. 1978 yılında bölgede 19 ayakkabı fabrikası bulunmaktaydı. 1980'lerin başlarında bölgede reform çalışmaları başlatılmıştır. 1981 sonunda bölgede 99 ayakkabı fabrikası kurulmuştu. 2006 yılında Wenzhou, Çin'in en önemli ayakkabı üretim üssü haline gelmişti.

2004 yılında bölgede 30 büyük fabrika, 4.000'den çok küçük ve orta ölçekli ayakkabı işletmesi, 200 deri işletmesi, 380 ayakkabı taban işletmesi, 200 ayakkabı makine üreticisi, 168 ayakkabı kalıp fabrikası, 100 ayakkabı aksesuar ve süsleme materyalleri



işletmesi, 50 ayakkabı tasarım stüdyosu, ayakkabı ile ilgili bilgi hizmet acentaları, okullar, araştırma enstitüleri ve aile işletmeleri bulunmaktadır. Bu üniteler birbirlerine çok sayıda uzmanlaşmış pazarlar aracılığı ile bağlanmışlardır. Bu pazarlardan bazıları Wenzhou “Ayakkabı Başkenti” Pazarı, Güney Zhejiang Ayakkabı Aksesuarları Pazarı, Orijinal Deri Pazarı, Deri ve Ayakkabı Makineleri Pazarı, Deri Kimyasalları Pazarı’dır. Wenzhou’da ayakkabı üretimi yıllık % 33 büyüme oranı ile 1978 yılında 500.000 çift iken 2004 yılında 835.000.000 çifte yükselmiştir. Bölgede 400.000 kişi istihdam edilmektedir.

Gelişmekte olan ülkelerde özellikle kırsal bölgelerde KOBİ’lerin karşılaştıkları temel engeller; uygun teknolojilere ulaşamamak ve sermaye yetersizliğidir. Bu ekonomik kalkınmayı sınırlayıcı unsurlar Çin’de “Wenzhou Modeli” ile aşılmıştır. Bu modelin özünde kümelenme yaklaşımı yer almaktadır. Wenzhou’da erken gelişim döneminde ayakkabı endüstrisinde herhangi bir bölünme yoktu. Aile atölyelerinde tüm ayakkabılar el ve basit makineler ile üretilmekteydi. Kümelenme ile üretim sürecinde işbölümü derinleşmiş ve küçük işletmelerin dar ve açıkça tanımlanmış bir alanda üretim yaparak endüstriye girmeleri mümkün olmuştur. Böylece kümelenme ve işbölümü hem verimliliği yükseltmiş hem de endüstriye finansal ve teknolojik giriş engellerini ortadan kaldırmıştır. Diğer yandan reform çalışmaları sırasında girişimci adaylarına eğitimler verilmiştir. Endüstride yönetim tekniklerini bilen, pazardaki gelişmeleri izleyebilen, ihracatı hedefleyen girişimcilerin sayıları çoğalmıştır. Ayrıca ayakkabı endüstrisinde uzmanlaşmış pazarlamacılar artmıştır.

### **Tüketim**

2007 yılında 13.900 milyon çift olan dünya ayakkabı tüketimi 2010 yılında 17.300 milyon çifte yükselmiştir. 2010 yılında dünya ayakkabı tüketiminde Asya % 49, Avrupa % 20, Kuzey Amerika % 17, Güney Amerika % 8, Afrika % 5 ve Okyanusya % 1 paya sahiptir.

Ayakkabı tüketiminde de Çin ilk sıradadır. Çin 2007 yılında tüketimde % 14,93 pay ile ikinci sırada iken 2010 yılında toplam tüketim içindeki payını % 15,2’ye çıkararak birinci sıraya yükselmiştir. ABD 2007 yılında dünya ayakkabı tüketiminde birinci sırada iken 2010 yılında ikinciliğe inmiştir. Hindistan üçüncü sıradaki konumunu korumuştur.

2010 ve 2007 yıllarında dünyada en çok ayakkabı tüketen ilk on ülke Çizelge 4.6 ve Çizelge 4.7’de verilmiştir:

**Çizelge 4.6 : 2010 Yılında En Çok Ayakkabı Tüketen İlk On Ülke**

Sıra No	Ülkeler	Tüketim Miktarı (milyon çift)	Toplam Tüketimdeki Payı (%)
1	Çin	2.700	15,2
2	ABD	2.335	13,4
3	Hindistan	2.034	11,7
4	Brezilya	780	4,5
5	Japonya	693	4,0
6	Endonezya	627	3,6
7	İngiltere	504	2,9
8	İspanya	427	2,4
9	Fransa	415	2,4
10	Almanya	385	2,2

**Kaynak:** APICCAPS (Portuguese Footwear, Components and Leather Goods Manufacturers’ Association), **World Footwear 2011 Yearbook**, Porto, 2011, s. 3.

**Çizelge 4.7 : 2007 Yılında En Çok Ayakkabı Tüketen İlk On Ülke**

Sıra No	Ülkeler	Tüketim Miktarı (milyon çift)	Toplam Tüketimdeki Payı (%)
1	ABD	2.393	17,2
2	Çin	2.080	14,9
3	Hindistan	896	6,4
4	Japonya	707	5,1
5	Brezilya	648	4,7
6	İngiltere	451	3,2
7	Fransa	417	3,0
8	İtalya	387	2,8
9	Almanya	383	2,8
10	İspanya	360	2,6

**Kaynak:** SATRA Technology Center, **World Footwear Markets 2008**, United Kingdom, 2009, s. 7.

Ayakkabı tüketiminde kalabalık nüfusa sahip ülkeler ile sanayileşmiş ülkeler ön sıralarda yer almaktadırlar.

### **İthalat**

2014 yılında ayakkabı ithalatında tutar bazında % 20 pay ile ABD birinci, % 8 pay ile Almanya ikinci ve % 6 pay ile Fransa üçüncü sırada bulunmaktadır. Türkiye 953.892.000 \$’lık ayakkabı ithalatı ile dünya toplam ayakkabı ithalatında % 0,7 paya sahiptir (Çizelge 4.8).

**Çizelge 4.8 : 2014 Yılında Tutar Bazında En Çok Ayakkabı İthalatı Yapan İlk On Ülke**

Sıra No	Ülkeler	İthalat Tutarı (milyon ABD \$)	Toplam İthalattaki Payı (%)
1	ABD	27.044	20,2
2	Almanya	10.988	8,2
3	Fransa	7.668	5,7
4	İngiltere	7.217	5,4
5	İtalya	6.545	4,9
6	Japonya	5.762	4,3
7	Hong Kong	4.581	3,4
8	Hollanda	4.175	3,1
9	Belçika	3.704	2,8
10	Rusya	3.667	2,7

**Kaynak:** www.trademap.com, (28 Mayıs 2015).

2010 yılında da tutar bazında en çok ayakkabı ithalatı yapan ülke, ABD'dir. Tutar bazında en çok ayakkabı ithalatı yapan ilk on ülke, ithalat tutarları ve ithal ayakkabılara ödedikleri ortalama fiyat Çizelge 4.9'da yer almaktadır:

2010 yılında ayakkabı ithalatında miktar bazında ilk sırada % 43'lük pay ile Avrupa bulunmaktadır. % 28 ile Kuzey Amerika ikinci, % 21 ile Asya üçüncü, % 4 ile Afrika dördüncü, % 2 ile Güney Amerika beşinci ve % 2 ile Okyanusya altıncı sırada yer almaktadır.

İthalat miktarlarında ülkeler ölçeğinde; ABD ilk sıradadır. ABD'den sonra sırasıyla Japonya ve İngiltere gelmektedir. Miktar bazında en çok ayakkabı ithalatı yapan ilk on ülke, Çizelge 4.10'da verilmektedir.

**Çizelge 4.9** : 2010 Yılında Tutar Bazında En Çok Ayakkabı İthalatı Yapan İlk On Ülke

Sıra No	Ülkeler	İthalat Tutarı (milyon ABD \$)	Toplam İthalattaki Payı (%)	Ortalama Fiyat (ABD \$)
1	ABD	21.531	23,7	9,03
2	Almanya	6.815	7,5	12,94
3	Fransa	5.802	6,4	12,65
4	İngiltere	5.529	6,1	10,00
5	İtalya	4.928	5,4	13,83
6	Hong Kong	4.676	5,1	9,67
7	Japonya	4.468	4,9	7,21
8	Rusya	3.769	4,1	11,22
9	Hollanda	2.844	3,1	11,68
10	İspanya	2.773	3,0	6,25

**Kaynak:** APICCAPS (Portuguese Footwear, Components and Leather Goods Manufacturers' Association), **World Footwear 2011 Yearbook**, Porto, 2011, s. 13.

Son yıllarda ayakkabı ithalatındaki gelişmelere bakıldığında; 2007- 2010 döneminde Hong Kong'un önemli bir sıçrama yaparak beşinciliğe yükseldiği görülmektedir.

**Çizelge 4.10** : 2010 Yılında Miktar Bazında En Çok Ayakkabı İthalatı Yapan İlk On Ülke

Sıra No	Ülkeler	İthalat Miktarı (milyon çift)	Toplam İthalattaki Payı (%)
1	ABD	2.384	24,8
2	Japonya	620	6,5
3	İngiltere	553	5,8
4	Almanya	527	5,5
5	Hong Kong	484	5,0
6	Fransa	459	4,8
7	İspanya	444	4,6
8	İtalya	356	3,7
9	Rusya	336	3,5
10	Hollanda	243	2,5

**Kaynak:** APICCAPS (Portuguese Footwear, Components and Leather Goods Manufacturers' Association), **World Footwear 2011 Yearbook**, Porto, 2011, s. 5.

2007 yılında en çok ayakkabı ithalatı yapan ilk on ülke, Çizelge 4.11'de sıralanmaktadır:

**Çizelge 4.11 : 2007 Yılında Miktar Bazında En Çok Ayakkabı İthalatı Yapan İlk On Ülke**

Sıra No	Ülkeler	İthalat Miktarı (milyon çift)	Toplam İthalattaki Payı (%)
1	ABD	2.362	25,9
2	Japonya	594	6,5
3	Almanya	498	5,5
4	İngiltere	486	5,3
5	Fransa	445	4,9
6	İtalya	390	4,3
7	İspanya	353	3,9
8	Belçika	255	2,8
9	Hollanda	208	2,3
10	Rusya	191	2,1

**Kaynak:** SATRA Technology Center, **World Footwear Markets 2008**, United Kingdom, 2009, s. 115.

## İhracat

2014 yılında ayakkabı ihracatında tutar bazında % 39 ile Çin birinci, % 10 ile Vietnam ikinci ve % 9 ile İtalya üçüncü sırada bulunmaktadır (Çizelge 4.12). Türkiye 719.486.000 \$'lık ihracatı ile dünya toplam ayakkabı ihracatında % 0,5 paya sahiptir.

**Çizelge 4.12 : 2014 Yılında Tutar Bazında En Çok Ayakkabı İhracatı Yapan İlk On Ülke**

Sıra No	Ülkeler	İhracat Tutarı (milyon ABD \$)	Toplam İhracattaki Payı (%)
1	Çin	56.253	39,1
2	Vietnam	13.759	9,6
3	İtalya	12.277	8,5
4	Almanya	5.641	3,9
5	Belçika	5.588	3,9
6	Hong Kong	4.341	3,0
7	Endonezya	4.108	2,9
8	Hollanda	3.895	2,7
9	İspanya	3.689	2,6
10	Fransa	3.216	2,2

**Kaynak:** www.trademap.com, (28 Mayıs 2015).

2010 yılında dünya ayakkabı ihracatı tutar bazında incelendiğinde; Çin % 38,5 ile ilk sırada yer almaktadır. Daha sonra sırasıyla İtalya ve Hong Kong gelmektedir. Çin en ucuz, İtalya ise en pahalı ayakkabıları ihraç eden ülkelerdir (Çizelge 4.13).

**Çizelge 4.13** : 2010 Yılında Tutar Bazında En Çok Ayakkabı İhracatı Yapan İlk On Ülke

Sıra No	Ülkeler	İhracat Tutarı (milyon ABD \$)	Toplam İhracattaki Payı (%)	Ortalama Fiyat (ABD \$)
1	Çin	33.665	38,5	3,39
2	İtalya	8.755	10,0	39,51
3	Hong Kong	5.244	6,0	12,47
4	Vietnam	4.224	4,8	15,79
5	Belçika	3.717	4,2	18,30
6	Almanya	3.444	3,9	19,99
7	Endonezya	3.002	3,4	14,09
8	Hollanda	2.464	2,8	16,64
9	İspanya	2.411	2,8	21,51
10	Fransa	1.970	2,2	28,32

**Kaynak:** APICCAPS (Portuguese Footwear, Components and Leather Goods Manufacturers' Association), **World Footwear 2011 Yearbook**, Porto, 2011, s. 12.

**Çizelge 4.14** : 2010 Yılında Miktar Bazında En Çok Ayakkabı İhracatı Yapan İlk On Ülke

Sıra No	Ülkeler	İhracat Miktarı (milyon çift)	Toplam İhracattaki Payı (%)
1	Çin	9.930	73,4
2	Hong Kong	421	3,1
3	Vietnam	268	2,0
4	İtalya	222	1,6
5	Endonezya	213	1,6
6	Belçika	203	1,5
7	Almanya	172	1,3
8	Hollanda	148	1,1
9	Brezilya	143	1,1
10	Tayland	134	1,0

**Kaynak:** APICCAPS (Portuguese Footwear, Components and Leather Goods Manufacturers' Association), **World Footwear 2011 Yearbook**, Porto, 2011, s. 4.

2010 yılında ayakkabı ihracatında miktar bazında Asya en büyük paya (% 85) sahiptir. Asya'yı % 11 ile Avrupa, % 1'er ile Afrika, Kuzey Amerika ve Güney Amerika izlemektedir. Ülke bazında dünya ayakkabı ihracatında Çin'in ilk sırada olduğu görülmektedir (Çizelge 4.13).

Tutar ve miktar bazında en çok ayakkabı ihracatı yapan ilk on ülke Çizelge 4.13 ve Çizelge 4.14'de görülmektedirler.

2007 yılında miktar bazında en çok ayakkabı ihracatı gerçekleştiren ülkeler Çizelge 4.15'de sıralanmışlardır:

**Çizelge 4.15 : 2007 Yılında Miktar Bazında En Çok Ayakkabı İhracatı Yapan İlk On Ülke**

Sıra No	Ülkeler	İhracat Miktarı (milyon çift)	Toplam İhracattaki Payı (%)
1	Çin	8.175	72,6
2	Vietnam	615	5,5
3	İtalya	245	2,2
4	Endonezya	229	2,0
5	Belçika	199	1,8
6	Brezilya	177	1,6
7	Tayland	144	1,3
8	Almanya	141	1,3
9	Hollanda	114	1,0
10	Hindistan	106	0,9

**Kaynak:** SATRA Technology Center, **World Footwear Markets 2008**, United Kingdom, 2009, s. 115.

Miktar bazında 2007 yılında da Çin lider konumdadır. Çin'i sırasıyla Vietnam ve İtalya izlemektedir. 2007- 2010 döneminin en dikkat çekici unsuru, Hong Kong'un yaptığı ataktır. 2007 yılında ilk on içinde yer almayan ülke, 2010 yılında ikinci sıraya yerleşmiştir.

Dünya ayakkabı ihracatında dikkat çeken bir nokta da; büyük üretici olmayan bazı ülkelerin (Almanya, Hollanda, Fransa, Hong Kong gibi) ihracatta söz sahibi olmalarıdır. Bu ülkeler, üretici ülkelere satın aldıkları ya da fason olarak ürettirdikleri ayakkabıları ihraç etmektedirler.

Ayakkabı Sektörü'nün geliştiği ülkelerde bu alanda faaliyet göstermek üzere çeşitli meslek kuruluşları kurulmuşlardır. Bunların belli başlıcaları Çizelge 4.16'da sıralanmışlardır.

**Çizelge 4.16 : Belli Başlı Ayakkabı Meslek Kuruluşları**

<b>Kıta</b>	<b>Meslek Kuruluşu</b>
Avrupa	<ul style="list-style-type: none"><li>- Avrupa Ayakkabı Sanayi Konfederasyonu (CEC- European Confederation of the Footwear Industry)</li><li>- Fransa Ayakkabı Federasyonu (FICE- French Shoe Federation)</li><li>- İtalyan Ayakkabı Üreticileri Derneği (ASSOCALZATURIFICI- Italian Footwear Manufacturers' Association)</li><li>- İspanya Ayakkabı Sanayicileri Federasyonu (FFC- Federation of Spanish Footwear Industries)</li><li>- Portekiz Ayakkabı, Yan Sanayi ve Saraciyeye Üreticileri Derneği (APICCAPS- Portuguese Footwear, Components, Leather Goods Manufacturers' Association)</li><li>- İngiltere Ayakkabı Derneği (BFA- British Footwear Association)</li><li>- Rusya Ulusal Ayakkabı Derneği (NFAR- National Footwear Association of Russia)</li></ul>
Asya	<ul style="list-style-type: none"><li>- Çin Deri ve Ayakkabı Sanayi Bilgi Merkezi (China Leather &amp; Footwear Industry Information Center)</li><li>- Hong Kong Kauçuk ve Ayakkabı Üreticileri Derneği (Hong Kong Rubber and Footwear Manufacturers' Association)</li><li>- Hindistan Ayakkabı Federasyonu (Indian Shoe Federation)</li><li>- Tayvan Ayakkabı Üreticileri Derneği (TFMA- Taiwan Footwear Manufacturers Association)</li><li>- Vietnam Deri ve Ayakkabı Derneği (LEFASO VN) The Vietnam Leather and Footwear Association)</li><li>- Malezya Ayakkabı Üreticileri Derneği (MFMA- Malaysian Footwear Manufacturers Association)</li><li>- Japonya Deri ve Saraciyeye Sanayicileri Derneği (Japan Leather and Leathergoods Industries Association)</li><li>- Pakistan Ayakkabı Üreticileri Derneği (Pakistan Footwear Manufacturers Association)</li></ul>
Kuzey Amerika	<ul style="list-style-type: none"><li>- Amerikan Giysi ve Ayakkabı Derneği (AAFA- American Apparel &amp; Footwear Association)</li></ul>
Güney Amerika	<ul style="list-style-type: none"><li>- Brezilya Ayakkabı Üreticileri Derneği (ABICALÇADOS- Brazilian Shoe Manufacturers Association)</li></ul>

#### **4.2.2 Türkiye'de Ayakkabı Sektörü**

Türkiye Ayakkabı Endüstrisi'nin geçmişi çok eskilere dayanmaktadır. 1330'lu yıllarda İbn- i Batuta Seyahatnamesi'nde Alanya'daki ayakkabıcıların belli bir örgüt yapısı içinde oldukları anlatılmaktadır (Parmaksızoğlu, 1971).



Cumhuriyet'in ilanından günümüze kadar olan dönem üç bölüm halinde incelenebilir (Kastan, 2007):

1923- 1950 yılları arası "ısmarlama ayakkabı dönemi"dir. Bu dönemde düşük gelir seviyesi, şehirlerde yaşayan nüfusun az olması, kısıtlı talep ve üretimin tamamen el emeğine dayanması sonucu ayakkabı üretim miktarı sınırlı idi. Diğer yandan 1930-1940'larda fabrikalar enjeksiyon yöntemiyle plastik ayakkabılar üretmekteydi. Köylerde ikamet edenler yazları kendi yetiştirdikleri hayvanların derilerinden ürettikleri çarık, çapula, yemeni, köşker gibi ayakkabıları, kışın ise mest ve lastik giymekteydiler. Adı geçen dönemde enjeksiyon fabrikaları dışında ayakkabı üretiminde sadece saya makinesi kullanılmaktaydı. Dolayısıyla dönemde klasik üretim tekniğinin hakimiyeti sözkonusudur.

1950- 1975 döneminde gelir düzeyi ve şehirlerde yaşayan nüfus miktarının artması sonucu ayakkabı üretimi makineleşmeye yönelmiş, üretim önceki döneme göre on katına çıkmıştır. Önceki dönemde bir ayakkabıcı (kalfa) haftada 3- 4 çift ayakkabı üretirken bu dönemde haftalık üretim 30- 40 çifte yükselmiştir. Endüstri'de 1960'lardan itibaren neo- klasik üretim tekniği kullanılmaya başlanmıştır; 1970'lerden itibaren makineleşmeye geçilmiştir. Neo- klasik üretim tekniğinde solvent bazlı yapıştırıcılar (solüsyon, neopren, lateks vb.'leri) kullanılmaya başlanmıştır; taban forası dikişi ile tutturulmuş; kösele (falça) ökçe yerini ağaç ökçeye bırakmış; kösele bombelik, fortluk, taban astarı ve taban yerine sırasıyla tela, ilaçlı bombe, salpa, japon köselesi (neolit); deri yerine suni deri kullanılmaya başlanmıştır. Üretimde pnömatik ve hidrolik kesim presleri, saya makinesi, forası makinesi ve kazuma makinesi yerini almıştır. Dönemin sonlarına doğru günlük giyimde kullanılan ayakkabılar fabrikalarda üretilmeye başlanmıştır.

1975 yılından sonra Ayakkabı Endüstrisi teknolojik gelişme yoluna girmiştir. Makineleşmiş ve yarı makineleşmiş tesislerin çoğalması ve ihracatta görülen artışlar bu dönemde gerçekleşmiştir. 1980'ler önemli ölçüde makine yatırımlarının yapıldığı ve spor ayakkabı üretiminin sıçrama yaptığı, 1990'lar eski Sovyetler Birliği ülkeleri vatandaşlarının büyük taleplerde bulunduğu dönemlerdir. 1980'li yılların ortalarında düzenli fuarlar yapılmaya başlanmıştır. 1989 yılında lise düzeyinde ayakkabı mesleki- teknik eğitimi başlamıştır. 2000'li yıllarda dünyada kullanılan tüm ayakkabı makineleri ve bilgisayar programları ülkemizdeki ayakkabı üreticileri tarafından da kullanılmaktadır. Ancak ayakkabı makineleri ve malzemelerinin tamamı henüz ülkemizde üretilmemektedir. 2007 yılında ön lisans düzeyinde ayakkabı mesleki- teknik eğitimi yüksek öğrenimde yerini almıştır.

Ülke genelinde 18.500 kadar üretici işletme çalışmalarını sürdürmektedir. Bu işletmelerin çoğunluğu İstanbul, İzmir, Konya, Gaziantep, Hatay ve Adana'da

toplanmıştır. Üretici işletmelerin yaklaşık % 50'si İstanbul'da faaliyet göstermektedirler.

Ayakkabı üreticileri makineleşmiş ve yarı makineleşmiş olmak üzere iki gruptur. Makineleşmiş olanlar dünyadaki teknolojiye oldukça yakın teknoloji düzeyinde çalışmaktadırlar. Üç ve iki boyutlu bilgisayar programları, bilgisayar kontrollü kesim masaları, lazer kesim masaları, monta makineleri vb.'leri birçok işletmede kullanılmaktadır.

Sektör'de 300.000 kişi istihdam edilmektedir. 500 milyon çift yıllık üretim kapasitesi bulunan Ayakkabı Endüstrisi'nde, bu kapasitenin ancak yarısı kullanılabilir (Türkiye İstatistik Kurumu, 2015. Kastan, 2007a).

1980 sonrası hükümetlerin izlediği dışa açılma ve ihracatı teşvik politikaları Ayakkabı Endüstrisi'ni de olumlu etkilemiştir. 1980 yılında 335.000 dolar olan ayakkabı ihracatı 1990 yılında 36.800.000 dolara yükselmiştir. 2014 yılında ihracat bir önceki yıla göre % 0,54 azalarak 719,32 milyon dolara gerilemiştir (Çizelge 4.17).

**Çizelge 4.17 : Türkiye'nin Ayakkabı İhracatı**

Sıra No	Yıllar	İhracat Miktarı (000 dolar)	Değişim Oranı (%)
1	2014	719.320	-0,54
2	2013	723.219	32,48
3	2012	545.923	23,72
4	2011	441.247	11,53
5	2010	395.624	83,33
6	2005	215.793	88,99
7	2000	114.185	210,29
8	1990	36.800	10.885,07
9	1980	335	238,30
10	1970	99	4.850,00
11	1960	2	-

**Kaynak:** Türkiye İstatistik Kurumu, Dış Ticaret İstatistikleri, İstatistiksel Tablolar ve Dinamik Sorgulama, Fasıllara Göre Dış Ticaret, [http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt\\_id=1046](http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1046), (02 Haziran 2015). Cengiz Kastan, **Ayakkabı Teknolojisi: Genel Bilgiler, Ayakkabı Makineleri, Saya Kesimi, Saya Dikimi**, 2. b., Konya, 2007, ss. 24, 25.

**Çizelge 4.18 : Türkiye'nin Ayakkabı İthalatı**

Sıra No	Yıllar	İthalat Miktarı (000 dolar)	Değişim Oranı (%)
1	2014	953.894	-3,93
2	2013	992.947	14,97
3	2012	863.682	-0,89
4	2011	871.464	32,11
5	2010	659.674	59,81
6	2005	412.786	254,88
7	2000	116.318	330,92
8	1990	26.993	51.809,62
9	1980	52	147,62
10	1970	21	425,00
11	1960	4	

**Kaynak:** Türkiye İstatistik Kurumu, Dış Ticaret İstatistikleri, İstatistiksel Tablolar ve Dinamik Sorgulama, Fasıllara Göre Dış Ticaret, [http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt\\_id=1046](http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1046), (02 Haziran 2015). Cengiz Kastan, **Ayakkabı Teknolojisi: Genel Bilgiler, Ayakkabı Makineleri, Saya Kesimi, Saya Dikimi**, 2. b., Konya, 2007, ss. 24, 25.

Ayakkabı ithalatı son on yılda (2005- 2014 döneminde) 2,3 kat artmıştır. 2005 yılında 412,8 milyon dolar olan ithalat 2014 yılında 953,9 milyon dolara çıkmıştır. 2014 yılında ithalat 2013 yılına göre % 3,93 oranında azalmıştır (Çizelge 4.18). Bunun başlıca nedeni 10 Ağustos 2014 tarihinde yürürlüğe giren İthalat Rejimi Kararına Ek Karar ile ayakkabı ithalatına ek vergi getirilmesidir.

1980'li yılların sonlarından itibaren Türkiye'de ayakkabı mesleki- teknik eğitimi okullaşmıştır. 1988 yılında Hatay'da bir meslek lisesinde ilk defa ayakkabı bölümü açılmıştır. Halen 15 meslek lisesinde ayakkabı bölümü bulunmaktadır. Günümüzde beş meslek yüksek okulunda Ayakkabı Tasarım ve Üretimi Programı faal durumdadır. Bunlar; 2007 yılında Selçuk Üniversitesi Teknik Bilimlere MYO'da, 2008'de İstanbul Aydın Üniversitesi Anadolu Bil MYO'da, 2009 yılında İstanbul Üniversitesi Teknik Bilimler MYO ve Abant İzzet Baysal Üniversitesi Gerede MYO'da ve 2012 yılında Gaziantep Üniversitesi Naci Topçuoğlu MYO'da açılan programlardır.

Türkiye Ayakkabı Sektörü'nde faaliyet gösteren belli başlı meslek kuruluşları; Türkiye Ayakkabı Sanayicileri Derneği (TASD), Türkiye Umum Ayakkabıcılar Federasyonu (TUAF) ve bağlı esnaf- sanatkarlar odaları, Ayakkabı Yan Sanayicileri Derneği (AYSAD), Türkiye Ayakkabı Sektörü Araştırma- Geliştirme ve Eğitim Vakfı (TASEV) ve Ege Ayakkabı Sanayicileri Derneği (EGEAYSAD)'dir.

Sektörde son yıllarda en çok dikkat çeken gelişmeler; ithalatta yaşanan sıçramalar, fason üretim miktarındaki artış, terlik üretimindeki gelişme ve zincir mağazaların pazar paylarının artışıdır.

#### **4.2.3 İstanbul'da Ayakkabı Sektörü**

İstanbul ili Türkiye Ayakkabı Sektörü'nde önemli bir yere sahiptir.

Evliya Çelebi, Seyahatnamesi'nde Mercan yokuşunda ayakkabıcıların kaldığı yedi adet bekar odası olduğunu anlatmaktadır. Evliya Çelebi'ye göre; 17. yüzyılda İstanbul'da 3.400 ayakkabı üreten işyeri ve 8.000 kadar çalışan, 200 terlik üreten işyeri ve 400 çalışan ile 104 ayakkabı satışı ve tamiri yapan işyeri ile 600 çalışan bulunmaktadır. Ayakkabı üreticilerinin Mercan'da faaliyet göstermelerinin belli başlı nedenleri; bölgenin hammadde ve pazara yakınlığı olabilir. O dönemde, ayakkabının ana hammaddesi olan deri Kazlıçeşme'de tabaklanmakta ve Kapalıçarşı tüketiciler ile üreticileri buluşturan merkez konumundaydı. Ülkemizin ilk ayakkabı fabrikası İstanbul'da kurulmuştur. Beykoz'da bulunan Tabakhane- i Klevehane- i Amire bünyesinde 1826 yılında ayakkabı üretilmeye başlanmıştır.

Özel sektörde ayakkabı üretimi zaman içinde Mercan'dan Gedikpaşa'ya doğru yönelmiştir. Osmanlılar tarafından İstanbul alındıktan sonra Fatih Sultan Mehmet'in sadrazamı ve kaptan- ı deryası Gedik Ahmet Paşa tarafından hamam yaptırılmıştır. Sementin ismi buradan gelmektedir. Gedikpaşa, Fatih İlçesi'nde, Emin Sinan, Küçük Ayasofya, Kadirga, Şahsuvar, Muhsine Hatun, Nişanca, Mimar Kemalettin ve Beyazıt mahalleleri ile çevrili olup, Mimar Hayrettin Mahallesi sınırları içinde kalan semttir. Gedikpaşa, Bizans'ın ünlü Kadirga Limanı'nın kuzeyinde yer almaktadır. 15. ve 16. yüzyıllarda semtin ahalsinin çoğunluğunu Rumlar ve Ermeniler oluşturuyordu. 17., 18. ve 19. yüzyıllarda Gedikpaşa, İstanbul'un birçok bölgesi gibi bitişik düzende ahşap evlere sahipti. Bölge büyük yangınlar yaşamıştır. Ermeni nüfus 1922 yılından sonra azalmaya başlamıştır. Ermenilerin bir bölümü Beyoğlu'na bir bölümü yurt dışına gitmişlerdir. Ailelerin boşalttığı evler işyerleri olarak kullanılmaya başlanmışlardır. 1960'lara kadar Ayakkabı İşkolu'nda Rum ve Ermeni ustalar yoğun olarak bulunmaktaydılar. İşkolu'nda 1960'lardan itibaren Türkler giderek çoğalmaya başlamış ve ayakkabı üreten işyerleri Mercan'dan Gedikpaşa ve Kumkapı semtlerine doğru yayılmışlardır ([http://tr.wikipedia.org/wiki/Gedikpa%C5%9Fa,\\_Fatih](http://tr.wikipedia.org/wiki/Gedikpa%C5%9Fa,_Fatih), 2015).

1980'lere kadar İstanbul'da ayakkabı üreticileri yoğun olarak Gedikpaşa'da bulunmaktaydılar. Ayrıca Beyoğlu'nda da ayakkabı atölyeleri üretim yapmaktaydılar. Beyoğlu'ndaki atölyeler Balo Sokak çevresinde yoğunlaşmışlardı. Beyoğlu'nda üretilen ayakkabılar malzeme ve işçilik açısından daha kaliteliydi. İstiklal Caddesi'nde bulunan Aznavur Pasajı'nda ismarlama kadın ayakkabısı üreten İsmail Cevat Görgün 1959 yazında kendi olanakları ile Milano'da düzenlenen Uluslararası Ayakkabı Fuarı'na gitmiş; bazı yanlış anlamalardan kaynaklanan olumsuzluklar yaşadıktan, İnegöllüoğlu (2007), sonra 1963- 1970 yıllarında İtalya'da Uluslararası Ayakkabıcılık Akademisi tarafından düzenlenen yarışmalarda her yıl birincilik ödülünü kazanmıştır (Dünya Gazetesi, 1970).

1979 yılında Gedikpaşa'da faaliyet gösteren 150 ayakkabı atölyesinde yapılan bir araştırmada; üreticilerin % 42'sinin erkek ayakkabısı, % 40,7'sinin kadın ayakkabısı ve % 17,3'ünün çocuk ayakkabısı ürettiği belirlenmiştir (Kırımlı, 2007).

1987 yılında İstanbul'da 7.000 kadar ayakkabı üretici bulunmaktadır. Bu işletmelerin 5.000'i Gedikpaşa, 1.000'i Beyoğlu, 500'ü Topkapı- Bayrampaşa diğerleri ise çeşitli bölgelerde çalışmalarını sürdürmektedirler. 1987 yılında Gedikpaşa'da bulunan 750 ayakkabı atölyesinde bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre; işletmelerin % 85,07'si şahıs işletmesi, % 13,73'ü adi ortaklıktır. İşletmelerin ortalama yaşı 13 yıldır. İşletmeler ortalama 50 m<sup>2</sup> alanda çalışmaktadırlar. İşletmelerin % 97,33'ü iç pazara ürünlerini pazarlamaktadırlar. İşletmelerin % 42,92'si kadın ayakkabısı, % 36,68'i erkek ayakkabısı, % 14,95'i çocuk ayakkabısı ve diğerleri (% 5,45) karma (kadın, erkek, çocuk ve spor ayakkabılar) üretmektedirler. İşletmelerin % 45,73'ü sayası deri, tabanı kösele ayakkabılar yapmaktadırlar. 1985- 1987 döneminde Gedikpaşa'da erkek ayakkabısı üretimi % 23,75, kadın ayakkabısı üretimi % 4,23 ve çocuk ayakkabısı üretimi % 3,14 azalırken spor ayakkabısı üretimi % 60,78 artmıştır. Ortalama üretim miktarı 1.016 çift/haftadır. İşletmelerde ortalama 5 kişi istihdam edilmektedir. Çalışanların % 94,87'si ilkökul, % 3,33'ü ortaokul, % 1,24'ü lise ve % 0,56'sı ön- lisans ve lisans mezunudur (Kastan, 1988). Bu çalışmada 1987 yılında Gedikpaşa'da bulunan atölyelerin küçük ölçekli oldukları açıkça görülmektedir. 1995 yılında Gedikpaşa Mimar Hayrettin Mahallesi'nde yapılan başka bir araştırmanın sonuçlarına göre; mahallede bulunan 1.410 işyerinden 921'i (% 65,32) ayakkabı (araştırmacı terlik üreten işyerlerini ayakkabı kapsamı dışında kabul etmiştir) ile ilgili işyerlerine aittir. Bunlardan 458'inde ayakkabı üreten işletmeler, 251'inde ayakkabı üreten işletmelere fason hizmet veren işyerleri ve 212'sinde ayakkabı malzemeleri ve ayakkabı satan mağazalar bulunmaktadırlar. Ayakkabı

üreten ve bunlara fason hizmet veren 90 işletme ile yapılan çalışmaya göre; Ayakkabı İşkolu'nda faaliyet gösteren işletmelerin % 82,2'sinde 1- 5, % 14,4'ünde 6- 10 ve % 3,3'ünde 10'dan çok çalışan istihdam edilmektedir (Müftüoğlu, 2005).

Günümüzde ayakkabıcılar yoğun olarak İkitelli Organize Sanayi Bölgesi'nde AYMAKOOP, AYKOSAN, DERSANKOOP'ta<sup>326</sup>, Güngören'de Çeşme ve Keresteciler Sitesi'nde, Halkalı, Beylikdüzü, Esenyurt, Gedikpaşa ve Bayrampaşa'da çalışmaktadırlar. Sektördeki üretici işletmelerin yaklaşık % 50'si, istihdamın % 60'ı ve toplam üretimin % 50'si İstanbul'dadır. Ayakkabı ihracatının tamamına yakın bölümü İstanbul'dan gerçekleştirilmektedir (Zirek ve Özcömert, 2003. Toru, 2015).

Ayrıca ülkemizde ayakkabı eğitimi veren beş ön lisans programından ikisi (İstanbul Aydın Üniversitesi Anadolu Bil MYO ve İstanbul Üniversitesi Teknik Bilimler MYO) ve en çok (yaklaşık 500) öğrencisi olan ayakkabı lisesi (TASEV Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi) İstanbul'da bulunmaktadır.

Meslek kuruluşlarından İSO 44. Grup Ayakkabı ve Yan Sanayii Meslek Komitesi, İTO 51. Grup Ayakkabı ve Ayakkabı Yan Sanayi Meslek Komitesi, TASEV, TASD, AYSAD ve TUAF'a bağlı ayakkabı sektörü ile ilgili altı esnaf ve sanatkarlar odası da İstanbul'da bulunmaktadır.<sup>327</sup>

---

<sup>326</sup> AYMAKOOP (Ayakkabıcılar Yan Sanayi ve İşletme Kooperatifi), AYKOSAN (S.S. İstanbul Ayakkabıcılar Aykosan Küçük Sanayi Sitesi Yapı Kooperatifi), DERSANKOOP (S.S. İstanbul Deri Mamulleri Toplu İşyeri Yapı Kooperatifi).

<sup>327</sup> İSO (İstanbul Sanayi Odası), İTO (İstanbul Ticaret Odası), TASEV (Türkiye Ayakkabı Sektörü Araştırma- Geliştirme ve Eğitim Vakfı), TASD (Türkiye Ayakkabı Sanayicileri Derneği), AYSAD (Ayakkabı Yan Sanayicileri Derneği), TUAF (Türkiye Umum Ayakkabıcılar Federasyonu).



## 5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ, KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI

Çalışmanın ikinci ve üçüncü bölümlerinde endüstrilerin rekabet gücünü etkileyen önemli unsurlardan birisinin inovasyon etkinlikleri olduğu anlatılmaktadır. Dördüncü bölümde dünyada ve Türkiye’de Ayakkabı Sektörü’nün konumu incelenmektedir. İstanbul’un Türkiye Ayakkabı Sektörü’nde en çok gelişmiş şehir olduğu ortaya konulmaktadır. Burada İstanbul Ayakkabı Endüstrisi’nde yer alan işletmelerin yürüttükleri inovasyon çalışmalarının uluslararası pazarlarda rekabetçi olmaları üzerindeki etkileri konusunda yapılan araştırmanın hazırlık aşaması kapsamında öncelikle araştırmanın felsefesi, yaklaşımı, yöntemi, etiği, araştırma evreni ve örneklem seçimi açıklanmaktadır. Belirlenen bağımlı ve bağımsız değişkenler, araştırma modeli, hipotezler ve anket formu hazırlıkları verilmektedir. Son olarak güvenilirlik analizi sonuçları, kullanılan istatistiki analizler ve araştırma sınırlılıkları sıralanmaktadır. Araştırmanın amacı ve araştırma problemi birinci bölümde açıklanmıştır.

### 5.1 Araştırma felsefesi

Bilimsel araştırma, bir problemi çözmeye hizmet edecek bilginin sistemli bir biçimde üretilmesi işlemidir (İslamoğlu, 2011). Bilimsel bilgiye hangi yöntemle ulaşılabacağı konusunda farklı yaklaşımlar, paradigmlar bulunmaktadır. Yunanca “paradeigma” kelimesinden gelen paradigma, evrenin nasıl görüldüğü, kavrandığını belirleyen bir “model ya da düşünsel çerçeve”dir. Yani paradigma, bir bakış açısı, kavrayış ve anlayıştır (Roney , 2011).

Sosyal bilimlerde pozitivist, yorumlayıcı ve eleştirel olmak üzere üç ana paradigma bulunmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2014).

Pozitivist araştırma paradigmasına göre; meşru bilgi bilimsel bilgidir; metafizik, teolojik, değer yargıları ve kanaatler kabul edilmez. Meşru bilgiye deney ve gözlemle elde edilen bilgilerin mantık, matematik ve istatistik teknik ile analiz edilmesi sonucu ulaşılır. Bilimin amacı neden sonuç ilişkilerini belirlemek ve düzenlilikleri sağlamaktır. Evrensel geçerliliklerden hareket ederek tüme varmak için konu ile ilgili kuramlardan



hareket edilmeli; deney ve gözlemlerle elde edilen bilgiler analiz edilerek genellemelere gidilmelidir. Yorumlayıcı yaklaşımda “bir kuramdan hareketle elde edilen genellemenin yerine olguları derinlemesine inceleyerek kuramlara varmak” tercih edilir. Başka bir deyişle; bu yaklaşımda “kişilerin olgu ya da olayı nasıl gördükleri ve tanımladıkları dikkate alınır; insanlar o olguyu ne olarak algılıyorsa onun o olduğu kabul edilir”. Eleştirel yaklaşım sadece sosyal dünyayı incelemek ile uğraşmaz aynı zamanda onu değiştirmeye çalışır. Bu yaklaşım “ampirik bulguların, deneylerin saf ve yansız olmadığını; gözlemcinin nesnel olamayacağını; fikirlerin, inançların ve yorumların neyin nasıl gözlemlendiğini etkilediğini; bilgi üretiminde kuramlar yanında sağ duyuya da yer verilmesi gerektiğini; insanlar toplumu yönlendirirken toplumun onları yönlendirdiğini; bu yüzden araştırmalarda sadece insanlar değil, toplumun kültürü, üretim biçimleri ve değer yargılarının da dikkate alınması gerektiğini ileri sürer (İslamoğlu, 2011).

Sosyal bilimler araştırma felsefesinin üç yönü bulunmaktadır: Ontoloji, epistemoloji ve aksiyoloji. Ontoloji, gerçekliğin ya da varlığın doğasının ne olduğu, olgular arasındaki ilişkiler, insanın ve toplumun doğasının ne olduğu soruları ile ilgilenmektedir. Epistemoloji, bilginin doğası, kapsamı, kaynağının ne olduğu ve bilgiye nasıl ulaşılabileceği sorularına cevap bulmaya çalışmaktadır. Aksiyoloji, araştırmada değerlerin rolünü ve araştırmacıların araştırma sürecinde değerlerden bağımsız olup olamayacaklarını irdelemektedir (Gürbüz ve Şahin, 2011).

Çalışmada inovasyon ile ilgili kuramlardan yola çıkılarak araştırmanın modeli ve hipotezleri oluşturulacaktır. Hipotezlerin geçerliliği ilgili endüstriden elde edilen veriler ile değerlendirilecektir. Araştırmada sadece gözlemlenebilir olgular esas alınacak, nedenselliğe ve neden- sonuç ilişkisine odaklanılarak genellemeler yapılmaya çalışılacaktır. Bu yüzden çalışmada yukarıda açıklanan anlayışı yansıtan pozitivist araştırma paradigması esas alınarak epistemolojik bir yaklaşım benimsenmiş ve çalışmanın tüm aşamaları bu yaklaşım doğrultusunda gerçekleştirilmiştir.

## **5.2 Araştırma yaklaşımı**

Çalışma tümevarım yaklaşımını esas alan uygulamalı bir araştırmadır. Çalışmada mevcut bilgiler ve bilinen yöntemler yeni bir alana uygulanmaktadır.

Tümevarım, araştırmacının özelden genele ya da parçadan bütüne ilerleyerek muhakeme yapması ve ilişki kurmasıdır (Gürbüz ve Şahin, 2014). Tümevarımda bilimsel bilginin temeli gözlem ve deney olarak kabul edilmektedir (Seyidoğlu, 2009).

Gözlem ve deney yoluyla elde edilen veri matematik ve istatistiki yöntemler ile analiz edilerek neden- sonuç ilişkileri ortaya çıkarılmaktadır. Bu bağlantılar ile genelleme yapılarak kuram oluşturmak hedeflenmektedir.

Bu doğrultuda çalışmada kuramsal ve sayısal yöntemler bir arada kullanılmıştır. Çalışmanın kuramsal bölümünde detaylı literatür taraması yapılmıştır. Çalışmanın uygulama bölümünde incelenecek bağımlı ve bağımsız değişkenler belirlenmiştir. Model ve hipotezler oluşturulmuştur. Elde edilen veri uygun istatistiki analizler ile değerlendirilmiş ve hipotezler test edilmiştir. Değerlendirmelerden yola çıkılarak elde edilen sonuçlara göre ilgili endüstrideki işletmelere önerilerde bulunulmuştur.

### **5.3 Araştırma yöntemi**

Araştırmanın nicel analiz bölümünde yüzyüze anket yöntemi ile veri toplanmıştır.

Anket, katılımcıların belirli bir konuda düşünce, tutum ve davranışları (Gürbüz ve Şahin, 2014) hakkında birincil kaynaklardan bilgi toplamak için hazırlanan sistematik bir soru formudur. Anket yönteminin uygulanış biçimlerinden birisi yüzyüze görüşme yöntemidir. Yüzyüze görüşme yönteminin üstün yönleri şunlardır (İslamoğlu, 2011): Bu yöntem hem soruları açıklığı kavuşturma hem de denetim sağlama bakımından öteki yöntemlere göre daha esneklerdir. Cevaplayıcı ile işbirliği sağlama olanağı bulunmaktadır. Gözlem yapmaya olanak sağlamaktadır. En üst düzeyde cevaplama olanağı sağlamaktadır.

Bu üstün yönlerinden dolayı ayakkabı üreten işletmelerde veri toplamada yüzyüze anket yöntemi en uygun yöntemlerden birisidir ve bu yöntem araştırmada tercih edilmiştir.

### **5.4 Araştırma etiği**

Çalışmanın bütününde bilimsel yöntemler kullanılmış ve etik kurallara uygun davranılmıştır.

Çalışmada yararlanılan kaynakların tamamı paragraf içi dipnotlarda ve kaynakçada bilimsel yazım kurallarına uygun biçimde gösterilmiştir.

Anket uygulamasına başlamadan önce katılımcıya anketin amacı, içeriği ve anket sonucu elde edilen veriler ile yorumların işletme adı belirtilerek kişi ya da kurumlar ile paylaşılmayacağı açıklanmıştır. Katılımcının rızası alındıktan sonra anket uygulamasına geçilmiştir.

Çalışmada ankete katılan işletmelerden temin edilen veri ile ilgili, ankete katılan işletmelere açıklandığı biçimde, gizlilik prensibine riayet edilmiştir.

### **5.5 Araştırma evreninin belirlenmesi ve örneklem seçimi**

Araştırmanın hazırlık aşamasında öncelikle ana kütleyi oluşturan işletmeler belirlenmiştir: İTKİB (İstanbul Tekstil Konfeksiyon İhracatçılar Birliği)'den 2014 yılında ayakkabı ihracatı yapmış işletmelerin listesi alınmıştır. İSO kayıtlarından ayakkabı üreticilerinin listesi çıkarılmıştır. İki liste karşılaştırılarak her iki listede de yer alan işletmeler belirlenerek araştırmanın ana kütlesi oluşturulmuştur. Ana kütlede 150 işletme yer almaktadır (Ek- E).

Araştırma ana kütleyi oluşturan 150 işletmeden 110'una yüz yüze anket yöntemi ile uygulanmıştır. Anket uygulanan 110 işletme ana kütleyi temsil etme yeteneğine sahiptir. Bu verilere göre; hata payı +/- % 5 olmak üzere anketin güven seviyesi % 95'tir ([http://www.cozumrastirma.com.tr/orneklemlhesaplama\\_1\\_60.htm](http://www.cozumrastirma.com.tr/orneklemlhesaplama_1_60.htm), 2015).

Anket yapılacak 110 işletme belirlenirken öncelikle ana kütleyi oluşturan 150 işletmenin ilçeler bazında dağılımı yapılmış ve bu sayılar esas alınarak 110 işletmenin ilçeler bazında dağılımları hesaplanmıştır (Çizelge 5.1). Anket yapılacak işletmeler basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilmişlerdir.

**Çizelge 5.1 : İlçelere Göre Anket Yapılacak İşletme Sayıları**

Sıra No	İlçeler	Ana Kütleyi Oluşturan İşletmelerin Sayısı (A)	Ana Kütleyi Oluşturan İşletmelerin İlçelere Göre Dağılım %'leri (A/150)100	Anket Yapılacak İşletme Sayısı (B. 110)/100
1	Arnavutköy	1	0,7	0,7 ~ 1
2	Avcılar	3	2,0	2,2 ~ 2
3	Bağcılar	4	2,7	2,9 ~ 3
4	Bahçelievler	5	3,3	3,8 ~ 4
5	Başakşehir	20	13,2	14,6 ~ 14
6	Bayrampaşa	1	0,7	0,7 ~ 1
7	Beylikdüzü	1	0,7	0,7 ~ 1
8	Beyoğlu	1	0,7	0,7 ~ 1
9	Büyükkçekmece	2	1,3	1,5 ~ 1
10	Çatalca	1	0,7	0,7 ~ 1
11	Esenler	2	1,3	1,5 ~ 1
12	Esenyurt	11	7,3	8,0 ~ 8
13	Fatih	7	4,7	5,2 ~ 5
14	Gaziosmanpaşa	8	5,3	6,0 ~ 6
15	Güngören	54	36,0	39,6~ 40
16	Küçükçekmece	19	12,7	13,9~ 14
17	Sultangazi	4	2,7	2,9~ 3
18	Tuzla	2	1,3	1,5~ 1
19	Ümraniye	1	0,7	0,7~ 1
20	Zeytinburnu	3	2,0	2,2~ 2
	<b>Toplam</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>	<b>110,0 110</b>

## 5.6 Belirlenen Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler

Belirlenen bağımlı değişken rekabet üstünlüğüdür. Belirlenen bağımsız değişkenler ise inovasyon stratejileri ve inovatif ürün süreç modelleridir.

Yoğun rekabet ortamında işletmeler hayatlarını sürdürüebilmek için rekabet üstünlüğüne sahip olmalıdırlar.

Araştırmada ele alınan rekabet üstünlüğü unsurları şunlardır:

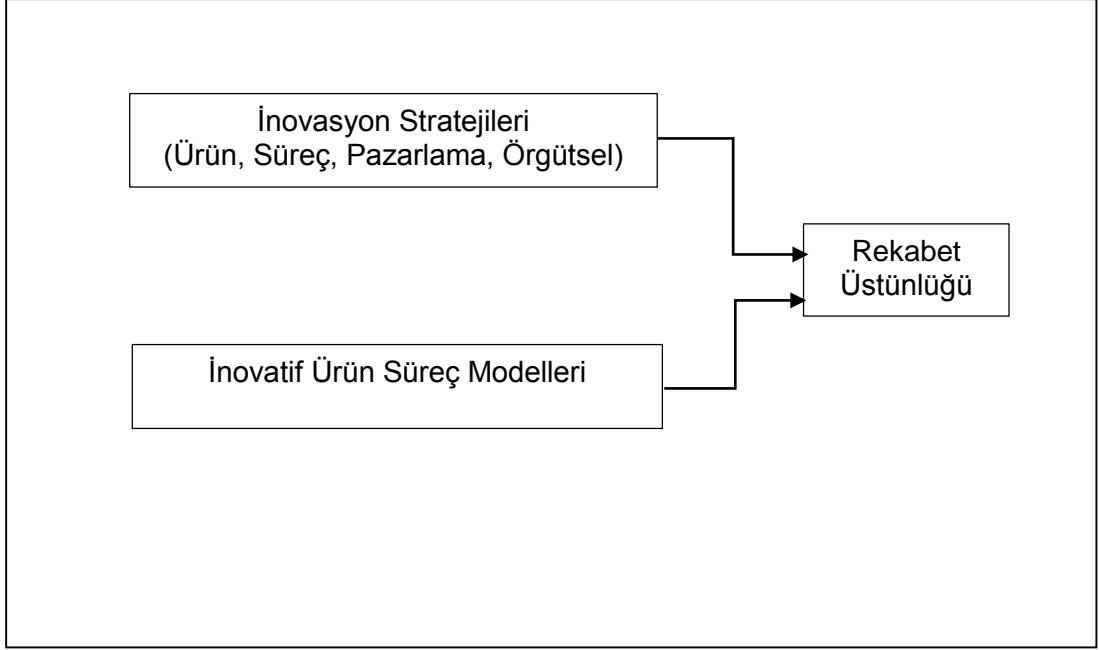
- ✓ Yeni pazarlara girilmesi ve/ veya pazar payını arttırmak.
- ✓ Ürünlerin kalitesini yükseltmek.
- ✓ Müşteri ya da satıcı ihtiyaçlarının karşılanma zamanının azalması.
- ✓ Ürün sunumunda kapasite artışı.
- ✓ İşgücü maliyetinin azalması.
- ✓ Kullanılan malzeme ve enerjinin azalması.
- ✓ Çevreye zararlı etkilerin azalması.
- ✓ İş sağlığı ve güvenliğinin gelişmesi.
- ✓ Çalışan memnuniyetinin artması ve/ veya çalışan devir oranının azalması.

İnovasyon değer yaratan bir süreç olarak rekabet üstünlüğü kazanılmasında etkili unsurlardan birisidir. Çalışmanın ikinci bölümünde dört inovasyon çeşidinin (ürün, süreç, pazarlama ve örgütsel) ve üçüncü bölümünde Freeman ve Soete'nin inovasyon stratejilerinin (saldırgan, savunmacı, taklitçi/ bağımlı ve geleneksel/ fırsatçı) esas alındığı belirtilmişti. İnovasyon stratejileri bağımsız değişkeni bu bağlamda araştırılmaktadır.

Yine üçüncü bölümde inovatif ürün süreç modellerinin ürün inovasyonu çalışmalarının nasıl yapılacağı ile ilgili olduğu belirtilerek bazı modeller açıklanmıştı. Araştırmada işletmeler tarafından bu modellerin hangilerinin kullanıldığı ve bunların rekabet üstünlüğü üzerine etkileri incelenmektedir.

### **5.7 Araştırma modeli ve hipotezler**

Öncelikle araştırmanın ana modeli oluşturulmuştur (Şekil 5.1). Modele göre; işletmenin ürün, süreç, pazarlama ve örgütsel inovasyon stratejileri ile inovatif ürün süreç modelleri rekabet üstünlüğü elde edilmesini etkilemektedirler.



**Şekil 5.1** : Araştırmanın Ana Modeli

Bu ana model esas alınarak beş araştırma modeli hazırlanmıştır (Şekil 5.2). Birinci araştırma modeli (MK1), ürün inovasyon stratejilerinin rekabet üstünlüğü üzerindeki pozitif etkisini ele almaktadır. İkinci araştırma modeli (MK2) süreç inovasyonu stratejilerinin, üçüncü araştırma modeli (MK3) pazarlama inovasyonu stratejilerinin ve dördüncü araştırma modeli (MK4) örgütsel inovasyon stratejilerinin rekabet üstünlüğü üzerindeki pozitif etkilerini araştırmaktadırlar. Beşinci araştırma modeli (MK5) inovatif ürün süreç modellerinin rekabet üstünlüğü üzerindeki pozitif etkisini incelemektedir.

Araştırma modelleri doğrultusunda hipotezler belirlenmiştir. Bu hipotezler şunlardır:

***H<sub>1</sub>= İstanbul'da kurulu, ayakkabı üretici/ ihracatçı işletmelerin uyguladıkları inovasyon stratejileri ve inovatif ürün süreç modelleri rekabet üstünlüğü üzerinde pozitif etkiye sahiptir.***

Ana hipotezden yola çıkılarak yeni hipotezler belirlenmiştir:

***H<sub>11</sub>= İstanbul'da kurulu, ayakkabı üretici/ ihracatçı işletmelerin uyguladıkları inovasyon stratejileri rekabet üstünlüğü üzerinde pozitif etkiye sahiptir.***

***H<sub>11a</sub>= İstanbul'da kurulu, ayakkabı üretici/ ihracatçı işletmelerin uyguladıkları ürün inovasyonu stratejileri rekabet üstünlüğü üzerinde pozitif etkiye sahiptir.***

***H<sub>11b</sub>= İstanbul'da kurulu, ayakkabı üretici/ ihracatçı işletmelerin uyguladıkları süreç inovasyonu stratejileri rekabet üstünlüğü üzerinde pozitif etkiye sahiptir.***

Modellerin Kodu	Tanımlama	Görsel Sunum
<b>MK1</b>	Ürün inovasyon stratejisi (Ürün İNST) rekabet üstünlüğü üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	<pre> graph LR   A[Ürün İNST] --&gt; B[RÜ] </pre>
<b>MK2</b>	Süreç inovasyon stratejisi (Süreç İNST) rekabet üstünlüğü üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	<pre> graph LR   A[Süreç İNST] --&gt; B[RÜ] </pre>
<b>MK3</b>	Pazarlama inovasyon stratejisi (Pazarlama İNST) rekabet üstünlüğü üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	<pre> graph LR   A[Pazarlama İNST] --&gt; B[RÜ] </pre>
<b>MK4</b>	Örgütsel inovasyon stratejisi (Örgütsel İNST) rekabet üstünlüğü üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	<pre> graph LR   A[Örgütsel İNST] --&gt; B[RÜ] </pre>
<b>MK5</b>	İnovatif ürün süreç modelleri (SÜREÇMOD) rekabet üstünlüğü üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	<pre> graph LR   A[SÜREÇMOD] --&gt; B[RÜ] </pre>

**Şekil 5.2 : Araştırma Modelleri**

***H<sub>11c</sub>= İstanbul'da kurulu, ayakkabı üretici/ ihracatçı işletmelerin uyguladıkları pazarlama inovasyonu stratejileri rekabet üstünlüğü üzerinde pozitif etkiye sahiptir.***

***H<sub>11d</sub>= İstanbul'da kurulu, ayakkabı üretici/ ihracatçı işletmelerin uyguladıkları örgütsel inovasyon stratejileri rekabet üstünlüğü üzerinde pozitif etkiye sahiptir.***

***H<sub>12</sub>= İstanbul'da kurulu, ayakkabı üretici/ ihracatçı işletmelerin uyguladıkları inovatif ürün süreç modelleri rekabet üstünlüğü üzerinde pozitif etkiye sahiptir.***

## **5.8 Anket formu**

Ana kütle ve hipotezler belirlendikten sonra hipotezleri test edecek sorulardan oluşan anket formu hazırlanmıştır. Anket formundaki sorular oluşturulurken inovasyon araştırmalarında kullanılmış bazı anket formlarından yararlanılmıştır. Anket soruları ve kaynakları Çizelge 5.2'de listelenmişlerdir.

Anket formu işletme hakkında genel bilgiler (soru 1- 14), rekabet stratejileri (soru 15- 22) ve inovasyon (soru 23- 70) olmak üzere üç ana bölümden oluşmuştur. Üçüncü bölüm kendi içinde alt bölümlere ayrılmıştır: Ürün inovasyonu (soru 23- 38), süreç inovasyonu (soru 39- 45), pazarlama inovasyonu (soru 46- 52), örgütsel inovasyon (soru 53- 58), inovasyon işbirlikleri (soru 59- 60), inovasyonun yararları ve dereceleri (soru 61- 69) ile inovasyon harcamaları (soru 70) (Ek F). Soruların 44 tanesinde 7'li Likert Değerlendirme Ölçeği kullanılmıştır.



### Çizelge 5.2 : Anket Soruları ve Kaynakları

ANKET SORULARI	KAYNAK
1, 10	Creativity and Innovation Management Questionnaire
9, 23, 39, 53, 60, 61- 70	The Fourth Community Innovation Management in Industry
15- 22	On The Measurement Of Competitive Strategy; Evidence From A Large Multiproduct U.S. Firm
24	The Fourth Community Innovation Management in Industry Measuring Firm- Level Innovation: Review of the Literature & Survey- Design
40, 46	The Fourth Community Innovation Management in Industry Measuring Firm- Level Innovation: Review of the Literature & Survey- Design
47, 54	Measuring Firm- Level Innovation: Review of the Literature & Survey- Design

**Kaynak:** Training Material in Creativity and Innovation for European R&D Organizations & SMEs, "Creativity and Innovation Management Questionnaire", [www.train4creativity.eu/dat/77F9243D/file.pdf?634474280038424000](http://www.train4creativity.eu/dat/77F9243D/file.pdf?634474280038424000), (17 Mayıs 2012). OECD, "The Fourth Community Innovation Survey The Harmonised Survey Questionnaire Final Version: October 20, 2004", <http://www.oecd.org/dataoecd/52/35/4010021.pdf>, (13 Mayıs 2011). Praveen R. Nayyar, "On The Measurement Of Competitive Strategy; Evidence From A Large Multiproduct U.S. Firm", *Academy of Management Journal*, Volume 36, No. 6, (1993), ss. 1652- 1669, ss. 1668, 1669. Peter Carney and Martin Ryan, "Measuring Firm- Level Innovation: Review of the Literature & Survey- Design, Final Version, 6th November 2010", <http://www.innovationfoundation.ie/Irish%20Innovation%20Index%20Background.pdf>, (13 Ekim 2011).

### 5.9 Ölçeklerin Güvenirlilik Analizi

Anket formu hazırlandıktan sonra 40 işletmede deneme çalışması yapılmıştır. Bu çalışma sırasında anketi cevaplayanın soruları algılaması ve tepkileri gözlemlenmiştir. Ayrıca sonuçların güvenilirliği araştırılmıştır. Güvenirlilik araştırılırken her bir ölçek için ayrı ayrı cronbach alpha katsayıları hesaplanmıştır. Tüm ölçekler için cronbach alpha katsayıları % 60' tan büyük çıkmıştır.

8 Mayıs- 29 Haziran 2015 tarihleri arasında anket düzenlenmiştir. Anket tamamlandıktan sonra tekrar güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bulunan değerler Çizelge 5.3'de verilmişlerdir. Ölçekler 15- 22, 25- 38, 41- 45, 48- 52, 55- 58 ve 61- 69 no'lu sorularda yer almaktadırlar. 25- 29. soruların her biri işletmenin izlediği ayrı bir ürün

inovasyonu stratejisini,<sup>328</sup> 41- 45 no'lu soruların her biri işletmenin izlediği ayrı bir süreç inovasyonu stratejisini,<sup>329</sup> 48- 52 no'lu soruların her biri izlenen ayrı bir pazarlama inovasyonu stratejisini<sup>330</sup> ve 55- 58. soruların her biri ise izlenen ayrı bir örgütsel inovasyon stratejisini<sup>331</sup> belirlemeye yöneliktirler. Bu nedenle bu sorular Çizelge 5.3'de yer almamaktadırlar. Katsayıların hepsi yeterince yüksek olup ölçüklerin güvenilirlikleri olduğunu göstermektedirler. Zira % 60'tan büyük değerler sözkonusu ölçüğün iç tutarlılığının bulunduğuna işaret etmektedirler (Akgül ve Çevik, 2003). Alfa katsayısının % 60- % 80 aralığında olması yüksek bir güvenilirlik ve % 80- 100 aralığında olması ise oldukça yüksek güvenilirlik olduğunu göstermektedir (İslamoğlu, 2011).

**Çizelge 5.3 : Ölçekler ve Cronbach Alpha Katsayıları**

Ölçekler	Cronbach Alpha Katsayısı (%)
15- 17 Rekabet Stratejisi- Maliyet liderliği	90,6
18- 20 Rekabet Stratejisi- Farklılaştırma	87,9
21, 22 Rekabet Stratejisi- Odaklanma	93,7
30- 38 İnovatif Ürün Geliştirme Süreç Modelleri	77,6
61- 69 İnovasyondan Sağlanan Yararlar	87,8

## 5.10 Kullanılan istatistiki analizler ve tablolar hakkında

Veriler SPSS programına aktarılmış ve bu program ile analizler yapılmıştır: Önce sorulara verilen cevapların frekans değerleri hesaplanmıştır. Bu değerlere göre

<sup>328</sup> 25. soru Saldırgan ürün inovasyonu stratejisi, 26. soru Savunmacı ürün inovasyonu stratejisi, 27. soru Taklitçi ürün inovasyonu stratejisi, 28. soru Geleneksel ürün inovasyonu stratejisi ve 29. soru Fırsatçı ürün inovasyonu stratejisi.

<sup>329</sup> 41. soru Saldırgan süreç inovasyonu stratejisi, 42. soru Savunmacı süreç inovasyonu stratejisi, 43. soru Taklitçi süreç inovasyonu stratejisi, 44. soru Geleneksel süreç inovasyonu stratejisi ve 45. soru Fırsatçı süreç inovasyonu stratejisi.

<sup>330</sup> 48. soru Saldırgan pazarlama inovasyonu stratejisi, 49. soru Savunmacı pazarlama inovasyonu stratejisi, 50. soru Fırsatçı pazarlama inovasyonu stratejisi, 51. soru Taklitçi pazarlama inovasyonu stratejisi ve 52. soru Geleneksel pazarlama inovasyonu stratejisi.

<sup>331</sup> 55. soru Saldırgan örgütsel inovasyon stratejisi, 56. soru Savunmacı örgütsel inovasyon stratejisi, 57. soru Taklitçi ve bağımlı örgütsel inovasyon stratejisi ve 58. soru Geleneksel ve fırsatçı örgütsel inovasyon stratejisi.

tablolar hazırlanmış ve yorumları verilmiştir. Rekabet stratejileri, ar- ge yapısı ve inovasyon işbirlikleri ile işletmelerin genel özellikleri arasındaki ilişkiler Ki- Kare Bağımsızlık Testi<sup>332</sup> ile araştırılmışlardır. İşletmelerin genel özellikleri olarak; yaşları, hukuki yapıları, üretim teknolojileri, kendi bünyelerinde gerçekleştirdikleri üretim miktarları, fason yaptırdıkları üretim miktarları, fason yapıp yapmama durumları, ciroları ve toplam çalışan sayıları alınmıştır.

İkinci aşamada hipotezler Çoklu Regresyon Analizi ile test edilmişlerdir. Çoklu Regresyon Analizi birden çok değişkenin bir bağımlı değişken üzerindeki etkisinin matematik bir fonksiyonla ifade edilmesidir (Orhunbilge, 2010). Bu sayede bağımlı değişkeni hangi bağımsız değişkenlerin ne yönde ve ne kadar etkilediği görülmektedir.

Tablolar genel olarak frekans değerleri büyükten küçüğe doğru sıralanarak hazırlanmışlardır. Farklı sıralama kriteri kullanılan tablolarda sıralamanın esas alındığı kriter dipnot olarak gösterilmiştir.

Birincil önemdeki tablolara metin içinde ikincil önemdeki tablolara ise eklerde yer verilmiştir.

### **5.11 Araştırma Sınırlılıkları**

Araştırma sonuçları anket formunu cevaplayanların verdikleri samimi cevaplar ve ölçeğin ölçtüğü özelliklerle sınırlıdır.

Araştırma ana kütleyi oluşturan 150 işletmeden 110'una uygulanmıştır. Anket uygulanan işletme sayısı çok olmadığından işletmeler büyüklüklerine göre gruplandırılmamışlardır. İleride gerçekleştirilecek araştırmalarda işletme büyüklüklerine göre ayırım yapılabilir.

---

<sup>332</sup> Ki- kare bağımsızlık testi, niteliksel olarak belirtilen iki değişken arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla kullanılmaktadır. Örneğin; eğitim düzeyi ile okunan gazete, iş tatmin düzeyi ile ücret değişkenleri arasındaki ilişkiler ki- kare bağımsızlık testi ile incelenebilir (Baş, 2010).

## 6. ARAŞTIRMA BULGULARI

Burada ankete verilen cevaplar doğrultusunda araştırmaya katılan işletmelerin genel özellikleri, izledikleri rekabet stratejileri, ar- ge yapıları ve inovasyon çalışmaları ile ilgili frekans dağılımları verilmektedir. İşletmelerin genel özellikleri ile rekabet stratejileri, ar- ge yapıları ve inovasyon işbirlikleri arasındaki ilişkiler irdelenmektedir. Yine cevaplar doğrultusunda modeller bağlamında hipotezler test edilmektedir. Araştırma sonuçları değerlendirilmektedir.

Ankete 110 işletme katılmıştır. Anket formunu işletme sahibi (% 19,2- 21 işletme) ya da yöneticiler (% 80,8- 89 işletme) cevaplandırmışlardır. Anketi cevaplandıranların pozisyonlarına göre dağılımları Çizelge 6.1' de verilmektedir.

**Çizelge 6.1 : Anketi Cevaplayanların Pozisyonlarına Göre Dağılımları**

Pozisyon	Sayı	%	Kümülatif %
Üretim Müdürü	27	24,5	24,5
Finans Müdürü	26	23,7	48,2
İşletme Sahibi	21	19,2	67,4
Genel Müdür	15	13,6	81,0
Ar- Ge Müdürü	14	12,7	93,7
Pazarlama Müdürü	6	5,4	99,1
Kalite Kontrol Müdürü	1	0,9	100,0
<b>Toplam</b>	<b>110</b>	<b>100,0</b>	

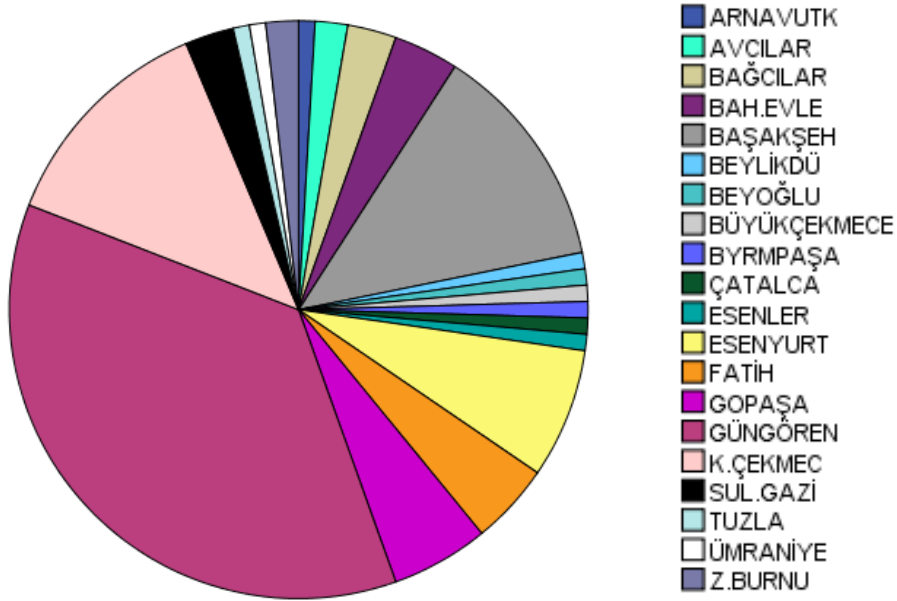
Ankete katılan işletmelerin verileri esas alınarak elde edilen sonuçlar aşağıda sıralanmaktadır.

### 6.1 Araştırmaya katılan işletmelerin genel özellikleri

Burada anketi cevaplayan işletmelerin genel yapılarını ortaya koyacak bazı veriler derlenmiştir. Bunlar işletmelerin ilçelere göre dağılımları, yaşları, hukuki yapıları, üst yöneticinin işletme sahibi olup olmadığı, sahip oldukları üretim teknolojileri, üretim miktarları, fason yaptırdıkları üretim miktarları, fason yaptıkları üretim miktarları ile bunun toplam üretimleri içindeki payları, ciroları ve toplam çalışan sayılarıdır.

### İşletmelerin ilçelere göre dağılımları

İşletmelerin ilçelere göre dağılımları planlandığı gibi (Çizelge 5.1) gerçekleştirilmiştir. Ankete katılan işletmelerin % 39,6'sı (40 işletme) Güngören, % 14,6'sı (20 işletme) Başakşehir ve % 13,9'u (14 işletme) Küçükçekmece ilçelerinde bulunmaktadır. Bu üç ilçede işletmelerin % 68,1 faaliyetlerini sürdürmektedir. Anadolu yakasında (Tuzla ve Ümraniye) işletmelerin % 2,2'si (2 işletme) yer almaktadır (Şekil 6.1).



Şekil 6.1 : İşletmelerin İlçelere Göre Dağılımları

### İşletmelerin yaşları

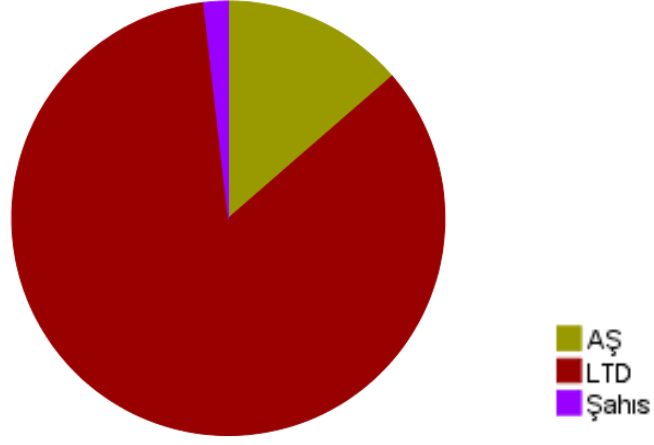
İşletmelerin yaşı ile ilgili soruya 106 işletme cevap vermiştir. İşletmelerin yaşlarının aritmetik ortalaması 23,2 yıldır. En çok 19 yıllık işletmeler (% 7,55'i - 8 işletme) mevcuttur. En yaşlı işletme Güngören'de çalışmalarını sürdürmektedir.

İşletmelerin % 69,79'u (74 işletme) 1- 25 yaşlarında, % 26,45'i (28 işletme) 26- 50 yaşlarında ve % 3,76'sı (4 işletme) 50 yaşın üzerindedir. 51- 75 yaşlarındaki işletmeler Başakşehir, Esenler ve Küçükçekmece ilçelerinde bulunmaktadır (Ek G).

### İşletmelerin hukuki yapıları

İşletmelerin % 84,5' i (93 işletme) limited şirket ve % 13,6' sı (15 işletme) anonim şirket olarak çalışmalarını sürdürmektedir. Geri kalan % 1,8' lik bölüm (2 işletme) ise şahıs

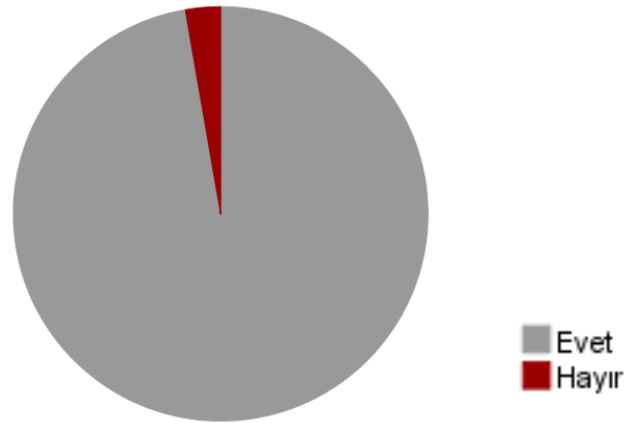
işletmesidir (Şekil 6.2). Buradan işletmelerin henüz tam anlamıyla kurumsallaşamadıkları ancak bu yöne gitmeye çalıştıkları sonucu çıkarılabilir.



**Şekil 6.2 : İşletmelerin Hukuki Yapılarına Göre Dağılımları**

#### **Üst yöneticinin işletme sahibi olup olmadığı**

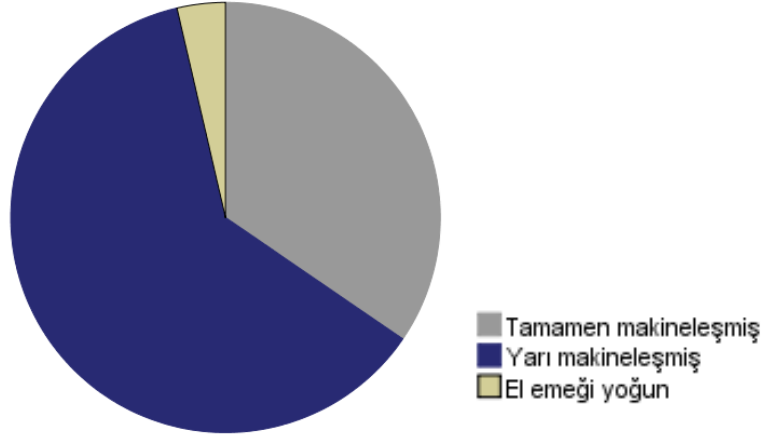
Ankete katılan işletmelerin % 97,3' ünün (107 işletme) üst yöneticisi işletme sahibi, geri kalan % 2,7' sinin (3 işletme) ise profesyonel yöneticidir (Şekil 6.3). Bu veriler işletmelerin tamamına yakınının aile şirketi KOBİ'ler olduklarına işaret etmektedir.



**Şekil 6.3 : İşletmelerin Üst Yöneticinin İşletme Sahibi Olup Olmamasına Göre Dağılımları**

### İşletmelerin sahip oldukları üretim teknolojileri

İşletmelerin % 60,9'u (67 işletme) yarı makineleşmiş, % 34,5' i (38 işletme) tamamen makineleşmiş ve % 4,5' i (5 işletme) el emeği yoğun üretim teknolojisi ile çalışmaktadır (Şekil 6.4).



Şekil 6.4 : İşletmelerin Üretim Teknolojilerine Göre Dağılımları

### İşletmelerin kendi bünyelerinde ve fason yaptırdıkları üretim miktarları

Ankete katılan işletmelerin % 58,2'si (64 işletme) üretimi kendi bünyesinde, % 0,9'u (1 işletme) üretimin tamamını fason yaptırmaktadır. İşletmelerin geri kalan % 40,9'u (45 işletme) ise üretimi kendi bünyesinde ve fason olarak gerçekleştirmektedir. Üretimi kendi bünyesinde yapan işletmelerin (109 işletme) % 29,4'ü (32 işletme) 6.600- 13.200 çift/ay, % 24,8'i (27 işletme) aylık 39.600 çiftten çok ve % 17,4'ü (19 işletme) 13.201- 26.400 çift/ay üretim yapmaktadır.<sup>333</sup> Fason üretim yapan 46 işletmenin % 34,8'i (16 işletme) aylık 6.600 çiftten az, % 26,1'i (12 işletme) 6.600- 13.200 çift/ay ve % 17,4'u (8 işletme) aylık 39.600 çiftten çok üretim yaptırmaktadır. İşletmelerin kendi bünyelerinde ve fason yaptırdıkları aylık üretim miktarları Ek H ve Ek I'da görülmektedir.

Bu veriler işletmelerin genel olarak kendi bünyelerinde üretime yöneldiklerini ancak kapasitelerini aşan talepleri fason ürettiklerini göstermektedir.

### İşletmelerin fason yaptıkları üretim miktarları ve bunun toplam üretimleri içindeki payı

İşletmelerin % 34,6 (38 işletme) başka işletmelere fason üretim yapmaktadır. Fason üretim yapan işletmelerin % 71,1'i (27 işletme) üretimlerinin % 20'den çoğunu fason

<sup>333</sup> 1 ayda 22 gün çalışıldığı varsayılmıştır.

üretim ayırmışlardır. (Ek J). Sonuçlar, incelenen dönem itibariyle bu işletmelerin pazar sorunu yaşadıklarını ve bağımlı işletme durumuna geldiklerini göstermektedir.

### **İşletmelerin ciroları**

Ciro açısından; ankete katılan işletmelerin % 13,9'u (15 işletme) mikro, % 34,3'ü (37 işletme) küçük, % 35,2'si (38 işletme) orta ölçekli ve % 16,7'si (18 işletme) büyük ölçekli işletmedir<sup>334</sup> (Ek K). Genel olarak bakıldığında; ciroları açısından ayakkabı üreticilerinin % 83,3'ü KOBİ niteliğindedir.

### **İşletmelerin toplam çalışan sayıları**

Çalışan sayısı dikkate alındığında; anketi cevaplandıran işletmelerin % 0,9'u (1 işletme) mikro, % 46,4'ü (51 işletme) küçük, % 46,4'ü (51 işletme) orta ölçekli ve % 6,4'ü (7 işletme) büyük ölçekli işletmedir (Ek L). Çalışan sayıları açısından işletmelerin % 93,6'sı KOBİ'dir.

## **6.2 Araştırmaya katılan işletmelerin rekabet stratejileri, ar- ge ve inovasyon çalışmaları**

Araştırmaya katılan işletmelerin rekabet stratejileri, ar- ge bölümüne sahip olma durumları, ar- ge bölümünde çalışanların sayıları, inovasyon stratejileri, ürün, süreç, pazarlama ve örgütsel inovasyonları yapma durumları, inovasyonların özgünlüğü, inovasyon işbirlikleri, inovasyonun sağladığı yararlar, inovatif ürün geliştirme sürecinde izledikleri süreç modelleri ve inovasyon bütçelerine ilişkin bulgular aşağıda verilmektedir.

### **İşletmelerin rekabet stratejileri**

Rekabet stratejileri olarak birinci bölümde açıklanan maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejileri esas alınmıştır. Rekabet stratejileri ile ilgili sorularda (15- 22. sorular) 7'li Likert Değerlendirme Ölçeği kullanılmıştır. 15- 17. sorular maliyet liderliği, 18- 20. sorular farklılaştırma ve 21. ve 22. sorular odaklanma stratejisini ölçmeye yöneliktir. Frekans dağılım tabloları hazırlanırken her gruptaki sorulara verilen cevapların ortalamaları hesaplanmıştır. Sonuçlardan 3,5 ve daha küçük sayılar o stratejinin uygulandığı, 3,5'ten büyük sayılar ise o stratejinin uygulanmadığı şeklinde kabul edilmiştir.

---

<sup>334</sup> AB ile uyumlu Türkiye'deki KOBİ tanımına göre; küçük ve orta ölçekli işletmeler büyüklükleri açısından üç gruba ayrılmıştır: Mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme. Mikro işletme, 10 kişiden az çalışan istihdam eden ve cirosu 1 milyon TL.'yi aşmayanlardır. Küçük işletme, 10- 49 çalışmanı olan ve cirosu 8 milyon TL.'yi geçmeyen işletmelerdir. Orta büyüklükteki işletme ise 50- 249 çalışmanı olan ve cirosu 40 milyon TL.'yi aşmayanlardır. (Resmi Gazete (4 Kasım 2012 tarih ve 28457 sayılı), 2015).



**Çizelge 6.2 : İşletmelerin Rekabet Stratejilerine Göre Dağılımları**

Rekabet Stratejileri	Sayı	%	Kümülatif %
Hiçbiri	52	47,3	47,3
Farklılaştırma ve Odaklanma	21	19,1	66,4
Farklılaştırma	19	17,3	83,7
Hepsi	10	9,1	92,8
Maliyet Liderliği ve Odaklanma	4	3,6	97,3
Maliyet Liderliği ve Farklılaştırma	3	2,7	100,0
Maliyet Liderliği	1	0,9	93,7
<b>Toplam</b>	<b>110</b>	<b>100,0</b>	

İşletmelerin % 25,4'ü (38 işletme) karma strateji (birden çok stratejiyi birlikte) izlemektedirler. Ankete katılan işletmelerin % 19,1'i (21 işletme) farklılaştırma ve odaklanma, % 17,3'ü (19 işletme) farklılaştırma ve % 9,1'i (10 işletme) tüm stratejileri birlikte uygulamayı tercih etmektedirler. İşletmeler tarafından en çok tercih edilen strateji farklılaştırma iken en az tercih edilen strateji odaklanmadır (Çizelge 6.2).

İşletmelerin rekabet stratejilerini belirlerken iç çevrelerini (kaynaklarını) ve dış çevrelerini dikkate aldıkları üçüncü bölümde anlatılmıştı. Burada işletmelerin iç çevreleri (6.1'de ele alınan genel özellikleri) ile rekabet stratejileri arasındaki ilişkiler Ki- Kare Bağımsızlık Analizi ile irdelenmektedirler. Analizler tek tek rekabet stratejileri bazında yapılmaktadır.

**Çizelge 6.3 : İşletmelerin Genel Özellikleri İle Maliyet Liderliği Stratejisi Arasındaki İlişkiyi Gösteren Ki- Kare Bağımsızlık Testi Sonuçları<sup>335</sup>**

İşletmelerin Genel Özellikleri	Ki- Kare Değeri	p Değeri
Yaş	54,8	0,334
Hukuki yapı	34,7	0,435
Üretim teknolojisi	32,6	0,535
Üretim miktarı	58,0	0,802
Fason yaptırılan üretim miktarı	84,4	0,087
Fason üretim yapıp/ yapmama durumu	22,7	0,159
Ciro	57,3	0,820
Çalışan sayısı	89,7	0,040

<sup>335</sup> Tablo anket formundaki soruların sıralamasına göre hazırlanmıştır.

İşletmelerin genel özelliklerinin her biri ile maliyet liderliği stratejisi arasında ilişki olup olmadığını belirlemek için Ki- Kare Bağımsızlık Testi yapılmıştır (Ek M.1). Ki- kare ve p değerleri Çizelge 6.3'de özetlenmektedir. Bu değerlere göre;  $p= 0,040 < 0,05$  olduğundan çalışan sayısı ve maliyet liderliği stratejisinin birbirlerini etkiledikleri görülmektedir. Diğer genel özelliklerin p değerleri 0,05'ten büyük olduklarından bunlar ile maliyet liderliği stratejisi arasında anlamlı ilişki olmadığı; bu özellikler ile maliyet liderliği stratejisinin birbirlerinden bağımsız oldukları anlaşılmaktadır. İşletmelerin genel özelliklerinin her biri ile farklılaştırma stratejisi arasında ilişki olup olmadığını belirlemek için Ki- Kare Bağımsızlık Testi yapılmıştır (Ek M). Ki- kare ve p değerleri Çizelge 6.4'de özetlenmektedir. Bu değerlere göre;  $p= 0,022 < 0,05$  olduğundan hukuki yapı ve farklılaştırma stratejisinin birbirlerini etkiledikleri görülmektedir. Diğer genel özelliklerin p değerleri 0,05'ten büyük olduklarından bunlar ile farklılaştırma stratejisi arasında anlamlı ilişki olmadığı; bu özellikler ile farklılaştırma stratejisinin birbirlerinden bağımsız oldukları anlaşılmaktadır. İşletmelerin genel özelliklerinin her biri ile odaklanma stratejisi arasında ilişki olup olmadığını belirlemek için Ki- Kare Bağımsızlık Testi yapılmıştır (Ek M.1). Ki- kare ve p değerlerinin özetleri Çizelge 6.5'de görülmektedir. Bu değerlere göre;  $p= 0,002 < 0,05$  olduğundan fason yaptırılan üretim miktarı ile  $p= 0,027 < 0,05$  olduğundan fason üretim yapıp/ yapmama durumu ve odaklanma stratejisinin birbirlerini etkiledikleri görülmektedir. Diğer genel özelliklerin değerleri 0,05'ten büyük olduklarından bunlar ile odaklanma stratejisi arasında anlamlı ilişki olmadığı görülmektedir.

**Çizelge 6.4 : İşletmelerin Genel Özellikleri İle Farklılaştırma Stratejisi Arasındaki İlişkiyi Gösteren Ki- Kare Bağımsızlık Testi Sonuçları<sup>336</sup>**

<b>İşletmelerin Genel Özellikleri</b>	<b>Ki- Kare Değeri</b>	<b>P Değeri</b>
Yaş	40,5	0,772
Hukuki yapı	50,0	0,022
Üretim teknolojisi	22,0	0,908
Üretim miktarı	65,1	0,439
Fason yaptırılan üretim miktarı	70,9	0,158
Fason üretim yapılıp/ yapılmama durumu	15,8	0,468
Ciro	62,9	0,516
Çalışan sayısı	73,1	0,203

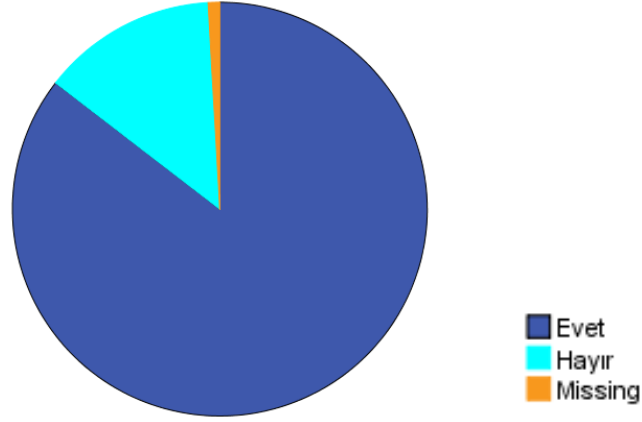
**Çizelge 6.5 : İşletmelerin Genel Özellikleri İle Odaklanma Stratejisi Arasındaki İlişkiyi Gösteren Ki- Kare Bağımsızlık Testi Sonuçları<sup>337</sup>**

<b>İşletmelerin Genel Özellikleri</b>	<b>Ki- Kare Değeri</b>	<b>P Değeri</b>
Yaş	29,9	0,752
Hukuki yapı	24,6	0,430
Üretim teknolojisi	36,1	0,054
Üretim miktarı	53,8	0,261
Fason yaptırılan üretim miktarı	80,4	0,002
Fason üretim yapılıp/ yapılmama durumu	23,1	0,027
Ciro	50,0	0,396
Çalışan sayısı	55,2	0,222

<sup>336</sup> Tablo anket formundaki soruların sıralamasına göre hazırlanmıştır.

<sup>337</sup> Tablo anket formundaki soruların sıralamasına göre hazırlanmıştır.

## İşletmelerde ar- ge, tasarım vb. bölümleri bulunup bulunmadığı



**Şekil 6.5** : İşletmelerin Ar- Ge Bölümüne Sahip Olma Durumları

Ankete katılan işletmelerin % 85,5' inde (94 işletme) ar- ge, tasarım vb. bölümü bulunmaktadır. Kalan % 13,6'yı (15 işletme) oluşturan işletmede ise bu bölüm bulunmamaktadır. Bu soruyu işletmelerin % 0,9' u (1 işletme) cevaplandırmamıştır (Şekil 6.5).

İşletmelerin genel özellikleri ile ar- ge, tasarım vb. bölümüne sahip olup olmama durumları arasındaki ilişkiler Ki- Kare Bağımsızlık Analizi ile incelenmiştir. Sonuçlar Çizelge 4.27'de verilmektedirler: İşletmelerin genel özelliklerinin her biri ile ar- ge bölümüne sahip olma durumu arasında ilişki olup olmadığını belirlemek için Ki- Kare Bağımsızlık Testi yapılmıştır (Ek N). Ki- kare ve P değerleri Çizelge 6.6'da özetlenmektedir. Bu değerlere göre;  $P = 0,040 < 0,05$  olduğundan üretim teknolojisi ve ar- ge bölümüne sahip olma durumunun birbirlerini etkiledikleri görülmektedir. Diğer genel özelliklerin P değerleri 0,05'ten büyük olduklarından bunlar ile ar- ge bölümüne sahip olma durumu arasında anlamlı ilişki olmadığı; bu özellikler ile ar- ge bölümüne sahip olma durumunun birbirlerinden bağımsız oldukları anlaşılmaktadır.

**Çizelge 6.6** : İşletmelerin Genel Özellikleri İle Ar- Ge Bölümüne Sahip Olma Durumları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Ki- Kare Bağımsızlık Testi Sonuçları<sup>338</sup>

<b>İşletmelerin Genel Özellikleri</b>	<b>Ki- Kare Değeri</b>	<b>P Değeri</b>
Yaş	2,6	0,462
Hukuki yapı	3,2	0,200
Üretim teknolojisi	6,4	0,040
Üretim miktarı	5,5	0,243
Fason yaptırılan üretim miktarı	6,3	0,182
Fason üretim yapıp/ yapmama durumu	0,2	0,685
Ciro	3,0	0,563
Çalışan sayısı	5,6	0,228

#### **Ar- ge, tasarım vb. bölümlerde çalışan sayısı**

Anketi cevaplandıran işletmelerin % 54,5'inde (60 işletme) 2- 5 kişi ve % 21,9'unda (24 işletme) 6- 25 kişi ar- ge (tasarım vb.) bölümünde istihdam edilmektedirler (Çizelge 6.7).

**Çizelge 6.7** : İşletmelerin Ar- Ge Bölümünde Çalışan Sayılarına Göre Dağılımları<sup>339</sup>

<b>Ar- Ge Bölümü Çalışan Sayıları</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>	<b>Kümülatif %</b>
<b>1 kişi</b>	<b>6</b>	<b>5,5</b>	<b>5,5</b>
<b>2- 5 kişi</b>	<b>60</b>	<b>54,5</b>	<b>60,0</b>
<b>6- 25 kişi</b>	<b>24</b>	<b>21,9</b>	<b>81,9</b>
<b>26- 50 kişi</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>50 kişiden çok</b>	<b>4</b>	<b>3,6</b>	<b>85,5</b>
<b>Cevap vermeyen</b>	<b>16</b>	<b>14,5</b>	<b>100,0</b>
<b>Toplam</b>	<b>110</b>	<b>100,0</b>	

#### **İşletmelerin inovasyon stratejileri**

Burada ankete cevap veren işletmelerin inovasyon uygulamalarında izledikleri inovasyon stratejileri belirlenmeye çalışılmaktadır. Araştırmada inovasyon türleri olarak; çalışmanın ikinci bölümünde açıklanan ürün, süreç, pazarlama ve örgütsel inovasyonlar incelenmektedir. İnovasyon stratejileri olarak yine çalışmanın ikinci

<sup>338</sup> Tablo anket formundaki soruların sıralamasına göre hazırlanmıştır.

<sup>339</sup> Tablo çalışan sayıları küçükten büyüğe doğru sıralanarak hazırlanmıştır.

bölümünde sıralanan inovasyon stratejilerinden saldırgan, savunmacı, taklitçi/ bağımlı ve geleneksel/ fırsatçı stratejiler üzerinde durulmaktadır.

25- 29. sorular ürün inovasyonu stratejileri, 41- 45. sorular süreç inovasyonu stratejileri, 48- 52. sorular pazarlama inovasyonu stratejileri ve 55- 58. sorular örgütsel inovasyon stratejilerini belirlemeye yöneliktir. Bu sorularda da 7'li Likert Değerlendirme Ölçeği kullanılmıştır. 1- 4 arası cevaplar o stratejinin uygulanmadığı, 5- 7 arası cevaplar o stratejinin uygulandığı şeklinde kabul edilmişlerdir.

Ürün, süreç, pazarlama ve örgütsel inovasyonlar yapan işletmelerin inovasyon türlerine göre izledikleri stratejiler aşağıda verilmektedir:

Ürün inovasyonunda işletmelerin % 8,2'si (9 işletme) saldırgan ve savunmacı stratejileri, % 7,3'ü (8 işletme) saldırgan, savunmacı ve geleneksel stratejileri, % 6,4'ü (7 işletme) saldırgan ve geleneksel stratejileri, % 5,5'i (6 işletme) geleneksel ve taklitçi/ bağımlı stratejileri, % 4,5 (5 işletme) saldırgan, geleneksel ve fırsatçı stratejileri izlemektedir (Ek O.1). Veriler işletmelerin ürün inovasyon stratejilerini oluştururken yoğun olarak karma strateji uyguladıklarını ve taklitçi/ bağımlı stratejinin tek başına uygulanmadığını göstermektedir.

Süreç inovasyonunda işletmelerin % 9,1'i (10 işletme) bütün stratejileri, % 6,4'ü (7 işletme) saldırgan, savunmacı, taklitçi/ bağımlı ve geleneksel stratejileri, % 5,5'i (6 işletme) saldırgan, geleneksel ve fırsatçı stratejileri, % 5,5'i saldırgan, savunmacı, geleneksel ve fırsatçı stratejileri, % 4,5'i (5 işletme) saldırgan, savunmacı, taklitçi/ bağımlı ve fırsatçı stratejileri izlemektedir (Ek P). İşletmeler süreç inovasyon stratejilerini de genellikle birlikte (karma strateji) uygulamaktadır. İşletmeler geleneksel stratejiyi ve taklitçi/ bağımlı stratejiyi tek başına uygulamamaktadır.

Pazarlama inovasyonunda işletmelerin % 11,9'u (13 işletme) bütün stratejileri, % 9,2'si (10 işletme) saldırgan, savunmacı, taklitçi/ bağımlı ve geleneksel stratejileri, % 6,5'i (7 işletme) saldırgan, fırsatçı ve geleneksel stratejileri, % 4,5'i (5 işletme) saldırgan, savunmacı ve geleneksel stratejileri, % 4,5 (5 işletme) saldırgan, savunmacı, fırsatçı ve geleneksel stratejileri izlemektedir (Ek R). Veriler işletmelerin pazarlama inovasyon stratejilerini oluştururken yoğun olarak karma strateji uyguladıklarını ve ürün inovasyonun da olduğu gibi taklitçi/ bağımlı stratejiyi tek başına uygulamadıklarını göstermektedir.

Örgütsel inovasyonda işletmelerin % 15,5'i (17 işletme) bütün stratejileri, % 6,4'ü (7 işletme) saldırgan ve taklitçi/ bağımlı stratejileri, % 3,7'si (4 işletme) taklitçi/ bağımlı stratejiyi, % 3,7'si (4 işletme) savunmacı ve geleneksel/ fırsatçı stratejileri izlemektedir (Ek S). Veriler işletmelerin örgütsel inovasyon stratejilerini oluştururken de karma strateji uyguladıklarını göstermektedir.

Frekans dağılımları tek tek inovasyon stratejileri bazında incelendiğinde aşağıdaki veriler ortaya çıkmaktadır: Çizelge 6.8- 6.11’de anket yapılan toplam işletmeler içinde saldırgan, savunmacı, taklitçi/ bağımlı ve geleneksel/ fırsatçı inovasyon stratejilerini izleyen işletmelerin sayıları ve oranları yer almaktadır.

Ürün inovasyonu yapan işletmeler (58 işletme), en çok (% 84,48- 49 işletme), süreç inovasyonu yapan işletmeler (66 işletme) en çok (% 49,1- 54 işletme) ve pazarlama inovasyonu yapan işletmeler (65 işletme) en çok (% 50,0- 55 işletme) saldırgan inovasyon stratejisini tercih etmektedir (Çizelge 6.8- 6.10). Örgütsel inovasyon yapan işletmeler (50 işletme) ise en çok (% 30,9- 34 işletme) saldırgan ve taklitçi/ bağımlı stratejilere eğilim göstermektedir (Çizelge 6.11).

**Çizelge 6.8 : İşletmelerin İzledikleri Ürün İnovasyon Stratejilerine**

Göre Dağılımları<sup>340</sup>

Ürün İnovasyon Stratejileri	İzliyor	İzlemiyor	Cevap Vermeyen	Toplam
Saldırgan Strateji	49 44,5	9 8,2	52 47,3	110 100,0
Savunmacı Strateji	34 30,9	24 21,8	52 47,3	110 100,0
Taklitçi/ Bağımlı Strateji	11 10,0	47 42,7	52 47,3	110 100,0
Geleneksel Strateji	36 32,7	22 20,0	52 47,3	110 100,0
Fırsatçı Strateji	26 23,6	32 29,1	52 47,3	110 100,0
<b>Toplam</b>	110	100,0		

<sup>340</sup> Tablo anket formundaki soruların sıralamasına göre hazırlanmıştır.

**Çizelge 6.9 :** İşletmelerin İzledikleri Süreç İnovasyon Stratejilerine Göre Dağılımları<sup>341</sup>

<b>Süreç İnovasyon Stratejileri</b>	<b>İzliyor</b>	<b>İzlemiyor</b>	<b>Cevap Vermeyen</b>	<b>Toplam</b>
Saldırgan Strateji	54 49,1	12 10,9	44 40,0	110 100,0
Savunmacı Strateji	39 35,5	27 24,5	44 40,0	110 100,0
Taklitçi/ Bağımlı Strateji	29 26,4	37 33,6	44 40,0	110 100,0
Geleneksel Strateji	42 38,2	24 21,8	44 40,0	110 100,0
Fırsatçı Strateji	42 38,2	24 21,8	44 40,0	110 100,0
<b>Toplam</b>	110	100,0		

**Çizelge 6.10 :** İşletmelerin İzledikleri Pazarlama İnovasyon Stratejilerine Göre Dağılımları<sup>342</sup>

<b>Pazarlama İnovasyon Stratejileri</b>	<b>İzliyor</b>	<b>İzlemiyor</b>	<b>Cevap Vermeyen</b>	<b>Toplam</b>
Saldırgan Strateji	55 50,0	10 9,1	45 40,9	110 100,0
Savunmacı Strateji	43 39,1	22 20,0	45 40,9	110 100,0
Taklitçi/ Bağımlı Strateji	31 28,2	34 30,9	45 40,9	110 100,0
Geleneksel Strateji	32 29,1	33 30,0	45 40,9	110 100,0
Fırsatçı Strateji	53 48,2	12 10,9	45 40,9	110 100,0
<b>Toplam</b>	110	100,0		

<sup>341</sup> Tablo anket formundaki soruların sıralamasına göre hazırlanmıştır.

<sup>342</sup> Tablo anket formundaki soruların sıralamasına göre hazırlanmıştır.



**Çizelge 6.11 : İşletmelerin İzledikleri Örgütsel İnovasyon Stratejilerine Göre Dağılımları<sup>343</sup>**

<b>Örgütsel İnovasyon Stratejileri</b>	<b>İzliyor</b>	<b>İzlemiyor</b>	<b>Cevap Vermeyen</b>	<b>Toplam</b>
Saldırgan Strateji	34 30,9	16 14,5	60 54,5	110 100,0
Savunmacı Strateji	31 28,2	19 17,3	60 54,5	110 100,0
Taklitçi/ Bağımlı Strateji	34 30,9	16 14,5	60 54,5	110 100,0
Geleneksel/ Fırsatçı Strateji	27 24,5	23 20,9	60 54,5	110 100,0
<b>Toplam</b>	110	100,0		

#### **İşletmelerin ürün, süreç, pazarlama ve örgütsel inovasyon yapma durumları**

2011- 2014 döneminde işletmelerin % 85,5'i (94 işletme) inovasyon yaparken % 14,5'i (16 işletme) inovasyon yapmamıştır. İşletmelerin % 26,4'ü (29 işletme) ürün, süreç, pazarlama ve örgütsel inovasyonlar, % 10,0'u süreç, pazarlama ve örgütsel inovasyonlar ve % 10,0'u süreç inovasyonu yapmışlardır (Çizelge 6.12).

İnovasyon türleri ayrı ayrı ele alındığında ise Çizelge 6.13'deki veriler ortaya çıkmaktadır: İşletmeler en çok (% 60- 66 işletme ) süreç inovasyonuna sonra sırasıyla pazarlama inovasyonuna (% 58,2- 64 işletme ), ürün inovasyonuna (% 52,7- 58 işletme) ve örgütsel inovasyona (% 46,4- 51 işletme) yönelmişlerdir.

<sup>343</sup> Tablo anket formundaki soruların sıralamasına göre hazırlanmıştır.

**Çizelge 6.12 : İşletmelerin Yaptıkları İnovasyon Türlerine Göre Dağılımları<sup>344</sup>**

Yapılan İnovasyonlar	Sayı	%
Ürün, Süreç, Pazarlama, Örgütsel	29	26,4
Ürün, Süreç, Pazarlama	5	4,5
Ürün, Süreç, Örgütsel	2	1,8
Ürün, Süreç	3	2,7
Ürün, Pazarlama, Örgütsel	2	1,8
Ürün, Pazarlama	7	6,4
Ürün, Örgütsel	2	1,8
Ürün	8	7,3
Süreç, Pazarlama, Örgütsel	10	9,1
Süreç, Pazarlama	3	2,7
Süreç, Örgütsel	4	3,6
Süreç	10	9,1
Pazarlama, Örgütsel	1	0,9
Pazarlama	7	6,4
Örgütsel	1	0,9
İnovasyon Yapmayan	16	14,5
<b>Toplam</b>	<b>110</b>	<b>100,0</b>

**Çizelge 6.13 : İşletmelerin İnovasyon Yapmalarına Göre Dağılımları<sup>345</sup>**

İnovasyon Çeşitleri	Yapanlar	Yapmayanlar	Toplam
Ürün inovasyonu	58 % 52,7	52 % 47,3	110 %100
Süreç inovasyonu	66 % 60,0	44 % 40,0	110 %100
Pazarlama inovasyonu	64 % 58,2	46 % 41,8	110 %100
Örgütsel inovasyon	51 % 46,4	59 % 53,6	110 %100

### **İşletmelerin yaptıkları inovasyonların özgünlüğü**

İnovasyonların özgünlüğü belirlenirken pazar için yeni olan inovasyonlar özgün inovasyonlar, işletme için yeni olan inovasyonlar ise önemli ölçüde geliştirilmiş inovasyonlar olarak kabul edilmişlerdir.

<sup>344</sup> Tablo anket formundaki soruların sıralamasına göre hazırlanmıştır.

<sup>345</sup> Tablo anket formundaki soruların sıralamasına göre hazırlanmıştır.

Ürün inovasyonu yapan işletmelerin % 29,3' i (17 işletme) özgün inovatif ürün ve % 70,7' si (41 işletme) önemli ölçüde geliştirilmiş inovatif ürün üretmektedir. Süreç inovasyonu yapan işletmelerin % 13,6' sı (9 işletme) özgün ve % 84,9' u (56 işletme) önemli ölçüde geliştirilmiş süreçler ortaya koymuştur. Süreç inovasyonu yapan işletmelerden % 1,5' i (1 işletme) bu soruya cevap vermemiştir. Pazarlama inovasyonu yapan işletmelerin % 14,1'i (9 işletme) özgün ve % 85,9' u (55 işletme) önemli ölçüde geliştirilmiş pazarlama yapıları ortaya koymuştur. Örgütsel inovasyon yapan işletmelerin % 13,7' si (7 işletme) özgün ve % 86,3' ü (44 işletme) önemli ölçüde geliştirilmiş örgütsel inovasyon oluşturmuştur (Çizelge 6.14).

**Çizelge 6.14 : İşletmelerin Yaptıkları İnovasyonların Özgünlüğüne Göre Dağılımları<sup>346</sup>**

<b>İnovasyon Türleri</b>	<b>Özgün İnovasyon</b>	<b>Önemli Ölçüde Geliştirilmiş İnovasyon</b>	<b>Cevap Vermeyen</b>	<b>Toplam</b>
Ürün inovasyonu	17 % 29,3	41 % 70,7	-	58 %100
Süreç inovasyonu	9 % 13,6	56 % 84,9	1 % 1,5	66 %100
Pazarlama inovasyonu	9 % 14,1	55 % 85,9	-	64 %100
Örgütsel inovasyon	7 % 13,7	44 % 86,3		51 %100

### **Yapılan inovasyon işbirlikleri**

Ankete cevap veren işletmelerin % 68,2' i (75 işletme) gerçekleştirdikleri inovasyonlar konusunda herhangi bir kurum ile işbirliği yapmamışlardır. Diğer işletmelerin % 24,5' i (27 işletme) ise inovasyon çalışmalarını sırasında işbirliğine gitmişlerdir. Bu verilere göre; işletmeler inovasyon çalışmalarında işbirlikleri yapmaya yatkın değildir; açık inovasyon modelini kullanmamaktadır (Çizelge 6.15).

<sup>346</sup> Tablo anket formundaki soruların sıralamasına göre hazırlanmıştır.

**Çizelge 6.15** : İşletmelerin İnovasyon İşbirlikleri Yapmalarına Göre Dağılımları<sup>347</sup>

<b>İnovasyon İşbirlikleri Yapma Durumları</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>	<b>Kümülatif %</b>
Yapanlar	27	24,5	24,5
Yapmayanlar	75	68,2	92,7
Cevap vermeyenler	8	7,3	100,0
<b>Toplam</b>	<b>110</b>	<b>100,0</b>	

İnovasyon işbirliğine giden işletmelerin en çok işbirliği yaptıkları (% 3,6- 4 işletme) rakipler ya da sektördeki diğer işletmelerdir (Ek T).

İşletmelerin genel özellikleri ile inovasyon işbirliği yapıp yapmama durumları arasındaki ilişkiler Ki- Kare Analizi ile araştırılmış ve elde edilen sonuçlar aşağıda sıralanmışlardır:

**Çizelge 6.16** : İşletmelerin Genel Özellikleri İle İnovasyon İşbirliği Yapıp/ Yapmama Durumları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Ki- Kare Bağımsızlık Testi Sonuçları<sup>348</sup>

<b>İşletmelerin Genel Özellikleri</b>	<b>Ki- Kare Değeri</b>	<b>P Değeri</b>
Yaş	6,8	0,079
Hukuki yapı	4,5	0,108
Üretim teknolojisi	15,0	0,001
Üretim miktarı	5,7	0,225
Fason yaptırılan üretim miktarı	4,4	0,349
Fason üretim yapıp/ yapmama durumu	1,6	0,212
Ciro	7,6	0,107
Çalışan sayısı	7,7	0,105

İşletmelerin genel özelliklerinin her biri ile inovasyon işbirliği yapıp/ yapmama durumu arasında ilişki olup olmadığını belirlemek için Ki- Kare Bağımsızlık Testi yapılmıştır (Ek U). Ki- kare ve p değerleri Çizelge 6,16'da özetlenmektedir. Bu değerlere göre;  $p = 0,001 < 0,05$  olduğundan üretim teknolojisi ve inovasyon işbirliği yapıp/ yapmama durumunun birbirlerini etkiledikleri görülmektedir. Diğer genel özelliklerin p değerleri 0,05'ten büyük olduklarından bunlar ile inovasyon işbirliği yapıp/ yapmama durumu

<sup>347</sup> Tablo anket formundaki soruların sıralamasına göre hazırlanmıştır.

<sup>348</sup> Tablo anket formundaki soruların sıralamasına göre hazırlanmıştır.

arasında anlamlı ilişki olmadığı; bu özellikler ile inovasyon işbirliği yapıp/ yapmama durumunun birbirlerinden bağımsız oldukları anlaşılmaktadır.

### **İnovasyon yapmaktan sağlanan yararlar ve dereceleri**

Çalışmanın birinci bölümünde rekabet üstünlüğü kavramı, işletmelerin rekabet üstünlüğünü nasıl kazanabilecekleri (2.1.1 ve 2.1.3) anlatılmış ve rekabet üstünlüğü ölçütleri (2.1.2) sıralanmıştı. Aynı bölümde inovasyonun işletmelere sağladığı yararlar (2.2.1) belirtilmişti. Burada bazı unsurlar bağlamında (5.6); işletmelerin inovasyon yapmaktan sağladıkları yararlar dolayısıyla rekabet üstünlüğü elde etme durumları araştırılmaktadır. Araştırılan bu unsurlar; pazar payının artması, ürünlerin kalitesinin yükselmesi, taleplerin karşılanma zamanının azalması, kapasitenin artması, maliyetlerin düşmesi, çevreye zararlı etkilerin azalması, iş sağlığı ve güvenliğinin gelişmesi ve çalışan memnuniyetinin artmasıdır. Bu unsurlar anketin 61.- 69. sorularında yer almaktadır. İlgili sorulara verilen cevaplarda 1- 2 olanlar düşük, 3- 4- 5 olanlar orta ve 6- 7 olanlar yüksek düzeyde inovasyondan yarar sağlandığı şeklinde kabul edilmişlerdir.

Anketi cevaplandıran işletmelerin % 85,5'i (94 işletme) 2011- 2014 döneminde inovasyonlar yapmışlardır. Çizelge 6.17'de bu işletmelerin inovasyondan sağladıklarını düşündükleri yararlar ve bunların dereceleri yer almaktadır.

İnovasyon yapmanın yüksek derecede en çok yarar sağladığı ilk iki alan; iş sağlığı ve güvenliğinin gelişmesi (% 64,5) ile ürünlerin kalitesinin yükselmesidir (% 58,2). Bunları sırasıyla; çevreye zararlı etkilerin azalması (% 50,9), yeni pazarlara girilmesi ya da pazar payının artması (% 50,0) ve ürün sunumunda kapasitenin yükselmesi (% 50,0) izlemektedir. İnovasyon yapmanın yüksek ve orta derecede en çok yarar sağladığı ilk beş alan ise şunlardır: Ürünlerin kalitesinin yükselmesi (% 84,6), iş sağlığı ve güvenliğinin gelişmesi (% 80,9), ürün sunumunda kapasitenin yükselmesi (% 79,1), çalışan memnuniyetinin artması ve/ veya çalışan devir oranının azalması (% 76,3) ve yeni pazarlara girilmesi ya da pazar payının artması (% 75,5). Bu verilerden işletmelerin inovasyon yapmaktan önemli yararlar sağladıkları dolayısıyla rekabet yarışında öne geçtikleri anlaşılmaktadır.

**Çizelge 6.17 : İşletmelerin İnovasyondan Sağladıkları Yararlar ve Dereceleri<sup>349</sup>**

Sağlanan Yararlar	Derecesi			Cevap Vermeyen	Toplam
	Düşük	Orta	Yüksek		
Yeni pazarlara girilmesi ya da pazar payının artması	12 10,9	28 25,5	55 50,0	15 13,6	110 100,0
Ürünlerin kalitesinin yükselmesi	2 1,8	29 26,4	64 58,2	15 13,6	100 110,0
Müşteri ya da satıcı ihtiyaçlarının karşılanma zamanının azalması	18 16,4	30 27,3	47 42,7	15 13,6	100 110,0
Ürün sunumunda kapasitenin yükselmesi	8 7,3	32 29,1	55 50,0	15 13,6	100 110,0
İşgücü maliyetinin düşmesi	22 20,0	48 43,6	23 20,9	17 15,5	100 110,0
Malzeme ve enerji maliyetinin azalması	20 18,2	43 39,1	32 29,1	15 13,6	100 110,0
Çevreye zararlı etkilerin azalması	14 12,7	25 22,7	56 50,9	15 13,6	100 110,0
İş sağlığı ve güvenliğinin gelişmesi	6 5,5	18 16,4	71 64,5	15 13,6	100 110,0
Çalışan memnuniyetinin artması ve/ veya çalışan devir oranının azalması	11 10,0	36 32,7	48 43,6	15 13,6	100 110,0

### İşletmelerin inovatif ürün geliştirme sürecinde izledikleri süreç modelleri

Burada işletmelerin ürün inovasyonu yaparken 3. bölümde ele alınan süreç modellerinden bilginin işlenmesine dayalı model, kapı süreci modeli, huni modeli, stratejik ürün inovasyon süreci modeli ve alfa/ beta sevkiyat modelinden hangisini tercih ettikleri araştırılmaktadır.

Anketin 30- 38. soruları süreç modellerini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Bu sorulara verilen cevaplarda 1- 4 arasında olanlar o modelin tercih edilmediği, 5- 7 arasında olanlar o modelin tercih edildiği şeklinde kabul edilmiştir.

<sup>349</sup> Tablo anket formundaki soruların sıralamasına göre hazırlanmıştır.

İşletmelerin % 11,8'i (13 işletme) bütün modelleri, % 11,8'i (13 işletme) kapı süreci, huni ve alfa/ beta sevkiyat modellerini, % 7,3'ü (8 işletme) kapı süreci, huni, stratejik ürün inovasyon süreci ve alfa/ beta sevkiyat modellerini kullanmaktadır (Ek V1). Bu veriler işletmelerin birden çok süreç modelini birlikte kullandıklarını göstermektedir. Modeller ayrı ayrı ele alındığında ise işletmelerin en çok (% 48,2- 53 işletme) kapı süreci modelini, en az (% 28,2- 31 işletme) bilginin işlenmesine dayalı modeli ve stratejik ürün inovasyon süreci modelini tercih ettiği görülmektedir (Çizelge 6.18).

**Çizelge 6.18 : İşletmelerin İnovatif Ürün Geliştirme Sürecinde İzledikleri Süreç Modellerine Göre Dağılımları<sup>350</sup>**

Süreç Modelleri	İzliyor	İzlemiyor	Cevap Vermeyen	Toplam
Bilginin İşlenmesine Dayalı Model	31 28,2	27 24,5	52 47,3	110 100,0
Kapı Süreci Modeli	53 48,2	4 3,6	53 48,2	110 100,0
Huni Modeli	46 41,8	11 10,0	53 48,2	110 100,0
Stratejik Ürün İnovasyon Süreci Modeli	31 28,2	27 24,5	52 47,3	110 100,0
Alfa/ Beta Sevkiyat Modeli	42 38,2	15 13,6	53 48,2	110 100,0
<b>Toplam</b>	110	100,0		

### İşletmelerin inovasyon harcamaları

2014 yılında işletmelerin yaptıkları inovasyon harcamaları dört kategoriye ayrılmıştır. Bunlar; işletme içinde ar- ge (özellikle ar- ge için ekipman ve binaların sermaye harcamalarını içerir), dışardan ar- ge, makine ve yazılım edinme (ar- ge ekipman harcamaları hariç) ve dışardan diğer bilgileri edinmedir.

İşletmelerin bu kategoriler bazında harcama dağılımları aşağıda verilmektedir: İşletme içinde ar- ge kaleminde en çok işletme (% 40,9- 45 işletme) 50.000- TL.'den az, dışardan ar- ge kaleminde en çok işletme (% 54,5- 60 işletme) 50.000- TL.'den az, makine ve yazılım edinme kaleminde en çok işletme (% 31,8- 35 işletme) 50.001-

<sup>350</sup> Tablo anket formundaki soruların sıralamasına göre hazırlanmıştır.

TL.- 100.000- TL. ve dışardan diğer bilgileri edinme kaleminde ise en çok işletme (% 70,0- 77 işletme) 50.000- TL.'den az harcama yapmışlardır (Çizelge 6.19).

**Çizelge 6.19 : İşletmelerin İnovasyon Harcamalarına Göre Dağılımı<sup>351</sup>**

000- TL/ yıl	İşletme İçinde Ar- Ge	Dışardan Ar- Ge	Makine ve Yazılım Edinme	Dışardan Diğer Bilgileri Edinme
50'den az	45 40,9	60 54,5	31 28,2	77 70,0
50- 100	29 26,4	19 17,3	35 31,8	3 2,7
100- 500	16 14,5	9 8,2	20 18,2	3 2,7
500- 2.500	2 1,8	1 0,9	5 4,5	1 0,9
2.500'den çok	2 1,8	-	4 3,6	-
Cevap Vermeyen	16 14,5	21 19,1	15 13,6	26 23,6
<b>Toplam</b>	110 100,0	110 100,0	110 100,0	110 100,0

### 6.3 Araştırma modelleri bağlamında hipotezlerin testi

Araştırma modelleri doğrultusunda hipotezler oluşturulmuştu (5.7). Sözkonusu hipotezlerin test edilmesinde Çoklu Regresyon Analizi kullanılmıştır. Öncelikle değişkenler için tanımlayıcı istatistikler çizelgeleri hazırlanmıştır (Çizelge 6.20- 6.25).

<sup>351</sup> Tablo anket formundaki soruların sıralamasına göre hazırlanmıştır.



**Çizelge 6.20:** Rekabet Üstünlüğü Tanımlayıcı İstatistikleri

N	Geçerli	95
	Eksik	15
Ortalama		5,1980
Medyan		5,5556
Mod		6,11
Std. Sapma		1,26050

**Çizelge 6.21 :** Ürün İnovasyonu Stratejisi Tanımlayıcı İstatistikleri

	Saldırgan Ürün	Savunmacı Ürün	Taklitçi/ bağımlı Ürün	Geleneksel Ürün	Fırsatçı Ürün
N	Geçerli	58	58	58	58
	Eksik	52	52	52	52
Ortalama	5,9828	4,9138	2,7241	4,9655	4,0172
Medyan	7,0000	5,0000	2,0000	5,0000	4,0000
Mod	7,00	7,00	1,00	7,00	6,00
Std. Sapma	1,45688	1,84756	1,89915	1,77671	1,94207

**Çizelge 6.22 :** Süreç İnovasyonu Stratejisi Tanımlayıcı İstatistikleri

	Saldırgan Süreç	Savunmacı Süreç	Taklitçi/ Bağımlı Süreç	Geleneksel Süreç	Fırsatçı Süreç
N	Geçerli	66	66	66	66
	Eksik	44	44	44	44
Ortalama	5,8182	4,7576	4,1212	4,9091	4,6970
Medyan	7,0000	5,0000	4,0000	5,0000	5,0000
Mod	7,00	7,00	6,00	7,00	7,00
Std. Sapma	1,70888	1,97726	2,15203	1,98244	2,10472

**Çizelge 6.23 : Pazarlama İnovasyonu Stratejisi Tanımlayıcı İstatistikleri**

	Saldırgan Pazar	Savunmacı Pazar	Fırsatçı Pazar	Taklitçi/ Bağımlı Pazar	Geleneksel Pazar
N Geçerli	65	65	65	65	65
Eksik	45	45	45	45	45
Ortalama	6,0615	5,1846	4,5231	4,2615	5,5538
Medyan	7,0000	5,0000	4,0000	4,0000	6,0000
Mod	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00
Std. Sapma	1,58978	1,79315	2,11474	2,14532	1,82886

**Çizelge 6.24 : Örgütsel İnovasyon Stratejisi Tanımlayıcı İstatistikleri**

	Saldırgan Örgüt	Savunmacı Örgüt	Taklitçi/ Bağımlı Örgüt	Geleneksel Örgüt
N Geçerli	50	50	50	50
Eksik	60	60	60	60
Ortalama	5,1200	5,1400	5,0600	4,3800
Medyan	5,5000	6,0000	6,0000	5,0000
Mod	7,00	7,00	6,00	7,00
Std. Sapma	1,81423	1,96925	1,73099	2,36376

**Çizelge 6.25 : İnovatif Ürün Süreç Modelleri Tanımlayıcı İstatistikleri**

	Bilginin İşlenmesine Dayalı Model	Huni Modeli	Stratejik Ürün İnovasyon Süreci Modeli	Kapı Süreci Modeli	Alfa/ Beta Sevkiyat Modeli
N Geçerli	58	57	58	57	57
Eksik	52	53	52	53	53
Ortalama	4,4138	5,5439	5,0029	4,4123	5,3421
Medyan	4,0000	6,0000	5,3333	4,0000	5,5000
Mod	3,00	7,00	5,67	4,00	5,50
Std. Sapma	1,73746	1,95549	1,36672	,93122	1,62886

Tanımlayıcı istatistikler çizelgelerinde ortalamalar 7 üzerinden hesaplanmışlardır. 7'ye yakın ortalamalar ilgili stratejinin izlenme düzeyinin arttığına işaret etmektedir. Buna göre; her bir inovasyon stratejisi ve inovatif ürün süreç modelinin izlenme düzeyi çizelgelerdeki ortalama değerlere bakılarak değerlendirilebilir.

Çoklu Regresyon Analizi için her hipotezde bağımlı değişken rekabet üstünlüğüdür. Rekabet üstünlüğünü temsil eden önermelerin ortalaması alınarak ilgili değişken analize hazır hale getirilmiştir.

Ana hipotezden yola çıkılarak diğer hipotezler oluşturulmuştur. Bunlardan birinci hipotez şöyledir:

***H<sub>11</sub>= İstanbul'da kurulu, ayakkabı üretici/ ihracatçı işletmelerin uyguladıkları inovasyon stratejileri rekabet üstünlüğü üzerinde pozitif etkiye sahiptir.***

Araştırmanın birinci hipotezinde inovasyon stratejileri (ürün, süreç, pazarlama ve örgütsel) ile rekabet üstünlüğü arasındaki ilişki Çoklu Regresyon Analizi ile incelenmiştir. Y rekabet üstünlüğü,  $x_{üis}$  ürün inovasyonu stratejileri,  $x_{sis}$  süreç inovasyonu stratejileri,  $x_{pis}$  pazarlama inovasyonu stratejileri ve  $x_{öis}$  örgütsel inovasyon stratejileri olmak üzere doğrusal regresyon modeli;

$\hat{Y} = \beta_0 + \beta_1 x_{üis} + \beta_2 x_{sis} + \beta_3 x_{pis} + \beta_4 x_{öis}$  biçimindedir.

Her bir değişken ilgili önermelerin ortalamaları alınarak analize hazırlanmışlardır.

***H<sub>11a</sub>= İstanbul'da kurulu, ayakkabı üretici/ ihracatçı işletmelerin uyguladıkları ürün inovasyonu stratejileri rekabet üstünlüğü üzerinde pozitif etkiye sahiptir.***

Y rekabet üstünlüğü,  $x_{salüi}$  saldırgan ürün inovasyonu stratejileri,  $x_{savüi}$  savunmacı ürün inovasyonu stratejileri,  $x_{tbüi}$  taklitçi/ bağımlı ürün inovasyonu stratejileri,  $x_{güi}$  geleneksel

ürün inovasyonu stratejileri ve  $x_{fui}$  fırsatçı ürün inovasyonu stratejileri olmak üzere doğrusal regresyon modeli;

$$\hat{Y} = \beta_0 + \beta_1 x_{salüi} + \beta_2 x_{savüi} + \beta_3 x_{tbüi} + \beta_4 x_{güi} + \beta_5 x_{fui}$$
 biçimindedir.

Kurulan Çoklu Regresyon Modeli'nin anlamlı olup olmadığı 0,05 anlamlılık düzeyinde test edilmiş ve ANOVA tablosunda yer alan  $p = 0,044 < 0,05$  olduğundan modelin anlamlı olduğu görülmüştür (Çizelge 6.26).

**Çizelge 6.26 : ANOVA- I**

Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
1 Regresyon	17,896	5	3,579	2,471	,044
Artık	75,314	52	1,448		
Toplam	93,211	57			

**Çizelge 6.27 : Model Özeti- I**

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Hatası
1	,438	,192	,114	1,20348

Model özeti çizelgesine göre; ürün inovasyonu stratejileri rekabet üstünlüğündeki pozitif değişimin % 19,2'sini açıklamaktadır (Çizelge 6.27).

**Çizelge 6.28 : Katsayılar- I**

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Sabit)	3,761	1,004		3,747	,000
Saldırgan ürün	,199	,113	,227	1,767	,083
Savunmacı ürün	-,053	,096	-,076	-,550	,585
Taklitçi/ bağımlı ürün	-,039	,090	-,058	-,435	,665
Geleneksel ürün	,234	,096	,325	2,434	,018
Fırsatçı ürün	-,124	,090	-,188	-1,381	,173

Katsayılar çizelgesine göre; rekabet üstünlüğünü etkileyen değişkenler incelendiğinde yalnızca geleneksel ürün inovasyonu stratejisinin rekabet üstünlüğü sağladığı görülmektedir ( $p= 0,018 < 0,05$ ) (Çizelge 6.28).

***H<sub>11b</sub>= İstanbul'da kurulu, ayakkabı üretici/ ihracatçı işletmelerin uyguladıkları süreç inovasyonu stratejileri rekabet üstünlüğü üzerinde pozitif etkiye sahiptir.***

Y rekabet üstünlüğü,  $x_{salsi}$  saldırgan süreç inovasyonu stratejileri,  $x_{savsi}$  savunmacı süreç inovasyonu stratejileri,  $x_{tksi}$  taklitçi/ bağımlı süreç inovasyonu stratejileri,  $x_{gsi}$  geleneksel süreç inovasyonu stratejileri ve  $x_{fsi}$  fırsatçı süreç inovasyonu stratejileri olmak üzere doğrusal regresyon modeli;

$$\hat{Y} = \beta_0 + \beta_1 x_{salsi} + \beta_2 x_{savsi} + \beta_3 x_{tksi} + \beta_4 x_{gsi} + \beta_5 x_{fsi} \text{ biçimindedir.}$$

Kurulan Çoklu Regresyon Modeli'nin anlamlı olup olmadığı 0,05 anlamlılık düzeyinde test edilmiş ve ANOVA tablosunda yer alan  $p= 0,003 < 0,05$  olduğundan modelin anlamlı olduğu görülmüştür (Çizelge 6.29).

**Çizelge 6.29 : ANOVA- II**

Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
1 Regresyon	27,474	5	5,495	4,036	,003
Artık	81,685	60	1,361		
Toplam	109,159	65			

**Çizelge 6.30 : Model Özeti- II**

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Hatası
1	,502	,252	,189	1,16679

Model özeti çizelgesine göre; süreç inovasyonu stratejileri rekabet üstünlüğündeki pozitif değişimin % 25,2'sini açıklamaktadır (Çizelge 6.30).

**Çizelge 6.31 : Katsayılar- II**

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Sabit)	2,464	,686		3,590	,001
Saldırgan süreç	,285	,091	,376	3,141	,003
Savunmacı süreç	-,057	,083	-,087	-,685	,496
Taklitçi/bağımlı süreç	,050	,078	,083	,639	,525
Geleneksel süreç	,052	,076	,080	,683	,498
Fırsatçı süreç	,145	,072	,236	2,005	,049

Katsayılar tablosuna göre; rekabet üstünlüğünü etkileyen değişkenler incelendiğinde saldırgan süreç inovasyon stratejisinin ( $p= 0,003 < 0,05$ ) ve fırsatçı süreç inovasyon stratejisinin ( $p= 0,049 < 0,05$ ) rekabet üstünlüğü sağladığı görülmektedir (Çizelge 6.31).

***H<sub>11c</sub>= İstanbul'da kurulu, ayakkabı üretici/ ihracatçı işletmelerin uyguladıkları pazarlama inovasyonu stratejileri rekabet üstünlüğü üzerinde pozitif etkiye sahiptir.***

Y rekabet üstünlüğü,  $x_{salpi}$  saldırgan pazarlama inovasyonu stratejileri,  $x_{savpi}$  savunmacı pazarlama inovasyonu stratejileri,  $x_{fpi}$  fırsatçı pazarlama inovasyonu stratejileri,  $x_{tbpi}$  taklitçi/ bağımlı pazarlama inovasyonu stratejileri ve  $x_{gpi}$  geleneksel pazarlama inovasyonu stratejileri olmak üzere doğrusal regresyon modeli;

$\hat{Y} = \beta_0 + \beta_1 x_{salpi} + \beta_2 x_{savpi} + \beta_3 x_{fpi} + \beta_4 x_{tbpi} + \beta_5 x_{gpi}$  biçimindedir.

Kurulan Çoklu Regresyon Modeli'nin anlamlı olup olmadığı 0,05 anlamlılık düzeyinde test edilmiş ve ANOVA tablosunda yer alan  $p= 0,002 < 0,05$  olduğundan modelin anlamlı olduğu görülmektedir (Çizelge 6.32).

**Çizelge 6.32 : ANOVA- III**

Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
1 Regresyon	28,910	5	5,782	4,452	,002
Artık	76,620	59	1,299		
Toplam	105,530	64			

**Çizelge 6.33 : Model Özeti- III**

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Hatası
1	,523	,274	,212	1,13958

Model özeti çizelgesine göre; pazarlama inovasyonu stratejileri rekabet üstünlüğündeki pozitif değişimin % 27,4'ünü açıklamaktadır (Çizelge 6.33).

**Çizelge 6.34 : Katsayılar- III**

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Sabit)	2,783	,702		3,965	,000
Saldırgan pazar	,221	,106	,273	2,084	,041
Savunmacı pazar	,237	,092	,332	2,578	,012
Fırsatçı pazar	-,076	,071	-,126	-1,081	,284
Taklitçi/bağımlı pazar	-,004	,082	-,007	-,054	,957
Geleneksel pazar	,042	,088	,059	,473	,638

Katsayılar tablosuna göre; rekabet üstünlüğünü etkileyen değişkenler incelendiğinde saldırgan pazarlama inovasyonu stratejisinin ( $p= 0,041 < 0,05$ ) ve savunmacı pazarlama inovasyonu stratejisinin ( $p= 0,012 < 0,05$ ) rekabet üstünlüğü sağladığı görülmektedir (Çizelge 6.34).

***H<sub>11d</sub>= İstanbul'da kurulu, ayakkabı üretici/ ihracatçı işletmelerin uyguladıkları örgütsel inovasyon stratejileri rekabet üstünlüğü üzerinde pozitif etkiye sahiptir.***

Y rekabet üstünlüğü,  $x_{salöi}$  saldırgan örgütsel inovasyon stratejileri,  $x_{savöi}$  savunmacı örgütsel inovasyon stratejileri,  $x_{tböi}$  taklitçi/ bağımlı örgütsel inovasyon stratejileri ve  $x_{göi}$  geleneksel örgütsel inovasyon stratejileri olmak üzere doğrusal regresyon modeli;

$\hat{Y} = \beta_0 + \beta_1 x_{salöi} + \beta_2 x_{savöi} + \beta_3 x_{tböi} + \beta_4 x_{göi}$  biçimindedir.



Kurulan Çoklu Regresyon Modeli'nin anlamlı olup olmadığı 0,05 anlamlılık düzeyinde test edilmiş ve ANOVA tablosunda yer alan  $p = 0,003 < 0,05$  olduğundan modelin anlamlı olduğu görülmektedir (Çizelge 6.35).

**Çizelge 6.35 : ANOVA- IV**

Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
1 Regresyon	25,295	4	6,324	4,675	,003
Artık	59,515	44	1,353		
Toplam	84,810	48			

**Çizelge 6.36 : Model Özeti- IV**

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Hatası
1	,546	,298	,234	1,16302

Model özeti çizelgesine göre; örgütsel inovasyon stratejileri rekabet üstünlüğündeki pozitif değişimin % 29,8'ini açıklamaktadır (Çizelge 6.36).

**Çizelge 6.37 : Katsayılar- IV**

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Sabit)	2,297	,665		3,456	,001
Saldırgan örgüt	,061	,124	,083	,491	,626
Savunmacı örgüt	,297	,120	,443	2,479	,017
Taklitçi/ bağımlı örgüt	,178	,113	,234	1,574	,123
Geleneksel örgüt	-,020	,093	-,035	-,211	,834

Katsayılar tablosuna göre; rekabet üstünlüğünü etkileyen değişkenler incelendiğinde yalnızca savunmacı örgütsel inovasyon stratejisinin ( $p= 0,017 < 0,05$ ) rekabet üstünlüğü sağladığı görülmektedir (Çizelge 6.37).

Yukarıdaki analizler doğrultusunda birinci hipotez değerlendirildiğinde; H<sub>11</sub> doğrulanmaktadır. Buna göre; İstanbul'da kurulu, ayakkabı üretici/ ihracatçı işletmelerin uyguladıkları ürün, süreç, pazarlama ve örgütsel inovasyon stratejileri rekabet üstünlüğü üzerinde pozitif etkiye sahiptir. Katsayılar çizelgeleri incelendiğinde; ürün inovasyonunda geleneksel strateji, süreç inovasyonunda saldırgan ve fırsatçı stratejiler, pazarlama inovasyonunda saldırgan ve savunmacı stratejiler ile örgütsel inovasyonda savunmacı stratejinin rekabet üstünlüğü elde edilmesine katkı sağladığı görülmektedir.

Araştırmanın ikinci hipotezinde bağımsız değişkenler olarak alınan inovatif ürün süreç modelleri (bilginin işlenmesine dayalı model, stratejik ürün inovasyon süreci modeli, kapı süreci modeli, alfa/ beta sevkiyat modeli ve huni modeli) ile bağımlı değişken olarak alınan rekabet üstünlüğü arasındaki ilişki Çoklu Regresyon Analizi ile incelenmiştir. Her bir değişken ilgili önermelerin ortalamaları alınarak analize hazırlanmışlardır.

***H<sub>12</sub>= İstanbul'da kurulu, ayakkabı üretici/ ihracatçı işletmelerin uyguladıkları inovatif ürün süreç modelleri rekabet üstünlüğü üzerinde pozitif etkiye sahiptir.***

Y rekabet üstünlüğü,  $x_{bim}$  bilginin işlenmesine dayalı model,  $x_{hm}$  huni modeli,  $x_{süm}$  stratejik ürün inovasyon süreci modeli,  $x_{ksm}$  kapı süreci modeli ve  $x_{abm}$  alfa/ beta sevkiyat modeli olmak üzere doğrusal regresyon modeli;

$\hat{Y} = \beta_0 + \beta_1 x_{bim} + \beta_2 x_{hm} + \beta_3 x_{süm} + \beta_4 x_{ksm} + \beta_5 x_{abm}$  biçimindedir.

**Çizelge 6.38 : ANOVA- V**

Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
1 Regresyon	16,633	5	3,327	2,230	,065
Artık	76,085	51	1,492		
Toplam	92,718	56			

Kurulan Çoklu Regresyon Modeli'nin anlamlı olup olmadığı 0,05 anlamlılık düzeyinde test edilmiş ve ANOVA çizelgesinde yer alan  $p = 0,65 > 0,05$  olduğundan modelin anlamlı olmadığı görülmüştür (Çizelge 6.38). Buna göre; İstanbul'da kurulu, ayakkabı üretici/ ihracatçı işletmelerin uyguladıkları inovatif ürün süreç modelleri (bilginin işlenmesine dayalı model, huni modeli, stratejik ürün inovasyon süreci modeli, kapı süreci modeli ve alfa/ beta sevkiyat modeli) rekabet üstünlüğü üzerinde etkili değildirler.

**Çizelge 6.39 : Model Özeti- V**

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Hatası
1	,424	,179	,099	1,22141

**Çizelge 6.40 : Katsayılar- V**

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Sabit)	,860	1,434		,599	,552
bilgi_model	,063	,100	,085	,634	,529
Huni_model	,124	,088	,189	1,416	,163
stratejik_model	,130	,132	,139	,983	,330
kapı_model	,419	,213	,303	1,968	,054
alfa_model	,174	,129	,221	1,349	,183



## 7. ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZİ VE TARTIŞILMASI

Bu bölümde araştırma bulguları ve hipotezlerin test edilmesinden elde edilen belli başlı sonuçlar sıralanmakta ve bu sonuçlar açıklanmaya çalışılmaktadır.

- İstanbul'da ihracatçı ayakkabı üreticilerinin % 97,8'i Avrupa yakasında bulunmaktadır. Güngören, Başakşehir ve Küçükçekmece ayakkabıcıların en çok tercih ettikleri ilçelerdir. Bu sonuçlar ayakkabı üreticilerinin kümelenmelerini göstermektedir. Kümelenme, bir ürünün üretilmesi ile ilgili işletmelerin ve kurumların bir coğrafyada yoğunlaşması olarak tanımlanabilir. Kümeler üretkenliği artırarak, hızlı hareket etmeyi sağlayacak esneklik ve yetenekleri geliştirerek, maliyetleri düşürerek ve inovasyonu destekleyerek rekabet gücü kazandırır (Bulu ve Eraslan, 2013).

- Ayakkabı üreten işletmelerin yaş ortalaması 23,2 yıldır. Bu veriden ayakkabı üreten işletmelerin yaşam döngülerinin kısa olduğu sonucu çıkarılabilir.

- Araştırmaya katılan işletmelerin % 84,5'i limited şirket ve % 13,6'sı anonim şirkettir. Yine işletmelerin tamamına yakınında (% 97,3) tepe yöneticisi işletme sahibidir. Bu veriler işletmelerin çaba göstermelerine rağmen henüz kurumsallaşmalarını tamamlayamadıklarının göstergesi olabilir.

- Ayakkabı üreticilerinin % 60,9'u yarı makineleşmiş, % 34,5'i tamamen makineleşmiş ve % 4,5'i el emeği yoğun üretim teknolojisi kullanan işletmelerdir. Bu veriler İstanbul'da ayakkabı üreten işletmelerin makineleşmelerini henüz tamamlayamamış olmalarına rağmen bu konuda önemli ölçüde gelişme gösterdiklerini; işletmelerin yaklaşık 1/3' ünün ayakkabı üretiminde ileri teknolojiyi kullandıklarını göstermektedir.

- İşletmelerin % 58,2'si kendi bünyesinde üretim yaparken % 40,9'u hem kendi bünyesinde hem de fason üretim yaptırmaktadırlar. Fason üretim yaptırma ve yapma yaygındır. İşletmelerin % 34,6'sı başka işletmelere fason üretim yaptırmaktadırlar. Bu işletmelerin % 71,1'i üretimlerinin % 20'den çoğunu fason üretime ayırmışlardır. Dolayısıyla bu işletmelerin pazarlama sorunları yaşadıkları düşünülmektedir.

- İşletmelerin çalışan sayısı açısından % 93,6'sı, ciro açısından ise % 83,3'ü KOBİ'dir. Ayakkabı üreten işletmelerin büyük bölümü KOBİ niteliğindedir.

- İşletmelerin % 47,3'ü herhangi bir rekabet stratejisi izlememektedir.

İşletmelerin % 25,4'ü ise karma rekabet stratejisi izlemektedir. Ayakkabı üreten işletmeler tarafından en çok tercih edilen rekabet stratejisi farklılaştırma iken en az tercih edilen rekabet stratejisi odaklanmadır.

Her sezon değişen moda trendleri, yoğun rekabet, tüketici tercihlerindeki hızlı değişimler ve teknolojik gelişmeler işletmeleri ürünlerini farklılaştırmaya yöneltmektedirler. Çin gibi dünya toplam ayakkabı ihracatının tutar bazında % 39,1' ini (Çizelge 4.12) karşılayan bir ülke ile maliyetler dolayısıyla fiyat bazında rekabet etmenin çok zor olması maliyet liderliği stratejisinden uzaklaşmanın ana unsuru olabilir. 2010 yılında Çin'in ayakkabı ortalama ihracat fiyatı 3,39 \$'dır (Çizelge 4.13). Bu fiyat dünyada en çok ayakkabı ihracatı yapan ülkeler içindeki ihracat fiyatı en ucuz ikinci ülkenin (Hong Kong) fiyatının 1/4' üdür. Diğer yandan ayakkabı seri üretimi anlayışına odaklanma stratejisi uygun görünmemektedir. Ayakkabı işletmeleri genel olarak çok sayıda model ile sezona hazırlanıp; coğrafi ya da başka bir etkene bağlı bir sınırlamaya gitmeden olanaklar ölçüsünde en çok tüketiciye ulaşmayı hedeflemektedirler. Bu durumun belli başlı nedenleri; yoğun rekabet, kurulu kapasitelere göre belli bir pazar bölümünden aynı ürüne gelen talebin düşük olması ve aynı üretim bantında küçük değişiklikler ile birbirine yakın pazar bölümlerine yönelik ürünler üretebilme kolaylığı olabilir.

- İşletmelerin maliyet liderliği rekabet stratejisi seçimi ile çalışan sayıları, farklılaştırma rekabet stratejisi seçimi ile hukuki yapıları ve odaklanma rekabet stratejisi seçimi ile fason yaptırılan üretim miktarı ve fason üretim yapma durumu arasında ilişki bulunmaktadır.

Maliyetleri etkileyen önemli unsurlardan birisi işçilik giderleridir. Maliyet liderliği stratejisi izleyen işletmeler çalışan sayısını kontrol altında tutmaya çalışmaktadırlar. Gelişip kurumsallaşan işletmeler anonim şirket olarak çalışmalarını sürdürmektedirler. Bu işletmeler elde ettikleri finansal, teknik, insan kaynakları, pazar, ar- ge vb. olanaklar ile farklı ürünler, süreçler ve yöntemler ile pazarda yer almayı (farklılaştırma stratejisi uygulamayı) tercih etmektedirler. Ayakkabı işletmelerinde aynı üretim bantında teknik açıdan birbirine benzer ürünler etkin ve verimli üretilebilir. Dolayısıyla odaklanma stratejisi izleyen işletmelerin belli özelliklere sahip ürünleri kendi bünyesinde diğer ürünleri fason ürettirmesi teknik ve ekonomik açılardan gerekli bir yaklaşım olarak kabul edilebilir.

- İşletmelerin % 85,5'inde ar- ge bölümü bulunmaktadır. Bu işletmelerin % 54,5'inde ar- ge bölümünde 2- 5 kişi istihdam edilmektedir.

Bünyesinde ar- ge, tasarım vb. bölümü bulunmayan işletmeler (% 13,6), müşterilerinin istediği modelleri üreten, bağımlı inovasyon stratejisi izleyen işletmelerdir. Bu işletmelerin müşterileri ar- ge çalışmalarını (model, kalıp, malzeme, üretim yöntemi vb.) kendileri yaptıkları için üretici işletmenin ar- ge bölümü oluşturmaya gerek kalmamaktadır. Ancak üretici işletme açısından bu durumun sürdürülebilirliği zordur. İşletmelerde ar- ge bölümü bulunması ile kullanılan üretim teknolojisi arasında ilişki görülmektedir. Tamamen makineleşmiş üretim teknolojisini kullanan (büyük) işletmelerde ar- ge bölümüne gereksinim ve bölümün işlevselliği daha çok iken yarı makineleşmiş işletmelerde görece daha düşüktür.

- Ürün inovasyonunda en çok (% 8,2) saldırgan ve savunmacı stratejileri, süreç, pazarlama ve örgütsel inovasyonlarda ise en çok (sırasıyla % 9,1, % 11,9 ve % 15,5) karma stratejiyi tercih etmektedirler. Bu veriden ayakkabı üreten işletmeler yoğun olarak karma inovasyon stratejisini uygulamaktadırlar.

Tek tek inovasyon stratejileri bazında incelendiğinde; ürün, süreç ve pazarlama inovasyon stratejisi olarak en çok saldırgan strateji ve en az taklitçi/ bağımlı strateji izlenmektedir. Örgütsel inovasyon stratejisi olarak en çok saldırgan strateji ile taklitçi/ bağımlı strateji ve en az geleneksel/ fırsatçı strateji uygulanmaktadır.

Yoğun rekabet ve çok sayıda rakip işletme bulunması nedeniyle pazar koşulları çok hızlı değişmektedir. Bu hızlı değişime ayak uydurmak amacıyla işletmelerin karma stratejiler izlediği düşünülebilir. Saldırgan strateji izleyen bir işletme bir süre sonra rakiplerinin yaptığı ataklar sonucu savunmacı strateji izleyen işletme konumuna gelebilmektedir. Yine en çok kullanılan rekabet stratejisinin farklılaştırma olduğu işletmelerde en yaygın tercih edilen inovasyon stratejisinin saldırgan strateji olması olağan bir durumdur.

- 2011- 2014 döneminde işletmelerin % 85,5'i inovasyon yapmıştır.

İşletmelerin en çok (% 60,0' ı) süreç inovasyonu sonra sırasıyla (% 58,2'si) pazarlama inovasyonu, (% 52,7'si) ürün inovasyonu ve (% 46,4'ü) örgütsel inovasyon gerçekleştirmişlerdir. Bu verilere göre; işletmeler inovasyon çalışmalarına yatkın görünmektedirler.

Ayakkabı Endüstrisi'nin modayı yakından izleme ve mevsimsel ürün geliştirme zorunluluğu işletmeleri dinamik bir ortamda tutmaktadır. İşletmeler sezon önceleri ortalama 100 yeni model hazırlamaktadırlar. Ancak mevsimsel model değişiklikleri ürün inovasyonu kapsamına girmediğinden ürün inovasyonu yüzdesi düşük çıkmaktadır. Diğer yandan alınan siparişlerin belli tarihlerde (sezon başları, ve özel günlerden –yılbaşı, bayramlar, anneler günü, sevgililer günü, okulların açılması vb.- hemen önce) karşılanması gerekmektedir. Talebe bağlı olarak üretimde belli tarihlerde yoğunlaşma ve rekabet baskısı işletmeleri üretim maliyetlerini düşürmeye



ve üretim süresini kısaltmaya zorlamaktadır. Bunun sonucunda süreçler sürekli yenilenmekte; süreç inovasyonları yapılmaktadır. Süreç inovasyonunda teknolojik gelişmeler de önemli rol oynamaktadırlar. Ayakkabı yan sanayi işletmeleri tarafından sürekli yeni malzemeler, makineler ve bilgisayar programları geliştirilmektedirler. Yine yoğun rekabet ve pazarlama çalışmalarına gereken önemin verilmemiş olmasından dolayı pazarlama konusunda yapılabilecek çok şeyler bulunmaktadır. Pazarlama inovasyonu yapan işletmelerin oranının yüksek olmasının nedeni bu olabilir. Süreçlerdeki hızlı değişimler ve sınırlı sermaye yapısının (yeni ortaklıklar, yeni işbirlikleri, yeni iş yapma modelleri, yeni üretim yönetimi yöntemleri vb.) örgütsel inovasyonlara yol açtığı düşünülmektedir.

- Ankete verilen cevaplara göre; ürün inovasyonlarının % 29,3'ünün, süreç inovasyonlarının % 13,6'sının, pazarlama inovasyonlarının % 14,1'inin ve örgütsel inovasyonların % 13,7'sinin özgün inovasyon çalışmaları olduğu görülmektedir. Doğal olarak tüm inovasyon türlerinde önemli ölçüde geliştirme yapılması daha çoktur.

- İşletmelerin % 68,2'si gerçekleştirdikleri inovasyonlar konusunda herhangi bir kişi ya da kurum ile işbirliğine gitmemiştir. İşletmeler inovasyon işbirliklerine açık değildir. İşletmelerin çoğunluğunun KOBİ olması, moda endüstrisinde bulunmaları, ürünün sezonluk olması, ayakkabı modellerinin ve süreçlerinin kolay taklit edilebilmesi bu işletmelerin açık inovasyon modelini kullanmama nedenleri olabilir. İnovasyon işbirlikleri yapan % 24,5 işletmenin en çok tercih ettiği inovasyon ortakları; rakipler ya da sektördeki diğer işletmelerdir.

İşletmelerin inovasyon işbirlikleri yapıp/ yapmama durumları ile üretim teknolojileri arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır. Endüstrideki büyük (tamamen makineleşmiş üretim teknolojisini kullanan) işletmelerin yönetim anlayışları daha çağdaştır; daha işbirlikçidir; daha dışa dönüktür. Küçük işletmelerin yönetim anlayışları ise daha içe dönüktür.

- Ankete verilen cevaplara göre; inovasyon yapmanın yüksek ve orta derecede en çok yarar sağladığı ilk üç alan şöyle sıralanmaktadır: Ürünlerin kalitesinin yükselmesi (% 84,6), iş sağlığı ve güvenliğinin gelişmesi (% 80,9) ve ürün sunumunda kapasitenin yükselmesi (% 79,1). Bu veriler doğrultusunda; işletmelerin büyük çoğunluğu gerçekleştirdikleri inovasyonların olumlu etkileri olduğu görüşündedirler.

- İşletmeler ürün inovasyonu yaparken genellikle belli bir süreç modelini tercih etmek yerine bu modelleri birlikte kullanmayı seçmektedirler. İnovatif ürün süreç modelleri tek tek ele alındığında ise en çok (%48,2) kapı süreci modelinin en az (% 28,2) bilginin işlenmesine dayalı model ile stratejik ürün inovasyon süreci modelinin kullanıldığı görülmektedir.

Kapı süreci modelinde ürün geliştirme evrelere bölünmüş doğrusal bir süreçtir. Ayakkabı işletmelerinde genellikle üst yönetici her çalışmanın bizzat kendisi tarafından kontrol edilip onaylanmasını istemektedir. Kapı süreci modeli bu yönetim anlayışı ile örtüşmektedir ve uygulanması kolay bir modeldir. Modelin en çok tercih edilmesinin başat unsurları bunlar olabilir. Bilginin işlenmesine dayalı modelde inovatif ürünlerin geliştirilmesinde kullanılacak bilimsel veriler, pazar, teknoloji ve deneyimlerden bir bilgi tabanı oluşturulmaktadır. İnovasyon işbirliklerine yatkın olmadıklarından işletme içindeki bilgiler ile yetinmek durumunda kalan ayakkabı işletmelerinde genellikle sistematik olarak kayıt tutma, bilgiyi sınıflandırma ve saklama yöntemleri gelişmemiştir. Bu yüzden işletmelerde bilginin işlenmesine dayalı modelin ilk aşaması olan bilgi tabanı oluşturma eylemi gerçekleşmemekte; alt yapısı kurulamayan model yaygın olarak kullanılamamaktadır. Stratejik ürün inovasyon süreci modelinin yaratıcılık, değerlendirme, geliştirme ve izlemeyi oluşturduğu 3.2.3.2'de açıklanmıştır. Bu aşamalar profesyonel çalışanlar ve kurumsal bir yapıya ihtiyaç duymaktadır. Ayakkabı işletmelerinin çoğunluğunun KOBİ olmasından dolayı bu modelin uygulanma olanağı sınırlı bulunmaktadır.

- H<sub>11a</sub>'da İstanbul'da kurulu, ayakkabı üretici/ ihracatçı işletmelerin uyguladıkları ürün inovasyonu stratejilerinin rekabet üstünlüğü üzerinde pozitif etkiye sahip olup olmadığı araştırılmaktadır. Kurulan Çoklu Regresyon Modeli 0,05 anlamlılık düzeyinde test edilmiş ve ANOVA çizelgesinde yer alan  $p = 0,044 < 0,05$  olduğundan modelin anlamlı olduğu görülmektedir. Bu bağlamda işletmelerin uyguladıkları ürün inovasyonu stratejileri rekabet üstünlüğü üzerinde pozitif etkiye sahiptir. Model özeti çizelgesine göre; ürün inovasyonu stratejileri rekabet üstünlüğündeki değişimin % 19,2'sini açıklamaktadır. Katsayılar çizelgesine göre; yalnız geleneksel ürün inovasyonu stratejisi rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.

- H<sub>11b</sub>'de İstanbul'da kurulu, ayakkabı üretici/ ihracatçı işletmelerin uyguladıkları süreç inovasyonu stratejilerinin rekabet üstünlüğü üzerinde pozitif etkiye sahip olup olmadığı araştırılmaktadır. Kurulan Çoklu Regresyon Modeli 0,05 anlamlılık düzeyinde test edilmiş ve ANOVA çizelgesinde yer alan  $p = 0,003 < 0,05$  olduğundan modelin anlamlı olduğu görülmektedir. Bu bağlamda işletmelerin uyguladıkları süreç inovasyonu stratejileri rekabet üstünlüğü üzerinde pozitif etkiye sahiptir. Model özeti çizelgesine göre; süreç inovasyonu stratejileri rekabet üstünlüğündeki değişimin % 25,2'sini açıklamaktadır. Katsayılar çizelgesine göre; saldırgan ve fırsatçı süreç inovasyonu stratejileri rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.

- H<sub>11c</sub>'de İstanbul'da kurulu, ayakkabı üretici/ ihracatçı işletmelerin uyguladıkları pazarlama inovasyonu stratejilerinin rekabet üstünlüğü üzerinde pozitif etkiye sahip olup olmadığı araştırılmaktadır. Kurulan Çoklu Regresyon Modeli 0,05

anlamlılık düzeyinde test edilmiş ve ANOVA çizelgesinde yer alan  $p= 0,002 < 0,05$  olduğundan modelin anlamlı olduğu görülmektedir. Bu bağlamda işletmelerin uyguladıkları pazarlama inovasyonu stratejileri rekabet üstünlüğü üzerinde pozitif etkiye sahiptir. Model özeti çizelgesine göre; pazarlama inovasyonu stratejileri rekabet üstünlüğündeki değişimin % 27,4'ünü açıklamaktadır. Katsayılar çizelgesine göre; saldırgan ve savunmacı pazarlama inovasyonu stratejileri rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.

- H<sub>11d</sub>'de İstanbul'da kurulu, ayakkabı üretici/ ihracatçı işletmelerin uyguladıkları örgütsel inovasyon stratejilerinin rekabet üstünlüğü üzerinde pozitif etkiye sahip olup olmadığı araştırılmaktadır. Kurulan Çoklu Regresyon Modeli 0,05 anlamlılık düzeyinde test edilmiş ve ANOVA çizelgesinde yer alan  $p= 0,003 < 0,05$  olduğundan modelin anlamlı olduğu görülmektedir. Bu bağlamda işletmelerin uyguladıkları örgütsel inovasyon stratejileri rekabet üstünlüğü üzerinde pozitif etkiye sahiptir. Model özeti çizelgesine göre; örgütsel inovasyon stratejileri rekabet üstünlüğündeki değişimin % 29,8'ini açıklamaktadır. Katsayılar çizelgesine göre; yalnız savunmacı örgütsel inovasyon stratejisi rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.

- H<sub>12</sub>'de İstanbul'da kurulu, ayakkabı üretici/ ihracatçı işletmelerin uyguladıkları inovatif ürün süreç modellerinin rekabet üstünlüğü üzerinde pozitif etkiye sahip olup olmadığı araştırılmaktadır. Kurulan Çoklu Regresyon Modeli 0,05 anlamlılık düzeyinde test edilmiş ve ANOVA çizelgesinde yer alan  $p= 0,065 < 0,05$  olduğundan modelin anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu bağlamda işletmelerin uyguladıkları inovatif ürün süreç modelleri rekabet üstünlüğünü etkilememektedir.

## 8. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzün küreselleşen ekonomilerinde işletmelerin başarılı biçimde hayatlarını devam ettirebilmeleri sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmelerine bağlıdır. Rekabet üstünlüğü, işletmenin rakiplerine oranla daha çok değer yaratması demektir. Endüstriye en son giren (marjinal) rakibinden daha çok değer yaratmayan işletmenin hayatını devam ettirebilmesi olası değildir. Değer, tüketici açısından mal ve hizmetlere ödemeye istekli olduğu fiyat ile satış fiyatı, üretici açısından ise satış fiyatı ile maliyet arasındaki farktır. Göreceli olarak en çok artı değer yaratan işletmeler rekabette öne geçecektir.

Belli bir anda öne geçmek yeterli değildir. Önemli olan değişen koşullara uyum sağlayarak rekabet üstünlüğünü sürdürebilmektir. İşletme yeniden yapılandırma süreçleri, mevcut kaynaklardan yararlanma, öğrenme ve bütünleştirme çalışmaları ile kaynaklarını yenileyerek çevresindeki değişimlere uyum sağlayabilir.

İşletmelerde mal ve hizmetler çeşitli aşamalardan belli bir sistem dahilinde geçirilerek tüketiciye ulaştırılır. Her aşama değer zincirinin bir halkasıdır. Bu aşamaların her biri gözden geçirilerek en çok değeri yaratacak şekilde yeniden tasarlanmalıdır, maliyetinden çok değer yaratmayan çalışmalar sistemden çıkarılmalıdır.

Belli başlı rekabet stratejileri; maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanmadır. Bir ürün değer yaratması için rakiplerine göre daha ucuz ve/ veya farklı olmalıdır. Kaliteden ödün vermeden maliyetleri düşürmek ya da farklı ürünler oluşturabilmenin yolu inovasyon yapmaktan geçmektedir.

İnovasyon, işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmelerini sağlayacak yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş ürünler ve yöntemleri elde edebilecekleri ve başarılı biçimde pazara sunabilecekleri bilgi, ortam ve yönetsel yaklaşımlar oluşturma ve sürdürme sürecidir.

İşletmeler pazarda karşılanmamış ihtiyaçları gidererek çevredeki değişimlere uyum sağlamaktadırlar. İnovasyonun amacı, bu uyum işlemini rakiplere oranla daha yüksek değer yaratarak yapabilmektir. İnovasyon bunu görece daha ucuz ve/ veya daha farklı ürünler, süreçler ya da yapılar oluşturarak gerçekleştirilmektedir.

İnovasyon yenilik ya da geliştirme çalışmaları ile başlamaktadır. Elde edilen ürünlerin başarılı biçimde pazara sunulması ve sağlanan karların bir bölümü ile tüketicilerin düşüncelerinin yeni inovasyonlar yapımında kullanılması ile döngü devam etmektedir. İnovasyonun özellikle başlangıç aşamasında bilgi ve yaratıcılık en önemli yeteneklerdir. Tarihsel gelişim içinde inovasyon modelleri teknoloji odaklı inovasyondan açık inovasyon modeline doğru evrilmiştir. Günümüzde işletmeler bilgi ve yaratıcılık konularında kendi yeteneklerine ek olarak dış çevreden de yararlanmaktadırlar.

İnovasyon uygun iklimde ve uygun yönetsel yaklaşımlar ile gelişebilir. İnovasyona uygun iklim ve uygun yönetsel yaklaşımların belli başlı özellikleri; çalışanlar arasında çok yönlü bir iletişimin bulunması, görev takımlarının oluşturulması, bilgi yönetimi, örgütsel öğrenme ve tasarım kavramlarının öneminin anlaşılması, risk alınarak yaratıcılığın desteklenmesi ve başarının abartılarak ödüllendirilmesine rağmen başarısızlığın görmezden gelinmesidir.

İnovasyonun belli başlı türleri; ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu ve örgütsel inovasyondur.

İşletmeler dış çevre şartları ve kaynaklarını dikkate alarak inovasyon stratejilerini seçmektedirler. Saldırgan strateji, savunmacı strateji, taklitçi ve bağımlı stratejiler ile geleneksel ve fırsatçı stratejiler en çok kullanılan inovasyon stratejileridir.

İşletmelerin inovasyon çalışmalarının odak noktasında inovatif ürün çalışmaları yer almaktadır. Ürün işletme ile tüketici arasındaki köprüdür. İşletmenin tüm çalışmaları; değer zincirinin tüm halkaları; diğer inovasyon türleri yüksek değerli ürünler üretmeye, pazarda başarılı olacak inovatif ürünler geliştirmeye hizmet etmektedir.

Ürün inovasyonunun hangi alanlarda ve ne zaman yapılacağı ayrıca bu çalışmalara ayrılacak bütçe ürün inovasyonu karar modellerinin ilgi alanına girmektedir. Ürün inovasyonunun nasıl yapılacağına ilişkin modeller, ürün inovasyonu süreç modelleridir. Karar modellerinden Cooper ve Edgett modeli birden çok inovasyon stratejisinin birlikte uygulandığı durumlarda geçerlidir. Bağlamsal model, inovasyon çalışmalarında yönetsel yaklaşımı vurgulamaktadır. O' Conner ve Demartion modelleri ise radikal inovasyon çalışmaları için geliştirilmiş örgüt yapılarıdır. Süreç modellerinin belli başlıcaları; bilginin işlenmesine dayalı model, stratejik ürün inovasyon süreci modeli; kapı süreci modeli, alfa- beta sevkiyat modeli ve huni modelidir. İşletmeler yapısal özelliklerine göre inovasyon modellerini belirleyebilirler. Bu çalışmada, inovasyon yapmanın işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayacağı ana hipotezi, İstanbul Ayakkabı Endüstrisi'nde faaliyetlerini sürdüren üretici ve ihracatçı işletmelerde test edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; İstanbul'da kurulu, ayakkabı üretici/ ihracatçı işletmelerin uyguladıkları ürün, süreç, pazarlama ve örgütsel

inovasyon stratejileri rekabet üstünlüğü üzerinde pozitif etkiye sahiptir. Geleneksel ürün inovasyonu stratejisi, saldırgan ve fırsatçı süreç inovasyonu stratejileri, saldırgan ve savunmacı pazarlama inovasyonu stratejileri ve savunmacı örgütsel inovasyon stratejisi rekabet üstünlüğü elde edilmesine katkı sağlamaktadır. İşletmelerin uyguladıkları inovatif ürün süreç modelleri ise rekabet üstünlüğünü etkilememektedir. Çalışmanın sonuçlarından yola çıkılarak ayakkabı işletmeleri için bir inovasyon modeli önerisi geliştirilmiştir. İşletmeler yapısal özelliklerine göre; önemli ölçüde geliştirilmiş inovatif ürün ya da özgün inovatif ürün geliştirmek amacıyla bu modelleri kullanabilirler.

Bu model ürün inovasyonu çerçevesinde aşağıda açıklanmaktadır:

Model iki ana yapı üzerine konumlandırılmıştır: Ürün inovasyonu yapısı ve ayakkabı üreten işletmelerin yapısal özellikleri. İki ana yapının kombinasyonlarına göre inovasyon stratejileri oluşturulmaktadır.

Modelin ürün inovasyonu yapısı ile ilgili boyutu çalışmanın ikinci bölümünde açıklanan ürün inovasyonu karar modellerinden bağlamsal model esas alınarak düzenlenmiştir. İnovatif ürünler iki açıdan sınıflandırılabilir:

- Ürünün orijinalliği açısından sınıflandırma;
  - Özgün bir inovatif ürünün geliştirilmesi.
  - Mevcut bir üründe önemli derecede geliştirmeler yapılması.

Başka ülkelerde üretilen bir ürün üzerinde önemli değişiklikler yapılarak yerel pazara uyarlanması, diğer endüstrilerde kullanılan malzemelerin ve teknolojilerin başka endüstrilerdeki ürünlerde de kullanılması vb.

- İnovatif ürün geliştirme çalışmalarının işletme bünyesinde yapıp yapılmadığı açısından sınıflandırma;

- İşletmenin bünyesinde gerçekleştirilen inovatif ürünler. Bu tür sistemler, kapalı sistemler olarak isimlendirilmektedir.

- Başka işletmeler ya da kişiler tarafından yürütülen çalışmaların sonuçlarının lisans anlaşması, patent hakkının satın alınması vb. yollar ile elde edilmesi. Bazı durumlarda işletme, dışarıdan aldığı yeni fikri çalışmayı kendi bünyesinde geliştirebilir. Bu sistemler, açık sistemlerdir.

Ürün inovasyon yapısı ile ilgili iki kriter birleştirildiğinde aşağıdaki matriste görüldüğü gibi dört tip ürün inovasyonu ortaya çıkmaktadır:

**Çizelge 8.1 : Ürün İnovasyonu Tipleri**

<b>İşletmede gerçekleştirilmesi açısından</b> / <b>Orijinallik açısından</b>	<b>Özgün inovatif ürün (ÖİÜ)</b>	<b>Önemli ölçüde geliştirilmiş inovatif ürün (GİÜ)</b>
İşletme bünyesinde (Kapalı sistem)	A	C
İşletme dışından (Açık sistem)	B	D

Özgün inovatif ürünün işletme bünyesinde oluşturulmasında (A tipi) temel araştırmalar ve ar- ge çalışmaları yoğunudur. Araştırma kadrosu yüksek nitelikli, bilimsel yönü güçlü çalışanlardan oluşmalıdır. Bu kalifiye çalışanları yüksek ücret, esnek yönetim tarzı ve uygun fiziki ortam motive edecektir. Dolayısıyla işletme yüksek nitelikli insanların çalışmayı arzulayacağı iklime ve güçlü bir finansal yapı ya da finansal kaynaklara ulaşma olanaklarına sahip olmalıdır. İnovatif ürünlerin pazara sunulması aşamasında ise pazarlama karması unsurlarını etkin bir şekilde planlayıp yürütecek pazarlama ekibine ihtiyaç duyulacaktır. Yine tüketicilere yönelik eğitim ve dağıtım kanalları önem taşıyacaktır.

İşletme dışından özgün ürün (B tipi) mülkiyet haklarının satın alınmasında ise alternatif ürünlerin belirlenmesi ve işletme için en uygununun seçimi, bunlar için gerekli finansal olanaklar ve fikri haklar mevzuatı ile ilgili bilgi ve deneyimler ön plandadır. Burada da pazarlama çalışmaları etkin biçimde yürütülmelidir. Tüketiciler özgün ürünün işlevleri ve kullanımı hakkında bilgilendirilmelidirler.

Türkiye’de (dolayısıyla İstanbul’da) bulunan ayakkabı üreticilerinin dünya pazarlarındaki paylarının düşük ve tamamına yakınının KOBİ niteliğinde olduğu dikkate alındığında; bu işletmelerin özgün inovatif ürünler geliştirmelerinin güç olduğu görülmektedir. Endüstride özgün inovatif ürün geliştirme kapasitesine sahip işletme sayısı çok sınırlıdır.

İşletme bünyesinde önemli ölçüde geliştirmeler yapılacak üründe (C tipi) geliştirme, tersine mühendislik, hız ve ar- ge ile üretim arasında daha iyi bağlantılar kritik unsurlardır. Bu tip inovasyonda tüketici ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla ayrıntılı pazar analizi ile işletmenin ve rakiplerinin mevcut ürünleri dikkatle gözden geçirilmelidir. İstanbul’daki ayakkabı üreticileri, ar- ge bölümlerinin yeteneklerini genel olarak ürün geliştirmeye yönelik oluşturmuşlardır.

İşletme dışından elde edilecek geliştirilmiş üründe (D tipi) ise özgün ürünlerdeki kadar olmamakla beraber finansal olanaklar ve fikri haklar mevzuatı ile ilgili bilgi ve deneyimler önemlidir. Burada da tüketici ihtiyaçlarını rakiplerden önce en iyi şekilde karşılayacak ürünlerin belirlenerek geliştirilmesi önem taşımaktadır.

Ayakkabı üreten işletmeler yapısal özelliklerine göre özgün inovatif ürün mü yoksa önemli ölçüde geliştirilmiş inovatif ürün mü üreteceklerine karar verirler. Bu karar alınırken yapının en somut göstergesi olarak üretim tarzı gözönünde bulundurulur. Ayakkabı işletmelerinin üretim tarzları, aynı dönemde (sezonda) ürettikleri ürün sayısı, ürünlerin hitap ettiği tüketicilerin gelir düzeyi, ürünlerin teknik özellikleri ve kapasiteleri açısından sınıflandırılabilirler:

- Butik tarzı üretim
- Seri üretim
  - Dar ve orta gelire sahip tüketicilere yönelik üretim
  - Belirli teknik özelliklere sahip ayakkabıların üretimi

Butik tarzı üretimde çok sayıda modelden küçük miktarlarda üretilmektedir. Kişiyeye özel (ısmarlama- haute couture) üretim butik tarzının bir türüdür. Butik tarzı üretimi benimseyen işletmelerde model geliştirme bölümü hızlı ve yetenekli çalışanlardan oluşturulmuştur. Üretimde istihdam edilen çalışanlar farklı modelleri birlikte üretebilme yeteneğine sahip kalifiye kişilerdir. Bu işletmeler genellikle yarı makineleşmiş üretim teknolojisini kullanırlar. İsmarlama ayakkabı üreten işletmeler el emeği yoğun çalışırlar ya da yarı makineleşmiş üretim teknolojisine sahiptirler. Butik tarzı çalışan işletmeler modayı çok yakından izlerler; çok sayıda müşteri ile çalışırlar.

Seri üretim yapan işletmeler az sayıda modelden büyük miktarlar üretirler. Bu işletmeler genellikle tamamen makineleşmiş üretim teknolojisini kullanırlar. Aynı modelden çok miktarda ürettikleri için bu işletmelerde öğrenme deneyimi elde edilir; birim üretim maliyeti düşer.

Bu işletmelerin bir bölümü dar ve orta gelir düzeyindeki tüketicilere yönelik ayakkabılar üretmektedirler. Standart üretim yapan bu işletmelerde ileri teknoloji ürünü makinelere, donanıma ve kalifiye çalışanlara (üretim belli kritik noktaları dışında) ihtiyaç bulunmamaktadır. Bu işletmelerde katı kontrol prosedürleri ve bütçe (maliyet) denetimi sözkonusudur. Modayı yakında izlemeyen bu işletmeler sınırlı sayıda müşteriye sahiptirler.

Seri üretim yapan işletmelerin bir bölümü belirli teknik özelliklere sahip ayakkabılar üretirler. İtfaiyeci çizmesi, asker botu, motorcu botu, antistatik ayakkabı vb. Niş pazar



bölümlerine yönelik üretim yapan bu işletmelerin müşterileri genellikle kamu ya da özel sektörden kurumsallaşmış alıcılardır ve bunların sayıları sınırlıdır. Ayakkabıların teknik özellikleri standartlarda ayrıntılı biçimde açıklanmıştır. Bu işletmelerin ar-ge ve test bölümlerinde kalifiye çalışanlar istihdam edilirken üretim bölümlerinde çalışanların (belli kritik noktalar dışındakilerin) kalifiye olması gerekmez. Üretilen ayakkabıların özelliklerine bağlı olarak bu işletmelerin bazılarında ileri teknoloji ürünün makineler bulunabilir. Bu işletmeler genellikle ihale yoluyla sipariş aldıklarından maliyetlerini sürekli kontrol altında tutmaya çalışırlar. Gerek maliyetlerini kontrol altında tutmak gerekse ürünün belli standartlara uygun olma durumu bu işletmelerde katı denetim mekanizmalarını zorunlu kılmaktadır.

Ayakkabı üreten işletmelerin büyük bölümü kuruluş aşamasında sınırlı sermayeye sahiptirler. Dolayısıyla makine parkları ve kapasiteleri sınırlıdır. Başarılı olan işletmeler zaman içinde sermaye birikimi sağlayarak makine parklarını tamamlarlar; kapasitelerini yükseltirler; müşteri sayı ve kalitesini geliştirirler. Ayakkabı işletmelerinin bu karakteristik büyüme aşamaları inovasyon stratejileri konusunda da iki aşamalı bir modelin uygulanmasını gündeme getirir. Başlangıç aşamasında; işletme küçüktür; finansal, üretim ve pazarlama yetenekleri sınırlıdır. İnsan kaynakları (işyeri sahibi ve yakın akrabaları) yetenekleri güçlü olabilir. Bu aşamada işletme önemli ölçüde geliştirilmiş inovatif ürün modelini uygulayabilir. İşletme zaman içinde pazarlama, üretim, finans, insan kaynakları ve ar-ge yeteneklerini geliştirir. Bu aşamadaki işletme özgün inovatif ürün modelini tercih edebilir. İşletmelerin yapısal özelliklerine uygun olarak izleyecekleri bu inovasyon stratejilerinin ayrıntıları aşağıda açıklanmaktadır:

### **Önemli ölçüde geliştirilmiş inovatif ürün modeli**

Küçük ve orta ölçekli ayakkabı üreten işletmelerde yapısal özelliklerden dolayı önemli ölçüde geliştirilmiş inovatif ürün inovasyonları (C ve D tipleri) öne çıkmaktadır. Bu inovasyon modelinin uygulanması ile ilgili belli başlı yaklaşımlar ve öneriler şunlardır:

- İşletmeler ayakkabının taklit edilebilir bir ürün olması ve moda akımlarından yakından etkilenmesi dolayısıyla açık inovasyon modeline rağbet göstermemektedir. Yapılan araştırmada işletmelerin % 68,2'sinin gerçekleştirdikleri inovasyonlar konusunda herhangi bir kişi ya da kurum ile işbirliğine gitmedikleri belirlenmiştir. Bu durumda ayakkabı üreten işletmeler açısından mevcut koşullarda en uygun yaklaşım; işletme bünyesinde önemli ölçüde geliştirilmiş ürün inovasyonları (C tipi) yapmaktır.

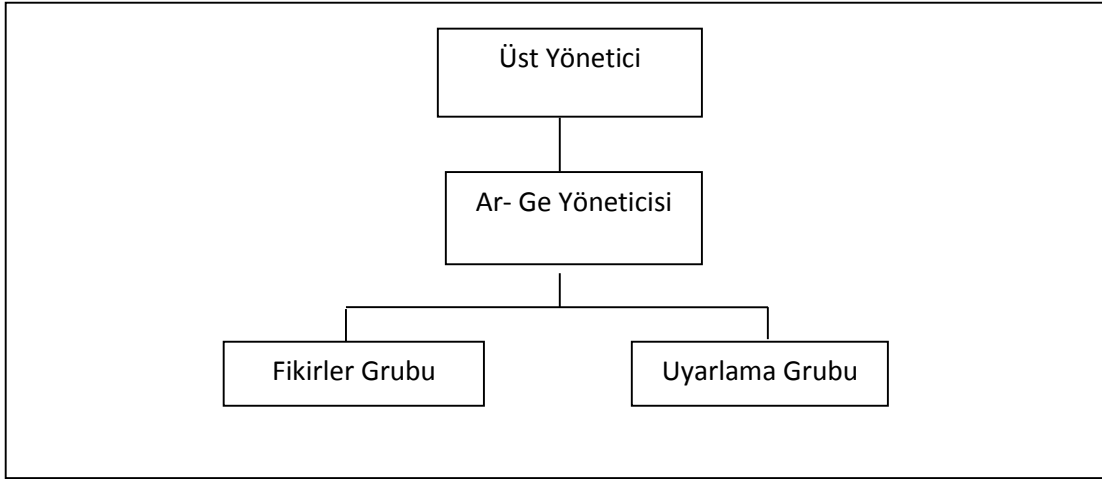
- Önemli ölçüde geliştirilmiş ürün modelinin benimsendiği dönemde işletmeler için temel rekabet stratejisi maliyet liderliğidir. Bu aşamada pazara sunulan

ürün özgün olmadığından rakip işletmeler tarafından da benzer ürünler geliştirilmiş olabilir. Bu durumda rekabet fiyat odaklıdır. Özellikle işletmenin kapasitesi sınırlı ise maliyet liderliği stratejisi yanında odaklanma stratejisi de izlenebilir. Bünyesinde geliştirilmiş ürün inovasyonu yapan işletmelerde ar- ge bölümü bulunmakta ancak inovasyon işbirliklerine gidilmemekte ya da çok sınırlı ölçüde gidilmektedir.

- Bu dönemde inovasyon stratejisi olarak taklitçi ve saldırgan stratejilerin birlikte uygulandığı karma strateji öne çıkmaktadır. Taklitçilik esaslı karma strateji dönemi; işletme KOBİ'dir; ar- ge bölümüne temel araştırmalar yapacak ve/veya temel araştırmalar yapan kişi ve kurumlar ile sıkı ilişkiler kurabilecek olanaklar sunamamaktadır. İstanbul Ayakkabı Endüstrisi'nde çalışmalarını sürdüren işletmelerin büyük bölümü bu durumdadır. Bu işletmeler taklitçi inovasyon stratejisini esas alarak çalışmalarını yürütmelidirler. Taklitçilik esaslı karma stratejide, işletme özellikle yurt dışında çalışmalarını sürdüren ve marka bilinirliği olan rakiplerinin inovatif ürünlerini analiz etmektedir. Rakiplerin yeniliklerini fikir havuzunda toplamaktadır. Bu ürünlerden seçilenler işletmenin hedef pazarlarındaki tüketicilere, işletmenin üretim teknolojisine, işletmenin mevcut ve potansiyel tedarikçilerinin üretimlerine uyarlanmaktadır. İşletme bu çalışmaları gizlilik içinde yürütmektedir. Buraya kadar taklitçi strateji izlenmektedir. Çalışmalar rakiplerden önce hedef pazar bölümlerine sunulmaktadır. Pazara sunum aşamasında zamanlama çok önemlidir. Ürün pazara girdikten sonra hızla taklit edilebilmektedir. Pazara sunma aşamasında saldırgan strateji uygulanmaktadır.

- Bu işletmelerde inovasyon çalışmalarını yürütecek örgüt yapısı şöyle olabilir: Üst yöneticiye bağlı bir ar- ge sorumlusu. Ar- ge sorumlusuna bağlı fikirler grubu ve uyarılma grubu (Şekil 8.1). Ar- ge ekibi arasında ve ar- ge ekibi ile üst yönetici arasında biçimsel olmayan iletişim her zaman sözkonusudur.

- Hedef pazar bölümleri, pazarın çekiciliği ve işletmenin yetenekleri karşılaştırılarak belirlenir. Bu çalışmada üst yönetim, pazarlama, ar- ge ve üretim bölümleri yöneticileri karar verici konumundadırlar.



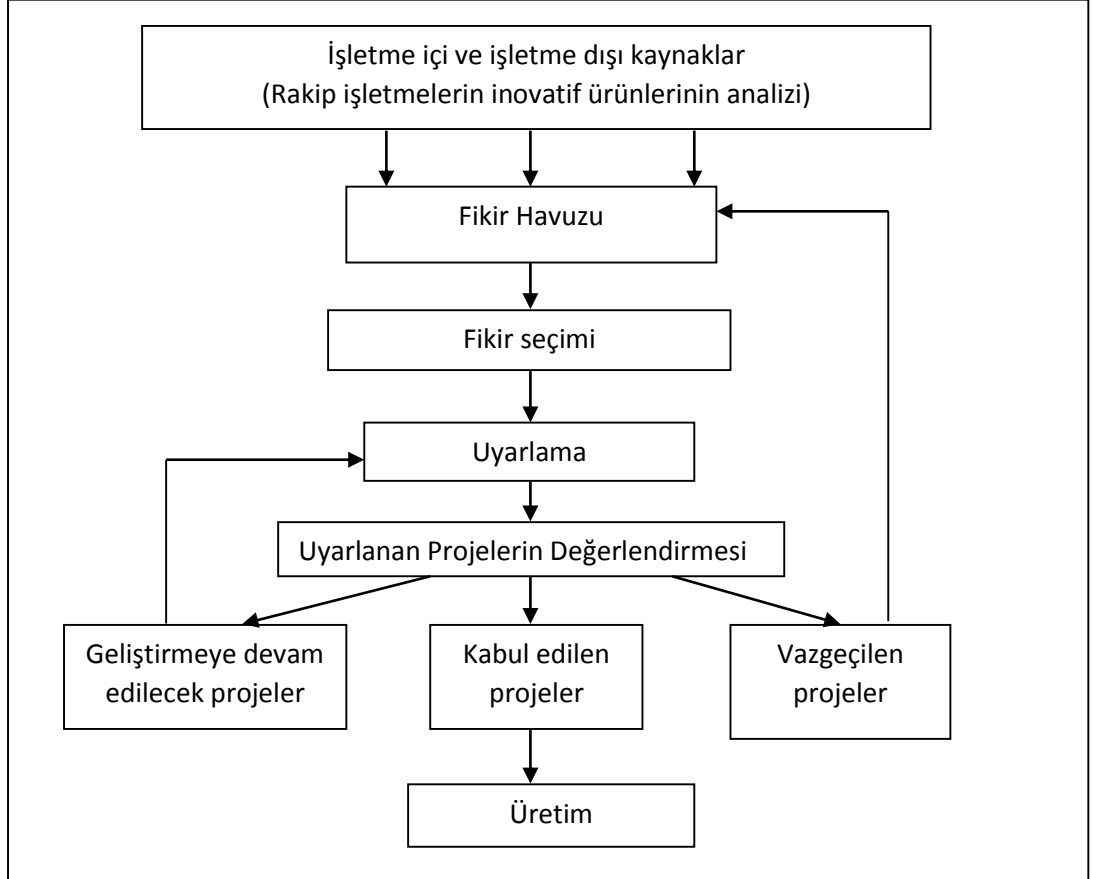
**Şekil 8.1 :** Önemli Ölçüde Geliştirilmiş Ürün İnovasyonu Yapan Ayakkabı İşletmelerinde Ar- Ge Bölümü Örgüt Yapısı

- Fikirler, üst yönetimden, pazarlama bölümü yöneticilerinden, ar- ge bölümü yöneticilerinden ve müşterilerden gelebilir. Fikir kaynakları, moda akımları, çeşitli tasarımlar, ünlü giyim markaları ve özellikle yabancılar olmak üzere rakiplerdir. Tepe yönetimi ve ar- ge yöneticileri genellikle İtalya (Milano), Almanya (Düsseldorf), Rusya (Moskova) ve Çin (Guangzhou)'e giderek ayakkabı modası, ayakkabı malzemeleri ve teknolojide yaşanan gelişmeleri gözlemlemektedirler. Ayrıca mevcut üretim hattından da yararlanılmaktadır. Görece pazar payı yüksek ancak ürün yaşam seyrinin olgunluk aşamasında olan ürünlerin yerine yeni ürünler geliştirilmelidir. Diğer yandan rakiplerin zayıf, işletmenin yeteneklerinin görece gelişmiş olduğu pazar bölümlerine, işletmenin mevcut, henüz olgunluk aşamasına gelmemiş ürünleri ile rakip olmayacak yeni ürünler eklenebilir. Yine rakiplerin henüz fark etmediği niş pazarlara mevcut ürünler uyarlanabilir ya da yeni ürünler geliştirilebilir.

- Fikir havuzu içinden geliştirilecek projeler seçilmektedir. Seçimi tepe yöneticisi, pazarlama ar- ge ve üretim bölümleri yöneticileri yapmaktadırlar. Seçim yapılırken tüketicilerin özellikleri işletmenin bütçe olanakları ve ar- ge bölümünün yetenekleri dikkate alınmaktadır. Seçilen fikirlerin geliştirilmesi (uyarlanması) ile ilgili çalışmaları ar- ge bölümü yürütmektedir. Çalışmalar sırasında stratejik ürün inovasyon süreci modeli, kapı süreci modeli, alfa/ beta sevkiyat modeli ve huni modelinden birisi ya da bazıları birlikte tercih edilebilirler.

- Uyarlama aşaması sonucu elde edilen bulgular, üst yöneticiye sunulmaktadır. Üst yönetici ve ar- ge yöneticisinin birlikte yapacakları değerlendirme sonucunda projeler kabul edilebilir, geliştirmeye devam edilmesi istenebilir ya da

projeden vazgeçilebilir. Kabul edilen projeler üretim aşamasına geçmektedir. Yeterince gelişmemiş projelerin eksikleri belirlenerek geliştirilmesine devam edilmektedir. Kabul görmeyen projeler fikir havuzuna dönmektedir.



**Şekil 8.2 :** Ayakkabı İşletmelerinde Önemli Ölçüde Geliştirilmiş Ürün İnovasyonu Modeli

- Üretim aşamasına geçen projeler konusunda ar- ge, pazarlama ve üretim bölümü yöneticileri birlikte değerlendirmelerde bulunmaktadır. Üretim bantında küçük miktarlarda, deneme üretimleri yapılmaktadır. Gerekli düzeltmeler yapılarak ortaya çıkan sorunlar giderilmektedir.

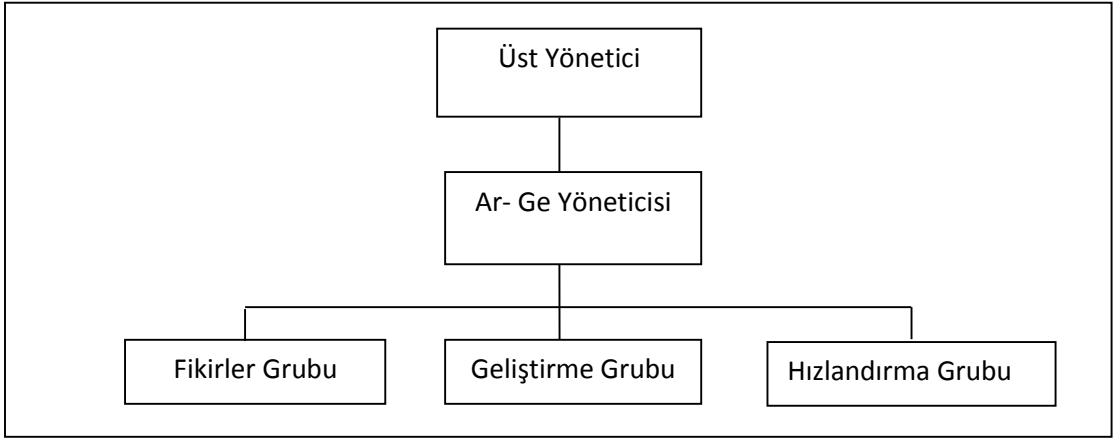
- Ürünün prototipleri müşterilere sunulmaktadır. Müşterilerin düşünceleri ve önerileri pazarlama ve ar- ge bölümleri tarafından değerlendirilerek ürüne son şekli verilmektedir. Marka, ambalaj ve satış sonrası hizmetler ile ilgili stratejiler oluşturulmakta ve ürün uygun tarihte pazara sunulmaktadır (Şekil 8.2).

- Küçük ölçekli ve olanakları sınırlı işletmelerin pazar ve teknoloji ile ilgili gelişmeleri yakından izleyebilmeleri dış çevrelerindeki olanakları değerlendirmelerine bağlıdır. Başka bir deyişle; bu işletmeler açık inovasyon modelini uygulayarak ar- ge için zaten sınırlı finansal kaynaklarından büyük yatırımlar yapmadan işletme dışında oluşturulan yeni fikirlere ve özgün çözümlere ulaşabilirler (D tipi ürün inovasyon modeli). Çalışmalar sırasında ar- ge bölümü çalışanları, yazılım, makine, malzeme ya da ekipman tedarikçileri, danışmanlar, üniversiteler ve müşteriler ile işbirlikleri yapabilirler. D tipi ürün inovasyon modelini uygulayan işletmeler yukarıda sıralanan inovatif ürün süreç modellerine ek olarak bilginin işlenmesine dayalı modeli de kullanabilirler. İnovasyonun temeli pazar ve teknolojiye gelişmeleri içeren bilgidir. Bilgi işletme içi kaynaklar ve daha yoğun olarak dış kaynaklardan elde edilir. Bilginin işlenmesine dayalı model çeşitli kaynaklardan elde edilen bilgilerin değişik süreçlerden geçerek çıktılara (inovatif ürünlere) dönüşmesi olduğuna göre açık inovasyon modelini izleyen işletmelerin bu modeli kullanması doğaldır.

#### **Özgün inovatif ürün modeli**

Saldırgan strateji dönemi; işletme taklitçilik esaslı karma strateji izleyerek zaman içinde yeteneklerini geliştirmektedir. Görece pazar payını dolayısıyla ekonomik değerlerini arttıran işletme uluslararası pazarlarda marka olma yolunda ilerlemeye başlamaktadır. Ar- ge bölümü temel araştırmalar yapabilecek ve/ veya bu çalışmalarını yapan kişi ve kurumlar ile yakın temas geçebilecek yeteneklere sahip olmaktadır. Artık radikal inovasyonlar yaparak özgün inovatif ürünler geliştirmek için gerekli koşullar oluşmuştur. Bu işletmeler ürünlerinin katma değeri, ürünün pazara sunulma zamanı, teknoloji, insan kaynaklarının nitelikleri, pazarlama olanakları, müşterilere sağlanacak finansal kolaylıklar vb. konularda öncüdür, lider durumdadırlar. Büyük ölçekli işletmelerde izlenebilecek özgün inovatif ürün modeli ile ilgili belli başlı yaklaşımlar ve öneriler aşağıda sıralanmışlardır:

- Özgün inovatif ürün modelinin uygulandığı dönemde temel rekabet stratejisi farklılaşmamıştır. İşletmeler rakibi olmayan özgün ürünlerine yüksek fiyat uygulayabilirler. Bu işletmelerin bünyelerinde temel araştırmalar yapma yeteneğine sahip ar- ge bölümleri bulunmaktadır. Yine bu işletmelerde inovasyon işbirlikleri gelişmiştir.

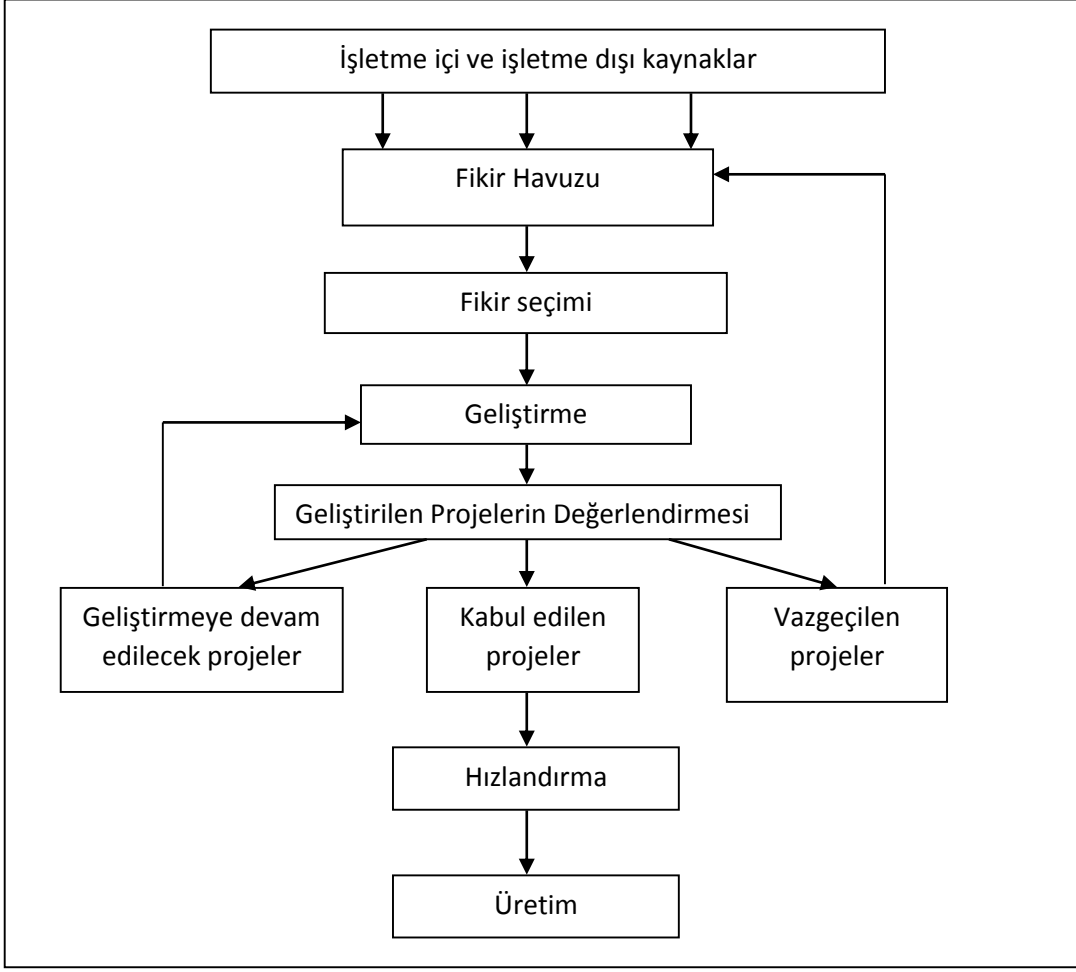


**Şekil 8.3 : Özgün Ürün İnovasyonu Yapan Ayakkabı İşletmelerinde Ar- Ge Bölümü Örgüt Yapısı**

- Özgün inovatif ürünler, radikal inovasyonlar sonucu ortaya çıkmaktadır. Bir radikal inovasyon fikrinin pazarlanabilir bir ürüne dönüştürülerek pazara sunum aşamasına getirilmesi karmaşık bir süreçtir. Radikal inovasyonda son derece yüksek seviyede belirsizlikler dolayısıyla yüksek risk alma zorunluluğu ön plandadır. İşletmenin radikal inovasyonda başarılı olması bazı yetkinliklere sahip olmasına bağlıdır: Bunlar; keşif, kuluçka çalışması ve hızlandırmadır. Bir keşif çalışması radikal inovasyon fırsatlarını yaratmak, tanımak, ayrıntılarını görmek ve ifade edebilmeyi içermektedir. Bu beceriler araştırma, kavramsallaştırma, bilimsel ve teknik açıdan keşifler ve dış fırsatlar avcılığını gerektirmektedir. Kuluçka çalışması; belirlenmiş radikal inovasyon fırsatlarını geliştirme eylemidir. Kuluçka çalışması deneysel yeteneklere ihtiyaç duymaktadır. Hızlandırma; henüz gelişimini tamamlamamış projelerin olgunlaştırılması çalışmalarıdır. Küçük çaplı üretim için gerekli yatırımlar, projenin iş birimleri yöneticilerinin dikkatlerini çekecek kadar gelir sağlamaya başlama aşamasına getirilmesi vb. çalışmalar.

- Özgün inovatif ürün çalışmalarını yürütecek örgüt yapısında ar- ge yöneticisine bağlı üç grup bulunmaktadır: Fikirler grubu, geliştirme grubu ve hızlandırma grubu (Şekil 8.3). Burada da ar- ge ekibi ve ar- ge ekibi ile tepe yöneticisi arasında biçimsel olmayan iletişim kanalları sürekli açıktır.

- Burada uyarılmanın yerini fikir havuzundan seçilen fikirlerin geliştirilmesi almaktadır.



**Şekil 8.4** : Ayakkabı İşletmelerinde Özgün Ürün İnovasyonu Modeli

- Modelin bir bütün olarak işleyişi Şekil 8.4’de gösterilmektedir. Önceki modelden farklı olarak bu modelde yeterince geliştirildiğine karar verilen projelerin hızlandırma aşamasında küçük çaplı üretimler için gerekli yatırımlar ve deneme üretimleri yapılmaktadır. Bu küçük miktarlardaki üretimler sırasında gerekli düzeltmeler yapılmakta ve proje gelir sağlamaya başlayacak aşamaya getirilmektedir. Hızlandırma aşamasından sonra üretime başlanmaktadır.

- Özgün inovatif ürün modelini kullanan işletmelerde ekonomik yaklaşım; dış kaynaklı inovasyon çalışmalarına (B tipi ürün inovasyon modeli) yönelmektir. Ancak işletme ar- ge çalışmalarına büyük ölçüde bütçe ayırabilecek konuma geldiği zaman kendi bünyesinde de özgün ürün çalışmalarına yönelebilir (A tipi ürün inovasyon modeli).

Önerilen her iki modelin öne çıkan özellikleri; ayakkabı üreten işletmelerin yapısal özelliklerine uygun olarak işletme içinde önemli ölçüde geliştirilmiş ürün

inovasyonu ve özgün ürün inovasyonu süreçlerine odaklanmalarıdır. Ayrıca süreçler boyunca tepe yöneticisi, ar- ge, pazarlama ve üretim bölümleri yöneticilerinin sıkı bir iletişim içinde birlikte kararlar almalarıdır. Model inovasyon çalışmalarında bilginin önemine ve bilgiye düşük maliyet ile ulaşma olanağı sunan açık inovasyon yaklaşımına vurgu yapmaktadır.

- Ayakkabı üreten işletmelerin küresel pazarlarda rekabetçi olabilmeleri için ürünlerinin kopyalanmasını önleyecek önlemleri dikkate alarak işbirlikleri yapmaları; şebeke yapılar oluşturmaları gerekmektedir. Özellikle bağımsız laboratuvarlar ile ar- ge, ayakkabı, ayakkabı parçaları ve malzemeleri tasarımları geliştirecek işletmeler oluşturulmalı ve bu işletmeler üretici işletmeler ile sıkı işbirliği içinde bulunmalıdırlar. Üretici işletmeler ayakkabı tasarım ve üretimi konusunda yazılımlar ve ileri teknoloji ürünü makineler geliştirecek işletmeler ile işbirlikleri yapmalıdırlar. Eğitim kurumları, meslek kuruluşları ve üreticiler ortak projeler ve eğitim programları geliştirmelidirler. Üreticiler pazarlama şirketleri kurmalıdırlar. Profesyonel pazarlamacıların yönettiği bu şirketlerin tüketici istek ve ihtiyaçları ile ilgili öngörülerini tasarım ve üretime yön vermelidir. Ayakkabı üreten işletmelerin inovasyon işbirliklerine gitmeleri kalite standartlarını geliştirecek, maliyetlerini azaltacak, siparişleri karşılama hızlarını arttıracak, kapasitelerini geliştirecek, kalifiye, yaratıcı işgücüne ulaşmalarını sağlayacak, çalışan memnuniyetini arttıracak ve çevreye verilen zararları azaltarak pazar payının büyümesine dolayısıyla uluslararası pazarlarda sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlanmasına yol açacaktır.





## KAYNAKLAR

### KİTAPLAR

- Ahmed, P. K. ve Shepherd C. D..** (2010). *Innovation Management Context, Strategies, Systems And Processes*. Great Britain: Pearson Education Limited.
- Akalın, S., Yılgör A. ve Seyhan N.** (1993). *Ayakkabıcılık Terimleri Sözlüğü*. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayını.
- Akao, Y.** (1999). *Hoshin Kanri Yönetim Pusulası*. Çev. M. Y. Tunç Sancı. İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayını.
- Akgül, A. ve Çevik, O.** (2003). *İstatistiksel Analiz Teknikleri SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları*. Ankara.
- Amabile, T. M.** (1995). "Discovering the Unknowable, Managing the Unmanageable". *Creative Action in Organizations: Ivory Tower Visions and Real World Voices*. Ed. Cameron M. Ford and Dennis A. Gioia. London: Sage Publications.
- Ansoff, H. I.** (1988). *The New Corporate Strategy*. New York: John Wiley & Sons.
- APICCAPS (Portuguese Footwear, Components and Leather Goods Manufacturers' Association).** (2011). *World Footwear 2011 Yearbook*. Porto.
- Arıkboğa, F. Ş.** (2003). *Entellektüel Sermaye*. İstanbul: Derin Yayını.
- Ars Arpel Group.** (?). *Technical Dictionary of Footwear, Leather Goods, Components and Machinery*. Milano (Italy).
- Ateş, M. R.** (2007). *İnovasyon Hayat Kurtarır*. İstanbul: Doğan Kitap Yayını.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T.** (2013). "Yaratıcılık ve Yaratıcılık Yönetimi". *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları*. 3. b., Ed. İsmail Bakan. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Barker, A.** (2001). *Yenilikçiliğin Simyası*. Çev. Ahmet Kardam. İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası.
- Barutçugil, İ.** (2009). *Arge Yönetimi*. İstanbul: Kariyer.
- Baş, T.** (2010). *Anket*. Ankara: Seçkin.
- Baumol, W. J.** (2002). *The Free- Market Innovation Machine: Analyzing The Growth Miracle Of Capitalism*. New Jersey: Princeton University Press.
- Betz, F.** (2010). *Teknolojik Yenilik Yönetimi*. Çev. Pınar Güran. Ankara: TÜBİTAK Yayını.

- Bono, E. D.** (1998). *Altı Ayakkabılı Uygulama Tekniği*. Çev. Ercan Tuzcular. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bono, E. D.** (2009). *Altı Şapkalı Düşünme Tekniği*. 8. b. Çev. Ercan Tuzcular. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bradley, F.** (2002). *Uluslararası Pazarlama Stratejisi*. Çev. İçlem Er. İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi.
- Burgelman, R. A., Christensen C. M. ve Wheelwright, S. C.** (2004). *Strategic Management of Technology and Innovation*. 4th ed., New York: The McGraw- Hill Companies, Inc.
- Calderini, Mario, Garrone P. ve Sobrero, M.** (2003). *Corporate Governance, Market Structure and Innovation*. USA: Edward Elgar Publishing.
- Chesbrough, H. W.** (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Çetin, Canan.** (2012). *Temel İşletmeciliğe Giriş*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Denel, B.** (1999). *Yaratıcılık ve Temel Tasarım*. Ankara: Beyaz Nokta Vakfı Yayını.
- Devlet Planlama Teşkilatı.** (2000). *8. Beş Yıllık Kalkınma Planı Deri ve Deri Ürünleri Özel İhtisas Alt Komisyon Raporu*. Ankara.
- Drejer, A.** (2002). *Strategic Management And Core Competensies: Theory And Application*. Westport, USA: Greenwood Publishing Group.
- Doğan, B.** (2007). *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Doğan, Ö.** (2010). "Teknoloji Yönetimi ve Küresel Rekabet". *Teknoloji Yönetimi*. Ed. Feray Odman Çelikçapa ve Sait Y. Kaygusuz. Bursa: Dora, 2010.
- Durna, U.** (2002). *Yenilik Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Eren, E.** (2013). *Yönetim ve Organizasyon*. 11. b., İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Erensal, Y. C.** (2010). "Yenilikçilik Yönetimi". *Teknoloji Yönetimi*. Ed. Feray Odman Çelikçapa ve Sait Y. Kaygusuz. Bursa: Dora.
- Ergin, E.** (1992). *İşletme Politikası*. İstanbul: Der Yayını.
- Erkmen, T.** (2010). *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- European Office of Technology and Innovation.** (2005). *What Innovation Is How Companies Develop Operating Systems for Innovation*. California: Computer Sciences Corporation.
- Freeman, C. ve Soete, L.** (2004). *Yenilik İktisadı*. 4. b. Çev. Ergun Türkcan. Ankara: TÜBİTAK Yayını.

- Garipağaoğlu, B. Çağla.** (2011). "Clayton M. Christensen". *Yönetim Biliminde 49 İnsan 49 Teori*. Ed. Ömer Livvarçin ve Dilek Kurt. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Garipağaoğlu, B. Ç.** (2011). "Gary P. Hamel". *Yönetim Biliminde 49 İnsan 49 Teori*. Ed. Ömer Livvarçin ve Dilek Kurt. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Godin, S.** (2007). *Mor İnek: Farklı Olun, İşinizi Geliştirin*. 9. b. Çev. Serpil Demirci. Türkiye: Elma Yayınevi.
- Grant, J.** (2006). *Markaların İnovasyon Manifestosu*. Çev. Aytül Özer, İstanbul: MediaCat Yayını.
- Gürbüz, Ş. ve Şahin, F.** (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. 2. b. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Henry, J. ve Mayle, D.** (2002). *Managing Innovation and Change*. 2nd ed. London: SAGE Publications Ltd.
- İnegöllüoğlu, M.** (2007). "Milano Ayakkabı Fuarında Bir Türk", *Ayakkabı Kitabı*, Edi. Emine Gürsoy Naskali, İstanbul: Kitabevi Yayını.
- İraz, R.** (2010). *Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ'ler*. 2. b. Konya: Çizgi Kitabevi.
- İslamoğlu, A. H.** (2011). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. 2.b. İstanbul: Beta Yayını.
- İstanbul Sanayi Odası Kalite ve Teknoloji İhtisas Kurulu.** (2009). *İnovasyon Yönetimi Kolay Bilgi 16*. İstanbul: İSO Yayını.
- İstanbul Sanayi Odası Kalite ve Teknoloji İhtisas Kurulu.** (2009). *Ürün Geliştirme Kılavuzu Kolay Bilgi 3*. İstanbul: İSO Yayını.
- İstanbul Sanayi Odası Kalite ve Teknoloji İhtisas Kurulu.** (2007). *Yenilikçilik ve Ar- Ge Destekleri Kolay Bilgi 10*. İstanbul: İSO Yayını.
- Kabatepe, E. ve İsmail Ü.** (2006). *KOBİ'ler ve İnovasyon*. İstanbul: TURKAB (Avrupa Birliği- Türkiye İşbirliği Derneği) Yayını.
- Kasap, G. C.** (2010). "Teknoloji Transferi". *Teknoloji Yönetimi*. Ed. Feray Odman Çelikçapa ve Sait Y. Kaygusuz. Bursa: Dora.
- Kastan, C.** (2007a). *Ayakkabı Teknolojisi*, 2. b., Konya.
- Kastan, C.** (2007b). *Modern Yöntemle Stampa Çıkarma*. 5. b. Bursa: TürkiyeAyakkabi.com Yayını.
- Kelley, T. ve Littman, J.** (2006). *10 İnovasyon Emri*, Çev. Can Sungur. İstanbul: MediaCat Yayını.
- Kırım, A.** (2006a). *Deneyim İnnovasyonu*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kırım, A.** (2007). *İş Modeli İnovasyonu*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

- Kırım, A.** (2006b). *Karlı Büyümenin Reçetesi İnnovasyon*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kırım, A.** (2006c). *Süreç İnnovasyonu*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kırımlı, Y.** (2007). "Gedikpaşa ve Çarşıkapı Ayakkabı İmalatçıları." **Ayakkabı Kitabı**. Edi. Emine Gürsoy Naskali. İstanbul: Kitabevi Yayını.
- Kim, W. C. ve Mauborge, R.** (2005). *Mavi Okyanus Stratejisi*. 8. b., Çev. Şükrü Alpagut. İstanbul: CSA Global Publishing.
- Koçel, T.** (2013). *İşletme Yöneticiliği*. 14. b., İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Kotler, P.** (2009). *A'dan Z'ye Pazarlama*. 7. b., Çev. Aslı Kalem Bakkal. İstanbul: MediaCat Yayını.
- Kotler, P.** (1991). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation And Control*. 7th ed. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Kotler, P.** (1988). *Marketing Management*. 6th ed. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Küçükerman, Ö.** (1988). *Geleneksel Türk Dericilik Sanayii ve Beykoz Fabrikası Boğaziçi'nde Başlatılan Sanayi*, İstanbul: Sümerbank Yayını.
- Luecke, R.** (2008). *İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık*. Çev. Turan Parlak, İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayını.
- Maidique, M. A. ve Patch, P.** (1988). "Corporate Strategy and Technological Policy". Ed. Michael L. Tushman and William L. Moore. *Readings in The Management Innovation*. 2nd ed. USA: HarperBusiness, ss. 236- 248.
- Marşap, A.** (2009). *Buluşçu Yönetmel Sistem Geleceği Yönetmel Sistem*. 2. b. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Marşap, A.** (2014). *Sağlık İşletmelerinde Kalite*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- May, R.** (1987). *Yaratma Cesareti*. Çev. Alper Oysal. İstanbul: Metis Yayını.
- Miller, A. ve Dess, G. G.** (1996). *Strategic Management*. 2nd ed. USA: The McGraw- Hill Companies Inc.
- Miles, R. E. ve Snow, C. C.** (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw- Hill Book Company.
- Mintzberg, H. ve Quinn, J. B.** (1988). *The Strategy Process Concepts, Contexts, Cases*. 3rd ed. USA: Prentice- Hall Inc.
- Mozota, B. B. D.** (2005). *Tasarım Yönetimi*. 2. b. Çev. Sibel Kaçamak. İstanbul: MediaCat Yayını.
- Mucuk, İ.** (2007). *Pazarlama İlkeleri*. 16. b. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Mutlu, E. C.** (2008). *Uluslararası İşletmecilik Teori ve Uygulama*. 3. b. İstanbul: Beta Basım Yayım.

- Müftüoğlu, B. G.** (2005). *Fason Ekonomisi: Gedikpaşa'da Ayakkabı Üretimi*. İstanbul: Bağlam Yayınları.
- Mytelka, L. K.** (1999). "Competition, Innovation and Competitiveness: A Framework for Analysis". *Competition, Innovation and Competitiveness in Developing Countries*. Ed. Lynn Krieger Mytelka. Paris: OECD.
- Naisbitt, J.** (1997). "Ulus Devletlerden Ağlara." *Geleceği Yeniden Düşünmek*. Der. Rowan Gibson. Çev. Sinem Gül. İstanbul: Sabah Kitapları.
- Nochur, K.** (2009). *İnovasyon Yapmak*. Çev. Melis İnan. İstanbul: Optimist Yayını.
- Nonaka, İ.** (1999). "Bilgi Yaratan Şirket". *Bilgi Yönetimi*. Çev. Gündüz Bulut. İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayını.
- OECD ve Avrupa Birliği.** (2006). *Oslo Kılavuzu: Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler*. 3. b. Çev. TÜBİTAK, Ankara: TÜBİTAK Yayını.
- O'Keeffe, L.** (1996). *A Celebration of Pumps, Sandals, Slippers & More Shoes*. New York: Workman Publishing Company.
- Olgaç, P.** (2007). *Moda Resmi*. İstanbul: Ya- Pa Yayını.
- Orhunbilge, N.** (2010). *Çok Değişkenli İstatistik Yöntemler*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayını.
- Özay, S.** (2002). *Geleneksel Çarık Formunun Stilizasyon Süreci*. İzmir.
- Özevren, M.** (2008). *İşletmelerde Değer Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Parmaksızoğlu, İ.** (Haz.) (1971). *İbni Batuta Seyahatnamesi'nden Seçmeler*. İstanbul: Milli Eğitim Bakanlığı Yayını.
- Peters, T.** (2008). *İnovasyon Çemberi*. Çev. Yıldırım Özdemir. İstanbul: Ledo Yayıncılık.
- Porter, M. E.** (1988). *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E.** (1985). *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E.** (2008). *Rekabet Stratejisi*. Çev. Gülen Ulubilgen. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Robert, M.** (2004). *Stratejik Product Innovation Pure & Simple*. USA: PPS.
- Robinson, K.** (2003). *Yaratıcılık Aklın Sınırlarını Aşmak*. Çev. Nihal Geyran Koldaş. İstanbul: Kitap Yayınevi.
- Sarıhan, H. İ.** (1998). *Rekabette Başarının Yolu Teknoloji Yönetimi*. İstanbul: Desnet Yayını.

- Satı, Z. E.** (2010). "Teknolojik Yenilik ve İleri Teknoloji Yönetimi". *Teknoloji Yönetimi*. Ed. Feray Odman Çelikçapa ve Sait Y. Kaygusuz. Bursa: Dora.
- Satı, Z. E.** (2010). "Yenilik Yönetimi". *Teknoloji Yönetimi*. Ed. Feray Odman Çelikçapa ve Sait Y. Kaygusuz. Bursa: Dora.
- SATRA Technology Center.** (2009). *World Footwear Markets 2008*. United Kingdom.
- Senge, P. M.** (1998). *Beşinci Disiplin*. 5. b. Çev. Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan. İstanbul: Yapı Kredi Kültür Sanat Yayıncılık.
- Sezer, C.** (2006). "Öğrenen Örgüt Düşüncesi ve Öğrenen Örgütler". *Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler*. Ed. M. Şerif Şimşek ve Said Kingir. Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Schumpeter, J. A.** (1974). *Kapitalizm, Sosyalizm ve Demokrasi*. 3. b. Çev. Tunay Akoğlu. İstanbul: Varlık Yayınevi.
- Stewart, T. A.** (1997). *Entellektüel Sermaye*. Çev. Nurettin Elhüseyni. İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayını.
- Şen, M.** (2007). "Ayakkabı İle İlgili Kelimeler Üzerine". *Ayakkabı Kitabı*. Ed. Emine Gürsoy Naskali. İstanbul: Kitabevi Yayını.
- Taşkın, E.** (2003). *Öğrenen Pazarlama*. İstanbul: Değişim Yayını.
- Taymaz, E.** (2001). *Ulusal Yenilik Sistemi: Türkiye İmalat Sanayiinde Teknolojik Değişim ve Yenilik Süreçleri*. Ankara.
- Tek, Ö. B.** (1999). *Pazarlama İlkeleri*. 8. b. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Tidd, J. ve Bessant, J.** (2009). *Managing Innovation: Intergrating Technological, Market and Organizational Change*. 4th ed. East Lothian, England: John Wiley & Sons.
- Tungate, M.** (2006). *Modada Marka Olmak*. Çev. Günhan Günay. İstanbul: Rota.
- Türkiye Cumhuriyeti Ekonomi Bakanlığı.** (2012). *Ayakkabı Sektörü*. Ankara: T. C. Ekonomi Bakanlığı.
- Türk Sanayici ve İşadamları Derneği.** (2002). *Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi*. İstanbul: TÜSİAD Yayını.
- Tüzüner, Lale.** (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinde Ölçme ve Değerlendirme*. 2. b. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Tzu, S.** (2008). *Savaş Sanatı*. 3. b. Çev. Adil Demir. İstanbul: Kastaş Yayınları.
- Utterback, James ve diğerleri.** (2008). *Tasarıma Dayalı İnovasyon*. Çev. Yıldırım Özdemir. İstanbul: Ledo Yayını.
- Uzkurt, C.** (2008). *Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

- Ülgen, H. ve Mirze, K. S.** (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. 4. b. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Wright, P. ve diğerleri.** (1994). *Strategic Management Text and Cases*. 2nd ed. Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Yatkın, A.** (2003). *Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yay, T.** (1993). *F. A. Hayek'te İktisadi Düşünce: Hayek'e Keynes/ Keynesçiler Tartışması*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Yatkın, A.** (2003). *Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayım Dağıtım.
- Yazıcı, S.** (2001). *Öğrenen Organizasyonlar*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Yelmen, H.** (2005). *Türk Dericiliği 2400 Yaşında*. İstanbul: DERİMOD.
- Yıldırım, R.** (1998). **Yaratıcılık ve Yenilik**. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Zirek, S. ve Özcömert, M.** (2003). **Ayakkabı Sektör Araştırması**. İTO Yayın No: 2003- 15. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayını.



## MAKALELER

- Aaker, D. A.** (1989). "Managing Assets and Skills: The Key To A Sustainable Competitive Advantage." *California Management Review*. Volume 31, Issue 2, 91- 106.
- Altuntuğ, N.** (2007). "Rekabet Gücünün Dinamik Boyutu, Bileşenleri ve Dinamizmi Sürdürebilme Yolları." *Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Yıl 3, Sayı 5, 15- 29.
- Amabile, T. M.** (1989). "How To Kill Creativity." *Harvard Business Review*. (September- October), 77- 87.
- Anderson, P. F.** (1982). "Marketing, Strategic Planning and the Theory of the Firm." *Journal of Marketing*. Volume 46, 15- 26.
- Baktır, E.** (2009). "Yenileşim Ortamının Sağlanması, Teknoloji ve Yeni Ürün Geliştirme", *Çerçeve*, (Eylül), 118.
- Balachandra, R. ve Friar, J. H.** (1999). "Managing New Product Development Processes the Right Way." *Information. Knowledge. Systems Management*. Volume 1, Issue 1, 33- 43.
- Barney, J. B.** (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management*. Volume 17, No. 1, 99- 120.
- Beal, R. M.** (2000). "Competing Effectively: Environmental Scanning, Competitive Strategy, And Organizational Performance in Small Manufacturing Firms." *Journal of Small Business Management*. (January), 27- 47.
- Bhuiyan, N. ve Thomson, V.** (2010). "A Framework for NPD Processes Under Uncertainty." *Engineering Management Journal*, Volume 22, No. 2, 27- 35.
- Bommer, M. ve Jalajas, D. S.** (2004). "Innovation Sources of Large and Small Technology- Based Firms." *IEEE Transactions on Engineering Management*. Volume 51, No. 1, 13- 18.
- Bowman, C. ve Ambrosini, V.** (2003). "How the Resource- based and Dynamic Capability Views of the Firm Inform Corporate- Level Strategy." *British Journal of Management*. Volume 14, 289- 303.
- Bozkurt, K.** (2007). "İçsel Büyüme Modelleri Bağlamında Türk İmalat Sanayinde Teknolojik Gelişme ve Ekonomik Büyüme." *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*. Cilt 44, Sayı 513, 71- 81.
- Cengiz, E., Ayyıldız, H. ve Kırkbir, F.** (2005). "Yeni Ürün Geliştirme Sürecinin Başarısında Etkili Olan Faktörler." *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Sayı 24. (Ocak- Haziran), 133- 147.
- Collis, D. J. ve Montgomery, C.A.** (2008). "Competing on Resources." *Harvard Business Review*. (July- August), 140- 150.

- Combs, J., Combs, G. ve Ketchen. Jr., D. J.** (1999). "Explaining Interfirm Cooperation and Performance: Toward A Reconciliation of Predictions From The Resource- Based View and Organizational Economics." *Strategic Management Journal*. Volume 20, 867- 888.
- Cooper, R. G.** (1990). "State- Gate Systems: A New Tool For Managing New Products." *Business Horizons*. (May- June), 44- 54.
- Cooper, R. G. ve Edgett, S. J.** (2010). "Developing A Product Innovation And Technology Strategy For Your Business." *Research Technology Management*. Volume 53, No. 3. (May- June), 33- 40.
- Çalıpınar, H. ve Uğur B.** (2007). "KOBİ'lerde İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler ve Bir Alan Araştırması." *Ege Akademik Bakış*. Cilt 7, Sayı 2, 445- 458.
- Çırpan, H. ve Aykut Ş.** (2009). "İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi." *Çerçeve Dergisi*. (Eylül), 110- 116.
- Day, G. S. ve Wensley, R.** (1988). "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority." *Journal of Marketing*. Volume 52. (April), 1- 20.
- Damanpour, F.** (1987). "The Adoption of Technological, Administrative, and Ancillary Innovations: Impact of Organizational Factors," *Journal of Management*. Volume 13, No. 4, 675- 683.
- Deshpande, R., Farley, J. U. ve Webster, F. E.** (1993). "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis." *Journal of Marketing*. Volume 57. Issue 1. (January), 23- 27.
- Drucker, P. F.** (2002). "The Discipline of Innovation." *Harvard Business Review*. (August), 95- 103.
- Dünya Gazetesi**, 13 Haziran 1970.
- Ezeala- Harrison, F. (?)** "Canada's Global Competitiveness Challenge: Trade Performance Versus Total Factor Productivity Measures." *American Journal of Economics and Sociology*. No:54- 1, 57- 78.
- Fiol, C. M. ve Lyles, M. A.** (1985). "Organizational Learning." *Academy of Management Review*. Volume 10, No. 4, 803- 813.
- Gebauer, H.** (2008) "The Transition from Product to Service in Business Markets." *Industrial Marketing Management*. Volume 37, Issue 3. (May), 278- 291.
- Gencer, C. ve Serkan İ.** (2002). "Tümleşik Ürün ve Süreç Geliştirme Tekniğinin Mühendislik- Geliştirme Tabanlı Üretim Projelerinde Uygulamasına Ait Örnek Bir Çalışma." *Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi*. Cilt 17, No. 4, 1- 14.
- Grant, R. M.** (1991). "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation." *California Management Review*. (Spring), 114- 135.

- Güler, M.** (1995). "Türk Dericilik Sanayii ve Beykoz Fabrikası", *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Fakültesi Dergisi*, Sayı.3
- Güenalp, B. ve Özel, H.** (2005). "Rekabet Politikalarının Esasları." *Siyasa*. Yıl 1, Sayı 1, 63- 84.
- Halawi, L. A., Aronson, J. E. ve McCarthy, R. V.** (2005). "Resource- Based View of Knowledge Management for Competitive Advantage." *The Electronic Journal of Knowledge Management*. Volume 3, Issue 2, 75- 86.
- Hoopes, D. G., Madsen, T. L. ve Walker, G.** (2003). "Guest Editors' Introduction To The Special Issue: Why Is There A Resource- Based View? Toward A Theory Of Competitive Heterogeneity." *Strategic Management Journal*. Volume 24, 889- 902.
- Huang, Z., Zhang, X. ve Zhu, Y.** (2008). "The Role of Clustering in Rural Industrialization: A Case Study of The Footwear Industry in Wenzhou." *China Economic Review*. Volume 19, 410- 420.
- İplik, F. N.** (2010). "Networking as an Internationalization Strategy For Small - and Medium- Sized Enterprises", *İŞ, GÜÇ Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 12, Sayı 01, 45- 58
- James, P.** (2004). "Strategic Management Meets Knowledge Management: A Literature Review And Theoretical Framework." *5th actKM Conference Research Forum*. Australia. (14 October).
- Kastan, C.** (1988). "Türk Ayakkabı Sanayii ve İstanbul'daki Ayakkabıcı Sanatkarlarının Mevcut Durumu Hakkında Bir Araştırma". İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Keskin, S.** (2001). "Çoklu Uyum Analizi ve Bir Uygulaması". *Tarım Bilimleri Dergisi*, 7 (4), 91- 95.
- Kotha, S. ve Nair, A.** (1995). "Strategy And Environment As Determinants of Performance: Evidence From The Japanese Machine Tool Industry." *Strategic Management Journal*. Volume 16, 497- 518.
- Lado, A. A., Boyd, N. G. ve Wright, P.** (1992). "A Competency- Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration." *Journal of Management*. Volume 18, No. 1, 77- 91.
- Martensen, A. ve Dahlgaard, J. J.** (1999). "Integrating Business Excellence And Innovation Management: Developing Vision, Blueprint And Strategy For Innovation In Creative And Learning Organizations." *Total Quality Management*. Volume 10, No. 4 & 5, 627- 635.
- Mullins, J. W. ve Sutherland, D. J.** (1998). "New Product Development in Rapidly Changing Markets: An Exploratory Study." *Journal of Product Innovation Management*. Volume 15, No. 3. (May), 224- 236.
- Nayyar, P. R.** (1993). "On The Measurement Of Competitive Strategy; Evidence From A Large Multiproduct U.S. Firm". *Academy of Management Journal*, Volume 36, No. 6, 1652- 1669.

- Nepal, B. P., Yadav, O. P. ve Solanki, R.** (2011). "Improving the NPD Process by Applying Lean Principles: A Case Study." *Engineering Management Journal*. Volume 23, No. 1. (March), 52- 68.
- O'Conner, G. C. ve DeMartino, R.** (2006). "Organizing for Radical Innovation: An Exploratory Study of the Structural Aspects of RI Management Systems in Large Established Firms." *The Journal of Product Innovation Management*, Volume 23, Issue 6, 475- 497.
- Öğüt, A. ve diğerleri.** (2007). "İşletmelerde Düşünce Aşamasındaki Patent Aşamasına Uzanan Süreçte Yenilik Stratejileri ve Buluş Yönetimi." *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Sayı 17, 413- 425.
- Peteraf, M. A. ve Barney, J. B.** (2003). "Unraveling the Resource-Based Tangle, Managerial and Decision Economics." Volume 24, 309- 323.
- Plehn- Dujowich, J. M.** (2009). "Firm Size and Types of Innovation." *Economics of Innovation and New Technology*. Volume 18, No. 3. (April), 205- 223.
- Porter, M. E.** (1990). "The Competitive Advantage of Nations." *Harvard Business Review*. (March- April), 73- 93.
- Roney, S. A.** (2011). "Bilimsel Araştırma Nedir?" *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. Cilt 22, Sayı 2 Güz, 211- 215.
- Romer, P. M.** (1986). "Increasing Returns and Long- Run Growth." *Journal of Political Economy*, Volume 94, No. 5, 1002- 1037.
- Rothwell, R.** (1994). "Towards the Fifth- generation Innovation Process." *International Marketing Review*. Volume 11 No. 1, 7- 31.
- Ruth, L.W. ve Bukowitz, W. R.** (2001). "The Yin and Yang of Intellectual Capital Management: The Impact of Ownership on Realizing Value from Intellectual Capital." *Journal of Intellectual Capital*. Volume 2, No. 2, 96- 110.
- Rydberg, H.** (1965). "The Location Of The English Shoe Industry". *Geografiska Annaler, Series B, Human Geography*, Volume 47, No. 1, 44- 55.
- Sen, A. K. ve Haq, K.** (2011). "Product Innovation by Small and Medium- Sized Firms Through Outsourcing and Collaboration." *International Journal of Management and Marketing Research*. Volume 4, No. 1, 61- 73.
- Seyfullahoğulları, A.** (2003). "Çapraz Tabloların Analizi ve Ticari Malların Değerlendirilmesiyle İlgili Bir Uygulama". *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi*. Sayı. 4.
- Seviçin, A.** (2006). "Kaynaklara Dayalı Rekabet Stratejisi Geliştirme." *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Sayı 15. (Ağustos), 109- 124.
- Soyak, A. (1995).** "Teknolojik Gelişme: Neoklasik ve Evrimci Kuramlar Açısından Bir Değerlendirme." *Ekonomik Yaklaşım*. Cilt 6, Sayı 15, 93- 107.

- Soyer, A. ve Erkut, H.** (2008). "Organizasyonlar İçin Rekabet Üstünlüğü Modeli Oluşturulması." *İstanbul Teknik Üniversitesi Dergisi/d Mühendislik*. Cilt 7, Sayı 4, 36- 47.
- Spanos, Y. E. ve Lioukas, S.** (2001). "An Examination Into The Causal Logic of Rent Generation: Contrasting Porter's Competitive Strategy Framework And The Resource- Based Perspective." *Strategic Management Journal*. Volume 22, 907- 934.
- Spithoven, A., Frantzen, D. ve Clarysse, B.** (2010). "Heterogeneous Firm- Level Effects of Knowledge Exchanges on Product Innovation: Differences between Dynamic and Lagging Product Innovators." *Journal of Product Innovation Management*. Volume 27, Issue 3. (May), 362- 381.
- Thawwad, R. M. A.** (2009). "Technology Transfer and Sustainability- Adapting Factors: Culture, Physical Environments and Geographical Location." *Journal of Communication and Computer*. Volume 6, No. 7, (July), 57- 67.
- Tomala, F. ve Senechal, O.** (2004). "Innovation Management: A Synthesis of Academic And Industrial Points of View." *International Journal of Project Management*. Volume 22, Issue 2. (May), 281- 287.
- Toraman, C., Abdioğlu, H. ve İşgüden, B.** (2009). "İşletmelerde İnovasyon Sürecinde Entelektüel Sermaye ve Yönetim Muhasebesi Kapsamında Değerlendirilmesi." *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt XI, Sayı 1, 91- 120.
- Training Material in Creativity and Innovation for European R&D Organizations & SMEs.** (2012). "Creativity and Innovation Management Questionnaire". [www.train4creativity.eu/dat/77F9243D/file.pdf?634474280038424000](http://www.train4creativity.eu/dat/77F9243D/file.pdf?634474280038424000). (17 Mayıs).
- Tushman, M. ve Nadler, D.** (1986). "Organizing for Innovation." *California Management Review*. Volume XXVIII, No. 3. (Spring), 74- 92.
- Unger, B. ve Zagler, M.** (2000). "Organizational Versus Technological Determinants of Innovation." *Vienna University of Economics & B. A., Department of Economics*, Working Paper No. 74. (December).
- Uzgören, N.** (2007). "Uyum Analizinin Teorik Esasları ve Regresyon Analizi İle Benzerliğinin Grafikselleştirilmesi". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Sayı. 18. (Ağustos).
- Wernerfelt, B.** (1984). "A Resource- Based View of The Firm." *Strategic Management Journal*. Volume 5, No. 2, 171- 180.
- Xuereb, JM.** (1991) Une redéfinition du processus d'innovation. *Revue française de gestion*; juin-juillet-août 1991. ss. 96-104'den Frederic Tomala and Olivier Senechal. (2004). "Innovation Management: A Synthesis of Academic And Industrial Points of View." *International Journal of Project Management*. Volume 22, Issue 4. (May ), 281- 287.

**Zhang, J. C., Benedetto, A. D. ve Hoenig, S.** (2009). "Product Development Strategy, Product Innovation Performance, and the Mediating Role of Knowledge Utilization: Evidence from Subsidiaries in China." *Journal of International Marketing*. Volume 17, No. 2, 42- 58.

## INTERNET SİTELERİ

- açikinovasyon.com**, *Açık İnovasyon*, 18 Kasım 2010,  
<http://www.acikinovasyon.com/acik-inovasyon>.
- Arslan, M.** 2009, *Açık İnovasyon (Open Innovation)*, 18 Kasım 2010,  
<http://www.euractiv.com.tr/yaraticilik-ve-yenilik/analize/acik-inovasyon-open-innovation-007766>.
- Auguste, B. G., Harmon, E. P. ve Pandit, V.** *The Right Service Strategies for Product Companies*, 9 Eylül 2011,  
[www.mckinseyquarterly.com/links/20228](http://www.mckinseyquarterly.com/links/20228).
- Bakanlar Kurulu.** (2012) *Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik*. (4 Kasım 2012 tarih ve 28457 sayılı Resmi Gazete).
- Barney, J. B.** (2005), *The Field of Strategic Management and Resource-Based Theory*, 23 Nisan 2012,  
<http://wenku.baidu.com/view/f8d700db50e2524de5187ece.html>.
- Baumgartner, J.** (2009), *The Basics of Open Innovation*, 8 Şubat 2010,  
<http://www.innovationtools.com/Articles/EnterpriseDetails.asp?a=475>.
- Baumgartner, J.** (2009), *The Legal Side of Open Innovation*, 8 Şubat 2010,  
<http://www.innovationtools.com/Articles/EnterpriseDetails.asp?a=463>.
- Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Bilim ve Teknoloji Genel Müdürlüğü,** *Ar- Ge Destekleri*, 25 Nisan 2012,  
<http://sagm.sanayi.gov.tr/ServiceList.aspx?catID=998>.
- Büyükkara, G.** (2008), *Geniş Alanda Açık İnovasyon*, 18 Kasım 2010,  
[http://www.bilgicagi.com/Yazilar/1125-genis\\_alanda\\_acik\\_inovasyon.aspx](http://www.bilgicagi.com/Yazilar/1125-genis_alanda_acik_inovasyon.aspx).
- Cambridge Dictionaries Online**, *Footwear*, 27 Ekim 2013,  
<http://dictionary.cambridge.org/dictionary/british/footwear?q=footwear>.
- Carney, P. ve Ryan, M.** (2010), *Measuring Firm- Level Innovation: Review of the Literature & Survey- Design, Final Version, 6th November*, 13 Ekim 2011,  
<http://www.innovationfoundation.ie/Irish%20Innovation%20Index%20Background.pdf>.
- Dalton, M. A.** (2009), *Are You Ready for Open Innovation?*, 14 Temmuz 2010,  
<http://www.guidedinnovation.com/si/2009/11/13/are-you-ready-for-open-innovation/>.
- Frenklach, G.** (2007), *Multi- Level Problem Solving*, 17 Aralık 2012,  
<http://www.triz-journal.com/archives/2007/01/05/>.
- Gedikpaşa, Fatih**, 4 Haziran 2015,  
[http://tr.wikipedia.org/wiki/Gedikpa%C5%9Fa,\\_Fatih](http://tr.wikipedia.org/wiki/Gedikpa%C5%9Fa,_Fatih).

- Genbilim Türkiye Bilim Sitesi**, *Yaratıcılık Nedir?*, 24 Ocak 2011,  
[http://www.genbilim.com/index2.php?option=com\\_content&do\\_pdf=1&id=3673](http://www.genbilim.com/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=3673).
- Geniş, N. ve Usta, M.** *Yetenek Yönetimi ve Yetenekli Personelin Bulunması ve İşe Alımı*, 18 Mayıs 2011,  
<http://www.metinusta.net/events/talent%20management.pdf>.
- Güneş, E. D.** (2006) *İnovasyon Nedir?*, 25 Ocak 2010,  
<http://www.turkcadcam.net/rapor/inovasyon-urge/index.html>.
- Gürak, H.** *Yaratıcı Zihinsel Emek ve Teknolojik Yenilikler*, 23 Nisan 2012,  
[http://www.hasmendi.net/makale\\_gurak/Yaratıcı\\_Zeka.pdf](http://www.hasmendi.net/makale_gurak/Yaratıcı_Zeka.pdf).
- [http://www.cozumarastirma.com.tr/orneklemlhesaplama\\_1\\_60.htm](http://www.cozumarastirma.com.tr/orneklemlhesaplama_1_60.htm),  
16 Haziran 2015.
- <http://www.dellamoda.com/Gucci-men-shoes-Loafers-Leather-Signature-web-Camel-Classic-18995-GGM1533.html>, 28 Mayıs 2015.
- <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/british/footwear?q=footwear>,  
27 Ekim 2013.
- <http://www.uh.edu/engines/epi1785.htm>, 17 Mart 2014.
- İstanbul Sanayi Odası (İSO)**, *Komiteler, Üye Firmalar*, 18 Mart 2015,  
<https://eoda.iso.org.tr/ÜyeArama/ÜyeAramalcerik?MG=44&ISC1=0&ISC2=0&IL=0&NACEBOLUM=0&TUKETIMSEKTOR=0&URETIMSEKTOR=0>.
- Kaplan, S. ve Winby, S.** *Organizational Models For Innovation*, 24 Mayıs 2011,  
<http://www.innovation-point.com/Organizational%20Models%20for%20Innovation.pdf>.
- Karatoy, M. G.** *İnovasyon Kültürü Oluşturmak*, 15 Mayıs 2011,  
<http://www.inovasyondunyasi.com/icerikg.asp?id=765>.
- KOSGEB**, *Araştırma- Geliştirme, İnovasyon ve Endüstriyel Uygulama Destek Programı*, 10 Mart 2011,  
<http://www.kosgeb.gov.tr/Pages/UI/Destekler.aspx?ref=6>.
- Lienhard, J. H.** *Engines of Our Ingenuity No. 1785: Matzeliger In 1924*,  
17 Mart 2014, <http://www.uh.edu/engines/epi1785.htm>.
- Loudon, G. (Light Minds Ltd.)**, (2004), *Get Innovative Stay Competitive*,  
7 Şubat 2012, <http://www.innovation-network.org.uk>.
- Naiman, L.** *What is creativity?*, 24 Ocak 2011,  
<http://www.creativityatwork.com/what-is-creativity/>.
- OECD**, (2004), *The Fourth Community Innovation Survey The Harmonised Survey Questionnaire Final Version: October 20*, 13 Mayıs 2011,  
<http://www.oecd.org/dataoecd/52/35/40140021.pdf>.
- Özgenç, A.** *İnovasyon Arketipleri*, 24 Mayıs 2011, <http://aliozgenç.typepad.com/aliozgenç/i%CC%87novasyon-arketipleri/>.



**Portland State University and the Oregon Historical Society**, *The Oregon Encyclopedia, Fort Rock Sandals*, 21 Nisan 2015,  
[http://www.oregonencyclopedia.org/articles/fort\\_rock\\_sandals/#.VTXsgNLtmko](http://www.oregonencyclopedia.org/articles/fort_rock_sandals/#.VTXsgNLtmko).

**Rekabetin Korunması Hakkında Kanun, No. 4054**, 14 Temmuz 2014,  
<http://www.rekabet.gov.tr/default.aspx?nsw=e2zD+crWr/0=-H7deC+LxBI8=>.

**Sloane, P.** (2009), *How To Develop A Vision For Innovation*, 23 Nisan 2012,  
<http://www.innovationtools.com/Articles/EnterpriseDetails.asp?a=455>.

**Sucu, Y.** *Yönetmel Zamanın Etkin Kullanımı*, 7 Ekim 2010,  
<http://www.yasarsucu.net/word/yzek.doc>.

**T. C. Merkez Bankası**, (2011), *1 Temmuz 2011 Günü Saat: 15:30'da Belirlenen Gösterge Niteliğindeki Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Kurları, 30 Mayıs 2012*, <http://www.tcmb.gov.tr/kurlar/201107/01072011.html>.

**Toru, H.** *Ayakkabı Sektörü Araştırması. ITO*, s.8, 26 Mayıs 2015,  
[www.ito.org.tr/itoyayin/0002323.pdf](http://www.ito.org.tr/itoyayin/0002323.pdf).

**Training Material in Creativity and Innovation for European R&D Organizations & SMEs**, *Creativity and Innovation Management Questionnaire*, 17 Mayıs 2012, [www.train4creativity.eu/dat/77F9243D/file.pdf?634474280038424000](http://www.train4creativity.eu/dat/77F9243D/file.pdf?634474280038424000).

**TÜBİTAK Teknoloji ve Yenilik Destek Programları Başkanlığı**, *Uygulama Esasları, Formlar ve Kılavuzlar*, 10 Mart 2015,  
<http://eteybed.tubitak.gov.tr/teydebmevzuat.htm>.

**Türk Dil Kurumu**, *Büyük Türkçe Sözlük*, 19 Ekim 2010, <http://tdkterim.gov.tr/bts/>.

**Türk Gümrük Tarife Cetveli**, *2013 GTIP*, 25 Mart 2014,  
[http://www.gumruktarife.com/2013\\_gumruk\\_tarife\\_cetveli.htm](http://www.gumruktarife.com/2013_gumruk_tarife_cetveli.htm).

**Türkiye İstatistik Kurumu**, 18 Mart 2014,  
[http://tuikapp.tuik.gov.tr/DIESS/FileDownload/Yayinlar/Siniflamalar/SITC\\_REV.3.pdf](http://tuikapp.tuik.gov.tr/DIESS/FileDownload/Yayinlar/Siniflamalar/SITC_REV.3.pdf).

**Türkiye İstatistik Kurumu**, *Dış Ticaret İstatistikleri, İstatistiksel Tablolar ve Dinamik Sorgulama, Fasillara Göre Dış Ticaret*, 02 Haziran 2015,  
[http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt\\_id=1046](http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1046).

**Türkkan, Erdal**, *Rekabet Kültürü*, 14 Temmuz 2010,  
<http://www.rekabetderneği.org>.

**www.trademap.com**, 28 Mayıs 2015.

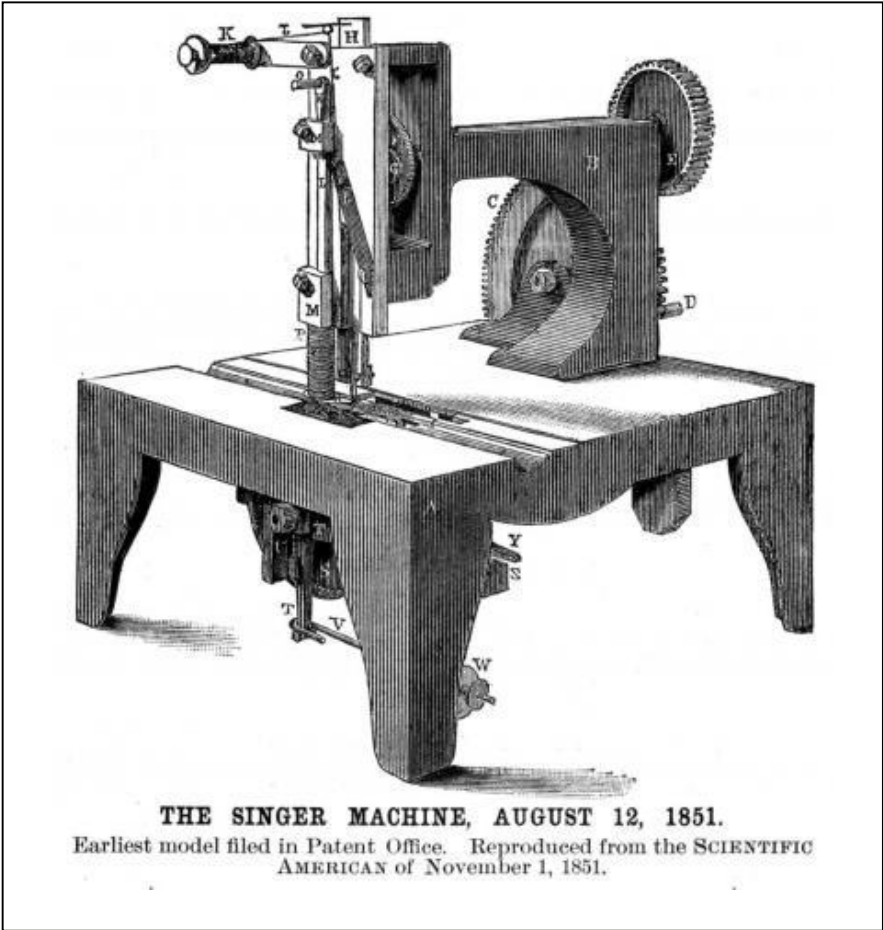
**Yıldırım, U.Mahir, Yılmaz, N. ve Aksoy, D.**, *TRIZ Yarattıcı Problem Çözme Teorisi*, 8 Mayıs 2010, <http://www.inovasyondunyasi.com/icerik/747/triz.htm>.

**EKLER**

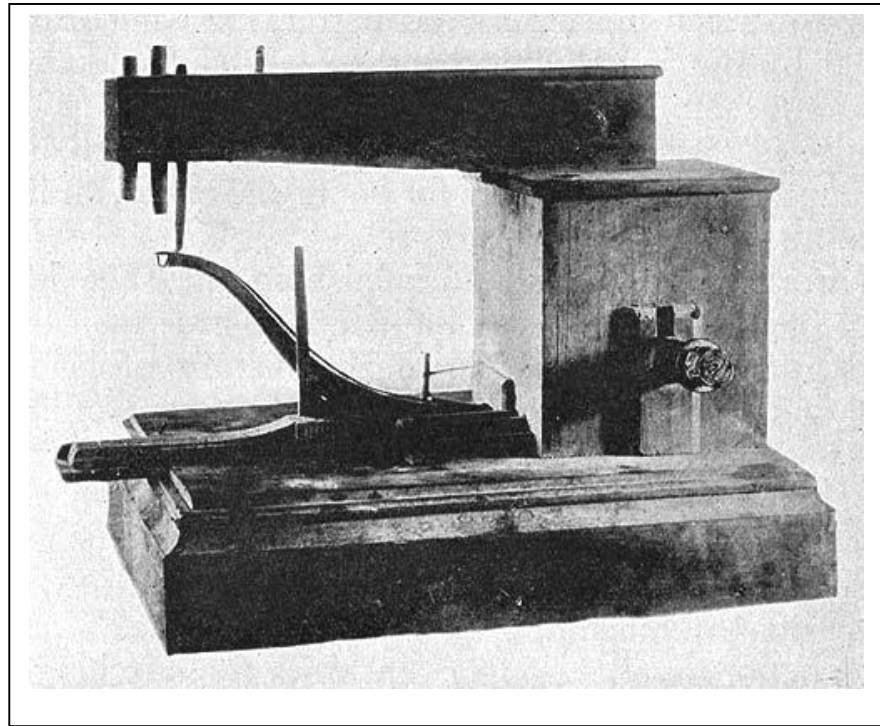
**Ek A : Fort Rock Sandaletleri**



**Ek B : Saya Dikiş Makinesi**



**Ek C : Fora Makinesi**



**Ek D : Monta Makinesi**



**Ek E : Araştırmanın Ana Kütlesini Oluşturan İşletmeler**  
(İstanbul'da kurulu, İSO'na kayıtlı ve İTKİB verilerine göre 2014 yılında ihracat yapmış ayakkabı üreten işletmeler)

Sıra No	İşletme Adı	İlçe
1	ACARLAR AYAKKABICILIK İÇ VE DIŞ TİC. LTD. ŞTİ.	BAHÇELİEVLER
2	AKAR DERİ AYAKKABI SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	GÜNGÖREN
3	AKMEN AYAKKABI SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	K. ÇEKMECE
4	ALCARPİN AYAKKABI DERİ SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	GÜNGÖREN
5	ALFA AYAKKABI SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	GÜNGÖREN
6	ALKAN AYAKKABI VE DERİ MAMÜLLERİ SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	GÜNGÖREN
7	ALPİNO AYAKKABICILIK VE DERİ MAMÜLLERİ SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	K. ÇEKMECE
8	ANATOMİK SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	GAZİOSMANPAŞA
9	AS AYAKKABI SAN. TİC. VE PAZARLAMA LTD. ŞTİ.	K. ÇEKMECE
10	ASİL AYAKKABICILIK SAN. VE DIŞ TİC. LTD. ŞTİ.	B. ÇEKMECE
11	ASLANLAR AYAKKABI SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	FATİH
12	AYAKSAN AYAKKABI SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	GÜNGÖREN
13	AYGÜR AYAKKABI SAN. VE DIŞ TİC. LTD. ŞTİ.	GAZİOSMANPAŞA
14	BAMS AYAKKABI İNŞAAT SAN. VE DIŞ TİC. LTD. ŞTİ.	BAŞAKŞEHİR
15	BARKIN AYAKKABI TEKSTİL KONFEKSİYON SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	GÜNGÖREN
16	BASHA AYAKKABICILIK SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	ÇATALCA
17	BETA AYAKKABI SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	BAŞAKŞEHİR
18	BEYOĞLU AYAKKABI SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	GÜNGÖREN
19	BFL AYAKKABICILIK SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	GÜNGÖREN
20	BOTA AYAKKABICILIK DERİ KÖSELE SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	FATİH
21	BRC AYAKKABICILIK KALIP TEKSTİL SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	BAŞAKŞEHİR
22	CABANİ AYAKKABI SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	K. ÇEKMECE
23	CAHİT AYAKKABI SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	GÜNGÖREN
24	CAN AYAKKABI VE DERİ ÜRÜNLERİ SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	GÜNGÖREN
25	CEYO ORTOPEDİK SANDALET SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	ESENLER
26	CMF AYAKKABICILIK SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	ESENYURT
27	ÇAĞDAŞ ADAM AYAKKABI ENDÜSTRİSİ PAZARLAMA TİC. LTD. ŞTİ.	GÜNGÖREN
28	ÇALIŞKAN AYAKKABI SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	FATİH
29	ÇELİK AYAKKABI DERİ MAMÜLLERİ VE TEKSTİL SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	GÜNGÖREN
30	ÇETİNS AYAKKABI VE DERİ ÜRÜNLERİ SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	GÜNGÖREN
31	ÇETSAN AYAKKABI SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	BAŞAKŞEHİR
32	DAMLA AYAKKABI DERİ GIDA VE TEKSTİL SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	K. ÇEKMECE
33	DAVARCI KUNDURA SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	SULTANGAZİ
34	DEKA AYAKKABI DERİ TEKSTİL VE İNŞAAT SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	ESENYURT
35	DEMİR MAKİNE TİC. VE SAN. LTD. ŞTİ.	BEYOĞLU
36	DEVA AYAKKABI SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	GÜNGÖREN
37	DEVİRAN AYAKKABI SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	AVCILAR
38	DİNAMO AYAKKABI SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	FATİH
39	DOKA AYAKKABI SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	K. ÇEKMECE
40	DORF AYAKKABI SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	GÜNGÖREN
41	DOSTELİ AYAKKABICILIK VE TEKSTİL ÜRÜNLERİ PAZ. SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	BAŞAKŞEHİR

**Ek E : (devam) Araştırmanın Ana Küttlesini Oluşturan İşletmeler**

42	DÜNDAR AYAKKABICILIK DERİ DERİ MAMÜLLERİ AYAKKABI MALZEMELERİ SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	BAŞAKŞEHİR
43	EDO AYAKKABI TEKSTİL SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	BAŞAKŞEHİR
44	EFE AYAKKABI PAZARLAMA SAN. İTH. İHR. LTD. ŞTİ.	ESENYURT
45	EKOL AYAKKABICILIK SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	K. ÇEKMECE
46	ELİŞ AYAKKABI DERİ VE TEKSTİL SAN. DIŞ TİC. LTD. ŞTİ.	ESENLER
47	EMA EMNİYET AYAKKABILARI TEKSTİL VE TURİZM SAN. TİC. LTD. ŞTİ.	TUZLA
48	EMEK AYAKKABICILIK VE DIŞ TİC. LTD. ŞTİ.	GÜNGÖREN
49	EMİN AYAKKABI SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	GÜNGÖREN
50	ERBAY PAZARLAMA VE TİC. A.Ş.	BAŞAKŞEHİR
51	ERDO AYAKKABI DERİ VE TEKSTİL SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	BAŞAKŞEHİR
52	ERESİN AYAKKABI SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	BAGCILAR
53	ERSİN AYAKKABI SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	GAZİOSMANPAŞA
54	ERZAN AYAKKABI VE DERİ SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	GÜNGÖREN
55	ESER AYAKKABICILIK İTHALAT İHRACAT SAN. VE TİC. A.Ş.	GAZİOSMANPAŞA
56	FATEKS TERLİK SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	ZEYTİNBURNU
57	FERDE KUNDURA VE DERİ SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	GÜNGÖREN
58	FERUDUN KUNDURA SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	ÜMRANIYE
59	FLORRA AYAKKABI SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	GÜNGÖREN
60	FOR- TİS AYAKKABI VE DERİ SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	GAZİOSMANPAŞA
61	GEZER AYAKKABI DERİ SAN. VE TİC. A.Ş.	ESENYURT
62	GÖL AYAKKABI TEKSTİL GIDA SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	K. ÇEKMECE
63	GÜMÜŞ KARDEŞLER AYAKKABI KUYUMCULUK İNŞAAT SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	GÜNGÖREN
64	GÜNCÜ AYAKKABICILIK TEKSTİL VE HALI SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	BAŞAKŞEHİR
65	GÜRSEL AYAKKABICILIK TERLİK ÇANTA SAN. VE TİC. LTD.ŞTİ.	BAŞAKŞEHİR
66	HAK- ER AYAKKABI SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	GÜNGÖREN
67	HASAN BIYIK	GÜNGÖREN
68	HASEL AYAKKABI VE GİYİM SAN. VE TİC. A.Ş.	GÜNGÖREN
69	HCS AYAKKABICILIK VE DERİ SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	BAŞAKŞEHİR
70	HÜSEYİNLER AYAKKABI SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	GÜNGÖREN
71	İLYAS DERİ ÜRÜNLERİ VE İNŞAAT SAN. DIŞ TİC. A.Ş.	GÜNGÖREN
72	İNANLAR AYAKKABICILIK VE YAN SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	GÜNGÖREN
73	İSSU AYAKKABI DERİ TEKSTİL GIDA VE İNŞAAT SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	GÜNGÖREN
74	KARAR AYAKKABICILIK DERİ MAMÜLLERİ SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	K. ÇEKMECE
75	KARYOKA AYAKKABI SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	ZEYTİNBURNU
76	KAYA KARDEŞLER AYAKKABI SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	K. ÇEKMECE
77	K.B AYAKKABI SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	GÜNGÖREN
78	KLASİK AYAKKABICILIK DERİ TURİZM VE İNŞAAT SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	GÜNGÖREN
79	KOLİÇAN AYAKKABI SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	BAYRAMPAŞA
80	KONUKSEVER AYAKKABI PAZ. SAN. İÇ VE DIŞ TİC. LTD.ŞTİ.	GÜNGÖREN
81	MACRO AYAKKABI OTELCİLİK TURİZM SAN. VE TİC. A.Ş.	ESENYURT
82	M.B. AYAKKABI SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	BAHÇELİEVLER
83	MİNARDİ DERİ MAMÜLLERİ SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	GÜNGÖREN
84	MİNİMEN ORTOPEDİK AYAKKABI SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	SULTANGAZİ
85	MODE AYAKKABICILIK SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	GÜNGÖREN
86	MOLYER AYAKKABICILIK VE DERİ SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	K. ÇEKMECE
87	MUYA POLİÜRETAN KAUCUK SAN. VE TİC. A.Ş.	K. ÇEKMECE
88	MYR MEYRA AYAKKABICILIK SAN. VE DIŞ TİC. LTD. ŞTİ.	GÜNGÖREN
89	NERGİZLER AYAKKABI VE DERİ SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	GÜNGÖREN
90	NUBEBE DERİ ÜRÜNLERİ VE MALZ. SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	BAŞAKŞEHİR

**Ek E : (devam) Araştırmanın Ana Kütlesini Oluşturan İşletmeler**

91	NURSACE AYAKKABI SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	ESENYURT
92	ONAT TEKSTİL AYAKKABI SAN. VE TİC. A. Ş.	AVCILAR
93	ORUÇ ETEM AYAKKABI SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	FATİH
94	ÖBAŞ AYAKKABICILIK SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	GAZİOSMANPAŞA
95	ÖNDER AYAKKABI SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	BAHÇELİEVLER
96	ÖRS- EL DERİ AYAKKABI LASTİK İMALAT SAN. VE TİC. A.Ş.	BAĞCILAR
97	ÖZCANLAR AYAKKABI PAZARLAMA VE TİC. LTD. ŞTİ.	BAHÇELİEVLER
98	ÖZEN AYAKKABICILIK İTHALAT İHRACAT SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	SULTANGAZI
99	ÖZEN ÖKÇE SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	ESENYURT
100	ÖZKAN KUNDURA VE LASTİK İMALAT SAN. VE TİC. A.Ş.	TUZLA
101	ÖZTÜL AYAKKABICILIK DERİ MAMÜLLERİ SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	GÜNGÖREN
102	PA AYAKKABICILIK VE YAN SAN. İTH. İHR. SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	ESENYURT
103	PAMES AYAKKABICILIK İTHALAT İHRACAT SAN. VE TİC. A.Ş.	ESENYURT
104	PAPSAN DERİ MAMÜLLERİ SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	BAHÇELİEVLER
105	PATİ AYAKKABICILIK SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	K. ÇEKMECE
106	PİEDA AYAKKABI SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	AVCILAR
107	PİNOKYA KUNDURA SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	GÜNGÖREN
108	PLASTAB PLASTİK TABAN SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	B. ÇEKMECE
109	PLASTİBO PLASTİK TERLİK İNŞAAT BORU SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	BEYLİKDÜZÜ
110	POLAT AYAKKABI SARACIYE ÜRÜNLERİ SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	K. ÇEKMECE
111	POLETTO AYAKKABICILIK SAN. VE DIŞ TİC. LTD. ŞTİ.	GÜNGÖREN
112	POZİTİF AYAKKABICILIK VE DERİ PAZ. İTH. İHR. SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	K. ÇEKMECE
113	PREND AYAKKABI VE DERİ PAZARLAMA SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	GÜNGÖREN
114	REM AYAKKABI VE KONFEKSİYON SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	GÜNGÖREN
115	ROK KUNDURA SAN. VE TİC. KOLL. ŞTİ. MEHMET EMİN ESEN HAYRİ TAMER	GÜNGÖREN
116	SALMA AYAKKABI İMALATI PAZ. SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	BAŞAKŞEHİR
117	SALURO AYAKKABI SAN. VE TİC. A.Ş.	GÜNGÖREN
118	SARDEM DERİ SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	K. ÇEKMECE
119	SAVAŞOĞLU AYAKKABI SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	BAŞAKŞEHİR
120	SEBATA ALYASAN KUNDURA İMALAT TİC. VE SAN. LTD. ŞTİ.	GÜNGÖREN
121	SEHA AYAKKABI VE TEKSTİL SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	GAZİOSMANPAŞA
122	SEHA TERLİK AYAKKABI TEKSTİL İNŞ. SAN. İÇ VE DIŞ TİC. LTD. ŞTİ.	FATİH
123	SERKA AYAKKABI SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	BAĞCILAR
124	SERMES AYAKKABI İNŞAAT TEKSTİL GIDA VE DIŞ TİC. LTD. ŞTİ.	GÜNGÖREN
125	SPORTEK AYAKKABI SAN. VE DIŞ TİC. LTD. ŞTİ.	ARNAVUTKÖY
126	SULTAN KUNDURA DERİ MAMÜLLERİ İMALAT PAZ. İTH. İHR. SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	K. ÇEKMECE
127	ŞEN AYAKKABICILIK SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	GÜNGÖREN
128	ŞENGÜL AYAKKABI SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	BAŞAKŞEHİR
129	TAŞKÖPRÜ AYAKKABICILIK SAN. TİC. İTH. VE İHR. LTD. ŞTİ.	GÜNGÖREN
130	TOKTAŞ AYAKKABI SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	GÜNGÖREN
131	TUANA TABAN SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	BAŞAKŞEHİR
132	TUFAN HOŞTAN	GÜNGÖREN
133	TUĞ- TU AYAKKABI VE DERİ ÜRÜNLERİ SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	GÜNGÖREN
134	TÜRKER AYAKKABICILIK SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	ESENYURT
135	ULAŞ AYAKKABICILIK SAN. VE TİC. A.Ş.	BAŞAKŞEHİR
136	URGAN AYAKKABICILIK SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	ESENYURT



**Ek E : (devam) Araştırmanın Ana Kütlesini Oluşturan İşletmeler**

137	ÖLKER AYAKKABICILIK İSMAIL ÖLKER	GÜNGÖREN
138	ÖLKER TABAN AYAKKABICILIK SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	GAZİOSMANPAŞA
139	VEDAT KUNDURA SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	GÜNGÖREN
140	VENÜS AYAKKABICILIK VE DERİ ÜRÜNLERİ SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	K. ÇEKMECE
141	VESBA AYAKKABICILIK VE İHR. İTH. SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	BAŞAKŞEHİR
142	YAŞAM AYAKKABICILIK TEKSTİL SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	SULTANGAZİ
143	YEDİLİ AYAKKABI SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	GÜNGÖREN
144	YEŐİL KUNDURA SAN. A.Ő.	ZEYTİNBURNU
145	YILMAZ AYAKKABI SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	FATİH
146	YILMAZ KUNDURA DERİ MAMULLERİ SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	GÜNGÖREN
147	ZENO AYAKKABI SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	BAŞAKŞEHİR
148	ZENSAN AYAKKABICILIK SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	GÜNGÖREN
149	ZERRİN AYAKKABICILIK DERİ ÜRÜNLERİ SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	K. ÇEKMECE
150	ZİYLAN AYAKKABI SAN. VE TİC. A.Ő.	BAĞCILAR

Kaynak: İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçılar Birliği (İTKİB). İstanbul Sanayi Odası (İSO), Komiteler, Uye Firmalar,  
<https://eoda.iso.org.tr/UyeArama/UyeAramalcerik?MG=44&ISCI1=0&ISCI2=0&IL=0&NACEBOLUM=0&TUKETIMSEKTOR=0&URETIMSEKTOR=0>, (18 Mart 2015).

**Ek F : Anket Formu**

**İSTANBUL'DAKİ İHRACATÇI AYAKKABI ÜRETİCİLERİNİN  
REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAMAK AMAÇLI  
İNOVASYON ÇALIŞMALARINI VE ETKİLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK**

**ANKET FORMU**

Bu çalışma İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Doktora Programı'nda "İşletmelerde Rekabet Üstünlüğü Sağlamaya Yönelik İnovasyon Stratejileri ve Ürün İnovasyonu Modelleri: İstanbul Ayakkabı Endüstrisi'nde Bir Araştırma" isimli tez çalışmasının bir parçasıdır.

Çalışmanın sonuçları bilimsel açıdan ele alınacaktır. Anket sonucu elde edilen bilgiler ve yorumlar işletme adı belirtilerek hiçbir kişi ya da kurum ile paylaşılmayacaktır.

Anketimize katılarak çalışmalarımıza verdiğiniz katkıdan dolayı teşekkür ederiz.

Öğr. Gör. Cengiz KASTAN

Prof. Dr. Akın MARŞAP

Anketin Düzenlendiği Tarih: ...../ ...../ 2015

Anketi Düzenleyen Adı Soyadı:.....

İmzası.....

## 1. İŞLETME HAKKINDA GENEL BİLGİLER

1. Anketi cevaplayan kişinin işletmedeki görevi?

.....

2. İşletme merkezinin bulunduğu adres

.....

.....

.....(ilçe)...../İSTANBUL

3. Kuruluş Yılı.....

4. Hukuki Yapı

Anonim şirket  Limited şirket  Komandit şirket

Kollektif şirket  Adi ortaklık  Şahıs işletmesi

5. 2014 yılında işletmenizin aylık ortalama üretim miktarı kaç çiftti?

6.600 çiftten az  6.600 ç.- 13.200 ç.  13.201 ç.- 26.400 ç.

26.401 ç.- 39.600ç.  39.600 çiftten çok

6. 2014 yılında fason yaptırdığınız aylık ortalama üretim miktarı kaç çiftti?

6.600 çiftten az  6.600 ç.- 13.200 ç.  13.201 ç.- 26.400 ç.

26.401 ç.- 39.600ç.  39.600 çiftten çok

7. 2014 yılında işletmeniz başka bir işletme için fason üretim yaptı mı?

Evet  Hayır

(Cevabınız "Hayır" ise 9. soruya geçiniz.)

8. 2014 yılında yaptığınız fason üretim toplam üretiminizin % kaçtı?

1- 20  21- 40  41- 60  61- 80  81- 100

9. 2014 yılında işletmenizin toplam cirosu kaç liraydı?

(Ciro, KDV dışındaki tüm vergiler dahil mal ve hizmet satışları toplamıdır.)

500.000- TL.'den az  500.001- TL.- 1.000.000- TL.

1.000.001- TL.- 8.000.000-TL.  8.000.001-TL.- 40.000.000- TL.

40.000.000- TL.'den çok

10. 2014 yılında işletmenizin toplam çalışan sayısı kaç kişiydi?

- 10 kişiden az       10- 49 kişi       50- 249 kişi  
 250- 500 kişi       500 kişiden çok

11. Üst yöneticisi işletme sahibi midir?

- Evet       Hayır

12. İşletmenizin üretim teknoloji düzeyini nasıl tanımlarsınız?

- Tamamen makineleşmiş       Yarı makineleşmiş  
 El emeği yoğun

13. İşletmenizin ar- ge, tasarım vb. isimler ile anılan bir bölümü var mı?

- Evet       Hayır

(Cevabınız "Hayır" ise 15. soruya geçiniz.)

14. 2014 yılında işletmenizin ar- ge (tasarım vb.) bölümünde kaç kişi çalışmaktadır?

- 1 kişi       2- 5 kişi       6- 25 kişi       26- 50 kişi  
 50 kişiden çok

## 2. REKABET STRATEJİLERİ

Aşağıdaki önermelere katılma derecenize göre 1 ile 7 arasında puan veriniz.  
(En az katıldığınız 1, en çok katıldığınız 7 olacak şekilde.)

	1	2	3	4	5	6	7
15. Rekabet üstünlüğü sağlamak için sürekli üretim maliyetlerini düşürmeye çalışırız.							
16. Rekabet üstünlüğü sağlamak için kolay üretilebilecek modelleri tercih ederiz.							
17. Rekabet üstünlüğü sağlamak için rakiplerimizden daha ucuz fiyatlar ile pazara gireriz.							
18. Rekabet üstünlüğü sağlamak için pazara sürekli yeni ürünler sunarız.							
19. Rekabet üstünlüğü sağlamak için yüksek gelire sahip müşterileri hedefleriz.							
20. Rekabet üstünlüğü sağlamak için pazara birçok özelliği bulunan/ çok fonksiyonlu ürünler sunarız.							
21. Rekabet üstünlüğü sağlamak için pazarımızı belli bir coğrafi bölge ile sınırlı tutarız.							
22. Rekabet üstünlüğü sağlamak için pazarımızı belli müşteri grupları ile sınırlı tutarız.							

### 3. İNOVASYON ÇEŞİTLERİ

#### 3.1 ÜRÜN İNOVASYONU

**Açıklama- 1:**

**Ürün inovasyonu;** yeni ya da önemli derecede geliştirilmiş bir mal ya da hizmetin pazara sunulmasıdır. Bu inovasyon (yeni ya da geliştirilmiş) işletmeniz için yeni olmalıdır, sektör ya da pazar için yeni olması gerekmez. İşletme inovatif ürün ile ilgili fikirleri ve çalışmalarını kendi bünyesinde geliştirebilir ya da işletme dışından edinebilir.

**Örnek; ayakkabı içindeki havayı dışarı atan taban, hava geçirgen- su geçirmeyen bot, yere basınca genişleyen tabanlı ayakkabı vb.**

Küçük çaplı değişiklikler ya da geliştirmeler, düzenli mevsimsel değişiklikler (her sezon yeni modellerin hazırlanması gibi), diğer müşteriler için üretilen ürünlere kıyasla önemli derecede farklı özellikler içermeyen, tek bir müşteri için yapılan uyarlamalar, bir mal ya da hizmetin işlevini, öngörülen kullanımını ya da teknik özelliklerini değiştirmeyen tasarım değişiklikleri ürün inovasyonu sayılmaz.

**(Cevabınız “Hayır” ise 39. soruya geçiniz.)**

24. 2011- 2014 dönemindeki ürün inovasyonlarınız;

Pazar (tüm dünya) için yeni?  Evet  Hayır

Sadece işletmeniz için yeni?  Evet  Hayır

Aşağıdaki önermelere katılma derecenize göre 1 ile 7 arasında puan veriniz.  
(En az katıldığınız 1, en çok katıldığınız 7 olacak şekilde.)

	1	2	3	4	5	6	7
25. Yeni/ geliştirilmiş ürünleri hazırlarken pazar liderliğini ele geçirmeyi hedefleriz.							
26. Yeni/ geliştirilmiş ürünleri hazırlarken ünlü yabancı markaların ayakkabıları ya da yurt dışı fuarlarda görülen ayakkabıları inceleyerek bunlardan esinleniriz.							
27. Yeni ya da geliştirilmiş ürünler hazırlarken rakiplerin ayakkabılarını satın alır ve bunları parçalayarak inceleriz.							
28. Yeni/ geliştirilmiş ürünlerimiz gelişmiş teknoloji ürünü makine ve bilgisayar programlarını kullanan çalışanlarımızdan çok, el becerileri gelişmiş çalışanlarımız tarafından gerçekleştirilir.							
29. Rakipleri ile doğrudan karşı karşıya gelmeyerek onların girmediği pazar bölümlerine yöneliriz.							
30. İnovatif ürünler geliştirirken işletme içindeki bilgiden çok dış kaynaklı bilgiden yararlanırız.							
31. İnovatif ürün geliştirme sürecinin başlangıcında rakiplerin ürünlerini inceleriz.							
32. İnovatif ürün geliştirme sürecinin başlangıcında teknolojik gelişmelerden yola çıkarız.							
33. İnovatif ürün geliştirme sürecinin başlangıcında yeni bir fikir ve/ veya icattan yola çıkarız.							

34. İnovatif ürünler geliştirirken her aşamada (tanımlama, tasarım, prototipleme, geliştirme, testler, pazara sunma vb.) değerlendirme yapar; bulgular olumlu ise sonraki aşamaya geçeriz.							
35. İnovatif ürünler geliştirirken her aşamada (tanımlama, tasarım, prototipleme, geliştirme, testler, pazara sunma vb.) farklı ekipler çalışır.							
36. İnovatif ürün geliştirme sürecinin başlangıcında tüketiciler ile birlikte tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını belirleriz.							
37. Yeni ya da geliştirilmiş ürünü pazara sunduktan sonra tüketici istek ve ihtiyaçlarına göre ürün üzerinde değişiklikler, iyileştirmeler yaparız.							
38. Yeni/ geliştirilmiş ürünler oluştururken; başlangıçta çok sayıda fikir bulunur; süreç boyunca her aşamada bunlar elenerek son aşamaya birkaçı ulaşır.							

### 3.2 SÜREÇ İNOVASYONU

#### Açıklama- 2:

**Süreç inovasyonu;** mal ve hizmetler için yeni ya da önemli derecede geliştirilmiş bir üretim süreci, dağıtım yöntemi ya da destek faaliyetleri uygulamasıdır. Bu yenilik, teknikler, teçhizat ve/ veya yazılımlarda önemli değişiklikleri içerir. Bu inovasyon (yeni ya da geliştirilmiş) işletmeniz için yeni olmalıdır, sektör ya da pazar için yeni olması gerekmez. İşletme inovatif süreç ile ilgili fikirleri ve çalışmalarını kendi bünyesinde geliştirebilir ya da işletme dışından edinebilir.

**Örnek; 3 boyutlu tasarım bilgisayar programları, bilgisayar kontrollü kesim masaları, otomatik saya dikme makineleri, otomatik zımpara ve yapıştırıcı sürme makineleri vb.’ lerinin kullanıma başlanması, yeni malzemeler kullanılarak üretim basamaklarının azaltılması, finisajda yeni yöntemlerin kullanılması vb.**

Küçük çaplı değişiklikler ya da iyileştirmeler, zaten kullanımda bulunanlara çok benzer üretim sistemleri ekleyerek üretim ya da hizmet kapasitelerinde bir artış birer süreç yeniliği değildir.

39. 2011-2014 döneminde işletmenizde aşağıdaki seçeneklerden hangileri gerçekleşmiştir?

	Evet	Hayır
Mal ya da hizmet üretimi için yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş yöntemler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Girdileriniz, mallarınız ve hizmetleriniz için yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş lojistik, teslim ya da dağıtım yöntemleri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Süreçleriniz için yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş destek aktiviteleri, bakım sistemleri ya da satın alma, muhasebe ve bilgisayar operasyonları (Tüm cevaplarınız “Hayır” ise 46. soruya geçiniz.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

40. 2011- 2014 dönemindeki süreç inovasyonlarınız;

Pazar (tüm dünya) için yeni?  Evet  Hayır

Sadece işletmeniz için yeni?  Evet  Hayır

Aşağıdaki önermelere katılma derecenize göre 1 ile 7 arasında puan veriniz.  
(En az katıldığınız 1, en çok katıldığınız 7 olacak şekilde.)

	1	2	3	4	5	6	7
41. Yeni/ geliştirilmiş süreçler ile inovatif ürünlerin rakiplerden önce pazara sürülmesini hedefleriz.							
42. Yeni/ geliştirilmiş süreçler ile rakiplerin yeni ya da geliştirilmiş ürünlerinden esinlenerek yeni ürünler geliştirmeyi hedefleriz.							
43. Yeni/ geliştirilmiş süreçler oluştururken rakiplerin benzer inovatif süreçlerini inceler ve kendi süreçlerimizi daha düşük maliyetler ile gerçekleştirmeyi hedefleriz.							
44. Yeni/ geliştirilmiş süreçler oluştururken yeni makineler/ bilgisayar programları satın almak yerine mevcut makine parkını daha verimli kullanmayı hedefleriz.							
45. Yeni/ geliştirilmiş süreçler oluştururken rakiplerin kullanmadığı (belki başka sektörlerde kullanılan) üretim yöntemleri, makine ve bilgisayar programlarından yararlanmayı hedefleriz.							

### 3.3 PAZARLAMA İNOVASYONU

#### Açıklama- 4:

**Pazarlama inovasyonu;** ürün tasarımı, ambalajlaması, ürünlerin dağıtımı, ürün tanıtımı (promosyonu) ya da fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yapısı ya da stratejisinin uygulamasıdır.

**Örnek;** tüketiciye kıyafetinin yapısına uygun, kıyafetinin malzemesinden ayakkabı üretilmesi, ayakkabının kg. ile satılması, yurt dışında dağıtım deposu, ayakkabıların, terliklerin eczanelerde sattırılması, internette satışvb.

Öte yandan, ürün tasarımı, ambalajlamasında, ürün dağıtımında, ürün tanıtımında ya da fiyatlamasında önceden kullanılmış olan pazarlama yöntemlerine dayanan değişiklikler, pazarlama araçlarında dönemsel, düzenli ya da diğer rutin değişiklikler, yeni bir coğrafik pazarı ya da yeni bir pazar kesimini hedeflemek amacıyla önceden uygulanmış pazarlama yöntemlerinin kullanımı pazarlama inovasyonu kapsamına girmezler.

46. 2011- 2014 döneminde işletmeniz aşağıdaki uygulamaları gerçekleştirdi mi?

	Evet	Hayır
Bir mal ya da hizmetin estetik tasarımı ya da ambalajını önemli ölçüde değiştirmek (ürünün fonksiyonları ya da karakteristiklerindeki değişiklikleri içermez; bunlar ürün inovasyonlarıdır)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ürün tanıtımında yeni medya ya da teknikler (ilk defa kullanılan yeni bir reklam medyası, yeni bir marka imajı, bağlılık kartlarının kullanılmaya başlanması vb.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ürünün sunumunda ya da satış kanallarında yeni yöntemler(ilk kez kullanılan franchising ya da dağıtım lisansları, internet satışları, direkt satış, özel perakendecilik, ürün sunumunda yeni yapılar vb.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mal ve hizmetlerin fiyatlandırılmasında yeni yöntemler (ilk kez kullanılan fiyata göre değişken fiyatlandırma, iskonto sistemleri vb.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(Tüm cevaplarınız "Hayır" ise 53. soruya geçiniz.)

47. 2011- 2014 dönemindeki pazarlama inovasyonlarınız;

Pazar (tüm dünya) için yeni?	<input type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> Hayır
Sadece işletmeniz için yeni?	<input type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> Hayır



Aşağıdaki önermelere katılma derecenize göre 1 ile 7 arasında puan veriniz.  
(En az katıldığınız 1, en çok katıldığınız 7 olacak şekilde.)

48. Yeni/ geliştirilmiş pazarlama yapısını oluştururken pazarda liderliği ele geçirmeyi hedefleriz.							
49. Yeni/ geliştirilmiş pazarlama yapısını oluştururken rakiplerin yeni/ geliştirilmiş pazarlama yapılarını inceleyip onların yanlışlarından dersler çıkararak daha büyük pazar bölümlerine ulaşmayı hedefleriz.							
50. Yeni/ geliştirilmiş pazarlama yapısını oluştururken rakipler ile doğrudan karşı karşıya gelmeyerek onların girmediği pazar bölümlerine yönelmeyi hedefleriz.							
51. Yeni/ geliştirilmiş pazarlama yapısını oluştururken rakiplerin ambalajlarını, fiyatlarını, tahsilat yöntemlerini, tanıtım çalışmalarını inceleriz.							
52. Yeni/ geliştirilmiş pazarlama yapısını oluştururken yeni donanım almak ve yeni kadrolar istihdam etmek yerine mevcut donanım ve personeli daha verimli çalıştırmayı hedefleriz.							

### 3.4 ÖRGÜTSEL İNOVASYON

#### Açıklama- 5:

**Örgütsel inovasyon;** işletmenin ticari uygulamalarını, işyeri organizasyonunu, bilgi kullanımını ya da dış ilişkilerini geliştirmeye yönelik yeni bir örgütsel yöntemin uygulanmasıdır.

**Örnek; fason üretim yaptırma, yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş bilgi yönetim sistemleri vb.**

Ticari uygulamalarda, işyeri organizasyonunda ya da dış ilişkilerde, işletmede zaten kullanımda olan örgütsel yöntemlere dayalı değişiklikler, yeni bir örgütsel yöntem eşlik etmediği sürece yönetim stratejisindeki değişiklikler, diğer işletmelerle birleşme, diğer işletmeleri satın alma birer örgütsel inovasyon olarak kabul edilmezler.

53. 2011- 2014 döneminde, işletmeniz aşağıdaki uygulamaları gerçekleştirdi mi?

	Evet	Hayır
İşletmeniz bünyesindeki becerileri geliştirmek ve bilginin değiştirilmesi ya da daha iyi kullanımını için yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş bilgi yönetim sistemleri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşletmeniz bünyesinde iş organizasyonu için bir temel değişiklik; yönetim yapısında değişiklik ya da farklı bölümlerin ya da faaliyetlerin entegre edilmesi gibi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kamu kurumları ya da diğer işletmeler ile ilişkilerinizde yeni ya da önemli ölçüde değişiklikler; ittifaklar, ortaklıklar, dış kaynak ya da fason üretirme- üretme gibi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(Tüm cevaplarınız “Hayır” ise 59. soruya geçiniz.)

54. 2011- 2014 dönemindeki örgütsel inovasyonlarınız;

Pazar (tüm dünya) için yeni?  Evet  Hayır

Sadece işletmeniz için yeni?  Evet  Hayır

Aşağıdaki önermelere katılma derecenize göre 1 ile 7 arasında puan veriniz.  
(En az katıldığınız 1, en çok katıldığınız 7 olacak şekilde.)

	1	2	3	4	5	6	7
55. Yeni/ geliştirilmiş örgütsel uygulamaları oluştururken sorun çözme kapasitesi yüksek ve esnek iletişim kanalları bulunan bir örgüt yapısı hedefleriz.							
56. Yeni/ geliştirilmiş örgütsel uygulamaları oluştururken hızlı bilgi akışına sahip ve seri karar alma yeteneği bulunan bir örgüt yapısı hedefleriz.							
57. Yeni/ geliştirilmiş örgütsel uygulamaları oluştururken prosedürlerin (işlerle ilgili kuralların) katı biçimde uygulandığı bir örgüt yapısı hedefleriz.							
58. Yeni/ geliştirilmiş örgütsel uygulamaları oluştururken değişik müşteri ihtiyaçlarının karşılanması için esnek ve katı olmayan kontrol mekanizmaları bulunan bir örgüt yapısı hedefleriz.							

### 3.5 İNOVASYON İŞBİRLİKLERİ

59. 2011- 2014 döneminde, işletmeniz diğer işletmeler ya da kurumlar ile herhangi bir inovasyon faaliyeti konusunda işbirliği yaptı mı?

(İnovasyon işbirliği inovasyon faaliyetleri konusunda diğer işletmeler ya da kar amacı gütmeyen kurumlar ile aktif ortaklıktır. Aktif işbirliği içermeyen tüm iş dışı anlaşmalar hariç.)

Evet

Hayır

(Cevabınız “Hayır” ise 61. soruya geçiniz.)

60. Lütfen, işbirliği ortaklık tiplerini belirtiniz (geçerli olanların tümünü işaretleyiniz).

İşletme grubunuz içindeki diğer işletmeler

Yazılım, parça, malzeme ya da ekipman tedarikçileri

Müşteriler ya da tüketiciler

Danışmanlar, ticari laboratuvarlar ya da özel ar- ge kurumları

Üniversiteler ya da yükseköğrenim kurumları

Kamu araştırma kurumları

Rakipler ya da sektördeki diğer işletmeler

### 3.6 İNOVASYONUN YARARLARI VE DERECELERİ

Aşağıdaki önermelere katılma derecenize göre 1 ile 7 arasında puan veriniz. (En az katıldığınız 1, en çok katıldığınız 7 olacak şekilde.)

	1	2	3	4	5	6	7
61. 2011- 2014 döneminde yaptığınız inovasyonlar, yeni pazarlara girilmesinde ya da pazar payının artmasında etkili olmuştur.							
62. 2011- 2014 döneminde yaptığınız inovasyonlar, ürünlerinizin kalitesinin yükselmesinde etkili olmuştur.							
63. 2011- 2014 döneminde yaptığınız inovasyonlar, müşteri ya da satıcı ihtiyaçlarının karşılanma zamanının azalmasında etkili olmuştur.							
64. 2011- 2014 döneminde yaptığınız inovasyonlar, ürün sunumunda kapasite artışında etkili olmuştur.							
65. 2011- 2014 döneminde yaptığınız inovasyonlar, işgücü maliyetinin düşmesinde etkili olmuştur.							
66. 2011- 2014 döneminde yaptığınız inovasyonlar, kullanılan malzeme ve enerjinin azalmasında etkili olmuştur.							
67. 2011- 2014 döneminde yaptığınız inovasyonlar, çevreye zararlı etkilerin azalmasında etkili olmuştur.							
68. 2011- 2014 döneminde yaptığınız inovasyonlar, iş sağlığı ve güvenliğinin gelişmesinde etkili olmuştur.							
69. 2011- 2014 döneminde yaptığınız inovasyonlar, çalışan memnuniyetinin artmasında ve/ veya çalışan devir oranının azalmasında etkili olmuştur.							

### 3.7 İNOVASYON HARCAMALARI

70. Lütfen, 2014 yılı içinde yukarıdaki dört inovasyon aktivitesinin toplamı için yaptığınız harcama miktarlarınızı belirtiniz. (Personel ve ilgili maliyetleri dahil.)

	50.000- TL.'den az	50.001- TL. – 100.000- TL.	100.001- TL. 500.000- TL.	500.001- TL. 2.500.000- TL.	2.500.000- TL'den çok
<b>İşletme içinde ar- ge</b> (Özellikle ar- ge için ekipman ve binaların sermaye harcamalarını içerir)					
<b>Dışardan ar- ge satın alma</b> (Diğer işletmeler ve kamu/ özel araştırma organizasyonları tarafından yapılmış ve işletmeniz tarafından satın alınmış aktiviteler)					
<b>Makine, ekipman ve yazılım edinme</b> (Özellikle ar- ge için ekipman harcamaları hariç)					
<b>Dışardan diğer bilgileri edinme</b> (Patentli ve patentsiz inovasyonların lisanslanması, inovatif ürün ve süreçler geliştirmek için diğer işletmelerden diğer tip bilgileri ve teknik bilgiyi satın almak)					

Evrak Tarih ve Sayısı: 11/03/2016-1340



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 88083623-300-1340  
Konu : Etik Kurul Onay

11/03/2016

Sayın Cengiz KASTAN

Enstitümüz Y1314.640027 numaralı İşletme Ana Bilim Dalı İşletme doktora programı öğrencilerinden Cengiz KASTAN' ın "İŞLETMELERDE REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAMAYA YÖNELİK İNOVASYON STRATEJİLERİ VE ÜRÜN İNOVASYON MODELLERİ: İSTANBUL AYAKKABI ENDÜSTRİSİ' NDE BİR ARAŞTIRMA" adlı tez çalışması gereği "İstanbul" daki İhracatçı Ayakkabı Üreticilerinin Rekabet Üstünlüğü Sağlamak Amaçlı Yönelik İnovasyon Çalışmaları ve Etkilecini Belirlemeye Yönelik Anket Formu" ile ilgili anketi 01.03.2016 tarih ve 2016/04 İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyon Kararı ile etik olarak uygun olduğuna karar verilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.

  
Prof. Dr. Zafer UTLU  
Müdür

Evrakın Dijitalleşmiş İyini : <https://evraklogosunu.aydin.edu.tr/evr/Vizyon/Dogrulu/BelgeDogrulama.aspx?Y=88083623>

Adres: Seyyid Meh. İsmail Cad. No:38 Beşiközü , 34295 Kâğıthane/İSTANBUL  
Telefon: 044 1 418  
Elektronik Ağ: <http://www.aydin.edu.tr/>

Bilgi için: Canan TOPOEMER  
Ünvan: Enstitü Sekreteri



**Ek G : İşletmelerin Yaş Dağılımı Tablosu**

İlçeler	Yaş Aralığı								Toplam	
	1- 25		26- 50		51- 75		75 +		Sayı	%
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Arnavutköy	1	0,94							1	0,94
Avcılar	1	0,94	1	0,95					2	1,89
Bağcılar	2	1,89							2	1,89
Bahçelievler	4	3,77							4	3,77
Başakşehir	10	9,44	2	1,89	1	0,94			13	12,27
Bayrampaşa	1	0,94							1	0,94
Beylikdüzü	1	0,94							1	0,94
Beyoğlu	1	0,94							1	0,94
Büyükçekmece	1	0,94							1	0,94
Çatalca	1	0,94							1	0,94
Esenler					1	0,94			1	0,94
Esenyurt	3	2,83	5	4,72					8	7,55
Fatih	2	1,88	2	1,89					4	3,77
Gaziosmanpaşa	4	3,77	2	1,89					6	5,66
Güngören	28	26,42	10	9,44			1	0,94	39	36,80
Küçükçekmece	11	10,39	2	1,89	1	0,94			14	13,22
Sultangazi	1	0,94	2	1,89					3	2,83
Tuzla	1	0,94							1	0,94
Ümraniye			1	0,94					1	0,94
Zeytinburnu	1	0,94	1	0,94					2	1,89
<b>Toplam</b>	74	69,79	28	26,45	3	2,82	1	0,94	106	100,00

**Ek H.1 : İşletmelerin Kendi Bünyelerinde Gerçekleştirdikleri Aylık Üretim Miktarlarına Göre Dağılım Tablosu**

**Ek H : İşletmelerin Aylık Üretim Miktarları Tablosu**

İlçeler	Üretim Miktarları										Toplam	
	6.600 çiftten az		6.600- 13.200 çift		13.201 - 26.400 çift		26.401 - 39.600 çift		39.600 çiftten çok		Sayı	%
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Arnavutköy									1	0,92	1	0,92
Avcılar			1	0,92			1	0,92			2	1,83
Bağcılar									2	1,83	2	1,83
Bahçelievler			3	2,75			1	0,92			4	3,67
Başakşehir	1	0,92	5	4,58	4	3,67	4	3,67			14	12,84
Bayrampaşa			1	0,92							1	0,92
Beylikdüzü									1	0,92	1	0,92
Beyoğlu									1	0,92	1	0,92
Büyükçekmece									1	0,92	1	0,92
Çatalca							1	0,92			1	0,92
Esenler									1	0,92	1	0,92
Esenyurt			1	0,92	2	1,83	2	1,83	3	2,75	8	7,34
Fatih	3	2,75	2	1,83							5	4,59
Gaziosmanpaşa					1	0,92	1	0,92	4	3,67	6	5,50
Güngören	9	8,26	13	11,93	8	7,34	4	3,67	6	5,50	40	36,70
Küçükçekmece	1	0,92	3	2,75	3	2,75	1	0,92	6	5,50	14	12,84
Sultangazi			1	0,92	1	0,92	1	0,92			3	2,75
Tuzla									1	0,92	1	0,92
Ümraniye			1	0,92							1	0,92
Zeytinburnu			1	0,92			1	0,92			2	1,83
<b>Toplam</b>	14	12,84	32	29,36	19	17,43	17	15,60	27	24,77	109	100,00

**Ek I : İşletmelerin Fason Yaptırdıkları Aylık Üretim Miktarlarına Göre Dağılım Tablosu**

İlçeler	Üretim Miktarları										Toplam	
	6.600 çiftten az		6.600- 13.200 çift		13.201 - 26.400 çift		26.401 - 39.600 çift		39.600 çiftten çok		Sayı	%
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Avcılar	1	2,17									1	2,17
Bağcılar			1	2,17	1	2,17			1	2,17	3	6,52
Başakşehir	4	8,70	2	4,35	1	2,17					7	15,22
Esenler			1	2,17							1	2,17
Esenyurt	1	2,17			2	4,35	1	2,17	1	2,17	5	10,87
Fatih	1	2,17	1	2,17							2	4,35
Gaziosmanpaşa							1	2,17			1	2,17
Güngören	7	15,22	5	10,87	2	4,35			3	6,52	17	36,97
Küçükçekmece	1	2,17	2	4,35	1	2,17			3	6,52	7	15,22
Ümraniye	1	2,17									1	2,17
Zeytinburnu							1	2,17			1	2,17
<b>Toplam</b>	16	34,78	12	26,09	7	15,22	3	6,52	8	17,39	46	100,00

**Ek J : İşletmelerin Fason Yaptıkları Aylık Üretim Miktarlarına Göre Dağılım Tablosu**

İlçeler	Fason Üretim Miktarının Toplam Üretim İçindeki Payı (%)										Toplam	
	1- 20		21- 40		41- 60		61- 80		81- 100		Sayı	%
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Avclar	1	2,63									1	2,63
Bağcılar	1	2,63									1	2,63
Başakşehir	2	5,26	4	10,53	2	5,26					8	21,06
Esenyurt	1	2,63			1	2,63	1	2,63			3	7,89
Fatih			1	2,63					1	2,63	2	5,26
Gaziosmanpaşa	1	2,63					1	2,63			2	5,26
Güngören	3	7,89	5	13,16	3	7,89	1	2,63	2	5,26	14	36,85
Küçükçekmece	2	5,26	2	5,26	2	5,26					6	15,79
Ümraniye					1	2,63					1	2,63
<b>Toplam</b>	<b>11</b>	<b>28,94</b>	<b>12</b>	<b>31,60</b>	<b>9</b>	<b>23,68</b>	<b>3</b>	<b>7,89</b>	<b>3</b>	<b>7,89</b>	<b>38</b>	<b>100,00</b>



**Ek K : İşletmelerin Cirolarına Göre Dağılımları Tablosu**

İlçeler	2014 Yılı Ciroosu (000- TL.)										Toplam	
	500 ve daha az		500- 1.000		1.001- 8.000		8.001- 40.000		40.000'den çok		Sayı	%
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Arnavutköy									1	0,93	1	0,93
Avcılar					1	0,93	1	0,93			2	1,85
Bağcılar							1	0,93	2	1,85	3	2,77
Bahçelievler					2	1,85	1	0,93	1	0,93	4	3,69
Başakşehir	2	1,85	2	1,85	4	3,69	4	3,69	2	1,85	14	12,96
Bayrampaşa					1	0,93					1	0,93
Beylikdüzü					1	0,93					1	0,93
Beyoğlu									1	0,93	1	0,93
Büyükkçekmece									1	0,93	1	0,93
Çatalca							1	0,93			1	0,93
Esenler									1	0,93	1	0,93
Esenyurt			1	0,93	2	1,85	3	2,77	1	0,93	7	6,48
Fatih			2	1,85	3	2,77					5	4,63
Gaziosmanpaşa					1	0,93	4	3,69	1	0,93	6	5,55
Güngören	2	1,85	5	4,63	17	15,74	15	13,89	1	0,93	40	37,04
Küçükçekmece			1	0,93	2	1,85	6	5,55	4	3,69	13	12,04
Sultangazi					1	0,93	2	1,85			3	2,77
Tuzla									1	0,93	1	0,93
Ümraniye									1	0,93	1	0,93
Zeytinburnu					2	1,85					2	1,85
<b>Toplam</b>	<b>4</b>	<b>3,70</b>	<b>11</b>	<b>10,20</b>	<b>37</b>	<b>34,30</b>	<b>38</b>	<b>35,20</b>	<b>18</b>	<b>16,70</b>	<b>108</b>	<b>100,00</b>

**Ek L : İşletmelerin Çalışan Sayılarına Göre Dağılımları Tablosu**

İlçeler	Çalışan Sayısı										Toplam	
	1- 9		10- 49		50- 249		250- 500		500'den çok		Sayı	%
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Arnavutköy					1	0,91					1	0,91
Avcılar			1	0,91	1	0,91					2	1,82
Bağcılar			1	0,91			1	0,91	1	0,91	3	2,72
Bahçelievler			2	1,82	2	1,82					4	3,64
Başakşehir	1	0,91	7	6,36	6	5,45					14	12,73
Bayrampaşa			1	0,91							1	0,91
Beylikdüzü			1	0,91							1	0,91
Beyoğlu					1	0,91					1	0,91
Büyükkçekmece					1	0,91					1	0,91
Çatalca					1	0,91					1	0,91
Esenler							1	0,91			1	0,91
Esenyurt					6	5,45	1	0,91	1	0,91	8	7,27
Fatih			4	3,64	1	0,91					5	4,55
Gaziosmanpaşa					5	4,55	1	0,91			6	5,45
Güngören			27	24,55	13	11,82					40	36,36
Küçükçekmece			6	5,45	7	6,36			1	0,91	14	12,73
Sultangazi					3	2,72					3	2,72
Tuzla					1	0,91					1	0,91
Ümraniye					1	0,91					1	0,91
Zeytinburnu			1	0,91	1	0,91					2	
<b>Toplam</b>	<b>1</b>	<b>0,91</b>	<b>51</b>	<b>46,36</b>	<b>51</b>	<b>46,36</b>	<b>4</b>	<b>3,64</b>	<b>3</b>	<b>2,73</b>	<b>110</b>	<b>100,00</b>

**Ek M : İşletmelerin Genel Özellikleri İle Rekabet Stratejileri Arasındaki İlişkiler**

**İşletmelerin Yaşları İle Rekabet Stratejisi- Maliyet Liderliği  
Arasındaki İlişiyi Gösteren Ki- Kare Testi**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	54,765 <sup>a</sup>	51	,334
Likelihood Ratio	38,039	51	,911
Linear-by-Linear Association	2,186	1	,139
N of Valid Cases	106		

**İşletmelerin Yaşları İle Rekabet Stratejisi- Farklılaştırma  
Arasındaki İlişiyi Gösteren Ki- Kare Testi**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	40,464 <sup>a</sup>	48	,772
Likelihood Ratio	36,383	48	,890
Linear-by-Linear Association	,874	1	,350
N of Valid Cases	106		

**İşletmelerin Yaşları İle Rekabet Stratejisi- Odaklanma  
Arasındaki İlişiyi Gösteren Ki- Kare Testi**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	29,922 <sup>a</sup>	36	,752
Likelihood Ratio	24,638	36	,924
Linear-by-Linear Association	,759	1	,383
N of Valid Cases	106		

**İşletmelerin Hukuki Yapıları İle Rekabet Stratejisi-  
Maliyet Liderliği Arasındaki İlişkiyi Gösteren Ki- Kare  
Testi**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	34,683 <sup>a</sup>	34	,435
Likelihood Ratio	25,672	34	,847
Linear-by-Linear Association	,299	1	,584
N of Valid Cases	110		

**İşletmelerin Hukuki Yapıları İle Rekabet Stratejisi- Farklılaştırma  
Arasındaki İlişkiyi Gösteren Ki- Kare Testi**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	50,049 <sup>a</sup>	32	,022
Likelihood Ratio	38,693	32	,193
Linear-by-Linear Association	,002	1	,962
N of Valid Cases	110		

**İşletmelerin Hukuki Yapıları İle Rekabet Stratejisi-  
Odaklanma Arasındaki İlişkiyi Gösteren Ki- Kare Testi**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	24,568 <sup>a</sup>	24	,430
Likelihood Ratio	23,356	24	,499
Linear-by-Linear Association	1,475	1	,225
N of Valid Cases	110		

**İşletmelerin Üretim Teknolojileri İle Rekabet Stratejisi- Maliyet Liderliği  
Arasındaki İlişkiyi Gösteren Ki- Kare Testi**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	32,622 <sup>a</sup>	34	,535
Likelihood Ratio	34,725	34	,433
Linear-by-Linear Association	,048	1	,827
N of Valid Cases	110		

**İşletmelerin Üretim Teknolojileri İle Rekabet Stratejisi- Farklılaştırma  
Arasındaki İlişkiyi Gösteren Ki- Kare Testi**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	21,980 <sup>a</sup>	32	,908
Likelihood Ratio	25,008	32	,806
Linear-by-Linear Association	,589	1	,443
N of Valid Cases	110		

**İşletmelerin Üretim Teknolojileri İle Rekabet Stratejisi- Odaklanma  
Arasındaki İlişkiyi Gösteren Ki- Kare Testi**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	36,106 <sup>a</sup>	24	,054
Likelihood Ratio	33,587	24	,092
Linear-by-Linear Association	,290	1	,590
N of Valid Cases	110		

**İşletmelerin Üretim Miktarları İle Rekabet Stratejisi- Maliyet Liderliği  
Arasındaki İlişkiyi Gösteren Ki- Kare Testi**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	57,974 <sup>a</sup>	68	,802
Likelihood Ratio	70,428	68	,396
Linear-by-Linear Association	3,840	1	,050
N of Valid Cases	109		

**İşletmelerin Üretim Miktarları İle Rekabet Stratejisi- Farklılaştırma  
Arasındaki İlişkiyi Gösteren Ki- Kare Testi**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	65,075 <sup>a</sup>	64	,439
Likelihood Ratio	71,649	64	,239
Linear-by-Linear Association	2,027	1	,155
N of Valid Cases	109		

**İşletmelerin Üretim Miktarları İle Rekabet Stratejisi- Odaklanma  
Arasındaki İlişkiyi Gösteren Ki- Kare Testi**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	53,837 <sup>a</sup>	48	,261
Likelihood Ratio	61,229	48	,095
Linear-by-Linear Association	,212	1	,645
N of Valid Cases	109		

**İşletmelerin Fason Yaptırdıkları Üretim Miktarları İle Rekabet Stratejisi-  
Maliyet Liderliği Arasındaki İlişkiyi Gösteren Ki- Kare Testi**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	84,363 <sup>a</sup>	68	,087
Likelihood Ratio	72,127	68	,343
Linear-by-Linear Association	2,762	1	,097
N of Valid Cases	46		

**İşletmelerin Fason Yaptırdıkları Üretim Miktarları İle Rekabet Stratejisi-  
Farklılaştırma Arasındaki İlişkiyi Gösteren Ki- Kare Testi**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	70,907 <sup>a</sup>	60	,158
Likelihood Ratio	62,566	60	,385
Linear-by-Linear Association	4,098	1	,043
N of Valid Cases	46		

**İşletmelerin Fason Yaptırdıkları Üretim Miktarları İle Rekabet Stratejisi-  
Odaklanma Arasındaki İlişkiyi Gösteren Ki- Kare Testi**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	80,409 <sup>a</sup>	48	,002
Likelihood Ratio	67,538	48	,033
Linear-by-Linear Association	1,547	1	,214
N of Valid Cases	46		

**İşletmelerin Fason Üretim Yapıp/ Yapmama Durumları İle Rekabet  
Stratejisi- Maliyet Liderliği Arasındaki İlişkiyi Gösteren Ki- Kare Testi**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	22,695 <sup>a</sup>	17	,159
Likelihood Ratio	27,892	17	,046
Linear-by-Linear Association	,029	1	,864
N of Valid Cases	109		

**İşletmelerin Fason Üretim Yapıp/ Yapmama Durumları İle Rekabet  
Stratejisi- Farklılaştırma Arasındaki İlişkiyi Gösteren Ki- Kare Testi**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,782 <sup>a</sup>	16	,468
Likelihood Ratio	17,813	16	,335
Linear-by-Linear Association	,701	1	,402
N of Valid Cases	109		



**İşletmelerin Fason Üretim Yapıp/ Yapmama Durumları İle Rekabet Stratejisi- Odaklanma Arasındaki İlişkiyi Gösteren Ki- Kare Testi**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	23,099 <sup>a</sup>	12	,027
Likelihood Ratio	24,551	12	,017
Linear-by-Linear Association	,208	1	,648
N of Valid Cases	109		

**İşletmelerin Ciroları İle Rekabet Stratejisi- Maliyet Liderliği Arasındaki İlişkiyi Gösteren Ki- Kare Testi**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	57,264 <sup>a</sup>	68	,820
Likelihood Ratio	55,009	68	,872
Linear-by-Linear Association	,716	1	,398
N of Valid Cases	108		

**İşletmelerin Ciroları İle Rekabet Stratejisi- Farklılaştırma Arasındaki İlişkiyi Gösteren Ki- Kare Testi**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	62,877 <sup>a</sup>	64	,516
Likelihood Ratio	59,482	64	,637
Linear-by-Linear Association	,002	1	,966
N of Valid Cases	108		

**İşletmelerin Ciroları İle Rekabet Stratejisi- Odaklanma Arasındaki İlişkiyi Gösteren Ki- Kare Testi**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	49,956 <sup>a</sup>	48	,396
Likelihood Ratio	52,971	48	,288
Linear-by-Linear Association	,982	1	,322
N of Valid Cases	108		

**İşletmelerin Çalışan Sayıları İle Rekabet Stratejisi- Maliyet Liderliği Arasındaki İlişkiyi Gösteren Ki- Kare Testi**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	89,676 <sup>a</sup>	68	,040
Likelihood Ratio	58,558	68	,786
Linear-by-Linear Association	,390	1	,532
N of Valid Cases	110		

**İşletmelerin Çalışan Sayıları İle Rekabet Stratejisi- Farklılaştırma Arasındaki İlişkiyi Gösteren Ki- Kare Testi**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	73,148 <sup>a</sup>	64	,203
Likelihood Ratio	49,184	64	,914
Linear-by-Linear Association	,204	1	,651
N of Valid Cases	110		

**İşletmelerin alışan Sayıları İle Rekabet Stratejisi- Odaklanma Arasındaki İlişkiyi Gösteren Ki- Kare Testi**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	55,178 <sup>a</sup>	48	,222
Likelihood Ratio	46,163	48	,548
Linear-by-Linear Association	,092	1	,761
N of Valid Cases	110		

**Ek N : İşletmelerin Genel Özellikleri İle Ar- Ge Bölümüne Sahip Olma Durumları Arasındaki İlişkiler**

**İşletmelerin Yaşları İle Ar- Ge Bölümüne Sahip Olma Durumları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Ki- Kare Testi**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,573 <sup>a</sup>	3	,462
Likelihood Ratio	3,318	3	,345
Linear-by-Linear Association	2,428	1	,119
N of Valid Cases	105		

**İşletmelerin Hukuki Yapıları İle Ar- Ge Bölümüne Sahip Olma Durumları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Ki- Kare Testi**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,214 <sup>a</sup>	2	,200
Likelihood Ratio	5,511	2	,064
Linear-by-Linear Association	,166	1	,683
N of Valid Cases	109		

**İşletmelerin Üretim Teknolojileri İle Ar- Ge Bölümüne Sahip Olma Durumları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Ki- Kare Testi**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,426 <sup>a</sup>	2	,040
Likelihood Ratio	5,080	2	,079
Linear-by-Linear Association	,027	1	,868
N of Valid Cases	109		

**İşletmelerin Üretim Miktarları İle Ar- Ge Bölümüne Sahip Olma Durumları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Ki- Kare Testi**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,458 <sup>a</sup>	4	,243
Likelihood Ratio	5,391	4	,249
Linear-by-Linear Association	1,186	1	,276
N of Valid Cases	109		

**İşletmelerin Fason Yaptırdıkları Üretim Miktarları İle Ar- Ge Bölümüne Sahip Olma Durumları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Ki- Kare Testi**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,238 <sup>a</sup>	4	,182
Likelihood Ratio	6,555	4	,161
Linear-by-Linear Association	,039	1	,844
N of Valid Cases	45		

**İşletmelerin Fason Üretim Yapıp/ Yapmama Durumları İle Ar- Ge  
Bölümüne Sahip Olma Durumları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Ki- Kare  
Testi**

	Value	df	Asymp. Sig. (2- sided)
Pearson Chi-Square	,164 <sup>a</sup>	1	,685
Continuity Correction <sup>b</sup>	,010	1	,919
Likelihood Ratio	,168	1	,682
Fisher's Exact Test			
Linear-by-Linear Association	,163	1	,687
N of Valid Cases	108		

**İşletmelerin Ciroları İle Ar- Ge Bölümüne Sahip Olma Durumları  
Arasındaki İlişkiyi Gösteren Ki- Kare Testi**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,968 <sup>a</sup>	4	,563
Likelihood Ratio	2,840	4	,585
Linear-by-Linear Association	2,270	1	,132
N of Valid Cases	107		

**İşletmelerin Çalışan Sayıları İle Ar- Ge Bölümüne Sahip Olma Durumları  
Arasındaki İlişkiyi Gösteren Ki- Kare Testi**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,641 <sup>a</sup>	4	,228
Likelihood Ratio	6,600	4	,159
Linear-by-Linear Association	4,228	1	,040
N of Valid Cases	109		

**Ek O : İşletmelerin Ürün İnovasyon Stratejileri İzlemelerine Göre Dağılımı**

<b>Ürün İnovasyon Stratejileri</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>	<b>Kümülatif %</b>
Saldırgan Strateji, Savunmacı Strateji	9	8,2	8,2
Saldırgan Strateji, Savunmacı Strateji, Geleneksel Strateji	8	7,3	15,5
Saldırgan Strateji, Geleneksel Strateji	7	6,4	21,9
Saldırgan Strateji, Savunmacı Strateji, Geleneksel Strateji, Taklitçi Strateji	6	5,5	27,4
Saldırgan Strateji, Geleneksel Strateji, Fırsatçı Strateji	5	4,5	31,9
Bütün Stratejileri İzliyor	4	3,6	35,5
Saldırgan Strateji, Fırsatçı Strateji	3	2,7	38,2
Geleneksel Strateji, Fırsatçı Strateji	2	1,8	40,0
Saldırgan	2	1,8	41,8
Saldırgan Strateji, Savunmacı Strateji, Taklitçi Strateji	2	1,8	43,6
Hiçbir Strateji İzlemiyor	1	0,9	44,5
Fırsatçı Strateji	1	0,9	45,4
Geleneksel Strateji	1	0,9	46,3
Savunmacı Strateji	1	0,9	47,2
Savunmacı Strateji, Geleneksel Strateji	1	0,9	48,1
Savunmacı Strateji, Taklitçi Strateji	1	0,9	49,0
Savunmacı Strateji, Geleneksel Strateji, Fırsatçı Strateji	1	0,9	49,9
2800	1	0,9	50,8
Saldırgan Strateji, Savunmacı Strateji, Taklitçi Strateji, Fırsatçı Strateji	1	0,9	51,7
Saldırgan Strateji, Savunmacı Strateji, Taklitçi Strateji, Geleneksel Strateji	1	0,9	52,6
Cevap Vermeyen	52	47,4	100,0
<b>Toplam</b>	<b>110</b>	<b>100,0</b>	

**Ek P : İşletmelerin Süreç İnovasyon Stratejileri İzlemelerine Göre Dağılımı**

<b>Süreç İnovasyon Stratejileri</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>	<b>Kümülatif %</b>
Bütün Stratejileri İzliyor	10	9,1	9,1
Saldırgan Strateji, Savunmacı Strateji, Taklitçi Strateji, Geleneksel Strateji	7	6,4	15,5
Saldırgan Strateji, Geleneksel Strateji, Fırsatçı Strateji	6	5,5	21,0
Saldırgan Strateji, Savunmacı Strateji, Geleneksel Strateji, Fırsatçı Strateji	6	5,5	26,5
Saldırgan Strateji, Savunmacı Strateji, Taklitçi Strateji, Fırsatçı Strateji	5	4,5	31,0
Saldırgan Strateji, Fırsatçı Strateji	4	3,6	34,6
Saldırgan Strateji, Taklitçi Strateji, Geleneksel Strateji, Fırsatçı Strateji	4	3,6	38,2
Saldırgan Strateji, Savunmacı Strateji	4	3,6	41,8
Hiçbir Strateji İzlemiyor	3	2,8	44,6
Geleneksel Strateji, Fırsatçı Strateji	3	2,8	47,4
Fırsatçı Strateji	2	1,8	49,2
Saldırgan Strateji	2	1,8	51,0
Saldırgan Strateji, Geleneksel Strateji	2	1,8	52,8
Saldırgan Strateji, Savunmacı Strateji, Geleneksel Strateji	2	1,8	54,6
Taklitçi Strateji, Geleneksel Strateji, Fırsatçı Strateji	1	0,9	55,5
Savunmacı Strateji	1	0,9	56,4
Savunmacı Strateji, Geleneksel Strateji	1	0,9	57,3
Savunmacı Strateji, Taklitçi Strateji	1	0,9	58,2
Saldırgan Strateji, Savunmacı Strateji, Fırsatçı Strateji	1	0,9	59,1
Geleneksel Strateji, Fırsatçı Strateji, Taklitçi Strateji	1	0,9	60,0
Cevap Vermeyen	44	40,0	100,0
<b>Toplam</b>	<b>110</b>	<b>100,0</b>	



**Ek R : İşletmelerin Pazarlama İnovasyon Stratejileri İzlemelerine Göre Dağılımı**

<b>Pazarlama İnovasyon Stratejileri</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>	<b>Kümülatif %</b>
Bütün Stratejileri İzliyor	13	11,9	11,9
Saldırgan Strateji, Savunmacı Strateji, Taklitçi Strateji, Geleneksel Strateji	10	9,2	21,1
Saldırgan Strateji, Fırsatçı Strateji, Geleneksel Strateji	7	6,5	27,6
Saldırgan Strateji, Savunmacı Strateji, Geleneksel Strateji	5	4,5	32,1
Saldırgan Strateji, Savunmacı Strateji, Fırsatçı Strateji, Geleneksel Strateji	5	4,5	36,6
Saldırgan Strateji, Geleneksel Strateji	4	3,6	40,2
Geleneksel Strateji	3	2,7	42,9
Hiçbir Strateji İzlemiyor	2	1,8	44,7
Saldırgan Strateji, Taklitçi Strateji, Geleneksel Strateji	2	1,8	46,5
Savunmacı Strateji, Fırsatçı Strateji, Geleneksel Strateji	2	1,8	48,3
Saldırgan Strateji, Savunmacı Strateji	2	1,8	50,1
Saldırgan Strateji, Savunmacı Strateji, Taklitçi Strateji	2	1,8	51,9
Saldırgan Strateji, Savunmacı Strateji, Fırsatçı Strateji, Taklitçi Strateji	2	1,8	53,7
Fırsatçı Strateji	1	0,9	54,6
Savunmacı Strateji	1	0,9	55,5
Savunmacı Strateji, Taklitçi Strateji, Geleneksel Strateji	1	0,9	56,4
Saldırgan Strateji	1	0,9	57,3
Saldırgan Strateji, Taklitçi Strateji	1	0,9	58,2
Saldırgan Strateji, Fırsatçı Strateji, Taklitçi Strateji, Geleneksel Strateji	1	0,9	59,1
Cevap Vermeyen	45	40,9	100,0
<b>Toplam</b>	<b>110</b>	<b>100,0</b>	

**Ek S : İşletmelerin Örgütsel İnovasyon Stratejileri İzlemelerine Göre Dağılımı**

Örgütsel İnovasyon Stratejileri	Sayı	%	Kümülatif %
Bütün Stratejileri İzliyor	17	15,5	15,5
Saldırgan Strateji, Taklitçi/ Bağımlı Strateji	7	6,4	21,9
Taklitçi/ Bağımlı Strateji	4	3,7	25,6
Savunmacı Strateji, Geleneksel/ Fırsatçı Strateji	4	3,7	29,3
Hiçbir Strateji İzlemiyor	3	2,7	32,0
Saldırgan Strateji, Savunmacı Strateji, Geleneksel/ Fırsatçı Strateji	3	2,7	34,7
Saldırgan Strateji, Savunmacı Strateji, Taklitçi/ Bağımlı Strateji	3	2,7	37,4
Savunmacı Strateji	2	1,8	39,2
Saldırgan Strateji	2	1,8	41,0
Geleneksel/ Fırsatçı Strateji	1	0,9	41,9
Taklitçi/ Bağımlı Strateji, Geleneksel/ Fırsatçı Strateji	1	0,9	42,8
Savunmacı Strateji, Taklitçi/ Bağımlı Strateji	1	0,9	43,7
Saldırgan Strateji, Taklitçi/ Bağımlı Strateji, Geleneksel/ Fırsatçı Strateji	1	0,9	44,6
Saldırgan Strateji, Savunmacı Strateji	1	0,9	45,5
Cevap Vermeyen	60	54,5	100,0
<b>Toplam</b>	<b>110</b>	<b>100,0</b>	

**Ek T : İşletmelerin İnovasyon İşbirlikleri Yaptıkları Kuruluşlara Göre Dağılımı**

<b>İnovasyon İşbirliği Yapılan Kuruluşlar</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>	<b>Kümülatif %</b>
İşletme grubu içindeki diğer işletmeler	2	1,8	1,8
Rakipler ya da sektördeki diğer işletmeler	4	3,6	5,4
Üniversiteler ya da yüksek öğrenim kurumları	1	0,9	6,3
Yazılım, parça, malzeme ya da ekipman tedarikçileri			
Müşteriler ya da tüketiciler	1	0,9	7,2
Yazılım, parça, malzeme ya da ekipman tedarikçileri			
Rakipler ya da sektördeki diğer işletmeler	1	0,9	8,1
Yazılım, parça, malzeme ya da ekipman tedarikçileri			
Danışmanlar, ticari laboratuvarlar ya da özel ar- ge kurumları	1	0,9	9,0
Danışmanlar, ticari laboratuvarlar ya da özel ar- ge kurumları			
Kamu araştırma kurumları	1	0,9	9,9
İşletme grubu içindeki diğer işletmeler			
Yazılım, parça, malzeme ya da ekipman tedarikçileri	1	0,9	10,8
Müşteriler ya da tüketiciler			
Yazılım, parça, malzeme ya da ekipman tedarikçileri			
Müşteriler ya da tüketiciler	1	0,9	11,7
Kamu araştırma kurumları			
İşletme grubu içindeki diğer işletmeler			
Yazılım, parça, malzeme ya da ekipman tedarikçileri	1	0,9	12,6
Müşteriler ya da tüketiciler			
Rakipler ya da sektördeki diğer işletmeler			
İşletme grubu içindeki diğer işletmeler			
Yazılım, parça, malzeme ya da ekipman tedarikçileri			
Müşteriler ya da tüketiciler	2	1,8	14,4
Kamu araştırma kurumları			
Yazılım, parça, malzeme ya da ekipman tedarikçileri			
Müşteriler ya da tüketiciler			
Rakipler ya da sektördeki diğer işletmeler	2	1,8	16,2
Kamu araştırma kurumları			
Yazılım, parça, malzeme ya da ekipman tedarikçileri			
Rakipler ya da sektördeki diğer işletmeler			
Danışmanlar, ticari laboratuvarlar ya da özel ar- ge kurumları	1	0,9	17,1
Kamu araştırma kurumları			
İşletme grubu içindeki diğer işletmeler			
Yazılım, parça, malzeme ya da ekipman tedarikçileri			
Müşteriler ya da tüketiciler	1	0,9	18,0
Rakipler ya da sektördeki diğer işletmeler			
Danışmanlar, ticari laboratuvarlar ya da özel ar- ge kurumları			

**Ek T : (devam) İşletmelerin İnovasyon İşbirlikleri Yaptıkları Kuruluşlara Göre Dağılımı**

İşletme grubu içindeki diğer işletmeler Yazılım, parça, malzeme ya da ekipman tedarikçileri Müşteriler ya da tüketiciler Rakipler ya da sektördeki diğer işletmeler Kamu araştırma kurumları	1	0,9	18,9
İşletme grubu içindeki diğer işletmeler Yazılım, parça, malzeme ya da ekipman tedarikçileri Rakipler ya da sektördeki diğer işletmeler Danışmanlar, ticari laboratuvarlar ya da özel ar- ge kurumları Kamu araştırma kurumları	2	1,8	20,7
Yazılım, parça, malzeme ya da ekipman tedarikçileri Müşteriler ya da tüketiciler Rakipler ya da sektördeki diğer işletmeler Danışmanlar, ticari laboratuvarlar ya da özel ar- ge kurumları Kamu araştırma kurumları	1	0,9	21,6
İşletme grubu içindeki diğer işletmeler Yazılım, parça, malzeme ya da ekipman tedarikçileri Müşteriler ya da tüketiciler Rakipler ya da sektördeki diğer işletmeler Danışmanlar, ticari laboratuvarlar ya da özel ar- ge kurumları Üniversiteler ya da yüksek öğrenim kurumları	1	0,9	22,5
Yazılım, parça, malzeme ya da ekipman tedarikçileri Müşteriler ya da tüketiciler Rakipler ya da sektördeki diğer işletmeler Danışmanlar, ticari laboratuvarlar ya da özel ar- ge kurumları Üniversiteler ya da yüksek öğrenim kurumları Kamu araştırma kurumları	1	0,9	23,4
Cevap vermeyen	84	76,4	100,0
<b>Toplam</b>	110	100,0	

**Ek U : İşletmelerin Genel Özellikleri İle İnovasyon İşbirliği Yapma Durumları  
Arasındaki İlişkiler**

**İşletmelerin Yaşları İle İnovasyon İşbirliği Yapma Durumları Arasındaki  
İlişkiyi Gösteren Ki- Kare Testi**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,774 <sup>a</sup>	3	,079
Likelihood Ratio	6,479	3	,090
Linear-by-Linear Association	3,883	1	,049
N of Valid Cases	98		

**İşletmelerin Hukuki Yapıları İle İnovasyon İşbirliği Yapma Durumları  
Arasındaki İlişkiyi Gösteren Ki- Kare Testi**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,453 <sup>a</sup>	2	,108
Likelihood Ratio	4,068	2	,131
Linear-by-Linear Association	,144	1	,704
N of Valid Cases	102		

**İşletmelerin Üretim Teknolojileri İle İnovasyon İşbirliği Yapma Durumları  
Arasındaki İlişkiyi Gösteren Ki- Kare Testi**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,945 <sup>a</sup>	2	,001
Likelihood Ratio	14,727	2	,001
Linear-by-Linear Association	11,460	1	,001
N of Valid Cases	102		

**İşletmelerin Üretim Miktarları İle İnovasyon İşbirliği Yapma Durumları  
Arasındaki İlişkiyi Gösteren Ki- Kare Testi**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,674 <sup>a</sup>	4	,225
Likelihood Ratio	5,863	4	,210
Linear-by-Linear Association	4,217	1	,040
N of Valid Cases	102		

**İşletmelerin Fason Yaptırdıkları Üretim Miktarları İle İnovasyon İşbirliği  
Yapma Durumları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Ki- Kare Testi**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,444 <sup>a</sup>	4	,349
Likelihood Ratio	4,468	4	,346
Linear-by-Linear Association	,000	1	,985
N of Valid Cases	43		

**İşletmelerin Fason Üretim Yapıp/ Yapmama Durumları İle İnovasyon İşbirliği Yapma Durumları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Ki- Kare Testi**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,560 <sup>a</sup>	1	,212
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,026	1	,311
Likelihood Ratio	1,527	1	,217
Fisher's Exact Test			
Linear-by-Linear Association	1,545	1	,214
N of Valid Cases	101		

**İşletmelerin Ciroları İle İnovasyon İşbirliği Yapma Durumları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Ki- Kare Testi**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,600 <sup>a</sup>	4	,107
Likelihood Ratio	8,269	4	,082
Linear-by-Linear Association	4,634	1	,031
N of Valid Cases	101		

**İşletmelerin Çalışan Sayıları İle İnovasyon İşbirliği Yapma Durumları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Ki- Kare Testi**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,654 <sup>a</sup>	4	,105
Likelihood Ratio	8,050	4	,090
Linear-by-Linear Association	5,600	1	,018
N of Valid Cases	102		

**Ek V : İşletmelerin İnovatif Ürün Geliştirme Sürecinde İzledikleri  
Süreç Modellerine Göre Dağılımı**

Süreç Modelleri	Sayı	%	Kümülatif %
Bütün Modelleri Kullanıyor	13	11,8	11,8
Kapı Süreci Modeli, Huni Modeli, Alfa/ Beta Sevkiyat Modeli	13	11,8	23,6
Kapı Süreci Modeli, Huni Modeli, Stratejik Ürün İnovasyon Süreci Modeli, Alfa/ Beta Sevkiyat Modeli	8	7,3	30,9
Bilginin İşlenmesine Dayalı Model, Kapı Süreci Modeli, Huni Modeli, Alfa/ Beta Sevkiyat Modeli	4	3,6	34,5
Bilginin İşlenmesine Dayalı Model, Kapı Süreci Modeli	3	2,8	37,3
Bilginin İşlenmesine Dayalı Model, Kapı Süreci Modeli, Stratejik Ürün İnovasyon Süreci Modeli	3	2,8	41,1
Bilginin İşlenmesine Dayalı Model, Kapı Süreci Modeli, Huni Modeli	2	1,8	41,9
Bilginin İşlenmesine Dayalı Model, Kapı Süreci Modeli, Huni Modeli, Stratejik Ürün İnovasyon Süreci Modeli	2	1,8	43,7
Stratejik Ürün İnovasyon Süreci Modeli	1	0,9	44,6
Huni Modeli, Stratejik Ürün İnovasyon Süreci Modeli, Alfa/ Beta Sevkiyat Modeli	1	0,9	45,5
Kapı Süreci Modeli	1	0,9	46,4
Kapı Süreci Modeli, Stratejik Ürün İnovasyon Süreci Modeli, Alfa/ Beta Sevkiyat Modeli	1	0,9	47,3
Kapı Süreci Modeli, Huni Modeli	1	0,9	48,2
Kapı Süreci Modeli, Huni Modeli, Stratejik Ürün İnovasyon Süreci Modeli	1	0,9	49,1
Bilginin İşlenmesine Dayalı Model, Huni Modeli	1	0,9	50,0
Bilginin İşlenmesine Dayalı Model, Huni Modeli, Alfa/ Beta Sevkiyat Modeli	1	0,9	50,9
Bilginin İşlenmesine Dayalı Model, Kapı Süreci Modeli, Alfa/ Beta Sevkiyat Modeli	1	0,9	51,8
Bilginin İşlenmesine Dayalı Model, Kapı Süreci Modeli, Stratejik Ürün İnovasyon Süreci Modeli, Alfa/ Beta Sevkiyat Modeli	1	0,9	52,7
Cevap Vermeyen	52	47,3	100,0
<b>Toplam</b>	110	100,0	





## ÖZGEÇMİŞ



**Ad Soyad** : Cengiz KASTAN  
**Doğum Tarihi ve Yeri** : 21 Nisan 1964, Trabzon  
**E- posta** : cengizkastan@aydin.edu.tr

### ÖĞRENİM DURUMU :

**Lisans** : 1985, Marmara Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü  
**Yükseklisans** : 1988, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası İşletmecilik Programı

### MESLEKİ DENEYİM :

İlkokul döneminden beri baba mesleği ayakkabıcılık ile ilgilenen Kastan, tasarım, stampa çıkarma, kesim, monta ve finisaj konularında çalışmıştır. Ayakkabı üreten işletmelerde “işletme müdürü” , “modelist” olarak görev yapmış ve danışmanlık vermiştir.

Birleşmiş Milletler UNIDO tarafından düzenlenen ve İtalyan P. I. S. I. Enstitüsü tarafından verilen “Ayakkabı Dizaynı ve Model Yapımı” Programı ile İTKİB ve Moda Pelle Fashion Institute işbirliğinde düzenlenen “Ayakkabı Tasarımı” Programı'nı tamamlamıştır.

1994- 2002 yıllarında İstanbul Ayakkabıcı Esnafı ve Sanatkarları Odası'nda eğitim ve teknik işlerden sorumlu Başkan Yardımcılığı yapmıştır. 1993- 1999 yılları arasında Eğitim Müdürlüğü yaptığı Türkiye Umum Ayakkabıcılar Federasyonu'nda 1999- 2001 yıllarında Genel Başkan Vekilliği görevinde bulunmuştur. 1997- 2001 yıllarında

TASEV (Türkiye Ayakkabı Sektörü Araştırma- Geliştirme ve Eğitim Vakfı) Yönetim Kurulu Üyesi yapmış, 2005- 2008 yıllarında ise aynı kurumda Eğitim Koordinatörü olarak çalışmıştır.

Kastan, Temmuz 2008'den beri İstanbul Aydın Üniversitesi Anadolu Bil MYO Ayakkabı Tasarım ve Üretimi Program Başkanı olarak görev yapmaktadır. Aynı MYO'da Ekim 2011'de atandığı Tekstil, Giyim, Ayakkabı ve Deri Bölüm Başkanlığı'nı görevini de sürdürmektedir.

**YAYINLAR** :

**Kitaplar** :

Modern Yöntemle Stampa Çıkarma, 5. Baskı, Bursa, 2007.

Meslek Yüksekokulları İçin Ayakkabı Malzemeleri, 4. Baskı, İstanbul, 2011.

Ayakkabı Teknolojisi, 2. Baskı, Konya, 2007.

**Makaleler** :

***Türkiye'de İhracatçı Ayakkabı İşletmelerinde İnovasyon Stratejileri ve Ürün İnovasyonu Çalışmaları Üzerine Bir Araştırma,***

İstanbul Aydın Üniversitesi Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi, (2014), Yıl 9, Sayı 33- 34, ss. 25- 48.

***Ayakkabı Kalıp Tasarımı Öğretim Yöntemi Üzerine Bir Deneme,***

İstanbul Aydın Üniversitesi Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi, (2009), Yıl 3, Sayı 14, ss. 3- 16.

***Ayakkabı Kalıbı Ölçü Sistemleri: Fransız Ölçü Sistemi,***

İstanbul Aydın Üniversitesi Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi, (2009), Yıl 3, Sayı 13, ss. 3- 16.