



JOURNAL OF SOCIAL AND HUMANITIES SCIENCES RESEARCH

Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi
Open Access Refereed e-Journal & Refereed & Indexed

Article Type	Research Article	Accepted / Makale Kabul	19.01.2019
Received / Makale Geliş	09.11.2018	Published / Yayınlanma	20.01.2019

İŞLETME YÖNETİMİNDE STRATEJİK REKABET ÜSTÜNLÜĞÜNÜN SAĞLANMASINDA; BİR ARACI OLARAK İNOVASYON STRATEJİLERİNİN ÖNEMİ

PROVIDING STRATEGIC COMPETITIVENESS IN BUSINESS ADMINISTRATION; THE IMPORTANCE OF INNOVATION STRATEGIES AS A TOOL

Dr. İlker ASLAN

T.C. İstanbul Beylikdüzü Belediyesi, İstanbul / TÜRKİYE, ORCID ID: 0000-0001-5689-2827

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, stratejik rekabet üstünlüğünün sağlanmasında inovasyon stratejilerinin önem boyutunu incelemektir. Ayrıca, işletmelerin temel amaçlarının tespit edilmesi, belirlenen hedeflere kolayca ulaşabilmesi ve ihtiyaç duyulan kaynakların minimum maliyetle temini için alternatif stratejilerin neler olduğu konularına yer verilmiştir. Müşteri değeri yaratılması, işletmelerin piyasaların rekabet ortamında avantaj elde etmesi, rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi, düşük bir maliyet ile üretimin avantajları ve rekabet üstünlüğü sağlayan stratejiler neler olabileceği konularına değinilmiştir. Dolayısıyla bu çalışmada; strateji kavramı, stratejik yönetim kavramı, rekabet kavramı inovasyon kavramı, rekabet ortamında farklılık yaratmasını sağlayan bütün eylemler, küresel eğilimler ve çevre şartları dikkate alındığında yapılacak yeniliklerin belli stratejiler üzerine oturtulmasının önemi üzerinde durulmuştur. Ülkeler bazında rekabet üstünlüğünün sağlanmasında inovasyonel etkinlikler ve faaliyetler büyük bir öneme sahiptir. Bu kapsamda çalışmada; savunmacı, saldırgan, geleneksel, taklitçi, keşifsel ve artırimsal inovasyon stratejileri rekabet üstünlüğünün sağlanabilmesi açısından incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Rekabet, Rekabet Üstünlüğü, İnovasyon, İnovasyon Stratejileri.

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the importance dimension of innovation strategies in ensuring strategic competitive advantage. In addition, the main objectives of the enterprises to identify, easy to reach the specified goals and resources needed to provide the minimum cost of the alternative strategies are covered. Customer value creation, competitive advantage of the markets in the competitive environment, competitive advantage, the advantages of production with a low cost and competitive advantage strategies were discussed. Therefore, in this study; The concept of strategy, the concept of strategic management, the concept of competition, the concept of innovation, all actions that make a difference in the competition environment, global trends and the importance of putting the innovations to be made when considering the environmental conditions are emphasized. Innovative activities and activities are of great importance in achieving competitive advantage in countries. In this study; defensive, aggressive, traditional, empirical, exploratory and incremental innovation strategies have been examined in order to ensure competitive advantage.

Key Words: Competition, Competition's Advantage, Innovation, Innovation's Strategies.

1. GİRİŞ

Yönetim biliminde strateji kavramı, işletmelerin rekabet piyasalarında hedeflerine ulaşabilmeleri için izleyeceği yollar olarak tanımlanmaktadır. Özellikle şirketlerin rakiplerine karşı izleyebilecekleri stratejiler, stratejik planlama, daha sonra ise stratejik yönetim adı verilen bir disiplinin doğmasına neden olmuştur¹. Stratejik yönetim faaliyetlerinin başarılı olmasında rekabette üstünlüğü sağlayabilecek stratejilerin uygulanması gerekmektedir. Rekabet, ülke ekonomisinin rekabetçi bir yapıya dönüşebilmesi, ülkelerin rekabetçi işletmelere sahip olabilmeleri ve ekonomik büyüme için önemli bir etken olmaktadır. Rekabet kavramı teknoloji, bilgi ve işletmelerin dinamik rekabetçi üstünlüklerine yönelik konuları kapsamaktadır. İşletmelerin; iş anlaşmalarını, sanayi kümelerini, teknolojik iletişim

¹ AKTAN, C.C. (2008), Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama, *Çimento İşveren Dergisi*, 22(4), 4-21, s. 6.

ağlarını ve uzun dönemli sözleşmeleri benimsemeleri onları daha da rekabetçi hale getirebilmektedir². Rekabetin ön planda olduğu ülkelerde etkin öğrenmeye, örgütlenmeye, iş oluşturma aşamalarına ve inovasyona daha fazla önem verilmektedir.

Yenilikçi fikirlerden katma değer çıktılarının oluşturulması ve rekabet üstünlüğü sağlayacak yeniliklerin oluşturulma süreci inovasyon olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, inovasyonun önemli noktalarından birisi, yenileşme sürecinin kendisi ve inovatif sonuçların yeni şekilde ürün ortaya koyması olmaktadır. İnovasyonun yenilenme dereceleri, ortaya konulan fikirlerden ziyade, gerçekleştirilmesi düşünülen yeniliklere karar alan kişilerle ilişkili ilgili söylenebilir. İnovasyon, işletmenin piyasadaki hızlı değişimlerden negatif etkilenmemesi, pazar gücünü koruyabilmesi ve iş potansiyelini sürdürebilmesi için önemli bir faaliyet türü haline dönüşmektedir(YILMAZ, 2015: 5)³. İnovasyonun hayata geçebilmesi için gerekli şartları yerine getiren kişi, yapılacak olan işlerin bir yenilenme olduğu fikrini veren kişi olarak kabul görmektedir.

2. STRATEJİ KAVRAMI

Strateji; sınırlı olan kaynaklar ile belirlenen hedeflere ve amaçlara en iyi performans ile nasıl ulaşılması yöntemlerini ortaya koymaktadır. Stratejiden söz edildiğinde; geleceğe yönelik, vizyonu açık şekilde planlanan yol ve yöntemle belirlenen hedefler akla gelmektedir. Strateji, büyük sermaye gücüne ulaşan işletmelerin küreselleşme sürecindeki düzenlemelerinde kullanılmaktadır. İşletmelerde stratejiden bahsetmek için bazı şartlar gerekmektedir. Stratejinin oluşabilmesi için mutlaka belirlenen bir amaç ya da hedefin olması, ilgili işletmelerin de gelecekte ulaşmak istediği sonuçları en iyi şekilde tanımlaması gerekmektedir. Gerçekleştirilmesi düşünülen hedef ve amaçlar için kullanılan sınırlı düzeyde kaynağın olması, stratejinin işletmeler açısından önem taşıdığını göstermektedir. Stratejinin doğru biçimde tanımlanması işletmeler için oldukça kritik bir süreci kapsamaktadır(ÖZER, 2015: 71)⁴. Strateji süreci içerisinde; çevreyi en iyi şekilde algılama, uzun süreli düşünme, hedef ve amaçları belirleme işlemlerinin dikkate alınması gerekmektedir. Giderek artan rekabet baskısı nedeniyle işletmeler, faaliyetleri sırasında ve yeni yatırımlarda stratejik hedef belirlemek zorunda kalmaktadır(GÜÇLÜ, 2003: 65)⁵. Stratejik yönetimin olaylara yaklaşım şekli, işletmenin ticari işlevini daha da güçlendirmektedir.

3. STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI

Stratejik yönetim kavramı, yönetim ve strateji sözcüklerinin birleşmesi ile türetilerek oluşturulmuştur. Stratejik yönetim, işletmelerin üst seviye kadrosunun faaliyetlerini de içerisine alan süreçlerin toplamından meydana gelmektedir. Kapsam olarak stratejik yönetim, izlenilecek olan stratejinin planlanabilmesi için gerekli inceleme, değerlendirme, araştırma ve seçim çabalarının planlanmasını içermektedir. Planlanan stratejilerin uygulanması için işletme içerisinde motivasyonel ve yapısal önlemlerin alınarak işleme konulması gerekmektedir. Stratejik yönetim anlayışıyla geliştirilen stratejilerin, planlama evrelerinin eksik kalmaması için, uygulanmasını ve ulaşılan sonuçların kontrolünü sağlamak maksadıyla sürekli hale getirilmektedir (EREN, 2013: 31-32)⁶. Stratejilerin verimliliğinin anlaşılabilmesi için uygulanmadan önce veya uygulandıktan sonra amacına uygunluğu bakımından belirlenen hedeflere ulaşip ulaşmadığının kontrolünün sağlanması büyük önem ifade etmektedir.

Stratejik yönetim, sürekli değişen çevreyi kontrol edecek, değişimlere ayak uydurabilecek yenilikleri kapsamaktadır. Bu nedenle stratejik yönetim planlamasında, işletmelerin operasyonel çevresini belirlemek maksadıyla hedef tespiti yapılmaktadır. Tepkisel açıdan bir hedef belirlemek yerine, stratejik yöntemin planlı ve bilinçli olarak yapılmasını gerektirmektedir. Genellikle özel sektörler başta olmak üzere geliştirilen stratejik yönetim bakış açısı, aynı zamanda kamusal işletmelerde de önemli faaliyetler arasında yer alabilmektedir(GÜÇLÜ, 2003: 61)⁷. Kamu kurum ve kuruluşlarının uzun dönemler halinde

² TOPALLI, N., MERCAN, B. (2016). Rekabet Kavramına Yeni Bir Alternatif Yaklaşım: Sistemik Rekabet, *In: International Conference on Eurasian Economies*, 856-863, s. 856.

³ YILMAZ, H. (2015), *Stratejik İnovasyon Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, s. 5.

⁴ ÖZER, M. A. (2015), İşletmelerde Stratejinin Önemi Üzerine Değerlendirmeler, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 14, 69-84, s. 71.

⁵ GÜÇLÜ, N. (2003), Stratejik Yönetim, *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61-85, s. 65.

⁶ EREN, E. (2013), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 9. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, ss. 31-32.

⁷ Güçlü a.g.e., s. 61.

yapmış oldukları planlamalarda, önemli stratejiler belirleyerek, stratejik yönetim anlayışının vizyonunu oluşturmaya yönelik çalışmaları bu kapsama örnek olarak gösterilebilir.

4. REKABET KAVRAMI

Rekabet kavramı, farklı pazarlara hizmet ve ürünlerini sunan işletmelerin, faaliyetlerini etkileyen koşullardan meydana gelen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin aralarındaki rekabet; fiyatlara, kaliteye, hizmete ve desteğe dayanmakta olup, işletme hedeflerinin hayata geçmesi sürecinde etkili olmaktadır. Pazarda daha büyük rekabet payını elinde bulundurmaya isteyen işletmeler, kalitesini artırmak için daha fazla çaba sarf etmeleri gerekmektedir. Bu nedenle rekabet, pazar ekonomisi içerisinde zorunlu bir koşul olmaktadır. Pazar ekonomisinin işleyiş algısı da rekabete dayanmaktadır(TOKATLIOĞLU, 1999: 5)⁸. Rekabet üzerine işleyen bir ekonomi; kaynakların etkili kullanımını sağlayabilir ve rakip ürünlerin fiyatının düşmesini zorunlu hale getirebilir.

Teknolojik gelişmeler, rekabet gücüne ulaşılabilmesi için anahtar rol oynamakla birlikte, rekabetteki teknolojik ilerlemeyi de teşvik etmektedir. Rekabet olgusu, etkin ve verimli bir şekilde çalışan piyasa sisteminin temelini oluşturarak, kaynakların en iyi şekilde dağılımını sağlamaktadır. İşletmelerin rekabet avantajında üstünlüğünü sağlayabilmesi için çalışma takımlarının oluşturulması ve insan kaynaklarının verimliliğinin sağlanması gerekmektedir (ESEN, 2010: 18)⁹. Rekabet kavramını derinleme incelemek için rekabet stratejilerinden bahsedilmesi ve bunların bilinmesi gerekmektedir.

5. REKABET STRATEJİSİ KAVRAMI

Rekabet stratejisi kavramı, herhangi bir işletmenin iş sahasında rakibine kıyasla rekabet üstünlüğünü sağlayacak bir sürü sistematik ve bağlantılı karar alma bütünlüğünü ifade etmektedir. Rekabet stratejisi, rekabeti geliştirmek adına ulaşılmak istenen sonuçlar ile bu sonuçlara ulaşmak için kullanılacak olan araçların kombinasyonlarından meydana gelmektedir. Genellikle işletmeler, düşük maliyet getirisi ile ürün veya hizmet geliştirerek, geliştirdiği ürünü yüksek fiyatla müşterisine sunup, onların isteklerini karşılamak ve rekabet avantajını elde bulundurmaya için çaba sarf etmektedirler. Yalnız, rekabet avantajını elde bulundurmaya tek başına yeterli olmamaktadır. Özellikle elde edilen bu avantajın sürdürülebilir özellikte olması gerekmektedir. Ayrıca rekabete dayalı stratejilerin; statik olmaktan çıkartılarak, değişime açık, çevresel koşullara göre uyumlu ve sürekli olması gerekmektedir(BAYRI, 2006: 164)¹⁰. Rekabet stratejisinin temelinde, işletmelerin çevreleriyle olan ilişkilerini düzenlemesi ve içinde bulunulan duruma göre değişimlere ayak uydurması gerekmektedir.

Küreselleşmenin etkisiyle kendine özgü nitelik taşıyan, müşteri odaklılığına öne çıkan, aynı amaç için mal veya hizmetleri düşük fiyatlarla sunabilen işletmeler, rekabet stratejisinde öne çıkabilirler. Başka bir ifade ile daha düşük maliyetlerle üretimi yapılan piyasa fiyatlarının daha da altındaki kaliteli mallar ve hizmetleri arz ederek rekabetçi avantaj sağlayabilen stratejik yönetim araçlarını, rekabet stratejileri olarak tanımlamak mümkün olabilir. Dolayısıyla, rekabet stratejilerini geliştirmek, işletmelerin nasıl rekabet edebileceğini ve hedeflerini gerçekleştirebilmek için ne tür aktif politikalara gerek duyulacağını ortaya çıkarılması gerekmektedir. Rekabetin olduğu ortamlarda, işletmelerin performans düzeylerini arttırmak ve devam ettirmek amacıyla, stratejik imalat teknolojilerinin ve stratejik rekabet araçlarının kullanılması kaçınılmaz hale gelebilir. Bu nedenle işletmelerin performanslarının, marka tanınırlığının ve verimliliğinin artırılmasında; rekabetçi stratejilerin çok önemli etkisi bulunmaktadır. Hızla değişmekte olan çevre koşulları nedeniyle, küresel rekabet ortamlarında, rekabet stratejileri yeniliklere sağlıklı bir şekilde cevap verebilen işletmelerin ayakta kalabilmelerine imkân sağlayabilmektedir(YÜCEL ve AHMETOĞULLARI, 2016: 114)¹¹. İşletmelerin uygulamakta olduğu rekabet stratejileri, işletmecilik faaliyetlerinin pozitif yönde devamlılığı için, sürdürülebilir stratejik hamle yapmalarını gerekli kılabilir.

5.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

⁸ TOKATLIOĞLU, İ. (1999), İktisadi Analizde Rekabet Kavramının Gelişimi, *Ekonomik Yaklaşım*, 10(33), 5-26, s. 5.

⁹ ESEN, Ş. (2010), Rekabet Kavramına İktisat Okulları Açısından Yaklaşım, *Bartın Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Fakülte Dergisi*, 1(1), 17-26, s. 18.

¹⁰ BAYRI, O. (2006), Rekabet Stratejileri Açısından Maliyet-Hacim Analizleri, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 30, 163-172, s. 164.

¹¹ YÜCEL, R., AHMETOĞULLARI, K. (2016), Rekabet Stratejilerinin İleri İmalat Teknolojileri ve Firma Performansı Üzerine Etkileri, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(2), 113-129, s. 114.

Maliyet liderliği stratejisi, değerler zinciri içinde maliyet indirimini veya kullanılmış toplam kaynaklar arasında azaltma yapabilme anlamına gelmektedir. Özet bir ifadeyle, maliyet liderliği stratejisi; işletme maliyetlerinin azaltılması için düşük fiyatlarla rekabet gücünü ve ortalamanın üzerinde gelir elde etmeyi amaçlamaktadır. Maliyetlerin azaltılması, yani maliyet liderliği stratejisinde, ürün fiyatlarının düşürülmesi söz konusu olmamakla birlikte işletmelerin tüm faaliyetlerinde, esas olarak maliyetlerin düşürülmesi ele alınmaktadır. Bir bakıma, maliyetlerin düşürülmesi sektördeki fiyatla, işletmelerin maliyetleri arasındaki farkı açabileceğinden dolayı, işletme gelir elde ederek rakiplerine karşı maliyet avantajı kazanmaktadır. Maliyet avantajlarının süreklilik kazanabilmesi için işletmeye ait kaynağın sektördeki rakiplerce kopyasının yapılması veya taklit edilmesinin oldukça zor olması gerekmektedir. İşletmelerin; rekabet türüne, kaynak gücüne, müşteri ve üretim portföyüne göre maliyet liderliği stratejisi uygulamaları farklılık gösterebilmektedir (PRAJOGO, 2007: 70)¹². İşletmenin, maliyet liderliği stratejisini en iyi şekilde uygulayabilmesi için ölçek ekonomisinden faydalanması önemli faydalar sağlayabilir.

Maliyet liderliği stratejisinin, üretici işletmeler tarafından bir rekabet avantajı haline gelebilmesi için endüstrilerdeki ürünlerin düşük maliyetlerle üretilmesi gerekmektedir. Geniş ürün yelpazesine sahip işletmeler, ürünlerini kaynak paylaşım yolunu kullanarak maliyet liderliğine daha avantajlı olarak ulaşabilirler. Maliyet liderliği stratejilerini uygulamakta olan işletmenin odak noktasını, verimlilik ile sıkı maliyet kontrolleri oluşturmaktadır. Maliyet liderliği stratejilerini uygulamakta olan işletmelerin, çoğunlukla standart üretim sistemlerini ve sabit makineleri kullanarak üretim akış şemalarını oluşturdukları ifade edilmektedir. Sözü edilen bu sistem ile birlikte oluşan firelerin en düşük seviyeye getirerek verimliliği daha da artırabilmektedirler (AKİNGBADE, 2014: 143-144)¹³. Özetle, işletmelerin maliyet liderliği stratejisinde başarılı olabilmeleri için; işçilik, hammadde ve pazar payı avantajı gibi önemli girdilere sahip olmaları gerekmektedir.

5.2. Farklılaştırma Stratejisi

İşletmelerin faaliyette bulunduğu sektör içerisinde sunmuş olduğu hizmet ve ürünlerin, rakip işletmelere göre olumlu yönde farklılık kazanılabilmesi işlemini; farklılaşma stratejisi olarak tanımlamak mümkün olabilir. Farklılaşma stratejilerinin işletmeler tarafından başarılı biçimde uygulanması için pazarlama-satış, finans ve araştırma-geliştirme bölümlerinde görev alan, üstün performanslı yöneticilerin koordineli olarak çalışma yapmaları gerekmektedir. Farklılaşma stratejisinde, işletmeler bakımından sürdürülebilir rekabete dayalı avantaj sağlamanın oldukça etkin bir strateji olduğu belirtilmektedir. Faaliyet kapsamı açısından ele alındığında, farklılaşma stratejisi; marka veya başarılı ürün tasarımı, başarılı müşteri hizmetleri, başarılı bayilik ağı teknoloji kullanımı, ileri teknoloji, etkili dağıtım kanalları, yüksek kaliteli ürün ve benzeri şekilde birden fazla formlarda gerçekleştirilmektedir (PORTER, 1980: 522)¹⁴. Farklılaşma stratejisi uygulamakta olan işletmeler, müşterilerinin marka bağımlılığını artırabildiği sürece; onların satın alacağı hizmet ve ürün fiyatlarına olan duyarlılıklarını en alt seviyelere indirgeyebilir.

Farklılaştırma stratejisi düşünsel anlamda; işletmelerin sunmuş olduğu hizmetleri ya da ürünleri farklılaştırılarak, bütün sektörde benzersiz bir şekilde kabul edilmesi olarak açıklanmaktadır. Gerçekleştirilen farklılıklar sebebiyle farklılaştırma stratejisinin; yeni girişlerin engellenmesi, ikame yani birinin yerine geçen ürünlerin arasında daha iyi konumlandırılması, potansiyel avantajları bünyesinde barındırması gibi müşteri bağlılığı oluşturmaktadır. Ortaya çıkan bu farklılaştırma, işletmelere ait hizmet ya da malların; teknoloji, tasarım, müşteri hizmetleri, dağıtım ve marka ismi gibi rakiplerinkinden daha farklı boyutlara getirilmesiyle mümkün olmaktadır (PORTER, 2003: 565)¹⁵. Farklılaştırma stratejisinin başarılı olması ve doğru bir şekilde uygulanabilmesi durumunda ise işletmelerin sektör ortalamasının daha üzerinde getiri elde edilmesini mümkün hale getirebilir.

¹² PRAJOGO, İ. D. (2007), The Relationship Between Competitive Strategies And Product Quality, *Industrial Management & Data Systems*, 107(1), 69- 83, s. 70.

¹³ AKİNGBADE, W. A. (2014), Competitive Strategies and Improved Performance of Selected Nigeria Telecommunication Companies, *Journal of Entrepreneurship Management and Innovation (JEMI)*, 4(10), 143-167, ss. 143-144.

¹⁴ PORTER, M. E. (1980), *Competitive Strategy Techniques For Analyzing Industries And Competitors*, The Free Press, New York, s. 522.

¹⁵ PORTER, M. (2003). *Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, (Çev.: Ulubilgen, G.), 2. Basım Sistem Yayıncılık, İstanbul, s. 565.

Pazarlarda rekabet üstünlüklerinin elde edilmesini hedefleyen işletmeler için seçilen stratejik konumlar; odaklanma, farklılaştırma ve temel maliyet liderliği ile daha kolay bir hale gelebilmektedir. Maliyet liderliğinden meydana gelen stratejilerden birisi olan farklılaştırma stratejisinin temelinde, sektörlerde var olan rakiplerinden daha farklı bir uygulamaya imza atarak rakiplerine karşı üstünlük elde etme düşüncesi yer almaktadır(PORTER, 2003: 163)¹⁶. Söz konusu farklı uygulamalar hizmet ve ürünler bakımından onun sunulmuş tarzında ve markasında bir farklılık olabileceği gibi doğrudan gözlenebilen birer değişiklik de olabilmektedir.

5.3. Odaklanma Stratejisi

Odaklanma stratejisinde işletmeler; kısıtlı bir pazar bölümü tercih etmekte, hizmet veya ürünlerini kısıtlı bölüm için geliştirmekte, pazarlama veya satış faaliyetlerinin çeşitli hale gelmesini hedeflemektedir. Odaklanma stratejisini benimsemiş işletmeler; hem potansiyel hem de sektörel açıdan ortalamanın üzerinde gelir elde edebilmektedirler. Ancak odaklanma stratejisi ile işletmelerin belirli bir büyüklüğün üzerine çıkması durumunda; işletmeler arası rekabetin yoğunlaşması ve risklerin oluşması söz konusu olabilmektedir(ZUCKERMAN, 2002: 107)¹⁷. İşletmeler rekabet stratejilerini uygulayarak, risklerin ortadan kalkması için ya maliyetlerini düşürmeyi veya farklılaştırmayı sağlamakta ya da her ikisini de aynı anda başarmayı amaçladıkları söylenebilir.

Odaklanma stratejisi, üretim kapasitelerinin az olması durumunda, işletmelerin ölçek ekonomisinden faydalanma imkânını kısıtlamaktadır. Örneğin, dar bölgelerde işletmeler tarafından hammaddelerin fazla miktarda talep edilmesi nedeniyle; işletmelerin ihtiyaçlarını daha yüksek fiyata almak durumuna düşmektedirler(EREN, 2002: 285)¹⁸. İşletmelerin zayıf duruma düşmesi durumunda ise maliyet avantajının kaybedilmesine sebep olmaktadır.

6. İNOVASYON KAVRAMI

İnovasyon kavramı, Latince “innovatus” kelimesinden türetilmiş, toplumsal, kültürel ve idari ortamlarda yeni yöntemlerin uygulanması anlamına gelmektedir. İnovasyonda yeni yöntemlerin uygulanması, işletmelerin yenilik faaliyetlerini, çoğunluğu kapsayan bütüncül bilim teknolojilerindeki politikalarının yürütülmesini kapsamaktadır. İnovasyon ihtiyacını en iyi şekilde karşılayan işletmeler, kazanmış oldukları deneyimlerle daha güçlü bir şekilde faaliyetlerine devam etmektedirler. İşletmelerin, etkin ve verimli şekilde rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için inovasyonun önemli bir alternatif yol olduğu bilinmektedir. Diğer taraftan, hızla değişen teknoloji ve çevre koşullarının etkisi ile tüketici ihtiyaçları giderek farklılaşmaktadır(BULUT ve ARBAK, 2012: 1)¹⁹. Günümüzde pazarlarda ürün alternatiflerine yer verilmesi, ürün teslimat süreleri, uygun fiyat imkânının sağlanması gibi farklılaşan ihtiyaçlar arttığı açıkça karşımıza çıkmaktadır.

Yeniliğin, çok önemli bir rekabet aracı olarak tüm sektörlerde uygulanması gerekmektedir. İşletme uygulamalarında, dış ilişkilerde, iyileştirilmiş yeni ürünlerin ya da yeniden organize olmuş pazarlama yönteminin gerçekleşmesi ile inovasyon mümkün olabilir. İnovasyon, yeni bir fikirden yola çıkarak, yeniden pazarlanabilen bir ürüne dönüştürme süreci olarak tanımlanabilir(GÖKÇE, 2010: 1)²⁰. İnovasyonun yenilik derecesi yeniliklere karar veren bireylerle ilişkilendirilmektedir. Başka bir ifade ile inovasyon, bireyin yenilik olarak algıladığı programları, fikir ve formleri içermektedir(YILMAZ, 2015: 5)²¹. Aynı şekilde, insanların ürünleri taklit etmesi ile ürünlerin bir takım değişikliklerle piyasada yeni talepler görmesi, yenilik olarak düşünülmektedir.

7. İNOVASYON STRATEJİSİ KAVRAMI

İnovasyon stratejisi kavramı genel anlamda, işletmelerin farklılaşmasını sağlayan eylem ve hamleleri içermektedir. İnovasyon sürecinde işletmelerin gerçekleştireceği faaliyetler, yatırımlar öncelikli olarak

¹⁶ PORTER, M. (2003). *Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, (Çev.: Ulubilgen, G.), 2. Basım Sistem Yayıncılık, İstanbul, s. 565.

¹⁷ ZUCKERMAN, A. M. (2002), *Improve Your Competitive Strategy A Guide for The Healthcare Executiv*, Health Administration Pres, Chicago, s. 107.

¹⁸ EREN, E. (2002), *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Altıncı Basım, Beta Yayınları, İstanbul, s. 285.

¹⁹ BULUT, Ç., ARBAK, H. (2012), “İnovasyon, Direnç ve İletişim: Kavramsal Bir Tartışma”, *Yenilik – Yenileşim - İnovasyon Dünyasına Bir Yolculuk*, (Editör: Karaata, S.), Ege Genç İşadamları Derneği (EGİAD), s. 1.

²⁰ GÖKÇE, S.G. (2010), *İnovasyon Kavramı ve İnovasyonun Önemi*, Fırat Kalkınma Ajansı, 1-5, s. 1.

²¹ YILMAZ, H., (2015), *Stratejik İnovasyon Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, s. 5.

strateji yardımıyla belirlenmektedir. Kaynakların, yatırım faaliyetlerinde nasıl kullanılacağı ise inovasyon stratejilerinin planlanması ile mümkün olmaktadır(ÖRÜCÜ vd., 2011: 53)²². Bir başka ifade ile işletmenin tercih ettiği inovasyon stratejisi ve faaliyet planları, kendi geleceğini ve pazar ekonomisini etkilediği söylenilebilir.

7.1. İnovasyon Stratejisi Türleri

İnovasyon stratejileri, işletmelerin yenilikleri hangi seviyede gerçekleştirdiğini göstermektedir. Global eğilimler ve çevre koşulları dikkate alındığında yeniliklerin belirli bir stratejiye dayandığı görülmektedir. Bu stratejilerin temelinde rakip davranışları, müşteri beklentileri, teknolojik ve ekonomik değişiklikler, yeni trendler, demografik değişimler, çevresel duyarlılıklar gibi değişkenler yer almaktadır. Bunlar; (ARSLAN, 2009: 132)²³;

1. Savunmacı İnovasyon Stratejisi,
2. Saldırgan İnovasyon Stratejisi,
3. Geleneksel İnovasyon Stratejisi,
4. Taklitçi İnovasyon Stratejisi,
5. Keşifsel İnovasyon Stratejisi,
6. Artırımsal İnovasyon Stratejisi şeklinde sıralanabilir.

7.1.1.Savunmacı İnovasyon Stratejisi

Savunmacı inovasyon stratejisinde işletmeler, mevcut olan ürünlerin ya da sürecin iyileştirilmesine yönelmektedir. Diğer bir ifadeyle, savunma inovasyon stratejisini seçen işletmeler, dünyada ilk olmak istemezken, aynı anda teknik değişimlerin de arkasında kalmamaktadır. İşletmeler, dünyada ilk olma durumunda ağır risklere katlanmak durumunda kalabilirler. Bu nedenle, savunmacı inovasyon stratejisini benimseyen işletmeler, inovasyonu, hayata ilk geçiren işletmelerin hatalarından ve yer aldıkları tecrübelerden yararlanarak daha düşük maliyetle yenilikleri uygulamayı tercih etmektedirler. (ŞEN, 2015, 149-172)²⁴. Savunmacı inovasyon stratejilerini uygulayan işletmeler daha önceden denenmiş ve uygulanmış deneyimleri dikkate alacakları için hatalardan ve gereksiz harcamalardan kaçınılacağı açıkça söylenebilir.

Savunmacı inovasyon stratejisini uygulayan işletmeler, yeniliği takip ederek ve teknolojik değişimin gerisinde kalmadan faaliyette bulunmaktadır. Savunmacı inovasyon stratejisinin avantajları, risk oranının düşük olması, saldırgan inovasyon stratejisinin hatalarından ve açık pazarlardan yararlanma olasılıkları gösterilmektedir. Başarılı şekilde saldırgan strateji izleyen işletme tarafından yarış dışında bırakılan işletmeler, savunma stratejisini izlemek durumunda kalmaktadır. Böylece, savunmacı inovasyon stratejisini benimseyen işletmeler, başarılı oldukları ürünlerde birtakım değişiklikler yaparak rekabetçi piyasalarda faaliyetlerini sürdürmektedirler(DURNA, 2002: 202)²⁵. İşletmelerin, yeni ürünlerle ilgili araştırmaya devam etmeleri, pazarlarda gerçekleştireceği pilot uygulama ve araştırmalarla yeni ürünlerin performansını geliştirmeye çalışmaları kendilerine önemli faydalar sağlayabilmektedir.

7.1.2.Saldırgan İnovasyon Stratejisi

Saldırgan inovasyon stratejisi, pazarlarda ve teknik alanlarda liderliğin elde edilmesi amacını taşımaktadır. Saldırgan inovasyon stratejileri ile işletmeler yeni ürünlerini, rakiplerden daha önce geliştirerek pazara sunmaktadır. Diğer bir ifadeyle, saldırgan stratejiler, pazarda ilk olmayı hedefleyen ya da müşterileri yönlendiren yenilik faaliyetlerini kapsamaktadır. Saldırgan stratejilerde işletmeler; küresel çaptaki teknoloji ve bilimsel gelişmelerle yakın ilişki içerisinde bulunmaktadır. Saldırgan

²² ÖRÜCÜ, E., KILIÇ, R., SAVAŞ, A. (2011), KOBİ'lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1), 58-73. s. 53.

²³ ARSLAN, K. (2009), Değişimin Kilometre Taşları: Tasarım, Ar-Ge ve İnovasyon, Tasarım, AR-GE ve İnovasyon, *MÜSLAD Çerçeve*, 3 *Aylık Ekonomi ve Düşünce Dergisi*, 17(52), s. 132.

²⁴ Erdal Şen, Mustafa Bolat, İşletmelerde Demokratik Yönetim Anlayışının İnovasyon Ve Firma Performansı Üzerine Etkisi: İstanbul Avrupa Yakası Lojistik İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*, 2015, Sayı: 27, s.149-172.

²⁵ DURNA, U. (2002), *Yenilik Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara, s. 202.

inovasyon stratejileri işletmenin, güçlü AR-GE departmanına sahip olmasını, teknik üstünlük sağlamlasını ve imkânlardan yararlanmasını kolaylaştırmaktadır. Saldırgan stratejilerin özünde oldukça riskli bir strateji bulunmaktadır(ÖRÜCÜ vd., 2011: 53)²⁶. İşletmeler saldırgan inovasyon stratejisi ile büyük risk üstlenerek, yüksek getiri beklentisi içerisine girmektedirler.

Saldırgan inovasyon stratejisi, yeni hizmet ve ürünlerin oluşturulması maksadıyla rekabet üstünlüğünün sağlanmasına yönelik çalışmalar olarak izah edilmektedir. Yoğun bir araştırma faaliyeti gerektiren saldırgan stratejilerde; inovasyonun başarısı isabetli öngörülere bağlı olmaktadır. Saldırgan stratejinin başarısı ayrıca; çalışanlar arasında etkileşim mekanizmasının kurulmuş olması, veri ve bilgi alış-verişinin etkili şekilde yapılmasına bağlı olmaktadır. Saldırgan stratejide, piyasalarda ilk defa denenen ürün, yeni bir yöntem, hizmet ya da süreç söz konusu olmaktadır. İlk defa denenen ürünlere, tüketicilerin vereceği tepkilerin tutup tutmayacağı da olumlu ya da olumsuz olacağı tam olarak bilinmemektedir(ARSLAN, 2009: 132)²⁷. Dolayısıyla inovasyon sürecinde, sadece müşterinin istekleriyle yetinmeyerek, müşterilerde beklenti, istek, tatmin ve heyecan oluşturulan yenilikler üretilmesi gerekmektedir.

7.1.3. Geleneksel İnovasyon Stratejisi

Geleneksel inovasyon stratejileri rekabetin az olduğu pazarlarda ve durağan işletmelerce uygulanan stratejilerden oluşmaktadır. İşletmeler; gelecekte inovasyon fırsatının tahmin edilmesi ve uzun dönemli plan aşamasında geleneksel inovasyon stratejisine yönelmektedir. Yenilikçi olamayan piyasalarda, rakip işletmelerin herhangi bir değişime zorlanmaması ve dışarıdan gelen değişim taleplerinin daha az olması nedeniyle yenilik gereksinimi son derece az olmaktadır (YILMAZ, 2015: 528)²⁸. Geleneksel inovasyon stratejisinde, işletmelerin maliyetinde ve kalitesinde verimlilik artışının birden fazla boyutu bulunmaktadır. İnovatif ürünlerin yaratılması ve pazarda rekabet edebilmek için farklı rekabet şekilleri bulunmaktadır. Geleneksel inovasyon stratejisinde işletmeler, mevcut ürünlerde ve hizmetlerde bazı değişiklikler yaparak küçük pazardaki tüketicinin ihtiyacına yönelerek tüm pazara değil yalnızca belirli bir kesime hitap etmeyi seçmektedirler.

7.1.4. Taklitçi İnovasyon Stratejisi

Taklitçi inovasyon stratejisini takip eden işletmeler, genel olarak yenilikleri belli bir mesafeden izlemekte, mevcut teknoloji ürünlerini ve bilgilerini kullanmaya çalışmaktadır. Bu tür işletmeler, patent ile korunan ürünlerde, patent süresinin dolmasını bekleyerek lisans ücreti ödememekte, yeni pazar bulunulması durumunda taklit edilen ürünlerin maliyet avantajı sayesinde kâr sağlamaktadır. Taklitçi inovasyon stratejisinde, işletmeler çoğunlukla Ar-Ge çalışmalarında ve ürün tasarımında hiçbir girişim faaliyeti bulunmayan küçük işletmeler olarak tarif edilmektedir. Taklitçi inovasyonu izleyen işletmeler, genel ve idari maliyetler nedeniyle; yeterli kâr sağlayabilmekte ve büyük işletmelerin bir bölümü veya yan sanayisi gibi faaliyetlerde bulunmaktadır(ÖRÜCÜ vd., 2011: 53-54)²⁹. Taklitçi inovasyon stratejisini benimseyen işletmelerin; girişim yetenekleri, uzmanlaşmış bilgi ile özel bölgesel üstünlükleri, mevcut yenilikleri geliştirme açısından kendilerine avantaj sağlayabilir.

Taklitçi inovasyonda; işletmeler üretim maliyetini en aza indirgeyip, düşük emek harcayarak daha düşük fiyatla rekabet etmek istemektedir. Dolayısıyla işletmeler, diğer inovasyonları izleyen işletmelerin yeniliklerinin aynısını taklit ederek, stratejik planlama yapmaktadır(ARSLAN, 2009: 132)³⁰. Bu tür işletmeler genellikle yenilikçi stratejinin baskın olmadığı ve rekabetlerin yoğun olarak yaşanmadığı pazar piyasasında daha başarılı olabilmektedirler.

7.1.5. Keşifsel İnovasyon Stratejisi

Keşifsel inovasyon stratejisi bütünüyle üretim ve dağıtım yöntemleri ile yeni ürün ve hizmet sınıfını kapsamaktadır. Bu strateji, iş süreçlerindeki yeni değişimlerden meydana gelmektedir. Keşifsel stratejiyi

²⁶ ÖRÜCÜ, E.; Kılıç, R. ve Savaş, A. 2011. "KOBİ'lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama", Doğu Üniversitesi Dergisi, 12(1), 58-73. s. 53.

²⁷ Kahraman ARSLAN, Değişimin Kilometre Taşları: Tasarım, Ar-Ge ve İnovasyon, Tasarım, AR-GE ve İnovasyon, MÜSİAD Çerçeve, 3 Aylık Ekonomi ve Düşünce Dergisi, Yıl: 17, Eylül 2009, Sayı: 52, s. 132.

²⁸ YILMAZ, H. (2015). Stratejik İnovasyon Yönetimi. İstanbul: Beta Basım Yayım, s. 528.

²⁹ ÖRÜCÜ vd., 2011 a.g.e., ss. 53-54.

³⁰ Kahraman Arslan, Değişimin Kilometre Taşları: Tasarım, Ar-Ge ve İnovasyon, Tasarım, AR-GE ve İnovasyon, MÜSİAD Çerçeve, 3 Aylık Ekonomi ve Düşünce Dergisi, Yıl: 17, Eylül 2009, Sayı: 52, s. 132.

uygulamakta olan işletmelerin daha fazla yatırım yapması gerekmektedir. Keşifsel inovasyon stratejisinde işletmeler, yeni yöntemlerle üretim, pazarlama, müşteri ilişkileri, tedarik gibi alanlarda yeni ürünleri icat edip pazara sunmaktadır(CAN ve ERCİŞ, 2013: 104)³¹. Kısaca, yoğun bir Ar-Ge çabası sonucu ortaya çıkan keşifsel inovasyon stratejisi, endüstri alanları ve müşteriler için yapılması gereken yenilikleri ifade etmektedir.

Keşifsel inovasyon stratejisi, yeniliği olmayan pazarlarda çarpıcı davranış değişikliği gerektirerek, önemli ölçüde yeni fikirlerin ve teknolojilerin piyasalarda uygulanmasını içermektedir. Bu nedenle, keşifsel inovasyonun, işletmelerin uzun vadede başarı sağlamaları için kritik öneme sahip olduğu görülmektedir(LAVIE ve ROSENKOPF, 2006: 802)³². Keşifsel inovasyon stratejisinin; hizmetlerde, ürünlerde, dağıtımda ve üretimde ayrıca yeni teknolojilerin araştırılmasında da uygulanması önemli faydalar sağlayabilir.

7.1.6. Artırımsal İnovasyon Stratejisi

Artırımsal inovasyon stratejisi, işletmelerin mevcut hizmet ve ürünlerinde yapılan küçük düzenleme ve değişikliklerden oluşmaktadır. Bir başka ifadeyle, işletmelerin yaptığı mevcut uygulamalarda küçük de olsa değişiklikler yapılması artırımsal inovasyon olarak ifade edilmektedir. Artırımsal inovasyon stratejisi, mevcut olan süreç ve ürünlerin geliştirilmesinden meydana gelmektedir(YALÇINKAYA vd., 2007: 74)³³. Bu strateji için, işletmeler tarafından yapılan küçük araştırmaları ve sahip oldukları mevcut teknolojileri ile yaptıkları mühendislik düzenlemelerini kapsadığı söylenebilir.

İnovasyon, adım adım yapılan, bir dizi iyileştirme ve geliştirme faaliyetini içermekte olan çalışmalar sonucunda ortaya çıkıyorsa, artırımsal inovasyon olmaktadır. Bu nedenle artırımsal inovasyon stratejisi, sürekli yapılan ürünler ve süreçlerin iyileştirmesinden kaynaklanmaktadır. Artırımsal stratejide, ürünlerin orijinal şekli, temel unsurları, kullanım amaçları değişmemekte, yalnız tasarımlarında daha fazla değişiklik yapılmaktadır(ELÇİ vd., 2008: 28)³⁴. Böylece; ürünlere ilave özellikler eklenebilir, mevcut ürünlerin hattı genişletilebilir, ürünlerin maliyetleri azaltılabilir ve ilave olarak ürünlerin kalitesi artırılabilir.

8. REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ KAVRAMI

Rekabet üstünlüğü kavramı, işletme için daha nitelikli müşteri değeri yaratılması, rakiplerinin karşısında piyasada avantaj sağlanması anlamına gelmektedir. İşletmeler arasında farklılık gösteren inovasyon stratejileri, rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. İşletmelerin, rekabet üstünlüğü sağlamasını kolaylaştıran bir diğer unsur ise; farklılaştırma olmaktadır. Farklılaştırma; rekabet içinde bulunduğu işletmelerden karakteristik bakımdan üstün ve farklı olmasından kaynaklanmaktadır (AYTUĞ, 1997: 95)³⁵. İşletmeler için kalite, fiyat avantajı, değer yaratan pazar fırsatları, sürekli müşteri istekleri ve ihtiyaçlarının rekabet üstünlüğünde önemli unsurları oluşturduğu açıkça söylenebilir.

Rekabet üstünlüğü ve stratejik yaklaşımların zaman zaman karıştırıldığı ve bağlantılı olduğu bilinmektedir. Rekabet üstünlüğüyle ilgili iki tane stratejik bakışın ön planda olduğu karşımıza çıkmaktadır. İlk olarak endüstriyel pozisyon yaklaşımı; rekabet üstünlüğünün endüstriyel yapıda aranması olmaktadır. İkinci olarak da; işletmenin kendine özgü kaynakları olduğunu kabul eden, temel yetenek stratejisi yer almaktadır. (TEKİN ve GÖRAL, 2010: 294)³⁶. Bu iki stratejinin iyi özümsemesi ve iş alanlarına yansıtılması işletmeye rekabet üstünlüğü kurma sürecinde önemli katkılar sağlayabilir.

³¹ CAN, P., ERCİŞ, A., (2013), Tedarik Zinciri Yönetiminin İnovasyon Stratejilerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma, *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 95-122, s. 104.

³²Lavie D. ve Rosenkopf L. (2006). "Balancing Exploration and Exploitation in Alliance Formation". *Academy Management of Journal*, 49(4), 797-818, p. 802.

³³ YALÇINKAYA, G., CALANTONE, R., GRİFFİTH, D. (2007), An Examination of Exploration and Exploitation Capabilities: Implications for Product Innovation and Market Performance, *Journal of International Marketing*, 15(4), 63-93, s. 74.

³⁴ ELÇİ, Ş., KARATAYLI, İ., KARAATA, S. (2008), *Bölgesel İnovasyon Merkezleri: Türkiye İçin Bir Model Önerisi*, TÜSIAD, 13-206, s. 28.

³⁵ AYTUĞ, S. (1997), *Pazarlama Yönetimi, İlkem Ofset, İzmir*, s. 95.

³⁶ TEKİN, M., GÖRAL, R. (2010), İşletmelerde Stratejik Teknoloji Yönetimi ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü İlişkisinin Belirlenmesi ve Otomotiv Yan Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(19), 292-320, s. 294.

9. REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ İLE İNOVASYON STRATEJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ TÜRLERİ

Stratejik yönetimin sunduğu bakış açısıyla beraber rekabet stratejisi içerisinde, esas unsuru işletmeler oluşturmaktadır. Rekabet stratejisini etkileyen, işletmelerde hızlı değişimlerle maddi boyut taşımayan kaynaklar da rekabetin unsuru olmaktadır. Maddi boyut taşımayan kaynakların özellikle üretilen bilginin ekonomik zenginliği bilinmektedir. Rekabet stratejisini geliştirmek işletmelerin ana amacını teşkil etmektedir. İşletmenin, sektörlerin veya ülkelerin ana hedefi rekabet gücünü artırmak olmaktadır. İşletmeler rekabet gücünün artmasıyla tüm faaliyetlerini bu hedefe yönelik yapmaktadır. İşletmelerin bir araya gelerek oluşturduğu sektörler ve sektörlerin toplanıp oluşturduğu ülkeler arasında rekabet kavramından işletme bazlı konuşmak mümkün olmaktadır(YİĞİT ve ÖZYER, 2011: 334)³⁷. İşletmelere rekabet stratejisinin sağladığı üstünlük; rakiplerden daha çok kar elde etmek, pazar payını artırmak ve uzun süreli yaşam imkânı sunmaktadır. Rekabet üstünlüğü ile inovasyon stratejileri arasındaki ilişki alt başlıklarda detaylı olarak incelenmeye çalışılacaktır.

9.1. Rekabet Üstünlüğü ve Savunmacı İnovasyon Stratejisi İlişkisi

Rekabet üstünlüğünü sağlamak isteyen işletmeler, yeni teknolojik gelişmelerle mevcut olan ürünleri iyileştirmeyi tercih etmektedir. İşletmelerin, savunmacı inovasyon ekseninde faaliyetlerini ve etkinliklerini rekabet üstünlüğüne odaklamaları gerekmektedir. İşletmede, radikal sert yenilikler yerine yavaş ve uyumlu olan yenilikler amaçlanmaktadır. İyileştirilen ürünün sınırlı sayıdaki pazarlara sunulması verimli ve etkili olmaya çalışan işletme bakımından savunmacı stratejiyi gerektirmektedir(DENİZ, 2007: 155)³⁸. Rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışan ve saldırgan rakipler arasında faaliyet sürdüren işletmeler; mecburen savunma stratejisini izlemektedir.

9.2. Rekabet Üstünlüğü ve Saldırgan İnovasyon Stratejisi İlişkisi

Saldırgan stratejiyi hayata geçiren işletmelerde, iletişim ağının hızı ve etkinliği rekabet üstünlüğünün sağlanmasında önemli bir yer tutmaktadır. Saldırgan strateji; işletmeye uzun vadede hedef oluşturmada, yaratıcı fikirlerin yeniliklere dönüşmesine imkân sunarak, rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Saldırgan inovasyon, işletmelerin olanaklarını önde tutarak, inovasyona dayalı fikirlerini rakiplerinden önce gerçekleştirme imkânı sunmaktadır. Gelişmekte olan inovasyon anlayışları, tüm sektörleri etkilerken, sektörlerin gelişiminin bir parçası haline gelmekte ve işletmelere istikrarı getirmektedir. Saldırgan inovasyon algısında yüksek risklere karşılık, her durumda yüksek gelir sağlanamamaktadır(HOBİKOĞLU, 2015: 187)³⁹. Saldırgan inovasyon stratejisinde, pazar lideri olmak ve rekabet üstünlüğü sağlamak için üretim süreçlerini rakiplerinden önce yenilemek işletmeler için büyük önem taşımaktadır.

9.3. Rekabet Üstünlüğü ve Taklitçi İnovasyon Stratejisi İlişkisi

Düşük maliyetli üretimler ile benzer malların üretimine taklitçi strateji denilmektedir. İşletmelerden birçoğu, öncü konumdaki işletmeden inovatif ürünlerin benzerini üretmeyip taklit odaklı stratejiyi izlemektedir. Rekabet üstünlüğü sağlamada, ilk olmasından kaynaklı olarak doğacak hataların en aza indirilmesi ve yeni patentlerin alınacağı tasarımlar üretilmektedir. Taklitçi stratejiyi benimseyen işletme, parçaların imalatıyla ilgilenen ve ara malları üreten işletmelerle birlikte çalışmaktadır. Öncü işletme tarafından da alışık hale getirilen ve öncü işletmelerin oluşturduğu pazardan yararlanılmaktadır(HOBİKOĞLU, 2015: 188)⁴⁰. Taklitçi stratejilerde; kısa sürede yüksek oranda kâr sağlamak amacıyla kısıtlı kâr marjının ve düşük maliyetle çalışan strateji yolunun izlenmesi gerekmektedir.

Taklitçi inovasyon stratejisini seçen işletme, yeniliği izleyip mevcut olan teknoloji ve bilgilerin kullanımını gerçekleştirmektedir. Rekabet üstünlüğü içerisinde; fiyat indirimi, karalama kampanyası, ürün taklidi, ürün kalitesi, satışın düzeni, satıştan sonra destek gibi konular önemli bir yer tutmaktadır.

³⁷ YİĞİT, S., ÖZYER, K. (2011), Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kaynağı Olarak Bilgi, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(21), 333-360, s. 334.

³⁸ DENİZ, M. (2007), KOBİ'lerde Yenilik, Yenilik Stratejileri ve Bir Uygulama, *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(22), 141-175, s. 155.

³⁹ Hobikoğlu a.g.e., s. 187

⁴⁰ HOBİKOĞLU, E.H. (2015), Yeni Ekonomide İnovasyon, İktisadi Araştırmalar Vakfı, İstanbul, s. 188.

Bu stratejide, değişik ve etkili bir rekabet üstünlüğü, tüketicinin ilgisini çekecek ve alma arzusu yaratacak çıktının piyasaya sürülmesi söz konusudur(ÖRÜCÜ vd., 2011: 53-54). Ayrıca taklitçi stratejide; yeni pazarların bulunması durumunda taklit edilen ürün maliyetinin avantajı sayesinde daha ucuzlanmış olarak piyasaya sunulabilir. Böylece rekabet üstünlüğü ve çok kâr elde edilebilir.

9.4. Rekabet Üstünlüğü ve Keşifsel İnovasyon Stratejisi İlişkisi

Keşifsel inovasyon ile işletmelerin uzun süreli rekabet üstünlüğü sağlaması amaçlanmaktadır. Keşifsel strateji ile rekabet üstünlüğünün sağlanmasında, yenilikleri olmayan pazar içinde davranış değişikliği gerektiren yeni teknolojinin ve düşüncelerin piyasaya uygulanması kolaylaşmaktadır. Keşifsel inovasyon stratejisinin, ürün ve hizmette uygulamayla rekabet üstünlüğünü etkilemesi mümkün olmaktadır(LAVIE ve ROSENKOPE, 2006: 802)⁴¹. Ayrıca işletmelere, rekabet üstünlüğü haricinde üretimde, dağıtımda, yeni teknolojik gelişmelerin araştırılmasında ve değiştirilmesinde keşifsel inovasyon uygulanması önemli faydalar sağlayabilir.

9.5. Rekabet Üstünlüğü ve Artırımsal İnovasyon Stratejisi İlişkisi

Artırımsal strateji ile işletmeler, mevcut işlemleri, ürünleri, hizmetleri geliştirmeye ve genişletmeye yarayan küçük düzenlemeleri yaparak; rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışmaktadır. Artırımsal inovasyonun strateji anlayışı devamlı ürünlerin ve sürecin iyileştirilmesini ve işletmenin rekabet üstünlüğü sağlamasını içermektedir. Rekabet üstünlüğünün devamlılık sağlaması için, işletme bünyesindeki yapı ve kültür önemli yer tutmaktadır. İşletmelerin rekabet üstünlüğünü devam ettirmeleri ve işletmede müşterinin değişen ihtiyaçları için üst müşteri değerlerinin yaratılması gerekmektedir. Rekabet üstünlüğünün etkileriyle birlikte, artırımsal inovasyon ihtiyacı zamanla artmaktadır. Artırımsal inovasyon bünyesinde yapılan iyileştirmeler de piyasa içerisinde rekabet üstünlüğü dengesinde rol almaktadır. Küçük boyutlu araştırmalar gerektiren ve mevcut teknolojinin kullanımı küçük çaplı mühendislik değişikliklerini kapsamaktadır(YALÇINKAYA vd., 2007: 74)⁴². Piyasada faaliyet göstermekte olan işletmeler tarafından artırımsal inovasyon stratejileri kolaylıkla uygulanabilir ve böylece rekabet üstünlüğü korunabilir.

10. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bir taraftan çevresel belirsizlikler diğer taraftan artan rekabet, işletmeler açısından sürdürülebilirliği sağlamak için bu stratejik araçların ne olduğunun ve nasıl kullanılması gerektiğinin anlaşılmasını gerektirmektedir. Rekabet olgusu, etkin çalışan bir piyasa sistemi için temel oluşturur ve kaynakların etkin dağılımını sağlar. Teknolojik gelişme rekabet gücüne ulaşmada anahtar rol oynadığından, rekabet teknolojik ilerlemeyi teşvik eder. Rekabet stratejisi geliştirmek, işletmelerin nasıl rekabet edeceğinin ve hedeflerini gerçekleştirmek için ne tür politikalara gerek duyduğunun ortaya çıkarılmasını gerektirir. İşletmelerin verimliliklerini, performanslarını ve marka tanınırlığını arttırmalarında rekabetçi stratejiler önemli etkidir. Hızlı değişen çevre koşulları nedeni ile belirsizliğin hâkim olduğu günümüz küresel rekabet ortamında, yeniliklere esneklikle cevap veren rekabetçi işletmelerin ayakta kalması mümkün olmaktadır.

İşletmelerin rekabetçi piyasa şartlarında, sınırlandırılmış kaynaklarla belirledikleri hedeflere ve amaçlara en iyi şekilde ulaşabilmeleri için kurum içi politikalar belirlemesi, işletmenin kurumsal stratejilerini ortaya koymaktadır. Stratejilerin işletmeler tarafından doğru bir şekilde tanımlanmasının işletmeler için kritik bir süreç olduğu ortaya konulmuştur. Hatalı belirlenmiş stratejilerin işletmelerin tamamen ortadan kalkmasına neden olduğu, fakat doğru belirlenen stratejiler ile hata yapılsa bile başarıya ulaşılabilir. Stratejik yönetimle işletmelerde uzun vadeli stratejilerin geliştirilmesi ve vizyonun oluşturulması amaçlanmıştır. Bu kapsamda, işletmelerin strateji oluşturabilmeleri için yeni yöntemler belirlemeleri ve belirlenen bu yöntemler doğrultusunda yeni hedefler oluşturmaları işletmelere fayda sağlayabilir.

Stratejik yönetim anlayışı ile işletmelerde uzun dönemli stratejiler geliştirilerek vizyon oluşturulması amaçlanmaktadır. Stratejik planların en iyi şekilde nasıl uygulanacağı ve hedefleri başarmak için

⁴¹ LAVIE, D., ROSENKOPF, L. (2006), Balancing Exploration and Exploitation in Alliance Formation, *Academy Management of Journal*, 49(4), 797-818, p. 802.

⁴² G. Yalçinkaya vd., (2007). An Examination of Exploration and Exploitation Capabilities: Implications for Product Innovation and Market Performance", *Journal of International Marketing*, 15(4), 63-93, p. 74.

yapılması gerekenler stratejik yönetimin konusu olmuştur. Strateji sınırlı kaynaklar ile amaç ve hedeflere en iyi şekilde nasıl ulaşılacağı, politikalarını belirlemek olarak ifade edilmektedir. Stratejinin doğru tanımlanmış olması işletme için kritik bir süreçtir. Yanlış belirlenmiş bir strateji işletmenin tamamen yok olmasına neden olabilir. Bununla birlikte işletme doğru stratejiyi tanımlamış iken taktiksel hatalar yapsa bile nihayetinde başarıya ulaşabilecektir.

Rekabet üstünlüğünün sağlanmasında teknolojik alandaki gelişmelerin, büyük bir rol oynamasından dolayı; ortaya çıkan rekabet ortamı, teknolojik ilerlemelerin gelişmesini teşvik etmektedir. Rekabet stratejilerinin geliştirilmesinin, işletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi için nasıl yollar izlemesi gerektiğini ve rekabet edilmesi gerektiğini ortaya koyması açısından önem arz ettiği sonucuna ulaşılmıştır. İşletmeler açısından performanslarını, markanın bilinirliğini ve verimliliğini arttırabilmeleri için belirlenen rekabet stratejileri büyük önem taşımaktadır. Teknolojik alandaki hızlı gelişmeler, değişen çevre şartları sebebiyle belirsizlik ortamının varlığını sürdürdüğü küresel arenada, ortaya çıkan bu yeniliklere iyi bir şekilde cevap verebilen işletmelerin devamlılığını sağladığı ifade edilebilir. Dolayısıyla, çevresel belirsizlikler ve küresel rekabet gün geçtikçe arttığından dolayı, işletmelerin devamlılıklarını sağlayabilmeleri için yararlı olabilecek stratejik araçları belirlemesi; bu araçların nasıl ve nerede kullanılabileceklerini anlaması, rakip işletmelerin rekabet ortamında daha avantajlı olması açısından fayda sağlayabilir.

Rekabet avantajı sağlayabilmek için, maliyet liderliği stratejisi, işletmeler tarafından faaliyet gösterdikleri endüstrideki ürünlerin en düşük maliyetle üretilmesi şeklinde gerçekleşmektedir. Maliyet liderliği stratejisini uygulayan işletmelerin odak noktasını tüm alanlarda sıkı maliyet kontrolleri ve verimlilik oluşturmaktadır. Maliyet liderliği stratejisini benimseyen işletmeler, maliyetlerini düşürme çalışmalarını gerçekleştirirken mal ve hizmetlerin fiyatlarının ve kalitelerinin düşürülmesi değil, maliyetlerde israfların azaltılarak mümkün olduğunca aşağı çekmeleri gerekmektedir.

Rekabet üstünlüğü elde edebilmek amacıyla işletmelerin faaliyetlerini sürdürdükleri alanlarda ürünlerin en az maliyetle üretiminin yapılması ile gerçekleşen strateji, maliyet liderliği stratejisidir. İşletmelerin maliyet liderliği stratejisini uygulaması sonucunda bütün alanlardan verimlilik elde ettiği ve maliyet kontrollerini de sıkı bir şekilde gerçekleştirdiği belirlenmiştir. Dolayısıyla; işletmelerin maliyetlerinin düşürülmesine yönelik planlamalarında, maliyet liderliği stratejisini benimsemeleri yararlı olabilir.

Rekabette başarılı olmak amacıyla takip edilen farklılaşma stratejisi, işletmelerin bulunduğu sektör içerisinde sunduğu ürün ve hizmetlerin rakiplerine göre olumlu yönde olması şeklinde tanımlanabilmektedir. Dolayısıyla; işletmelerin farklılaşma stratejisini; başarılı ürün tasarımı veya marka, ileri teknoloji, başarılı müşteri hizmetleri, yüksek kaliteli ürün, başarılı bayilik ağı teknoloji kullanımı, etkili dağıtım kanalları vb. şeklinde birçok formda gerçekleştirmesi rekabet başarısını olumlu yönde etkileyebilir.

İnovasyon, bir fikre katma değer katılarak yeniden pazarlanabilir bir ürüne dönüştürülmesi süreci olarak tanımlanabilir. Bu çalışmada, inovasyonun bütün sektörlerde uygulanabilen bir kavram olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Savunmacı stratejide risk oluşturan yüksek Ar-Ge maliyetleri ve radikal yeniliklerden kaçınılmaktadır. İşletmelerin saldırgan inovasyon stratejilerini uygulamaları ile içinde buldukları pazarlarda ilk olarak teknik açıdan üstünlük sağlayabilmeyi, güçlü ve bağımsız Ar-Ge yapısı oluşturmayı amaçladığı ortaya çıkmıştır. Keşifsel inovasyon sayesinde gelişen pazar liderliği firmanın rekabet üstünlüğünün sağlanmasında önemli rol oynamaktadır. Odaklanma stratejisinde işletmeler, dar bir pazar bölümünü seçerek ürün veya hizmetlerini geliştirmesi, satış ve pazarlama faaliyetlerini şekillendirmesi ile ortalamaların üstünde getiriler elde etmektedir. Bu çerçevede inovasyon stratejilerini öneri olarak işletmelerin, gittikçe gelişen pazar ortamlarında lider konumuna gelebilmeleri ve rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için keşifsel inovasyonu ve saldırgan inovasyonu uygulamaları işletmelere yararlı olabilir. Dolayısıyla işletmelerinin, ihtiyaçlarını daha iyi bir şekilde karşılayabilmeleri, pazarlardaki fırsatları daha iyi bir şekilde değerlendirebilmeleri ve rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için piyasaya en uygun inovasyon stratejilerini başarılı bir şekilde kendi kurumlarında uygulamaları ile mümkün olabilecektir.

KAYNAKÇA

- AKINGBADE, W. A. (2014), Competitive Strategies and Improved Performance of Selected Nigeria Telecommunication Companies, *Journal of Entrepreneurship Management and Innovation (JEMI)*, 4(10), 143-167.
- AKTAN, C.C. (2008), Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama, *Çimento İşveren Dergisi*, 22(4), 4-21.
- ARSLAN, K. (2009), Değişimin Kilometre Taşları: Tasarım, Ar-Ge ve İnovasyon, *Tasarım, AR-GE ve İnovasyon, MÜSİAD Çerçeve, 3 Aylık Ekonomi ve Düşünce Dergisi*, 17(52).
- AYTUĞ, S. (1997), Pazarlama Yönetimi, İlkem Ofset, İzmir.
- BAYRI, O. (2006), Rekabet Stratejileri Açısından Maliyet-Hacim Analizleri, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 30, 163-172.
- BULUT, Ç., ARBAK, H. (2012), “İnovasyon, Direnç ve İletişim: Kavramsal Bir Tartışma”, *Yenilik – Yenileşim - İnovasyon Dünyasına Bir Yolculuk*, (Editör: Karaata, S.), Ege Genç İşadamları Derneği (EGİAD).
- CAN, P., ERCİŞ, A., (2013), Tedarik Zinciri Yönetiminin İnovasyon Stratejilerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma, *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 95-122.
- DENİZ, M. (2007), KOBİ’lerde Yenilik, Yenilik Stratejileri ve Bir Uygulama, *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(22), 141-175.
- DUMAN, H., ÖZPEYNİRCİ, R., YÜCENURŞEN, M., Apak, İ. (2014), Girişimcilik Açısından Porter’in Jenerik (Rekabet) Stratejileri ve İşletme Performansına Etkisi, *ICE 14 VI International Congress on Entrepreneurship, Bishkek/Kyrgyzstan*, 515-522.
- DURNA, U. (2002), *Yenilik Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara.
- ELÇİ, Ş., KARATAYLI, İ., KARAATA, S. (2008), *Bölgesel İnovasyon Merkezleri: Türkiye İçin Bir Model Önerisi*, TÜSİAD, 13-206.
- EREN, E. (2002), *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Altıncı Basım, Beta Yayınları, İstanbul.
- EREN, E. (2013), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 9. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- ESEN, Ş. (2010), Rekabet Kavramına İktisat Okulları Açısından Yaklaşım, *Bartın Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Fakülte Dergisi*, 1(1), 17-26.
- GÖKÇE, S.G. (2010), *İnovasyon Kavramı ve İnovasyonun Önemi*, Fırat Kalkınma Ajansı, 1-5.
- GÜÇLÜ, N. (2003), Stratejik Yönetim, *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61-85.
- HOBİKOĞLU, E.H. (2015), *Yeni Ekonomide İnovasyon, İktisadi Araştırmalar Vakfı*, İstanbul.
- LAVIE, D., ROSENKOPF, L. (2006), Balancing Exploration and Exploitation in Alliance Formation, *Academy Management of Journal*, 49(4), 797-818.
- ÖRÜCÜ, E., KILIÇ, R., SAVAŞ, A. (2011), KOBİ’lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1), 58-73.
- ÖZER, M. A. (2015), İşletmelerde Stratejinin Önemi Üzerine Değerlendirmeler, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 14, 69-84.
- PORTER, M. (2003). *Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, (Çev.: Ulubilgen, G.), 2. Basım Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- PORTER, M. E. (1980), *Competitive Strategy Techniques For Analyzing Industries And Competitors*, The Free Press, New York.
- PRAJOGO, İ. D. (2007), The Relationship Between Competitive Strategies And Product Quality, *Industrial Management & Data Systems*, 107(1), 69- 83.

- TEKİN, M., GÖRAL, R. (2010), İşletmelerde Stratejik Teknoloji Yönetimi ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü İlişkisinin Belirlenmesi ve Otomotiv Yan Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(19), 292-320.
- TOKATLIOĞLU, İ. (1999), İktisadi Analizde Rekabet Kavramının Gelişimi, *Ekonomik Yaklaşım*, 10(33), 5-26.
- TOPALLI, N., MERCAN, B. (2016). Rekabet Kavramına Yeni Bir Alternatif Yaklaşım: Sistemik Rekabet, *In: International Conference on Eurasian Economies*, 856-863.
- YALÇINKAYA, G., CALANTONE, R., GRIFFITH, D. (2007), An Examination of Exploration and Exploitation Capabilities: Implications for Product Innovation and Market Performance, *Journal of International Marketing*, 15(4), 63-93.
- YILMAZ, H. (2015), *Stratejik İnovasyon Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- YİĞİT, S., ÖZYER, K. (2011), Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kaynağı Olarak Bilgi, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(21), 333-360.
- YÜCEL, R., AHMETOĞULLARI, K. (2016), Rekabet Stratejilerinin İleri İmalat Teknolojileri ve Firma Performansı Üzerine Etkileri, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(2), 113-129.
- ZUCKERMAN, A. M. (2002), *Improve Your Competitive Strategy A Guide for The Healthcare Executive*, Health Administration Pres, Chicago.