

T.C.
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İKTİSAT ANABİLİM DALI

MUĞLA'DA FAALİYET GÖSTEREN MERMER İŞLETMELERİNİN YENİLİK
KAPASİTESİNİN VE REKABET GÜCÜNÜN ANALİZİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
BARIŞ KAPLAN

DANIŞMAN
YRD. DOÇ. DR. MEHMET AVCI

EYLÜL, 2014
MUĞLA

T.C.
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İKTİSAT ANABİLİM DALI

MUĞLA'DA FAALİYET GÖSTEREN MERMER İŞLETMELERİNİN YENİLİK
KAPASİTESİNİN VE REKABET GÜCÜNÜN ANALİZİ

BARIŞ KAPLAN

Sosyal Bilimleri Enstitüsüne

“Yüksek Lisans”

Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 12.09.2014

Tezin Sözlü Savunma Tarihi : 01.09.2014

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Mehmet AVCI

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Ozan BAHAR

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Erol SOLMAZ

Enstitü Müdürü Vekili : Yrd. Doç. Dr. Aytekin FIRAT

EYLÜL, 2014

MUĞLA

TUTANAK

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 20/08/2014 tarih ve 644-5 sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 24/6 maddesine göre, İktisat Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Barış KAPLAN'ın "Muğla'da Faaliyet Gösteren Mermer İşletmelerinin Yenilik Kapasitesinin ve Rekabet Gücünün Analizi" adlı tezini incelemiş ve aday 01/09/2014 tarihinde saat 14:00'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 60 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin kabul edildiğine oybirliği ile karar verildi.



Yrd. Doç. Dr. Mehmet AVCI

Tez Danışmanı



Prof. Dr. Özkan BAHAR

Üye

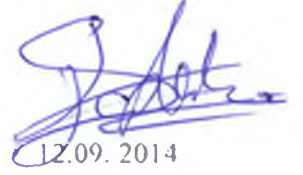


Yrd. Doç. Dr. Erol SOLMAZ

Üye

YEMİN

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum "Muğla'da Faaliyet Gösteren Mermer İşletmelerinin Yenilik Kapasitesinin ve Rekabet Gücünün Analizi" adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.



12.09. 2014

Barış KAPLAN

YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ VERİ GİRİŞ FORMU

YAZARIN

MERKEZİMİZCE DOLDURULACAKTIR.

Soyadı : KAPLAN

Adı : Barış

Kayıt No:

TEZİN ADI

Türkçe : Muğla'da Faaliyet Gösteren Mermer İşletmelerinin Yenilik Kapasitesinin ve Rekabet Gücünün Analizi

Y. Dil : Analysis of the Innovation Capacity and Competitiveness of the Marble Firms in Muğla

TEZİN TÜRÜ: Yüksek Lisans

Doktora

Sanatta Yeterlilik

●

○

○

TEZİN KABUL EDİLDİĞİ

Üniversite : Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi

Fakülte : İktisadi ve İdari Bilimler

Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü

Diğer Kuruluşlar :

Tarih : 12.09.2014

TEZ YAYINLANMIŞSA

Yayınlayan :

Basım Yeri :

Basım Tarihi :

ISBN :

TEZ YÖNETİCİSİNİN

Soyadı, Adı : Mehmet AVCI

Ünvanı : Yrd. Doç. Dr.

TEZİN YAZILDIĞI DİL : TÜRKÇE

TEZİN SAYFA SAYISI:109

TEZİN KONUSU (KONULARI) :

1. Yenilik Stratejileri
2. Rekabet Stratejileri
3. Yenilik Kapasitesi ve Rekabet Gücü

TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELER :

1. Yenilik
2. Yenilik Stratejileri
3. Rekabet
4. Rekabet Stratejileri
5. Mermer İşletmeleri

Başka vereceğiniz anahtar kelimeler varsa lütfen yazınız.

İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMELER: Konunuzla ilgili yabancı indeks, abstract ve thesaurus'u kullanınız.

1. Innovation
2. Innovative Strategies
3. Competition
4. Competitive Strategies
5. Marble Firms

Başka vereceğiniz anahtar kelimeler varsa lütfen yazınız.

- | | |
|---|----------------------------------|
| 1- Tezinden fotokopi yapılmasına izin vermiyorum | <input type="radio"/> |
| 2- Tezinden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümünün fotokopisi alınabilir | <input type="radio"/> |
| 3- Kaynak gösterilmek şartıyla tezin tamamının fotokopisi alınabilir | <input checked="" type="radio"/> |

Yazarın İmzası :



Tarih : 12/09/2014

MUĞLA'DA FAALİYET GÖSTEREN MERMER İŞLETMELERİNİN YENİLİK KAPASİTESİNİN VE REKABET GÜCÜNÜN ANALİZİ

ÖZET

Günümüzde işletmelerin, içinde bulunduğu rekabet ortamı değerlendirildiğinde bir işletmenin; yenilik ve araştırma geliştirme faaliyetlerine önem vermesi, işletmelerin sürekli değişmekte olan piyasa şartlarında varlıklarını devam ettirebilmesi ve rekabet gücünü koruyabilmesi için son derece önemlidir. Buradan hareketle küreselleşme ile birlikte dış ticaretin serbest hale gelmesi ve yeni pazar alanlarının oluşmasıyla rekabet artarak önem kazanmıştır. Ayrıca günümüzde artan rekabet koşullarının öneminin artması ile birlikte işletmeler için rekabet, başarı ve performans hedefi olmuştur. Yenilikçilik ekonomik hayatın tüm döneminde önemli bir olgu iken, günümüzün artan rekabet ortamında işletmelerin ürünlerini, süreçlerini ve örgütsel yapılarını sürekli yenilemeleri, varlıklarını devam ettirmelerinin temel unsuru haline gelmiş olup, yenilik faaliyetleri işletmeler için ekonomik büyümeye ve istihdamın artmasına katkıda bulunan önemli araçlar arasındadır. Çalışmanın amacı Muğla ilinde faaliyet gösteren mermer işletmelerinin yenilik kapasitelerini ve rekabet güçlerinin analiz etmektir. Çalışmada Muğla'da bulunan mermer işletmelerinin tercih edilmesinin sebebi, Muğla'nın Türkiye mermer üretiminin yaklaşık %20'sini karşılıyor olması ve mermer işletmeciliğinin, turizm ve tarımdan sonra en önemli sektör olmasıdır. Bu kapsamda üç bölümden oluşan çalışmanın ilk iki bölümü teorik altyapıyı, üçüncü bölüm ise alan araştırması sonuçlarını ve bulguların analizini içermektedir.

Anahtar kelimeler: Yenilik, yenilik stratejileri, rekabet, rekabet stratejileri, mermer işletmeleri.

ANALYSIS OF THE INNOVATION CAPACITY AND COMPETITIVENESS OF THE MARBLE FIRMS IN MUĞLA

ABSTRACT

When the competitive environment in which contemporary organizations are operating is considered, it becomes clear that the organizations should attach great importance to innovations and research and development to sustain their existence in constantly changing market conditions and protect their competitiveness. Moreover, with the increasing importance of competition conditions in today's world, competition has become a target of achievement and performance. While innovation has been important phenomenon in all the stages of economic life, continuous renewal of company products, processes and organizational structures has become a basic factor for organizations to sustain their existence in today's economic environment of increasing competition and innovative activities are one of the important tools contributing to economic growth and growth in employment. The purpose of the present study is to analyze the innovative capacity and competitiveness of the marble organizations operating in Muğla. The reason for selecting the marble organizations in Muğla is the fact that Muğla provides nearly 20% of all the marble production in Turkey and marble production is the third most important sector after tourism and agriculture. In this context, the study was designed in three sections. In the first two sections of the study, theoretical background of the study is established and in the last section, results and analysis of the findings are presented.

Key words: Innovation, innovative strategies, competition, competitive strategies, marble firms.

ÖNSÖZ

Bu tezimin hazırlanması esnasında yardımlarını esirgemeyen, daima yol gösteren, Yrd. Doç. Dr. Mehmet AVCI hocama ve öğrenimim süresince yardımcı olan hocalarım, ayrıca çalışmamın tamamlanmasında yardımcı olan Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Biriminde görev yapmakta olan mesai arkadaşlarıma teşekkür ediyorum. Bugünlere gelmemde emeği geçen aileme ve eğitimim sürecinde desteğiyle yanımda olan eşime sonsuz teşekkür ederim.



Baris KAPLAN

12.09.2014

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	I
İÇİNDEKİLER	II
TABLolar	V
ŞEKİLLER.....	VII
GRAFİKLER	VIII
KISALTMALAR	IX
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM**YENİLİK KAVRAMI VE YENİLİK STRATEJİLERİ**

1. YENİLİK KAVRAMI VE YENİLİK STRATEJİLERİ	3
1.1. Yeniliğin Tanımı ve Yenilikle İlişkili Kavramlar	3
1.1.1. Yeniliğin Tanımı ve Yenilik Kavramı	3
1.2. Yenilikle İlişkili Kavramlar	5
1.2.1. Yaratıcılık Kavramı	6
1.2.2. İcat Kavramı	9
1.2.3. Yayılma Kavramı	10
1.2.4. Değişim Kavramı	11
1.2.5. Teknoloji Kavramı	12
1.2.6. AR-GE Kavramı	14
1.2.7. Girişimcilik Kavramı	16
1.3. Yeniliğin Kaynakları	17
1.3.1. İç Kaynaklar	18
1.3.2. Dış Kaynaklar	21
1.4. Yenilik Türleri	22

1.4.1. Ürün Yeniliği	23
1.4.2. Süreç Yeniliği.....	26
1.4.3. Pazarlama Yeniliği	28
1.4.4. Organizasyonel Yenilik.....	30
1.5. Yeniliğe Karşı Engeller.....	31
1.6. Yenilik Stratejileri.....	33
1.6.1. Saldırgan Yenilik Stratejileri.....	35
1.6.2. Savunmacı Yenilik Stratejileri	36
1.6.3. Taklitçi Yenilik Stratejileri	37
1.6.4. Bağımlı Yenilik Stratejileri	37
1.6.5. Fırsatları İzleme Stratejisi	38
1.6.6. Geleneksel Yenilik Stratejileri	38
1.7. Yenilik Süreci, Aşamaları ve Süreci Etkileyen Faktörler	39
1.7.1. Yeniliğin Önemi.....	39
1.7.2. Yeniliğin Ülke Ekonomisi Açısından Önemi	41
1.7.3. Yeniliğin İşletme Açısından Önemi.....	43

İKİNCİ BÖLÜM

REKABET KAVRAMI, REKABET GÜCÜ VE REKABET STRATEJİLERİ

2. Rekabet Kavramı, Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri	47
2.1. Rekabet Kavramı.....	47
2.2. Rekabet Gücü Kavramı, Kriterleri ve Belirleyicileri	49
2.2.1. Rekabet Gücü	49
2.2.2. Rekabet Gücü Kriterleri	50
2.2.3. Rekabet Gücü Belirleyicileri.....	51
2.2.4. Rekabet Gücüne Etki Eden Faktörler.....	53
2.3. Rekabet Üstünlüğü	54

2.4. Rekabet Stratejisi	56
2.4.1. Maliyet Liderliği Stratejisi	57
2.4.2. Farklılaştırma Stratejisi	58
2.4.3. Odaklaşma Stratejisi	59
2.5. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü	59
2.6. İşletmeler Açısından Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Yeniliğin Önemi	61

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MUĞLA'DA FAALİYET GÖSTEREN MERMER İŞLETMELERİNİN YENİLİK KAPASİTESİNİN VE REKABET GÜCÜNÜN ANALİZİ

3. Muğla'da Faaliyet Gösteren Mermer İşletmelerinin Yenilik Kapasitesinin Ve Rekabet Gücünün Analizi	62
3.1. Dünyada Mermer Sektörü	62
3.2. Türkiye'de Mermer Sektörü	63
3.3. Muğla'da Mermer Sektörü	66
3.4. Literatür Taraması	67
3.5. Çalışmanın Amacı ve Önemi	69
3.6. Çalışmanın Yöntemi	69
3.7. Veri Analiz Yöntemi	70
3.8. Bulgular ve Yorumlar	71
3.8.1. Genel İşletme Bilgilerine İlişkin Bulgular	71
3.8.2. Pazar Özellikleri ve Rekabetin Yapısına İlişkin Bulgular	72
3.8.3. İşletme Stratejisi ve Yenilik Türlerinin Uygulama Düzeyine İlişkin Bulguların Analizi	76
3.8.4. İşletmelerin Bilgi Teknolojileri Kullanım Düzeyine İlişkin Bulgular	83
KAYNAKÇA	93
EK- Anket Çalışması	106

TABLOLAR

Tablo 1. 1: Teknolojik Değişim Süreci	14
Tablo 1. 2: Yenilikçilik Kaynakları	18
Tablo 1. 3: İnovasyona Engel Olan Faktörler	32
Tablo 2. 1: Bölgesel ve Ulusal Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler	53
Tablo 2. 2: M.Porter'in Rekabet Stratejileri.....	57
Tablo 3. 1: Dünya Doğal Taş İhracatı (%).....	63
Tablo 3. 2: Türkiye Doğal Taş Üretim Değerleri.....	64
Tablo 3. 3: Türkiye'nin İşlenmiş Mermer İhracatı Yaptığı Ülkeler.....	65
Tablo 3. 4: Türkiye İhracatında Madencilik Payı	66
Tablo 3. 5: Muğla'nın İhracat Değerleri	67
Tablo 3. 6: Anketi Cevaplayana İlişkin Bulgular	72
Tablo 3. 7: İşletmelerin İhracat Durumuna İlişkin Bulgular.....	73
Tablo 3. 8: İşletmelerin Pazar Özelliklerine İlişkin Bulgular	74
Tablo 3. 9: İşletmelerin Rekabet Yapısına İlişkin Bulgular.....	75
Tablo 3. 10: Yenilik Girişimleri ve Yenilik Türleri 2010-2012.....	77
Tablo 3. 11: İşletmelerin Ürün, üretim Yöntemi ve Yenilik Türlerine İlişkin Bulgular	78
Tablo 3. 12: İşletmelerin Yenilik Stratejilerine İlişkin Bulgular	78
Tablo 3. 13: İşletmelerin Sahip Olduğu Standart Belgelere İlişkin Bulgular	79
Tablo 3. 14: İşletmelerin Büyüme Stratejisine İlişkin Bulgular	79
Tablo 3. 15: İşletmelerin Teknoloji Transferine İlişkin Bulgular	80
Tablo 3. 16: İşletmelerin Sınai Haklarına İlişkin Bulgular	80
Tablo 3. 17: İşletmelerin Yenilik Sürecinde Yararlandıkları İçsel Bilgi Kaynaklarına İlişkin Bulgular	81
Tablo 3. 18: İşletmelerin Yenilik Faaliyetine İlişkin Finansman İmkânlarından Yararlanma Durumu.....	81
Tablo 3. 19: İşletmelerin Yenilik Faaliyetine İlişkin İşbirliği Durumu	82

Tablo 3. 20: İşletmelerin Ar-Ge Faaliyetlerine İlişkin Bulgular.....	82
Tablo 3. 21: İşletmelerin Yenilik Yeteneğini Etkileyen En Önemli Üç Faktöre İlişkin Bulgular.....	83
Tablo 3. 22: İşletmenin Bilgi Teknolojileri Kullanım Düzeyine İlişkin Bulgular.....	83

ŞEKİLLER

Şekil 1. 1: Yenilik Türleri	23
Şekil 1. 2: Süreç Yeniliğinin Aşamaları.....	27
Şekil 1. 3:Yenilik Stratejileri.....	35
Şekil 2. 1: Rekabet Analizinde Porter'in 5 Rekabetçi Gücü	51
Şekil 2. 2: İşletmelerce Rekabetçi Üstünlüğü Sağlama ve Sürdürebilme Gücü	60

GRAFİKLER

Grafik 3. 1: 2004-2013 Yılları Doğal Taş İhracatı (Milyon \$)	66
---	----

KISALTMALAR

Ar-Ge	: Araştırma ve Geliştirme
OECD	: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
GPS	: Küresel Konumlandırma Sistemi
RFID	: Radyo Frekans Teşhisi
TDK	: Türk Dil Kurumu
MTA	: Maden Tetkik Arama
IMMIB	: İstanbul Maden ve Metaller İhracatçı Birlikleri
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
SAN-TEZ	: Sanayi Tezleri Programı
TTGV	: Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı

GİRİŞ

Günümüzde işletmelerin, içinde bulunduğu rekabet ortamı değerlendirildiğinde bir işletmenin; yenilik ve araştırma geliştirme faaliyetlerine önem verip uyguladıkları ölçüde başarılı olduğu görülmektedir. İşletmelerin sürekli değişmekte olan piyasa şartlarında varlıklarını devam ettirebilmesi, rekabet üstünlüğünü koruyabilme stratejilerini uygulama kabiliyetine bağlı olmaktadır. Yine işletmelerin rakipleri arasında ayakta kalabilmesi ve hedefine ulaşabilmesinde izlediği yollar, rekabetteki başarısını oluşturmaktadır. İşletmeler geliştirdikleri yeni ürün ve süreçlerle üretimini arttırmakta ve buna paralel olarak da pazar payı artmaktadır.

Yenilikçilik ekonomik hayatın tüm döneminde önemli bir olgu iken, günümüzün artan rekabet ortamında işletmelerin ürünlerini, süreçlerini ve örgütsel yapılarını sürekli yenilemeleri, varlıklarını devam ettirmelerinin temel unsuru haline gelmiş olup, yenilik faaliyetleri işletmeler için, ekonomik büyümeye ve istihdamın artmasına katkıda bulunan önemli araçlar arasındadır.

Küreselleşme ile birlikte tüketicilerin bilgiye daha kolay ve hızlı ulaşma imkânı oluşmuştur. Günümüzde teknolojik gelişmeyi sağlayabilen işletmeler rekabet yarışında avantaj sahibi olmakta ve geliştirilen üretim, yöntem ve tekniklerindeki ilerlemeden dolayı herkes her şeyi üretebilir hale gelmektedir diyebiliriz. İşletmelerin her geçen gün artan rekabetçi pazarda hayatta kalmak ve başarılı olmak için yenilik (inovasyon) yapmaları yani değişim ve yeni fikirleri işletme süreçlerinde uygulamaları zorunlu hale gelmiştir. Yenilik faaliyetleri, gelişmekte olan ülkelerin ekonomik büyümesinde son derece önemli olan küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin (KOBİ) hayatta kalmasına büyük katkı sağlar. Geleneksel ekonominin dış dünyaya kapalı ve korumacı politikaları işletmeler açısından aksak rekabete yol açmaktaydı. Ancak küreselleşme ile birlikte dış ticaretin serbest hale gelmesi ve yeni pazar alanlarının oluşmasıyla rekabet artarak önem kazanmıştır. Ayrıca günümüzde artan rekabet koşullarının öneminin artması ile birlikte işletmeler için rekabet başarı ve performans hedefi olmuştur. Küreselleşme ile birlikte mal ve hizmetleri talep etmekte olan tüketicilerin sayıları, talepleri, beklentileri ve ihtiyaçları gün geçtikçe artmaktadır. Bu değişime en hızlı yanıt verebilen işletmeler rekabet avantajı kazanacaktır. Bilgi toplumu olarak adlandırılan yeni toplumsal yapı içerisinde

faaliyet gösteren işletmelerin pazar gücünü elinde bulundurmasında, pazar payını arttırmasında, satış ve karlılık oranlarını yükseltmesinde yenilik kapasiteleri ve rekabet gücü etkili olmaktadır.

Dünya mermer rezervi bakımından önemli bir yere sahip olan Türkiye, mermer çeşitliliği bakımından da zengin bir yelpazeye sahiptir. Türkiye toplam mermer rezervinin yaklaşık %70'inin ege bölgesinde bulunması, ayrıca Türkiye mermer rezervinin yaklaşık %20'sinin Muğla'da yer alması durumu araştırmanın önemini belirtmektedir.

Buradan hareketle bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; yenilik kavramı, yenilik kaynakları, yenilik türleri, yeniliğe karşı engeller, yenilikle ilişkili kavramlar, yenilik stratejileri, yenilik süreci ve aşamaları kavramsal olarak açıklanmıştır.

İkinci bölümde; rekabet kavramı, rekabet gücü, rekabet üstünlüğü, rekabet stratejileri, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve işletmeler açısından rekabet üstünlüğü sağlamada yeniliğin önemine yer verilmiştir.

Son bölüm, Muğla'da faaliyet gösteren mermer işletmelerinin yenilik kapasitesini ve rekabet gücünü analiz etmeyi amaçlayan uygulama çalışmasından oluşmaktadır. Dolayısıyla yapılan bu araştırma ile birlikte; Muğla'da faaliyet gösteren mermer işletmelerinin yenilik kapasitesinin ve rekabet gücünün belirlenmesi ve yaşanan sorunlara yönelik olarak çözüm önerileri geliştirilmeye çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

YENİLİK KAVRAMI VE YENİLİK STRATEJİLERİ

1. YENİLİK KAVRAMI VE YENİLİK STRATEJİLERİ

Küreselleşme ile birlikte işletmelerin rekabet ortamında başarılı olabilmesi için yenilik kavramını ve yenilik stratejilerini doğru anlaması gerekmektedir. Bu bölümünde; yeniliğin tanımı, yenilikle ilişkili kavramlar yeniliğin kaynakları, yenilik türleri, yeniliğe karşı engeller, yenilik stratejileri, yenilik süreci ve aşamaları gibi kavramlar açıklanacaktır.

1.1. Yeniliğin Tanımı ve Yenilikle İlişkili Kavramlar

Çalışmanın bu kısmında yenilik tanımı ve yenilik kavramı üzerine literatür çalışmalarına yer verilmiştir.

1.1.1. Yeniliğin Tanımı ve Yenilik Kavramı

Yenilik kelimesi dilimizde İngilizce Innovation kelimesinin karşılığı olarak kullanılmakta olup, yenilik kavramına ilişkin birçok açıdan tanımlar yapılmıştır. Joseph Schumpeter 1911’de yazdığı ve 1934’ de İngilizceye çevrilen kitabında yeniliği; “müşterilerin henüz bilmediği bir ürünün veya var olan bir ürünün yeni bir niteliğinin pazara sürülmesi; yeni bir üretim yönteminin uygulanmaya başlanması; yeni bir pazarın açılması; hammaddelerin veya yarı mamüllerin tedariki konusunda yeni bir kaynağın bulunması; bir sanayinin yeni organizasyona sahip olması olarak tanımlamıştır” (Elçi, 2008:6).

Yeni hizmetler/ürünler tasarlamak, yeni üretim ve sunum yöntemleri kullanmak veya o zamana kadar hiç imal edilmemiş bir malı endüstriye ilk kez sunmak olarak ifade edebileceğimiz yenilik kavramı bir yandan yeni bir mal/hizmet veya süreç yaratımını kapsarken öte yandan daha önce yaratılmış ve kullanılmış teknolojilerin farklı bir endüstride ilk kez kullanımını da kapsamaktadır (Dinçer ve Fidan, 1999). Diğer taraftan yenilik yapmak yeni ve özgün bir fikrin oluşturulması ve pazarda talep ve rağbet gören ticari değere sahip bir ürüne dönüştürülmesi sürecidir (Alpkan ve diğerleri, 2005:177). Yenilik, işletme içi uygulamalarda, iş yeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya

hizmet), veya süreç yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir (Oslo Klavuzu, 2005:50).

Bu tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere yenilik somut bir kavram değildir: Çalışanların yeteneklerine ve işletme çevresine bağlı olarak gelişen bir özelliktir (Karadal ve Saygın, 2013). Bu durumdan dolayı yeniliği sadece teknik bir çerçevede değerlendirmemek gerekmektedir (Deniz, 2011:146).

Diğer taraftan yapılan veya ortaya konulan yeniliğin sahip olduğu özellikler ise kısaca şunlardır (Yeloğlu, 2007:142):

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

Uygun inovasyonu iyi analiz eden ve gözlemleyenler inovasyonun avantajlarını daha kısa sürede algılayacaklardır. Aslında yenilik sadece yeni bir fikir demek değildir, yenilik yeni fikri ticarileşen bir ürüne dönüştürme şeklidir denilebilir. Bu durumda

yenilik, yeni olma ve mevcut bilgileri çok farklı yollarla uygulama ya da diğer bir ifadeyle önemli derecede iyileştirme kavramlarından farklı olarak "ticari bir yarar sağlayacak değişiklik yapma" olgusu ön plana çıkmaktadır (Şahin, 2009:261).

Buradan da anlaşılacağı gibi yenilik uzun bir zaman dilimi gerektiren rekabet avantajı elde etmeyi sağlayan, süreç olarak birbirini izleyen farklı aşamalardan meydana gelmektedir. Bu aşamalar genellikle araştırma, geliştirme ve üretim aşamalarını da içine alır (Barutçugil, 1981: 12-13). Bir yenilik için asgari koşul, ürün, süreç, pazarlama yöntemi veya organizasyonel yöntemin işletme için yeni (veya önemli derecede iyileştirilmiş) olmasıdır (Oslo Klavuzu, 2005:50).

Yenilikçiliğe çokça değinen iktisatçı Schumpeter'e (1934) göre ekonomik kalkınmaya neden olan yenilikçilik beş şekilde ortaya çıkmaktadır.

1. Yeni ürünlerin girişi
2. Yeni üretim yöntemlerinin girişi,
3. Yeni pazarların açılması,
4. Hammaddeler ve diğer girdiler için yeni tedarik kaynaklarının geliştirilmesi,
5. Yeni pazar yapılarının yaratılması.

Bu süreçlerin piyasada sürekli devam etmesiyle her yeni süreç bir önceki süreci eski hale getirecek ve bu şekilde yeniliğin eskilerin yerini almasıyla sürecektir. Schumpeter, piyasaya sunulacak "yeni" bir fikir ya da ürünün geçirdiği aşamaları; icat, yenilik ve yayılma evreleri olarak üç kısma ayırmaktadır (Smith, 1998:15).

Bununla birlikte yenilik büyüme ve karlılık oluşturduğu takdirde başarılı olacaktır (Kırım, 2005:52,53). Dolayısıyla işletmeler açısından yenilik, rekabet avantajını belirleyen bir unsur olmasından dolayı, bir işletme yenilik stratejisini merkezine alırsa diğer işletmelere karşı rekabet avantajı sağlayabilir.

1.2. Yenilikle İlişkili Kavramlar

Yenilik konusuyla ilgili temel bazı kavramlar bulunmaktadır. Bu kavramların yenilik kavramıyla ayrımının yapılabilmesi, söz konusu kavramların açıklanmasıyla sağlanacaktır. Çalışmanın bu kısmında yenilikle ilişkili olarak; yaratıcılık, icat, yayılma, değişim, teknoloji, Ar-Ge ve girişimcilik kavramlarına yer verilecektir.

1.2.1. Yaratıcılık Kavramı

Yaratıcılık, sözlük anlamı olarak her bireyde var olduğu kabul edilen, bir şeyi yaratmaya iten farazi yatkınlıktır (TDK). Yaratıcılık insanlık tarihi kadar eskidir ancak daha çok güzel sanatlar alanına ilişkin olgu olarak benimsenmiştir. Yaratıcılık, var olmayan bir şeyi yaratmak değil; var olanı ortaya çıkarma girişimi, tüm önerilere farklı bakabilme yeteneği ya da farkındalık sürecidir diyebiliriz. Aynı zamanda yaratıcılık bir süreçtir; yaratıcı kişiler problem ve sorunlara çözüm bulma yönünde yoğun çalışır ve bu çabalarındaki aşamalı değişiklikler ve iyileştirmelerle fikir ve çözümlerini değiştirerek geliştirirler (Gürol, 2006: 39). Çünkü yaratıcılık, mevcut olan fikirlerin bir araya getirilmesi, değiştirilmesi ve bunların sentezlenmesi yapılarak yeni fikirlerin yaratılmasını içerir (Duran ve Saraçoğlu, 2009:58). Daha açık bir ifadeyle birçoğu önceden mevcut bulunan fikirlerden yeni bazı fikirlerin üretilmesi yaratıcılıktır.

Yaratıcılık ve yenilik kavramları birbiriyle etkileşimi olan olgulardır. Yenilik yeni bir fikirle başlar, dolayısıyla yaratıcılık yenilik yapma sürecinin başlangıcı olup herkesin gördüğünü görmek, ancak daha önce hiç kimsenin düşünmediğini düşünmek ve yapmadığını yapmaya kalkışmaktır. Bu kapsamda yaratıcı bir kimliğe sahip olmak işletmeler için önemlidir. Çünkü yaratıcılık, yeniliği başarılı bir biçimde uygulamanın başlangıç noktasıdır; bundan dolayı işletme stratejik planlamacıları tarafından teşvik edilmesi ve geliştirilmesi gerekir (Samen, 2008:367). Şöyle ki işletmelerin yenilikçi olabilmesi için, yaratıcılığı kullanması son derecede önemlidir. Yani yenilik sürecinin, hem yaratıcılığı hem de yenilikçiliği kapsamaması gerekmektedir (Durna, 2002:8). Yine işletmelerin ürün ve hizmet sunumundaki başarısı ve mevcut durumlarının muhafazası ancak yaratıcılığın önemini kavramasıyla sağlanabilir.

Bu noktadan hareketle işletmelerin yenilikçi özelliklere sahip olması aynı anda o işletmelerin yaratıcılık bakımından gerekli özelliklere sahip olmasını gerektirdiğini söyleyebiliriz (Özdaşlı, 2002:11). Hatta çoğu zaman işletmelere yenilik ve yaratıcılık kavramı birlikte kullanılmakta ve aynı şeyleri ifade ettiği sanılmaktadır. Ancak bu iki terim bir birinin aynı değil birbirini tamamlayandır diyebiliriz. Çünkü yaratıcılık bir düşüncenin ilk kez ortaya çıkması, yenilik ise bu ortaya çıkan

düşüncenin uygulanması sürecini ifade eder. Bu bağlamda, yaratıcılık örgütsel süreçlerde yeni bir düşünce veya yaklaşım üretme; yenilik ise, üretilen bu düşünce veya yaklaşımın yeni bir ürün, hizmet ya da üretim yöntemine dönüştürülmesi biçiminde tanımlanmaktadır (Şimşek, 2002:306-307).

Yaratıcılık iki boyutta ele alınacak olursa birinci boyut bireysel yaratıcılık ikinci boyut örgütsel yaratıcılıktır (Yahyagil, 2001:10). Burada iki boyutu ele almadan önce örgütlenme sözcüğünü ifade etmeye çalışacak olursak, örgütlenme; yönetimin planlama, örgütlenme, yürütme, motivasyon, koordinasyon, kontrol olarak sıralanan altı işlevinden birini ifade etmektedir (Eren, 1998:13).

- **Bireysel yaratıcılık**, tek bir bireyle sınırlıdır. Bireysel yaratıcılık bireylerin değişken miktarlarda sahip oldukları ve durumlara bağlı olarak ortaya çıkmaya elverişli bir tür özelliktir. Başka bir deyişle kendini göstermek için uygun koşullarla karşılaşması gereken kişide bulunan bir potansiyel güç söz konusudur (Gürbüz, 2004:20). Diğer bir ifadeyle yenilikçilik bir bireyin yaratıcılığı sonucunda ortaya çıkmaktadır.

İraz'a (2005:34) göre yaratıcı insan yeniye karşı tutkulu olan, kendisini çevreleyen gerçeklikte huzur bulamayan, yer ve zaman içinde olan varlığının sınırı ve çevresini, hatta kendi gerçekliğinin sınırını aşmak ve kırmak için çabalayan "dünyaya açık" bir canlıdır. Yaratıcı kişilikler incelendiğinde onları farklı kılan bazı özellikler vardır. Bunlar; kendine güvenli ve yeterli, özgürlükçü ve sevecen, meraklı ve yapıcı eleştiride bulunan, coşkulu ve enerjik, doğrunun güzelin alışılmışın dışında olduğunu bilen, cesur ve farklı olmaktan korkmayan, iyimser ve duygusuna sahip, dik kafalı, utangaç ve içe dönük, çalışkan ve kendini her alanda iyi yetiştirmiş, hata yapabilen tek düze olmayan, çeşitliliğe değer veren ve riske girebilen başkalarının düşüncelerine açık ancak eylem başlatıcı, amaca giden yolda kesin kararlı ve sezgili kişiler olduğu üzerinde fikir birliğine varılmıştır (Eriç, 1998:101).

- **Örgütsel yaratıcılık** ise bir takıma guruba ait olan çoğulcu bir çabanın sonucunda elde edilen etkileşim ve sinerjinin yenilikçiliğe dönüşmesidir (Yahyagil, 2001:10). Yine örgütsel yaratıcılık yeniliğin kaynağı olarak görülmektedir (Çekmecelioğlu, 2002:554). Örgütsel yaratıcılıkta çalışanların birlikte hareketi önemlidir. Ayrıca yaratıcı fikirler bir şekilde kullanılmadıkça veya uygulanmadıkça

örgütsel etkinliğe ya hiç katkıda bulunmaz ya da çok az katkıda bulunur (Durna, 2002:8). Örgütsel yaratıcılığı geliştirmek için öncelikle çalışanları zihinsel, duygusal ve fiziksel dikkatlerini örgüte ve işlerine yöneltmelerini sağlamak gerekir (İnci ve Gül, 2006:229). Bu durumun gerçekleşebilmesi için iki temel yol mevcuttur. Bunlar; Eğitim sistemini yaratıcılığı destekleyecek hale getirmek ve yaratıcılığı destekleyecek ortam yaratmaktır (Yıldırım, 1998:240).

Yahyagil'in (2001:10) "Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçilik" çalışmasında Küreselleşme ile birlikte ekonomik faaliyetlerin dünya merkezli bir pazarda gerçekleştirilmesi çabalarına bağlı olarak, emek gücünü, dört temel ekonomik faktör içindeki yerini, bilgi gücüne bırakmaya başlayan bireysel ve toplumsal gereksinimlerin boyutlarını aşağıdaki şekilde özetlemek mümkün olacaktır:

- Sürekli eğitim kavramının önem kazanması
- Bireylerarasındaki cinsel, dinsel, ırksal, etnik ve kültürel farklılıkların en aza indirildiği bir anlayışın benimsenmesi
- İş dünyasında nitelik ve nicelik olarak değişen iş-gücünün, ekonomik verimliliği üst düzeye çıkaracak ve sürekli bir rekabet ortamında doğru kararlar alınmasına yardımcı olacak şekilde yönetilmesi
- Her insanda potansiyel olarak varlığı kabul edilen "yaratıcılık" niteliğini geliştirecek ortamların hazırlanması ve desteklenmesidir. Böylelikle ideolojik yaklaşımların etkisinden çıkmış olacaktır.

Organizasyonlarda yaratıcılığın tesis edilmesi ve geliştirilmesinde temel özelliklerin yaratıcılıkla olan ilişkisini değerlendirmek ve organizasyonu yaratıcı kılmak amacıyla, yaratıcılık için sahip olunan örgütsel yapının özellikleri nelerdir? Örgütsel yapı nasıl olmalıdır? Bu yapı için yaratıcılık teşvik edilmekte midir? Yaratıcılığı etkileyen iş çevresine ilişkin unsurlar yaratıcılığı teşvik edecek şekilde düzenlenmiş midir? Bu gibi sorulara yanıt aranmalı ve yaratıcı bir organizasyon için yapı yeniden düzenlenmelidir (İraz, 2005:48). Bu açıklamalar örgütsel yaratıcılığın bireysel yaratıcılığa göre daha uygulaması zor bir kavram olduğunu göstermektedir.

Rekabet ortamında işletmelerin en önemli özelliklerinden biriside yenilik yaratmasıdır. Bu anlamda rekabetçi işletmelerin çoğu diğer işletmelere oranla daha fazla yaratıcı mal ve hizmete sahip oldukları için pazarı ellerinde tutabilmektedir (Bayındır, 2007:245). Ayrıca yaratıcı bir kimliğe sahip olmak işletmeler için

önemlidir. Çünkü “Yaratıcılık, yeniliği başarılı bir biçimde uygulamanın başlangıç noktasıdır”; bu yüzden işletmedeki stratejik planlamacılar tarafından teşvik edilmesi ve geliştirilmesi gerekir (Samen, 2008:368). Yine işletmeler yeniliğin ilk basamağı olan yaratıcılık sürecinden gereğince yararlanırsa, teşebbüs sahibi olan girişimci o nispette yenilik faaliyetlerinde başarıya ulaşacak, hem kendi işletmesinin durumunu hem de rekabette olduğu diğer işletmelerin durumunu daha iyi analiz edebilecektir. Bununla birlikte işletmelerin yaratıcı bir kimliğe sahip olması öncelikli olarak, yeni ürünler geliştirme, rekabet üstünlüğüne sahip olma, büyümeyi sağlama alanlarında stratejik öneme sahiptir (Samen, 2008:368).

1.2.2. İcat Kavramı

İcat, Arapça cedit sıfatından türemektedir ve “yenilik, yeni bir şey” anlamına gelmektedir. İcatların çoğu daha önce var olan teknolojilerin yeni ve benzersiz biçimde bir araya getirilmesinin sonucudur (<http://icat.nedir.com/#ixzz2lb6kkkgMG>).

Başka bir ifadeyle icat, yeni ya da gelişmiş bir ürün, süreç veya sistemin fikir ya da konsept düzeyini ifade eder ve belirli bir amacın gerçekleşmesi için uygulamaya konulması ya da kullanılmaya başlaması ile yeniliğe dönüşür (Güleş ve Bülbül, 2004: 126). Üniversite, hükümet ve endüstriyel laboratuvarlarda modern bilimin kurallarını izleyen araştırmacılar ya da kendi olanaklarıyla çalışma yapan kişiler bu süreçte önemli rol oynar (Cengiz, 2012:24).

İçerik açısından bakmak gerekirse, gerçekleştirdiği işlev bakımından daha alt teknolojilere bölünemeyen buluşlara icat diyebiliriz (http://www.academia.edu/4398444/İcat_mi_Inovasyon_mu).Yenilik ile icat etme kavramları birbirini tamamlayan ve birbirlerini bütünleyen anlamdadır (Acaray, 2007:31). Ancak her icat yenilik olarak pratik hayatta uygulanamayabilir. Dolayısıyla yapılan icadın veya ortaya konulan bir şeyin yenilik olabilmesi için uygulanabilirliğinin bulunması ve pratik hayata geçirilmesi gerekir (Acaray, 2007:31). Bu duruma ekonomik anlamda bir değerlendirme yapıldığında ise şunu belirtebiliriz: Ortaya konulan her icat gerek maliyetler gerekse de alınan riskler bakımından, yenilik olarak uygulamaya geçirilmeyebilir (Acaray, 2007:31). Bu durumda icat edilen şeyden ticari bir değer çıkmadığı sürece de katma değer yaratılmış olmaz ve dolayısı ile yenilik yapılmış olmaz (Elçi, 2007). Öncelik olarak

icat; teknoloji ekonomik bir değer kazandığı ve uygulamaya aktarıldığı zaman yeniliğe dönüşebilmektedir (Kingır,2002:163). Yani yenilik aşaması, icat olan ürünün ticari olarak satışa sunulması aşamasıdır.

Bu değerlendirmelerden sonra yenilik ekonomik açıdan teknolojik bir değişkendir ve yine genel olarak yeniliği teknik buluşlar ve icatlar ile yakından ilgili faaliyetler sonucunda ortaya çıkan değişme ve değişim sürecidir.

1.2.3. Yayılma Kavramı

Yayılma, basit anlamda, yeni fikirlerin, belli bir zaman süreci içinde, belirli kanallar aracılığı ile bir sosyal sistemin üyeleri arasında kabulü ve uygulamaya aktarılmasıdır (Karasar, 2004:119). Oslo Kılavuzuna (2005:82) göre ise yayılma, yeniliklerin, dünyada herhangi bir yerde ilk kez gerçekleştirilmesinden, diğer ülke ve bölgelere ve diğer pazarlar ve firmalara, pazar veya pazar-dışı kanallarla dağıtılmasıdır. Bir işletme Ar-Ge çalışmaları sonunda icat aşamasına geçmekte ve yeniliğin ortaya çıkması sağlanmaktadır. Bununla birlikte yenilik, buluşun kullanıma geçirilmesi ve yayılma da yeniliğin piyasalarda kullanıma geçirilmesini ifade etmektedir (Ozan, 2009:26). Yayılma olmadan gerçekleşen bir yenilik hiçbir ekonomik etkiye sahip değildir. Çünkü yeniliklerin çok sınırlı bir kitleye ulaşması, yenilikten beklenen ekonomik ve sosyal faydanın da düşük olmasını sağlayacak ve böylece yenilik çalışmalarının etkinliğini düşürecektir (Uzkurt, 2005:26). Bir işletmenin ürün veya fonksiyonlarındaki bir değişikliğin yenilik olarak değerlendirilebilmesi için minimum koşul işletme için yeni (veya önemli derecede iyileştirilmiş) olmasıdır (Oslo Kılavuzu, 2005:50).

Yayılma sürecinde önce bir yeniliğin kabul edilmesi (yeni bir ürün, hizmet, düşünce, uygulama), belli bir toplumsal sisteme (bir hedef pazara), belli bir zaman süresi içinde iletişim yoluyla (kitle iletişim araçları, satıcılar, kulaktan kulağına iletişim) aktarılması gerekir (Karasar, 2004). Böylece bireylerin ürünü kabullenip satın alması gerçekleşebilir. Bununla birlikte yenilik yayılma gösterir ve yeniliğin faydaları nadiren, tümüyle yeniliği icat eden işletme tarafından kullanılır. Yeniliği benimseyen ve yenilik yapan işletmeler, bilgi dağılımlarından veya orijinal yeniliğin kullanımından fayda sağlayabilir.

1.2.4. Değişim Kavramı

Çağımızın temel belirleyicilerinde olan değişim, tarihsel sürece bakıldığı zaman ekonomik, sosyal, kültürel, siyasal, bilimsel, bölgesel, politik, yönetsel gibi pek çok alanda değişimlere rastlanmaktadır. Değişim kavramı birçok yazar tarafından farklı tanımlanmıştır. Örgütsel anlamda gerçekleştirilen ve temelinde yaratıcılık olan bütün yenilikler değişimdir (İraz, 2005:15). Fakat bütün değişimler yenilik değildir (Durna, 2002:9). Bu bağlamda işletmeler faaliyetlerine devam edebilmek, kendilerini geliştirebilmek ve rakipleriyle baş edebilmek için çevrelerindeki değişimleri dikkatle izlemek ve gerekli değişiklikleri zamanında yapmak zorundadırlar (Özdaşlı, 2002:13). Dolayısıyla bu durumda, işletmeler yeni ürün, hizmet ya da süreç geliştirirken, müşteri ihtiyaç ve beklentilerine dayalı değişimler yaşamaktadırlar (Yılmaz, 2010:15).

Yine değişim; açık sistem olan örgütün iç dinamiklerinde, iş ile ilgili süreçlerde, örgütün yapısal değerlerinde, iş tanımlarında, çeşitli çevresel düzenlemelerde ve örgütün rekabet politikalarında, yönetsel yaklaşımlar ve stratejiler gibi örgüt sisteminde etkileşim doğuran değişikliklerdir (Tüz, 2004:10). Ayrıca genel anlamda değişim; kişilerin, nesnelerin yerlerini değiştirmekten kişisel bilgi, yetenek vs. mevcut durumundan farklı bir konuma getirilmesine kadar olan süreci ifade eder (Koçel, 1998: 688).

En yalın ifadeyle yenilik değişimdir diyebiliriz. Yani yeniliğin kelime anlamıyla değişimi içerisinde barındırdığı söylenebilir. Yenilik ve değişim ilişkisine bakıldığında ise iki boyutla karşılaşılabılır. Bunlardan birincisi “değişim”, özellikle “teknolojik değişim” boyutudur. İkinci boyut ise yenilik ve değişimin yapıldığı alandır (Özkan, 2009:45). Var olan tecrübe ve bilgiyle, mevcut teknolojilerde kısmi geliştirme ve radikal iyileştirmelere gidilebilir (Deniz, 2011:148). Diğer taraftan değişimin önemi teknoloji ile de yakından ilgilidir. Çünkü değişimi etkileyen en önemli güç teknolojidir diyebiliriz. Çağımızda, değişimin hızı en önemli sorunlardandır. Ayrıca bu değişim hızından insanlarda etkilenecek, dolayısıyla bu değişimin işletmeleri etkilemesi kaçınılmaz olacaktır. Ancak, değişim ve yenilik bu noktada karşılıklı etkileşerek kullanıldığında, işletmelerin yoğun rekabet ortamında

rakipleriyle mücadele edebilmesi ve ön plana çıkabilmesi mümkün olmaktadır (Aygen, 2006:8).

1.2.5. Teknoloji Kavramı

Günlük hayatta teknoloji terimi çok sık kullanılmaktadır. "Teknoloji" sözcüğü sanat ya da hüner anlamına gelen Yunanca "techne" sözcüğünün, bilim ya da çalışma anlamına gelen "logia" sözcüğüyle birleşmesinden oluşmuştur. Ekonomi bilimcilerinin de ifade ettiği gibi teknoloji, doğal kaynaklar, emek, sermaye diye adlandırılan üretim faktörlerinin uyumlu bir biçimde bir araya getirilip üretim sürecine katılmalarını sağlayan bilgilerin toplamıdır. Bu kapsamda değerlendirilirse teknoloji genel anlamda, organizasyonlarda ürün ve hizmet tasarımları süreçlerini etkinleştiren fiziksel ve zihinsel donanımları ifade etmektedir (Öğüt, 2001:170). Yani teknoloji denildiği zaman, herkes tarafından anlaşılacak anlam, teknolojinin fiziksel donanımdır. Oysaki teknoloji kelimesi sadece mekanik donanım içermemekte aynı zamanda kuramsal boyutu da bulunmaktadır. Fiziksel boyutu teknolojik aletleri içerirken, kuramsal boyutu, teknolojinin kullanıldığı iş koluna göre, öğrenme tekniklerini ya da yönetim biçimlerini kapsamaktadır (Işman, 2001:2). Bu durumda teknolojinin stratejik bir rekabet aracı olması tek başına fiziksel donanımların kullanılması ile mümkün olmayıp aynı zamanda zihinsel donanımlarında birlikte kullanımıyla olacaktır.

Tekin, Güleş ve Öğüt (2007:78) ise teknolojinin fiziksel, bilgi ve sosyal boyutları olan bir kavram olduğunu belirterek aşağıdaki tanımlamalarla ifade etmiştir:

Teknoloji;

"Üretimde Kullanılan metotlardır",

"Üretim araçlarını kullanarak bireyin çevresini değiştirmek amacıyla geliştirdiği metotlardır",

"Araştırma ve geliştirme sonucu elde edilen tekniklerin üretime uygulanması sonucu geliştirilen süreç, metot ve bilgilerdir",

"Yeni bir mal ve hizmet üretilmesine veya mevcut ürünlerin daha ucuz ve kaliteli olarak üretilmesine olanak sağlayan üretim bilgisi, süreci ve tekniğidir".

Bir işletmenin üretilen mal ve hizmetlerinde kalite, miktar ve çeşitliliğin artması, piyasada karşılaşılan fiziki ve teknik bazı engellerin ortadan kaldırılması ve daha

ucuz fiyatlarda kaliteli, müşteri tercihlerine uygun mal ve hizmetlerin üretilmesi teknolojik yeniliğin sonucunda oluşmaktadır.

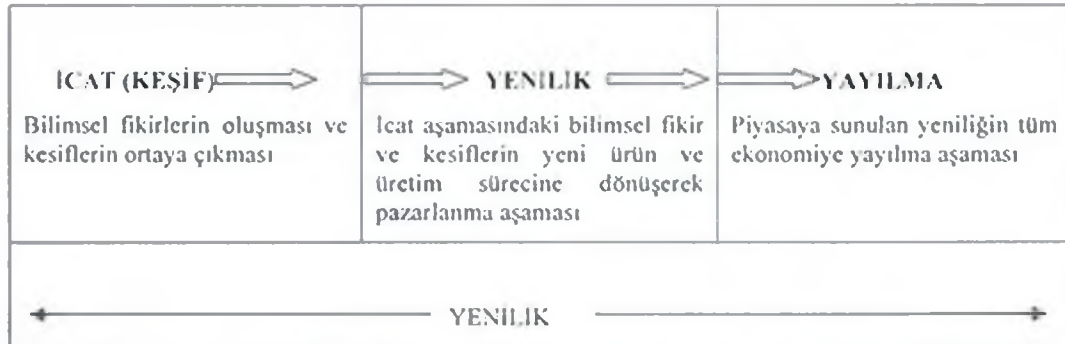
Teknolojik yenilik çalışmaları, yeni bilgilere yapılan yatırımlar dahil, esas olarak teknolojik açıdan yeni veya iyileştirilmiş ürünlerin veya süreçlerin ortaya çıkmasına yol açan ya da bunun amaçlandığı bilimsel, teknolojik, örgütsel, finansal ve ticari adımlardır (Farascati Kılavuzu, 2002:18). Ayrıca bir işletme için teknoloji stratejisinin genel amacı; rekabet avantajı için teknolojinin elde edilmesi, geliştirilmesi ve uygulanmasında bir işletmeye yol göstermektir (Gökuç Tülübaş, 2011:9). Bu durumda işletmelerin piyasada rekabet gücünün arttırabilmesi için o işletmelerin teknolojik alt yapılarının güçlendirilmesi ve geliştirilmesi gereklidir.

Teknoloji, toplumun üretime ilişkin bilgi birikimi olarak tanımlandığında, teknolojik değişim bu bilgi artışı anlamına gelir ve çoğunlukla var olan ürünlerin yeni üretim yöntemleri, üretimin önemli niteliklerini değiştiren yeni tasarımlar ve yeni örgütlenme, pazarlama ve yönetim teknikleri biçimleri şeklinde ortaya çıkmasıdır (Özdaşlı, 2002:19). Diğer taraftan teknoloji sadece o ana kadar mevcut olmayan yeni bir bilgi, kültür, yöntem ve sürecin keşfedilmesi ya da yaratılmasıdır. Günümüz dünyasında bir işletme için teknoloji, bir ürün (mal veya hizmet) veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin oluşturulması 'yenilik' yaratmasıdır. Ayrıca teknoloji kavramının bugün geldiği nokta, ülkelerin sınırlarını zorlamakta, hatta küreselleşme bakış açısıyla düşünüldüğünde sınırları tamamen ortadan kaldırmaktadır (Dağhan vd, 2011:834).

Adam Smith'e göre, sermaye stokundaki artış ve emeğin uzmanlaşması zenginliğin kaynağıdır (Doğan ve Şanlı, 2003:175). Buradan yola çıkarak piyasa güçlerini etkin hale getirebilmek ve engelleri kaldırabilmek, rekabetçi başarı ve endüstriyel büyümenin en iyi yolu teknolojik yeniliklere yapılan yatırımlardır diyebiliriz. Teknoloji, bilginin ekonomik bir yarara dönüştürülmesini sağlayarak, bunun sonucunda üretimi ve karı arttırdığı için son derecede önemlidir.

Albeni ve Karaöz'e (2003:192-193) göre teknolojik değişim süreci icat, yenilik ve yayılma aşamalarından oluşmakta olup bu aşamalar ise Tablo 1.3'de gösterilmiştir. İşletmeler açısından teknolojik yenilik süreci, teknolojik ürün veya hizmetin pazara sunulması ve sürecin üretimde kullanılması ile tamamlanır.

Tablo 1. 1: Teknolojik Değişim Süreci



Kaynak: Mesut ALBENİ ve Murat KARAOZ, "Ekonomik Kalkınma ve Modern Yenilik Teorisi", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 3, 2003, s. 193.

1.2.6. AR-GE Kavramı

Araştırma ve deneysel geliştirme (Ar-Ge), insan, kültür ve toplumun bilgisinden oluşan bilgi dağarcığının artırılması ve bu dağarcığın yeni uygulamalar tasarlamak üzere kullanılması için sistematik bir temelde yürütülen yaratıcı çalışmalardır (Farascati Kılavuzu, 2002: 30). Ayrıca kavramsal olarak Ar-Ge faaliyetlerinin temelinde Schumpeter bulunmaktadır. Schumpeter'e göre ekonomik değişimin motoru teknolojik araştırma, geliştirme ve yenilik olgusunu görmektir. Çünkü bir işletmenin varlığını koruyabilmesi, kaynaklarını etkin bir şekilde kullanabilmesi ve rekabetçi ortamlarda hayatına devam edebilmesi, Ar-Ge çalışmalarına ve yenilik faaliyetlerine bağlıdır (Oğuztürk, 2003:57). İşletmelerin sürekli değişen faaliyetlere ayak uydurmalarını sağlamak gelişim ve büyümelerine destek olmak Ar-Ge fonksiyonunun temel amacıdır. Bunların dışında Ar-Ge fonksiyonunun diğer bazı amaçları da aşağıdaki gibi sıralanabilir (Zerenler, vd., 2014):

- Yeni ürün ve süreçleri geliştirmek
- Mevcut ürün ve malzemeler için yeni kullanım alanları bulmak
- Yeni üretim teknikleri bulmak veya mevcut üretim tekniklerini geliştirmek
- Rakip işletmelerin gelişmelerine ayak uydurarak rekabet gücünü korumak
- İşletmede verimliliği artırmak
- Üretim maliyetlerinin düşürülmesini sağlamak
- İşveren-işçi ilişkilerinin iyileştirilmesini sağlamak

- Yönetime doğru ve gerekli bilgilerin zamanında ulaşmasını sağlayacak yönetim bilişim sisteminin kurulmasını sağlamaktır.

Ar-Ge faaliyetleri Frascati Kılavuzuna (2002:132) göre:

- 1) İşletme, yeni bilgi edinmek için temel ve uygulamalı araştırmaya, özel icatlar veya mevcut tekniklerin değiştirilmesine yönelik olarak doğrudan araştırmaya girilebilir.
- 2) İşletme, yapılabilir ve uygulanabilir olup olmadığını değerlendirmek amacıyla yeni ürün veya süreç kavramları ya da başka yeni yöntemler geliştirebilir. Bu aşama şunları kapsayabilir:

- a) geliştirme ve test etme,
- b) tasarımları veya teknik fonksiyonları değiştirmek üzere ilave araştırma.

Frascati Kılavuzu'na (2002:78) göre Ar-Ge teriminin kapsadığı üç temel faaliyet:

- Temel Araştırma
- Uygulamalı Araştırma
- Deneysel Geliştirme
- **Temel Araştırma**, görünürde herhangi bir özel uygulaması veya kullanımı bulunmayan ve öncelikle olgu ve gözlemlenebilir gerçeklerin temellerine ait yeni bilgiler edinmek için yürütülen deneysel veya teorik çalışmalardır.
- **Uygulamalı Araştırma**, yeni bilgi elde etme amacıyla üstlenilen özgün bir araştırmadır. Bununla birlikte, öncelikle belirli bir pratik amaç veya hedefe yöneliktir.
- **Deneysel Geliştirme, Araştırma ve/veya pratik deneyimden elde edilen mevcut bilgiden yararlanarak yeni malzemeler, yeni ürünler ya da cihazlar üretmeye; yeni süreçler, sistemler ve hizmetler tesis etmeye ya da halen üretilmiş veya kurulmuş olanları önemli ölçüde geliştirmeye yönelmiş sistemli çalışmadır.**

Yenilik Ar-Ge demek değildir. Sistematik yenilik yaklaşımına göre; Ar-Ge de yeniliği destekleyen faaliyetlerden biridir. Bilim ve Teknoloji geliştirmede Ar-Ge yapanların girişimcilik niteliği yoksa değer yaratmaları beklenemez; Ar-Ge sonuçları asıl maksadına, yeniliğe, dolayısıyla ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülemez.

1.2.7. Girişimcilik Kavramı

Girişimciliği net bir tanımla ifade etme oldukça zordur. Günlük hayatta, girişim (enterprise); bir işi yapmak için harekete geçme, başlama, kalkışma durumunu ifade etmekte, girişimci (entrepreneur) ise; böyle bir durum içinde yer alan girişken kişi anlamında kullanılmaktadır (Aytaç ve İlhan, 2008:102). Başka bir ifadeyle girişimcilik kavramı, girişimcinin ortaya koyduğu eylemin, hareketin, organizasyonun ve yarattığı yeni sonuçların genel ismidir (Top, 2006: 7). Girişimcilik devam eden süreçte fırsatı değerlendirerek yenilik yapma veya yeni bir organizasyon oluşturma çabasıdır diyebiliriz. Geçmişte kullanılan "teşebbüs" ve "müteşebbis" kavramlarının yerine günümüzde "girişim" ve "girişimci" kavramlarını kullanılmaktayız (Marangoz,2012:2).

1982-1992 yılları arasında girişimcilik konusu ile ilgili yapılan çeşitli akademik yayınlarda girişimci ve girişimcilikle ilgili 77 tanıma verilen 15 anahtar sözcük grubu aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Başaran, 2005:3):

1. Başlatma/bulma/yaratma
2. Yeni işletme
3. Yenilik/yeni ürünler/yeni Pazar
4. Fırsatların peşinde koşma
5. Risk alma/ risk yönetimi /belirsizlik
6. Kar arzusu/kişisel fayda
7. Üretim yolları ve kaynaklar
8. Yönetim
9. Değer yaratma
10. Büyüme arzusu
11. Girişimci
12. Değişim yaratma
13. Sahiplik
14. Sorumluluk/yetki
15. Strateji oluşturma

Bu sözcük gruplarından anlaşılacağı gibi girişimcilik üzerine tek bir tanım yapmak imkânsızdır. Girişimcinin, beklenmeyen durumlarda ortaya çıkan problemleri çözmeye

yeteneğinin yenilikçiliğiyle ilgili olması, girişimci ve girişimcilik tanımlarında yenilikçiliği kritik bir özellik yapmaktadır (İrmiş ve Özdemir, 2011:139). Girişimci, fırsatları görebilen ve bu fırsatlardan kar elde edebilmek için bir takım riskleri göze alandır diyebiliriz. Buradan da anlaşılacağı üzere girişimci, girişimi neticesinde kar elde etmeyi arzulamaktadır. Bu bağlamda günümüzde girişimcilik, hem bir girişim kurma hem de var olan organizasyonlarda fırsat arama, değişim getirme, yenilik ve yaratıcılık yapma sürecidir (Onay ve Çavuşoğlu, 2010:48).

Küreselleşme ile birlikte küresel pazar ekonomisi işletmeler açısından büyük değişimlere sebep olmaktadır. Bu değişim sürecinde işletmelerin kendilerini doğru konumlandırmaları, eksik yönlerini doğru tespit ederek hareket etmeleri önemlidir.

Hızlı değişen bu sürece adapte olamayan işletmelerin başarılı olması söz konusu olmadığı gibi küresel rekabette ayakta kalabilmesi için, sürekli yenilik faaliyetinin olmazsa olmaz rolünü üstlenen girişimcinin rolü büyüktür. Çünkü Sosyolojik açıdan girişimcilik, sadece ekonomik bir değer olarak değil, aynı zamanda, toplumsal ve kültürel bir fenomen olarak görülmekte ve iktisadi süreçteki rolünün yanı sıra, toplumsal yapıda da değişimci/yenilikçi bir sürecin başlatıcısı olarak kabul edilmektedir (Aytaç ve İlhan, 2008:102).

1.3. Yeniliğin Kaynakları

İşletmelerin yenilik yaratma süreçlerini sürekli kılmaları bugün işletme yönetiminin en önemli stratejik kararlarından birisi olup, bu stratejik kararda ise en önemli unsur, yenilik yaratmada iç ya da dış kaynakların ne şekilde kullanılacağıdır (Aluftekin, 2005). Yaratıcılıkla üretilen düşünce ve fikirlerin uygulanarak yaşama geçirilmesi icat ve yeniliklerin kaynağını oluşturur. Her yeniliğin ve icadın kökeninde yaratıcılıkla elde edilmiş fikirler vardır (Köksal, 2008:16). Ancak yaratıcılık sonucu elde edilen fikirler her zaman sorunların çözümünde uygulanabilirlik niteliği taşımaz veya ekonomik olarak uygulanma olanağı hiç bir zaman ya da o an için mümkün değildir (Eren,1982: 17).

Bu bağlamda işletmeler açısından yenilik, aşağıdaki belirtilen faktörlerden kaynaklanabilir (Mucuk, 1998:136).

- Talepteki Değişmeler: Bunlar nüfusun bileşimindeki değişmeler (örneğin, doğumların artması ile çocuk giyim eşyasına olan talep artışı) kadar, gelirdeki

artışlardan da kaynaklanabilir. Zira satın alma gücü artan tüketiciler genellikle daha kaliteli malları talep ederler. Ayrıca tüketicilerin satın alma alışkanlıkları ve tercihleri de talebi etkiler.

- **Rekabet:** işletmeler aynı malı üreten diğer işletmelere karşı rekabet üstünlüğü sağlamak için mallarını farklılaştırma yoluna giderler. Böylece fiyat dışı rekabette avantaj sağlamaya çalışırlar.
- **Ürün Olanakları ve Hacmi:** Mevcut boş kapasiteyi değerlendirmek ve üretim olanaklarını daha verimli kullanmak için de ürün karmasına yeni mallar ekleme yoluna gidilir.
- **Pazarlama Olanakları:** Pazarlama olanaklarını daha iyi değerlendirmek, pazarı genişletmek veya yeni pazarlara girmek gibi fırsatları kullanmak üzere de mal çeşitleri değiştirilebilir.
- **Finansal Olanaklar:** Finansal durumda işletmenin ürün çeşitlerini azaltmasına veya çoğaltmasına yol açabilir. Kriz dönemlerinde ürün çeşitlerini azaltma yoluna giden işletmeler bazen de risk dağıtmak içinde ürün çeşitlerini artırırlar.

Drucker bilinçli, sistemli yenilikçiliğin fırsat analiziyle başladığını söylemiş ve fırsat olarak yedi kaynak sıralamıştır bu kaynaklar aşağıda Tablo 1.1'de gösterilmektedir (Swaim, 2010).

Tablo 1. 2: Yenilikçilik Kaynakları

İşletme ya da Sektör Bünyesindeki Kaynaklar (İç Kaynaklar)	İşletme ya da Sektörün Dışındaki Değişiklikler (Dış Kaynaklar)
1-Beklenmedik Başarı ve Başarısızlıklar	1-Nüfus Bileşimindeki Değişmeler
2-Bağdaşmazlıklar	2-Anlam ve Algılama Değişiklikleri
3-Süreç Gereklere	3-Yeni Bilgi
4-Sektör ve Pazarın Yapısındaki Değişiklikler	

Kaynak: (Swaim, 2010)

1.3.1. İç Kaynaklar

Peter Drucker'a göre yedi tane yenilik kaynağından dördü içseldir. Yani işletme içinden kaynaklanır. Drucker, bu işletme içi kaynakları aşağıdaki şekilde açıklamaktadır (Acaray: 2007:35):

1-Beklenmedik Başarı ve Başarısızlıklar

Drucker başarılı bir inovasyon için en iyi kaynak potansiyelinin beklenmedik başarı ve başarısızlıklar olduğunu ileri sürer. Bu kaynaktan yararlanabilmek için analiz yapmak gerekir, çünkü beklenmedik bir başarı sadece bir belirtidir. Belli bir ürün hattının, yöneticilerin beklentilerini aşarak diğer bütün ürün hatlarını hayli geride bıraktığı varsayalım, bunun nedeni ne olabilir? Bir rakibiniz belli bir pazar diliminde beklenmedik bir başarı yakalamıştır. Yönetim mutlaka bunun nedenini ortaya çıkarmalı, kendileri de aynı yolu izlerse ne elde edeceklerini sorgulamalıdır.

2-Bağdaşmazlıklar

Drucker, bağdaşmazlığı, olanla olması "gereken" arasında, olanla herkesin olduğunu varsaydığı şey arasındaki uyumsuzluk, aykırılık olarak tarif etmektedir. İster başarılı ister başarısız her beklenmedik olaydaki gibi, bağdaşmazlık da, ya daha önce meydana gelmiş ya da her an gerçekleştirilebilecek bir değişikliğin emaresidir.

Drucker'a göre Bağdaşmazlıklar şu şekilde belirtilmiştir:

a) Bir Sektörün Ekonomik Gerçeklikleri Arasındaki Bağdaşmazlık

Drucker, bir ürün veya hizmete olan talep sürekli artıyorsa, ekonomik performansının da sürekli iyileşmesi gerektiğine işaret eder. Talebin sürekli arttığı bir iş dalında bu dalgayı arkaya alıp kârlılığı kolayca yakalamak mümkündür. Böyle bir sektörde kârlılığa ulaşamamak, ekonomik gerçeklikler arasında bir bağdaşmazlık ifadesidir. Bu tür bağdaşmazlıklar imalat ya da hizmet sektörünün tamamını kapsayabilir. Ayrıca bu bağdaşmazlıktan yararlanan yenilikçi, diğerleri karşısına yeni ve tehlikeli bir rakip çıktığını fark edene kadar uzunca bir süre fazla bir rekabette karşılaşmayabilir.

b) Bir Sektörün Gerçekliği ile Ona İlişkin Varsayımlar Arasındaki Bağdaşmazlık

Bu tür bağdaşmazlıklar, yanlış varsayımlardan hareketle hatalı girişimlerin sonucunda ortaya çıkar. Drucker'e göre bu durumdaki yönetimler, sonuç alınamayacak alanlara yoğunlaşarak, gerçek durumu algılayıp yararlanmasını bilen yenilikçilere fırsat yaratırlar.

c) Bir Sektörün Çabaları ile Müşterilerin Değer ve Beklentileri Arasındaki Bağdaşmazlık

Bu bağdaşmazlık belki de en yaygın görülenidir. Üreticiler ve tedarikçiler müşterinin gerçekte neyi satın aldığını yanlış değerlendirebilirler. Kendileri için "değer" ifade

eden şeyin, çoğunlukla asıl beklenti ve değerleri farklı olan müşterileri için de "değer" ifade ettiğini varsayabilirler. Müşterinin satın aldığı düşünüşü şey, üretici ya da tedarikçinin sunduğuyla pek ender örtüşür.

d) Bir Sürecin Ritmi ya da Mantığının İçerdiği Bağdaşmazlık

Bu bağdaşmazlık belli bir süreçteki bir eksiklikle, söz gelimi tüketicinin bir ürünü nasıl kullanabileceğiyle ilgili bir eksikle ilişkilidir. Buradaki eksikliği tamamlayan bir buluş bu bağdaşmazlığa örnek gösterilebilir.

3-Süreç Gereklere

Drucker bu alanda inovasyonu, yapılacak işten yola çıkarak var olan bir süreci mükemmelleştirmek olarak tarif etmektedir. Süreç Gereklere Dayalı Inovasyon Kriterleri şu şekilde sıralanır.

- Kendi başına işleyen bir süreç
- Zayıf ya da eksik bir halka
- Net bir hedef tanımı
- Çözüm öğelerinin açık seçik tanımlanması
- "Bu işin daha iyi bir yolu olmalı" algısının yaygınlık kazanmış olması

4-Sektör ve Pazarın Yapısındaki Değişiklikler

İşletmelerin yenilik kapasitesini etkileyen birçok faktör vardır. Bu yenilik sürecini etkileyen faktörlerden bir kısmı firmanın kendi iç yapısından kaynaklanmaktadır. Bunlar (Polat ve Öner, 2000:9):

- Yenilik için örgütlenme ya da organize olma: Optimum yenilik için Ar – Ge Faaliyetlerini nasıl kullanmalıyız sorusuna cevap aramalıyız.
- Yönetim: Yeniliğin planlanması için yöneticilere ihtiyaç vardır.
- Uzmanların Desteklenmesi: "Büyük pastadan yeme" uygulaması Ar-Ge ünitesinde çalışan uzmanların katkılarıyla olacaktır.
- Ödül Yapıları: Kapitalizm, değişime esnek olabilme, yeniliğe ayak uydurabilme Fikirlerinden istifade eder.
- Haberleşme Mekanizması: Yenilik sürecinin tüm aşamalarında iletişim ve irtibat sağlanması şarttır. Bunun yanında işletmenin sahip olduğu bilgi, beceri, öğrenme yeteneği, girişimci özellikleri sayılabilir. Ayrıca işletmenin yaptığı yatırımlar, Ar- Ge çalışmaları, deneyimleri de bu faktörlerin içinde sayılabilir (Köksal, 2008: 26).

1.3.2. Dış Kaynaklar

Bireysel ihtiyaçların hızla artması, teknolojinin inanılmaz bir hızla geliştiği ve rekabetin güçleştiği günümüzde, işletmeler bu gereksinmelere cevap vermede zorlanır hale gelmektedir. Bu durum işletmeleri dış kaynak kullanımına itmektedir. Kavramsal olarak dış kaynak, işletmelerin temel yeteneklerine odaklanarak diğer faaliyetlerini bir başka işletmeden tedarik etmesidir (Bayındır, 2007:246). Ayrıca dışsal yenilik kaynakları işletmelerin dışında kalan sosyal ve entelektüel ortamlarda gelişir (Aluftekin,2005). Günümüzde küreselleşme ile birlikte işlem ve iletişim maliyetlerinin etkisi sonucu uzak bölgelerdeki işletmeler arasında network ilişkiler ortaya çıkmıştır. Ekonomik alanda ortaya çıkan bu network yapılar teknolojik gelişmeyi ve ekonomik rekabeti desteklemektedir (Köksal, 2008: 26). Drucker'a göre işletme dışı kaynakları aşağıdaki şekilde açıklanabilir:

1-Demografik (Nüfus Bileşimindeki) Değişiklikler:

Drucker nüfus yapısındaki değişiklikleri (yaş, eğitim, harcamaya ayrılabilir gelir miktarı, coğrafi bileşim değişimi vb.) geleceğe ilişkin en güvenilir öngörü olarak görüyor ve inovasyon fırsatları açtığına inanıyordu. Çünkü nüfus bileşimi işletme açısından üretim girdisi demektir. İşletmeler açısından geleceğe yönelik tahminlerin yapılmasında ve belirsizliklerin azaltılmasında demografik bilgiler oldukça önemlidir. Nüfusun mevcut durumuna bakarak gelecekte ne tür değişikliklerin olabileceği ve bu durumun işletmeleri nasıl etkileyeceği öngörülebilmektedir. Demografik değişikliklere göre işletmeler gelecekte yapacakları faaliyetleri planlayabilir ve buna uygun stratejiler geliştirebilirler. Bu sayede belirsizlik gibi bir faktör tamamen ortadan kaldırılamasa da azaltılabilmesini sağlayan bu olgu işletmelere fayda sağlamaktadır (Gökçek, 2007: 39).

2-Anlam ve Algılamadaki Değişiklikler:

Beklenmedik başarı ve başarısızlıkları el alırken, bunların çoğu zaman algı ve anlamlandırmadaki bir değişimin göstergesi olduğunu görmüştük. Ford'un Thunderbird başarısı ile Edsel başarısızlığı algı değişikliğine bağlanmıştı. O güne kadar hep gelir grubu dilimlerine göre ayrılmış olan otomobil pazarı, müşterilerin gözünde yaşam tarzlarına göre dilimlere ayrılmıştı.

3-Yeni (Bilimsel ve Bilim Dışı) Bilgi:

Drucker'a göre bu kaynak, bütün inovasyon kaynakları arasında yaşama geçirilme süresi en uzun olanıdır. Yeni bilginin çıkmasıyla teknolojiye uyarlanması arasında uzun bir zaman aralığı bulunur; ayrıca yeni teknolojinin pazara çıkacak ürüne dönüşmesi de ilave bir süre alır. Bilgiye dayalı buluşların bir diğer özelliği de, hemen hiçbir zaman tek etmene değil, birçok farklı bilgi türünün iç içe geçmesine bağlı olmasıdır. Bilgi aşamasından ticari uygulamaya kadar geçen sürenin uzunluğuna klasik bir örnek olarak, ilk kez 1930 yılında patenti alınan jet motorunu gösterebiliriz. İlk askeri denemenin tarihi 1942, ticari jet uçağı Comet'in kullanıma girişi 1952'dir. Boeing'in 707 modeli ise ancak patenti alındıktan 28 yıl sonra, 1958 yılında üretilmiştir.

1.4. Yenilik Türleri

Yenilik, yeni girişimler başlatmak ve işletmelerin stratejik çabalarını yenilemek isteyen işletmeler açısından önde gelen faaliyetlerden birisidir. Başarılı bir yenilik, genelde karmaşıktır ve işletmelerin çoklu yetenek ve uzmanlıklar sergilemesini gerektirir. İşletmelerin değişen iç ve dış çevre koşullarına göre uyguladıkları yenilik stratejilerinin zaman içerisinde değişme eğiliminde olabilecekleri gibi aynı anda birden fazla stratejiyi kullanabilecekleri de gözlenebilir (Deniz, 2011).

Oslo Kılavuzu'na (2005:51) göre yenilik türleri; dört tür yenilik ayrımı yapılmakta olup, aşağıda Şekil 1.1' de gösterildiği şekilde; ürün yenilikleri, süreç yenilikleri, pazarlama yenilikleri ve organizasyonel yeniliklerinden oluşmaktadır.

Şekil 1. 1: Yenilik Türleri



Kaynak: Oslo Kılavuzu, 2005:51

1.4.1. Ürün Yeniliği

Ürün yeniliği, işletme tarafından ortaya sunulan ürün ya da hizmetin değişmesidir. En yalın ifadeyle işletmenin pazara sunduğu ürünlerdeki değişimleri ifade etmektedir. Bu anlamda ürün yenilikleri doğrudan müşteri ihtiyaçlarıyla ilişkili yeniliklerdir (Güleş ve Bülbül, 2004:135). Oslo Kılavuzu'na (2005: 53) göre; ürün yenilikleri, mevcut özellikleri ve ya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulmasıdır. Yine ürün yenilikleri, yeni bilgi veya teknolojilerden yararlanabilir ya da mevcut bilgi ve teknolojilerin yeni kullanımlarına veya bunların bir kombinasyonuna dayanabilir. Oslo Kılavuzu'na (2005: 53) göre ürün yenilikleri hem yeni mal ve hizmetlerin tanıtımını hem de mevcut mal ve hizmetlerin işlevsel ve kullanıcı özelliklerinde yapılan önemli iyileştirmeleri içerir, bu iyileştirmeler:

- Yeni ürünler, özellikleri veya öngörülen kullanımları açısından, işletme tarafından daha önce üretilmiş ürünlerden önemli derecede farklılaşan mal ve hizmetlerdir. İlk mikroişlemciler ve dijital kameralar, yeni teknolojiler kullanılarak üretilen yeni ürünlerin örnekleri olmuştur. Mevcut yazılım standartları ile minyatürleştirilmiş hard sürücü teknolojisini bir araya getiren ilk taşınabilir MP3 oynatıcı, mevcut teknolojileri birleştiren yeni bir ürün olmuştur (Oslo Kılavuzu, 2005:53)
- Bir ürünün teknik özelliklerinde yalnızca küçük çaplı değişiklikler, yaparak o ürün için yeni bir kullanım geliştirmek, bir ürün yeniliğidir. Buna bir örnek, daha

önceden yalnızca astar üretiminde bir aracı madde olarak kullanılmış olan mevcut bir kimyasal kompozisyonu kullanarak yeni bir deterjanın piyasaya sürülmesidir (Oslo Kılavuzu, 2005:53).

- Mevcut ürünlerde yapılan önemli derecede değişiklikler, iyileştirmeler, malzemelerde, bileşenlerde ve performansı arttıran diğer özelliklerdeki değişiklikler yoluyla ortaya çıkmaktadır. Otomobillerde ABS frenleme, GPS (Küresel Konumlandırma Sistemi) dolaşım sistemleri ve diğer alt-sistem iyileştirmeleri, bir dizi entegre teknik alt-sistemden birine yapılan kısmi değişiklikler veya ilavelerden oluşan bir ürün yeniliğine örnektir. Giyim eşyalarında nefes alabilir kumaşların kullanımı da, ürün performansını iyileştiren yeni malzemeler kullanımını kapsayan bir ürün yeniliğine örnektir (Oslo Kılavuzu, 2005:53).

- Ürün yeniliği sağlanması biçiminde yapılan önemli hizmet iyileştirmeleri (örneğin, verimlilik veya hız açısından), mevcut hizmetlere yeni fonksiyonlar veya özellikler ilave edilmesini veya tümüyle yeni hizmetlerin piyasaya sürülmesini içerebilir. Buna örnek olarak, yüksek derecede iyileştirilmiş hız ve kullanım kolaylığı getiren internet bankacılığı hizmetlerindeki veya müşterilerin kiralık araçlara erişimini kolaylaştıran eve teslim evden alım hizmetlerinin ilavesi gibi önemli yenilikler verilebilir. Dışardan sağlanan hizmetlere ilişkin olarak uzaktaki bir irtibat noktası yerine yerinde temas hizmeti sağlanması da hizmet kalitesinde bir iyileşme örneğidir.

- Tasarım, ürün yeniliklerinin geliştirilmesi ve uygulanmasının tamamlayıcı bir parçasıdır. Ancak, bir ürünün işlevsel özelliklerinde ya da öngörülen kullanımlarında önemli bir değişiklik getirmeyen tasarım değişiklikleri ürün yeniliği değildir (Oslo Kılavuzu, 2005:53).

Yeni ürün, pazarda yeniliğin keskin bir göstergesi olarak görülmektedir. Bu noktada süreç yeniliği de stratejik bir rol oynamaktadır. Çünkü bir işletmenin herkesin yapamadığını yine herkesin yapamadığı yeni yöntemlerle yapması o işletmenin sahip olduğu üstünlüğü gösterir. Ürün yenilikleri doğrudan müşteri talepleriyle, gereksinimleriyle ilgili yeniliklerdir. Ayrıca ürün yeniliklerine baktığımızda yeniliklerin çok az kısmı gerçek anlamda dünya için yeni ürün sınıfında yer almaktadır. Günümüzde işletmelerin çoğu mevcut ürünlerindeki küçük

değişiklikler üzerinde durur. Buradan hareketle Aygen'e (2006) göre, ürün yeniliklerinin gelişimi kendi arasında aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir:

1-Dünya için yeni ürün: Bu tür yenilikler küçük bir oranda da olsa yeni ürünleri ortaya çıkarır. Yeni pazarlarda ilk ortaya atılan ve çıkarılan yenilikleri ifade eder. Bu yenilikler genellikle teknoloji alanındaki anlamlı icatları içerir ya da mevcut teknolojiyi çok farklı bir yolla işleyerek devrim niteliğinde yeni tasarımlar şeklinde örneğin; Sony firmasının Walkman ürününü ilk olarak dünya pazarına sunması gibi ortaya çıkar.

2-Yeni ürün grubu (işletme için yeni ürün): Her ne kadar pazar için yeni ürünler olmasa da bu yenilikler işletme için yenidir. Bu ürünler işletmeler için yeni pazarlara ilk olarak girme fırsatını sağlar. Örneğin; Canon firması fotokopi pazarına orijinal ürünler üreterek ilk girmesine rağmen, aynı pazarda bulunan Xerox firması fotokopi makinelerinde aynı düzeyde ürünler üreterek pazara girmiş ve Canon firmasıyla rekabet avantajını yakalamıştır.

3-Mevcut ürün grubunun geliştirilmesi: Bu kategori yeni ürün grubunun alt grubu olarak adlandırılabilir. İşletme, mevcut pazarda üretim yapmakta fakat mevcut üründe çeşitli değişiklikler yaparak kendisine rakip olmaktadır. Örneğin; Hewlett-Packard, renkli ink-jet yazıcıları mevcut pazardaki ürün grubuna ekleyerek kendi kategorisinde bir adım öne geçmiştir.

4-Mevcut ürünün iyileştirilmesi: Mevcut ürünlerin yerine yeni ürünleri işletmenin ürün grubuna eklemesidir. Örneğin; Hewlett-Packard'ın inkjet yazıcıların birçok değişik modelini geliştirmiş fakat revizyondan geçen her model performans ve değeri artırılmış olarak ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda üretim maliyetinin düşürülmesi de hedeflenmektedir.

5-Maliyetin düşürülmesi: Bu kategoride ürünün pazar perspektifinde yenilikten çok maliyetinin düşürülmesiyle ilgili çalışmalar yapılmaktadır. Bu tür yenilikler, işletmenin perspektifi çerçevesinde oldukça anlamlı yenilikler olarak kabul edilmektedir. İşletme üründe fazla yenilik yapmadan benzer performans sunan yeni ürünler sunmakta fakat üretim maliyetlerini azaltarak büyük değer potansiyeli sağlamaktadır.

6-Yeniden konumlandırma: Bu tür yeni ürünler genellikle mevcut ürün için yeni uygulamaların bulunmasını sağlar. Bu tür yenilikler teknolojik gelişmelerden çok

tüketici algılaması ve markalaşma ile ilişkilendirilmektedir. Örneğin; Aspirin adlı ilaç daha çok ilaç sektöründe kam sulandırıcı olarak icat edilmesine rağmen tüketici algılamalarından dolayı daha çok bir "analjezik" yani "ağrı kesici" olarak pazarda markalaşmıştır.

Ürün yenilikleri, hem yeni mal ve hizmetlerin tanıtımını hem de mevcut mal ve hizmetlerin işlevsel veya kullanış özelliklerinde yapılan önemli iyileştirmeleri içerdiğinden, işletmelerin pazar payını korumasında ve geliştirmesinde etkilidir. Dolayısıyla işletmelerin pazardaki kârlılığını artırır.

1.4.2. Süreç Yeniliği

Oslo Kılavuzu'na (2005:54) göre; Bir Süreç yeniliği, yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin gerçekleştirilmesidir. Diğer bir ifadeyle, süreç yeniliği, bir mamul ya da hizmeti üretme veya sunmanın yeni ya da gelişmiş yolunu ifade etmektedir (Terzioğlu, 2008:12). Buna göre süreç yeniliği, işletmelerin süreç görüşünü benimseyerek, yeni araçlar ve iş tasarımlarının kullanımı aracılığıyla temel işletme süreçlerinin, radikal olarak iyileştirilmesidir (Bayındır, 2007:244). Bu anlamda süreç yeniliği örgütün tüm eylemleri ile de ilgili olduğu söylenebilir. Örneğin; maliyetlerin azaltılması, kalitenin artırılması, ürünün pazara hızla sunulması vs. Oslo Klavuzu'na (2005:154) göre Süreç Yeniliğine Örnekler;

Üretim,

- Otomatik ambalajlama,
- Bilgisayar destekli ürün geliştirme,
- Baskı süreçlerinin dijitalleştirilmesi.

Teslimat ve operasyonlar,

- Mal ve envanter kaydı için taşınabilir tarayıcılar/bilgisayarlar,
- Malzemeleri arz zinciri boyunca izlemek amacıyla barkodlama veya pasif radyo frekans teşhis (RFID) çiplerinin kullanımı,
- Ulaştırma teçhizatı için GPS izleme sistemleri.

Ürün yeniliğinde olduğu gibi teknolojik süreç yeniliğinde de yeni süreç ve geliştirilmiş süreç olabilir, ayrıca şimdiye kadar bilinmeyen bir süreç de çıkarılabilir. Bu tanımlar çerçevesinde işletmelerin teknolojik yenilikleri kullanması ya da bu teknolojiler ile gerçekleştirdiği radikal ya da sürekli iyileştirmeler süreç yeniliği

olarak değerlendirilecektir (Güleş ve Bülbül, 2004:141). Süreç yeniliğinin aşamaları aşağıdaki şekildedir.

Şekil 1. 2: Süreç Yeniliğinin Aşamaları



Kaynak: Ülgen, Hayri ve Mirze, S. Kadri, (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul: Literatür Yayınları, s.391.

Ayrıca bilinen veya var olan süreçte değişiklikler de yapılabilir. Yine Oslo Kılavuzu'na (2005:54) göre; süreç yenilikleri, birim üretim veya teslimat maliyetlerinin azaltmak, kaliteyi artırmak veya yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş ürünler üretmek veya teslim etmek üzere öngörülebilir süreç yenilikleri aşağıdaki şekilde açıklanıyor:

- Üretim Yöntemleri, mal ve hizmet üretmek amacıyla kullanılan teknikleri, teçhizatı ve yazılımları kapsamaktadır. Yeni üretim yöntemlerine örnekler; bir üretim hattında yeni otomasyon teçhizatının uygulanması ya da ürün geliştirmek için bilgisayar destekli tasarım gerçekleştirilmesidir.

- Teslimat yöntemleri, işletmenin lojistiği ile ilgili olup, girdilerin bulunması, araç gereçlerin işletme içinde tahsisi veya nihai ürünlerin teslimi amacına yönelik teçhizat, yazılım ve teknikleri kapsamaktadır. Yeni bir teslimat yöntemine örnek, barkodlu veya aktif RDT (Radyo Frekans Teşhisi) ile mal-izleme sisteminin tanıtımıdır.
- Süreç yenilikleri, hizmet yaratılması ve tedarikine ilişkin yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş yöntemleri içermektedir. Bunlar, hizmet odaklı işletmelerde kullanılan teçhizat ve yazılımdaki veya hizmet sunmak üzere yararlanılan usul ve tekniklerdeki önemli değişiklikleri kapsayabilir. Buna örnekler; ulaştırma hizmetlerinde GPS (küresel konumlandırma sistemi) izleme cihazlarının kullanımı, bir seyahat acentesinde yeni bir rezervasyon sisteminin uygulanması ve bir danışmanlık işletmesinde projelerin yönetimi için yeni tekniklerin geliştirilmesidir.

İşletmelere baktığımızda belki de birçoğunda gereksiz maliyetler bulunmaktadır. Süreç yeniliğini benimseyen işletmeler bu gibi gereksiz maliyet kayıplarını önleyerek ciddi kazançlar sağlayabileceklerdir. Çünkü süreç yenilikleri verimliliği artırmayı amaçlayan ve daha ziyade makine altyapısına dayanan yeniliklerdir (Topal ve Kurt, 2007:294).

Üretkenlik-artıran süreç yenilikleri durumunda ise işletme, rakipleri karşısında bir maliyet avantajı kazanmakta ve bu sayede piyasadaki fiyat üzerinden daha fazla kazanç elde etmekte veya talebin esnekliğine bağlı olarak, pazar payı kazanmak ve karı artırmak üzere rakiplerine kıyasla daha düşük fiyat daha yüksek satış kombinasyonu kullanabilmektedir (Oslo Kılavuzu, 2005:33). İşletmeler açısından bu süreçlerin asıl amacı kar elde etmektir (Koçel, 2001:33). Günümüzde işletmelerin başkasının üretmediği ürünü üretmesi rekabette avantaj sağlıyorsa, yine işletmenin üretilen ürünlerde diğer işletmelerden daha iyi yöntemlerle yapması önemli rekabet avantajı sağlayacaktır.

1.4.3. Pazarlama Yeniliği

Bir pazarlama yeniliği, ürün tasarımı veya ambalajlaması, ürün konumlandırması, ürün tanıtımı (promosyonu) veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemidir (Oslo Kılavuzu, 2005: 53). İşletmenin bir pazarda

varlık gösterebilmesi ve söz sahibi olması için, yenilikçiliği yakından takip etmesi gerekmektedir. Müşteri gereksinim ve isteklerine hızlı biçimde yanıt vermenin ve müşterilerden geri besleme almanın önem kazanmasıyla birlikte pazarlama yeniliği kavramının da önemi artmaktadır (Günay, 2007: 15). Oslo Kılavuzuna göre (2005: 155) pazarlama yeniliğine örnekler;

Tasarım ve ambalajlama,

- Yeni bir görünüm kazandırmak ve cazibesini artırmak amacıyla bir mobilya hattının tasarımında önemli bir değişiklik gerçekleştirilmesi.
- Ürüne ayırt edici özel bir görünüm kazandırmak amacıyla bir vücut losyonu şişesi üzerinde temelden yeni bir tasarım gerçekleştirilmesi.

Konumlandırma (satış kanalları),

- Ürün-lisanslamanın ilk kez tanıtılması,
- Doğrudan satış veya münhasır pazarlamanın ilk kez tanıtımı,
- Örneğin, Müşterilerin Ürünleri tamamen dekore edilmiş odalarda görmelerini sağlayan, temalara göre tasarlanmış mobilya satış odaları gibi yeni ürün sunum konseptlerinin gerçekleştirilmesi,
- Ürünlerin sunumunu her müşterinin kendi özel ihtiyaçlarına göre düzenlenmesini sağlamak üzere, örneğin müşteri abone kartlarından, kişiselleştirilmiş bilgi sisteminin gerçekleştirilmesi.

Fiyatlama,

- Müşterilerin işletmenin web sitesinde arzu ettikleri ürün özelliklerini seçmelerini ve ardından belirttikleri ürünün fiyatını görmelerini sağlayan yeni bir yöntemin tanıtımı,
- Bir mal veya hizmetin fiyatının o mal veya hizmete yönelik talebe göre değiştirilmesine ilişkin bir yöntemin ilk kez kullanılması,
- Yalnızca mağazanın kredi kartı ya da ödül kartı sahiplerinin yararlanabileceği özel mağaza-içi indirimlerin ilk kez kullanılması

Promosyon,

- Filmlerde veya televizyon programlarında ürün konumlandırmasının ilk kez Kullanımı,
- Ticari markaların ilk kez kullanımı.

Pazarlama yeniliği ürün değişiminin önemli bir parçası olan ürün tasarımındaki değişiklikleri içerir. İşletme bu şekilde sürekli değişen müşteri talep çeşitliliğine cevap verebilecektir. Pazarlama araçlarındaki düzenli veya rutin değişiklikler, genel olarak pazarlama yenilikleri değildir. Bu tür değişikliklerin pazarlama yenilikleri olabilmesi, işletme tarafından daha önce kullanılmamış pazarlama yöntemleriyle mümkün olacaktır.

1.4.4. Organizasyonel Yenilik

İşletmelerin rekabet avantajı sağlayıp koruyabilmesi için, iş yöntemlerini geliştirmesi, farklılaştırması ve yenilemesi gerekmektedir. Bu şekilde gerçekleştirilen geliştirme, farklılaştırma ve yenileme faaliyeti, organizasyonel yenilik olarak adlandırılmaktadır (Yorgancılar, 2010). Bir işletmedeki diğer organizasyonel değişikliklere kıyasla bir organizasyonel yeniliğin ayırt edici özellikleri, işletmede daha önce kullanılmamış ve yönetim tarafından alınan stratejik kararların bir sonucu olan bir organizasyonel yöntem (ticari uygulamalar, işyeri organizasyonu veya dış ilişkilerde) olmasıdır (Bingöl, 2006: 37).

Organizasyonel yenilik yaklaşımına göre bir işletmedeki tüm çalışanlar, yaptıkları işle ilgili süreçleri iyileştirme konusunda söz sahibidir. Çalışanlarca önerilen iyileştirme fikirleri ise, yöneticiler tarafından değerlendirilmekte ve uygun bulunanlar uygulamaya konulmaktadır. Burada bir yönüyle yapılmak istenilen iş yeri memnuniyetinin sağlanmasıdır diyebiliriz. Bu yöntem sayesinde, lider konumdaki pek çok işletme, düşük maliyet ve yüksek kaliteyle üretim yapıp rakiplerinin önüne geçmeyi başarmıştır. Oslo Kılavuzuna göre (2005: 156) organizasyonel yeniliğine örnekler;

Ticari uygulamalar,

- Diğerleri tarafından daha kolaylıkla erişilebilir olması amacıyla en iyi uygulamalar, dersler ve diğer bilgiler veritabanının oluşturulması,
- İşletme faaliyetleri (üretim, finans, strateji ve pazarlama) için entegre bir izleme sisteminin ilk kez gerçekleştirilmesi

İşyeri Organizasyonu,

- Pazarlama, araştırma ve üretim gibi farklı departmanlar tarafından bilgiye erişim ve bilgi paylaşımının iyileştirilmesi amacıyla resmi ve gayri resmi çalışma ekiplerinin ilk kez oluşturulması

- Hataların sebeplerini teşhis etmek ve hata sıklığını azaltmak amacıyla hata ve tehlikelerin raporlanmasını teşvik etmek üzere anonim olay raporlama sisteminin ilk kez gerçekleştirilmesi.

Dış ilişkiler.

- Tedarikçiler ve taşeronlar için kalite kontrol standartlarının ilk kez tanıtımı
- Araştırma veya üretimin ilk kez dış kaynaklardan sağlanması
- İlk kez üniversiteler veya diğer araştırma organizasyonları ile araştırma işbirliğine girmek

Ülkeler için yenilik, istihdam artışı, sürdürülebilir büyümeyi, toplumsal refahı ve yaşam kalitesini garantileyen en önemli faktördür (Elçi, 2007). Yine bu yöntemle başarılı olan işletmeler sürekli büyüyüp istihdam yaratarak, ülke ekonomilerine ve toplumlarına büyük faydalar sağlamaktadırlar.

1.5. Yeniliğe Karşı Engeller

Yenilik yapmayı engelleyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. İşletme içinde yenilik yapmak çok kolay olmamakta, bazen örgüt ile çalışanlar arasındaki ilişkilerden, bazen de örgütün bir takım yapısal ve konjüktürel koşullarından kaynaklanan engeller olabilmektedir (Duma, 2002:144).

Oslo Kılavuzu'na (2005:116) göre yeniliğin önündeki engeller hakkındaki sorular, yenilik politikası ile ilgili çeşitli konular hakkında bilgiler sağlayabilmektedir. KOBİ'ler finansman eksikliğini, yeniliğe yapılan yatırımların önündeki önemli bir engel olarak görebilirler.

Yeniliği harekete geçiren ve onu engelleyen faktörlerin teşhisi, yenilik sürecinin anlaşılması ve yenilik politikasının belirlenmesinde büyük değer taşımaktadır. Özellikle yenilik engellerinin saptanması ve sınıflandırılmasında organizasyonların yenilik çalışmaları önemli rol oynamaktadır (Günay, 2007: 29). Tablo 1.2'de Oslo Kılavuzu'na (2005:117) göre inovasyona engel olan faktörler sıralanmıştır.

Tablo 1. 3: İnovasyona Engel Olan Faktörler

	Ürün	Süreç	Organizasyonel	Pazar
Maliyet faktörleri:				
Aşırı risk algılaması	*	*	*	*
Çok yüksek maliyet	*	*	*	*
Teşebbüs içi fonların eksikliği	*	*	*	*
Teşebbüs dışı kaynak. finansman eksikliği	*	*	*	*
Finansman Eksikliği:	Girişim Sermayesi	*	*	*
	Komut Fonlama Kaynakları	*	*	*
Bilgi Faktörleri Eksikliği:				
Yenilik Potansiyeli (Ar-Ge, tasarım, vb.) Eksikliği	*	*	*	
Vasıfı Personel Eksikliği:				
Teşebbüs içinde	*	*	*	
Emek piyasasında	*	*	*	
Teknoloji bilgisi eksikliği	*	*		
Pazar bilgisi eksikliği	*	*		
Dış hizmetlerin kullanılabilirliğindeki kusurlar	*	*	*	*
Aşağıdakiler için işbirliği ortaklarının bulunmasındaki teşebbüs için organizasyonel katılıklar:	Ürün ve süreç geliş.	*	*	
	Pazarlama ortaklıkları	*		
Teşebbüsün yönetimsel yapısı	Personelin değişime yönelik tavrı	*	*	*
	Yöneticilerin değişime yönel.tavrı	*	*	*
	Teşebbüsün yönetimsel yapısı	*	*	*
Öretim koşullarından ötürü personelin yenilik faaliyetlerine yönlendirilme imkânsızlığı	*	*		
Pazar Faktörleri:				
Yenilikçi mal veya hizmetler için belirsiz talep		*	*	
Yerleşik teşebbüsler tarafından domine edilen potansiyel Pazar	*	*		
Kurumsal Faktörler:				
Altyapı eksikliği	*	*	*	
Mülkiyet haklarının zayıflığı	*	*	*	
Mevzuat,düzenlemeler,standartlar, vergilend.	*	*	*	
Yenilik Yapmaya İlişkin Diğer Sebepler:				
Önceki yenilik faaliyetlerinden ötürü yenilik yapma ihtiyacının duyulmaması	*	*	*	*
Yeniliklere yönelik talep eksikliğinden ötürü inovasyona ihtiyaç duyulmaması	*	*		

Kaynak: Oslo Kılavuzu, 2005:117

1.6. Yenilik Stratejileri

Rekabetin dinamik bir yapıda cereyan ettiği gerçeği, rekabetin kapsadığı her şeyin sürekli bir gelişim ve değişim içerisinde olmasını gerektirmektedir. Buna göre sürekli değişme ve gelişme çabası aslında rekabet dinamizmini ve rekabet üstünlüğünü sürdürdürebilmenin kilit bileşenini oluşturmaktadır (Altuntuğ, 2007:13).

Hızlı küreselleşme işletmeler arasında var olan rekabetin boyutunu ve şiddetini etkilemiştir. İşletmelerin rekabet avantajı elde etmeleri için sadece mal ve hizmetlerinin talep edilmekte olması artık yeterli olmamaktadır. Çünkü mal ve hizmetleri talep etmekte olan tüketicilerin talepleri, beklentileri ve ihtiyaçları gün geçtikçe artmakta ve çeşitlilik göstermektedir. İşletmeler açısından strateji, bir faaliyeti rakiplerinden farklı olarak meydana getirmek veya farklı bir faaliyet yaratmaktır (Güvercin, 2008:7). Günümüzde işletmeler küresel rekabette başarılı olabilmek için stratejik davranmak durumundadır. İşletmelerin pazarda rekabet avantajını elde edebilmesi işletmelerin stratejik yönlülük kazanılması ile mümkün olacaktır. Böylece işletmeler stratejik konumlarını sürekli gözden geçirerek rekabetçi avantajının devamını sağlayacaktır. Bu kapsamda işletmeler açısından yeniliklerin hızlı gelişimi işletmelerin kendi ürünlerini sürekli yenileme ihtiyacı duymalarına neden olmaktadır. Ayrıca yenilik stratejileri, işletmelerin temel rekabet stratejileri olarak düşünülmemeli, temel stratejiyi destekleyen bir strateji olarak görülmeli ve işletmenin büyüklüğü, organizasyonel yapısı ve işleyişi, pazar payı, finansal yapısı, çalışanlarının eğitim düzeyi gibi pek çok faktör seçilecek yenilik stratejisi üzerinde etkilidir (Deniz, 2011:152).

Özellikle pazarların küreselleşme ile birlikte taleplerin artmasına ve pazarın büyümesine neden olmakta dolayısıyla bu durumda yeniliklerin getirisinin ve performansının arttığı söylenebilir. İşletmeler çeşitli yer ve zamanda değişime uyum sağlamak ya da değişim yaratmak için yenilik sürecine girerler. Diğer yandan işletmeler çoğunlukla ürün ya da hizmetler üzerinde kademeli yenilikler yapılabilmekte bu durum ise pazar temelli yenilikleri olumlu yönde etkilemektedir (Oflazoğlu ve Koçak, 2012:131).

İşletmelerin yenilik yapmak suretiyle amaçladığı makro hedefler şu şekilde sıralanabilir:

- Verimliliğin arttırılması,
- Uluslararası rekabet üstünlüğünün sağlanması,
- İstihdam alanı yaratılması,
- Ulusal güvenlik ihtiyacının giderilmesi,
- İletişim ve hizmet sektörünün geliştirilmesi,
- Sosyal ve beşeri kalkınmanın sağlanması,
- Kaynak kullanımında etkinliğin sağlanması,
- Çevre koşullarının iyileştirilmesi,
- Büyüme ve kalkınma sürecinin hızlandırılması (Güleş ve Bülbül, 2004:154).

Ayrıca bir işletmede yenilik stratejisini belirlemede işletmeye ait aşağıdaki temel faktörlerin mutlaka analiz edilmesi gerekmektedir (Aluftekin, 2005:116):

- İşletmenin dışında gelişen ekonomik, sosyal, politik ve teknolojik çevrenin analizi
- İşletmenin sahip olduğu kaynakların analizi
- İşletmenin genel stratejisi
- İşletmenin bilgi ve iletişim altyapısının analizi
- İşletmenin finansal kaynaklarının analizi
- İşletmenin Ar-Ge yapısının analizi

Bu değerlendirmelerden sonra işletme için yenilik stratejisi, çevresindeki değişim ve gelişimin meydana getirdiği fırsatları değerlendirmesidir. Ancak işletmeler öncelikle ne tür bir ürünle nasıl bir pazarda yer alacağını belirlemelidir. İşletmelerin buldukları çevreye uyumunda çok önemli fonksiyonu olan yenilik stratejilerini; saldırgan, savunmacı, taklitçi, bağımlı, fırsat izleme ve geleneksel yenilik stratejileri olarak aşağıdaki şekilde sınıflandırabiliriz (Durna, 2002):

Şekil 1. 3:Yenilik Stratejileri



Kaynak: Durna,2002.

1.6.1. Saldırgan Yenilik Stratejileri

Genellikle pazar ve piyasa liderliğini elde etmek isteyen işletmeler tarafından izlenen bir stratejidir. Güçlü saldırgan bir tutum, işletmeye rakiplerin baskın olduğu bir pazara girme, rakiplerin faaliyet alanında karar veren bir oyuncu olma, pazar payını koruma ve geliştirmek için başarılı bir şekilde hareket etme becerisi sağlar (Deniz, 2011:155). Saldırgan strateji, yeniliklerin ilk olarak gerçekleştirilerek, pazarda ilk hareket etmenin üstünlüklerinden yararlanmayı amaçlar (Bozkurt ve Göral, 2013:1-14). Bu durum işletmelerin rakiplerinin önüne geçerek teknoloji üstünlüğünü ve pazar üstünlüğünü ele geçirmek anlamına gelmektedir. Bu stratejiyi uygulayan işletmeler özellikle ürün ve süreç geliştirebilme faaliyetlerini yürütebilmek için teknolojik gelişimlere ve Ar-Ge faaliyetlerine önem vererek, bunlar için ayrı bir bütçe oluşturmak zorundadırlar (Aygen, 2006:45). Ayrıca bu işletmelerde güçlü bir bilgi birikimi ile çalışanların ve üst düzey yöneticilerin yeniliklere ve risk almaya açık olması, kurum içi ilişkilerin ve iletişimin iyi düzeyde olması, işletme organizasyonunun esnek ve öğrenen bir nitelik taşıması gerekmektedir (İraz, 2005:108). Pazarlama bağlamında seçilen saldırgan stratejinin özü, pazarda olmayan ürünleri veya hizmetleri rakip işletmelerden önce sunmaktır (Özkan, 2009:60).

Saldırgan stratejiyi uygulayan işletmeler, ilk olarak Ar-Ge faaliyetleriyle birlikte temel araştırmaları başlatır, daha sonra uygulamalı araştırmalarla işletmenin rekabet üstünlüğünü sağlar (Ülgen ve Mirze, 2004:297). İşletmeler rekabet içinde oldukları

piyasada farklı ürünler üretme ve fiyat stratejisi ile pazara hakim olacak ve böylece saldırgan stratejiyi sürdürebilmesi mümkün olacaktır. Bir işletmenin saldırgan stratejiyi tercih etmesinin en önemli yönü ise faaliyette bulunulan alanda karar verici konumda olma, pazar durumunu geliştirme ve rakiplere hızlı, etkin cevap verme yeteneğinin sürdürülebilmesidir. Bu bağlamda saldırgan strateji, işletmenin dünya çapında bilim ve teknoloji sistemi ile özel ilişki içinde bulunması ve güçlü bir araştırma ve geliştirmeye dayanmasını, sağladığı yeni teknik olanak ve üstünlüklerden hızla yararlanmayı bilmesidir (Örücü vd., 2011:63). Güçlü agresif bir tutum işletmeye rakiplerin domine ettiği bir pazara girme, rakiplerin faaliyet alanında karar veren bir oyuncu olma, pazar durumunu korumak ve geliştirmek için etkili bir şekilde hareket etme yeteneği sağlar ve bununla birlikte pazarda belirledikleri büyük hedeflere ulaşmak için fiyat indirme, karlılıktan fedakârlık etme gibi cesur adımlar atarlar (Akman vd., 2008:99).

İraz' a (2005:108) göre başarılı bir saldırgan yenilik stratejisi, yenilikçi çözümlerin uygulamaya koymanın yanı sıra, müşteri için somut değer üreten, işletme süreçlerini iyileştiren ve yeni fırsatlar yaratan sonuçların önderliğini yapmayı gerektirir.

1.6.2. Savunmacı Yenilik Stratejileri

Savunmacı strateji, pazarda durumunu geliştirmek, arttırmak yerine, mevcut pazar payını korumayı amaçlayan işletmeleri ifade eder (Akman vd.,2008:99). Bu durumda pazarda veya müşteri isteklerinde bir değişiklik olduğunda, işletmelere fark edilmeyebilir. Bu tür işletmelerin yine saldırgan stratejiyi benimseyen işletmeler gibi Ar-Ge faaliyetleri mevcut olup, bu stratejinin en önemli farkı yapılan yeniliğin niteliğinde ve zamanlamasındadır (Güleş ve Bülbül, 2004). Bu durumda savunmacı yenilik stratejisinde yürütülen Ar-Ge faaliyetleri, lideri izleyen ve sorunları çözmeye yönelik ve uygulamalara dönük çalışmalardır (Aygen, 2006:47).

Buradan da anlaşılacağı üzere savunmacı stratejiye sahip işletmeler dikkatini daha çok dış çevreden ziyade iç çevreye yöneltir. Savunmacı strateji izleyen işletmeler, teknoloji ve pazar bakımından dünyada ilk olmayı amaçlamamakla birlikte, teknik gelişmelerin gerisinde kalmak istemezler (İraz, 2005:109). Bu durum işletmeleri kendi içinde üretim ve dağıtım maliyetlerini azaltmaya yönlendirir diyebiliriz. Yine işletmelere değişim fark edilse bile uyum sağlamaları güçleşebilir. Yani tepkisel

(savunmacı) davranış sergileyen bir işletmenin uyum yetenekleri sınırlı olacaktır (Akman vd., 2008:100). Bu bağlamda savunmaya yönelik yenilikçi stratejiyi takip eden işletmeler, başarılı mevcut ürün ve teknolojiyi yeni olanın lehine terk edecek midir, terk edecekse ne zaman, ya da mevcut başarılı ürüne devam mı edecektir gibi kendisini ikileme sorularla karşı karşıyadır (Örücü vd., 2011:63).

Mevcut pazarda rakiplerin yenilik yaptıkları an savunmacı yenilik stratejisini izlemeyi tercih eden işletmelerin yenilik yapma zamanları yapılan yeniliklere cevap verdikleri an olarak değerlendirilebilir (Bozkurt ve Göral, 2013). Değişimin ve belirsizliğin az yaşandığı pazarlarda işletmeler ürünlerinde üretim ve dağıtım maliyetlerini azaltma eğiliminde olurlar. Bu sayede savunmacı stratejiye sahip işletmeler faaliyet alanlarını sınırlı sayıda belirsizliğin olmadığı pazara yönlendirerek etkin ve başarılı olma çabası içinde olurlar.

1.6.3. Taklitçi Yenilik Stratejileri

Taklitçi yenilik stratejisi izleyen işletmeler genellikle yenilikleri belirli bir mesafeden izleyerek mevcut teknoloji ve bilgileri kullanmaya çalışmakta olup, patentler ile koruma altına alınmış yeniliklerde patent süresinin dolmasının beklenmesi de bu tür bir stratejinin sonucudur (Örücü vd., 2011:63). Ayrıca taklitçi işletmelerin "sıçramak" hatta "oyunun içinde kalmak" gibi bir isteği yoktur (Zerenler vd., 2014).

Aynı zamanda taklitçi stratejiye sahip işletmeler düşük iş gücü, malzeme, enerji ve yatırım maliyetleri ile çalışırlar ve yüksek Ar-Ge maliyetlerine katlanmazlar (İraz, 2005:110). Bunun sonucu olarak işletmelerin pazardaki başarı şansı düşük maliyet ile çalışabilmelerine bağlıdır (Deniz, 2011). Bu stratejiyi izleyen işletmelerin karşılaştıkları en önemli sorunlar; pazardaki değişimler ile ilgili bilgi elde edilmesi, taklit edilecek yeniliğin seçimi ve know-how alınacak olan işletmelerin belirlenmesi ile ilgilidir (Öğüt vd., 2007).

1.6.4. Bağımlı Yenilik Stratejileri

Bağımlı işletmeler genellikle ürün tasarımında ve Ar-Ge çalışmalarında hemen hemen hiçbir girişimi bulunmayan küçük ve sermaye yoğun işletmelerdir (Bozkurt ve Göral, 2013). Bağımlı stratejiye sahip işletmeler, bir bakıma teknolojik yenilik açısından güçlü bir işletmenin uydusu ve alt kuruluşu gibi çalışırlar (İraz, 2005:110). Yine bu bağlamda bağımlı işletmeler genellikle ürün tasarımında ve Ar-Ge

çalışmalarında tamamen büyük işletmeye bağlı olan sermaye yoğun işletmeler olup, tam bağımlı strateji izleyen işletmeler, büyük ölçekli ve teknolojik bakımdan güçlü bir şirketin bir departmanı gibi çalışırlar (Zerenler vd., 2014). Müşterilerden bir talep gelirse pazara sundukları ürünün temel özelliklerinde ve hizmetlerinde bir değişiklik yaparlar (Deniz, 2011:155). Ayrıca bu işletmeler zayıf pazarlık gücüne sahip olmalarına karşılık, düşük genel ve idari maliyetler, girişim yetenekleri, uzmanlaşmış bilgi ve özel yöresel üstünlükler nedeniyle yeterli kâr sağlayabilirler (Örücü vd., 2011:63).

1.6.5. Fırsatları İzleme Stratejisi

Fırsatları izleme stratejisi, bir bakıma saldırı için karşısındakinin zayıf noktalarını arayan ya da boş bulunduğu anları bekleyen askeri stratejiye benzetilebilir (İraz, 2005:111). Çünkü bu stratejiye sahip olan işletmeler rakibin zayıf yönünü ve pazarın keşfedilmemiş yönlerini bulmaya dayanır (Güleş ve Bülbül, 2004:177). Bu stratejiyi izleyenler genelde yenilikçi işletmeler olup, Ar-Ge çalışmalarına önem verirler (Deniz, 2011:156). Ancak işletme içi Ar-Ge veya karmaşık bir tasarım gerektirmeyen bu durum, pazarda önemli bir boşluk bulmayla ve hiç kimsenin düşünmediği tüketici ihtiyaçlarını tatmin etmeye yönelik ürün ve hizmetleri sağlayarak işletmelerin başarılı olması gerçekleşmiş olacaktır. (Durna, 2002:144). Çoğu kez bir işletmenin diğer bir işletmeyle aynı yenilikle doğrudan rekabet etmesi çok güç olabilmektedir. Bir işletme yaratıcı girişkenliğe sahipse çoğu araştırma yoğun endüstrilerin ve işletmelerin göremediği yeni teknolojik olanakları ve fırsatlarını bulacaktır (Durna, 2002:144). Bu şekilde rakip işletmenin zayıf yönlerini analiz ederek, bu işletmeyle aynı teknolojik yeniliği kullanıp, rakibinin zayıf yönlerinde üstünlük sağlamak ve Pazar payını büyütme mümkündür (Zerenler, vd., 2014). Böylelikle araştırma faaliyetlerinin yüksek maliyetine katlanmadan da önemli yenilikler ortaya çıkabilmekte ve daha düşük bir maliyet ile üretilen bu yeniliklerden önemli derecede karlar elde edilebilmektedir (Bozkurt ve Göral, 2013).

1.6.6. Geleneksel Yenilik Stratejileri

Geleneksel yenilik stratejileri, bilimsel çalışmalardan ziyade mesleki yeteneklere dayalıdır. Pazarın değişim talebi olmaması ya da rekabetin değişime zorlamaması halinde değişikliğe gidilmez (Güleş ve Bülbül, 2004:177). Geleneksel yenilik

stratejisini izleyen firmalar, pazarda herhangi bir değişiklik yapma gereği duymaz ve ayrıca ürün yenilemesini gerçekleştirebilecek bir kapasite ve donanımına da sahip değillerdir (Deniz, 2011:156). Dolayısıyla geleneksel stratejiyi kullanan işletmelerde yenilik zanaat becerilerine dayalıdır. Bilimsel girdileri ya hiç kullanmazlar veya çok az kullanırlar (Bozkurt ve Göral, 2013). Ancak sahip olunan yeteneklerin özelliği nedeniyle bu işletmelerin ürünlerine talep yüksektir (İraz, 2005:111).

1.7. Yenilik Süreci, Aşamaları ve Süreci Etkileyen Faktörler

İşletmelerin rekabet gücünü kazanması ve devam ettirmesinde yeniliği uygulaması son derece önemlidir. Ayrıca pazarlarda yaşanan hızlı değişim, işletmeler açısından yeniliğin gerekliliğini göstermektedir. Bu kısımda; yeniliğin önemi, yeniliğin ülke ekonomisi açısından önemi ve yeniliğin işletme açısından önemine yer verilecektir.

1.7.1. Yeniliğin Önemi

Yenilik kavramı son dönemlerde önemi hızla artan işletme kavramı haline gelmiştir. Yenilik faaliyetleri; yeniliklerin gerçekleştirilmesine fiilen yol açan veya yol açması öngörülen tüm bilimsel, teknolojik, organizasyonel, finansal ve ticari adımları kapsamaktadır (Oslo Klavuzu, 2005:35). Yenilik geçmişten günümüze kadar ekonomik yapıyı değiştiren ve bu yapıdaki rekabet ortamını şekillendiren ve işletmelerin rekabet gücünü belirleyen ana unsurdur (İraz, 2005:84). Aynı zamanda bir süreç olan yenilikte yeni düşüncelerin ortaya çıkmasında ilham ve hayal gücü önemlidir (Örücü vd., 2011). Ayrıca yenilik birçok işletme için rekabet avantajı elde etmenin temel kaynağı olup, işletme için yeni olan bilginin üretilmesi ve kazanılması sürecidir. Bu durumda işletmelerin ayakta kalabilmesi ve rekabet üstünlüğünü elde tutabilmesi için bulunduğu çevreyi takip edip bir planlama yapması ve duruma göre kendisini konumlandırması önemli ve gereklidir. Böylesi bir ortamda küçük ve büyük ölçekli tüm işletmelerin rekabet gücünü koruması ve ayakta kalabilmeleri, bu işletmelerin ürün ve/veya hizmetlerinde inovasyon yapmalarıyla mümkün olmaktadır (Işık ve Keskin, 2013:44). Öyle ki bir işletmenin hep aynı yöntemlerle, süreçlerle ve ürünlerle pazarda kalması ve başarılı olması günümüz koşulları göz önünde bulundurulduğunda mümkün görülmemektedir.

Yerel ve ulusal pazarların küreselleşmesiyle birlikte pazardaki küreselleşme ve ekonomik kutuplaşma, kalitenin bir opsiyon değil bir zorunluluk haline gelmesi,

farklılaştırma, özel taleplere özel çözümler, ürünlerin kullanım ömürlerinin kısalması, teknolojinin hızı ve sunduğu imkanlar gibi birçok faktör açısından günümüz pazarlarının özellikleri değişmiştir (Özdaşlı, 2002). Pazarlarda yaşanan bu değişim ve gelişim işletmelerin her geçen gün yenilikçiliğe olan ilgisini arttırmaktadır.

Ayrıca işletmeler yenilikçi stratejiyi uygulayarak çevresindeki değişimlerin farkında olacak ve gelecekteki talebini tahmin ederek kendine yeni fırsatlar yaratacaktır. Aynı zamanda yenilikçiliği takip eden işletmeler, rekabette de bir adım önde olacak ve buna paralel olarak da üretim kapasiteleri artacaktır. Kongar (1995:73-77)'a göre yeniliğin 3 temel amacı vardır:

- İşletmenin varlığını sürdürebilmesi: İşletmeler genelde birden fazla ürün veya hizmet üretirler. Ürün ve hizmetlerin çeşitliliği birden fazla pazarda rekabet etme zorunluluğunu da beraberinde getirmektedir. Özellikle yüksek teknolojiye sahip işletmelerin bulunduğu piyasalarda mamul-hayat eğrisinin kısalığı yüzünden yenilik ve değişim kaçınılmaz hale gelmektedir. Bir işletme rekabetçi ortamda ayakta kalabilmek için sürekli olarak kendini yenilemek zorundadır.
- İşletmenin pazarda lider konuma gelmesi: Tüketicinin ne istediğini, neye ihtiyaç duyduğunu tam olarak bilen ve piyasaya bu gereksinimi karşılayacak yenilikler sunan işletme, liderlik koltuğuna oturur. Lider olabilmek için teknolojideki/pazardaki büyük yenilikleri bizzat gerçekleştirmek gerekmektedir. İşletme bu sayede piyasayı kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirip rekabet koşullarını tek başına belirleme imkanı bulabilmektedir. "Oyunu en iyi oynayan kişi, oyunun kurallarını koyandır".
- Kârın artırılması: Kârlılık, işletmenin başarısını gösteren önemli unsurlardan biridir. Yenilik projelerinin belirli bir mali külfeti vardır. Bu projeler başta kârlılığı azaltır gibi gözükmesine rağmen, zamanla kârlılığı artırıcı bir etkisi olmaktadır. Yenilikler başarıya ulaşırsa maliyetleri düşürür; üretim sürecini kısaltır, performansı ve verimliliği yükseltir. Bütün bu olumlu gelişmeler işletmenin kârlılığını arttıracaktır. Bu konularda önemli olan sabırlı davranmaktır; çünkü yenilik çalışmalarında hemen sonuç almak neredeyse imkânsızdır.

İşletmelerin kendi içyapılarından kaynaklanan çeşitli sorunları vardır. Bu sorunların başında da üretim gelmektedir. Standart ürünlerin üretilmesi ileri teknolojinin az

kullanılması ve üretimde nitelikli personel yetersizliği gibi sorunlar üretimin yaşadığı sorunların başında gelmektedir. İşletmelerde, ürünlerin gerek iç pazarlarda gerekse dış pazarlarda yeterli biçimde piyasa sıkıntısı yaşamamasının sonucu olarak pazarlama sorunu ortaya çıkmakta ve dolayısıyla da işletmelerin kar marjı azalmaktadır.

1.7.2. Yeniliğin Ülke Ekonomisi Açısından Önemi

Küreselleşme ile birlikte her geçen gün rekabete bağlı yeniliğin önemi artmaktadır. Bu bağlamda 1980'ler de ortaya çıkan "Yeni Büyüme Kuramı/İçsel Büyüme Kuramı" teknolojik gelişme ve beşeri sermayeyi büyümenin temel belirleyicileri olarak kabul etmekte ve bu kuram büyümenin motor gücü olarak Ar-Ge faaliyetlerinin önemini vurgulamaktadır (Yavuz vd., 2009:74).

Türkiye'nin bilim, teknoloji ve yenilik alanında en üst düzeydeki politika belirleme organı Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu (BTYK)'dur. 1983 yılında kurulan ve başkanlığını Başbakan'ın yaptığı Kurul'un amacı, bilim ve teknoloji alanındaki Ar-Ge politikalarının belirlenmesi, yönlendirilmesi ve eşgüdümün sağlanmasıdır (Akdeve, 2005:166). Çünkü teknoloji altyapısının geliştirilmesinde yol gösteren teknoloji politika ve stratejilerinin biçimlendirilmesi, bunlar için gerekli girdilerin sağlanması, yeniliklerin teşvik edilmesi, ulusal sanayinin gelecekte amaçlanan seviyeye ulaşabilmesi için gerekli olan kritik teknolojilerin saptanması ve gerekli politikaların başlangıçtan itibaren uygulanması devletin görevidir (İslamoğlu, 2006:112).

Ülke ekonomisine katkısı bakımından yenilik üç temel alanda itici bir güç olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda yenilik (Uzkurt, 2008:10):

- Sürdürülebilir ekonomik büyümenin,
- Sosyal kalkınma ve refah düzeyinin
- Rekabet gücünün

belirleyicisidir. Bu belirtilen faktörler yenilik faaliyeti sonucunda oluşmaktadır.

Bu açıklamalar kapsamında hükümetlerin yenilik politikası uygulamasındaki nedenleri aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür (TÜSİAD, 2003:228-235):

- Pazar ekonomilerinde özel sektör, gayri maddi yatırım riskini alma ve uzun süreli bir görüş oluşturma konusunda yetersiz kalmaktadır. Hükümet müdahalesinin olmaması durumunda serbest pazarda işletmeler temel araştırmalara gereğinden az yatırım yapacak ve inovasyon faaliyetleri yavaşlayacak, yani pazar tökezleyecektir. Bu durumda "hükümetlerin tökezleme" riski "pazarın tökezleme" riskinden daha azdır ve kamu finansmanı desteği gerekmektedir.
- Yatırımcılar için araştırma faaliyeti sonucunda gayri maddi bir sonuç elde edilecekse (bir kamu malı olan bilimsel know-how gibi), yatırımcının Ar-Ge sonuçlarını kendisine mal edebilmesi güçleşmektedir. Yani işletmeler inovasyon faaliyetleri için mutlaka gerekli olmadığı sürece temel araştırma faaliyetlerinde bulunmamaktadırlar. Bu nedenle, özel sektörü teknoloji yatırımlarına teşvik etmek için ihtiyaç duyulan düzenlemelerin hükümetlerce yapılması gerekmektedir.
- Ar-Ge ve inovasyon sürecinin her safhası birbirine bağımlıdır ve sonuçları önceden tahmin edilememektedir. Süreçteki bu bölünmezlik nedeniyle işletmeler Ar-Ge ve inovasyon alanında hedef belirlemede zorlanmakta ve böylece toplum için gerekli olan optimum düzeyin altında yatırım yapmaktadırlar. Bu nedenle örneğin nükleer enerji, uzay gibi konularda kamu fonları ya da vergi indirimleri ile destek sağlanması gerekmektedir.
- Ar-Ge ve inovasyon süreci işletmelerce yapılan yatırımın sonuçlarını tahmin etmede pek çok bilimsel, teknolojik ve ticari belirsizlikler içermektedir. Ayrıca araştırma projelerinin sonuçları, yatırımcıların risk ve kazanımları doğru olarak değerlendiremeyecek kadar uzun süreli olmaktadır. Bu nedenle hükümetlerin, bilimsel ve teknolojik ilerlemeyi sağlayabilmek için yatırımcılara destek vermeleri gerekmektedir.
- Serbest pazar ekonomilerinde, bir kamu malı olan bilimsel know-how üretimi ve yayılımı için hükümetler fon tahsisinde bulunmaktadırlar. Aynı zamanda 28.02.2008 tarihinde kabul edilen 5746 nolu Ar-Ge faaliyetlerinin desteklenmesi hakkındaki kanuna göre, Ar-Ge ve yenilik yoluyla ülke ekonomisinin uluslararası düzeyde rekabet edebilir bir yapıya kavuşturulması için teknolojik bilgi üretilmesinin, üründe ve üretim süreçlerinde yenilik yapılmasının, ürün kalitesi ve standardının yükseltilmesinin, verimliliğin artırılmasının, üretim maliyetlerinin düşürülmesinin, teknolojik bilginin ticarileştirilmesinin, rekabet öncesi işbirliklerinin

geliştirilmesinin, teknoloji yoğun üretim, girişimcilik ve bu alanlara yönelik yatırımlar ile ar-ge'ye ve yeniliğe yönelik doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının ülkeye girişinin hızlandırılmasının, ar-ge personeli ve nitelikli işgücü istihdamının artırılmasının desteklenmesi ve teşvik edilmesi amaçlanmaktadır (İrmiş ve Özdemir, 2011:144).

Ayrıca hükümetlerin toplumsal ve siyasi hedefler (viral hastalıkların artmasını önlemek, çevre kirliliğini önlemek gibi) için de Ar-Ge bütçesine pay ayırmaları gerekmektedir. Görülüyor ki, devletin ulusal inovasyon sistemi dahilinde ki aktörlere rehber olması ve ulusal düzeyde inovasyon politikası üretmesi ülkenin teknolojik, ekonomik, sosyokültürel ve diğer pek çok alanlarda gelişmesi için stratejik bir önem taşımaktadır.

1.7.3. Yeniliğin İşletme Açısından Önemi

Hızlı küreselleşme ile birlikte Dünyada üretim emek yoğun süreçten daha çok bilgiye dayalı ve yaratıcılığın ön plana çıktığı bir süreç haline gelmiş ve yeniliğin işletmeler için artan yaşamsal önemi yöneticileri yenilik kavramının üzerinde çok daha fazla durmaya yöneltmiştir (Bozkurt ve Göral, 2013:1). Teknolojinin gelişmesi müşteri taleplerinde değişikliklere yol açmıştır. Bu durumda ise küresel rekabet ortamında yaşamlarını sürdürmek isteyen işletmelerin müşteri gereksinimlerini göz ardı etmeleri mümkün olmamaktadır (Örücü vd., 2011:59). Özgenç (2006), yenilikçiliğin işletmeler için hayatta kalabilme ve sağlıklı büyümenin temel şartı olduğunu söylemiştir. Çünkü yenilik, "sürdürülebilir büyüme aracı" olarak görülmekte ve işletmelere yaratıcı, enerjik bir çalışma ortamı hazırlarken yeni istihdam olanakları da yaratmaktadır (Güravşar, Gökçe, 2010).

Günümüzde insanlar yaşamını sürdürebilecek asgari ihtiyaçlarının yanı sıra her zaman daha az çaba sarf etmek için yeni ürünler veya süreçler tasarlayıp daha rahat bir hayat sürme eğiliminde olmuştur. Yenilikçi fikirlerin peşinde olan işletmeler, çalışanlarını ve müşterilerini dinleme, onların yaratıcılıklarını harekete geçirme konusunda çaba göstermektedirler (Şahin, 2009:266). Bu çerçevede işletmelerin yaşamlarını sürdürmesi ve çalışanların sorun çözen yenilikçi yeteneklerini geliştirmek için çalışanların özgür bırakılması şarttır (İraz, 2005:92).

Aynı zamanda yenilikçi işletme kimliğinin sürekliliği ise öncelikle yenilikçiliğin gerektirdiği bir mimariye göre yapılandırılan rekabet stratejisine ve bu stratejiyi hayata geçiren yönetsel anlayışa işlerlik kazandırmaya dayanır. Bu sürecin devamında ise sürekli öğrenme çabalarına ve ar-ge yatırımlarına odaklanmak gelmektedir (Altuntuğ, 2007:369).

Yoğun rekabetin yaşandığı dünya ekonomisinde rekabet kaynağının unsuru sürekli değişime uğramıştır. Örneğin 1960-70'li yıllar arasında rekabetin kaynağı üretim üstünlüğü iken, 1970-80'ler arasında maliyet üstünlüğü, 1980-90'lar arası kalite üstünlüğü, 1990-2000'ler arası ise hız üstünlüğü rekabetin kaynağı olarak görülmüştür (Yılmaz, 2010:72). Ayrıca müşteri taleplerinin üretim kapasitesini aştığı ve gücün arz edenin elinde olduğu dönemlerden, gücün arz edenden talep edene geçtiği ve müşterinin kral ilan edildiği günümüze gelinmiştir (Güleş ve Bülbül, 2004). İşletmeler günümüzün hızla değişen rekabet ortamına ayak uydurabilmeleri için ürünlerini, hizmetlerini ve üretim yöntemlerini sürekli olarak değiştirmek ve yenilemek zorundadır (Varlı, 2010:65).

Küreselleşme ile birlikte pazarlarda yaşanan değişimler, tüm işletmelerde maliyet, kalite, hız ve hizmet üstünlüğü arayışları yanında sürekli ve hızlı yenilik yapabilme üstünlüğünü de gerekli kılmıştır. Bu nedenle KOBİ'lerin rekabet stratejilerinin özünde, yenilikçiliğin yatması zorunludur (Deniz, 2011:151). Ayrıca günümüzün küresel rekabet ortamında yenilik performansının gelişmiş olması işletmelere performans artışı sağlama ve rekabet güçlerini arttırmasına katkıda bulunmaktadır (Avcı, 2009:126). Dolayısıyla işletmelerin pazarda rakiplere karşı fiyat ya da kalite üstünlüğü sağlamak ya da müşteri isteklerine hızlı ve güvenilir cevap vermek rekabet üstünlüğü elde etmenin araç ve yöntemleri arasındadır (Güleş ve Bülbül, 2004:155). Yerel ve ulusal pazarların küreselleşmesiyle birlikte, kalitenin bir opsiyon değil bir zorunluluk haline gelmesi, farklılaştırma, özel taleplere özel çözümler, ürünlerin kullanım ömürlerinin kısılması, teknolojinin hızı ve sunduğu imkanlar gibi birçok faktör açısından günümüz pazarlarının özellikleri değişmiştir (Özdaşlı, 2002:15). Bu nedenle pazara hakim olmak isteyen işletmeler rekabet üstünlüğünü elde etmeye çalışırlar. İşletmelerin mamul ve hizmet sundukları pazarlarda daha iyi müşteri değeri yaratarak rakipleri karşısında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaya

çalışmakta ön plana çıkan stratejilerden birinin işletmelerin yenilikçi yetenek ve kapasitelerini her alanda ortaya koyabilmeleridir (Güleş ve Bülbül, 2004: 155).

Yine günümüzde işletmeler yeni üretim süreçleri geliştirerek üretim maliyetlerinde indirim sağlamak suretiyle rakiplerine karşı avantaj sağlayabilmektedir. Özellikle ürün ve süreç yeniliklerinde yaşanan değişimler işletmelerin rekabet etme araç ve yöntemlerinde de değişikliklere yol açtığı söylenebilir. Bu kapsamda bazı önemli ürün ve süreç yeniliklerinin pazar koşullarına ve rekabet unsurlarına olan etkileri aşağıdaki şekilde ifade edilebilir (Güleş ve Bülbül, 2004):

- Üretimin emek yoğun olduğu talebin arzı aştığı dönemlerden arz ve talebin dengelendiği maliyetlerin düştüğü dönemlere geçişte üretim süreç yeniliği önemli rol oynamış ve bu yeniliğin devamında yetersiz üretim sorunu ortadan kalkmaya başlamış ve işletmeler maliyet üstünlüğünü rekabet aracı olarak kullanmaya başlamıştır.
- Japon şirketlerin süreçlerine teknolojik yenilikleri adapte etmeleri ve yeni yönetim teknikleri ile desteklemeleriyle gelinen noktada işletmeler pazarlarda düşük maliyetin yanı sıra kalite ve hız unsurlarıyla rekabet etmeye zorlanmıştır.
- Bilgisayar ve iletişim teknolojisindeki yenilikler ve gelişmeler ise müşterilerin bilinçlenmelerine ve işletmelerden üründen daha fazla şeyler talep etmelerine neden olmuştur. Bu gerçekleşen yenilik, işletmeler için müşterilerin isteklerini karşılamaya yardımcı olmuştur.

Güravşar ve Gökçe (2010:2) yeniliğin işletmelere kazandırdığı avantajları şu şekilde açıklamaktadır; verimliliğin artması, rekabette üstünlük sağlanması, ödemeler dengesizliğinin giderilmesi, sosyal sorumluluk bilincinin geliştirilmesi, sadık müşteri kitlesinin kazanılması, kurumsallaşma ve markalaşmayı sağlaması ile işletmeleri Ar-Ge'ye yöneltmesi olarak sıralamak mümkündür. Buradan hareketle yenilik faaliyetleri KOBİ'lere beraberinde rekabet gücü, özgünlük, farklılaşma ve büyüme sağlamaktadır (Şahin, 2009:266).

İşletmelerin mevcut geleneksel ürün ve hizmet anlayışlarıyla rekabet edememesi sonucunda yeniliğe önem verdiğini söyleyebiliriz. Aynı zamanda işletme için yenilikler, karşılaşılan problemlere çözüm üretme, çevresel değişiklikler sonucunda ortaya çıkan fırsatları değerlendirme ve tehditlerden korunma aracıdır. Sonuç olarak

yenilikler, çevresel değişikliklere uyum sağlayarak işletmenin sürdürülebilir olması ve ayakta kalmasına yardımcı olmaktadır (Uzkurt, 2008:16).

İKİNCİ BÖLÜM

REKABET KAVRAMI, REKABET GÜCÜ VE REKABET STRATEJİLERİ

2. Rekabet Kavramı, Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri

Küreselleşme ile birlikte teknolojik gelişmenin hızlı gelişiminden dolayı üretim ve hizmet faktörlerinde yaşanan benzerlik rekabet kavramını önemli hale getirmiştir. İşletmelerin ürün ve hizmetleriyle pazarda yer alması ve pazar gücünü koruması rekabetçiliği ile mümkün olacaktır. Bu bölümde; rekabet kavramı, rekabet gücü, rekabet gücü kriterleri, rekabet gücü belirleyicileri, rekabet gücüne etki eden faktörler, rekabet üstünlüğü, rekabet stratejisi, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve işletmeler açısından rekabet üstünlüğü sağlamada yeniliğin önemi konularına yer verilecektir.

2.1. Rekabet Kavramı

Rekabet kavramının, oldukça sık bir kullanım alanına sahip olmasına karşın, tanımı konusunda tam bir fikir birliği sağlanamamıştır. Kullanıldığı her farklı doktrinde farklı biçimde ifade edilmektedir. Yeryüzündeki canlıların, "birlikte yaşarken kendini fark ettirebilmek", "daha güçlü olmak", "en iyi olmak", "lider olmak" gibi rekabet duygusu taşıyan güdülleri, yaratıldıkları andan bu yana hep var olmuştur (Yorgancılar, 2010:4). Rekabetin tanımlanmasında ve ölçülmesinde bir zorluk da rekabetin ülke, bölge veya bloklar bazında olduğu gibi işletmeler bazında da ifade edilmesidir (TÜSIAD, 1997:32).

Türk Dil Kurumu tarafından rekabet kavramı; "Herhangi bir etkinlik alanında ayrı ayrı kişi ya da gruplar arasında sürdürülen, üstün olma mücadelesi" olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca rekabet, kelime anlamı itibarıyla, aynı pazarda veya sektörde müşteriler için ya da işletme amaçları için girişilen faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilir (Özkan, 2009: 21).

Geçmişin en önemli üretim faktörü olan sermaye ve doğal kaynakların yerini günümüzde beşeri sermaye almıştır (Bahar ve Kozak, 2012:20). Bahar ve Kozak (2012:21,22)'a göre rekabetin tarihsel gelişimi şöyle özetlenebilir;

- 1960 yıllara kadar süregelen ve üretime bağlı olarak belirlenen rekabet stratejilerinin temel unsuru üreticiler olmuştur. Daha sonraki yıllarda ise,

piyasa payını korumak ve benzer ürünleri üreten rakiplerine karşı üstünlük sağlamak amacıyla ülkeler işletmeler yeni politikalara yönelmişlerdir.

- *1970'li yıllara gelindiğinde rekabet gücünü açıklayan en önemli faktör, maliyet üstünlüğüne dayalı bir üretim anlayışı olmuştur.*
- *1980'li yılların başında artan rekabete ve azalan kar marjlarına karşın üretimlerini daha düşük maliyetle gerçekleştirebilen Japon şirketleri ile bazı küçük Kuzey Amerika ve Avrupa şirketleri, daha iyi kullanarak rekabet konusunda rakiplerine göre belirli bir rekabet üstünlüğü yakalamayı başarmışlardır.*
- *1980-1995 yılları arasında rekabet gücünü açıklayan M. Porter tarafından geliştirilen "Ülusların Rekabet Gücü" teorisi, endüstriyel gözlemlere dayanmakta olup ülkelerin uluslararası rekabet gücünün belirlenmesinde, rekabet ortamının analiz edilmesi ve en uygun stratejilerin geliştirilmesini amaçlamaktadır.*
- *1995 yılı ve sonrasında ise, rekabet gücü oluşturan temel faktör, ekonomik faaliyetlerin yoğunlaşması sonucu bölgenin ekonomik yapısına göre şekillenen dışsallıklar ve dışsallıkların etkileşimidir.*

Rekabet kavramı, kıt kaynakların sınırsız ihtiyaçlar karşısında paylaşılması gereği ortaya çıkmıştır. İktisadi anlamda rekabet, daha elverişli fiyatlar, daha iyi satış koşulları veya daha iyi kalitede mal ve hizmet üreterek, müşterilerini kendilerine çekmeye çalışan tüccar ya da sanayicilerin karşılaştıkları durumlardır (Timurçin, 2010: 13). Ayrıca işletmeler açısından bakıldığında bugün gelinen noktada hiçbir işletmenin, rekabet sürecinin dışında kalamayacağı aşikârdır (Altuntuğ, 2007:140). Bir diğer ifadeyle işletmeler açısından rekabet, müşterinin kabulünü ve bağlılığını kazanmak için işletmeler arasında yapılan bir mücadele olarak tanımlanabilir.

Bu tanımlar doğrultusunda yalın bir anlatımla rekabet, örgütlerin stratejik hedeflerine ulaşmak ve yaşamlarını sürekli kılmak için benzer işlevleri yerine getiren örgütlerle yaptıkları yarış ifade etmektedir (Öğüt ve Bülbül, 2003). İşletmelerin, kendileri ile benzer yahut aynı grupta, aynı şartlarda olan diğer işletmeler ile ekonomik ortamlarda ve ekonomik faaliyetlerde de, sürekli bir yarış halinde oldukları açıktır. Bu anlamda rekabet, pazara ürün ya da hizmet sunmak isteyen işletmelerin faaliyetlerini etkileyen bütün koşullara denir (Tekin ve Çiçek, 2005:63).

Günümüzde küresel rekabetin etkisi ile gelişen bilgi teknolojileri, şeffaflık zorunluluğu, iletişimde görülen hız ve değişim, işletmelerin sosyal sorumluluklarının önem kazanması, ekolojik çevreye duyarlılık bilinci gibi konulardan dolayı rekabet anlayışında aşağıdaki şekilde ayrımlara gidilmiştir (Yalçınkaya ve Ertaştan, 1998:16):

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

İşletmelerin geliştirdikleri stratejiler, rekabet değerlendirmesinin sonucuyla koordinasyon içerisinde olmadıkça ne kadar başarılı olursa olsun amaca ulaşamaz. Çünkü önemli olan pazarda diğer faaliyet gösteren işletmelerin stratejilerinden haberdar olunmasıdır (Güvercin, 2008:97). Sonuç olarak rekabet işletme ve müşteriler açısından sağlıklı bir piyasa ortamı oluşturur (İraz, 2005:169).

2.2. Rekabet Gücü Kavramı, Kriterleri ve Belirleyicileri

2.2.1. Rekabet Gücü

Bir işletme için rekabet gücü, homojen ürünleri rakiplerine nazaran daha düşük maliyetle ve daha yüksek kalitede üretebilmesi, dolayısıyla büyüebilme ve kar elde edebilme kapasitesine sahip olmasıdır (Gökmenoğlu vd., 2012:5). Bu bağlamda rekabet gücü oldukça geniş bir kavram olup bir ülke veya sektörün dış piyasadaki rakiplerine karşı fiyat ve fiyat dışı rekabet unsurları açısından üstünlüğünü ifade etmektedir (Çakmak, 2010:51). Yine rekabet gücü kavramı, ekonominin artan toplam talebi karşılama ve ihracat sağlama yeteneği olarak da tanımlanabilir (Kösekahyaoglu ve Özdamar, 2011:31).

Rekabet gücü kavramına işletme düzeyinde baktığımızda, müşterilerin işletmelere sunduğu mal ve hizmetlerin alternatifi karşısındaki tercihlerini sürdürülebilir sağlayabilmesi olarak tanımlanmaktadır (TÜSIAD, 1997:18). Yalın bir ifadeyle anlatılacak olursa, günümüz dünyasında bir işletme kar elde edemiyorsa piyasada rekabet gücüne sahip değildir. Bir işletmenin rekabet gücü, o işletmenin ürünlerini

belirli pazarlarda rakiplerinin fiyatlarına eşit ya da daha düşük bir fiyatla üretme ve satabilme yeteneğine sahip olması ile mümkündür. Dolayısıyla işletmeler rakiplerin pazardaki hamlelerine ancak sahip oldukları rekabet gücü ölçüsünde cevap verebileceklerdir. Çünkü rekabet gücü, işletmenin rakiplerle mücadele edebilme ya da mücadeleyi göze alabilme gücüdür (Kambir ve Eroğlu, 2008:32).

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi, tüm bu (karşılaştırmalı ihracat performansı ve ihracatta benzerlik) indeksler, yalnızca ülkelerin dış ticaret verilerini kullanması ve bu verilere hemen hemen her ülke için ulaşılabilmesi, rekabet gücünün ölçümüne yönelik çalışmalarda söz konusu indekslerin tercih edilmesinin en önemli nedenleri arasındadır (Çakmak, 2010: 52). Ancak, unutulmamalıdır ki, bir ülke veya sektörün rekabet gücünün sadece dış ticaret verileri ile analiz edilmesi eksik bir yaklaşım olup, bir ülkenin dış ticareti ve rekabet gücü bakımından reel döviz kurlarının da seyri büyük önem taşımaktadır (Çakmak, 2010: 57).

2.2.2. Rekabet Gücü Kriterleri

İşletmelerde rekabet gücünün belirlenmesinde birçok kriteri, farklı rekabet gücü kriteri olarak göstermek mümkündür. İşletmelerin rekabet gücünü etkileyen iki temel bileşen vardır. Birincisi verimlilik ikincisi ise maliyet üstünlüğüdür (Arıcan vd., 2009:21).

Verimlilik, terim olarak, ekonomide herhangi bir üretim sürecinde kullanılan üretim faktörleri ile elde edilen çıktı arasındaki ilişkiyi tanımlayan bir oran, katsayı veya bir büyüklüktür. Verimlilik (V) = Çıktı (Ç) /Girdi (G) şeklinde ifade edilir (Timurçin, 2010:36). Rekabet gücünü hem işletme, hem endüstri hem de ülke düzeyinde temsil edebilecek faktörlerin başında verimlilik gelmekte olup, Porter'a göre rekabet gücünü ölçen en iyi gösterge verimliliğdir (Adıgüzel, 2013:3). Aynı zamanda verimlilik, üretim sırasında kullanılan insan gücü, hammadde, alet ve makineler, enerji, su, toprak gibi kaynaklarla sonunda elde edilen ürün arasındaki ilişkiyi, oranı anlatır. İşletmelerin verimlilik düzeylerindeki artış buna paralel olarak işletmenin rekabet gücü düzeyini o oranda arttıracaktır. İşletmeler için verimlilik artışı birçok etkene bağlı olarak sağlanabilir. Kullanılan kaynakları sabit tutarak çıktıyı arttırmak ya da çıktının sabit kalıp, kullanılan kaynakların azaltılması verimdeki artışın göstergeleridir (Timurçin, 2010). Buradan hareketle işletmelerde rekabet gücünün

etkin bir şekilde ele alınabilmesi için verimliliğin artırılması gerekli olup verimlilik artışının sağlanabilmesinde ise en önemli kaynak insan unsurudur (Arıcan vd., 2009:21).

Rekabet gücünün belirlenmesinde etkili olan diğer bir kriter maliyet üstünlüğüdür. Maliyet üstünlüğü üretilen ürünün (mamul ya da hizmet) kalitesinden ödün vermeksizin ve kaliteyi artırarak maliyetlerin en aza indirgenmesidir (Elmacı ve Kurnaz, 2004). Maliyetlerin en aza indirgenmesi ise verimliliği artırmak için uygulanan yeni teknolojiler, üretim süreçlerinin iyileştirilmesi, üretilen ürünün seri biçimde üretilmesi ve kapasite kullanım oranlarındaki artışlarla mümkündür (Timurçin, 2010:38).

2.2.3. Rekabet Gücü Belirleyicileri

Geleneksel ekonomide rekabet gücünün temel belirleyicileri mutlak ve karşılaştırmalı üstünlükler iken, yeni ekonomide rekabet gücünü belirleyen unsurlarda önemli değişiklikler meydana gelmiştir (Arıcan vd., 2009:23). Bir sektörde savunulabilir bir konum elde etmek; beş rekabet gücüyle (bkz. Şekil-2.1) başa çıkmaktır. Böylece işletmenin büyük bir yatırım getirisi elde etmesi için saldırgan veya savunmacı eylemlerde bulunma gerekliliği sonucu ortaya çıkan, rekabet stratejilerinin en etkili kullanımı işletmeye özgü koşulların iyi bilinmesi ile oluşur (Özkan, 2009:32).

Şekil 2. 1: Rekabet Analizinde Porter'in 5 Rekabetçi Gücü



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

Bu belirtilen beş rekabet gücü modelinde iki önemli tehdit yer almaktadır. İlk tehdit: ikame işletmeler ve bu işletmelerin ürettiği mallardan kaynaklanan tehdit, diğeri ise sektöre yeni girme olasılığı olan işletmelerin tehdidi olup bu unsurlar işletmelerin pazardaki konumunu etkileyeceğinden işletme tarafından dikkate alınması gerekir (Karacaoğlu, 2009:167). Yine aynı şekilde tedarikçilerin ve alıcıların pazarlık gücü, işletmelerin karşı karşıya olduğu ve etkileşimde bulunduğu stratejik kararlarını etkileme özelliğine sahiptir. Diğer taraftan işletmeler arasındaki mevcut rekabet ortamı işletme yapısını etkileyen ve yönlendiren rekabet gücü belirleyicisidir (Karacaoğlu, 2009:167).

Gardiner bölgesel ve ulusal rekabet gücünü belirleyen faktörleri Tablo 2.1'deki şekilde sınıflandırmıştır (Kumral, 2008:5). Tablo 2.1'de faktörler irdelendiğinde Ulusal Rekabet Gücünü, işletme, endüstri ve ülke düzeyinde sahip olunan çeşitli faktörlerin belirlediği görülmektedir. Girdiler bağlamında bir işletmenin, endüstrinin veya ülkenin uluslararası rekabet gücünü etkileyen ve belirleyen birçok faktör sayılabilir (Adıgüzel, 2013:8). Örneğin bir işletmenin bulunduğu bölgedeki iklim koşulları, altyapı ve ulaşılabilirlik, demografik eğilimler ve üretken çevre rekabetteki durumunu etkilemektedir. Aynı şekilde bir ülkenin patent rakamları, ülkenin Ar-ge harcamalarının bir çıktısı olarak ülkenin yenilikçiliğinin, dolayısı ile rekabet gücünün önemli bir göstergesi durumundadır (Adıgüzel, 2013:8).

Sonuç olarak rekabet gücünü belirleyen temel faktör Ar-ge ve inovasyon kaynaklı yüksek ve sürdürülebilir verimlilik artışıdır. Teknolojik yenilikler, rekabet yapısında ürün ve süreçlerdeki değişimlerin yanı sıra piyasalarda da değişikliğe neden olabilmektedir (Zerenler ve vd., 2014).

Tablo 2. 1: Bölgesel ve Ulusal Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler

Altyapı ve Ulaşılabilirlik	İnsan Kaynakları	Üretken Çevre
<p>Temel Altyapı Otoyol Demir Yolu Hava Mülkiyet</p> <p>Teknolojik Altyapı Bilgi ve İletişim Teknolojileri Telekom İnternet</p> <p>Bilgi Altyapısı Eğitim tesisleri</p> <p>Yaşanan Yerin Kalitesi Konut Doğal Çevre Kültürel Çevre Güvenlik</p>	<p>Demografik Eğilimler Kalifiye İşçilerin Göçü Çeşitlilik</p> <p>Kalifiye İşgücü Bilgi Yoğun Mesleki Yetenekler</p>	<p>Girişimcilik Kültürü Pazara Giriş İçin Az Engel Risk Alma Kültürü</p> <p>Sektörel Yoğunlaşmalar Denge / Bağımlılık İstihdam Yoğunlaşması Yüksek Katma Değerli Aktiviteler</p> <p>Uluslararasılaşma İhracat / Küresel Satışlar Yatırım İşletme Kültürü Doğrudan Yabancı Yatırımın Yapısı</p> <p>Yenilik Patentler Ar – Ge Düzeyi • Araştırma kurumları ve üniversiteler • İşletmelerin bu kurumlarla bağlantıları • Yayılma Etkileri Yönetim ve Kurumsal Kapasite Sermayenin Elde Edilebilirliği Uzmanlaşma Rekabetin Yapısı</p>

Kaynak: Kumral, N., 2008. Bölgesel Rekabet Gücünü Artırmaya Yönelik Politikalar”, Ege University Working Papers in Economics.

2.2.4. Rekabet Gücüne Etki Eden Faktörler

Rekabet stratejileri konusunda çalışmaları bulunan M. Porter, bazı gelişmiş ülkelerdeki belirli işletmelerin başarılı olmalarını sağlayan ulusal rekabet gücü faktörlerini belirttiği *Ülkelerin Rekabetçi Avantajları* isimli çalışmasında, aşağıda belirtilen iki temel önermede bulunur (Aktan ve Vural, 2004:56):

a) *Elmas Modeli*. Bir ülkenin endüstrilerinin rekabetçi üstünlüğü büyük ölçüde ülke içindeki dört farklı faktör tarafından belirlenir: Faktör Koşulları, talep koşulları, ilgili ve destekleyici endüstriler ve firma stratejileri, firmaların yapısı ve firmalar arası rekabet.

b) *Endüstriyel Kalkınma Modeli*. Ülkeler bir dizi endüstriyel kalkınma aşamasından geçerler.

Porter, elmas modelini hangi firma ve endüstrilerin rekabet avantajına sahip olduğunu tespit etmekte kullanmıştır. ilgili ve destekleyici endüstrilerin önemi,

kümelenmelere olan ilgiyi teşvik etmiştir. Porter elmas modelinde ülke rekabet gücünü açıklamak için dört belirleyici faktörden yararlanılmaktadır (Çivi vd., 2008:1-22):

1-Faktör Koşulları: Ülkenin üretim faktörlerinin değerlendirildiği bu maddede, belirli endüstrilerde rekabet edilebilmesi için gerekli alt yapı yatırımlarının ve uzman personelin var olup olmadığı üzerinde durulmaktadır.

2- Talep Koşulları: Ülkelerin yoğunlaştıkları sektörlerde ürettikleri ürün ya da hizmetlere ek olarak, ülke talebinin yapısı da ikinci belirleyici faktör olarak ele alınmaktadır.

3- İlgili ve Destek Endüstriler(ana firmalar ve tedarikçi firmalar): Ülkelerin yoğunlaştığı sektörlerle bağlantısı bulunan diğer sektör ve endüstrilerle, bunlara her türlü desteği sağlayan tedarikçi işletmelerin gelişmişlik düzeyi ve rekabet gücü üçüncü faktör olarak incelenmektedir.

4 - İşletme Stratejileri, Yapısı ve Rekabet Özellikleri: Ülkedeki işletmelerin nasıl bir oluşum süreci içinde oldukları, örgütsel yapıları, yönetim şekli ve kapasiteleri ile içinde buldukları rekabet yapısı dördüncü belirleyici faktör olarak incelenmektedir.

Elmas Modelinde, bir bileşenin etkisi diğerlerine de bağlıdır. Örneğin girdi dezavantajları yeterli rekabet olmadıkça firmaları yenilikçi olmaya itmeyecektir. Elmas Modeli aynı zamanda kendi kendini kuvvetlendirme modelidir. Örneğin yüksek rekabet seviyesi yegâne özelleşmiş girdilerin oluşumuna neden olur (<http://www.ekonometrik.com/porter-ve-elmas-modeli-2.html>, 2014).

2.3. Rekabet Üstünlüğü

Günümüzün rekabetçi ve değişken dünyasında, işletmelerin ayakta kalabilmesi için, rekabetçi stratejiler geliştirip bu stratejileri de günün şartlarına uygun olarak uyum sağlayacak şekilde esnekleştirmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda işletmelerin günümüz koşullarına ayak uydurması için rekabet gücüne, dolayısıyla rekabet üstünlüğüne sahip olması gereklidir (Demirhan, 2002:117). Aynı şekilde rekabetin küresel boyuta taşınması da, işletmeleri "fiyat", "kalite", "hizmet" ve "yenilik" açılarından farklılık yaratmaya zorlamaktadır (Yalçınkaya ve Çakır, 2004).

Rekabet üstünlüğüne dair çalışmalara öncülük eden iktisatçılardan M.Porter (1991) "Ulusların Rekabet Üstünlüğü" adlı çalışmasında şöyle belirtiyor (Göker, 2001):

"Bir ulusun temel ekonomik hedefi yurttaşlarına yüksek bir yaşam standardı sağlamak ve bunu daha da yükselterek sürdürmektir. Bunu başarma yeteneği, amorf bir kavram olan, 'rekabet edebilirliğe' değil, ulusal kaynakların (iş gücü ve sermaye) kullanılmasındaki produktiviteye bağlıdır. Produktivite, birim işgücü ya da sermaye başına üretilen çıktı değeridir. Bu ise hem ürünlerin kalite ve özelliklerine (ki bunlar fiyatı belirler) hem de üretimdeki verimliliğe bağlıdır..."

"Ulusal düzeyde rekabet edebilirlik konusunda, anlamlı olan tek kavram, ulusal produktivitedir. Giderek yükselen bir hayat standardı, bir ulusun firmalarının, yüksek produktivite düzeylerine ulaşmalarına ve produktiviteyi zamanla arttırmalarına bağlıdır. Yapmamız gereken, bu niçin böyle olur anlamaktır. Produktivitedeki büyümenin sürdürülmesi, kendisini sürekli olarak geliştiren bir ekonomiyi gerektirir.

Karacaoğlu'na (2006:3) göre işletmelerin rekabetçi üstünlük üzerindeki etkisi, endüstri temelli bakış açısı ve kaynak temelli bakış açısı olarak değerlendirilerek aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır:

- Endüstri Temelli Bakış Açısı: İşletmenin içinde bulunduğu endüstrinin tercihlerinin performansını belirlemede yöneticilere belirlenen işletme içi tercihlerden daha güçlü bir etkiye sahiptir. İşletmenin performansının belirlenmesinde sırasıyla ve öncelikli olarak; endüstrinin özellikleri, ölçek ekonomileri, piyasaya giriş engelleri, çeşitlendirme, ürün farklılaştırma ve endüstrideki işletmelerin yoğunlaşma derecesinin belirleyici olduğuna inanılmaktadır.
- Kaynak Temelli Bakış Açısı: İşletmeler tarafından kontrol edilen; kendine özgü, taklidi maliyetli kaynaklar üzerine yoğunlaşmaktadır. Sahip olunan bu kaynaklar, işletmeye rekabet üstünlüğü kazandırabilmektedir. İşletmeye özgü üstünlük ve zayıflık üzerine kurulmuştur.

Porter (1985:47) işletmelere, rekabet üstünlüğü elde etmek için üç temel strateji önermektedir:

- Bütün endüstride en düşük maliyetle üreten olmak,
- Ürün veya hizmetlerini rakiplerinkilerden farklılaştırmak,
- Küçük bir pazar kitlesine odaklanarak ya farklılaştırma ya da düşük maliyetle üretim yapma yollarından birini seçmek.

Ayrıca Porter, rekabet üstünlüğü sağlamada uygulanan stratejilerden sonra, işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için de aşağıdaki beş faktöre dikkat etmeleri gerektiğini vurgulamaktadır (Tekin ve Çiçek, 2005:64). Bu faktörler;

- Rekabet üstünlüğü, araştırma ve geliştirme ile yenilikçilik ve değişimden kaynaklanmaktadır.
- Rekabet üstünlüğü, bir işletmenin bütün değer sistemini kapsamaktadır.
- Rekabet üstünlüğü, sadece araştırma ve geliştirme sayesinde sürdürülebilmektedir.
- Rekabet üstünlüğünün sürdürülmesi, kaynakların sürekli geliştirilmesini gerektirmektedir.
- Rekabet üstünlüğünü sürdürebilmek için, küresel bir strateji geliştirmek gerekmektedir.

İşletmelerin büyüme ve güçlenmesinde kârlarını arttırmalarında en önemli faktörlerden biriside müşterilerdir. Çünkü işletmeler pazar paylarını genişletmek için sürekli bir arayış içerisinde. Bu durumda işletmeler müşteri istek ve talepleri doğrultusunda piyasaya ürün sunarak avantaj sağlamaya çalışırlar (Birinci, 2013). Dolayısıyla günümüzde işletmeler arasında rekabetçi üstünlük, müşterilere ve onların aradığı değerlere yoğunlaşmayı ifade etmektedir (Tekin ve Çiçek, 2005:63).

2.4. Rekabet Stratejisi

Andrews (1965) stratejiyi, işletmenin hangi işi yaptığını veya yapmak istediğini; ne tür bir işletme olduğunu veya olmak istediğini tanımlayan amaç, hedef ve görevlerin tümü ve bunları gerçekleştirmek için gerekli yöntemlere verilen ad olarak tanımlamıştır (Dinçer, 1998:17). İşletmelerin rekabet güçlerini korumaları ve sürdürebilmeleri için; fiyat, kalite, hız, benzersizlik ve yenilikçilik süreçlerine sahip olması gerekmektedir (Topal ve Kurt, 2007:296). İşletmelerin faaliyette bulunduğu pazarın rekabet düzeyi, işletmenin pazardaki konumu, rakiplerinin durumu gibi

rekabet stratejilerini etkileyen faktörler farklılık göstereceğinden, işletmelerin rekabet stratejileri de birbirlerinden farklı olacaktır. "İşletme düzeyi stratejisi" veya "rekabet stratejileri" olarak da adlandırılan bu yaklaşımlar, işletmenin faaliyet gösterdiği sektör veya pazarlarda ürün ve hizmetlerinin rekabet edebilirliğini arttırmayı hedeflemektedir (Özkan, 2009:32).

Yoğunlaşan rekabet ortamında işletmeler rekabet avantajı kazanma amacıyla farklı stratejiler uygulamaktadır. Rekabet avantajı sağlamada izlenen strateji belirleme sürecini ise, 'işletmeye yön vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak maksadıyla, işletme ve çevresini sürekli analiz ederek, uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi' süreci olarak belirleyebiliriz (Baş, 2012:20). Ayrıca küresel pazarda ortaya çıkan stratejilerden biri de yeniliktir. Rekabet avantajını korumak isteyen işletmeler ürünlerinde ve süreçlerinde yenilik yapma yoluna gider (Topal ve Kurt, 2007:294).

M. Porter'a göre işletmelerin izleyebileceği üç rekabet stratejisi vardır. Bunlar Tablo 2.2'de gösterilen; maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma stratejisi ve odaklaşma stratejisidir (Yorgancılar, 2010:47). Sonuç olarak rekabet stratejilerinin amacı, rakip işletmelere karşı avantaj ve üstünlük elde etmektir diyebiliriz.

Tablo 2. 2: M.Porter'in Rekabet Stratejileri

	Maliyet Liderliği	Farklılaştırma	Odaklaşma
Ürün Farklılaştırma	Düşük (Özellikle fiyat bakımından)	Yüksek (Özellikle teklik ve ayrıcalıklı olmak bakımından)	Yüksek (Özellikle teklik ve ayrıcalıklı olmak bakımından)
Pazar Kısmı	Düşük (Geniş Pazar)	Düşük (Çok Pazar bölümleri)	Düşük (Tek ya da birkaç Pazar kısmı)
Ayrıcalıklı Üstünlük	Üretim ve Materyal Yönetimi	Satış ve pazarlama, araştırma ve geliştirme	Her türlü ayrıcalıklı üstünlük

Kaynak: Yorgancılar, 2010:47.

2.4.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

Bu rekabet stratejisi ürün veya hizmet üretimi ve pazarlamasının düşük maliyetle yapılmasını dolayısıyla rekabet avantajının maliyetler yoluyla sağlanacağını savunur. Özellikle yeni bir ürünü piyasaya tanıtmak ve "pazara derinlemesine girmek" isteyen işletmelerin, bu amaçla ürün fiyatını, piyasa fiyatının altında tutarak pazara girmeleri,

maliyet liderliği stratejisi uygulanmasını gerektirmektedir (Altuntuğ, 2007:180). Dolayısıyla maliyet liderliği stratejisi, işletmenin ürünlerini en düşük fiyattan pazarlaması değil en düşük maliyetten üretiminin gerçekteşmesinden dolayı artan kar marjını gösterir (Güleş ve Bülbül, 2004:55-56). Dolayısıyla bu stratejinin temel amacı; *maliyetlerini rakiplerinden daha aşağıya düşürerek daha fazla değer yaratan bir işletme, bu fazla değerin bir kısmını düşük fiyatlar şeklinde müşterilere yansıtarak pazar payını ve karlarını arttırmasıdır* (Beşirov, 2007:20-27). Düşük maliyet liderliğine oynayan işletmeler genellikle daha önceden diğer işletmeler tarafından oluşturulmuş pazarlara girmeyi tercih etmektedir. Bu stratejinin dezavantajlarından birisi rakiplerin söz konusu ürünleri daha ucuza mal etme yollarını bulmalarıdır (Birinci, 2013:5). Bununla birlikte bu stratejinin rakiplere karşı korumacı bir yaklaşım sergilemesi ve daha çok maliyetler üzerinde odaklanmasından dolayı yeniliklere karşı çok da istekli olmayacağını söylemek mümkündür (Özkan, 2009:33).

2.4.2. Farklılaştırma Stratejisi

Düşük maliyet avantajıyla işletme kârlılığını uzun süre sürdürmeyi amaçlayan rekabet stratejilerinde rakip işletmelerin kolaylıkla fiyat indirimine gidebilmeleri nedeniyle hem taklit edilmesi kolay bir stratejidir hem de işletmelerin, maliyetleri hangi noktaya kadar indirebilecekleri hususunda tek belirleyici olmamaları nedeniyle kolaylıkla başarısızlığa dönüşebilen bir stratejidir (Altuntuğ, 2007:182). Yine bu "strateji, *müşteri beklentilerini yerine getirerek özgün bir ürün/hizmet sunmaya ve bu özgünlük nedeniyle daha yüksek bir fiyat uygulayarak, sektör ortalaması üzerinde bir getiri elde etmek esasına dayanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, bu strateji bir şekilde farklılaştırılmış ürüne müşterilerin yüksek fiyat ödemeyi kabul edeceklerini varsayar*" (Beşirov, 2007:20-27). Bu değerlendirmeden hareketle farklılaştırma stratejisinin temel amacı ürünün pazarda belirli bir özelliği ile tek olmasını sağlamaktır (Özkan, 2009:35). İşletmelerin rekabeti fiyat dışına çıkararak, fiyat düşürme baskısından kurtararak müşteri taleplerine cevap verebilecek farklılaştırma stratejileri şunlardır (Altuntug, 2007: 182): "Fiyat farklılaştırma, imaj farklılaştırma, tasarım farklılaştırma, destek faaliyetlerini farklılaştırma vb." Sonuç olarak, "farklılaşma stratejisi tasarım, markalaşma, teknolojik özellikler ya da müşteri

hizmetleri sayesinde eşsiz bir ürünün sunulmasına dayanmaktadır "(Güleş ve Bülbül, 2004:57).

2.4.3. Odaklaşma Stratejisi

Diğer stratejilerden çok farklı olan odaklaşma stratejisi dar müşteri hedefi içerisinde var olmak ister. Dolayısıyla, işletmeler belirli pazar ya da bölgelerde uzmanlaşmakta ve stratejik girişimlerini yoğunlaştırmaktadırlar (Yorgancılar, 2010:54). Maliyet liderliği stratejisi ve farklılaştırma stratejileri pazarın büyük bölümünde rekabetçi üstünlük sağlamayı amaçlarken, odaklaşma stratejisi pazarın belirli bir kısmından rekabetçi üstünlük elde etmeyi amaçlar. Bu stratejinin temel düşüncesi bir işletmenin dar bir pazar bölümünde geniş pazar bölümüne göre daha etkin ve verimli bir şekilde hizmet edebileceğidir (Beşirov, 2007:20-27). Diğer taraftan odaklaşma stratejisi, işletmenin müşterilerine yakın olmasını sağlar bu durum ise işletmenin değişime kısa sürede adaptasyonu gerçekleştirir. (Çetinkaya, 2006:60).

2.5. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü

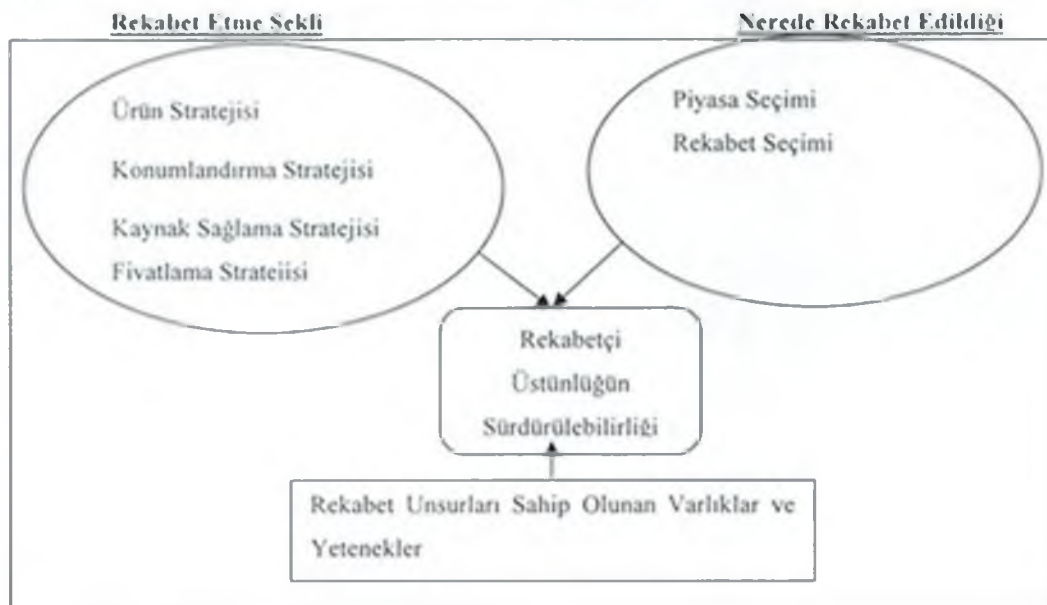
Günümüz dünyasında sürdürülebilir rekabet gücü ve buna bağlı olarak rekabet üstünlüğü elde etmek küreselleşme ve bilişim teknolojilerinin 1990'lı yıllardan itibaren hızlı gelişimi ile gittikçe zorlaşmış olup, bu kapsamda işletmelerin değişime uyum sağlama kabiliyetleri sürdürülebilir rekabet gücü elde etmekte yetersiz kalmış ve sonuçta değişime yön verebilme gerekliliği ortaya çıkmıştır (Yiğit ve Özyer, 2011:351). Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü zamana ve taklit edilme olasılığına bağlı olarak, başlıca iki şekilde açıklanmaktadır. Zamana esas alan tanımlar, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü basitçe, rekabet üstünlüğünün uzun bir süre devam etmesi olarak tanımlarken; taklit edilme olasılığını ise, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü rakiplerin taklitçi girişimlerine rağmen hala var olmaya devam eden rekabet üstünlüğü olarak tanımlarlar (Kaygın, 2012:94). Literatür taraması yapıldığında, rekabet üstünlüğü, mal ve hizmette, son şeklini almamış bir üstünlük olup, iktisadi aktörler açısından sürdürülebilir kılınıp kılınmayacağı, tamamen akılcı politikalara ve bilinçli bir sistem anlayışı içerisinde tüm çabaların bütünleştirilmesine bağlıdır (Altuntuğ, 2007; 146). Ayrıca rekabet üstünlüğüne ilişkin iki ana akımın ön plana çıktığı görülmekte olup, bunlardan birincisi, kökeni endüstri iktisadına dayanan ve rekabet üstünlüğünün kaynaklarının endüstri yapısında aranması gerektiğini ileri

süren endüstri temelli bakış açısıdır. İkincisi ise rekabet üstünlüğünü oluşturan temel faktörün işletmelerin kendine özgü kaynak ve yetenekleri olduğuna işaret eden kaynak temelli bakış açısıdır (Tekin ve Göral, 2010:293).

Sürdürülebilir rekabet gücü, işletmenin, mevcut ve gelecekteki rakiplerinin taklit çabalarına karşın farklı kalmayı amaçlayan bir strateji uygulamasıdır (Korkmaz vd., 2012:3). Bu stratejinin sürdürülebilir olmasına ilişkin Aker'in işletmelerin rekabetçi üstünlüğü sağlama ve sürdürülebilirlik gücü Şekil-1.3'de verilmiştir (Korkmaz vd., 2012:4).

Aker (1989), sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğün üç alandan geldiğini belirtiyor. Bunlar; rekabet etme şekli (ürün, üretim, fiyat, dağıtım stratejileri vb.), rekabetin nerede edildiği (pazar ve rakip seçimi) ve rekabetin temelidir (işletmenin kaynak ve yetenekleri). Doğru şekilde doğru yerde rekabet etmek, kaynak ve yeteneklerle desteklenmediği sürece, ancak kısa dönemde oldukça karlı olabilir. Rekabet etme şekli ve yeri kolayca taklit edilebileceği için, sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğün temelini kolayca taklit edilemeyen kaynak ve yetenekler oluşturur (Seviçin, 2009:178).

Şekil 2. 2: İşletmelerce Rekabetçi Üstünlüğü Sağlama ve Sürdürülebilirlik Gücü



Kaynak: Seviçin, 2009:178

2.6. İşletmeler Açısından Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Yeniliğin Önemi

Oslo Kılavuzu (OECD, 2005) literatürüne göre, yenilik; “süreç olarak, bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir imalat ya da dağıtım yöntemine, ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmeyi” ifade etmektedir. Küreselleşmenin tetikleyicisi ve besleyicisi olan yenilikçilik, küreselleşmenin oluşturduğu yenedünya düzeninde rekabet gücünün, sürdürülebilir büyümenin, kalkınmanın ve refahın ana belirleyicisidir (Yorgancılar, 2010). Çünkü yeniliği gerçekleştiren ve uygulayan işletmeler pazarlarda rekabet üstünlüğü kazanmada önemli avantaj sağlayacaktır. Bu durumda ise rekabet üstünlüğünü sağlayan işletmeler pazara yeni ürün ve hizmet sunmakta böylece yenilik, rekabet avantajı elde etmenin en önemli unsuru haline gelmektedir.

Özellikle Dünya pazarlarındaki talep/üretim dengesinin değiştiği 1980’li yıllardan sonra, arz-talep dengesinin arz lehine bozulması, yani üretimin talepten daha fazla olması ve bunun sonucu olarak dünya pazarlarında rekabetin hızlanması, işletmeleri farklı ve modern rekabet araçları ile yarışmaya yöneltmiştir (Akgemci vd., 2005). Yeniliği gerçekleştirenler ve uygulayanlar pazarlarda rekabet üstünlüğü kazanmada önemli avantaj sağlamışlardır. Çünkü bir işletme için yenilik önemli bir rekabet aracı olmanın yanı sıra önemli bir performans göstergesi durumundadır. Rekabet üstünlüğünü sağlayan işletmeler pazara yeni ürün ve hizmet sunmakta böylece yenilik, rekabet avantajı elde etmenin dolayısıyla rekabet üstünlüğü sağlamanın en önemli unsuru haline gelmektedir. Günümüzde küreselleşme ile birlikte rekabette “iyi” kavramı yavaş yavaş yerini “yeni” kavramına bırakması işletmelerin aynı hizmetleri veya ürünleri daha iyi sunmak için değil, yeni ürün ve hizmetler sunmak için rekabet etmesi durumunu ortaya çıkarır (Bulut, 2004).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MUĞLA'DA FAALİYET GÖSTEREN MERMER İŞLETMELERİNİN YENİLİK KAPASİTESİNİN VE REKABET GÜCÜNÜN ANALİZİ

3. Muğla'da Faaliyet Gösteren Mermer İşletmelerinin Yenilik Kapasitesinin Ve Rekabet Gücünün Analizi

Çalışmanın bu bölümünde mermer sektörünün dünyada, Türkiye'de ve Muğla'da durumunun tespiti yapılacaktır. Ayrıca çalışmanın amacı, önemi, yöntemi ve veri analiz yöntemi değerlendirilerek literatüre katkısı açıklanacaktır. Son olarak çalışmadan elden edilen bulgular analiz edilerek bulgulara ilişkin sonuç ve önerilere yer verilecektir.

3.1. Dünyada Mermer Sektörü

Dünya genelinde doğal taşların yapı ve dekorasyon malzemesi olarak kullanılmaya başlanması dünya doğal taş üretiminin artmasına neden olmuştur. Son yıllarda işleme tekniklerinde meydana gelen gelişmelere paralel olarak taş kolay ve ekonomik şekilde işlenmektedir. Dünyada uygulanan ekonomik sistemlerin tümünde, ham madde girdisinin üretim unsurları içindeki önemi vazgeçilemez bir gerçektir (Çetin, 2003:244). Bu kapsamda dünyanın en zengin doğal taş oluşumlarının bulunduğu Alp-Himalaya kuşağı içinde kalan Portekiz, İspanya, İtalya, Yunanistan, Türkiye, İran, Pakistan gibi ülkelerde karbonatlı kayaç (mermer, kireçtaşı, traverten ve oniks) rezervlerinin fazla olduğu görülmektedir. İspanya, Norveç, Finlandiya, Ukrayna, Rusya, Pakistan, Hindistan, Çin, Brezilya ve Güney Afrika'da ise işletilebilir magmatik kayaç (sert taş) rezervlerinin yoğunlaştığı dikkati çekmektedir (Ekonomi Bakanlığı, 2012:6).

Ekonomi Bakanlığı'nın (2012) verilerine göre toplam dünya doğal taş üretiminin 72,3 milyon tonu (%58,5) mermer ve traverten, 45,8 milyon tonu (%37) granit ve kvartz vb., 5,5 milyon tonu (%4,5) diğer taşlardan oluşmaktadır. Dünyanın en büyük doğal taş ihracatçıları sıralaması ve miktarları aşağıdaki şekilde gerçekleşmiştir. Söz konusu 7 ülkenin ihracatı, toplam doğal taş ihracatının %75'ine tekabül etmektedir

Tablo 3.1'de yer alan dünya doğal taş ihracatı verilerine baktığımızda Türkiye 2008 yılında 4886 bin ton ihracat yaparak %10.8'lik payla dünya doğal taş ihracatında üçüncü sırayı almıştır. Her geçen yıl doğal taş ihracatını arttıran Türkiye 2012 yılı rakamlarına bakıldığında doğal taş ihracatı %63 artış ile 8000 bin tona, toplam ihracat içindeki payı %42 artarak %15.4 oranla dünya doğal taş ihracatında ikinci sırayı almıştır.

Tablo 3. 1: Dünya Doğal Taş İhracatı (%)

ÜLKE	2008		2009		2010		2011		2012	
	Bin ton	% Pay	Bin ton	% Pay	Bin ton	% Pay	Bin ton	% Pay	Bin ton	% Pay
Çin	11793	26.1	11733	28.6	12496	25.8	13507	27.3	12597	24.3
Türkiye	4886	10.8	4868	11.9	6603	13.6	7165	14.5	8000	15.4
Hindistan	5426	12	5311	12.9	5005	10.3	5200	10.5	7580	14.6
İtalya	3154	7	2835	6.9	3144	6.5	3062	6.2	3180	6.1
İspanya	2445	5.4	1968	4.8	2468	5.1	2597	5.2	2733	5.3
Mısır	2085	4.6	1973	4.8	1882	3.9	2240	4.5	2525	4.9
Brezilya	1990	4.4	1673	4.1	2226	4.6	2187	4.4	2237	4.3

Kaynak: ABIROCHAS, <http://www.abirochas.com.br/>,2014

3.2. Türkiye'de Mermer Sektörü

Doğal taş bakımından, jeolojik yapısı itibarıyla zengin bir potansiyele sahip olan Türkiye'de, bugünkü verilere göre 4 milyar m³ işletilebilir mermer; 2,8 milyar m³ işletilebilir traverten; 1 milyar m³ granit rezervi bulunmaktadır. Bu değerlere göre Türkiye dünya doğal taş rezervinin yaklaşık %40'ına sahiptir. Türkiye'de yapılan araştırmalarda, 650'ye varan renk ve dokuda mermer çeşidinin bulunduğu belirlenmiştir. Başlıca doğal taş türlerimiz: çeşitli renk ve desenlerde kristalin kalker (mermer), kalker, traverten oluşumlu kalker (oniks), konglomera, breş ve magmatik kökenli kayalardan (granit, siyenit, diyabaz, diyorit, serpantin, vb) oluşmaktadır (<http://www.enerji.gov.tr>, 2014). Türkiye, Dünya mermer üretiminin yaklaşık %10'unu karşılamaktadır. Türkiye doğaltaş sektörü dinamik bir yapıya sahiptir. Aynı zamanda Türkiye'nin en hızlı gelişen sektörlerden birisi olan doğaltaş sektörü son yıllarda gerek üretim ve gerekse ihracatta olumlu bir süreç içerisine girmiştir.

Türkiye’de 1970’li yıllara kadar çok yavaş bir tempoda ilerleyen sektör, 1970-1980 döneminde inşaat sektörünün canlanması, 1980’lerden sonra dışa açılma, iç talebin artması ve yatırım teşviklerinin uygulamaya konulmasıyla birlikte hızlı bir ivmeyle tırmanışa geçmiştir. Ayrıca dünyada mermer ürünlerindeki talep artışı mermercilik sektörünü hızla gelişen bir sektör haline getirmiştir. 1985 yılında 3123 Sayılı Maden Kanunu kapsamına alınan mermere yatırım miktarı da her geçen yıl artmaya başlamıştır. Mermer ve traverten ihracatında dünya geneline bakıldığında Türkiye’nin 1980-1990 yılları arasına göre 2000- 2010 yılları arasında beklendiği üzere büyük bir ilerleme kaydettiği, dünyanın birçok ülkesine ihracat gerçekleştirdiği görülmektedir.

Mermer sektöründe, 2.100 adet mermer ocağı, küçük ve orta ölçekli 1.500 fabrika ve 7.500 atölyede yaklaşık 250.000 kişi istihdam edilmektedir (<http://www.enerji.gov.tr/index>, 2014). Üretimin tamamına yakın kısmı özel sektör tarafından yapılmaktadır. 2009 yılında Türkiye mermer ve traverten üretiminde dünyada 3’üncü sırada yer almıştır. Ayrıca Türkiye’de yıllık doğaltaş üretimi 2010 yılında yaklaşık 4,3 milyon m³ civarında iken 2012 yılında yaklaşık 5,3 milyon m³ üretim yapılmış olup işleme tesislerinin toplam plaka üretim kapasitesi 6,5 milyon m² civarındadır. Türkiye’de 2003 yılından, 2012 yılına kadar gerçekleştirilen doğaltaş üretim değerleri Tablo 3.2’de gösterilmektedir.

Tablo 3. 2: Türkiye Doğal Taş Üretim Değerleri

Yılı	Maden Adı (m3)				TOPLAM
	İgnimbrit	Mermer	Oniks	Traverten	
2006	20.174	1.855.740	2.578	1.017.672	2.896.164
2007	18.486	2.801.757	5.663	995.065	3.820.971
2008	26.313	2.262.537	2.145	759.118	3.050.113
2009	66.794	2.715.601	2.322	1.002.866	3.787.583
2010	52.055	3.352.070	2.113	879.319	4.285.557
2011	55.873	4.086.222	7.678	1.685.049	5.834.822
2012	8.984	4.488.947	4.867	760.549	5.263.347

Kaynak: <http://www.enerji.gov.tr/>, 2014

Mermer, blok veya kesilmiş parlatılmış olarak ihraç edilmektedir. Doğal taş ihracatında katma değeri en yüksek ürün, işlenmiş mermer ve işlenmiş travertendir. Sektörün ihracat potansiyeli, yatırımlara paralel olarak hızla gelişmektedir. 2006-2012 arasında doğal taş ihracatımız % 413 artışla 1,8 milyon tondan 4,4 milyon tona yükselmiştir. 2012 yılında 1,9 milyar Dolar olan ihracat geliri ise 2013 yılında 2,3 milyar Dolara ulaşmıştır. Türkiye'de 2013 yılı doğal taş ihracatının % 49'unu işlenmiş ürünler oluşturmaktadır. İhracatın en önemli kısmını oluşturan işlenmiş mermer ihracatında 2013 yılında (Tablo 3.3) ilk sırada yer alan ülke ABD'dir. ABD'yi Irak, Suudi Arabistan, Birleşik Arap Emirliği, Azerbaycan ve diğer ülkeler takip etmektedir (<http://www.enerji.gov.tr/index>, 2014). Blok mermer ihracatında ise en önemli alıcı yine Çin Halk Cumhuriyeti'dir. Bu ülkeyi sırasıyla Hindistan, Suriye, Tayvan ve İtalya takip etmektedir. Dünya doğal taş ihracat sıralamasında daha birkaç yıl öncesine kadar sekizinci sırada yer alan Türkiye doğal taş sektörü, 2006 yılı itibari ile beşinci sıraya yükselmiştir. Özellikle mermer ve traverten ihracatında 2009 yılında da Çin, İtalya ve İspanya'yı geride bırakarak en fazla ihracat gerçekleştiren ülke olmuştur.

Tablo 3. 3: Türkiye'nin İşlenmiş Mermer İhracatı Yaptığı Ülkeler

		2012 Tutar (USD)	2013 Tutar (USD)	% Değişim (USD)
1	ABD	152.331.689	168.583.879	10,67
2	IRAK	93.126.837	105.640.137	13,44
3	SUUDİ ARABİSTAN	79.170.042	89.482.197	13,03
4	BİRLEŞİK ARAP EMİRLİĞİ	38.657.870	38.542.487	-0,30
5	AZERBEYCAN-NAHCIVAN	17.665.664	32.501.687	83,98
6	İSRAİL	27.660.226	30.937.881	11,85
7	KANADA	24.801.227	29.261.412	17,98
8	LIBYA	15.545.939	28.177.529	81,25
9	RUSYA FEDERASYONU	15.549.993	24.572.044	58,02
10	İNGİLTERE	27.244.714	21.252.425	-21,99

Kaynak: <http://www.enerji.gov.tr/index>, 2014

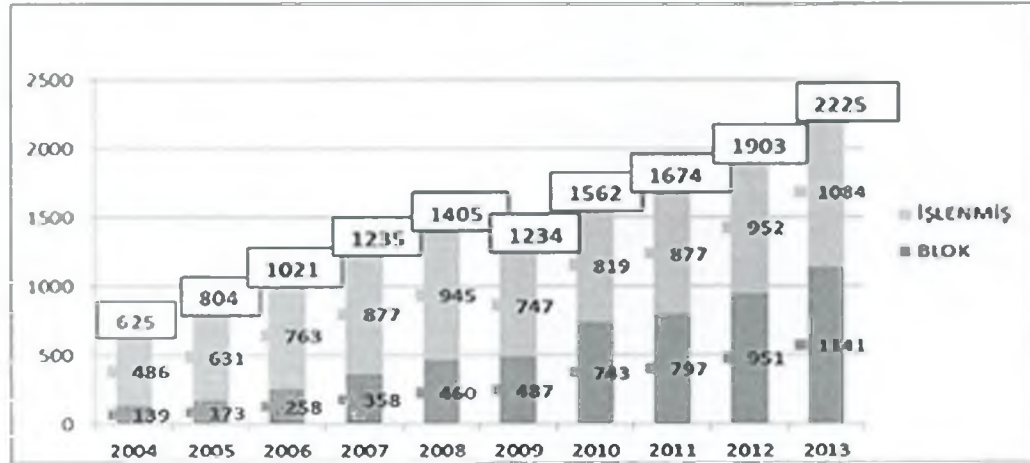
Verilerden de anlaşılacağı üzere maden ihracatının Türkiye ihracatı içerisindeki payı her geçen yıl artış göstermektedir. Bu belirtilen ihracat içerisinde Türkiye ihracatında madencilik payı ise Tablo 3.4'de gösterilmiştir. 2011 yılında Türkiye toplam ihracatının %2,9'u maden ihracatı iken 2013 yılında toplam ihracat içerisindeki maden ihracatı payı %3,3 olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 3. 4: Türkiye İhracatında Madencilik Payı

	2010	2011	2012	2013
Toplam ihracat (1000\$)	113.685.989	134.571.338	151.860.846	151.707.002
Maden ihracat (1000\$)	3.655.300	3.876.465	4.181.381	5.042.322
Maden İhracatının Toplam İhracattaki (% Payı)	3,2	2,9	2,8	3,3

Kaynak: İstanbul Maden ve Metaller İhracatçı Birlikleri (İMMİB)

Grafik 3. 1: 2004-2013 Yılları Doğal Taş İhracatı (Milyon \$)



Kaynak: İMMİB, 2013

Grafik- 3.1'de 2004-2013 yılları arasında Türkiye'nin işlenmiş ve blok doğal taş ihracat değerlerine yer verilmiştir. Dünya doğal taş ticareti potansiyelinin büyük bir kısmını oluşturan işlenmiş ürünler 2013 yılında, doğal taş ihracatımızdan yaklaşık %48,7 pay alırken, ham, kabaca yontulmuş veya blok ürünler ise %51,3 pay almıştır (İMMİB,2013).

3.3. Muğla'da Mermer Sektörü

Muğla ilinde mermer işletmeciliği, turizm ve tarımdan sonra en önemli üçüncü sektör haline gelmiştir. Muğla ili, hem mermer üretimi hem de mermer işletmeciliği bakımından Türkiye'deki önemli illerden birisidir. Mermer üretim ve işletmeciliği il

ekonomisinde önemli bir yer tutmaktadır. Özellikle Güllük Limanı'ndan değişik ülkelere gerçekleştirilen mermer ihracatı il ekonomisi için çok önemlidir. Muğla'dan ihraç edilen mermer, özellikle binaların dış ve iç kaplamalarında tercih edilmektedir. Muğla ilinde en önemli mermer rezerv bölgesi Milas-Yatağan-Kavaklıdere hattıdır. Muğla ili ocak işletmeciliği ve blok mermer üretiminde ve fabrika tesis işletmeciliğinde ilk sıralarda yer almaktadır. Mermer ocakları ve tesisleri, Kavaklıdere, Yatağan ve Milas ilçeleri ile Muğla-Aydın karayolu üzerinde bulunan Merkez ilçeye bağlı Bayır beldesinde yoğunlaşmıştır. Muğla'da il genelinde 96 ocaktan çıkarılan blok mermerler, 82 fabrikada işlenmekte ve yaklaşık olarak 10 bin kişiye istihdam sağlamaktadır. Muğla'nın 2011-2013 yıllı ihracat değerleri tablo 3.5'de gösterilmektedir. Toplam ihracat içerisindeki madencilik ve taşocakcılığı ihracat değerlerine bakıldığında, 2011 yılından 2013 yılına gelindiğinde toplam ihracat yaklaşık onbirbin dolar artarken, madencilik sektörü ise 2012 yılında bir önceki yıla göre sekizbin dolar düşerken, 2013 yılına gelindiğinde hızlı bir ivme kazanarak 2011 yılına göre yaklaşık bindolar düştüğü görülmektedir.

Tablo 3. 5: Muğla'nın İhracat Değerleri

	Madencilik ve Taşocakcılığı (Bin S)	Toplam İhracat (Bin S)
2011	31.437	244.340
2012	23.968	236.215
2013	30.522	255.159

Kaynak: Türkiye İhracatçılar Meclisi, 2014

3.4. Literatür Taraması

Mermer sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin rekabet güçleri ve yenilikçiliklerinin belirlemeye yönelik olarak yapılmış olan çalışmalar az da olsa bulunmaktadır. Fakat mermer sektörü açısından hem rezerv hem de üretim açısından önemli bir paya sahip olan Muğla ilinde faaliyet gösteren mermer işletmelerine yönelik olarak yapılmış çalışma olmaması konunun orijinallliği açısından önem arz etmektedir.

Altuntuğ (2008) yaptığı çalışmada küreselleşen rekabet ortamında, işletmelerin başarılı olmak ve bu başarıları sürdürebilmek için yenilikçi olmalarının önemi değerlendirilmiştir. Yenilikçi olmak bir anda başarılan bir özellik değildir. Toplumsal, kültürel ve ekonomik birikimin uygun işletme yapısı ve yöneticilerin

bilinçli ve disiplinli çalışmalarının sonucunda gerçekleşen bir süreçtir. Bu sürecin başarıya ulaşması yenilikçiliğin bileşenlerinin, risklerinin ve kalıcı olması için atılması gerekli olan adımların iyice anlaşılmasına bağlı olduğu belirtilmiştir.

Ertaş vd. (2011) yaptığı çalışmada mermer ocağından hammadde çıkarımından işlenmiş mermer üretimine kadar her safhada kullanılacak yeni teknolojilerin işletmelere sağladığı yararlar konusunda seminerler ve bilgilendirmelerin yapılması, ortak Ar-Ge ve yeniliklerin yapılmasının sağlanması, Ar-Ge ve yeniliklere yönelik olan teşvik, hibe destekleri konusunda işletmelerin bilgilendirilmesi sonucuna varılmıştır.

Kişman ve Kan (2011) çalışmasında mermer sektöründe markalaşma faaliyetine önem verilmesi gerektiği sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca doğal taş konulu Ar-Ge projelerine, KOSGEB, TÜBİTAK, SAN-TEZ ve TTGV projelerinde öncelikli konu projelerinde öncelikli konu projeleri arasında yer verilmesi gerektiği belirtilmiştir.

Eraslan vd. (2008) yaptığı çalışmada Bilecik mermer sektöründe mermer ihracatında özellikle katma değeri yüksek olan işlenmiş ürünlere önem verilmesi gerektiği sonucuna ulaşmışlardır. Bu bağlamda, blok satışlarına sınırlama getirilmeli mermer ürünleri işlenmiş bir şekilde ihraç edilmeli; bilgi üreten kurumların, özellikle üniversitelerin etkinliği daha da arttırılmalı sektörün Ar-Ge ihtiyacı olan çalışmaları bu kurumlar tarafından icra edilmesi önerilmektedir.

Avcı (2009) yaptığı çalışmada Muğla ilindeki mermer işletmelerde öğrenme yönelimliliğinin yenilik performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışmada öğrenme yönelimlilik, öğrenmeye olan kararlılık, paylaşılmış vizyon, açık fikirlilik ve işletme içi bilgi paylaşımı boyutları ile ölçülmüştür. Öğrenme yönelimliliğine ilişkin boyutlar faktör analizine tabii tutularak doğrulanmıştır. Yenilik performansı ise, tek bir boyut altında yer alan beş ifade ile ölçülmüştür. Veriler regresyon analizi sonucu, öğrenme yönelimliliği oluşturan üç boyutun (öğrenmeye olan kararlılık, açık fikirlilik ve işletme içi bilgi paylaşımı) yenilik performansı üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde söz konusu çalışma mermer işletmelerinin yenilik kapasitesinin ve rekabet üstünlüğünün analizine ilişkin bilimsel veri eksikliğinin giderilmesine katkıda bulunacaktır. Ayrıca çalışma sektörde faaliyet gösteren

mermer işletmelerinin yenilik kapasiteleri geliştirmeleri ve rekabet güçleri artırmaları gerekliliğinin algılanması noktasında önemli katkı sağlayacaktır.

3.5. Çalışmanın Amacı ve Önemi

Ülkelerin kalkınmalarında ve geleceğine yön vermede zengin ham madde kaynaklarına sahip olmaları yadsınamaz bir gerçektir. Yeraltı kaynakları bakımından zengin olan ülkeler, bu kaynaklarını kullanabildikleri takdirde daha kolay ekonomik büyüme ve kalkınma sorunlarını çözebilmektedirler (Çetin, 2003).

Bu çalışmanın amacı, Muğla'da faaliyet gösteren mermer işletmelerinin yenilikçilik kapasitesinin ve rekabet üstünlüğünün belirlenmesidir. Çalışmada işletmelerin yenilikçilik stratejileri değerlendirilirken Muğla ilinde faaliyet gösteren mermer işletmelerinden veri toplanarak analiz edileceğinden. Muğla ilinde faaliyet gösteren mermer işletmelerinin önemli miktarlarda ihracat yapan işletmeler oluşu ve ayrıca son yıllarda bölgede yabancılara yönelik lüks konut yapımının artması, bu işletmelerin performans kriterlerinde önemli değişiklikler yaratmış, kalite ile birlikte yeniliğı önemli rekabet aracı haline getirmiştir.

Mermerin tarihi insanoğlunun tarihi kadar eskidir. İnsanlar tarih boyunca değişik amaçlarla bu taşları kullanmışlardır. Günümüzde de aynı şekilde birçok yerde çok yaygın olarak kullanılmaktadır (Albeni ve Özmen, 2005). Mermerler endüstriyel bir hammadde olup, özellikle inşaat sektörü başta olmak üzere seramik, kâğıt ve boya endüstrisinde kullanılmaktadır. Dolayısıyla mermer üretimi madencilikte önemli bir sektör oluşturmakta ve dış ülkelere yapılan ihracatla da ülke ekonomisine önemli bir katkı sağlamaktadır Türkiye gelişmekte olan sanayisi ve üretimde kullandığı teknoloji ile dünyanın en önemli doğal taş üreticileri arasında ilk dörde girmektedir. Türkiye'nin dünya mermer rezervinin %40'ına sahip olması ve mermer üretiminin %20'sinin Muğla'da gerçekleştiriliyor olması, Muğla'nın mermer ihracatındaki önemini göstermektedir.

3.6. Çalışmanın Yöntemi

Bu çalışmada Muğla'da faaliyet gösteren mermer işletmelerinin yenilik kapasitesinin ve rekabet gücünün analizi için anket alan araştırması yapılmasıdır. Anket formu beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde genel işletme bilgileri ve işletme stratejileri; ikinci bölümde pazar özellikleri ve rekabetin yapısı; üçüncü bölümde

işletme stratejisi ve yenilik türlerinin uygulama düzeyi; dördüncü bölümde işletmelerin bilgi teknolojileri kullanım düzeyine ilişkin bilgiler ve son olarak beşinci bölümde ise anket formunu dolduran işletme yöneticisine ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Veri toplama aracı olarak anket formu vasıtasıyla bilgi toplama yöntemine dayanan bu çalışmada, Muğla ilinde faaliyet gösteren mermer işletmelerinde üretim yapan işletmelerin girişimcileri esas alınmış ve bu bağlamda her bir girişimci ile yüz yüze görüşme yöntemi tercih edilmiştir. Söz konusu girişimcilerden anket formlarını doldurmaları istenmiş ve eksiksiz doldurulan formlar değerlendirilmeye alınmıştır.

Anket formu aktif olarak faaliyet gösteren 82 işletmeden 50 işletmeye uygulanabildiği için elde edilen sonuçlar, ilgili işletmelerden alınan verilerle sınırlı olmaktadır.

A. Pilot Uygulama

Araştırmanın literatür taraması yapıldıktan sonra kavramsal kısmı oluşturulmuştur. Daha sonra araştırmaya yönelik olarak iki ay süren çalışmadan sonra anket hazırlanmıştır. Hazırlanan anket sorularının denekler tarafından algılanma düzeyi ve soruların anlaşılabilirliğinin test edilebilmesi için 10 işletmeye pilot uygulama kapsamında anket soruları uygulanmıştır. Pilot uygulama sonucunda anlaşılamayan sorular revize edilmiştir. Böylelikle ankete son şekli verilmiş ve çoğaltılarak basım işlemleri yapılmıştır.

3.7. Veri Analiz Yöntemi

“Muğla İlinde Faaliyet Gösteren Mermer İşletmelerinin Yenilikçilik Yeteneği ve Rekabetçilik Üstünlüğünün Analizi” konulu çalışmada toplam 72 kişiye anket uygulanmıştır. Eksik doldurulan ve tutarsızlık olan anket formları geçersiz kabul edilmiştir. Geçerli olan 50 anket numaralandırıldıktan sonra veriler Excel programına girilmiştir. Daha sonra bu veriler, SPSS 21.0 (Statistical Packages for Social Science) paket programına aktarılmıştır. Bu paket programdan yararlanarak frekanslar, yüzdeler ve kümülatif yüzdeler elde edilmiştir.

3.8. Bulgular ve Yorumlar

Anketin içeriğinden elde edilen veriler değerlendirilecek ve yorumlanacaktır. Anket içeriğinde yer alan beş bölümün ana başlıkları; genel işletme bilgileri ve işletme stratejileri, pazar özellikleri ve rekabetin yapısı, işletme stratejisi ve yenilik türlerinin uygulama düzeyi, işletmelerin bilgi teknolojileri kullanım düzeyine ilişkin bilgiler ve son olarak anket formunu dolduran işletme yöneticisine ilişkin bilgiler şeklindedir.

3.8.1. Genel İşletme Bilgilerine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu kısmında anketi cevaplayanlara ilişkin bulgulara yer verilecektir. Anketi cevaplayanların; işletmedeki statüsü, yaşı, eğitim durumu, sektördeki çalışma süresi ve işletmedeki çalışma sürelerinin tespitine yönelik sorulara ilişkin cevaplar Tablo 3.6'da yer almaktadır.

Anketi yanıtlayan katılımcıların %40'ı departman yöneticilerinden, %26'sı profesyonel yöneticilerden, %18'i ortaklardan birisi ve %16'sı işletme sahibinden oluşmaktadır. Bu durumun yönetsel olarak karar almada bürokratik süreçleri azalttığı söylenebilir.

Anketi cevap verenlerin yaş aralığı durumuna baktığımızda %24'ü 20-30 yaş arası, %40'ı 31-40 yaş arası, %26'sı 41-50 yaş arası ve %10'u ise 51-65 yaş arasında yer almaktadır. Katılımcıların %2'si yüksek lisans mezunu, %46'sı lisans mezunu, %10'u önlisans mezunu, %28 lise mezunu ve %14 ise ilköğretim mezunu düzeyindedir. Bununla birlikte işletme yönetiminde işletme eğitimi almış lisans ve yüksek lisans mezunu profesyonel yöneticiler de bulunmaktadır.

Tablo 3.6'yer alan bulgulara göre, anketi cevaplayanların %64'ü 1-8 yıl arası süredir, %24'ü 10-18 yıl arası süredir, %12'si ise 20 yıl ve üstü süredir işletmede çalışmaktadır. Yine katılımcıların %2'si 1 yıldan az süredir, %20 1-3 yıl arası süredir, %16'sı 4-6 yıl arası süredir, %14'ü 7-9 yıl arası ve %48'i 10 yıl ve üstü süredir sektörde çalıştığını belirtmiştir. Bu anlamda ankette yer alan sorulara cevap veren kişilerin niteliğinin, ankete verilen cevapların geçerliliğini ve güvenilirliğini arttırdığı söylenebilir.

Tablo 3. 6: Anketi Cevaplayana İlişkin Bulgular

Anketi Cevaplayanın Statüsü	N	Oranı (%)
İşletme Sahibi	8	16
Ortaklardan Birisi	9	18
Profesyonel Yönetici	13	26
Departman Yöneticisi	20	40
Yaşı		
20-30	12	24
31-40	20	40
41-50	13	26
51-65	5	10
Eğitim Durumu		
İlköğretim	7	14
Lise	14	28
Önlisans	5	10
Lisans	23	46
Yüksek Lisans	1	2
Sektördeki Çalışma Süresi		
1 Yıldan Az	1	2
1-3 Yıl Arası	10	20
4-6 Yıl Arası	8	16
7-9 Yıl Arası	7	14
10 Yıl ve Üstü	24	48
İşletmedeki Çalışma Süresi		
1-3 Yıl Arası	16	32
4-8 Yıl Arası	16	32
10-18 Yıl Arası	12	24
20 Yıl ve Üstü	6	12

3.8.2. Pazar Özellikleri ve Rekabetin Yapısına İlişkin Bulgular

Bu kısımda pazar özellikleri ve rekabet yapısına ilişkin olarak, işletmelerin ihracat yapıp yapmadığı, ihracatının toplam satışlar içerisindeki payı ve ihracat yapma biçimine ilişkin bulgular Tablo 3.7'de yer almıştır.

Ankete katılan işletmelerden %88'i son üç yıl içerisinde ihracat yaptığını, %12'si ise ihracat yapmadığını belirtmiştir. Ayrıca ihracat yaptığını belirten işletmelerin %36'sı ihracatının toplam satışa oranını 0-25% olduğunu, %22'si ihracatının toplam satışa oranını 26-50%, %18'i ihracatının toplam satışa oranını 51-75% olduğunu, %12'si ihracatının toplam satışa oranını 76-100% olarak belirtmiştir.

Tablo 3. 7: İşletmelerin İhracat Durumuna İlişkin Bulgular

Son Üç Yıl İçerisinde ihracat yaptınız mı?	N	Oranı (%)
Evet	44	88
Hayır	6	12
İhracat Yapma Biçiminiz nedir?		
Müşteriye Doğrudan	2	4
Dolaylı (aracı vasıtasıyla)	14	28
Her ikisi de	28	56
İhracat Yapmayan	6	12
İhracatın Toplam Satışa Oranı ne kadardır? (%)		
0-25	18	36
26-50	11	22
51-75	9	18
76-100	6	12

Anketi cevaplayan katılımcıların ihracat yapma biçimi %4'ü müşteriye doğrudan, %28'i dolaylı (aracı vasıtasıyla), %56'sı ise hem müşteriye doğrudan hem de dolaylı olarak ihracat yaptığını belirtmiştir. Ankete katılan işletmeler ile yapmış olduğumuz yüz yüze mülakat sonucunda İhracat yapmadığını belirten işletmelerin tamamı ihracat yapmama gerekçeleri olarak kaynak yetersizliğini göstermiştir. Katılımcı işletmeler kaynak yetersizliği olarak, hammadde kaynağı olan ocağa sahip olmamanın, finansal olarak maliyetlerini arttırdığını belirtmiştir.

Katılımcı işletmelere birebir görüşmelerde ihracat yaptığı ülkeler sorulduğunda sırasıyla Ortadoğu ülkeleri, Çin ve Avrupa Birliği Ülkelerine ihracat yaptıklarını belirtmiştir.

Muğla'da faaliyet gösteren işletmelerin pazar özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 3.8'de yer almaktadır. Ankete katılan işletmelerin hedef pazarlarının yurtiçi mi yurtdışı mı olduğu sorulduğunda işletmelerin %42'si yurtiçi, %30'u yurtdışı ve %28 ise hem yurtiçi hem de yurtdışı olarak belirtmiştir. Bu duruma ilişkin olarak işletmelerle bire bir görüşmelerimizde yeni kurulan işletmelerin hedef pazar önceliğinin yurt içi olduğu zamanla işletmenin gelişimiyle beraber hedef pazarın yurt dışı olarak belirlendiği belirtilmiştir.

Tablo 3. 8: İşletmelerin Pazar Özelliklerine İlişkin Bulgular

Ürünlerin Hedef Pazarı	N	Oranı (%)
Yurtiçi	21	42
Yurtdışı	15	30
Yurtiçi + Yurtdışı	14	28
Ürünlerin Yüzde Kaçı Doğrudan veya Dolaylı Olarak Pazarlanmakta (%)		
Hiç	1	2
1-25	20	40
26-50	12	24
51-75	10	20
76-100	7	14

Ankete cevap veren 50 işletmenin ürünlerini doğrudan veya dolaylı olarak pazara sunduğu yüzdelik dilime bakıldığında, 20 işletmenin %1-25 arası, 12 işletmenin %26-50 arası, 10 işletmenin %51-75 arası ve 7 işletmenin ise %76-100 arası dilimde olduğu görülmektedir.

Ankete katılan işletmelerle yapılan birebir mülakatlarda rakip işletmelerin rekabet hamlelerine karşı cevap verme durumu sorulduğunda, işletmelerin tamamına yakını fiyat düşürmeyi rekabet aracı olarak gördüklerini belirtmiş, ayrıca işletmelerin yeni ürün tasarlamayı rekabet hamlesi olarak görmedikleri ortaya çıkmıştır.

Sonuç olarak işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlama aracı olarak yeni ürün tasarlamayı görmemesi işletmelerin yenilikçi olmadığını dolayısıyla rakip işletmelere karşı rekabet üstünlüğünü sağlamalarının güçleştiği ortaya çıkmaktadır.

Günümüzde küreselleşme, işletmeleri ihtiyaç ve beklentilere uygun ürün ve hizmet üretmeye itmiştir. İşletmelerin rekabet avantajı sağlamaya dönük olarak maliyetlerini düşürmeleri ve sonucunda kıt kaynakların daha etkin kullanmaları işletmelerin fiyat avantajı sağlayarak pazar durumunu korumalarını sağlayacaktır. Anketi cevaplayan işletmelere rekabet avantajı sağlamanın etkili yolları sorulduğunda sırasıyla maliyet düşürme, yenilik yapma ve ürün geliştirme olarak cevap vermişlerdir. Bu durumda Muğla'da faaliyet gösteren mermer işletmelerinin rekabet avantajı sağlama aracı olarak maliyet düşürmeyi gördüğü sonucu ortaya çıkmaktadır.

Ankete katılan işletmelerin pazar payı durumlarına ilişkin olarak gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda işletmelerin %18'i yerel/bölgesel pazar paylarının yüksek olduğunu, %64'ü yerel/bölgesel pazar payının orta düzeyde olduğunu, %18'i ise yerel/bölgesel pazar payını çok düşük bulduğunu belirtmiştir.

Anketi cevaplayan işletmelerin ulusal pazar payı sorulduğunda %20'si pazar payını çok düşük, %68'i orta düzeyde ve %12'si ise yüksek olarak görmektedir. Anketi dolduranların işletmelerin %10'u uluslararası pazar payının olmadığını, %28'i çok düşük olduğunu, %52'si orta düzeyde ve %10 ise uluslararası pazar payının yüksek olduğunu belirtmiştir. Bu veriler doğrultusunda işletmelerin yerel/bölgesel, ulusal ve uluslararası pazar payına bakıldığında işletmelerin büyük bir kısmının pazar paylarını orta düzeyde bulduğu gözlenmektedir.

Tablo 3. 9: İşletmelerin Rekabet Yapısına İlişkin Bulgular

Üretim Teknolojisi Rekabet Üstünlüğü için Yeterli mi?	N	Oran (%)
Evet	22	44
Hayır	28	56
Rekabet Gerçekleştirdiğiniz Gruplar		
Var Olan Yerli Üreticiler-Rakipler	42	84
Var Olan Yabancı Üreticiler-Rakipler	3	6
Piyasaya Yeni Giren Yerli Üreticiler Rakipler	5	10
Rekabet Gücünü Etkileyen En Önemli 3 Faktör hangisidir		
Maliyetler	14	34
Hammadde sıkıntısı ve Ocak verimliliği	22	52
Teknoloji	6	14

Ankete katılan işletmelerden üretim teknolojisini rekabet üstünlüğü elde etmede %44'ü yeterli bulmakta, %56'sı ise yeterli olmadığını düşünmektedir. Buradan hareketle işletmelerin rekabetin en güçlü unsurlarından olan üretim teknolojilerini yeterli görmemesi aynı zamanda teknoloji temini için gerekli olan Ar-Ge'ye sahip olmadıklarını göstermektedir.

Ankete katılan işletmelere hangi gruplarla rekabet yaptığı sorulduğunda, %84'ü var olan yerli üreticilerle, %6'sı var olan yabancı üreticilerle ve %10'u ise piyasaya yeni giren yerli üreticilere karşı gerçekleştirdiğini belirtmektedir. Katılımcı işletmelerin

rekabet yapılarına ilişkin analizimizden çıkan sonuçlar işletmelerin; %26'sı ürünlerini rakiplerine kıyasla fiyat açısından düşük görmekte, %36'sı rakiplerine kıyasla benzer ürünlerde fiyat açısından orta düzeyde görmekte, %38'si rakiplerine kıyasla benzer ürünlerde fiyat açısından yüksek görmektedir.

Anketi cevaplayan işletmelerin ürün kalitelerini nasıl buldukları sorulduğunda %3'ü düşük kalitede olduğunu, %26'sı orta kalitede ve %72'si yüksek kalitede görmektedir. Katılımcılara rakip işletmelere kıyasla hedef pazar büyüklüğünü nasıl buldukları sorulduğunda katılımcıların %8'i pazar büyüklüğünün dar olduğunu, %48'i orta büyüklükte pazara sahip olduğunu ve %44'ü ise hedef pazarlarının yüksek olduğunu belirtmiştir.

Katılımcı işletmelerin ürün yelpazesi durumu sorulduğunda %24'ü ürün yelpazesinin dar olduğunu, %46'sı ürün yelpazesini orta genişlikte görmekte ve %30'u ise ürün yelpazesini geniş olduğunu belirtmiştir. Ayrıca ankete katılan işletmelerin rekabet gücünü etkileyen üç önemli faktör sorulduğunda %30'u maliyetler, %55'i hammadde sıkıntısı ve ocak verimlilik durumu, %15'i ise teknoloji yetersizliği olarak görmektedir. Analizimizin sonucu olarak mermer işletmelerinin maliyetini rakiplerinden düşük tutarak, satışlarını artırmaya ve pazarda lider olmayı amaçladığı görülmektedir. Ankete katılan işletmelerle maliyet liderliği konusunda yapılan mülakatımızda işletmeler maliyet liderliğinin üstün teknolojiye sahip makine teçhizat ile mümkün olabildiğini belirtmiştir.

3.8.3. İşletme Stratejisi ve Yenilik Türlerinin Uygulama Düzeyine İlişkin Bulguların Analizi

Oslo Kılavuzuna (2005:50) göre yenilik; işletme içi uygulamalarda, iş yeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), veya süreç yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir. İşletmelerin izlemiş olduğu yenilik stratejileri, üretmiş olduğu ürün ve üretim yöntemlerini doğrudan etkilemektedir. Buradan hareketle somut bir kavram olmayan yenilik işletme çalışanları ve işletme çevresine bağlı gelişen bir özelliktir (Karadal ve Saygın, 2013).

2012 yılında yapılan TÜİK, yenilik araştırması sonuçları Tablo 3.10'da yer almaktadır. Tablo 3.10'a bakıldığında 2010-2012 yıllarını kapsayan üç yıllık

dönemde 10-49 çalışanı olan girişimlerin %46,5'i, 50-249 çalışanı olan girişimlerin %56,1'i ve 250 ve daha fazla çalışanı olan girişimlerin %66,3'ü yenilik faaliyetinde bulunmuştur.

Tablo 3. 10: Yenilik Girişimleri ve Yenilik Türleri 2010-2012

	Yenilikçi Girişimler (%)	Ürün Yeniliği Yapan Girişimler (%)	Süreç Yeniliği Yapan Girişimler (%)	Organizasyon Yeniliği Yapan Girişimler (%)	Pazar Yeniliği Yapan Girişimler (%)
Genel	48,5	17,7	20,04	31,7	34,7
Sanayi	49,8	19,2	21,9	31,2	37,1
Madencilik ve Taş Ocakçılığı	37,7	12,8	17,1	26,0	18,8
Yenilikçi Girişimlerin Çalışan Sayısına Dağılımı					
10-49	46,5	16,4	18,7	30,0	33,5
50-249	56,1	21,6	26,0	37,5	39,0
250 ve üzeri	66,3	32,7	37,5	49,6	45,1

Kaynak: TÜİK

2010-2012 yıllarını kapsayan üç yıllık dönemde girişimlerin %37,7'sinin yenilikçi girişimde bulunduğu, %12,8'inin ürün yeniliği, %17,1'inin süreç yeniliği, %26'sının organizasyon yeniliği ve %18,8'inin pazar yeniliği yaptığı tespit edilmiştir.

Tablo 3.10 incelendiğinde işletmelerin beşeri sermayesinin büyüklüğü oranında yenilik girişiminde bulunduğu sonucuna varılmıştır. Yenilik türlerinden olan; ürün yeniliği, süreç yeniliği, organizasyonel yenilik ve pazar yeniliği türlerinin işletme tarafından uygulanma yüzdesi işletme çalışan sayısı ile doğru orantılı olarak değişmektedir.

Tablo 3.11'de yer alan bulgulara ilişkin olarak, ankete katılan işletmelerin %34'ü son üç yıl içerisinde yeni ürün veya iyileştirilmiş ürün piyasaya sürdüğünü, %66'sı ise sürmediğini belirtmiştir. Anketi cevaplayan işletmelerin %62'si son üç yıl içerisinde üretim yöntemlerinde önemli iyileştirmeler yapıldığını, %36'sı ise üretim yöntemlerinde iyileştirme yapılmadığını belirtmiştir.

Katılımcı işletmelerin %54'ü son üç yıl içerisinde pazarlama yeniliği yaptığını, %46'sı pazarlama yeniliği yapmadığını ayrıca işletmelerin %44'ü son üç yıl

içerisinde organizasyonel yenilik yaptığını, %56'sı ise organizasyonel yenilik yapmadığını belirtmiştir.

Tablo 3. 11: İşletmelerin Ürün, üretim Yöntemi ve Yenilik Türlerine İlişkin Bulgular

Son Üç Yıl İçerisinde Yeni Ürün ve İyileştirilmiş Ürün Piyasaya Sürüldü mü?	N	Oranı (%)
Evet	17	34
Hayır	33	66
Son Üç Yıl İçerisinde Mevcut Üretim Yönteminizde Önemli İyileştirme Yapıldı mı?		
Evet	32	64
Hayır	18	36
Son Üç Yıl İçerisinde Pazarlama Yeniliği Yaptınız mı?		
Evet	27	54
Hayır	23	46
Son Üç Yıl İçerisinde Organizasyonel Yenilik Yaptınız mı?		
Evet	22	44
Hayır	28	56

Bu veriler doğrultusunda Muğla'da faaliyet gösteren mermer işletmelerinin üretim yöntemlerinde değişikliğe gittiğini, dolayısıyla süreç yeniliğini takip ettiğini söyleyebiliriz. Ankete katılan işletmelerin daha çok yenilik olarak, işletmesine kazandırmış olduğu makine ve teçhizat alımını göstermektedir. Etkili ve etkin teknoloji transferi, belirli sayıda etkili destek tedbirleri gerektiren kritik bir hedefdir. Bu bağlamda teknoloji hem fiziki hem fiziki olmayan formları içerir. Fiziki teknoloji; makine, teçhizat vb. donanımlarken fiziki olmayan teknoloji know-how, know-why gibi faaliyetleri içerir (<http://www.turkteknoloji.com.tr>, 2014). Tablo 3.10'da yer alan TÜİK'in 2012 yılında yapmış olduğu yenilik araştırmasından çıkan sonuca paralel olarak, Muğla'da faaliyet gösteren mermer işletmelerinin süreç yeniliği uyguladığını söyleyebiliriz.

Tablo 3. 12: İşletmelerin Yenilik Stratejilerine İlişkin Bulgular

Yenilik Stratejileri	N	Oranı (%)
Saldırgan Strateji	17	34
Savunmacı Strateji	2	4
Taklitçi ve Bağımlı Strateji	1	2
Geleneksel Fırsatları İzleme	30	60

Ankete katılan işletmelerin %34'ü saldırgan stratejiyi, %4'ü savunmacı stratejiyi, %2'si taklitçi ve bağımlı stratejiyi, %60'ı ise geleneksel fırsatları izleme yenilik stratejisi izlemektedir. Ayrıca işletmelerle yüz yüze yapılan mülakat sonucunda işletmelerce izlenen yenilik stratejileri işletmenin ham maddeye sahip olup olmamasına bağlı olarak değişmektedir. Örneğin saha çalışmasında ham maddeye sahip olan mermer işletmelerinin saldırgan yenilik stratejisini izlediği, ham maddeye sahip olmayan mermer işletmelerinin ise geleneksel fırsatları izleme stratejisini takip ettiği gözlenmiştir. Dolayısıyla Muğla'da faaliyet gösteren ankete katılan mermer işletmelerinin %60'ının ocağa sahip olmadığı sonucuna varılmaktadır.

Katılımcı işletmelere yapmış olduğumuz mülakatta stratejik kararlarını alma yöntemi sorulduğunda işletmelerin sırasıyla bu kararların; işletme sahibince verildiği, üst düzey yöneticilerle birlikte alındığı ve son olarak da yasal mevzuat şartları veya müşteri isteklerine göre alındığı cevapları alınmıştır.

Tablo 3. 13: İşletmelerin Sahip Olduğu Standart Belgelere İlişkin Bulgular

İşletmelerin sahip olduğu standart belgeler	N	Oranı (%)
Yok	11	22
TSE, ISO,CE belgeleri	39	78
TOPLAM	50	100

Ankete katılan işletmelere sahip oldukları standart belgeler sorulduğunda %22'si hiç bir belgeye sahip olmadığını, %78'inin ise TSE, ISO ve CE belgesine sahip olduğunu belirtmiştir. Bu veriler doğrultusunda mermer işletmelerinin büyük bir kısmının standart belgelere sahip olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla sektörde faaliyet gösteren işletmelerin temel kalite ve standartlara uyması durumu, işletme rekabetçiliğinin artmasına ve pazar hâkimiyeti ve gücünü elinde bulundurmasına neden olacaktır.

Tablo 3. 14: İşletmelerin Büyüme Stratejisine İlişkin Bulgular

İşletmelerin büyüme stratejisi	N	Oranı (%)
Üretim /hizmet kapasitesini arttırmak	45	90
Yurtdışı pazarlara açılmak	5	10

Ankete katılan işletmelerin %90'ı büyüme stratejisi olarak üretim/hizmet kapasitesini arttırmayı, %10'u ise yurtdışı pazarlara açılmak olarak görmektedir.

Tablo 3. 15: İşletmelerin Teknoloji Transferine İlişkin Bulgular

İşletmenize teknoloji transferi yapıldı mı?	N	Oranı (%)
Evet	35	70
Hayır	15	30

Anketi cevaplayan işletmelerin %70'i teknoloji transferi yaptığını, %30'u ise teknoloji transferi yapmadığını belirtmiştir. Katılımcı işletmelerle görüşmelerimiz neticesinde teknoloji transferi yaptığını belirten işletmelerin teknoloji transferini makine teçhizat alımı olarak gördüğü gözlenmiştir. Bu verilerden anlaşılacağı üzere mermer işletmelerinin teknoloji transferini yeni almış oldukları makine ve teçhizat alımı olarak görmesi, işletmelerin süreç yeniliği uyguladığını göstermektedir.

Tablo 3. 16: İşletmelerin Sınai Haklarına İlişkin Bulgular

Son üç yıl içerisinde patent başvurusunda bulunuldu mu?	N	Oranı (%)
Evet	10	20
Hayır	40	80
Hizmet veya ürün tescil edildi mi?		
Evet	13	26
Hayır	37	74
Bir ticari marka tescil edildi mi?		
Evet	12	24
Hayır	38	76
Telif hakkı talep edildi mi?		
Evet	1	2
Hayır	49	98

Ankete katılan işletmelerin son üç yıl içerisinde %20'si patent başvurusunda bulunduğunu, %80'i bulunmadığını belirtmiştir. Yine son üç yıl içerisinde %26'sı hizmet veya ürün tescil ettirdiğini, %74'si ise hizmet veya ürün tescil ettirmediğini bildirmiştir. Anketi cevaplayan işletmelerin %24'ü ticari marka tescil ettirdiğini, %76'ü ticari marka tescil ettirmediğini bildirmiştir. Katılımcıların son üç yıl içerisinde telif hakkı talep edip etmediği sorulmuş işletmelerin %2'si telif hakkı talep ettiğini, %98'si ise telif hakkı talep etmediğini belirtmiştir. İşletmeler için genellikle patentler, rekabetçi üstünlük sağlamada gerek sundukları pazar gücü gerekse pazar için bir yahtım mekanizması olarak katkıda bulunduğu savunulmaktadır (Birinci, 2013:8). Bu veriler doğrultusunda ankete katılan işletmelerden sadece 1/5'nin patent başvurusunda bulunmuş olması ve ürün tescil ettirmiş olması bu sektörün rekabetçi üstünlük sağlamasını olumsuz yönde etkilediği söylenebilir.

Tablo 3. 17: İşletmelerin Yenilik Sürecinde Yararlandıkları İçsel Bilgi Kaynaklarına İlişkin Bulgular

Yenilik Sürecinde Yararlanılan İçsel Bilgi Kaynakları	N	Oranı (%)
İşletmenin yaptığı Ar-Ge faaliyetleri	7	14
Personel ve işçinin fikir ve önerileri	6	12
Pazarlama satış departmanından gelen fikirler	4	8
Yönetim departmanından gelen fikirler	33	66

Anketi katılan işletmeler yenilik sürecinde yararlandığı içsel bilgi kaynaklarını %14'ü işletmenin yaptığı Ar-Ge faaliyetleri, %12'si personel ve işçinin fikir ve önerileri, %8'i pazarlama ve satış departmanından gelen fikirler ve %66'sı ise yönetim departmanından gelen fikirler olarak belirtmiştir. Dolayısıyla işletmelerin %66'sı yenilik sürecinde yararlandığı içsel bilgi kaynaklarını, yönetim departmanından gelen fikirler olarak görmektedir.

Tablo 3. 18: İşletmelerin Yenilik Faaliyetine İlişkin Finansman İmkânlarından Yararlanma Durumu

TÜBİTAK Desteklerinden Yararlanma	N	Oranı (%)
Evet	1	2
Hayır	49	98
KOSGEB Desteklerinden Yararlanma		
Evet	16	32
Hayır	34	68
Diğer AB Desteklerinden Yararlanma		
Evet	2	4
Hayır	48	96

Ankete katılan işletmelere yenilik faaliyeti gerçekleştirmek için yararlanmış olduğu finansman kaynakları sorulduğunda; %2'si TÜBİTAK desteklerinden yararlandığını, %32'si KOSGEB desteklerinden yararlandığını ve %4'ü ise diğer AB desteklerinden yararlandığını belirtmiştir. İşletmelerin yenilik için yararlandığı finansal imkânlar bakıldığında en çok yararlanılan %32'i ile KOSGEB destekleri görülmektedir. Ayrıca yüz yüze görüşmelerde işletmeler KOSGEB'in bürokratik uygulamalarının azaltılması ve finansal desteğinin kapsamının düzeltilmesini belirtmişlerdir.

Anketi cevaplayan işletmelerin son üç yıl içerisinde gerçekleştirmiş olduğu yenilik faaliyetlerinde %24'ü işbirliğinde bulduklarını, %76'sı ise işbirliği yapmadıklarını

belirtmişlerdir. Ayrıca mülakat neticesinde işbirliği yaptığını belirten işletmeler, işbirliği yapılan kuruluş olarak KOSGEB'i göstermektedirler.

Tablo 3. 19: İşletmelerin Yenilik Faaliyetine İlişkin İşbirliği Durumu

Yenilik Faaliyetine İlişkin İşbirliği Yapıyor musunuz?	N	Oran (%)
Evet	12	24
Hayır	38	76
TOPLAM	50	100

Ankete yanıt veren işletmelere yenilik yapmalarını engelleyen faktörler sorulduğunda, en çok finans kaynaklarının yetersizliğini, yenilik yapmanın yüksek maliyetli olmasını ve kalifiye personel eksikliği olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3. 20: İşletmelerin Ar-Ge Faaliyetlerine İlişkin Bulgular

Ar-Ge Departmanına sahip misiniz?	N	Oran (%)
Evet	6	12
Hayır	44	88
TOPLAM	50	100

Anketi cevaplayan işletmelerin %12'si Ar-Ge departmanına sahip olduğunu, %88'i ise Ar-Ge departmanı bulunmadığını belirtmiştir. İşletmelerle gerçekleşen mülakatta Ar-Ge departmanı bulunduğunu belirten işletmelere Ar-Ge Faaliyetinin niteliği sorulduğunda, büyük bir çoğunluğu ürün geliştirme, ürün iyileştirme ve teknoloji geliştirme olarak görmektedir. Bu durumda işletmelerin büyük bir kısmının Ar-Ge departmanı olmadığı, dolayısıyla Ar-Ge faaliyetlerinde bulunmadığı görülmektedir.

Bunun yanı sıra anketi cevaplayan işletmelerle yüz yüze görüşmemizde Ar-Ge departmanı olduğunu söyleyen işletmeler, Ar-Ge biriminde 5 kişiden az çalışanı olduğunu ve Ar-Ge faaliyeti için bütçesinden %1 ile %5 arası pay ayırdığını belirtmiştir. Mermer işletmelerinin Ar-Ge'ye ayırdığı bütçe payına ve çalışan sayısına bakıldığında bu sektörde Ar-Ge faaliyetinin olmadığı görülmektedir.

Sonuç olarak mermer işletmelerinin yenilikçiliğin adeta motor gücü olan Ar-Ge faaliyetini gerçekleştirememesi bu sektörün yenilikçi olmadığını göstermektedir.

Tablo 3.21'de yer alan bulgulara ilişkin olarak, ankete katılan işletmelere yenilik yeteneğini etkileyen en önemli üç faktör sorulduğunda %50'si maliyetler, %30'u ocak yetersizliği ve hammadde sıkıntısı, %20'si ise nitelikli eleman eksikliği olarak nitelendirmiştir.

Tablo 3. 21: İşletmelerin Yenilik Yeteneğini Etkileyen En Önemli Üç Faktöre İlişkin Bulgular

Yenilik Yeteneğini Etkileyen En Önemli Üç Faktör	N	Oran (%)
Maliyetler	25	50
Ocak Yetersizliği ve Hammadde sıkıntısı	15	30
Nitelikli Eleman Eksikliği	10	20
TOPLAM	50	100

3.8.4. İşletmelerin Bilgi Teknolojileri Kullanım Düzeyine İlişkin Bulgular

Günümüzde bilgisayar ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler maliyet, zaman, kalite ve hizmet konularında işletme faaliyetlerini sürekli olarak etkilemekte ve değiştirmektedir (Tekin vd., 2005:386).

Tablo 3. 22: İşletmenin Bilgi Teknolojileri Kullanım Düzeyine İlişkin Bulgular

İşletmenizde Bilgisayar ve İnternet Kullanıyor musunuz?	N	Oran(%)
Evet	49	98
Hayır	1	2
İşletmenizin Web sayfası var mıdır?		
Evet	42	84
Hayır	8	16
İşletmeniz e-ticaret yapmaktadır mı?		
Evet	1	2
Hayır	49	98

Anketi cevaplayan katılımcıların %98'i işletmelerinde bilgisayar ve internet kullanıldığını, %2'si ise işletmelerinde bilgisayar ve internet kullanılmadığını belirtmiştir.

Anketi cevaplayanlara, işletmelerinin web sayfasına sahip olup olmadığı sorulduğunda, %84'ü web sayfasına sahip olduğunu, %16'sı ise işletmelerinin web sayfasının olmadığı görülmektedir. Ayrıca işletmelerin e-ticaret kullanma durumlarına ilişkin olarak; %2'si e-ticaret kullandığını, %98'i ise işletmesinde e-ticaret yapmadığını belirtmiştir.

Muğla'da faaliyet gösteren mermer işletmelerinin neredeyse tamamının bilgisayar, internet ve web sayfası kullandığı gözönünde bulundurulduğunda bu durumun sektörün rekabet üstünlüğüne katkı sağladığını söyleyebiliriz.

Anketi cevaplayan işletmeler ile görüşmemizde, teknolojik gelişmeleri takip etme yöntemleri sorulduğunda işletmeler; fuar/sergi ve sanayi ticaret odası aracılığı ile teknolojik gelişmeleri takip ettiğini belirtmiştir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Günümüzde işletmeler rekabet gücünü koruyarak ayakta kalabilmek için ürünlerinde, üretim yöntemlerinde, hizmetlerinde ve pazarlama stratejilerinde yeni fikirleri uygulamaya koymak zorundadırlar. İşletmeler ancak yenilik yaparak tüketicilerin gelişen ihtiyaçlarına cevap verebilir ve rakiplerinden bir adım öteye geçebilirler. Yenilik sadece yeni ve farklı bir şeyler yapmak değil, işletmeler için ekonomik değer yaratabilecek yeni bir şeyler yapmaktır. Buradan hareketle işletmelerin rekabet edilebilirliği yenilikçiliği uygulaması ile doğru orantılıdır.

Türkiye'nin mermer üretim miktarı 1985 yılından önceki yıllarda oldukça düşük durumda bulunmaktadır. (Bu dönemde Türkiye blok mermer üretimi 100 bin m³'ün altında idi). Ancak doğal taş üretiminin, 1985 yılında mermerin maden kanunu kapsamına alınmasının ardından ruhsat güvencesine kavuşmasıyla birlikte devamlı olarak artış gösterdiği ve 2 milyon m³ seviyelerine kadar yükseldiği görülmüştür (Genç, 2004:24). Ayrıca 5 Haziran 2004 yılında 3213 sayılı Maden Kanununda ve bazı kanunlarda değişiklik yapılması hakkında 5177 sayılı Kanun'un yayımlanması ile birlikte sektör için daha önemli bir adım atılması sağlanmıştır. Bu kanunla birlikte yasal ve bürokratik engellerin azaltılması, ruhsat ve yatırım güvencesinin artırılması ile madencilik sektörünün teşvik edilmesi sağlanmıştır (Gürsoy, 2005).

Çalışmanın amacı; Türkiye, dünya doğal taş rezervlerinin %40'ına, Ege bölgesi ise Türkiye doğal taş rezervinin %20'ne sahiptir. Türkiye mermer üretiminin yaklaşık %20'nin Muğla'da faaliyet gösteren işletmelerce gerçekleştiriliyor. Ayrıca Muğla ihracat verilerine bakıldığında tarım ve turizmden sonra üçüncü sırada mermer ihracatı gerçekleşmektedir. Bu sektörün yenilikçilik ve rekabetçilik stratejilerinin analizi yapılarak, Muğla'ya, bölgeye ve Türkiye'ye olan katma değerinin artırılması amaçlanmıştır. .

Muğla'da faaliyet gösteren işletmeler Türkiye mermer üretiminin yaklaşık yüzde 20'sini il genelinde bulunan 96 mermer ocağı ve 82 işletme ile gerçekleştirmektedir. Bunların büyük bir bölümü Kavaklıdere, Yatağan ve Milas ilçeleri ile Bayır mahallesinde bulunmaktadır. Araştırmamıza katılan işletmelerin %96'sının küçük ve orta ölçekli işletmeler olarak yoğunlaştığı görülmüştür. Yine ilimizde faaliyet gösteren mermer ocak ve işletmelerinin büyük bir kısmının 2006-2013 yılları

arasında faaliyete geçmiş olması, son yıllarda açılan fabrika ve ocak sayısında ciddi bir artış olduğunu göstermektedir.

Araştırmaya katılan mermer işletmelerinden elde edilen sonuçlar şöyledir.

Ankete katılan işletmelerin %56'sı, mevcut üretim teknolojilerinin rekabet üstünlüğü elde etmede yetersiz olduğunu belirtmiştir. Bu durum ise işletmelerin, teknoloji temini için gerekli olan Ar-Ge ye sahip olmadığını göstermektedir. Ayrıca yüz yüze görüşmeler sonucunda işletmelerin mevcut teknolojilerini rekabet üstünlüğü için yeterli görmemesi, sektörün ileri teknoloji kullanımına geçmeleri durumunda maliyetlerin azalacağı ve ürün kaybının azami seviyeye düşeceği, dolayısıyla kar paylarının artacağı bilincine sahip olduklarını göstermektedir.

Ankete katılan 50 işletmeden yalnız 7 işletmen yenilik sürecinde Ar-Ge faaliyetlerinden yararlandıklarını, 6 işletme ise Ar-Ge departmanına sahip olduklarını belirtmişlerdir. Dolayısıyla işletmenin varlığını koruyabilmesi, kaynaklarını etkin bir şekilde kullanabilmesi ve rekabetçi ortamlarda hayatına devam edebilmesinde yenilikçiliğin adeta motor gücü olan Ar-Ge çalışmalarının uygulanmıyor olması, bu sektörün yenilikçi olmadığını göstermektedir. Her geçen gün artan bir öneme sahip olan rekabetçiliğe ilişkin olarak, sektörün rekabet gücü kazanması ve bu gücün sürdürülmesi, Ar-Ge ve yenilikçilik faaliyetlerinin geliştirilmesi ve sürekliliğinin sağlanması ile mümkün olacaktır. Türkiyece Ar-Ge'ye daha fazla kaynak ayrılması , "Ar-Ge ve Yenilik" olgularının milli stratejimiz haline getirilmesi işletmelerin rekabetçilik yapısını güçlendirmeyle kalmayacak aynı zamanda küresel rekabet ortamının oluşması sağlanacaktır.

Çalışmada rekabet gücünü etkileyen faktörler sorulduğunda işletmeler sırasıyla; ham maddeye sahip olunmaması, maliyetlerin yüksek oluşu ve teknoloji yetersizliği olduğunu belirtmiştir. Ayrıca işletmelerin yenilik stratejilerine baktığımızda yaklaşık %60'ının geleneksel yenilik stratejisini uyguladığı, %40'ının ise saldırgan yenilik stratejisini uyguladığı görülmüştür. Bu değerlendirmeler ışığında sektörde faaliyet gösteren işletmelerden geleneksel yenilik stratejisini takip eden işletmelerin hammaddeye sahip olmadığı, saldırgan stratejiyi uygulayan işletmelerin ise mermer ocağı sahibi olduğu, yani hammaddeye sahip olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla rekabet gücünü ocak sahibi olan işletmelerin elinde bulundurduğunu söyleyebiliriz.

Diğer taraftan mermer işletmelerinin maliyetini rakiplerinden düşük tutarak satışlarını artırmayı ve pazarda lider olmayı amaçladığı görülmektedir. Ankete katılan işletmelerle maliyet liderliği konusunda yapılan mülakatımızda, işletmeler maliyet liderliğinin üstün teknolojiye sahip makine teçhizat ile mümkün olabildiğini belirtmiştir. Ayrıca görüşmelerimiz neticesinde işletmeler olarak maliyetlerin yüksek olmasının nedenini, sektörde kullanılan enerji maliyetleri olarak ifade etmişlerdir. Konuyla ilgili olarak kamu kurum ve kuruluşlarınca enerji maliyetlerini düşürücü teşvik ve düzenlemelerin biran önce hayata geçirilmesi, sektörün geleceği için son derecede önemlidir.

Ankete katılan işletmelerin neredeyse tamamı üretim yeri mülkiyeti olarak kendi mülkünü kullandığını, diğer yandan %76'sı ise aile şirketi olduğunu belirtmiştir. Bu değerlendirmeler sonucunda sektörde faaliyet gösteren işletmelerin finansal ve yönetsel olarak geleneksel yöntemle yönetilmesinin, yenilikçiliğin uygulanmasını zorlaştırdığı söylenebilir. Ayrıca işletmelerin hukuki statülerine bakıldığında, hemen hepsinin şirketleşmesini tamamlamış durumda olduğu gözlemlenmiştir.

Ankete katılan işletmelerin tamamının yabancı sermayeye sahip olmadığı ve sermaye dağılımının bölgesel olduğu öğrenilmiştir. Katılımcı işletmelerin son üç yıl içerisinde %88'inin ihracat yaptığı ve ihracat yapma biçimi olarak %56'sının müşteriye doğrudan ve dolaylı olarak ihracat gerçekleştirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Yüz yüze görüşmelerimiz sonucunda ihracat yapmayan işletmelerin, ihracat yapmamalarındaki en büyük etkenlerden biri, işletmelerin yeni kurulmuş olmasından dolayı ihracata hazır olmayışıdır. Dolayısıyla sektörde yeni kurulan işletmeler, hedef pazarını öncelikle bölgesel ve ulusal olarak belirleyip gelişimini tamamlamasıyla birlikte hedef pazarını yurt dışı olarak belirlemektedir. Katılımcı işletmelerin %42'sinin hedef pazar olarak yurtiçi pazarı görmesi, sektörün gelişimini henüz tamamlamadığını ortaya koymaktadır.

İşletmelerin %78'inin yazılı stratejik plana sahip olmayışı sektörün uzun vadeli bir yol haritasının bulunmadığını, dolayısıyla sektörde faaliyet gösteren işletmelerin mevcut durumlarını analiz edemedikleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Gelişen ve değişen dünya pazarlarının takip edilmesi ve ortak bir strateji çerçevesinde hareket edilememesi sektördeki girişimcileri etkilemektedir (Erkek ve Özdemir, 2011:33).

Bu durumda belirli bir stratejik planın belirlenememesi Muğla mermer işletmelerinin sorunlarından birisidir.

Anketimize katılan işletmelerle yapmış olduğumuz mülakatlar neticesinde sektörün büyük çoğunluğunun işlenmiş ürün ihracatının geliştirilmesi yerine, ham mermer ihracatının sürdürülmesi konusundaki kanaatlerini belirtmesi, Türkiye kaynaklarının korunması için sektörün bilinçlendirilmesi konusunda, örgütlenme sağlanarak ortak politikaların geliştirilmesinin önemini vurgulamaktadır. Bu bağlamda ülke ekonomisi için katma değeri yüksek olan işlenmiş ürünlere önem verilerek blok satışlarına sınırlama getirilmesi ve işlenmiş ürün ihracatının artırılması gerekmektedir.

Ankete katılan işletmelerle yapılan görüşmeler sonucunda, rakip işletmelerin rekabet hamlelerine karşı cevap verme durumu sorulduğunda, işletmelerin tamamına yakını fiyat düşürmeyi rekabet aracı olarak gördüklerini belirtmiştir. Ayrıca işletmelerin yeni ürün tasarlamayı rekabet hamlesi olarak görmedikleri ortaya çıkmıştır. Bu durum ise işletmelerin ürettikleri ürünlerin fiyatlarını belirlerken temel olarak maliyetleri dikkate almasına, dolayısıyla kaliteden ödün verilmesine sebep olmaktadır. Sonuçta işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlama aracı olarak yeni ürün tasarlamayı görmemesi ve üretim yöntemlerinde değişikliğe gitmesi durumu işletmelerin süreç yeniliğini takip ettiğini göstermektedir.

Katılımcı işletmelerin %78'i TSE, ISO ve CE gibi standart belgelere sahip olduğunu belirtmiştir. Bu veriler doğrultusunda mermer işletmelerinin büyük bir kısmının standart belgelere sahip olması durumu, sektörde faaliyet gösteren işletmelerin temel kalite ve standartlara uygunluk açısından yenilikçi olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak yenilikçi işletme, rekabetçiliğini artırarak, pazar hâkimiyetini ve gücünü elinde bulunduracaktır.

Ankete katılan işletmelerle yapılan görüşmeler sonucunda, %80'i son üç yıl içerisinde patent başvurusunda bulunmadığını belirtmiştir. Ayrıca işletmelerin %74'ü ise hizmet veya ürün tescil ettirmediğini bildirmiştir. İşletmeler için patentlerin, rekabetçi üstünlük sağlamada gerek sundukları pazar gücü gerekse pazar için bir yalıtım mekanizması olarak katkıda bulunduğu savunulmaktadır (Birinci, 2013:8). Bu veriler doğrultusunda ankete katılan işletmelerden sadece %20'sinin patent

başvurusunda bulunmuş olması ve ürün tescil ettirmiş olması bu sektörün rekabetçi üstünlük sağlamasını olumsuz yönde etkilediği söylenebilir.

Ankete katılan mermer işletmelerinin neredeyse tamamının bilgisayar, internet ve web sayfası kullandığı gözönünde bulundurulduğunda bu durumun sektörün rekabet üstünlüğüne katkı sağladığını söyleyebiliriz. Ancak sektörün e- ticareti kullanmaması, hızla teknolojinin geliştiği dünyada işletmelerin müşteri potansiyelini olumsuz etkileyecektir.

Ankete katılan işletmeler ile görüşmemizde, teknolojik gelişmeleri takip etme yöntemleri sorulduğunda işletmeler; fuar/sergi ve sanayi ticaret odası aracılığı ile teknolojik gelişmeleri takip ettiğini belirtmiştir.

Katılımcı işletmelerin yenilik için yararlandığı finansal kaynaklara bakıldığında en çok yararlanılan kurumun %32'i ile KOSGEB olduğu görülmektedir. Muğla mermer işletmelerinin Ar-Ge ve yenilik çalışmalarını yürütülebilmesi ve rekabetçi üstünlüğün kazanılması için, finansal sorununun çözümünde, KOSGEB vb. kurumların yardımlarının ve kapsamının genişletilmesi gerekmektedir.

Sonuç olarak, Muğla'da faaliyet gösteren mermer işletmelerinde yenilikçilik ve rekabetçilik faaliyetlerinin istenilen seviyede olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Muğla'da faaliyet gösteren mermer işletmelerinin içinde bulunduğu sorunları aşabilmesi yenilikçilik ve rekabet gücünü artırabilmesi için şu çözümler önerilebilir.

Muğla'da faaliyet gösteren mermer işletmelerinin %96'sının KOBİ niteliğinde olması sektörün kurumsallaşmasına engel teşkil etmektedir. İşletmelerin bir araya gelmesiyle birlikte sektörde yaşanan maliyet sıkıntısının giderilmesi, kaynak yetersizliğinin çözümü ve uygun bir fiyat politikası uygulanması yolunda önemli bir adım atılmış olacaktır.

Sektörde maliyeti etkileyen en önemli unsurlardan birisi enerjidir. Türkiye'de enerji maliyetlerinin yüksek olması bir dezavantaj oluştururken, rekabet edilen ülkelerin devlet desteğine sahip olması, Türkiye'nin doğaltaş endüstrisi açısından rekabet edebilirliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu konuda devlet işletmecilik açısından gerekli; vergi indirimi, yatırım indirimi gibi teşvik uygulamaları yapmalıdır.

İstihdamı ve mermer üretimini artırabilmek için öncelikle uygulanan faiz oranlarının düşürülmesi ve kredilerin sağlıklı hale sokulması gerekmektedir. Mermer işletmelerinde çalışacak personel eksiliğinin giderilebilmesi için girişimcilere gerekli desteklerin sağlanması, ayrıca Sektörün işbirliği içerisinde olduğu KOSGEB kuruluşunun destek miktarlarını ve kapsamını revize ederek, işletmelerin hizmetine sunulacak Ar-Ge ve yenilikçilik faaliyetlerini teşvik edici krediler sağlamalıdır.

Muğla'da faaliyet gösteren mermer işletmelerinin üniversite sanayi işbirliğinin sağlanamamış olmasından hareketle, Sektörde çalışan girişimci ve işgörenlerin eğitimi amacıyla üniversite sanayi işbirliği sağlanmalı ve üniversite bünyesinde mermercilik bölüm ve programları açılmalıdır. Ayrıca işletme sahiplerine, profesyonel anlamda işletme yönetiminin, işletme üzerindeki etkileri, üniversite uzmanları tarafından seminer, konferans v.b. faaliyetler ile anlatılmalıdır.

Muğla'da faaliyet gösteren mermer işletmelerinin mermer atıklarıyla ilgili sorunlarının çözümüne yönelik olarak kararlar alınmalıdır. Çünkü kaynaklarımızın sınırlı olduğu dünyamızda geri dönüşüm uygulamalarının özellikle inşaat sektöründe potansiyel bir hammadde kaynağı olduğu unutulmamalıdır. Meydana gelen atık bakımından hammaddenin en hor kullanıldığı inşaat sanayilerinden birisi mermercilik sektörüdür. Mermer atıkları etkin bir şekilde inşaat sanayisinde değerlendirilerek ekonomik olarak geri kazanılmalı ve çevresel zararları azaltılmalıdır.

Muğla'da faaliyet gösteren mermer işletmelerinin büyük bir kısmı %1-25 arasında ürünlerini pazara sunmaktadır. Mermerlerimizi yurt dışına tanıtılabilmek ve dünya markası oluşturabilmek ve ürünlerin pazar yüzdesinin artırılabilmesi için uluslararası mermer ürünleri fuarları ve uluslararası mermercilik sempozyumları düzenlenmelidir. Ayrıca yurt dışında önemli merkezlere mağaza ve depolar açılarak işlenmiş mermer ürünlerinin tanıtımı markalaşma açısından son derece önemlidir. Bu politikalar uygulanarak Türkiye'den doğal taş almayan Uzak Doğu, Afrika ve Güney Amerika ülkelerine bağlantı kurularak ihracat artırılabilir.

Sektörde ihracat yapan işletmelerin haklarını korumak ve gelişmelerini sağlamak için dernek, kooperatif, oda vb. örgütlerin sayısı artırılmalıdır.

Üretimde verimliliği, teknolojik gelişmeyi ve ihracatı artırmak için Ar-Ge faaliyetlerine önem verilmelidir. Bu bağlamda mermercilik sektörüne verilen teşvikler artırılmalı, makine ve teçhizat alımında kolaylık sağlanmalıdır.

Günümüzde sadece düşük fiyat üzerinde rekabet etmek artık işletmeler için yeterli olmamaktadır. Bu konuda önemli olan pazarın istediği ürünü, doğru zaman, doğru kalite ve hızda sunmaktır. Dolayısıyla sektörde kaliteli mermeri ucuza mal etme, zamanında teslimat, pazarlama ve tanıtıma büyük önem verilmelidir.

İşletmelerde pazar payının artırılması için etkin pazarlama yöntemleri kullanılmalı bu kapsamda işletme bünyesinde pazarlama ve reklam birimleri oluşturulmalı en önemlisi ise işletmeler pazara dönük uzun vadeli ihracat stratejilerine sahip olmalıdır.

İşletmelerin küresel pazarda rekabet edecek ürünleri üretme ve satabilmesi için, üretim teknolojilerindeki gelişmeler takip edilmeli ve işletmelerin eski teknolojilerinin yenilenmesi amacıyla ithal ettikleri makine ve teçhizat alımlarında gümrük muafiyetleri sağlanmalıdır. Çünkü sektörde verimsizliğin ve maliyetlerin yüksek olmasının önemli sebeplerinden birisi eski teknoloji ve yöntemlerin kullanılmasıdır. Dolayısıyla ürün çeşitliliğini artırmak için Ar-Ge çalışmalarına önem verilmelidir.

Muğla'da faaliyet gösteren mermer işletmelerinin yüksek maliyet ve yeni pazarlara girememesi nedeniyle, blok mermer satışına öncelik tanınmaktadır. Türkiye ekonomisi için katma değeri yüksek olan işlenmiş ürünlere önem verilerek, blok satışlarına sınırlama getirilmesi ve işlenmiş ürün ihracatının artırılması gerekmektedir. Bu kapsamda sektörün bilinçlendirilmesi konusunda, örgütlenme sağlanarak ortak politikaların geliştirilmesi önemli olacaktır.

Muğla'da faaliyet gösteren mermer işletmelerinin %98'i iş yerinde bilgisayar, internet ve web sayfası kullanmaktadır. İşletmelere iletişim araçlarının iyi kullanılması (internet) durumu, ürünlerin ve numunelerinin kataloglar üzerinden tanıtılmasına büyük katkı sağlayacaktır. Diğer taraftan işletmelerin ihracatının artırılması için ise ve fuar katılımlarının teşvik edilmesi gerekmektedir. Çünkü çalışmanın sonucu olarak işletmelerin tamamına yakını teknolojik gelişmeleri fuar/sergiler aracılığı ile takip ettiğini belirtmiştir.

Girişimcilerin ve sektörde çalışanların daha verimli çalışmalarını için gereksiz bürokratik faaliyetlerin kaldırılarak, teşvikler yaygınlaştırılmalıdır.

KAYNAKÇA

- Acaray, A. (2007). Küçük Ve Orta Boy İşletmelerde Yenilik Yönetimi: Yenilik Yönetiminde Etkili Olan Örgütsel Yapı Ve Faktörlere İlişkin Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi SBE.
- Adıgüzel, M. (2013). "Küresel Rekabet Gücünün Ölçülmesi ve Türkiye Bağlamında Bir Değerlendirme" Türk Dünyası Araştırmalar Vakfı, *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı:37, Kırgızistan.
- Akdeve, E. (2005). *Ulusal Yenilik Sistemi*, 2. Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını web ofset tesisleri.
- Akgemci, T., Öğüt, A., Ay Tosun, M. (2005). "Küresel Rekabetin Sunduğu Fırsatlar ve Tehditler Bağlamında Kobi'lerde Stratejik Yenilik Yönetimi: Swot Analizine Dayalı Kuramsal Bir Değerlendirme", *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Sayı:10.
- Akman, G., Özkan, C., Eriş, H. (2008). "Strateji Odaklılık Ve Firma Stratejilerinin Firma Performansına Etkisinin Analizi", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, Sayı:13, s.93-99-100.
- Aktan,C.Coşkun., Vural, Y.İstiklal. (2004). *Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri. Türkiye işveren Sendikaları Konfederasyonu*, Ajans Türk Basım ve Basım A.Ş.,Yayın No:254,Ankara.
- Albeni, M., Karaöz, M., (2003) "Ekonomik Kalkınma ve Modern Yenilik Teorisi", *Suleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 3, s. 192-193.
- Albeni, M. ve Özmen, M. (2005). "Burdur İli Mermer Sektörünün Türkiye Mermer Sektörü İçerisindeki Yeri Bölge Ekonomisine Katkısı Sorunları Ve Çözüm Önerileri (Stratejik Bir Bakış)", *Sempozyumu*, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi.
- Alex M., Gregory G. D.(1996). "Strategic Management", Mc. GrawHills Comp.,NewYork, s. 64.

- Alpkan, L., Ergün, E., Bulut, Ç., Yılmaz, C. (2005). "Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2) 2005, 175-189.
- Altuntuğ, N. (2007). "Rekabet Sürecinin Dinamik Boyutu, Bileşenleri ve Dinamizmi Sürdürebilmenin Yolları", *Süleyman Demirel Üniversitesi SBE Dergisi*, V. 3, S. 146-369
- Altuntuğ, N. (2008). "İşletmelerin Sürdürülebilir Başarılarına Ulaşmalarında Yenilikçi Olmalarının Rolü", *Süleyman Demirel Üniversitesi SBE Dergisi*, C.3, S.2.
- Aluftekin, N. (2005). *Yenilik Kaynakları ve Stratejileri*, 2. Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını web ofset tesisleri.
- Aluftekin, Nilay, (2005). *Yenilik Yönetimi*, 2. Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını web ofset tesisleri.
- Arıcan, E., Yücememiş, Tanınmış, B., Işıl, G. (2009). "Türk Bankacılık Sektöründe Pazar Hakimiyeti ve Sektörün Rekabet Gücünün Uygulamalı Analizi" *İstanbul Ticaret Odası Yayını*, Vimek Ajans, Yayın no:2009-35.
- Avcı, U. (2009). "Öğrenme Yönelimliliğinin Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Muğla Mermer Sektöründe Bir İnceleme" , *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 5, Sayı 10, ss.121-138.
- Aygen, S. (2006). "İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler: Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma ve Hizmet Tasarımı Önerisi", *Doktora Tezi*, Konya: Selçuk Üniversitesi SBE.
- Bahar, O., Kozak, M. (2012). *Turizm ve Rekabet*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Barutçugil, S.İsmet, (1981). *Teknolojik yenilik ve araştırma-geliştirme yönetimi*, Bursa: Bursa Üniversitesi Basımevi.
- Baş, A. (2012). "Rekabet Analizi ve Rekabet Belirleme Süreci", *Stratejik Yönetim Ders Notu*, s.20, İstanbul.
- Başaran, M. (2005). *Girişimcilik*, 2. Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını web ofset tesisleri.
- Bayındır, S. (2007). Yenilik Çalışmalarında Dış Kaynak Kullanımı, *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.I.B.F. Dergisi*, Yerel Ekonomiler Özel Sayısı.

- Beşirov, İ. (2007). "Yeni Rekabet Koşullarında İşletmelerin Yol Haritası: Azerbaycan Şarap İşletmeleri Üzerine Bir Değerlendirme" *Doktora Tezi*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Bingöl, M. (2006). "İşletmelerde Bilişim Teknolojileri ve Yenilikçilik", *Yüksek Lisans Tezi*, Erzurum: Atatürk Üniversitesi SBE.
- Birinci, Y. (2013). "Stratejik Bir Araç Olarak Patent", *İktisadi Yenilik Dergisi*, Siirt Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, i, Cilt:1, sayı:1.
- Bozkurt, Ö., Göral, M. (2013). "Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma" *Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt/Vol.:13,Sayı/No:4(1-14)
- Cengiz, M. (2012). "Alanya Bölgesindeki Dört Ve Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Yöneticilerin Yenilikçilik Anlayışı", *Yüksek Lisans Tezi*, Antalya: Akdeniz Üniversitesi SBE.
- Çakmak, Aynagöz, Ö. (2010). "*Türk Sanayisinin Avrupa Birliği Piyasasında İhracatta Rekabet Gücü*" Ankara Sanayi Odası Yayın Organı.
- Çekmeceliöğlü, H., Gündüz.(2002). *Yaratıcı Birey Teorisi ve Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Genel Özellikler*, Kocaeli, 1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı.
- Çetin, T. (2003). "Türkiye Mermer Potansiyeli, Üretimi ve İhracatı" Ankara: *Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 23, Sayı 3, S. 243-256
- Çetinkaya, Ö. (2006). "Rekabet Stratejilerinin Belirlenmesinde Portföy Analizi ve Tariş Üzerine Bir Araştırma", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8/3, s.57-76.
- Çivi, E.,Erol, İ., İnanlı, T.,Erol, D.,E. (2008). "Uluslararası Rekabet Gücüne Farklı Bakışlar" *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt.4,Sayı:1, 4:1-22.
- Dağhan, G., Kalaycı, Esin., Seferoğlu S.Sadi, (2011). *Milli Eğitim Şuralarındaki Teknoloji Politikalarının İncelenmesi*, XIII Akademik Bilişim Konferansı, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Demirhan, D. ve İktisadi, E. Ü. (2002). "İşletmelerde Stratejik Bilgi Sistemleri Yönetimi ve Rekabet Üstünlüğü Elde Edilmesindeki Rolü", *Ege*

- Akademik Bakış, Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi*, 2(2), 117-124.
- Deniz, M. (2011), "Kobi'lerde yenilik, yenilik stratejileri ve bir Uygulama", *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Sayı:22-148-151-155.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 5. Baskı, İstanbul: Beta Basım.
- Dinçer, Ö., Fidan, Y. (1999). *İşletme Yönetimine Giriş*, 4. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Doğan, S., Şanlı, B. (2003). "İktisadi Kalkınmada Beşeri Sermaye" *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.8, S.1, s.173-196
- Drucker; P.(1993). *Innovation and Entre-preneurship*. Harper Collins Publishers.
- Duran, C., Saraçoğlu, M. (2009). "Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan ilişkisi ve Yeniliği Geliştirme Süreci" *Yönetim ve Ekonomi dergisi*, Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F., Cilt:16, Sayı:1.
- Durna, U. (2002). *Yenilik Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Elçi, Ş. (2008). "İnovasyon: Neden ve Nasıl?", *Strateji Bülteni*, Ankara, , sayı 7, s.6.
- Elçi, Ş. (2007). *İnovasyon Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*, Ankara: Technopolis Group.
- Eraslan, H., İpçioğlu, İ., Haşit, G., Erşahan, B. (2008). "Bilecik Bölgesi Mermer Sektörünün Uluslararası Rekabetçilik Analizi: Sektörel Sorunlar ve Çözüm Önerileri" *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C:5, S:10.
- Eren, E. (1982). *İşletmelerde Yenilik Politikası : Kuram ve Uygulamada Yenilik*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Erkek, D., Özdemir, S. (2011). Mermer ve Traverten Sektörüne Bölgesel ve Küresel Yaklaşım, http://geka.org.tr/yukleme/mermer_ve_traverten_sektorunde_kuresel_ve_bolgesel_yaklasim.pdf, (Erişim Tarihi: 09.08.2014).
- Eriç, M. (1998). *Kültür ve Yaratıcılık*, İstanbul: Kazancı Yayınları, No:161.

- Ertay, F. Coşkun., Döven, Said M., Özyer, K. (2011). "Tokat İli Mermer Endüstrisi Sektör Araştırması ve Rekabetçilik Analizi", Tokat.
- Frascati Kılavuzu, (2002). "Araştırma ve Deneysel Geliştirme Taramaları İçin Önerilen Standart Uygulama", Ankara, s.18.
- Genç, Ö. (2004). "Blok Mermer ve Mermer İşleme Sektörü", Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş., Ankara, s:7-24.
- Gökeek, O. (2007). "Yenilik Yönetimi Süreci ve Yenilik Stratejileri: Otomotiv Sektöründe Bir Alan Çalışması" *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.
- Göker, A. (2001). "Türkiye'nin Bilim-Teknoloji-Inovasyon Politikası Üzerine İrdelemeler" *Gazi Üniversitesi İktisat Bölümü Yayın Organı Kongreler Dizisi II, Rekabet' Nereye Kadar? Nasıl? Paneli*.
- Gökmenoğlu, S. Muharrem, Akal, M. ve Altunışık, R. (2012). "Ulusal Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler Üzerine Değerlendirmeler", *Rekabet Dergisi*, Cilt:13, Sayı:4, Ankara.
- Gökuç ,Tülübaş, Y. (2011). *Beton Prefabrikasyon Sektöründe Teknolojik Yenilik Yeteneklerinin Kurumsal Performansa Etkisinin Araştırılması*, Kasım 2011, Sayı:100.
- Güleş, Kürşat H., Bülbül, H. (2004). "Yenilikçilik: İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı", 1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, s.135-155.
- Günay, Ö. (2007). "Kobilerde Yenilik Türlerinin Analizi Ve Yenilik Engellerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.
- Gürbüz, S. (2004). "Yaratıcılık ve yenilik (Dünya'daki ve Türkiye'deki Gerçekler)", *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara: Gazi Üniversitesi SBE.
- Gürsoy, S. (2005). "Muğla İlinde Mermercilik Sektörünün Gelişimi ve İİ Ekonomisine Katkıları", *Uzmanlık Tezi*, İç İşleri Bakanlığı İİ Planlama Uzman Yardımcıları, Ankara.
- Gürol, Mehmet A. (2006), *Küresel Arena'da Girişimci ve Girişimcilik*, Gazi Kitapevi, Ankara.

- Güvercin, B. (2008). "Rekabetçi Stratejik Yönetim ve Rekabet Edilebilirlik Arasındaki Köprü: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara: Gazi Üniversitesi SBE.
- Işık, C., Keskin, G. (2013). "Bilgi Ekonomilerinde Rekabet Üstünlüğü Oluşturulması Açısından Inovasyonun Önemi", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 27, Sayı: 1,
- İnci, M., Gül, H. (2006). "Bilgi Çağında Rekabetin Temel Belirleyicisi: Bireyin Yaratıcılığı", *Karaman İ.I.B.F Dergisi*, Konya: Selçuk Üniversitesi.
- İraz, İ., Yıldırım, E. (2004). "İşletmelerde Stratejik Bilgi Yönetiminin Yenilikçi Faaliyetlerin Sürdürülebilirliğine Etkisi", *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Konya, Sayı:8.
- İraz, R. (2005). "Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ'ler" Konya: Çizgi Kitabevi.
- İrmiş, A., Özdemir, L. (2011). "Girişimcilik Ve Yenilik İlişkisi", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Journal of Administrative Sciences.
- İslamoğlu, G. (2006). "Küreselleşen Dünyada Devletin Ekonomideki Yeri ve Türkiye", *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.
- Kanıbir, H. ve Eroğlu, H. (2008). "Küresel Rekabete Karşı Bir Çözüm Olarak Stratejik İşbirlikleri Ve İşletmelerin Yaklaşımları: Türk Ve Yabancı İşletmelerin Karşılaştırmalı Analizi", *Yönelim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, Sayı:10.
- Karacaoğlu, K. (2006). "İşletmelerin Rekabet Üstünlüğü Anlayışlarını Etkileyen Ögelerin Endüstri Temelli Ve Kaynak Temelli Bakış Açısına Göre Belirlenmesi: Kayseri İlinde Bir Araştırma", *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:10,Sayı:2, ss.1-22.
- Karacaoğlu, K. (2009). "Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Unsurların Yapısal Eşitlik Modeli İle Belirlenmesi: ISO 500 Büyük Sanayi İşletmesi Örneği", *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı:34, ss.165-187.
- Karadal, H., Saygın M. (2013), "Girişimcilerde Beşeri Sermaye Özelliklerinin Kobi'lerinInovasyon Yeteneklerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma", *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, cilt 5, no 2, issn: 1309-8012 (online)

- Karasar, Ş. (2004). "Eğitimde Yeni İletişim Teknolojileri-İnternet Ve Sanal Yüksek Eğitim", *The Turkish Online Journal of Educational Technology – TOJET*, October 2004 ISSN: 1303-6521 volume 3 Issue 4 Article 16
- Kaygın, E. (2012). "Sürdürülebilir Bir Rekabet Avantajı Sağlamanın Yolu: İç Girişimcilik Anlayışı", *Sosyal Ve Beşeri Bilimler Dergisi, Cilt 4, No 1, ISSN: 1309-8012 (Online)*.
- Kingır, S. (2002). "İşletmelerde Teknolojik Yeniliklere Karşı Direnme Sorunu ve Alınabilecek Önlemler", *Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Bolu, Cilt: 2002-2, Sayı: 5, 163-178*
- Kırım, A. (2005). *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*, Sistem Yayıncılık, S. 52,53.
- Kişman, Z. Aytaç., Kan Dünder, Ö. (2011). "Elazığ Mermer Raporu", *Sektörel Araştırmalar Serisi-2, Fırat Kalkınma Ajansı*.
- Koçel, T. (2001), *İşletme Yöneticiliği*, 6. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Kongar, E.N. (1995). "İnovasyon: yenilik", *Bitirme Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Makine Fakültesi, Endüstri Mühendisliği*.
- Korkmaz, M., Baykara, S. ve Akman G. (2012). "İşletmelerde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü İçin Pazarlama Ve Satış Stratejilerinin Geliştirilmesi", *Akademik Bakış Dergisi, Sayı:28*.
- Köksal, Ayşe, S. (2008). "Pazarlamada Yenilik ve Uygulama Örnekleri", *Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE*.
- Kösekahyaoglu, L. ve Özdamar, G. (2011). "Türkiye, Çin Ve Hindistan'ın Sektörel Rekabet Gücü Üzerine Karşılaştırmalı Bir İnceleme", *U.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt: XXX, Sayı. 2*.
- Kumral, N. (2008). "Bölgesel Rekabet Gücünü Artırmaya Yönelik Politikalar", *Ege University Working Papers in Economics*.
- Marangoz, M.(2012), *Girişimcilik*, 1. Baskı, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Mucuk, İ. (1998). *Pazarlama İlkeleri*, . 9. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Oflazoğlu, S., Koçak, A. (2012). "Stratejik Yönlülüklerin Yenilik ve Performans Üzerindeki Etkisi", *Çankırı Karatekin Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, s:131*.

- Oğuztürk, Bekir, S. (2003). "Bölgesel Kalkınmada Yenilikçiliğin Rolü ve Göller Bölgesi Üzerine Bir Uygulama", *Doktora Tezi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.
- Onay, M., Çavuşoğlu, S. (2010). "İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Etkileyen Faktörler: İç Girişimcilik", *Yönetim ve ekonomi dergisi*, Manisa, Celal Bayar Üniversitesi, Cilt:17, Sayı:1, s.48.
- Oslo Kılavuzu,(2005). "Yenilik Verilerinin Toplanması Ve Yorumlaması İçin İlkeler", ISBN 975-403-362-5 –s.50-52.
- Ozan, Ö. (2009). "İşletmelerde Yenilik Yapma ve Yönetme", *Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya Üniversitesi SBE.
- Öğüt, A. (2001). *Bilgi Çağında Yönetim*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Öğüt, A., Akgemci, T., Şahin, E., Kocabacak. (2007). "İşletmelerde Düşünce Aşamasından Patent Aşamasına Uzanan Süreçte Yenilik Stratejileri ve Buluş Yönetimi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Konya
- Öğüt, A., Bülbül, H. (2003). "Yenilik Yönetiminde Zaman Boyutu Ve Zaman Temelli Rekabet", *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Konya, Sayı:5.
- Örücü, E., Kılıç, R. ve Savaş, A. (2011). "Kobi'lerde İnovasyon Stratejileri Ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 (1), s.63.
- Özdaşlı, K. (2002). "Bilgi Toplumu İşletmelerinde Yenilikçi Özellikler: Göller Bölgesi (Isparta ve Burdur) İşletmelerinde Bir Araştırma", *Yüksek Lisans Tezi*, Süleyman Demirel Üniversitesi, SBE: Isparta.
- Özkan, C. (2009). "Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak Yenilik Stratejileri ve Bir Uygulama", *Yüksek Lisans Tezi*, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Malatya.
- Polat, M., Öner, M. Atilla, (2000). "Firmalarda Yenilik Yönetimi Teknikleri", Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, mba Programı, İstanbul.
- Porter, Michael E. (1991). "The Competitive Advantage of Nations", The Mac Millan Press Ltd.

- Samen, S. (2008). "İşletmelerde Yaratıcılığın Önemi", *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 17, Sayı 2, s.363-378.
- Schumpeter, J. (1934), "The Theory of Economic Development", Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Seviçin, A. (2009). "Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kavramı Üzerine Bir Çalışma" *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt.5, Sayı:10, ss.171-185.
- Smith, K. (1998). "Science, Technology and Innovation Indicators, A Guide For Policy Makers", *Idea Paper*, No:5 s.15.
- Swaim, R. (2010). *Bir Strateji Ustası Peter Drucker*, İstanbul.
- Şahin, A. (2009). "Mersin'de Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinin Ölçülmesi", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10 (2), 259-271.
- Şimşek, M. Şerif (2002), *Yönetim ve Organizasyon*, 7. Baskı, Konya.
- Tekin, M. ve Çiçek, E. (2005). "İşletmelerde Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Farklı Bir Yaklaşım: Değer Temelli Pazarlama", *V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu*, İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Tekin, M. ve Göral, R. (2010). "İşletmelerde Stratejik Teknoloji Yönetimi ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü İlişkisinin Belirlenmesi ve Otomotiv Yan Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma" *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, C:13, S:19, s.293-320
- Tekin, M., Güleş, Hasan K. Ve Öğüt, A. (2007). "Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi", IV. Baskı, Gezi Kitabevi, s.78.
- Tekin, M., Zerenler, M., Bilge, A., Yıldız, M. ve Özilhan D.(2005). "Bilişim Teknolojileri Kullanımını İşletme Performansına Etkileri: Lojistik Sektöründe Bir Uygulama" *V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu*, İstanbul Ticaret Üniversitesi
- Terzioğlu, M. (2008). "İşletmelerde Inovasyon Yeteneği: Denizli Tekstil Sektörü Örneği", *Yüksek Lisans Tezi*, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, S.12.
- Timurçin, D. (2010). "Türkiye'de Kobi'lerin Rekabet Gücü ve Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Kümelenmenin Etkisi" *Doktora Tezi*, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

- Timurçin, D. (2010). "Türkiye'de Kobi'lerin Rekabet Gücü Ve Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Kümelenmenin Etkisi" *Doktora Tezi*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Top, S. (2006). *Girişimcilik Kesif Süreci*, 1. Basım, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Topal, Y. ve Kurt, M. (2007), "AB Sürecinde KOBİ'lerde Yenilik Stratejisi ve Yeniliğe İlişkin Finansman Kaynakları; Afyon Mermer Sektöründe Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.12,S.1,s.294-296.
- TÜSİAD, (1997). "Rekabet Stratejileri ve En İyi Uygulamalar Türk Elektronik Sektörü", *TÜSİAD Rekabet Stratejileri Dizisi-1*, Ajans Medya Reklamcılık A.Ş., s. 18-32, İstanbul.
- Tüz, Vergiliel, M. (2004). *Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı*, Alfa Akademi Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Uzkurt, C. (2005). *Yenilik Çeşitleri ve Yeniliğin Yayılması*, 2. Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, web ofset tesisleri.
- Uzkurt, C. (2008). *"Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü"*, İstanbul: Beta Basım.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. Kadri, (2004). *"İşletmelerde Stratejik Yönetim"*, İstanbul: Literatür Yayınları.
- Varlı, B. (2010). "Avrupa Birliği'nde ve Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler; Yeniliğin Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler İçin Önemi", *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yahyagil, M.Y.(2001). "Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçilik", *I.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü, Yönetim Dergisi*, İstanbul, Sayı 38, ss.7-16.
- Yalçınkaya, T. ve Ertaştan, B. (1998), "Türkiye'de Piyasa Ekonomisi ve Rekabet Anlayışının Dış Ticaret Üzerine Yansımaları-Sorunlar ve Öneriler", *İGEME'den Bakış Dergisi*, Yıl:2, S:8,
- Yalçınkaya, T. ve Çakır, A. (2004). "Küresel Rekabet Ekseninde İhracatçı Firmalar İçin Bir Risk Faktörü: Sosyal Ve Ekolojik Damping", *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Cilt:6, Sayı:1.

- Yavuz, A., Albeni, M. ve Göze, Kaya, D. (2009).“Ulusal İnovasyon Politikaları Ve Kamu Harcamaları: Çeşitli Ülkeler Üzerine Bir Karşılaştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , C.14, S.3 s.65-90.
- Yeloğlu, Hakkı O. (2007) “*Örgüt, Birey, Grup Bağlamında Yenilik ve Yaratıcılık Tartışmaları*”, Ege Akademik Bakış, Cilt:7, Sayı:1, İzmir.
- Yıldırım, R. (1998). *Yaratıcılık ve Yenilik*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Yılmaz, T. (2010). “Küçük Ve Orta Ölçekli İmalat İşletmelerinde Yenilik (İnovasyon) Yönetimi: İzmir İli Örneği”, *Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yiğit, S. ve Özyer, K. (2011). Sürdürülebilir Üstünlük Kaynağı Olarak Bilgi, *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Selçuk Üniversitesi, s.333-359*.
- Yorgancılar, F.Nur, (2010). “Sürdürülebilir Rekabet Anlayışı Olarak Yenilik Yeteneği”, *Yüksek Lisans Tezi*, Selçuk Üniversitesi, Konya.

İNTERNET KAYNAKLARI:

- Aytaç, Ö. İlhan, S. (2008), “Girişimcilik ve Girişimci Kültür: Sosyolojik Bir Perspektif”, http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler, (Erişim Tarihi: 19.01.2014)
- Başbakanlık Mevzuatı Geliştirme ve Yayın Genel Müdürlüğü <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/11/20121104-11.htm> (Erişim Tarihi: 21.07.2014)
- Bulut, Zeki A. (2004). “Küresel Rekabet”, *Mevzuat Dergisi*, Sayı:75,(<http://www.mevzuatdergisi.com/2004/03a/01.htm>,Erişim Tarihi:01.04.2014).
- Elmacı, O., Kurnaz, N. (2004). “Sürdürülebilir Rekabet Gücüne Yönelik Vizyon Arayışlarında Faaliyet Tabanlı (FTM) Maliyetleme Yaklaşımı” <http://www.muhasabetr.com/makaleler/014/>, Erişim tarihi (21.06.2014).
- Elmas Modeli, <http://www.ekonometrik.com/porter-ve-elmas-modeli-2.html>, (Erişim Tarihi:18.06.2014).

- Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı,
<http://www.enerji.gov.tr/index.php?dil=tr&sf=webpages&b=mermer&bn=230&hn=230&nm=390&id=395> (Erişim Tarihi: 10.05.2014)
- Güravşar, Gökçe, S. (2010). Fırat Kalkınma Ajansı, <http://www.lka.org.tr/>, (Erişim Tarihi: 05.02.2014).
- İcat Nedir, <http://icat.nedir.com/#ixzz2lb6kkMG>.(Erişim Tarihi: 20.10.2013).
- İMMİB, İstanbul Maden ve Metaller İhracatçılar Birliği
http://www.immib.org.tr/files/mgrapor/mad_mg_ulke_yil.pdf, (Erişim Tarihi: 09.06.2014).
- İnovasyon, http://www.academia.edu/4398444/İcat_mi_İnovasyon_mu.(Erişim Tarihi: 01.12.2013.)
- İşman, A. (2001). "Teknolojinin Felsefi Temelleri" *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sakarya Sayı :1,<http://web.archive.org/web/20070717192308/http://www.ef.sakarya.edu.tr/dergi/efdersisayi1.pdf>., (Erişim Tarihi:16 Şubat 2014).
- Özgenç, A. (2006). Capital Dergisi, <http://www.capital.com.tr/haber>.(Erişim: 29.05.2014).
- TDK,(http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_bilimsanat&view=bilimsanat&kategori=terim&kelimeget=rekabet&hngget=md (Erişim Tarihi:19.10.2013).
- Zerenler, M., Türker, N., Şahin, E. "Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) Ve Yenilik İlişkisi [http://rdbuildings.com/imageAmbar/Dosya_Store/102/xDosya\[102\]_56.pdf](http://rdbuildings.com/imageAmbar/Dosya_Store/102/xDosya[102]_56.pdf) (Erişim Tarihi:20.01.2014)
- [http://www.turkteknoloji.com.tr/makaleler.aspx?DataID=10&Baslik=TEKNOLOJY%20TRANSFER%20OF%20DDS%20\(TTO\)%20NED%20DDR?](http://www.turkteknoloji.com.tr/makaleler.aspx?DataID=10&Baslik=TEKNOLOJY%20TRANSFER%20OF%20DDS%20(TTO)%20NED%20DDR?)(Erişim Tarihi: 13.08.2014).
- Türkiye İhracatçılar Meclisi, <http://www.tim.org.tr/tr/ihracat-ihracat-rakamlari-tablolar.html> (Erişim Tarihi: 10.08.2014)

TÜSİAD, (2003). www.tusiad.org.tr, (Erişim Tarihi: 10.08.2014)

Brezilya Doğal Taşlar Endüstrisi Birliği
(ABIROCHAS), <http://www.abirochas.com.br/> (Erişim Tarihi: 10.08.2014)

ANKET FORMU

Anketin amacı, Muğla'da faaliyet gösteren mermer işletmelerinin yenilik kapasitesinin ve rekabet gücünün analizini ortaya koymaktır. Anketi doldurmak sadece 10 dakikanızı alacak ve söz konusu çalışma için bize çok faydalı bilgiler sağlayacaktır. Çalışma sonuçları sizlere yol gösterici olması açısından tamamlandığında mail yolu ile ulaştırılacaktır. Bu anketten elde edilen bilgiler sadece akademik ve bilimsel çalışmalar için kullanılacaktır.

Barış KAPLAN (Yüksek Lisans Öğrencisi)
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi BAP Birimi

Yrd. Doç. Dr. Mehmet AVCI (Danışman)
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisat Bölümü
mehmet@mu.edu.tr

GENEL İŞLETME BİLGİLERİ VE İŞLETME STRATEJİLERİ

- G1. İşletmenizin kuruluş yılını belirtiniz (.....)
- G2. İşletmenizin üretim yeri mülkiyetini belirtiniz.
Kira Kendi mülkü Diğer
- G3. İşletmenizin hukuki statüsünü belirtiniz.
Anonim şirket Limited şirket Komandit şirket Kolektif şirket Şahıs şirketi
Diğer
- G4. İşletmenizde istihdam edilen çalışan sayısını belirtiniz.
1-9 kişi 10-49 kişi 50-249 kişi 250 ve üzeri kişi
- G5. İşletmeniz aile şirketi olarak nitelendirilebilir mi?
Evet Hayır
- G6. İşletmenizde yabancı sermaye bulunuyor mu?
Evet (%.....) Hayır
- G7. İşletmenizin sermaye dağılımını belirtiniz.
Bölgesel Ulusal Yabancı Diğer
- G8. Başka ülkelerde üretim yatırımınız var mı?
Evet Hayır
- G9. Üst düzey yöneticiler tarafından onaylanan yazılı bir stratejik planınız bulunmakta mıdır?
Evet Hayır

PAZAR ÖZELLİKLERİ VE REKABETİN YAPISI

- P1. İşletmenizin ürünlerini pazarladığı hedef pazarı belirtiniz.
Yurtiçi Yurtdışı
- P2. İşletmeniz son 3 yıl içerisinde ihracat yaptı mı?
Evet Hayır
- P3. İşletmenizde ihracatın toplam satışlara oranını belirtiniz.
0-25 % 26-50% 51-75% 76-100%
- P4. Ürettiğiniz ürünlerin yüzde kaçını yurt dışına doğrudan veya dolaylı olarak pazarlamaktasınız?
Hiç % 1-25 % 26-50 % 51-75 % 76-100
- P5. İhracat yapıyorsanız biçimini belirtiniz.
Sadece müşteriye doğrudan ihracat Sadece dolaylı ihracat (aracı vasıtasıyla) Her ikisi de
- P6. İhracat yaptığınız ülkeyi/ülkeleri belirtiniz.
Avrupa Birliği üyesi ülkeler Diğer Avrupa ülkeleri Ortadoğu ülkeleri
Orta Asya Türk Cumhuriyetleri Çin ABD
Rusya Diğer (.....)
- P7. Eğer işletmeniz ihracat yanmıyor ise nedenini belirtiniz.
Kaynak Yetersizliği Dış Pazarı Tanımama İç Pazarda Tatmin Aracı İşletme Bulamama
Uygun Fiyatta Sunamama Kaliteli Mal Sunamama Yabancı Dil Eksikliği
- P8. Rakiplerinizin sizin yaptığınız rekabet hamlelerine karşı cevap verme durumunu belirtiniz.
Fiyat düşürme Kalite artırma Kalite azaltma Üretim (kapasite) Arttırma
Yeni ürün tasarlama
- P9. Rekabet avantajı sağlamanın etkili yolları sizce aşağıdakilerden hangisidir? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir)
Yenilik yapmak Maliyet düşürme Know-how (ticari sır) Ürün geliştirme
Teknoloji transferi Diğer (.....)
- P10. İşletmenizin Yerel/Bölgesel Pazar payını nasıl buluyorsunuz?
Yok Çok düşük Orta Yüksek
- P11. İşletmenizin Ulusal Pazar payını nasıl buluyorsunuz?
Yok Çok düşük Orta Yüksek

P12. İşletmenizin Uluslararası Pazar payını nasıl buluyorsunuz?

Yok Çok düşük Orta Yüksek

P13. Sahip olduğunuz üretim teknolojisi size rekabet üstünlüğü elde edebilmeniz için yeterli midir?

Evet Hayır

P14. Son 3 yıl içerisinde işletmenizin aşağıda sayılan hangi gruplarla rekabet gerçekleştirdiğini belirtiniz?

Var olan Yerli Üreticiler-Rakipler Var Olan Yabancı Üreticiler-Rakipler
Piyasaya Yeni Giren Yerli Üreticiler-Rakipler Piyasaya Yeni Giren Yabancı Üreticiler-Rakipler

P15. Rakiplerinize kıyasla benzer ürünlerde Fiyat açısından işletmenizin ürünlerini nasıl değerlendiriyorsunuz?

Çok düşük fiyat 1 2 3 4 5 Çok yüksek fiyat

P16. Rakiplerinize kıyasla benzer ürünlerde Kalite açısından işletmenizin ürünlerini nasıl değerlendiriyorsunuz?

Çok düşük kalite 1 2 3 4 5 Çok yüksek kalite

P17. Rakiplerinize kıyasla benzer ürünlerde Odaklanma (hedef pazar büyüklüğü) açısından işletmenizi nasıl değerlendiriyorsunuz?

Çok dar 1 2 3 4 5 Çok geniş

P18. Rakiplerinize kıyasla benzer ürünlerde Cesitlendirme (ürün yelpazesinin genişliği) açısından işletmenizi nasıl değerlendiriyorsunuz?

Çok dar 1 2 3 4 5 Çok geniş

P19. Size göre Mermer Sektöründe işletmelerin rekabet gücünü etkileyen en önemli 3 faktör nedir?

1.....
2.....
3.....

İŞLETME STRATEJİSİ VE YENİLİK TÜRLERİNİ UYGULAMA DÜZEYİ

F1. Sahip olduğunuz standart belgelerini işaretleyiniz.

Yok TSE ISO Diğer (.....)

F2. Son 3 yıl içerisinde işletmeniz yeni ürün veya iyileştirilmiş ürün piyasaya sürdü mü?

Evet Hayır

F3. Son 3 yıl içerisinde işletmeniz mevcut üretim yöntemlerinde önemli düzeyde iyileştirme yaptı mı?

Evet Hayır

F4. Son 3 yıl içerisinde işletmenizde pazarlama yeniliği yaptınız mı?

Evet Hayır

F5. Son 3 yıl içerisinde işletmenizde organizasyonel yenilik yaptınız mı?

Evet Hayır

F6. Yenilik stratejileri ile ilgili açıklamalara göre işletmeniz hangi yenilik stratejisini izlemektedir? (yalnızca birini seçiniz)

İzlediğimiz strateji Saldırgan bir yapıdadır. (Rakiplerden önde olma ve pazar hâkimiyetini elde etme amaçlıdır)

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

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

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

F7. İşletmenizde stratejik kararların alınması nasıl olmaktadır?

Kararlar yeni fırsatların değerlendirilmesi yönünde alınır

Kararlar işletme sahibi tarafından verilir

Kararlar yasal mevzuat şartları veya müşteri isteklerine göre alınır

Kararlar bir takım analizlere ve değerlendirmelere göre alınır

Kararlar üst düzey yöneticilerle birlikte alınır

Kararlar genellikle sezgisel olarak alınır

Kararlar hep büyüme ile ilgilidir

Yaşanan problemlere yönelik kararlar alınır

Düşük riskli kararlar alınır

F8. Genel olarak işletme büyüme stratejiniz nelerdir?

Üretim/hizmet kapasitesini arttırmak

Yurt içi Pazar payını arttırmak

Yurt dışı pazarlara açılmak

Birleşme

Ortak Yatırım

Satın alma

Bayilik Verme

Dış kaynak kullanma

F9. Son 3 yıl içerisinde işletme dışından sizin önemli saydığınız teknoloji transferi yaptınız mı?

Evet Hayır

F10. Cevabınız evet ise hangi yöntemle gerçekleştirdiniz?

Lisans alımı Makine ve teçhizat alımı

Ar-Ge için işbirliği

Üretim için işbirliği

İşletme birleşmesi Yeni uzman istihdamı

Danışmanlık hizmetleri

Tersine mühendislik

Açık bilgi kaynakları (fuar, sergi, yayın, vb.)

Diğer (.....)

F11. İşletmeniz son 3 yıl içerisinde aşağıdaki sınıflar ile ilgili durumunu belirtiniz?

Patent başvurusunda bulunma	Evet	Hayır
Hizmet veya ürün tescil ettirme	Evet	Hayır
Bir ticari marka tescil ettirme	Evet	Hayır
Telif hakkı talep etme	Evet	Hayır

F12. İşletmeniz yenilik sürecinde hangi içsel bilgi kaynaklarından yararlanmaktadır?

Firmanın yaptığı Ar-Ge faaliyetleri	Personelin/işçinin yeni fikir ve önerileri
Pazarlama satış departmanından gelen fikirler	Yönetim departmanından gelen fikirler

F13. İşletmeniz son 3 yılda yenilik faaliyetleri için aşağıdaki finansman imkânlarından yararlandı mı?

TÜBİTAK destekleri	Evet	Hayır
KOSGEB destekleri	Evet	Hayır
TTGV (Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı) destekleri	Evet	Hayır
Avrupa Birliği (AB) Çerçeve Programı	Evet	Hayır
Diğer AB destekleri	Evet	Hayır

F14. İşletmeniz son 3 yılda yenilik faaliyetleriyle ilgili işbirliklerinde bulundu mu?

Evet Hayır

F15. İşbirliği yapılan kuruluş varsa belirtiniz. (Birden fazla sık işaretleyebilirsiniz)

Özel danışmanlık şirketi	KOSGEB	Üniversite	Kamu ve özel araştırma merkezleri
Rakipler veya alandaki diğer firmalar		Müşteriler	Diğer.....

F16. Yenilik faaliyetlerinizi engelleyici faktörler nelerdir?

Kendi kuruluşunuzun kaynak yetersizliği	Dış kaynakların eksikliği
Yenilik yapmanın pahalı olması	Kalifiye personel eksikliği
Teknolojik bilgi eksikliği	Uygulamayla/pazarla ilgili bilgi eksikliği
Yenilik işbirliği ortakları bulmanın zor olması	Kullanıcılar açısından talebin belirsizliği
Diğer kuruluşların piyasaya hakim olması	Önceden yapılan yeniliklerin yeterli olması
Yeniliğe talebin olmayışı	

F17. İşletmenizde Ar-Ge Departmanı bulunmakta mıdır?

Evet Hayır

F18. Ar-Ge faaliyetinde çalışan personel sayınızı belirtiniz.

0-5 kişi 6-10 kişi 11 kişi ve üzeri

F19. İşletmenizin Ar-Ge Faaliyetinin niteliğini belirtiniz.

Teknoloji Geliştirme Ürün Geliştirme Ürün iyileştirme

F20. İşletmenizin Ar-Ge faaliyetlerine ayırdığı pay yaklaşık olarak yıllık cironuzun yüzde kaçındır?

%0 % 1-5 %6-10 %11-15 %16-20

F21. İşletmenizde teknolojik gelişmeleri takip etme yönteminiz nedir?

Personel	Sanayi Ticaret Odası	Danışmanlık Firmaları	Diğer Firmalar
Dergi/Gazete	Konferans	Fuar/Sergi	

F22. Size göre Mermer Sektöründe işletmelerin yenilik yeteneğini etkileyen en önemli 3 faktör nedir?

- 1.....
- 2.....
- 3.....

BİLGİ TEKNOLOJİLERİ KULLANIM DÜZEYİNE İLİŞKİN BİLGİLER

B1. İşletmenizde bilgisayar ve internet kullanıyor musunuz?

Evet Hayır

B2. İşletmenize ait Web sayfası var mıdır?

Evet Hayır

B3. İşletmeniz e-ticaret yapmaktadırmıdır?

Evet Hayır

ANKETİ CEVAPLAYANA İLİŞKİN BİLGİLER

A1. İşletmedeki statünüzü belirtiniz.

İşletme sahibi Ortaklardan birisi Profesyonel yönetici Departman yöneticisi

Diğer (.....)

A2. Yaşınız belirtiniz (.....)

A3. Eğitim durumunu belirtiniz.

İlköğretim Lise Ön lisans (MYO) Lisans Yüksek Lisans Doktora

A4. Sektördeki çalışma sürenizi belirtiniz.

1 yıldan az 1-3 yıl arası 4-6 yıl arası 7-9 yıl arası 10 yıl ve üstü

A5. Bu işletmedeki çalışma sürenizi belirtiniz. (..... yıl)

Tamamlandığı zaman çalışma sonuçlarının sizlerle paylaşılabilmesi için lütfen e-mail adresinizi belirtiniz.

e-mail:@.....

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Barış KAPLAN

Doğum Yeri: Fethiye

Doğum Yılı : 1982

Medeni Hali: Evli

EĞİTİM VE AKADEMİK BİLGİLER

Lise 1999-2001 : Kemer Lisesi

Ön Lisans 2001-2003 : Mersin Üniversitesi Mersin Meslek Yüksekokulu

Lisans 2009-2011 : Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi

Yabancı Dil : İngilizce

MESLEKİ BİLGİLER

2003-... : Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Bilgisayar İşletmeni