

**SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜNÜN
SAĞLANMASINDA İNOVASYONUN ÜRETİM
MALİYETLERİNE ETKİSİ VE
AMPİRİK BİR UYGULAMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Adil AKINCI

Kütahya – 2011

T. C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜNÜN
SAĞLANMASINDA İNOVASYONUN ÜRETİM MALİYETLERİNE
ETKİSİ VE AMPİRİK BİR UYGULAMA**

Danışman:

Yrd. Doç. Dr. Orhan ELMACI

Hazırlayan:

Adil AKINCI

Kütahya – 2011

Kabul ve Onay

Adil AKINCI'nın Yüksek Lisans Tezi olarak hazırladığı "Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Sağlanmasında İnovasyonun Üretim Maliyetlerine Etkisi ve Ampirik Bir Uygulama" başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

..../...../2011

Tez Jürisi	İmza	
	Kabul	Red
Yrd. Doç. Dr. Orhan ELMACI (Danışman)		
Prof. Dr. Hüseyin ERGİN		
Prof. Dr. Şerafettin SEVİM		

Doç. Dr. Abdullah YILMAZ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Yemin Metni

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Sağlanması İnovasyonun Üretim Maliyetlerine Etkisi ve Ampirik Bir Uygulama” adlı çalışmanın; bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların, kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../2011

Adil AKINCI

Özgeçmiş

23.10.1984 yılında Kütahya'da doğdu. İlköğrenimini ve orta öğrenimini Kütahya'da tamamladı. Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Maliye Bölümünden 2005 yılında mezun oldu. 2006–2007 eğitim yılında Dokuz Eylül Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulunda 1 yıl İngilizce hazırlık eğitimi aldı. 2007–2008 öğretim yılında Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü Muhasebe-Finansman Anabilim dalını kazandı. 12.08.2009–19.01.2010 tarihleri arasında 329. Kısa Dönem olarak Gelibolu 18.Mekanize Piyade Tugayında askerlik görevini yerine getirdi.

ÖZET

SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜNÜN SAĞLANMASINDA İNOVASYONUN ÜRETİM MALİYETLERİNE ETKİSİ VE AMPİRİK BİR UYGULAMA

AKINCI, Adil

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı
Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Orhan ELMACI
Mayıs, 2011, 137 sayfa

Günümüzün hızlı değişen dünyasında, küresel rekabetin her geçen gün arttığı ekonomik ortamda işletmelerin ayakta kalabilmesi, rekabette söz sahibi olabilmeleri ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri, işletmelerin rekabet avantajı yaratabilme yeteneklerine ve işletmenin inovatif faaliyetleri sonucu rakiplerine karşı üstünlük sağlayabileceği avantajlara bağlı olarak gelişmektedir.

Rekabet ortamında üstünlük elde etmek isteyen işletmeler maliyet stratejisi, farklılaştırma stratejisi ve odaklanma stratejilerinden birinde yetkinlik kazanarak rekabet üstünlüğü elde etmeye çalışmaktadırlar. İşletmeler inovatif faaliyetlerle bahsedilen stratejilerde yetkinlik kazanarak rekabet üstünlüğü elde etmeye çalışmakla birlikte, bu üstünlüğün devamlılığını korumak için mücadele etmektedirler. İşletmelerin rekabet üstünlüğünü sürdürülebilir hale getirebilmesinin kaynağı inovatif faaliyetler geliştirebilme yeteneklerine bağlıdır. İnovasyon sayesinde işletmeler hem maliyetlerindeki düşüslere bağlı olarak diğer işletmelere karşı maliyet üstünlüğü sağlamakta, hem de ürün ve hizmetlerindeki farklılaştırmalar sayesinde diğer işletmelere karşı rekabet üstünlüğü elde etmektedir.

Bu çalışmada, öncelikle rekabet ve rekabet teorisi, inovasyon teorik olarak anlatılmış daha sonra uygulama olarak sofracılık üreten bir işletme ele alınarak, işletmenin ürettiği cam kase ürününün üretim sürecinde yaptığı inovatif değişiklik, bu değişikliğin ürünün toplam maliyetlerine etkisini ve yapılan bu inovatif faaliyetin işletmenin rekabet üstünlüğüne katkıları incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Rekabet, Yetenek, Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü, Rekabet Stratejileri, İnovasyon

ABSTRACT**EFFECTS OF INNOVATION ON COSTS OF PRDUCTION IN PROVIDING
SUSTAINABLE COMPTITIVE ADVANTAGE AND AN EMPIRICAL
IMPLEMENTATION****AKINCI, Adil****M.A. Thesis, Department of Business Administration****Supervisor: Asst. Prof. Orhan ELMACI****May, 2011, 137 pages**

At rapidly changing world of nowadays and at an economic environment where global competition rising regularly; existence of foundations and their ability to have a voice on competition and the ability of gaining the sustainable competitive advantage depends on their skills of creating competitive advantage and innovative activities that results with having the edge over the competitors.

The foundations that desire to gain advantage at this competitive environment are tried to provide this competitive advantage by having perfection at one of the strategies of cost, diversification and focusing. In addition to trying gain competitive advantage by having the perfection on mentioned strategies by innovative activities, foundations are struggling to keep the sustainability of this advantage. The source of keeping competitive advantage sustainable is the talent of the foundation about developing innovative activities. Due to innovation; foundations not only gaining cost advantage over counter foundations by the decreasing of the costs but also they provide competitive advantage by diversification of services and products.

At first; competition and the theory of competition and innovation are told theoretically in this study. After that a foundation that produces glassware comes up. The innovative development at the procedure of the production of a bowl and the effect of this innovation on costs and on competitive advantage of the foundation are examined.

Key Words: Competition, Skills, Sustainable Competitive Advantage, Competition Strategies, Innovation

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER VE GRAFİKLER LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiii
TEZ METNİ	1
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ

1.1. REKABET KAVRAMI	5
1.2. REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ.....	8
1.3. REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAYAN TEORİLER.....	11
1.3.1. Endüstriyel Örgüt Teorisi	11
1.3.1.1. Genel Rekabet Stratejileri	13
1.3.1.1.1. Maliyet Liderliği Stratejisi.....	14
1.3.1.1.2. Farklılaştırma Stratejisi.....	15
1.3.1.1.3. Odaklanma Stratejisi.....	17
1.3.1.2. Michael Porter'ın Beş Güç Modeli	20
1.3.1.2.1. Potansiyel Rakiplerin Tehdidi	22
1.3.1.2.2. İkame Mal ve Hizmetlerin Tehdidi.....	23
1.3.1.2.3. Müşterilerin Pazarlık Gücü.....	24
1.3.1.2.4. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü.....	24
1.3.1.2.5. Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabet.....	24
1.3.2. Kaynak Temelli Teori	25
1.3.2.1. İşletmenin Kaynak ve Yetenekleri.....	25

1.3.2.2. Değer Zinciri Analizi	29
1.4. REKABET ÜSTÜNLÜĞÜNÜN SAĞLANMASI İÇİN TEMEL YETENEKLERİ GELİŞTİRMEDE YARARLANILAN YÖNTEMLER	32
1.4.1. Değişim Mühendisliği (Süreç Yenileme)	33
1.4.2. Kıyaslama (Benchmarking)	34
1.4.3. Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing).....	37

İKİNCİ BÖLÜM

İNOVASYON KAVRAMI VE İNOVASYON ÇEŞİTLERİ

2.1. İNOVASYON KAVRAMI.....	41
2.2. İNOVASYON TÜRLERİ	44
2.2.1. Ürün İnovasyonu.....	46
2.2.2. Hizmet İnovasyonu	47
2.2.3. Süreç İnovasyonu	48
2.2.4. Pazarlama İnovasyonu	50
2.2.5. Organizasyonel İnovasyon.....	51
2.2.6. Radikal ve Artımsal İnovasyon.....	52
2.3. İNOVASYONUN İŞLETMELER İÇİN ÖNEMİ	53
2.4. İNOVASYONUN İLİŞKİLİ KAVRAMLARDAN FARKI	56

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERDE İNOVASYON SÜRECİ VE İNOVASYONUN ÜRETİM MALİYETLERİNE ETKİSİ

3.1. İŞLETMELERDE İNOVASYON SÜRECİ	59
3.1.1. Fikir Oluşturma Süreci.....	62
3.1.2. Uygulanabilirlik Süreci.....	63
3.1.3. Ticarileştirme Süreci.....	63
3.2. İNOVASYONUN SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜNE ETKİLERİ.....	64

3.3. İNOVASYONUN ÜRETİM MALİYETLERİNE ETKİSİ	68
3.3.1. Üretim Maliyetleri Unsurları	69
3.3.1.1. İlk Madde ve Malzeme Maliyetleri.....	69
3.3.1.1.1. Direkt Hammadde ve Malzeme Maliyetleri	69
3.3.1.2. Direkt İşçilik Maliyetleri.....	70
3.3.1.3. Genel Üretim Maliyetleri.....	70
3.3.1.3.1. Endirekt Hammadde ve Malzeme Maliyetleri.....	71
3.3.1.3.2. Endirekt İşçilik Maliyetleri.....	72
3.3.2. İnovasyonun Üretim Maliyetlerine Etkisi.....	72
3.3.2.1. Verimliliğin Üretim Maliyetlerine Etkisi.....	73
3.3.2.2. Teknolojik Yeniliğin Üretim Maliyetlerine Etkisi.....	74

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SOFRA CAMI ÜRETİM İŞLETMESİNDE İNOVASYONUN MALİYET EKSENLİ REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ YARATMASINDAKİ ROLÜ

4.1. İŞLETME HAKKINDA GENEL BİLGİLER.....	81
4.2. UYGULAMA HAKKINDA.....	81
4.2.1. Cam Kase Üretim Prosesi Akışı	82
4.2.1.1. Ürün Tasarım Prosesi.....	82
4.2.1.2. Ürün Kontrol ve Paketleme Prosesi	84
4.2.2. Cam Kase Üretiminde Maliyet Tanımları ve Maliyet Bileşenleri.....	85
4.2.2.1. Maliyet Tanımlamaları.....	85
4.2.2.2. Maliyet Bileşenleri.....	86
4.2.2.2.1. İlk Madde ve Malzeme Giderleri.....	86
4.2.2.2.2. Direkt İşçilik Giderleri.....	86
4.2.2.2.3. Genel Üretim Giderleri	86
4.2.2.2.3.1. Değişken Üretim Giderleri.....	86
4.2.2.2.3.2. Enerji Giderleri.....	87
4.2.2.2.3.3. Sabit Genel Üretim Giderleri	87
4.2.2.2.3.4. Amortisman Giderleri	87
4.2.2.2.3.5. Paketleme Giderleri.....	87

4.2.2.2.4. Ürün Başına Toplam Gider.....	88
4.2.3. Cam Kase Ürünü Satış Prosesi	89
4.2.3.1. Cam Kase Ürün Sevkiyat Prosesi	89
4.2.3.2. Yurtiçi ve Yurtdışı Satış Prosesi	92
4.2.4. Sofra Camı Üretim İşletmesinin Satış Politikası ve İşletmeyi İnovatif Faaliyetlere Yönelten Gelişmeler.....	94
4.2.4.1. Cam Kase Ürünü Ürün Geliştirme ve Metod Mühendisliği Tarafından İncelemesi.....	95
4.2.4.2. İnovatif Faaliyetin Cam Kase Ürünü Maliyet Bileşenlerine Olan Etkileri.....	99
4.2.4.2.1. İlk Madde ve Malzeme Giderlerine Etkisi.....	99
4.2.4.2.2. Direkt İşçilik Giderleri.....	99
4.2.4.2.3. Genel Üretim Giderlerine Olan Etkileri	100
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	102
EKLER.....	105
KAYNAKÇA	109
DİZİN.....	121

TABLolar LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1.1: Rekabet Gücünün İşletmeye Etkileri.....	6
Tablo 1.2: Genel Rekabet Stratejileri.....	14
Tablo 1.3: Genel Rekabet Stratejilerinin Başarısı İçin Gerekli Koşullar.....	20
Tablo 1.4: Değer Zinciri Modeli	30
Tablo 1.5: Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Faydaları ve Sakıncaları.....	38
Tablo 2.1: Genel İnovasyon Türleri	46
Tablo 2.2: Kademeli ve Radikal Yeniliğin Karşılaştırılması	53
Tablo 4.1: Cam Kase Ürününün Maliyet Bileşenleri	89
Tablo 4.2: Market Müşterilerinin Hedef Fiyat Uygulamalarının Sonuçları	94
Tablo 4.3: Cam Kase Ürününün İnovasyon Sürecinden Sonraki Maliyet Bileşenleri	98
Tablo 4.4: İnovasyon Süreci Sonrası Market Pazarında İşletme Karlılık Oranı.....	99

ŞEKİLLER VE GRAFİKLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1: İnovasyon-Rekabetçilik-Verimlilik Artışı İlişkisi.....	8
Şekil 1.2: Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü	10
Şekil 1.3: Rekabet Üstünlüğü Stratejisini Belirleyen Faktörler	12
Şekil 1.4: Odaklanmış Stratejide Pazarın Daraltılması	18
Şekil 1.5: Porter'ın Endüstrideki Rekabet Düzeyini Belirleyen Beş Güç Modeli...22	
Şekil 1.6: İşletme Yeteneklerinin Geliştirilmesi veya Kazandırılmasında Etkili Teknikler	32
Şekil 1.7: İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı	37
Grafik 2.1: Girişimlerde Yenilik Faaliyetleri	45
Şekil 2.1: İnovasyonla İlişkili Kavramların Farkı	57
Şekil 3.1: İnovasyon Sürecindeki İşletme İçi İlişkiler	59
Şekil 3.2: İnovasyon Süreci	61
Şekil 3.3: İnovasyon ve Uygulama Zamanı	68
Şekil 3.4: Maliyet Tasarruf Türleri.....	76
Şekil 4.1: Sofra Camı Üretim Prosesleri Akışı	83
Şekil 4.2: Ürün Kontrol ve Ambalajlama Prosesi	84
Şekil 4.3: Sevkiyat Proses Planı	91
Şekil 4.4: Market Satış Prosesi	93
Şekil 4.5: Tasarım ve Geliştirme Prosesi	96

KISALTMALAR LİSTESİ

APQC	: Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi
Ar-Ge	: Araştırma Geliştirme
BİT	: Bilgi ve İletişim Teknolojisi
DKY	: Dış Kaynaklardan Yararlanma
EÖT	: Endüstriyel Örgüt Teorisi
F.B.E	: Fen Bilimleri Enstitüsü
İ.İ.B.F	: İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
JİT	: Tam Zamanında Üretim
KTT	: Kaynak Temelli Teori
OECD	: Organisation for Economic Co-operation and Development
S.B.E	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
S.B.F	: Siyasal Bilgiler Fakültesi
ss	: Sayfa Sayısı
T.D.K	: Türk Dil Kurumu
TUİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
TTGV	: Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı
TÜSİAD	: Türkiye Sanayicileri ve İşadamları Derneği

TEZ METNİ

GİRİŞ

İşletmelerin en büyük amacı içinde buldukları sektörde devamlılık ve karlılıklarını artırmaktır. Sektörde bulunan her işletmenin aynı amacı gütmesi, işletmelerin içinde bulunduğu rekabet ortamında işletmelerin rekabet edebilirliğini daha zor hale getirmektedir. Bu rekabet ortamında üstünlük sağlamak isteyen işletmeler mutlaka rakiplerine göre daha farklı yetenekler geliştirerek rekabet avantajı yaratmak zorundadır.

İşletmelerin rekabet avantajı yaratabilmesi, işletmelerin yeteneklerini kullanarak yapabileceği inovatif faaliyetlere bağlı olarak gelişecektir. İşletme yeteneklerini kullanarak yapacağı inovatif faaliyetler sonucunda, rakiplerine karşı maliyet üstünlüğü sağlayacak ve bu durumda işletme tüketiciler tarafından daha fazla tercih edilebilir duruma gelecektir.

İşletmenin inovatif faaliyetlerle rakiplerine karşı maliyet üstünlüğü sağlayabilmesi için, rakiplerinin kullanmadığı yeni süreç ve yöntemler geliştirerek üretim maliyetlerini rakiplerinden daha düşük hale getirmesi gerekmektedir. İşletme yapacağı bu yenilik sayesinde üretim maliyetlerini düşürerek rakiplerine karşı avantaj elde edecek ve bu avantajı sürdürülebilir hale getirebilmek için üretim süreçlerinde ve yöntemlerinde sürekli yenilik arayışı içerisinde olması gerekecektir.

Bu çalışmanın yapılma nedeni, işletmelerin rekabet ortamında rakiplerine karşı rekabet avantajı elde edebilmek ve bunu avantajı sürdürülebilir hale getirmek için yaptığı inovasyon çalışmaları ve bu inovasyon çalışmaları sonucunda işletmelerin rakiplerine karşı elde ettiği maliyet üstünlüğünü ortaya koyabilmektir.

Çalışmanın birinci bölümünde rekabet, rekabet üstünlüğü ve rekabet stratejileri anlatılarak, işletmenin rekabet ortamında devamlılığını ve karlılığını nasıl sağlayabileceği, işletmelerin rekabet savaşında avantaj yaratabilmesinin kaynakları ve bu kaynakları nasıl geliştirebileceği yönündeki teorik bilgiler sunulmuştur.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise inovasyon kavramının teorik çerçevesi ele alınmıştır. İşletmelerin içinde buldukları sektörde rakiplerine karşı üstünlük sağlamasından en önemli strateji olan inovasyon kavramının çeşitleri, işletmeler için önemi ve inovasyonla karıştırılan benzer kavramlardan farkı ortaya konulmuştur.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise işletmelerde inovasyon süreci, inovasyon sürecinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne etkileri ve işletmelerin rekabet savaşında inovasyonla elde ettikleri maliyet üstünlüğü anlatılmıştır.

Çalışmanın dördüncü bölümü olan uygulama kısmında ise sofrta camı üretim işletmesinde yapılan inovasyon çalışması sayesinde işletmenin ürettiği cam kase ürünün sürecinde yapılan inovatif çalışma ve bu inovatif çalışmanın ürünün maliyetine olan etkileri ile işletmeni rakiplerine karşı sağlamış üstünlük ortaya çıkarılmıştır.

ARAŞTIRMANIN AMACI

Küresel rekabet ortamında faaliyet gösteren bir işletmede inovasyonun üretim maliyetlerine etkisini ortaya koyarak işletmenin rakiplerine karşı maliyet üstünlüğü yaratarak rekabet avantajı elde edebileceğini uygulamalı bir örnekle ortaya koymaktır.

Alt amaçlar ise;

- İnovasyonun, işletmenin sürekliliğini sağlaması ve karlılığını artırmasındaki rolünü belirlemektir.
- İnovasyonun üretim maliyetlerine etkisinin incelenmesidir.
- Bir üretim işletmesinde örnek proje oluşturmaktır.

ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

- İnovasyon kavramı ve inovasyon çeşitlerinin tanımlanması,
- Rekabet üstünlüğü sağlayan teorilerin açıklanması,
- İnovasyon ile rekabet üstünlüğü arasındaki ilişkinin belirlenmesi,
- Bir üretim işletmesinde yapılacak uygulamanın örnek proje olması.

ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI

Sofra camı üretim sektöründe faaliyet gösteren işletmenin ürünlerinde ve üretim süreçlerinde yaptığı inovatif çalışmaların, işletmede yarattığı rekabet gücü avantajlarının sayısal verilerle doğrulanması araştırmanın kapsamını oluşturmaktadır.

Araştırmanın sınırlılıkları ise, işletmelerin yaptığı inovatif faaliyetlerin işletme yeteneklerinin diğer rakip işletmelere karşı gizlenmesi nedeniyle sektörel bazda karşılaştırmaların yapılamamasıdır.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

“Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Sağlanmasında İnovasyonun Üretim Maliyetlerine Etkisi ve Ampirik Bir Uygulama” başlığı altında hazırlanacak olan çalışma için kütüphanede bulunan ilgili kitap ve kaynaklardan, elektronik veri tabanlarında bulunan e-kitap ve makalelerden ve internette konuyla ilgili sitelerdeki bilgilerden yararlanılarak çalışma hazırlanacaktır. Uygulama bölümünde ise Sofra Camı Üretim İşletmesinin sağlayacağı verilerden yararlanılacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM
REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ

1.1. REKABET KAVRAMI

Küreselleşmenin ekonomik sınırları, teknolojide yaşanan gelişmelerin zaman ve mekan sınırlarını ortadan kaldırması, küresel ekonomiye geçişi sağlamıştır. Küreselleşme ve teknolojinin artarak devam eden gelişimi ve piyasa oyuncularının sınır tanımayan büyüme istekleri, rekabeti serbest piyasa ekonomisinin odak noktası haline getirmiştir (Elmacı ve Kurnaz, 2004).

Rekabet kelime anlamı olarak “Herhangi bir etkinlik alanında ayrı ayrı kişi ya da gruplar arasında sürdürülen üstün olma mücadelesi” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2010).

Rekabet, serbest piyasa mekanizması içinde faaliyet gösteren iktisadi birimlerin birbirleri ile fiyat ve fiyat dışı çeşitli araçlarla karlarını yükseltmek ve en büyük pazar payını elde etmek amacıyla giriştikleri stratejik etkileşim sürecini ifade eder (Güleş ve Bülbül, 2004: 38). Rekabet, belli bir alanda faaliyet gösteren farklı kişi ve kuruluşların aynı hedefe ulaşmak için karşılıklı mücadeleleri olarak özetlenebilir (Şağbanşua, 2006:2).

Porter (1985) rekabeti, işletmelerin başarı ve başarısızlığını oluşturan, işletme performansına katkı sağlayan ve müşterilerine daha düşük maliyet ya da farklılık sunmasından kaynaklanan konumsal üstünlük olarak tanımlamıştır.

Rekabet, doğrudan doğruya veya dolaylı olarak işletmenin pazarına ürün ya da hizmet üreten işletmelerin faaliyetlerinin bütününe oluşturduğu bir kavramdır (Dinçer ve Fidan, 2000:103). Rekabet, ürün ve hizmetlerde yüksek kalitenin yakalanmasına ve en uygun fiyatın belirlenmesindeki ana unsurdur (Elçi, 2006: 111).

İşletmeler açısından düşünüldüğünde rekabet, işletmelerin başarılı olmak ve hayatta kalmak için benzer işle uğraşan işletmelerle yaptıkları yarışı ifade eder. İşletmeler açısından rekabet olgusu kaçınılmaz bir durumdur ve rekabetin alanı, elde edilecek avantajlar ile belirlenmektedir. Rekabet ortamında avantaj elde etmek isteyen işletmeler, öncelikle faaliyetlerini ve iş süreçlerini daha verimli hale getirmek zorundadırlar. Rekabet yarışında önde olmak isteyen işletmeler, farklı olmak, tercih edilen olmak ve pazarda yenilikçi ve en iyi olmak için mücadele ederler. Rekabet içindeki işletmeler, müşterilerin daha önce karşılanmayan isteklerini belirleyip, bunlara cevap veren ürün ve hizmetler geliştirerek karlılıklarını ve üretkenliklerini artırmanın

yollarını ararlar (Elçi, 2006: 111).

Rekabet beraberinde rekabet gücü olgusunu doğurmaktadır. İşletmelerin rekabet gücü, müşterilerin işletmenin ürettiği ürün ve hizmetleri alternatifleri karşısında tercih etmesini sürdürebilir bazda sağlayabilme yeteneğinin göstergesidir (Elmacı ve Kurnaz, 2004). Rekabet gücü, bir işletmenin ulusal ya da uluslararası pazarlarda rakiplerine kıyasla düşük maliyette üretimde bulunabilme, ürünün kalitesi, sunulan hizmet ve ürünün çekiciliği gibi unsurlar bazında rakipleriyle aynı seviyede veya daha yüksek seviyede olma durumunu ve yenilik yapabilme yeteneklerinden oluşan değerleri ifade etmektedir (Ada vd., 2008: 57). İşletmelerin rekabet gücünü etkileyen temel unsurların başında; yüksek kalite, düşük maliyet, verimlilik, yenilik ve yaratıcılık gelmektedir. İşletmenin kalite üzerine odaklanması ile verimlilik düzeyinde artışlar elde edilir ve kaliteyi arttırmayı hedefleyen bir işletme israf ve savurganlıkları önemli ölçüde azaltmış olur ve sıfır hata gibi bir ideal hedefe ulaşmaya çalışır. Bu hedefler neticesinde işletmenin üretim maliyetleri azalmış olur. Düşük maliyet ve yüksek kalite rekabette üstünlük sağlamanın gereğidir. Bu iki amacı bir arada gerçekleştirebilen firmalar, rekabette üstünlük sağlamış olurlar ve sonuç olarak işletmenin rekabet gücü de artmış olur. (Aktan ve Vural, 2004: 14)

Rekabet gücünün işletmeye sağladığı olumlu etkileri ve ortaya çıkardığı olumsuz etkiler Tablo 1.1’de gösterilmektedir.

Tablo 1.1: Rekabet Gücünün İşletmeye Etkileri

Rekabet Gücünün Olumlu Etkileri	Rekabet Gücünün Olumsuz Etkileri
Pazarda daha büyük pay veya Pazar liderliği	Rakip firmalara Pazar payının kapıtılması
Düşük Maliyet	Yüksek Maliyet
Ortalama kar seviyesinden daha yüksek kar seviyelerine sahip olma	Gelir seviyesinin düşmesi, finansal kaynak sıkıntısı
Değişikliklere hazır yenilikçi ve esnek yönetim anlayışı	Birçok alanda zayıf bir pozisyona sahip olma
Pazardaki en başarılı pozisyona sahip stratejik grubun içine dahil edilme	Pazardaki pozisyonu kötüye giden şirketler grubuna dahil edilme
İyi bir fırsattan yararlanmaya hazır bir yönetim	Temel alanlardaki yetenek eksiklikleri
Artan tüketici sayısı ve tüketicilerin firma ve firma ürünlerinden beklentilerindeki artış	Tüketici kayıplarıyla özdeşleşme

Kaynak: (Şağbanşua, 2006: 12-13)

İşletmelerin başarılı olması, mevcut ve potansiyel müşterileri için değer meydana getirecek stratejileri belirleyip oluşturmalarına ve sonrasında bu stratejileri başarılı bir şekilde uygulayabilmelerine bağlıdır. (Güleş ve Bülbül, 2004: 38) Strateji, işletmenin hedeflerine ulaşmada yardımcı olan ve kaynak kullanılması gibi faaliyetlerin uygulanmasında aksiyon planıdır. Stratejinin esası, hedeflere ulaşmada farklı yöntemler uygulama ve mevcut yöntemleri rakiplerden daha farklı şekilde uygulamaktan ibarettir (Şağbanşua, 2006: 2).

İşletmenin rekabet gücü elde etmek amacıyla müşterileri için ürün ya da hizmetlerinde meydana getireceği değer, rakiplerin faaliyetlerinden elde ettiği gelirden daha fazla olmak zorundadır. Aksi takdirde işletme değer yaratsa bile rekabet gücü elde edemez. İşletmelerde rekabet gücü sağlayabilen değerler iki şekilde oluşur (Papatya, 2003: 108):

- Faaliyetlerin maliyetlerini azaltarak maliyet üstünlüğü elde edilecek değer artışı sağlanması yoluyla,
- Üretilen ürünlerde müşterilerin değer verdiği bir farklılık yaratılması ve bunun karşılığında da piyasa fiyatının üzerinde bir fiyat uygulanarak bir değer artışı yaratılması.

Geleneksel ekonominin karşılaştırmalı üretim maliyetlerine bağlı olarak tanımladığı firma rekabetçiliği, günümüzde maliyetler kadar fiyat dışı faktörlerin de vurgulandığı faktörleri içermektedir. Bu faktörler arasında;

- İnsan kaynağı
- Teknolojik faktörler
- Yönetimsel ve organizasyonel faktörler (firma içi ve dışı ilişkiler) bulunmaktadır.

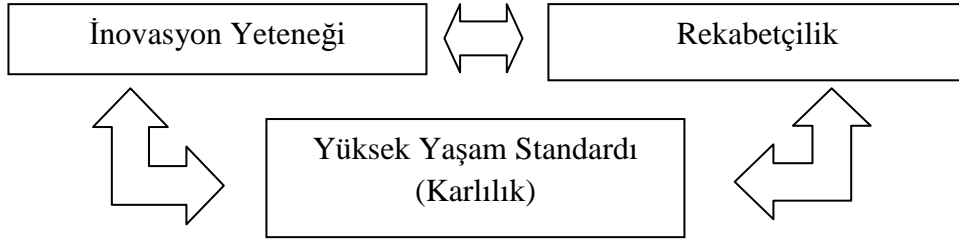
Bu faktörler, teknolojik, ekonomik ve toplumsal çevredeki değişim karşısında firmanın rekabetçi bir pozisyona erişme ve bu pozisyonu koruyabilme gücünü belirler. Rakipler karşısında karlı bir konumu sürdürme, doğal olarak rekabetçiliğin nihai göstergesidir (Arıkan vd, 2003: 126).

Porter'a göre belli bir sanayinde firma rekabetçiliğini destekleyen dört ana ortam özelliği aranır.

- Üretim faktörleri koşulları (nitelikli işgücü, altyapı vb.)
- Talep koşulları (mal ve hizmetler için)
- İlgili ve destekleyici sanayilerin varlığı (rekabetçi satıcılar dahil)
- Firma stratejileri, yapısı ve ticari rekabet koşullarıdır.

Porter bu faktörleri, firmaların ortaya çıktığı ve rekabete girdiği ortamı yaratan ve bu ortam koşulları gereği firmaları yatırıma ve inovasyona zorlayan bir sistem olarak yorumlar. Ayrıca rekabet gücünün statik değil, dinamik bir olgu olduğunu ve bu olgununda, bir ülkenin firmaları tarafından yaratıldığını belirtmektedir (Arıkan vd, 2003: 127).

Şekil 1.1: İnovasyon-Rekabetçilik-Verimlilik Artışı İlişkisi



Kaynak: (Arıkan vd., 2003: 127)

1.2. REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ

Küreselleşmenin sonucu olarak artan rekabette, rekabet performansı iyi olan işletmeler diğer işletmeleri pazardan silmektedir. Çünkü herhangi bir işletmenin sunduğu en düşük fiyat, en yüksek kalite ve hizmet, kısa zamanda tüm rakip işletmeler için bir standart oluşturmaktadır. Böyle bir rekabet ortamında işletmeler, rekabet performansı çok iyi olan diğer işletmelerle rekabet edemezlerse, kısa süre içinde pazarda kendilerine yer bulamayacak hale geleceklerdir. Küreselleşmenin bütün pazarları etkilediği bir ortamda, pazar paylarını korumak ve artırmak isteyen işletmeler mutlaka yenilikçi ürün veya hizmetler ortaya koyarak rekabette üstünlük elde etmek zorundadırlar (Güzelcik, 1999: 40).

Günümüzde hızla değişen üretim teknolojileri, sınırların kalktığı pazarlar, mal, hizmet ve üretim faktörlerinin serbest dolaşımı, uzmanlaşma düzeyi artmış organizasyonlar ve dış kaynaklardan yararlanan işletmelerin içinde bulunduğu rekabet ortamı son derece dinamik bir hale gelmiştir. Pazarda lider konumda olan işletmeler bile bu dinamik rekabet ortamında kendilerini aniden aşırı rekabet ortamında bulabilmektedirler (Ülgen ve Mirze, 2004: 31).

İşletmeler rekabet üstünlüğünü, mevcut ya da potansiyel rakipler tarafından eş zamanlı olarak gerçekleştirilemeyecek, değer yaratan bir stratejinin uygulanması, rakiplere kıyasla aynı stratejinin daha üstün bir şekilde gerçekleştirilmesi sonucunda elde edebilirler (Güleş ve Bülbül, 2003: 38). Bunun için rekabet üstünlüğü yaratan faktörleri anlamak ve analiz etmek gereklidir. Bir işletme diğer işletmelere göre, birçok üstünlüğe sahip olabilir ya da daha az üstünlüğe sahip olabilir. Fakat en önemli üstünlük müşterilerin belirlediği ve yüklediği değer düzeyidir (Papatya, 2003: 21). Günümüzde müşteriler, değer verdikleri unsurlardan daha fazlasını beklemektedirler. Müşteriler, eğer düşük fiyatlara değer veriyorlarsa, daha da düşük fiyatlar istemektedirler. Alışveriş yaparlarken rahatlık ve hıza değer veriyorlarsa, daha rahatını ve daha hızlısını beklemektedirler. Günümüzde müşteriler, kusursuz ürün ya da hizmeti bir ayrıcalık olarak değil, bir anlayış olarak değerlendirmektedir (Tekin ve Çiçek, 2005: 64).

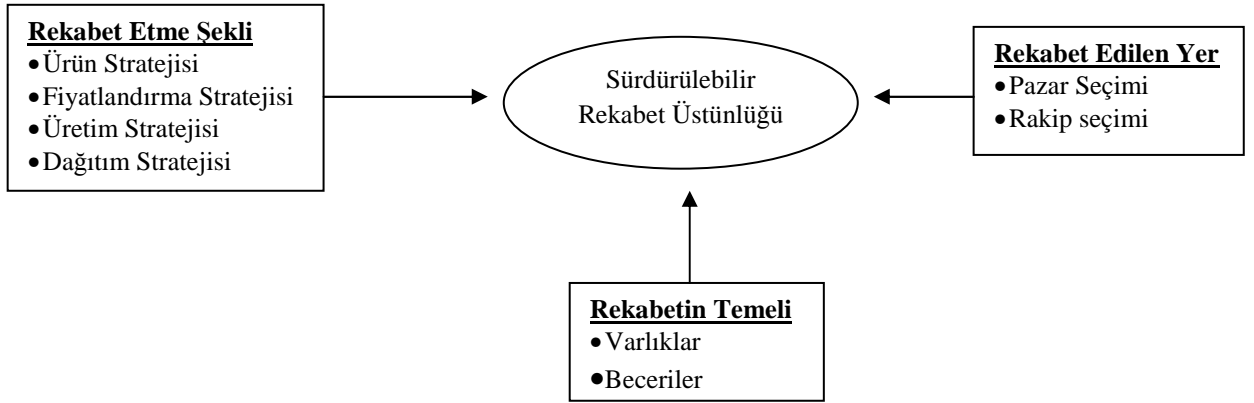
Değer yaratma, sektörde benzer mal ve hizmetleri sunan işletmelerin birbirleriyle rekabete girmesi sonucunda müşterilerine düşük maliyetli veya farklı özellikli mal ve hizmet temin etmeleridir. İşletmeler ya en düşük maliyetle mal ve hizmet üreterek müşterilerine sunar ya da daha yüksek fiyatlarla sunulan farklı özellikli mal veya hizmetlerle müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılar (Ülgen ve Mirze, 2004: 257).

İşletmelerin rekabet üstünlüğü çoğu zaman diğer işletmelerin yapacağı karşı ataklarla ortadan kaldırılabilir. Bu sebeple rekabet üstünlüğünün stratejik olarak amaca hizmet etmesi için sürdürülebilir olması gerekir. Sürdürülebilirlik, işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayan kaynak ve özelliklerini uzun süre koruması ile sağlanabilir. Bu noktada sürdürülebilirlik, rakiplerin taklit çalışmalarına karşı üstünlüğün esasını oluşturan kaynak ve yeteneklerin dayanıklı olmasını gerektirir (Güleş ve Bülbül, 2003: 39).

Aaker'a göre rekabet stratejisi, rekabet etme şeklini (ne yapıldığı, ürün stratejisi, konumlandırma stratejisi, fiyatlama stratejisi, dağıtım stratejisi, küresel

strateji, üretim stratejisi, vb.) ve nerede rekabet edildiğini (rekabet sahası, pazar ve rakiplerin seçilmesi) kapsar. Doğru şekilde doğru yerde rekabet etmek ancak belirli bir süre için karlı olabilir. Esas olarak rekabetin temeli olan varlık ve beceriler, sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne ve uzun vadeli performansa temel teşkil eder (Soyer, 2007: 10-11).

Şekil 1.2: Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü



Kaynak: (Soyer, 2007: 11)

M. Porter, küresel rekabet ortamında işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri ve sürdürebilmeleri için özellikle dört faktöre dikkat etmelerini vurgulamaktadır (Tekin ve Çiçek, 2005: 64):

- Rekabet üstünlüğü, Ar-Ge, inovasyon ve değişimden kaynaklanmaktadır,
- Rakabet üstünlüğü, işletmelerin bütün değer sistemini kapsamaktadır,
- Rekabet üstünlüğünün sürdürülebilmesi, kaynakların sürekli geliştirilmesi için yapılan araştırma ve geliştirmeye bağlıdır,
- Rekabet üstünlüğünü sürdürebilmek için, küresel bir strateji geliştirmek gerekmektedir.

1.3. REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAYAN TEORİLER

Küresel rekabet ortamında işletmelerin karşı karşıya kaldıkları en temel güçlüklerden biri, sahip olunan kaynakların kullanılmasında temel alınacak kriterler konusundaki belirsizliktir. İşletmeler performanslarını artırmak için birbirine benzer görünen alternatifler arasından seçim yaparak, kaynakların geliştirilmesi, korunması, kullanılması, yaygınlaştırılması gibi konularda bir tercihte bulunmak zorunda kalırlar. Bu yönetsel karar verme sürecinde önemli olan nokta, işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayabilecek alternatiflerin değerlendirilmesinde kullanılacak kriterlerin varlığıdır.

Küreselleşme süreciyle yaşanan artan rekabet olgusu, genişleyen pazarlar ve beraberinde getirdiği pazar payı kapma yarışı, hızlı teknolojik ilerlemeler, artan müşteri beklentileri ve pazarlık gücü, işletmelerin çevresindeki belirsizlikleri artırarak yönetilmelerini daha karmaşık hale getirmiştir. Bu durum, değişen çevresel koşullara uyum sağlayabilecek ve yöneticilere karar almada yardımcı olacak yeni rekabet üstünlüğü stratejileri olan “Endüstriyel Örgüt Teorisi (EÖT)” ve “Kaynak Temelli Teorinin (KTT)” öne çıkmasına neden olmuştur. (Soyer ve Erkut, 2008: 36-38).

Rekabet üstünlüğü elde etmek için oluşturulacak stratejilerin belirlenmesinde öne çıkarılan bu iki teoriden endüstriyel örgüt teorisi, işletmelerin içinde buldukları endüstrinin yapısını, bir başka ifade ile işletme dışı faktörlerin incelenmesinin gerektiğini vurgularken, kaynak temelli teori, işletme stratejisinin oluşturulmasında işletmenin içsel faktörlerinin ön planda değerlendirilmesini savunmaktadır (Güleş ve Bülbül, 2003: 41).

1.3.1. Endüstriyel Örgüt Teorisi

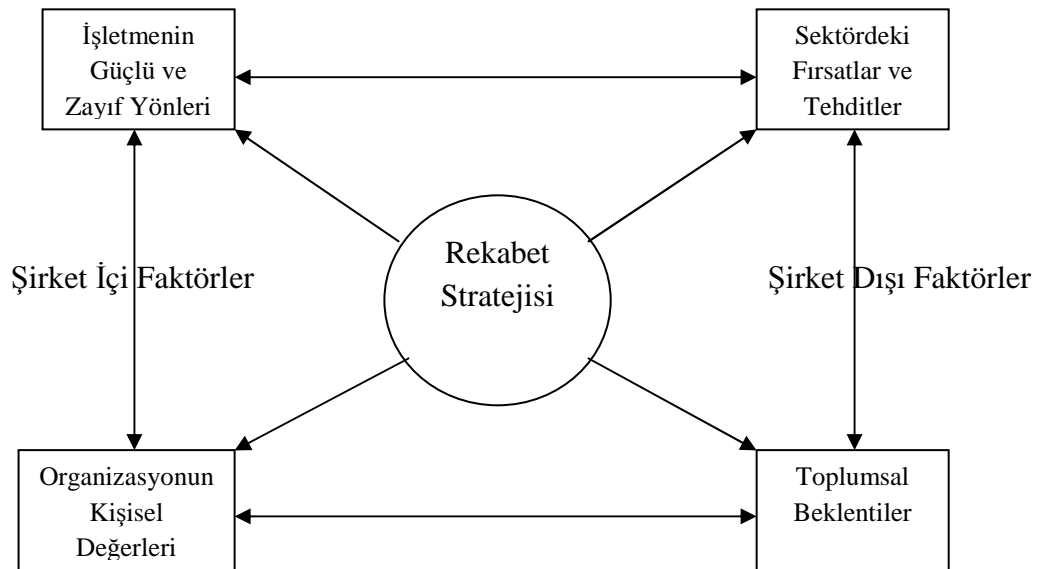
İşletmenin faaliyetlerini sürdürmek için girdilerini temin ettiği, üretim faaliyetinde bulunarak ürettiği mal ve hizmetleri müşterilerine sattığı ve bu arada benzer mal ve hizmet üreten çeşitli rakipleri ile mücadele ettiği çevre, işletmenin içinde bulunduğu endüstriyi oluşturur (Ülgen ve Mirze, 2004: 90). Endüstri, benzer veya birbiri ile ilişkili mal ve hizmet üreten işletmeler topluluğu olarak tanımlanmaktadır (Kırankabeş, 2006: 237). Endüstri en basit ifade ile bir malın veya hizmetin üretiminde birbirleriyle rekabet eden işletmelerin bütünüdür (Düzgün, 2007: 424).

Endüstriyel Örgüt Teorisi, işletmelerin içinde bulunduğu endüstrinin, işletmelerin stratejik hareketlerindeki hâkimiyetini açıklar. EÖT'ye göre işletmenin içinde bulunduğu endüstri işletme performansının temel belirleyicisidir. EÖT dört temel varsayıma dayanmaktadır (Güleş ve Bülbül, 2003: 41):

- Ortalamanın üzerinde kar ile sonuçlanan stratejilerin belirlenmesinde, dış çevrenin baskısının ve kısıtlarının etkili olduğunu varsayar.
- Belirli bir endüstride ya da endüstrinin herhangi bir dalında rekabet eden işletmelerin çoğunun, stratejik olarak benzer kaynakları kontrol ettiğini ve bu kaynakların ışığında benzer stratejileri gerçekleştirdiklerini varsayar.
- Stratejilerin uygulanmasında kullanılan kaynaklar, işletmeler arasında yüksek hareketliliğe sahiptir.
- İşletmelerdeki karar alıcıların rasyonel olacağını varsayar.

İşletmenin içinde bulunduğu endüstri içerisinde, başarılı olabileceği bir rekabet üstünlüğü stratejisi belirlerken dikkate alması gereken dört ana faktör vardır. Şekil 1,3'te işletmenin rekabet üstünlüğü stratejisini belirleyen dört faktör gösterilmiştir.

Şekil 1.3: Rekabet Üstünlüğü Stratejisini Belirleyen Faktörler



Kaynak: (Porter, 2003: xxix)

Şirketin güçlü ve zayıf yanları, rakipleriyle karşılaştırıldığında finansal kaynaklarını, teknolojik durumunu, markasının tanınmışlığını ve benzerlerini de içeren becerilerinin ve varlıklarının bütünüdür. Organizasyonun kişisel değerleri, seçilen stratejiyi uygulaması gereken kilit yöneticilerin ve diğer personelin motivasyonları ve ihtiyaçlarıdır. Değerlerle birleştirilen güçlü ve zayıf yanlar, bir şirketin başarıyla benimseyebileceği, rekabet stratejisindeki şirket için limitlerdir.

Sektördeki fırsat ve tehditler, beraberindeki risklerle ve potansiyel ödüllerle beraber rekabet ortamını tanımlar. Sosyal beklentiler; devlet politikalarını, sosyal olaylar, evrilmekte olan örf ve adetler ile diğer birçok etkenin şirket üzerindeki etkisini anlatmaktadır (Porter, 2003: xxvii).

Endüstriyel Örgüt Teorisi'ne göre, rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen işletmelerin önünde iki tür rekabet üstünlüğü stratejisi uygulaması seçeneği vardır. Bu stratejiler “Genel Rekabet Stratejileri” ile “Beş Rekabetçi Güç” modelidir. Genel Rekabet Stratejileri, sektördeki rakipleri devre dışı bırakma yaklaşımlarıdır. Beş Rekabetçi Güç modeli ise rekabetçi tehditleri ve işletme çevresini geniş bir perspektifte göz önüne sermektedir.

1.3.1.1. Genel Rekabet Stratejileri

İşletmeler rekabetçi üstünlüklerini koruyabildikleri sürece karlılıklarını ve devamlılıklarını sürekli hale getireceklerdir. Rakipleri karşısında zayıf ve güçlü tarafları bulunan bir işletmenin, rekabet üstünlüğüne sahip olabilmesinde üç strateji vardır. Bu stratejiler, maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanmadır (Dinçer, 2003: 198).

Tablo 1.2: Genel Rekabet Stratejileri

		Rekabet Üstünlüğü	
Rekabet Alanı		Müşterinin Eşsizlik Algılaması	Düşük Maliyet
	Tüm Sanayi	Farklılaştırma	Maliyet Liderliği
	Pazar Bölümü	Odaklanma	

Kaynak: (Dinçer, 2003: 199)

Bu stratejiler işletmenin rekabet alanına göre geniş ya da dar bir şekilde uygulanabilmektedir. Geniş alanda uygulandığında işletme, maliyet liderliği ve ürün farklılaştırmaya gitmektedir. Dar bir temelde uygulandığında ise işletme, belirli bir pazar bölümünde maliyet liderliği ya da ürün farklılaştırmaya gitmektedir.

İşletmeler ana hedef olarak bir ya da bazen birden fazla stratejiyi başarılı bir şekilde izleyebilir. Bu genel stratejilerin herhangi birini etkili bir biçimde uygulayabilmek, genellikle organizasyonun tamamının bu işe adanmasını gerektirir (Porter, 2003: 44)

1.3.1.1.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

Maliyet liderliği, pazarda faaliyet gösteren işletmeler içinde en düşük maliyetle ürün ya da hizmeti pazara sunmak anlamına gelmektedir. İşletme maliyet liderliğini elinde bulunduruyorsa, piyasa fiyatı ne kadar aşağı çekilirse çekilsin en fazla kendini takip eden işletmenin maliyetleri kadar aşağıya çekecek ve bu durumda dahi işletme kar edebilir durumda olacaktır (Dinçer, 2003:200). Maliyet liderliği stratejisinde amaç sadece mal ve hizmet fiyatlarının düşürülmesi olmayıp aynı zamanda tüm faaliyetlerde maliyetlerin düşürülmesidir. Böylece sektörde oluşan fiyatlarla, maliyetler arasındaki fark açılacak ve işletme ortalamanın üzerinde getiri elde ederek rakiplerine üstünlük sağlayacaktır (Ülgen ve Mirze, 2004: 260).

Maliyet liderliği, verimli ölçekte faal tesislerin kurulmasını, deneyimlerden güçlü bir maliyet azatılımı sağlanmasını, maliyet ve genel giderlerin sıkı bir şekilde

kontrolünün yapılmasını, küçük müşteri hesaplarından kaçınılmasını ve servis, satış gücü, reklamlar gibi alanlarda maliyetlerin en aza indirilmesini gerektirir (Porter, 2003: 44). Maliyet liderliğinde, işletme maliyetlerini, rakiplerine oranla en düşük seviyede gerçekleştirmek, mal veya hizmetlerini üretmesine ve dağıtmasına yönelik stratejiler yer almakta ve bu stratejileri uygulayan işletmelerin hem kazançları hem müşteri hem de pazar payları genişlemektedir (Çam, 2002: 158).

Maliyet liderliği stratejisi, genellikle hızlı değişmeyen sektörlerde, standart mal ve hizmet üreten işletmeler tarafından tercih edilmektedir. Maliyet liderliği stratejisinin, işletmeye ortalamanın üzerinde getiri sağlama, sektördeki rekabetçi güçleri de engelleme, kontrol edebilme ve davranışlarını etkileyebilme gibi avantajları sağlamanın yanında bazı sakıncaları da bulunmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004:263-264):

- Maliyet liderliği, işletmenin faaliyetlerindeki maliyetlerin düşürülmesi ile oluşmaktadır. Bu da faaliyetlerde kullanılan teknoloji, ekipman, girdi ve uygulama yöntemleri sayesinde elde edilmektedir. Ancak, sektörde yeni oluşumlar, teknolojik değişiklikler sonucu, kullanılan teknoloji, ekipman, girdiler ve uygulanan teknikler eskiyebilir ve maliyetleri düşürebilme yeteneklerini yitirebilirler.
- Maliyetlere gereğinden fazla odaklanma, sektördeki sosyokültürel değişikliklerin geç farkına varılmasına neden olabilir. İşletme yöneticileri sektörde değişen zevkler, istekler ve beklentilerin farkına varamayabilir veya geç varabilirler. Böyle bir gelişme, maliyet liderliği ile yaratılan değer müşteriler nezdinde azalmasına neden olabilir.
- Maliyette düşüklük sağlayan varlık ve yeteneklerin, hatta temel yeteneklerin her zaman rakipler tarafından taklit edilebilme ve uygulanabilme yeteneği vardır. Taklit edilebilen uygulamalarla maliyet liderliği konumu kaybedilebilir.

1.3.1.1.2. Farklılaştırma Stratejisi

Farklılaştırma stratejisi, işletmenin sunduğu ürün ya da hizmeti farklılaştırarak tüm sektörde benzersiz olarak kabul edilen yeni bir ürün veya hizmet ortaya

çıkarmaktır. Farklılaştırmada ürünün kendisi, teslimat sistemi, tasarım veya marka ismi, teknoloji, müşteri hizmetleri ve pazarlama yaklaşımı temel olabilir (Papatya,2003: 34). İdeal olan, işletmelerin kendini çeşitli boyutlarda farklılaştırmasıdır. Örneğin, Caterpillar Traktörleri, yalnızca satıcı ağıyla ve mükemmel yedek parça hizmetleriyle değil, arıza süresi çok pahalı olan ağır ekipmanlar için hayati önem taşıyan, son derece yüksek kaliteli dayanıklı ürünleriyle farklılaşma sağlamıştır (Porter, 2003: 47).

Farklılaştırma stratejisi, ürünün markalaşmasına yardım etmesiyle müşteri sadakatinin artırılmasında ve eşsiz pazar gereksinimlerine odaklanmasıyla maksimum pazar payına ulaşılmasında önemli rol oynamaktadır. Sağlanan benzersizliğin derecesine ve düzeyine bağlı olarak talebin fiyat duyarlılığı ve ürünün ikame edilme riski düşük ya da yüksek olacaktır (Güleş ve Bülbül, 2004: 57). İşletme, farklılaştırma stratejisi ile rakiplerinden farklı bir şekilde müşteri beklentilerini yerine getirerek ve bunun karşılığında müşterinin ödemeyi kabul ettiği daha yüksek bir fiyatı uygulayarak, sektör ortalaması üzerinde bir getiri elde etmeye çalışır. Dolayısıyla bu stratejide temel hareket noktaları müşteri beklentileri, davranış biçimleri, değer yargıları ve diğer benzer önemli unsurlardır (Mirze ve Ülgen, 2004: 264).

Farklılaştırmanın işletmeler için sağladığı faydalar ve getirdiği bazı sakıncalar vardır. Farklılaştırma stratejisinin işletmeye sağladığı faydalar (Dinçer, 2003: 202):

- Müşterilerde marka sadakati sağlayarak, müşterilerdeki fiyat hassasiyetini azaltır.
- Marka sadakati, piyasaya yeni girecek firmalar için giriş engeli oluşturur.
- Tedarikçilerin gücüyle başa çıkabilecek yüksek kar marjları yaratır.
- Alıcıların gücü, karşılaştırma yapabilecekleri seçeneklerden yoksun oldukları için fiyat hassasiyetleri az olur.
- Farklılaştırma sayesinde işletme ikame ürünler karşısında rakiplerinden daha iyi korunur.

Farklılaştırma stratejisinin belli başlı sakıncalar (Ülgen ve Mirze, 2004: 265-267):

- Müşteriler farklılığı tam olarak algılamayabilir veya farklılık için önerilen fiyatı

yüksek bulabilirler. Bu durumda farklılaştırma stratejisi etkili olamaz.

- Farklılık da rakipler tarafından taklit edilebilir. Bu durumda etki yitirilir.
- Belirli bir süre zarfında kabul edilen ve önemli olan farklılık, bir süre sonra müşteri gözünde önemini kaybedebilir.
- Farklılaştırma stratejisi, bazı işletme faaliyetlerinde maliyetlerin artmasına neden olabilir. Ancak önemli olan, ana mal için uygulanacak yüksek fiyatın artan maliyetlerden daha fazla olmasıdır. Bu nedenle maliyet artışlarının, değer artışı ile kıyaslamalı olarak kontrolü gerekir.

Farklılaştırmanın başarılması için gereken yoğun araştırma, ürün tasarımı, yüksek kaliteli malzemeler veya yoğun müşteri desteği gibi etkinlikler doğal olarak maliyetliyse, farklılaştırma, maliyet konumundan bir ödün vermek anlamına gelecektir. Müşteriler tüm sektörde işletmenin üstünlüğünü kabul etseler bile, istenen yüksek fiyatları ödemeye istekli olmayacaklar veya ödemeyeceklerdir. İşletme farklılaştırmayı başarsa bile, bu durum yüksek bir pazar payı kazanmaya engel olabilir (Porter, 2003: 48).

1.3.1.1.3. Odaklanma Stratejisi

Odaklanma stratejisi, sektörde dar bir rekabetçi alan seçmeye dayanır. Odaklanma stratejisi iki farklılığa sahiptir: maliyetlere odaklanan bir işletme, hedef kesimindeki maliyet üstünlüğünü araştırır; farklılaştırmaya odaklanan bir işletme de hedef kesimindeki farklılaştırmayı araştırır. Odaklanma stratejisindeki her iki farklılık, sektördeki diğer kesimler ve odaklanmış hedef kesimler arasındaki farklılıklara dayanır ya da işletme ya belirli bir hedefin gereksinimlerini daha iyi karşılamakla farklılaştırmayı ya da bu hedefe hizmet vermekle maliyetlerini azaltmayı yahut her ikisini birden başarır. Odaklanma, işletmenin ya stratejik hedefi ile ilgili olarak düşük maliyet konumuna ya yüksek farklılaştırmaya ya da her ikisine sahip olduğu anlamına gelir (Papatya, 2003: 34).

Rekabet eden işletme sayısının çok olduğu, rekabetin şiddetli olduğu pazarlarda, bazı orta ve küçük ölçekli işletmeler sahip oldukları varlık ve yeteneklerle bu rekabete dayanamayabilirler. Bu işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri

hemen hemen olanaksızdır. Dolayısıyla, elde ettikleri getiri de çok düşük olmakta ve uzun dönemde yaşamlarını sürdürmekte zorlanabilmektedirler. Bu durumda olan işletmeler için odaklanma stratejisi kurtarıcı rolü oynamaktadır. İşletme içinde bulunduğu sektördeki pazarı oldukça daraltarak, çok farklı beklentileri olan müşteri grubuna hizmet ederek, rekabeti bir bakıma engelleyerek veya azaltarak konumlarını güçlendirebilirler ve daraltılmış pazarlarında rekabet üstünlüğü için çalışabilirler (Ülgen ve Mirze, 2004,267).

İşletmeler pazarlarını, Şekil 1.4.'te de görüldüğü gibi, üç şekilde daraltabilirler (Ülgen ve Mirze, 2004,267):

1. Pazarı coğrafi/bölgesel olarak bölümlendirebilirler.
2. Farklı ve değişik müşteri istek, gereksinim ve beklentilerine göre pazar yaratılabilir.
3. Farklı ve değişik özellikli mal ve hizmet üretimi ile değişik ve yeni bir pazar yaratabilirler.

Şekil 1.4: Odaklanmış Stratejide Pazarın Daraltılması



Kaynak: (Ülgen ve Mirze, 2004: 268).

Odaklanma stratejisinin işletmeler için sağladığı faydalar ve getirdiği bazı sakıncalar vardır. Stratejinin işletmeye sağladığı faydalar (Eren, 2005:264):

- Odaklanma stratejisini gerçekleştiren firma, potansiyel olarak sektör açısından ortalamanın üstünde getiri elde edebilir.

- Pazara girmek isteyen muhtemel rakiplerin, müşteri bağımlılığından çekinmeleri ve cesaretlerinin kırılmasıdır.
- Dar bölgede faaliyette bulunma nedeniyle müşterilerin değişen ihtiyaçlarının işletme tarafından anında saptanabilmesidir.

Odaklanma stratejisinin işletmeye getirdiği sakıncalar ise (Porter, 2003: 58):

- Geniş ürün yelpazesi olan rakiplerle, odaklanmış firma arasındaki maliyet farklılığı, dar bir hedefe hizmet vermenin maliyet avantajlarını ortadan kaldıracak veya odaklanmayla ulaşılan farklılaştırmayı dengeleyecektir.
- Stratejik hedefle pazar arasında istenen ürünlerde veya hizmetlerdeki farklılıklar bir bütün olarak daralır.
- Rakipler, stratejik hedef dahilinde alt pazarlar bulurlar ve odaklanmanın odağını dışarıda bırakırlar.

Genel rekabet stratejilerinin başarılı biçimde uygulanabilmesi, farklı kaynakları ve becerileri gerektirir. İşletmelerde genel rekabet stratejilerinin uygulanabilmesi için farklı organizasyonel ayarlamaların, kontrol prosedürlerinin ve yenilikçi sistemlerinde olması gerekir. (Porter, 2003: 50)

Tablo 1.3: Genel Rekabet Stratejilerinin Başarısı İçin Gerekli Koşullar

Stratejiler	Gerekli Olan Beceri ve Koşullar	Genel Organizasyonel Gereklilikler
Maliyet Liderliği	<ul style="list-style-type: none"> • Sürekli sermaye yatırımı ve sermayeye erişim • Süreç mühendisliği becerileri • İşgücünün yoğun olarak denetlenmesi • Üretimi kolay ürünler • Düşük maliyetli dağıtım ağı 	<ul style="list-style-type: none"> • Sıkı maliyet kontrolü • Sık ve ayrıntılı kontrol raporları • Yapılandırılmış organizasyon ve sorumluluklar • Sayısal hedeflere bağlı teşvikler
Farklılaştırma	<ul style="list-style-type: none"> • Güçlü pazarlama yeteneği • Ürün mühendisliği • Yaratıcılık • Güçlü temel araştırma yetenekleri • Kalite ve teknolojik liderlikte kazanılmış ün • Sektörde uzun bir geçmiş • Dağıtım kanallarında sağlam işbirliği 	<ul style="list-style-type: none"> • İşletme fonksiyonları arasında güçlü koordinasyon • Sayısal ölçüler yerine kişisel ölçüler ve teşvikler • Yaratıcı insanları işletmeye çekecek rahat ve hoş bir ortam
Odaklanma	<ul style="list-style-type: none"> • Yukarıdaki politikaların, belirli bir stratejik hedefe yöneltilmiş kombinasyonu 	<ul style="list-style-type: none"> • Yukarıdaki politikaların, belirli bir stratejik hedefe yöneltilmiş kombinasyonu

Kaynak: (Porter,2003:51)

Genel rekabet stratejilerinin benimsenmesi konusunda iki farklı görüş vardır. Bunlardan ilki, işletmenin genel stratejilerden birisini seçmesini ve bütün kaynaklarını buna tahsis etmesi gerektiğini savunurlar. Bazı strateji uzmanları ise, işletmenin koşullarına en uygun strateji kombinasyonuna odaklanılmasının iyi olacağını, işletmelerin düşük maliyet ve farklılaşma stratejisini eş zamanlı olarak kullanabileceklerini belirtmektedir (Güleş ve Bülbül, 2004: 58).

1.3.1.2. Michael Porter'ın Beş Güç Modeli

İşletmeler mal ve hizmetleri müşterilerine sunarlarken aynı zamanda sektörde faaliyet gösteren diğer işletmelerle rekabet etmek zorundadırlar. İşletmeler

müşterilerinin talep ve beklentilerini karşılarken rakiplerinin karar ve davranışlarını dikkate alarak karşı kararlar vermek yoluyla varlıklarını sürdürmeye çalışırlar. İşletmeler rekabet analizinde rakiplerini inceleyerek, karar ve davranışlarını analiz ettikten sonra rekabet üstünlüğü sağlayacak stratejiler geliştirirler.

Michael Porter, firmaların rekabetçi stratejilerle rekabetçi üstünlüğü kazanmalarında işletmelerin içinde bulunduğu ülkelerin sahip olduğu temel çevresel niteliklerin asli rol oynadığını belirtmektedir. Buna göre ekonominin dinamik yapısı, işletmenin içinde bulunduğu endüstriyi yenileme ve güncellemeye iterek rekabetçi üstünlüğün oluşmasına katkıda bulunmaktadır (Dulupçu, 2001: 105).

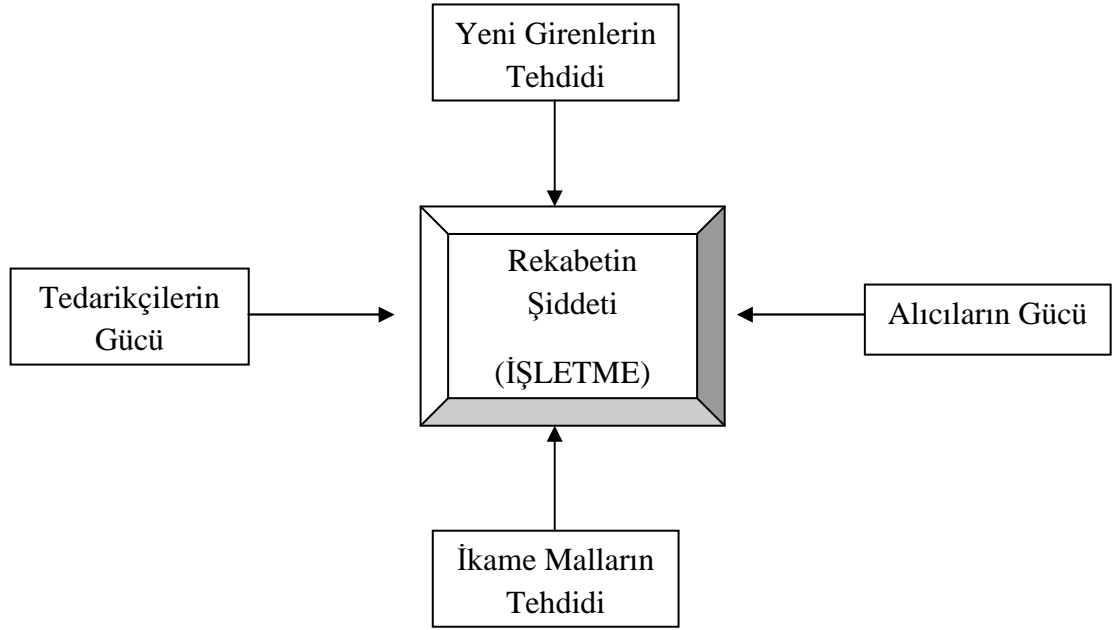
Michael Porter, işletmelerin gelecekteki rekabet durumunu, stratejik karar ve davranışlarını etkileyebilecek beş ana faktörün endüstri içerisinde bulunduğunu ve işletmenin rekabet stratejilerini bu beş ana faktörün incelenmesi sonucunda geliştirilmesini önermektedir. Rekabeti etkileyen beş güç olarak da adlandırılan ana faktörler (Ülgen ve Mirze, 2004: 95);

- İş çevresine girebilecek yeni firmaların (olası rakipler) yarattığı tehditler,
- İşletmenin ürününe alternatif olabilecek ikame malların yarattığı tehdit,
- Tedarikçilerin pazarlık gücü,
- Müşterilerin pazarlık gücü,
- Pazarda yer alan rakiplerin arasındaki rekabetin şiddetidir.

Beş güç modelinde iki önemli tehdit ögesi yer almaktadır. Bunlardan ilki sektöre yeni girme olasılığı bulunan işletmelerin yarattığı tehdit, diğeri ise ikame malların yarattığı tehdittir. Bu iki tehdit ögesi halihazırda işletmeyi güç durumda bırakmasa da her an endüstriye dahil olup söz konusu işletmenin pazardaki konumunu etkileyebileceğinden işletme tarafından dikkate alınması ve stratejik analizin buna göre yapılması gerekmektedir. Tedarikçilerin ve müşterilerin pazarlık gücü, işletmenin hâlihazırda karşı karşıya olduğu, etkileşim halinde bulunduğu ve alınacak stratejik kararlarını etkileme özelliği gösteren rekabet gücü faktörlerindedir. Rakipler arasındaki rekabetin şiddeti aynı pazar ortamında birbirleriyle rekabet halinde olan işletmelerin oluşturduğu rekabetçi ortam ve bu ortamın işletmelerin davranışlarını yönlendiren yapısı ise bir başka rekabet gücü belirleyicisidir. Şekil 1.5'te belirtildiği

gibi rekabet üstünlüğü oluşturmada önemli etkiye sahip beş unsurdan ilki endüstriye yeni girecek firmalar ve bu firmaların oluşturdukları tehdittir (Karacaoğlu, 2009: 167).

Şekil 1.5: Porter'ın Endüstrideki Rekabet Düzeyini Belirleyen Beş Güç Modeli



Kaynak: (Ülgen ve Mirze, 2004: 95)

1.3.1.2.1. Potansiyel Rakiplerin Tehdidi

İşletmenin içinde bulunduğu sektörün çekiciliği, sektöre başka işletmelerin girmesini teşvik etmektedir. İşletmeler sektöre yeni bir işletme kurarak girebilecekleri gibi, mevcut işletmelerle birleşerek ya da mevcut işletmeleri satın alarak da girebilirler (Karacaoğlu, 2009:168). Bir sektörün çekicilik derecesini belirleyen unsurlar ise (Ülgen ve Mirze, 2004: 96):

- Sektörün yapısı ve büyüklüğü,
- Sektörün gelişme hızı,
- Sektörün karlılık derecesi,
- Sektöre giriş ve çıkış kolaylığı,

- Sektörün içinde bulunduğu hayat evresi,
- Sektördeki belirsizlik derecesi ve risk durumu,
- Sektörde talebin dengeli olup olmadığı,
- Sektördeki rekabet durumu ve rekabetin şiddetidir.

Bir sektöre girişin yarattığı tehdit, sektöre yeni girecek olan işletmenin, mevcut rakiplerden bekleyebileceği tepkiyle ilişkilendirilmiş, mevcut giriş engellerine bağlıdır. Sektöre giriş engellerinin bulunmadığı durumlarda sektöre girişler kolaylaşacaktır, eğer sektöre giriş engelleri yüksekse, giriş tehdidi düşük olur (Porter, 2003: 8). İşletmenin sektöre girip girmeyeceği kararını alırken karşısına çıkan sektöre giriş engelleri ise (Papatya, 2003: 31):

- Ölçek ekonomileri
- Ürün farklılaştırma
- Sermaye gerekleri
- Geçiş maliyetleri
- Dağıtım kanallarına erişim
- Mevcut firmaların maliyet avantajı
- Öğrenme ve deneyim eksikliği
- Devlet politikaları

1.3.1.2.2. İkame Mal ve Hizmetlerin Tehdidi

Müşterilerin benzer ihtiyaçlarını gideren fakat farklı özelliklere sahip olan ikame ürünler işletmelere üst düzey yükler getirir. Müşteriler daha düşük fiyatlı ya da daha kullanılır ikame ürünlerle karşılaştıkları zaman ikame ürünün tehdidi daha güçlü olur. İşletmeler ikame ürünle mücadele etmek için fiyat indirimine, kaliteyi yükseltmeye veya satış sonrası hizmet gibi ek maliyet getiren faaliyetlere gereksinim duyar (Güleş ve Bülbül, 2004: 51).

İkame malların potansiyel rakip olup olamayacağı; değişen tüketici eğilimlerine, ikame mallara geçmenin maliyetine ve ikame malların yarar-fiyat-kalite üstünlüğüne sahip olması gibi koşullara bağlıdır (Ülgen ve Mirze, 2004: 97).

1.3.1.2.3. Müşterilerin Pazarlık Gücü

Müşteriler, fiyatları aşağı çekmeye zorlayarak, daha iyi kalite ve daha fazla hizmet için pazarlık ederek ve rakipleri birbirine düşürerek sektörle rekabet eder (Porter, 2003: 30). Müşterilerin pazarlık gücünü belirleyen en önemli faktör fiyata olan duyarlılıklardır. Müşterilerin fiyat duyarlılığı belirleyen temel faktörler ise marka bağımlılığı, ürün farklılaştırma, müşterilerin elde ettiği yarar ve müşterilerin kendi arasındaki rekabettir (Karacaoğlu, 2009: 167).

1.3.1.2.4. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Sektördeki tedarikçiler, fiyatları artırma veya satın alınan ürün veya hizmetlerin kalitesini düşürme tehdidiyle, sektöre yeni girecek firmalar üzerinde pazarlık güçlerini gösterebilirler. Tedarikçiler, bu yöntemle maliyet artışlarını kendi fiyatlarıyla karşılayamayan bir sektördeki karlılığı ortadan kaldıracaklardır (Porter, 2003: 34-35). Pazarlık gücü yüksek olan tedarikçiler işletmeyle ilişkilerinde her zaman kendi kararlarını kabul ettirebilecek ve işletme kendi stratejik karar ve davranışlarını belirleme konusunda tam esnekliğe sahip olamayacaktır. Tedarikçilerin pazar güçleri az ise, işletme kendi stratejilerini uygulayabilme konusunda tam esnekliğe sahip olacaktır (Ülgen ve Mirze, 2004: 97).

1.3.1.2.5. Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabet

İşletmeler endüstrilerinde stratejik amaçlarını başarmak için birbirleriyle rekabet ederler. Mevcut rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğu işletmenin karlılığı ile doğru orantılıdır. Endüstrideki rekabetin düzeyi yüksek olduğu zaman, işletmeler fiyat düşürme, tanıtım giderlerini artırma veya yeni ürün sunma gibi taktikleri izlerler ve bu durum işletmelerin ya giderlerini yükseltir ya da satış hasılatını azaltarak işletmenin karlılığını düşürür (Güleş ve Bülbül, 2004: 50).

1.3.2. Kaynak Temelli Teori

1990'lı yıllara kadar sektörlerin özelliklerine dayanan rekabetçi stratejilere verilen önemden dolayı, işletme kaynaklarının ve yeteneklerinin rekabetçi üstünlük sağlamadaki rolü önemsenmemiştir. Rekabetçi üstünlük çoğu kez sektörün özellikleri açısından karşı konum belirleme faaliyeti olarak değerlendirilmiştir (Papatya, 2003: 45). Kaynak temelli teori (KTT), özellikle 1980'li yıllardan sonra gelişen ve bir endüstride sadece tek bir işletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmesini işletme kaynaklarına dayanarak açıklamaya çalışan bir teoridir. KTT'ye göre, bir işletmenin ne yapabileceği sadece karşılaştığı fırsatların değil, aynı zamanda kontrolündeki kaynakların bir fonksiyonudur (Seviçin, 2006: 110).

KTT, başarılı bir strateji olarak geliştirilmiş içten-dışa bir yaklaşımdır. KTT'ye göre işletme konum belirleme faaliyetlerine göre hareket etmez fakat, gelişme, birleşme ve birbirleriyle bütünleşebilir bir şekilde, ya da her biri kendi kendine benzersiz olan az bulunur kaynakların ve becerilerin belirli bir zaman içerisinde konumlandırılması, birleştirilmesi ve geliştirilmesiyle başarı elde edebilir. Diğer işletmeler daha iyisini yapmadıkları sürece KTT işletmeye sürdürebilir rekabetçi üstünlük sağlamaktadır (Elmacı ve Kurnaz, 2004). İşletmelerin elde ettikleri rekabet avantajını sürdürebilme şansları, mevcut ya da potansiyel yeteneklerinin ne kadar değerli, benzersiz, taklit ve ikame edilemez olduğuna ve bu yeteneklerin yarattığı özel sinerjiye bağlıdır (Acar ve Zehir, 2008: 105).

KTT'nin ana teması işletmenin kaynaklarını verimli ve etkin kullanması sonucu müşterilerine değer yaratarak rekabetçi üstünlük elde etmektir. KTT, rekabetçi bir bakış açısı ile firmaların sonsuza kadar büyüyebileceğini varsayar. KTT, işletme düzeyinde araştırma yapsa bile, işletmenin içinde bulunduğu endüstriyi de ihmal etmemektedir (Turan, 2007: 139-140).

1.3.2.1. İşletmenin Kaynak ve Yetenekleri

İşletmenin sahip olduğu iş ve faaliyetlerinde veya mal ve hizmet üretiminde yararlandıkları maddi veya maddi olmayan tüm unsurları işletmenin kaynaklarıdır. Bu

kaynakları uyum içinde kullanabilme ve belirlenen hedefe uygun bir faaliyeti gerçekleştirebilme kapasitesi ise işletmenin yeteneğidir (Ülgen ve Mirze, 2004: 117).

Kaynak, bir işletmenin verimlilik ve etkinliğini geliştirecek stratejileri tasarlamasını ve geliştirmesini mümkün kılan ve işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayan, firmanın sahip olduğu ve kontrol ettiği maddi ve maddi olmayan varlık ve becerilerin tümüdür (Soyer ve Erkut, 2008: 42). Kaynaklar, bir işletmenin güçlü ve zayıf yanları olarak düşünülebilecek her şeydir veya işletmeye kısmen bağlı olan somut ve soyut varlıklardır (Seviçin, 2006: 110).

İşletmenin sahip olduğu kaynaklar; maddi (soyut) kaynaklar ve maddi olmayan (soyut) kaynaklar olmak üzere iki sınıfa ayrılmaktadır (Mills vd., 2002: 19):

- Maddi (somut) kaynaklar, işletmenin sahip olduğu bina, ekipman, stok, işgücü, finansal varlıklar gibi fiziki varlıklardır.
- Maddi olmayan (soyut) kaynaklar ise, işletmenin sahip olduğu, kolaylıkla tanımlanıp ölçülemeyen ancak fark edilebilen, kolaylıkla temin ve taklit edilemeyen, üretim bilgisi, yaratıcılık, işletmenin kurumsal imajı, müşteri güvenilirliği, inovasyon yeteneği, ürün saygınlığı gibi fiziki olmayan unsurlardan oluşmaktadır.

KTT, işletmelerin kendilerine rekabetçi avantaj sağlayan kaynaklara sahip olduklarını ve bu kaynakların aynı zamanda uzun dönemli performans artışı sağlayacağını savunur. Kaynakların rekabetçi üstünlük sağlaması için sahip olması gereken özellikleri ise (Akdede ve Turan, 2008: 6):

- Değerli Olması: İşletme stratejilerini hayata geçirmede etkinlik ve etkinliğini arttırmada yardımcı olabilmesi.
- Az Bulunur Olması: Değerli kaynaklar, eğer birden fazla işletmede tarafından sahip olunurlar ise, rekabetçi avantaj sağlama özelliğini kaybederler.
- Taklitsiz Olma: İşletmenin sahip olduğu bir kaynağın, bu kaynağa sahip olmayan işletmeler tarafından kolayca elde edilememesidir. Değerli ve kıt kaynakların rekabetçi üstünlük sağlayabilmelerinin koşulu rakipler tarafından taklit edilmemelerine bağlıdır (Seviçin, 2006: 112).

- İkamesiz Olma: Bir rekabet stratejisi, iki değişik kaynaktan uygulanabiliyorsa, bu kaynaklar birbirinin ikamesidir. Bir kaynağın rekabet üstünlüğü yaratabilmesi için değerli, kıt ve taklit edilemez olma özelliklerinin yanında ikamesiz olması da gerekmektedir.

Kaynaklar, rekabetçi üstünlüğün temeli olan yetenekleri ortaya çıkarmak için oluşturulmuşlardır. Kaynakların stratejik değeri, kaynaklar bir araya geldiklerinde ya da bütünleştikleri zaman artmaktadır. Yetenekler, maddi ve maddi olmayan kaynaklar ya da iki kaynak arasındaki karmaşık etkileşime ve bilgi ve bilişimdeki değişmeye, gelişmeye, ilerlemeye göre yavaş yavaş ortaya çıkar (Papatya, 2003: 99).

Yetenek, işletmenin sahip olduğu kaynakların mal veya hizmete dönüştürülmesi faaliyetlerini yerine getirmek için bir araya getirilme ve kullanılabilme yeteneğini ifade eder. Bir araya gelemeyen işletme kaynakları, tek başına verimli olamamaktadır. Kaynaklar işletmenin yeteneklerine temel teşkil ederken, yetenekler de rekabet üstünlüğünün asıl sebebidirler (Karacaoğlu, 2006: 87). Yetenek işletmeyi başka işletmelerden farklı kılan, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmesinde temel rol oynayan, rakipleri tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneklerdir (Koçel, 2001: 313).

Benzer kaynaklara sahip işletmelerde farkı yaratan o işletmeye özgü yeteneklerdir. İşletmelerin fark yaratabilmesi, kaynakları bir araya getirip beklentilere uygun veya beklentilerin üstünde çıktılar üretmesi işletmenin kaynakları kullanabilme becerisindedir. Bu beceri işletmenin işgücü (insan kaynakları) kapasiteleri ve yetenekleri ile ilgilidir. Her işletmede benzer sayıda işgücü bulunmasına rağmen, işgücünün işletmelerde farklılık yaratan niteliksel tarafı yani özellikleri ve bireysel ve grup olarak becerileri çeşitli işletmelerde farklıdır. Bu niteliksel işgücü farkı, işletmeler arası yeteneklerin de farklı olmasına neden olmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 119).

Temel yetenek, işletmenin öğrendiği, öğrendiğini yeteneklerde uyguladığı ve bu yetenekleri ürün-pazar stratejisinde kullandığı bilgi birikimini ifade eder (Eren vd., 2005: 204). Temel yetenek, bir işletmenin bazı faaliyetleri aynı sanayideki rakiplerine göre çok daha iyi yaparak kendisini rakiplerinden farklılaştıran özgün karakteri olmakla birlikte, işletmenin ne yapabildiğinden ziyade, özellikle daha iyi yaptığı şeyi belirtir. Bir yeteneğin temel yetenek olabilmesi için üç özelliğe sahip olması gerekir (Engin, 2005:

9):

- Yeteneğin tüketici değerine katkıda bulunması gerekir.
- İşletmeyi rakiplerinden farklılaştırması gerekir
- Yeteneğin yaygınlaştırılabilmesi gerekir.

Temel yeteneğin organizasyonların beceri, bilgi, uzmanlık, kaynak ve kalifiye hakları gibi kişisel ve belli bir grup tarafından temsil edilen maddi kaynakları üzerine inşa edilmemiş olmaması işletmenin rakipleri tarafından kolaylıkla takip edilemez bir ayırt edici kimliktir. Temel yeteneğin rakipler tarafından taklit edilememesi işletmenin rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliğine olanak sağlamaktadır (Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008:104) Temel yetenekler, her işletmeye göre heterojen olma özelliği gösteren, rakipler tarafından taklit edilemeyen, işletmelere rekabet avantajı yaratan yetenekleridir (Karakılıç, 2009: 2002).

İşletme strateji geliştirme sürecine öncelikle dış çevreden gelen fırsat ve tehditleri tanımlayarak başlar ve daha sonra ortaya çıkabilecek gelişmelerden etkilenmemek için makro çevreyi, yani çıkar gruplarını, endüstriyi, rakipleri ve tüketicileri analiz ederek farklı seçenekleri değerlendirir ve bu değerlendirme sonucunda fırsat ve tehditlerle başa çıkmayı sağlayan stratejiler geliştirir. Süreçteki son aşama ise, kaynakları tahsis ederek ve adımları belirleyerek uygulama planlarını kararlaştırmaktır. Temel yeteneklerin etkin bir şekilde belirlenmesi süreci ise, stratejik planlama sürecini tamamlayan bir süreçtir (Besler, 2004: 42).

Temel yeteneklerin işletmeye rekabet üstünlüğü sağlaması, çevresel faktörlerle temel yeteneklerin uyumuna bağlıdır. Çok hızlı değişen bir çevredeki yeni oluşumlar bazı temel yeteneklerin çekiciliğini ve önemini azaltabilir. Bu gelişmelerin sonucu olarak işletmeler, çevresel faktörlerin incelenmesi ve rekabet analizleri sonucunda sektördeki yenilikleri ve rakiplerin yeteneklerini ortaya çıkarmakta ve bu yeteneklere sahip olmaya çalışmaktadır. Bunun yanında, yeni bir yönetim tekniği olan kıyaslama (benchmarking) ile işletmeler sektörün içindeki veya dışındaki başarılı işletmelerin sahip oldukları yetenekleri taklit ederek rakiplerin rekabet üstünlüklerini azaltmaya ve kendi zayıflıklarını güçlendirmeye çalışmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 121).

1.3.2.2. Değer Zinciri Analizi

Sürdürülebilir rekabet gücü değer yaratmaya odaklı olmak zorundadır. Müşteri standart bir ürünü daha düşük bir maliyetle elde ettiği zaman veya ürün için fazla fiyat ödese bile bu katlandığı maliyetin kendisine bir biçimde farklı bir yarar sağladığına ikna olduğu takdirde değer yaratmış demektir. Değer yaratma maliyet üstünlüğü ve/ya da ürün farklılaştırılması ile yaratılabilir. Her iki durumda da, işletmenin karı maksimize olur ve müşteri için yaratılan değer işletme için de bir değer yaratır (Elmacı ve Kurnaz, 2004). Değer yaratma, işletme faaliyetlerinin işletme mal ve hizmetlerine kattığı değer, o etkinliğin maliyetinden fazla olmasıyla sağlanmaktadır. Bununla birlikte işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için, işletme faaliyetlerinin işletme mal ve hizmetlerine kattığı değer rakiplerin faaliyetlerinden elde ettiği değerlerden daha fazla olmak zorundadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 122).

İlk olarak Porter tarafından ortaya atılan değer zinciri, farklılaşmanın mevcut ve potansiyel kaynakları ile maliyetlerinin davranışlarını anlamak için işletmeyi ürünlerle ilgili hammaddelerin tedarik edilmesinden son tüketiciye sunulmasına kadar gerçekleştirmiş olduğu stratejik açıdan birbirleriyle ilişkilendirilmiş faaliyetlere ayırmaktadır (Kuyucak ve Şengür, 2009: 133-134). Porter, rekabetçi avantajın işletmenin bir bütün olarak ele alınması ile anlaşılamayacağını belirtmektedir. İşletme, ürünlerinin tasarımında, üretiminde, pazarlamasında, dağıtımında ve satış sonrası hizmetlerde birçok farklı faaliyeti yerine getirmekte ve bu faaliyetler, işletmenin göreceli rekabet pozisyonuna katkıda bulunmakta ve farklılaştırma için bir kaynak oluşturmaktadır. Değer zinciri analizi, işletmenin rekabetçi avantaj elde edebilmek için, her bir değer faaliyetini ve bu faaliyetler arasındaki ilişkileri açıklayarak daha düşük maliyetlere ulaşmasını ve farklılık yaratmasını sağlayan stratejik bir araçtır. İşletmenin stratejik açıdan önemli olan bu faaliyetleri rakiplerinden daha ekonomik veya daha iyi bir şekilde gerçekleştirerek bir rekabetçi avantaj geliştirmesi ve sürdürmesi mümkün olacaktır (Porter, 1985: 33-34).

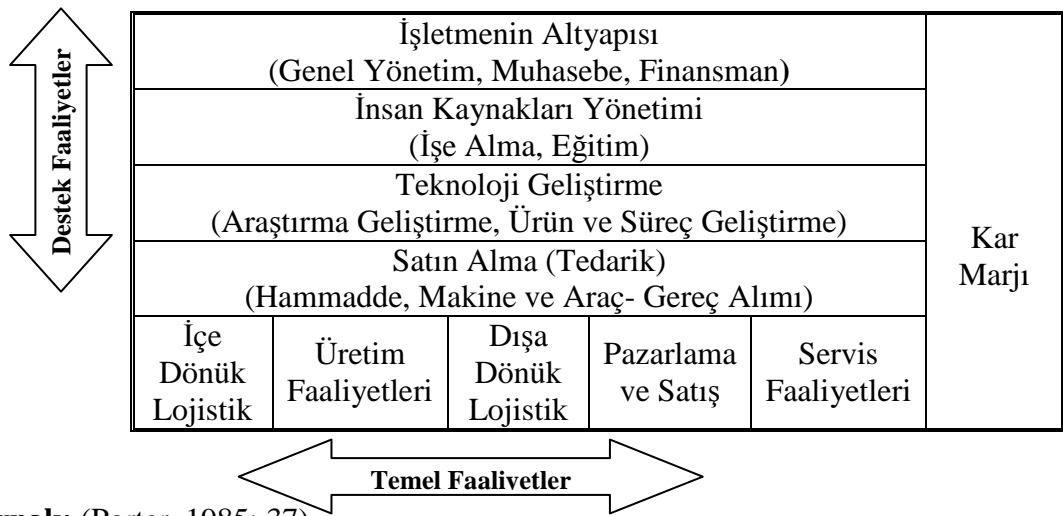
İşletmede gerçekleştirilen bir faaliyetin, değer zinciri sürecinin farklı bir aşaması olarak kabul edilebilmesi için gerekli olan kriterler ise (Porter, 1985: 45):

- Farklı ekonomilerinin bulunması,
- Farklılaştırma üzerinde önemli bir potansiyel etkisinin bulunması,

- Maliyetlerde önemli bir payının bulunmasıdır.

Değer zinciri, değer faaliyetleri ve kar marjından oluşmaktadır. Değer faaliyetleri, işletmenin müşterilerine sundukları ürün veya hizmeti üretmek için yapmış olduğu fiziksel ve teknolojik faaliyetlerdir. Kar marjı ise, değer faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için yapılan masraf ile toplam değer arasındaki farktır (Porter, 1985: 38)

Tablo 1.4: Değer Zinciri Modeli



Kaynak: (Porter, 1985: 37)

İşletmede değer yaratan faaliyetler, temel ve destek faaliyetleri olmak üzere ikiye ayrılır. Temel faaliyetler, ürün ve hizmetlerin üretilmesini, alıcılara pazarlanmasını ve satış sonrası servis hizmetlerini içeren faaliyetler olup, içe dönük lojistik, üretim faaliyetleri, dışa dönük lojistik, pazarlama-satış ve servis faaliyetlerinden oluşur. Destek faaliyetleri ise, temel faaliyetleri destekleyen ve sürekliliği sağlayan faaliyetler olup, tedarik, insan kaynakları yönetimi, teknoloji geliştirme ve işletmenin yönetim altyapısıyla ilgili faaliyetlerden oluşmaktadır (Tekin vd., 2003: 333).

Temel faaliyetler, mal ve hizmetlerin fiziksel olarak üretilmesinde kullanılan hammadde temininden, üretim süreci, ürün ya da hizmetin satışı ve alıcıya ulaştırılması ve satış sonrası hizmetleri de içeren, işletmeye gelir yaratan faaliyetlerdir (Kuyucak ve Şengür, 2009: 135):

- **İçe Dönük Lojistik:** Üretilen ürünle ilgili girdilerin satın alımı, sevkiyatı, kabulü, depolanması ve ilgili üretim yerine dağıtılması ile ilgili faaliyetleri kapsamaktadır.
- **Üretim Faaliyetleri:** Temin edilen girdilerin mal ve hizmet haline dönüştürülmesindeki tüm üretim faaliyetlerini kapsamaktadır.
- **Dışa Dönük Lojistik:** Üretimi tamamlanmış ürünlerin depolama, sipariş, müşteriye ulaştırılması gibi faaliyetleri kapsamaktadır.
- **Pazarlama ve Satış:** Fiyatlandırma, dağıtım kanalları seçimi ve ilişkileri, promosyon gibi pazarlama faaliyetleri ile satış süreçlerini içermektedir.
- **Servis Faaliyetleri:** müşteri tatmini sağlamak ve tatminin devam ettirilmesi amacıyla satış sonrasındaki tamir, bakım, kurulum gibi satış sonrası hizmet faaliyetlerinden oluşmaktadır.

Destekleyici faaliyetler, temel faaliyetlerin performansının geliştirilmesine yardımcı olup değer yaratılmasına katkıda bulunan faaliyetlerdir (Ülgen ve Mirze, 2004: 124). Destek faaliyetleri ise (Akbaş, 2008: 84-89):

- **İşletme Altyapısı:** Genel yönetim, planlama, muhasebe ve finansman, kalite yönetimi gibi bir takım faaliyetleri kapsamaktadır. Altyapı, faaliyetleri değer zincirindeki tüm faaliyetleri desteklemekte ve önemli bir rekabet avantajı yaratabilecek potansiyele sahiptir.
- **İnsan Kaynakları Yönetimi:** İşe alma, eğitim, geliştirme ve işletme çalışanlarının maddi ve diğer açılardan tatmin edilmesi gibi faaliyetlerden oluşmaktadır.
- **Teknoloji Geliştirme:** Ürün ve süreçlerin tasarımı ve geliştirilmesi amacıyla gerçekleştirilen faaliyetlerden, makine tesis dizaynı, servis yöntemleri gibi faaliyetlerden oluşmaktadır.
- **Satın Alma:** Tedarik bir işletmenin değer zincirindeki faaliyetlerde kullanılacak olan girdilerin satın alım işlevidir.

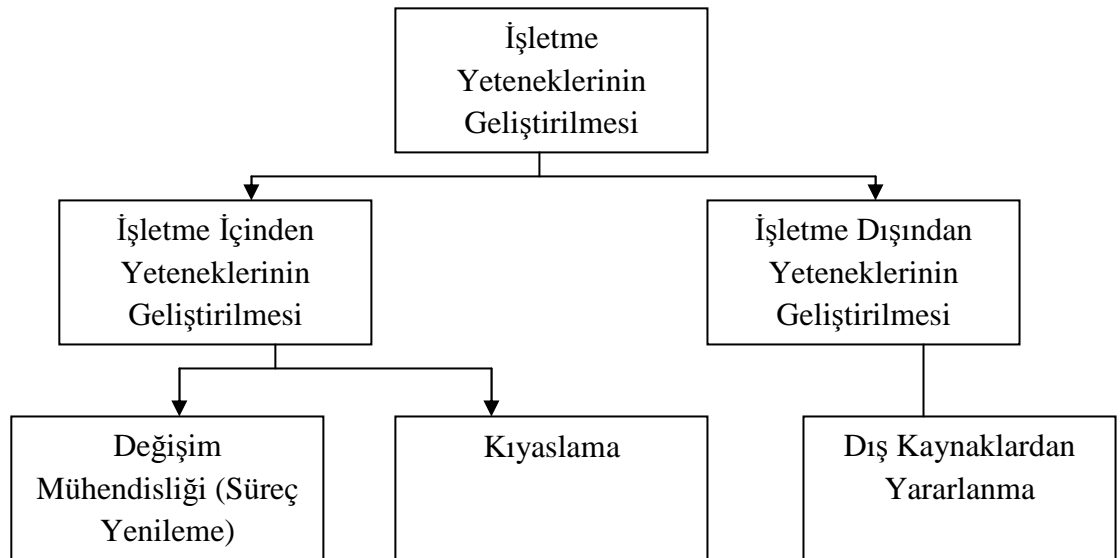
Değer zinciri modeli, rekabet üstünlüğü elde edilmesinde değer faaliyetlerinin önemini belirtmekle beraber, değer faaliyetlerinin birbirinden bağımsız faaliyetler

olmadığını belirtmektedir. Bir işletmenin rekabet üstünlüğü elde edebilmesi temel ve destek faaliyetleri olarak iki grupta incelenen faaliyetleri, rakipleri ile kıyaslanınca ya daha düşük bir maliyetle gerçekleştirebilmesine ya da bu faaliyetler yardımıyla rakiplerinkinden daha farklı bir ürün üreterek daha yüksek bir fiyattan satabilmesine bağlıdır (Tekin vd.,2003: 334).

1.4. REKABET ÜSTÜNLÜĞÜNÜN SAĞLANMASI İÇİN TEMEL YETENEKLERİ GELİŞTİRMEDE YARARLANILAN YÖNTEMLER

İşletmelerin doğru rekabet stratejilerini belirlemesinin önemli olduğu gibi uygulama evresinde de işletmelerin yetenekleri çok önemli rol oynamaktadır. Yetenekleri elverişli olmayan işletmelerin analizleri, hazırladıkları ve seçtikleri stratejiler ne kadar uygun olursa olsun, stratejik uygulamaları sonuç vermez. Rekabet stratejileri, işletmenin belli özellikteki yeteneklere sahip olmasıyla uygulanabilir. Bu nedenle işletme, yeteneklerini seçilen stratejilere uygun olarak geliştirmek zorundadır. Yeteneklerin geliştirilmesinde etkili iki yöntem süreç yenileme (değişim mühendisliği) ve kıyaslama (benchmarking)'dır. Geliştirilemeyen yetenekler ise, işletme dışı kaynaklardan (outsourcing) sağlanabilir (Ülgen ve Mirze, 2004: 389).

Şekil 1.6: İşletme Yeteneklerinin Geliştirilmesi veya Kazandırılmasında Etkili Teknikler



Kaynak: (Ülgen ve Mirze, 2004: 389)

1.4.1. Değişim Mühendisliği (Süreç Yenileme)

Küresel rekabet süreci, hızla gelişen teknolojiler ve müşteri beklentilerindeki hızlı değişim, hemen her gün yığınla yaşamsal sorunla karşılaşmakta olan ve bunlara etkin çözümler üretmek konusunda yeterince hazır olmadığını hisseden işletmeleri yeni arayışlar içine sokmuştur. Özellikle 90'lı yıllarda ortaya atılan iş süreçlerinde değişim mühendisliği yaklaşımı, boyutları ne olursa olsun kuruluşlara gelişen teknolojiye ayak uydurup artan talepleri karşılayabilmek için yeniden yapılanmanın, iş sistemini düzenleyen değerlerin yeniden gözden geçirilmesi yolu ile işletme yeteneklerinin geliştirilmesini göstermektedir (Bayraktar, 2006: 17).

Değişim mühendisliği bir kavram olarak, işletmelerin rekabet koşullarına uyabilmeleri ve müşterilerine daha iyi, daha kaliteli, daha çabuk ve daha ucuz hizmet sunabilmeleri için, bilgi teknolojilerinin de yardımıyla işletme bünyesindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerinin köklü bir şekilde gözden geçirilerek yeniden yapılandırılmasını ifade etmektedir (Ataman, 2002: 297). Değişim mühendisliği, sürekli ve küçük gelişmeler sağlamak değil, köklü ve büyük değişiklikler yapmakla ilgili bir kavramdır (Koçel, 2001: 327).

Değişim mühendisliği ile işletmenin mevcut süreçlerinin, maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağın en önemli başarı ölçütlerinde çarpıcı geliştirmeler yaparak yeni süreçlerin ortaya konması kastedilmektedir (Bedük, 2005: 85). Değişim mühendisliğinde işletme yapısı maliyet ve zamanı azaltıp kalite, hizmet ve hızı artıracak şekilde oluşturulur. Süreçler, daha az girdi kullanarak daha çok sonuç elde edecek şekilde tasarlanır (Tüz, 2001: 44). Süreçlerin bu yaklaşım içerisinde değiştirilmesi işletmelerin rekabet gücünü artırır, maliyet tasarrufu ve yepyeni fırsatları oluşturma olanağı sağlar (Küçük, 2005:144)

Değişim mühendisliğinin amacı, sadece süreçlerin değiştirilmesi değil, işletmeye bir değer katarak işletmedeki stratejik ve katma değer yaratan süreçleri yeniden tasarlamak, böylece kısa süreli ve geçici yenilikler sağlamak değil, işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin kalitesini arttırmak için köklü değişimler sağlamaktır. Değişim mühendisliğinin uygulandığı iş süreçlerinde görülen ortak özellikler ise (Akçakaya ve Yücel, 2007: 8):

- Değişik nitelikteki işler tek bir iş grubu içinde birleştirilir.
- İşi yapanlar karar verici haline gelir.
- İşlerin yapılma sırası kendi doğal akışına göre oluşur.
- İş en mantıklı yerde gerçekleştirilir.
- Süreçlerin, işlerin niteliğine göre değişen esnek yapıları mevcuttur.
- Katma değer yaratmayan, sadece birbirini başka şekilde tekrarlayan işler minimuma indirilir.
- Gereksiz iş süreçleri ortadan kaldırılır.
- Veriler merkezileştirilir, operasyonlar merkeziyetçilikten uzaklaştırılır.

Süreçlerin yeniden tasarlanması, işletmelerde bir kez gerçekleştirilip bırakılacak bir çalışma değildir. Bu çalışmalara süreklilik kazandırarak işletmeyi bir laboratuvara dönüştürmekte hatalı bir yaklaşımdır. Bu konuda dengeyi kurulumunda sorumluluk öncelikle üst yönetime aittir. Süreçlerin yeniden tasarlanması verimsiz, aşırı maliyetli, gereksiz, işletmenin etkinliğine zarar veren işlerin ve süreçlerin ele alınması gerektiğinde başvurulan bir teknik olarak değerlendirilmelidir.

1.4.2. Kıyaslama (Benchmarking)

İşletme yeteneklerinin işletme içinde iyileştirilmesi ve geliştirilmesi başvurulan yöntemlerden biri de; bu yetenekleri en iyi ve başarılı bir şekilde kullanarak faaliyette bulunan, sektör içindeki veya dışındaki diğer işletmeleri analiz etmek ve kendi yeteneklerini bunlarla kıyaslayarak geliştirmektir (Ülgen ve Mirze, 2004:391). Kıyaslama, işletmelerin rekabet üstünlüğünü hedefleyerek, ürün, hizmet ve süreçlerde mükemmellik örneği olan lider işletmelerin gelişmiş ve etkin uygulamalarını kendi kuruluşlarına uyarlamak amacıyla kullanacakları sistematik bir karşılaştırmalı ölçme yöntemidir (Örücü, 2007: 100).

Kıyaslama ile ilgili literatürde birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımlar arasında Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi (APQC)'nin yaptığı tanım, genel bir tanım olarak kabul edilebilir. APQC kıyaslamayı (Pekdemir, 2000: 10); “bir işletmenin

performansını iyileştirmek amacıyla dünyanın herhangi bir yerinde en iyi uygulamalara sahip olmasıyla tanınmış diğer işletmelerin ürünlerini, hizmetlerini ve iş süreçlerini öğrenme ve işletmenin bunları kendisine adapte etme süreci” olarak tanımlamaktadır.

Kıyaslama, hızla değişen rekabet koşullarında kaliteyi sağlamak, işletme stratejilerini, süreçlerini, işletme fonksiyonlarını, müşteri memnuniyetini, rekabet üstünlüklerini ve performanslarını sektör farkı gözetmeksizin ilgili alanlardaki en iyi işletmelerle karşılaştırarak, sürekli gelişmelerine ve en iyi olmalarına özendirilen stratejik bir yönetim tekniğidir (Karabulut, 2009: 2). Kıyaslama tekniği, denenmiş başarılarından örnek alınmasını, şirket içinde oluşmuş şirket körlüğü nedeniyle görülmeyen fırsatların görülmesini ve en iyiye yönelik bir güdülenme ortamı sağlayabilir ve böylelikle değişime karşı direnç kırılabilir (Akat, 2004: 69).

Kıyaslama, hızla değişen rekabet koşullarında kaliteyi sağlamak, süreçleri iyileştirmek, müşteri memnuniyetini, işletme performansını ve rekabet edebilme gücünü arttırmak için öğrenmenin ve gelişmenin sonsuz süreçler olduğunun bilincine varıp, taklide yer vermeden ve yaratıcılık katarak sürekli yenilenen bir sistemdir (Bedük, 2005: 107). Kıyaslama işletmenin hangi alanda iyi olduğunu ispat etmek için değil, hangi alanlarda iyi olabileceğini gösteren bir yöntemdir (Yıldız, 2002: 185).

Kıyaslama uygulamasında, öncelikle firma içindeki hangi fonksiyonların, kıyaslamaya tabi tutulacağı tespit edilir. Genel olarak bu süreç verilerle ve oranlarla ifade edilir. Bu nedenle, kıyaslamanın işletmeye faydalı olabilmesi için değişik ve güncel standartlar kullanılmalıdır. Kıyaslama süreci dört temel aşamadan oluşur (Özer ve Yereli, 2001: 214):

- Neyin ya da hangi işlevin kıyaslanacağına karar vererek bu alanda üstün performanslıları seçmek,
- Bilgilerin toplanması ve analiz yapılması,
- Performans amaçlarının belirlenmesi ve hareket planlarının oluşturulup uygulanması,
- Sonuçların takip edilmesi ve sürekli gelişme.

Kıyaslama tekniğini kullanarak başarılı sonuçlar elde etmek isteyen işletmeler, bir takım ilkeler doğrultusunda hareket etmek zorundadır. Bu ilkeler şu şekilde

sıralanabilir (Topaloğlu ve Kaya, 2008: 45):

- Üst yönetimin kararlı ve güçlü destek vermelidir.
- Kıyaslama tekniğinin çalışanlar tarafından kabul görebilmesi için gerekli örgüt kültürü oluşturulmalıdır.
- İşletme kendi iç dinamiklerine ilişkin geliştirdiği analizler doğrultusunda kıyaslama tekniğine başvurmalıdır.
- Kıyaslama uygulaması, karşılaştırmalı analiz, yeni süreç tasarımı ve uygulama unsurlarından oluşan üç aşamalı bir hat üzerinde ilerlemelidir.
- İşletmelerin temel amaçlarının net bir biçimde belirlenmesi sonrasında doldurulması gereken boşluklara yönelik kıyaslama uygulamaları gerçekleştirilmelidir.

Kıyaslama çalışmasının, kıyaslayan kuruluşa, kıyaslanacak konuya bağlı olarak getireceği birçok yarar vardır. Başarılı kıyaslama çalışmaları ile gelirin yükselmesi, maliyetlerin düşmesi gibi finansal kazançların yanında finansal olmayan bazı kazançlar da elde edilir. Kıyaslamanın (Pekdemir, 2000: 16):

- Önemli süreçleri tanımlama ve ölçme,
- Rekabet analizi ve pazar araştırması yapma,
- Sektörün içinde ya da dışında en iyi kuruluşları bulma,
- Öğrenme kültürünü geliştirme,
- Stratejik planlar geliştirme,
- Müşteri tatmini sağlama,
- Sürekli en iyinin arayışında olma,

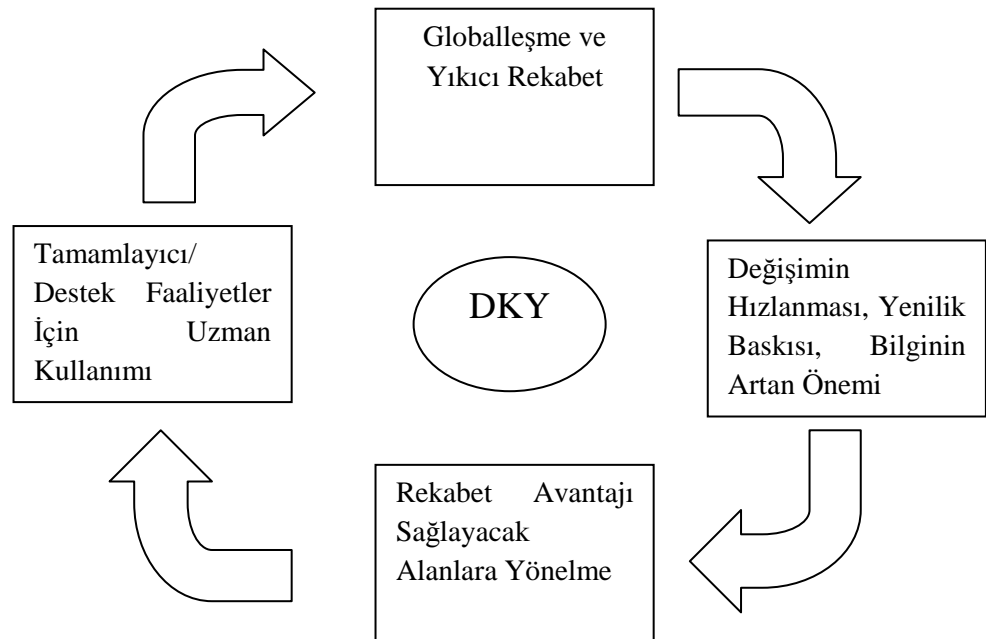
gibi finansal olmayan yararları, kuruluşları daha iyiye götürmede önemli rol oynamaktadır. Kıyaslama çalışmaları sonucunda en iyi uygulamalar ve yeni teknolojiler işletmeye kazandırılmakta, işletme stratejik olarak yönetilmekte, verimlilik artmakta, ürün ve hizmet kalitesi iyileşmekte, çalışanların motivasyonu sağlanmakta ve bunların sonucunda müşteri istek ve beklentileri en iyi şekilde karşılanarak küresel rekabet ortamında rekabet üstünlüğü elde edilebilmektedir

(Doğan ve Demiral, 2008: 6).

1.4.3. Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)

İşletmelerde rekabet üstünlüğü elde edebilmek için değer yaratan faaliyetler ve süreçlerin hepsinin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi her zaman mümkün olmayabilir. İşletmenin kendi iyileştiremediği ve geliştiremediği önemli yeteneklerini, bu konuda uzman olan başka bir işletmeden satın alması veya onun aracılığı ile kullanılabilmesi durumunda dış kaynaklardan yararlanma (DKY) söz konusu olmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 394). İşletmeler kendilerine rekabet avantajı sağlayan bu temel yetenek ile ilgili işlerin dışındaki tüm işleri, başka işletmelere yaptırmak suretiyle, yani dış kaynaklardan yararlanarak, hem kaynak tasarrufu yapmakta, hem yapı olarak küçülmekte ve yalın hale gelmekte ve hem de kendilerini çok iyi bildiği işler üzerinde yoğunlaştırma fırsatı bulmaktadır (Koçel, 2001: 315). DKY, işletme dışındaki işletmeler ile ortaklaşa çalışarak maliyetleri düşürme, verimliliği artırma, müşteri tatminini sağlama, yeni ilişkiler kurarak ya da geliştirerek faaliyette bulunma ve sonuç olarak asgari ölçüde emek ve maliyet, azami ölçüde iş yapabilmeyi ifade eder (Türksoy, 2005: 12).

Şekil 1.7: İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı



Kaynak: (Yağmur, 2007: 4)

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının son yıllarda önem ve yaygınlık kazanmasının nedeni, artan rekabet ve küreselleşme ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişmelere paralel olarak işletmelerin rekabet güçlerini artırma endişesi olmuştur. Bu endişe ile işletmeler kendi faaliyetlerini sahip oldukları temel yetenekler ile sınırlamak, diğer bütün işletmecilik faaliyetlerini bu konularda kendilerinden daha fazla öz yeteneğe sahip işletmelere bırakmak yolunu seçmeye başlamışlardır (Koçel, 2001:315).

DKY'nin işletmelere sağladığı önemli yararlar, önlem alınmazsa veya uygulama hatası yapılırsa ya da uygulanmanın özünden kaynaklanan nedenlerle, işletmeye zarar verecek sakıncalara dönüşebilir. DKY'nin işletmeye sağladığı faydalar ve zararlar Tablo 1.5'te belirtilmiştir (Küçük, 2005: 147-148).

Tablo 1.5: Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Faydaları ve Sakıncaları

Faydaları	Sakıncaları
<ul style="list-style-type: none"> • Maliyetlerde önemli derecede düşme ve yeni gelir alanları oluşturma • İşletmenin finansman kaynaklarında artış • Sabit yatırımlarda düşme • Daha yüksek kalite ve etkinlik • Fonksiyonel uzmanlardan maksimum düzeyde faydalanma • Rekabet avantajı kazanma • Pazardaki yeni talepleri daha ucuza test etme • Hizmet gerektiği alınmaktadır • Maaşlar tercihe bağlı olarak gizli tutulabilmektedir 	<ul style="list-style-type: none"> • Daha üst düzeyde ve daha karmaşık bir iletişimi gereği • Yeni aktörlerin, kişiliklerin ve taleplerin sisteme girmesinden kaynaklanan sorunlar • Çalışanların ve sendikaların gözünde güvenin azalması • Taşeronun performansının izlenmesi ve değerlendirilmesinde güçlükler • Müşterilerin yabancılaşması • Kısa dönemli tasarruflar için uzun dönemli anlaşmalardan doğabilecek sakıncalar

Kaynak: (Bedük, 2005: 173)

İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarında göz önünde bulundurması gereken hususlardan biriside uygulamaların işletmenin misyonuna uygun olarak yapılıp yapılmadığı hususudur. DKY uygulamalarının işletme misyonuna uygun olarak gerçekleştirilmemesi durumunda, firmanın rekabete dayalı avantajları ve stratejileri bundan olumsuz olarak etkilenir (Ataman, 2002: 345).

İKİNCİ BÖLÜM
İNOVASYON KAVRAMI VE İNOVASYON ÇEŞİTLERİ

2.1. İNOVASYON KAVRAMI

20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren ortaya çıkan küreselleşme kavramı günümüze tamamen hâkim bir olgu haline gelmekle birlikte, teknolojik değişim, artan rekabet ve uluslararası faaliyet gösteren işletmeler ekonomik, siyasi, kültürel ve teknolojik anlamda küreselleşmeyi fiili bir gerçeklik olarak günlük hayata yerleştirmişlerdir (İşler, 2008: 281; Akın, 2001: 77-78). Dünyanın yaşadığı bu değişim ve dönüşüm sürecinde serbest piyasa ekonomisi dışında sahneye konan ekonomik modeller, rekabetçi ve yenilikçi iç dinamikten yoksun olmasından dolayı ya tamamen yada kısmen serbest piyasa ekonomisine dönüşmüşler ve bu dönüşüm süreci hızla devam etmektedir. Serbest piyasa ekonomisinin yenilikçi ve rekabetçi motifleri işletmelerin genetik kodları (üretim yapısı, üretim süreçleri, mamul, teknoloji,vb) üzerindeki baskısını o kadar artırmıştır ki bu değişim ve dönüşümü içselleştirmeyen işletmeler yaşamlarını devam ettiremeyip yok olmaktadır (Elmacı ve Kurnaz, 2004: 481).

Küreselleşme süreciyle birlikte değişen rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalabilmeleri, rekabette söz sahibi olabilmeleri ve sektörlerinde kar paylarını artırabilmeleri için ürünlerini, hizmetlerini ve üretim yöntemlerini sürekli olarak değiştirmeleri ve yenilemeleri gerekmektedir. Bu değiştirme ve yenileme işlemleri genel olarak tek bir kavram altında “inovasyon” olarak adlandırılır (Zerenler, 2007: 660).

İnovasyon, Latince bir sözcük olan “innovatus” sözcüğünden türemiş ve “Toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması” anlamına gelmektedir (Elçi, 2006: 1). İnovasyon kavramının Türkçe karşılığı “yenilik” olarak belirtilmektedir ve “varolan bilgi birikiminden yola çıkılarak daha gelişmiş, daha kaliteli, daha işlevsel yeni ürünler, üretim süreçleri, örgütlenmeler ve yönetim uygulamalarının geliştirilmesi” olarak tanımlanmaktadır (<http://tdkterim.gov.tr>, 2010). Ancak bu durumda “inovasyon” kavramının içinde bulunan dinamik öğeler tam olarak yansıtılmamaktadır. Çünkü inovasyon, yeni teknoloji yaratma, bunu geliştirme, tekrar yenileme, gerekli değişiklikleri yapma ve sonuçta elde edilen bütün gelişmeleri uygulamaya aktarmayı kapsar (Uzgören, 1999: 170).

İnovasyon aslında yeni bir olgu değildir; gelişme, yenileme ve iyileştirme gibi kavramlar, icat ve keşiflere duyulan ilgi, insan doğasının temel bir parçasıdır.

İnovasyonun son yirmi yılda, akademik ve iş yaşamında popüler bir alan haline gelmesindeki en önemli neden, yenilikçiliğin küresel yarışta sürekli rekabet üstünlüğü elde edilmesi ve karşılaşılan problemlerin üstesinden gelinmesinde firmalara stratejik avantaj sağlamasıdır (Ulusoy vd., 2008: 21).

İnovasyon', kavram olarak, hem bir süreci hem de bir sonucu anlatır. AB ve OECD literatürüne göre, inovasyon, süreç olarak, *“bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir imalât ya da dağıtım yöntemine, ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmeyi”* ifade eder. İnovasyon, bu dönüştürme süreci sonunda ortaya konan, *“pazarlanabilir, yeni ya da geliştirilmiş ürün, yöntem ya da hizmeti”* de anlatır (European Commission, 1995: 4).

İnovasyon kavramı, Oslo Kılavuzu'nda; *“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 yada yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesi”* olarak tanımlanmıştır (Oslo Kılavuzu, 2005: 50).

Literatürde inovasyon farklı şekillerde tanımlanmıştır:

İnovasyon, ilk defa Avusturyalı İktisatçı Joseph Schumpeter tarafından *“kalkınmanın itici gücü”* olarak tanımlanmıştır. Schumpeter, inovasyonu müşterilerin henüz bilmediği bir ürünün veya varolan bir ürünün yeni bir niteliğinin pazara sürülmesi; yeni bir üretim yönteminin uygulanmaya başlanması; yeni bir pazarın açılması; hammaddelerin veya yarı mamullerin tedarigi konusunda yeni bir kaynağın bulunması; bir sanayinin yeni organizasyona sahip olması olarak tanımlar (Avcı, 2009: 125).

Arıkan vd. (2003: 23-24)'ne göre inovasyon, *“bilim ve teknolojiyi ekonomik ya da toplumsal bir faydaya dönüştürmek ve bu dönüşümle birlikte, üretilen ürün ve üretim yöntemlerinin içerdiği teknolojileri geliştirmek ya da ortaya çıkan yeni-gelişkin teknolojilere dayalı olarak yeni ürün ve yeni üretim / dağıtım yöntemleri geliştirebilmektir”*.

Uzgören (1999: 170), inovasyonu *“firmaların bir sanayide rekabet edebilirlik avantajı kazanmak için daha verimli ve yeni üretim yöntemleri bulup veya mevcut olanları daha iyi kavrayıp uygulamaya koyabilmeleri”* olarak tanımlarken; Certo ve Certo (2006) ise *“inovasyon yapmayan bir firmanın, rekabetçi olamayacağını ve*

müşterileri tarafından daha az tercih edileceğini” ifade etmiştir.

Davis ve Devinney farklı bir tanımla yeniliği, yeni ya da mevcut bir problemi/ihtiyacı gidermek için yeni ya da farklı bir çözüm yolu olarak tanımlamaktadır. Davis ve Devinney bu tanımın yeni ürünler, yeni üretim süreçleri, yeni malzemeler ve kaynaklar, yeni pazarlar ve yeni organizasyon biçimleri gibi geleneksel yenilik tanımlarının çoğunu kapsadığını ifade etmektedir (Güleş ve Bülbül, 2004: 125).

Drucker’e göre inovasyon, örgüt içerisinde birlikte çalışan farklı bilgi ve yeteneğe sahip insanları verimli hale getirebilmek için onlara ilk defa imkan sağlayan yararlı bilgidir. O’na göre inovasyon, girişimciliğin özel bir aracıdır ve refah oluşturmak için yeni bir kapasite meydana getiren kaynakları sunan bir eylemdir (Durna, 2002: 5).

İnovasyon, eskiden bir dâhinin bir buluş yapması ya da akıllı birinin bir fikri alıp ticari bir faydaya dönüştürmesi olarak görülmekteydi. Ancak bugünün iş dünyasında inovasyon, bir kerelik değil tekrarlanabilir, sistemleştirilebilir ve şirketlerin yapısına yerleştirilebilir bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. İnovasyon bir bilim veya teknoloji değil bir değerdir (Zerenler, 2007: 659-660).

Avrupa Komisyonu Rekabetçilik Kuruluna göre inovasyonun belli özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Ulusoy, 2008: 25);

- İnovasyon artan bir hızla yayılmaktadır. Çok gelişmiş bilgi ve iletişim ağı ve artan ekonomik, kültürel ve politik ilişkiler bu yayılma hızının çeşitli sebeplerindedir.
- İnovasyon gittikçe daha evrensel olmaktadır. Dünyanın farklı yerlerinde aynı inovasyon benimsenebilmektedir. Örneğin Toyota’nın 1970’lerde başlayan Tam Zamanında Üretim (JİT) imalat modeli, oldukça kısa zamanda ABD otomotiv sanayisi tarafından benimsenmiş ve ardından dünya çağındaki ilgili tüm diğer firmalar bu modeli kabul etmişlerdir.
- İnovasyon gittikçe daha fazla yaratıcılık ister. İnovasyonun günden güne daha fazla yaratıcılık istemesinin baş nedeni inovasyonun aynı alanlarda başka firmalar tarafından sürekli geliştirilmesi ve inovasyonlar ve küreselleşme arasındaki piyasaya sürüm zamanının azalmasıdır. Bu bulgular daha inovatif olmak için kullanıcı ve üreticiler arasındaki iletişim ve işbirliğinin önemini

vurgulamaktadır.

2.2. İNOVASYON TÜRLERİ

İnovasyon pek çok şekilde sınıflandırılabilir. Literatürde bu konuda birçok görüş olmasına rağmen sınıflandırmaların temelinde Joseph Schumpeter'in yaptığı ayırım öne çıkmaktadır. Schumpeter beş tip inovasyon olduğunu savunmaktadır(OECD, 2005: 33).

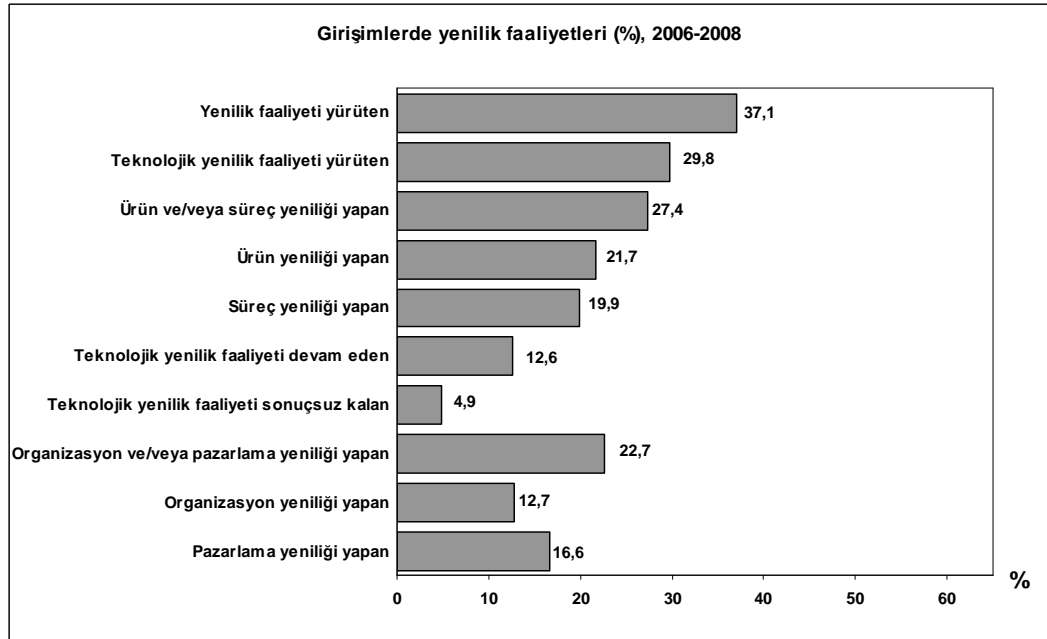
- Yeni bir ürün ortaya koymak veya mevcut bir üründe önemli niteliksel bir değişim yaratmak,
- Bir sanayi için yeni bir süreç oluşturmak,
- Yeni bir pazarın açılması ve açılan bu yeni pazara girmek,
- Ürün hammaddelerinin veya hizmetin girdilerinin edileceği yeni kaynaklar bulmak ve geliştirmek,
- İşletme organizasyonunda değişiklik meydana getirmek.

İnovasyon bir firmanın ürünlerinde, hizmetlerinde, üretim ve dağıtım yöntemlerinde, iş yapış yöntemlerinde, tasarım ve pazarlama yöntemlerinde yapılabilir. Bunlarda sırasıyla, 'ürün inovasyonu', 'hizmet inovasyonu', 'süreç inovasyonu', 'pazarlama inovasyonu' ve 'organizasyonel inovasyonu' olarak adlandırılır. Ayrıca, inovasyon yapılırken teknolojinin önemli bir girdi olup olmadığı göz önünde bulundurularak 'teknolojik inovasyon' ve 'teknolojik olmayan inovasyon' sınıflandırmasına da gidilir. İnovasyonun sadece ekonomik bir sistem olmadığı aynı zamanda eşitsizlikleri ortadan kaldıran, istihdam oluşturan ve çevrenin korunmasına katkıda bulunan toplumsal bir sistem olduğu gerçeğinden hareketle toplumsal inovasyon kavramı da artık ön plandadır. İnovasyon, içerdiği farklılığın, yeniliğin ve değişkenliğin büyüklüğüne göre de 'radikal' veya 'artırımsal' olmak üzere ikiye ayrılır (Elçi, 2006: 17).

Türkiye İstatistik Kurumu (TUİK) ise inovasyonu teknolojik inovasyon ve teknolojik olmayan inovasyon olarak iki sınıf içerisinde sınıflandırmaktadır. Teknolojik inovasyon ürün ve süreç inovasyonlarını, teknolojik olmayan inovasyon ise pazarlama

ve organizasyon yeniliklerini kapsamaktadır. TÜİK verilerine göre 2006-2008 yıllarını kapsayan üç yıllık dönemde Türkiye'deki girişimlerin %29,8'i teknolojik inovasyon faaliyetinde bulunmuştur. Teknolojik inovasyon faaliyeti kapsamında girişimlerin %27,4'ü ürün veya süreç inovasyonu yaparken, aynı dönem içerisinde teknolojik inovasyon faaliyeti devam eden girişimlerin oranı %12,6 ve faaliyeti sonuçsuz kalan girişimlerin oranı ise %4,9'dur. Aynı dönem içerisinde girişimlerin %27,7'si teknolojik olmayan inovasyon faaliyetinde bulunmuştur. Teknolojik olmayan inovasyon faaliyeti kapsamında girişimlerin %12,7'si organizasyon inovasyonu, %16,6'sı ise pazarlama inovasyonu gerçekleştirmiştir.

Grafik 2.1: Girişimlerde Yenilik Faaliyetleri



Kaynak: TÜİK, (2009), “Haber Bülteni: Yenilik Araştırması, 2006-2008”, Sayı:233,

İnovasyon bunun dışında; inovasyonun sisteme, önceliğine ve etkilerine göre de ayrıma uğramaktadır.

Tablo 2.1: Genel İnovasyon Türleri

Sisteme Göre	Önceliğine Göre	Sonuç/Etkilerine Göre
Programlanmış	Ürün İnovasyonları	Artımsal İnovasyonlar
Programlanmamış	Süreç İnovasyonları	Radikal İnovasyonlar
	Organizasyonel İnovasyonlar	Uygulamalı İnovasyonlar
	İnsan Yenilikleri	Teknik İnovasyonlar

Kaynak: (Güleş ve Bülbül, 2004: 129)

Oslo kılavuzunda da inovasyon için dört tür ayırım yapılmaktadır: Ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu ve organizasyonel inovasyon.

2.2.1. Ürün İnovasyonu

Ürün inovasyonu, teknik özelliklerde, bileşenlerde ve malzemelerde, birleştirilmiş yazılımda, kullanıcıya kolaylığında ve diğer işlevsel özelliklerinde, mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya çıkartılmasıdır (OECD, 2005: 52).

Yeni bir mal veya hizmeti piyasaya sürmek veya malın/hizmetin içeriğinde veya kullanım niyetinde önemli geliştirmeler yapmak olarak tanımlanabilir. Bu geliştirmeler teknik özelliklerde, bileşenlerinde, yazılımında veya diğer fonksiyonel özelliklerinde olabilir. Ürün inovasyonu yeni bilgi ve teknolojilerin kullanılmasını sağlar veya varolan bir bilgi veya teknolojinin yeni kombinasyonlarda kullanımı temeline dayanabilir. Farklı ve yeni bir ürünün geliştirilmesi; ya da varolan üründe değişiklik, farklılık ve yenilik yapılması ve bu ürünün pazara sunulması 'ürün inovasyonu' olarak adlandırılır (Elçi, 2006: 3).

Ürün inovasyonu eğer iyi yapılırsa ve müşterilerden de ilgi görürse mükemmel sonuçlar verebilir. Fakat yeni ürün geliştirmeye niyetlenen firmalar bir takım riskleri dikkate almak zorundadır. Günümüz de çok fazla sayıda ürün ve çeşit mevcuttur. En basitinden market raflarında birbirinin yerine ikame edebilecek ne kadar fazla ürün

bulduğunu düşünmek gerekir. Böyle olunca yeni bir ürünün tüketicilerin dikkatini çekmesi oldukça zor olabilir. Ürün gerçekten cezbedici özelliklere sahip olsa bile emsallerinin arasında yeterli ilgiyi çekemeyebilir. Ayrıca eğer ürün benzer ürünlerin fazladan bir özellik eklenmiş haliyse tüketicilerin bu ekstra özelliği para vermeye değer görecekları de şüphelidir (Kırım, 2006: 26).

Ürün inovasyonu firmanın, pazar payını korumaya ve geliştirmeye yardım eder. Bu durum işletmelerin pazarlardaki kârlılığını artırır. Ürün hayat seyirlerinin kısılması, eskisine nazaran daha üstün versiyonların pazara sunulması önemini arttırmaktadır. Ayrıca zamanla rekabet etmek, firmalar üzerindeki yeni ürün sunma baskısının tek baskı olmadığını ayrıca bu yeni ürünleri rakiplere kıyasla daha kısa zamanda pazara sunma baskısını firmalara hissettirmektedir (Vııcı, 2007: 11).

Teknolojinin ilerlemesi, değişen tüketici ihtiyaçları, kısalan ürün hayat eğrileri ve artan küresel rekabet ile birlikte ürün inovasyonu zorunlu bir süreç haline gelmiştir. Firmaların bu süreçte başarıyı yakalayabilmeleri için firma içinde ve dışında, müşterileri ve tedarikçileri arasında güçlü bir etkileşimi kapsamalıdır (Ulusoy, 2008: 28).

İşletmelerin ürün inovasyonu yapmaları için yeni bir ürün üretmelerinin yanı sıra var olan ürünlerini değiştirir ve farklılaştırırlarsa da ürün inovasyonu gerçekleştirmiş olurlar. (Atasoy, 2007: 31) 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 ürün inovasyonu örneğidir. (OECD, 2005: 52) Buruşmayan kumaş, hastalıklara dayanıklı ve daha verimli domates tohumu, kir tutmayan duvar boyasında ürün inovasyonuna örnek olarak gösterilebilir.

2.2.2. Hizmet İnovasyonu

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

gerektirir (Elçi, 2006: 7).

Hizmet inovasyonu, hizmetlerin sağlanma biçimlerinde yapılan önemli iyileştirmeleri (verimlilik veya hız açısından), mevcut hizmetlere yeni fonksiyonlar veya özellikler ilave edilmesini veya tümüyle yeni hizmetlerin piyasa sürülmesini içermektedir. Yüksek derecede iyileştirilmiş hız ve kullanım kolaylığı getiren internet bankacılığı hizmetlerindeki veya müşterilerin kiralık araçlara erişimini kolaylaştıran eve teslim evden alım hizmetlerinin ilavesi gibi hizmetler hizmet inovasyonuna örnek olarak gösterilebilir (OECD, 2005: 52).

Hizmet dağıtım süreçlerinin müşteri beklentilerini uygun şekilde karşılayıp karşılamadığı hizmet inovasyonunda öncelikli olarak kontrol edilmelidir. İşletme kıyaslama yoluyla rakiplerin neler yaptığını takip etmesi gerekmektedir. Hizmet inovasyonu, sürekli müşteri temelini sürdürmek için müşteri problemlerini çözme odaklı olmalıdır. Hizmet inovasyonları pazar trendlerine uygun yapılmazsa müşteriler başka hizmet inovasyonlarını geliştiren diğer işletmeleri tercih edeceklerdir (Göktaş, 2009: 71).

Yenilik, hizmet sektörü içerisinde oldukça önemlidir. Dağıtım kanallarının akıllıca kullanımı, yenilikçi bir avantaj sağlayabilir. En çarpıcı dağıtım yeniliklerinden birisi Pepsi tarafından madeni para ile çalışan satış makineleri kullanımı kararıydı. Bu şekilde, bu dağıtım kanalı üzerinde fazla durmayan Coca Cola'ya karşı önemli bir avantaj elde etti. Hizmet yeniliğine diğer bir örnekte Domino Pizzadan verilebilir. Bu firma, müşterilerine siparişleri için, bilgisayar esaslı sipariş sistemini sunmuştur. Sipariş için düzenlenmiş bir bilgisayar yazılımı sayesinde müşteriye çok hızlı cevap verilmiş, müşterilerin bekletilme süresi azaltılmış, kayıp siparişler yok edilmiştir. Bu hizmet yeniliği karlılığı da oldukça arttırmıştır. Hizmet inovasyonu, personelin uzmanlığı artırıldıkça başarılıdır. Yenilikçi ve rekabetçi hizmet politikalarının oluşturulması ve korunması, müşterilerle sürekli ve yakın bir ilişki gerektirir.

2.2.3. Süreç İnovasyonu

Süreç inovasyonu, yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş üretim yöntemi veya dağıtım metodu uygulamaktır. Bu üretim veya dağıtım tekniğinde, teknik ekipmanda veya yazılımda ki değişiklikleri içerebilir (Elçi, 2008: 26). Süreç inovasyonu birim

üretim maliyetlerini ya da dağıtım maliyetlerini azaltmayı hedefler. Süreç inovasyonu, farklı ve yeni bir üretim ya da dağıtım yönteminin geliştirilmesi veya varolan yöntemlerin iyileştirilip daha gelişkin hale getirilmesidir (Elçi, 2006: 9).

Süreç inovasyonu, yeni bir alt yapının kullanılması, yeni teknolojilerin süreçlere dahil edilmesi ile mevcut üretim hatlarının benimsenmesini kapsamakla birlikte, yeni ürünlerin oluşturulmasına olanak sağlamakta bir anlamda onların alt yapısı olmaktadır (Turunç, 2006: 161).

Süreç inovasyonu, işletmelerin hem satış gelirlerini arttırmada hem de maliyetlerini düşürmede kullandığı ve daha önce kullanılmamış yöntemleri olarak tanımlamaktadır. Günümüz rekabet ortamında gerek satış gelirlerini artırma ve gerekse maliyetleri azaltma konularında piyasada bilinen ve herkesin haberdar olduğu yöntemlerle iş yapmak karlılık açısından istenilen sonuçları verememektedir. Rekabet içinde olan tüm işletmeler benzer yöntemleri kullandıkları için karlılık oranları sürekli düşmektedir (Kırım,2007:5). Süreç inovasyonunun işletmelere sağladığı en önemli katkı, verimliliği artırması ve maliyet tasarrufu sağlamasının sonucu olarak fiyat indirimi imkanı sunmasıdır (Batmaz, 2008: 47).

Süreç inovasyonu, tedarik, depolama, yeni ürün geliştirme, satın alma, teslimat, stok yönetimi gibi işletmenin tüm faaliyetlerinde yeni yöntemler kullanarak, maliyetleri sistemin dışına çıkarıp verimliliği arttırmayı hedefleyen tüm yenilikçi uygulamaları içerir (Kırım, 2007: 14). Yeni yada önemli derecede iyileştirilmiş bilgi ve iletişim teknolojisi (BİT) uygulaması da, bir yardımcı destek faaliyetinin verimliliğini ve kalitesini iyileştirmeyi öngörmesi durumu da bir süreç inovasyonudur (OECD, 2005: 53) Geleneksel üretim tesislerinde üretilemeyen, halen üretilmekte olan veya yeni ürünlerin yeni tekniklerle üretilmesinde kullanılan bir yöntem teknolojik açıdan yeni bir üretim yöntemi sayılmasına rağmen, küçük çaplı değişiklikler veya iyileştirmeler, zaten kullanımda bulunanlara çok benzer imalat veya lojistik sistemleri ilavesi aracılığıyla üretim veya hizmet kapasitelerinde bir artış süreç inovasyonu değildir (Payzın, 2009: 9).

Süreç inovasyonunun en belirgin örneği, Toyota tarafından 1950'lerde geliştirilen "Tam Zamanında Üretim"(JIT) sistemidir. Bu sistem sayesinde sadece ihtiyaç duyulan ürünler ve parçalar, ihtiyaç duyuldukları anda ve miktarda üretilir. Sıfır stoklu üretim sistemi diye de adlandırılan bu sistem firmanın verimliliğini arttırmakta ve

değişikliklere hızla cevap verme esnekliği sağlamaktadır (Atasoy, 2007: 32).

2.2.4. Pazarlama İnovasyonu

Pazarlama inovasyonu, ürün tasarımı veya ambalajlaması, ürün konumlandırması, ürün tanıtımı (promosyonu) veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemidir (Şahin, 2009: 265).

Pazarlama inovasyonu, firmanın satışlarını artırmak amacıyla, müşteri ihtiyaçlarına daha başarılı şekilde cevap vermeyi, yeni pazarlar açmayı veya bir firma ürününü pazarda yeni bir şekilde konumlandırmayı hedeflemektedir (Ulusoy vd., 2008: 29). Bir firmanın pazarlama araçlarındaki diğer değişikliklere kıyasla ayırt edici özelliği, firma tarafından daha önce kullanılmamış bir pazarlama yönteminin uygulanmasıdır. Bu, firmanın mevcut pazarlama yöntemlerinden önemli bir ayrılığı temsil eden yeni bir pazarlama kavramının (konseptinin) veya stratejisinin parçası olmalıdır. Yeni pazarlama yöntemi, inovatif firma tarafından geliştirilebilir ya da diğer firma veya organizasyonlardan uyarlanabileceği gibi, hem yeni hem de mevcut ürünler için gerçekleştirilebilir.

Pazarlama yeteneklerinin geliştirilmesinde önemli bir boyut bilginin entegre edilme şeklidir. Bunun için pazarlama yetenekleri bilgi temelli ve görülebilen kaynakların değerli çıktılar oluşturmak için bir araya getirildiği birleştirici süreçler olarak düşünülebilir.

Pazarlama yenilikleri, yeni bir pazarlama kavramının parçası olan ürün tasarımındaki önemli değişiklikleri içerir. Bunlar, ürünün işlevsel veya kullanıcı özelliklerini değiştirmeyen, ürün biçimindeki ve görünüşündeki değişiklikleri ifade etmektedir. Aynı zamanda, ambalajın ürünün görünüşündeki ana belirleyici faktör olduğu, gıda, içecek ve deterjanlar gibi ürünlerin ambalajlamasındaki değişiklikleri de kapsamaktadır. Ürün tasarımındaki yenilikler; yeni bir müşteri kesimi hedeflemek amacıyla bir gıda ürünü için yeni lezzetler tanıtmak gibi, gıda veya içecek ürünlerinin tadı, görünüşü ya da biçiminde önemli değişiklikler yapılmasını da içerebilir.

Pazarlama inovasyonuna örnek olarak Vitra'nın çocuklar için geliştirdiği "Junior Banyo" ürünleri gösterilebilir. Özellikle ana okulu ve kreşleri hedef alan bu

ürünler, çocuk ergonomisi düşünülerek tasarlanmış, farklı renk ve seçeneklerinin yanında standart formdaki ve kurbağa formundaki ürünler; çizgi karakterlerin yer aldığı karo serileri; çocukların boylarına göre değişen ürün ebatları firmanın pazarda kendine özel bir yer edinmesini sağlamıştır (Elçi, 2006: 14).

2.2.5. Organizasyonel İnovasyon

Organizasyonel inovasyon, yeni çalışma ve iş yapış yöntemlerinin geliştirilmesi ve/veya uyarlanarak kullanılması ile bir firmanın rekabet gücünün yükseltilmesini ifade eder (Bozkurt ve Tascioğlu, 2007: 4).

Organizasyonel inovasyon, firmanın ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntem uygulanmasıdır. Organizasyonel inovasyon, idari maliyetleri ve işlem maliyetlerini düşürmek, işyeri memnuniyetini (ve dolayısıyla işçilik üretkenliğini) iyileştirmek, ticari olmayan varlıklara (düzenlenmemiş dış bilgiler gibi) erişim kazanmak ya da araç gereç maliyetlerini düşürmek suretiyle firma performansını artırması öngörülebilir. Bir firmadaki diğer organizasyonel değişikliklere kıyasla bir organizasyonel inovasyonun ayırt edici özellikleri, firmada daha önce kullanılmamış ve yönetim tarafından alınan stratejik kararların bir sonucu olan bir organizasyonel yöntem (ticari uygulamalar, işyeri organizasyonu veya dış ilişkilerde) olmasıdır. Ticari uygulamalardaki organizasyonel yenilikler, çalışmanın yürütülmesi için rutinler ve usullerin organize edilmesine ilişkin yeni yöntemlerin gerçekleştirilmesini kapsar. Bilginin düzenlenmesi faaliyetlerinde, başkaları için daha kolaylıkla erişilebilir olmasını sağlamak üzere, en iyi uygulamalar, dersler ve diğer bilgilere dair veritabanlarının kurulması, gibi uygulamaların ilk kez gerçekleştirilmesi buna bir örnektir.

Organizasyon yapısının önemli ölçüde değiştirilmesi, ileri yönetim tekniklerinin uygulanması, yeni ya da önemli ölçüde değiştirilmiş stratejilerin uygulanması olabilmektedir. Bu yenilik, çıktı olarak verimliliğin veya satışların artırılması gibi ölçülebilen değişimleri içermektedir. Bir işletmenin rekabet avantajı yakalayıp bunu koruyabilmesi için çalışma ve iş yapış yöntemlerini geliştirmesi, farklılaştırması ve yenilemesi gerekir. Örneğin, bir firmanın 1990'larda geliştirilen "sürekli iyileştirme" (kaizen) yöntemini kullanmaya başlaması bir organizasyonel

inovasyondur. Bu yöntemle göre işçiler de dahil olmak üzere bir firmadaki tüm çalışanlar yaptıkları işle ilgili süreçleri iyileştirme konusunda söz sahibidir ve sürekli olarak bu iyileştirme fikirleri üzerine çalışırlar. Önerilen iyileştirme fikirleri yöneticiler tarafından değerlendirilir ve uygun bulunanlar uygulamaya konur (Göztepe, 2009: 36).

İşyeri organizasyonundaki yenilikler, işin firma faaliyetleri ve organizasyonel birimler içerisinde ve arasında bölünmesi için sorumlulukların ve karar almanın çalışanlar arasında dağılımına yönelik yeni yöntemlerin ve farklı ticari faaliyetlerin entegrasyonu gibi faaliyetlerin yapılandırılmasına yönelik yeni konseptlerin gerçekleştirilmesini kapsamaktadır. Bir firmanın dış ilişkilerinde yeni organizasyonel yöntemler; araştırma organizasyonları ya da müşteriler ile yeni işbirliği türlerinin tesis edilmesi; tedarikçilerle yeni entegrasyon yöntemleri ve üretim, tedarik, dağıtım, ise alım ve yardımcı hizmetlerdeki ticari faaliyetlerin ilk kez dışarıdan sağlanması veya taşeronla verilmesi gibi, diğer firmalar ya da kamu kurumları ile ilişkilerin yeniden organize edilme yollarının gerçekleştirilmesini kapsamaktadır (OECD, 2005: 56).

2.2.6. Radikal ve Artımsal İnovasyon

İnovasyon, radikal fikirler sonucu daha önce denenmemiş ürün, hizmet veya yöntemlerin geliştirdiği büyük atılımlarla oluşuyorsa “radikal inovasyon”; adım adım yapılan, bir dizi geliştirme ve iyileştirme faaliyetini içeren çalışmaların sonucu olarak ortaya çıkıyorsa “artımsal inovasyon” olarak adlandırılır (Elçi vd, 2008: 28). Radikal inovasyon, genelde yoğun Ar-Ge süreci sonucunda ortaya çıkan, tüketici veya endüstri için tamamıyla yeni bir ürün ortaya çıkmasını sağlayan inovasyondur (Tekin vd., 2003: 140).

Radikal inovasyonlar yeni bir endüstri oluşturan ya da bir endüstride önemli değişikliklere sebep olan temel ürün ve süreç gelişmelerini (buluşlarını) ifade eder. Başka bir ifade ile radikal inovasyon temelinde laboratuvarlarda bilim ve mühendisliğe bağlı yapılan ve icat olarak kabul gören, pazardaki ürün veya sürece dayanmayan gelişmelerin, pazara sunulması ticarileşmesi ve yayılmasıdır (Güleş ve Bülbül, 2004: 131). Radikal inovasyonların en büyük özelliği, hem tamamen yeni, hem de oldukça yüksek oranda riskli olmaları ve büyük araştırma maliyetleri içermeleridir (Durna, 2002: 71).

Kademeli inovasyon ise kalite, maliyet, zaman gibi performans ölçütlerinin geliştirilmesi amacıyla mevcut teknolojinin işlevsel yeteneğinin geliştirilmesidir. Bu açıdan bu tür inovasyonlar işletme içerisinde meydana gelen ve işletmenin devamlılığında gerekli olan ve nispeten olağan ürün ve süreç gelişmeleridir.

Örneğin cep telefonu radikal inovasyona iyi bir örnektir. Daha sonra geliştirilen MP3 çalarlı kameralı cep telefonları ise artımsal inovasyon örneğidir.

Kademeli ve radikal inovasyonun karşılaştırılması Tablo 2.2’de görülmektedir.

Tablo 2.2: Kademeli ve Radikal Yeniliğin Karşılaştırılması

Artımsal İnovasyon	Radikal İnovasyon
<ul style="list-style-type: none"> • Sürekli yapılan ürün ve süreç iyileştirmeleridir. • Endüstride işletmenin rekabet konumunu korumasını sağlarlar. • Endüstrideki işletmeler tarafından geliştirilirler. • Nispeten olağan gelişmelerdir. • Endüstrideki mevcut işletmelerin iş görme yeteneklerinin geliştirilmesini sağlar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ürün ve süreç buluşlarıdır. • Bir endüstriyi değiştirir ya da meydana getirir. • Genel olarak endüstrideki işletmelerin dışında gelişirler. • Nadir olarak gerçekleşirler. • Genellikle küçük girişimci işletmeler tarafından gerçekleştirilir ve endüstriye girmeleri için fırsatlar sunar.

Kaynak: (Güleş ve Bülbül, 2004: 132)

2.3. İNOVASYONUN İŞLETMELER İÇİN ÖNEMİ

İşletmeler için inovasyon, verimliliği ve karlılığı artırdığından, yeni pazarlara girilmesi ve mevcut pazarın büyütülmesini sağladığından çok önemli bir rekabet aracıdır. Verimli, karlı ve rekabet gücü yüksek firmaların faaliyet gösterdiği ekonomiler kalkınır, gelişir ve küresel ölçekte rekabet avantajı kazanır. İşletmeler için inovasyon,

verimliliği ve karlılığı artırdığından, yeni pazarlara girilmesi ve mevcut pazarın büyütülmesini sağladığından çok önemli bir rekabet aracıdır. Verimli, karlı ve rekabet gücü yüksek firmaların faaliyet gösterdiği ekonomiler kalkınır, gelişir ve küresel ölçekte rekabet avantajı kazanır. İşletmelerde inovasyon gelişimi ve sonuçları günümüzde daha ön plana çıkmıştır. İşletmelerde inovasyonu desteklemek ve gerekli zemini hazırlamak için bazı noktalar göz önüne alınmalıdır (Kiper, 2008);

- Güçlü bir liderlik vizyonu,
- Ar-Ge ve inovasyona süreçlerine ve faaliyetlerine öncelik ve önem (proje yönetim ilke ve esaslarına uyumlu çalışma)
- Kaliteli insan kaynağı
- Uzun vadeli ve kararlı uygulama
- Müşteri, pazar ve rekabete odaklı ve bilinçli çalışma (ürün zamanlamasını doğru yapma)
- Bilgi ve tecrübeyi kurumsallaştırmak
- İşbirliğine açık ve istekli olmak
- Destek mekanizmalarını organik büyüme için bir araç olarak görme
- Müşterilere öngörülen değeri açık olarak sunma

Değişim ve yenilik sosyal hayatta var olduğu gibi iş hayatında da vardır. Fakat etkilerini iş hayatında olduğu gibi sosyal hayatta göstermez. Küresel ekonominin kuralları, bir işletmenin rekabetçi pazar koşullarında ayakta kalabilmesi için ya yenilikleri yakından takip ederek organizasyonlarına uygun biçimde adapte etmeyi ya da yenilikleri bizzat kendileri tarafından geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Yenilikler sunan veya yenilikleri uygulayan işletmeler pazarlarda rekabet üstünlüğü sağlamada önemli fırsatlar elde etmektedir (Tekin vd., 2003: 148). İnovasyon artık bütün işletmeler için önemli ve gerekli hale gelmiştir. Drucker yedi tane inovasyon (yenilik) kaynağı belirlemiştir. Bunlar işletmenin içindekiler ve dışındakiler olmak üzere iki kısma ayrılabilirler (Durna, 2002: 41-65):

İşletmenin içinde inovasyona (yenilik) neden olabilecek kaynaklar;

- Beklenmeyen Oluşumlar: İşletme içerisinde önceden görülmeyen başarı ve başarısızlık bir fırsat olabilir. Önemli olan bu belirtiyi gerektiği gibi kavramak ve fark etmektir. Yani önemli olan beklenmeyen başarı veya başarısızlıkları birer fırsat olarak görmek ve yenilik için değerlendirmektir.
- Uygunsuzluklar: işletme içerisinde var olan durumlar ile olması gereken durumlar arasında ki çelişkilerden, uygunsuzluklardan ortaya çıkan süreçler aslında inovasyon için birer fırsat olabilir. Bu uygunsuzluklar bazı müdahaleler ile beklenmeyen başarıya dönüştürülebilirler.
- Süreç Gereği: İşletme içinde süreçler bazen süresini doldurabilir veya eskiyebilir. Sonuçta bu süreçler verimsizleşir ve değiştirilmesi gerekir. Süreç içerisinde oluşabilen böyle ihtiyaçlar yeniliği destekler ve değişimi gerektirir. Bunlar işletme için birer fırsattır.
- Pazar Yapılarında Oluşan Değişiklikler: Yenilik fırsatları sürekli olarak durağan pazarlara ve işletmelere baskı yaparlar. Pazarı dikkatle inceleyen işletmeler bu değişimleri veya pazarda ki boşlukları gözden kaçırmazlar ise büyük fırsatlar yakalarlar.

İşletmenin dışında inovasyona (yenilik) neden olabilecek kaynaklar;

- Demografik yapı: Demografik veriler belirsizliği azalttığı için işletmelere yenilik için daha belirleyici fırsatlar sunarlar. İşletmeler demografik veriler ve değişimler sayesinde içinde buldukları ortamı daha net görürler ve pazar içinde ki inovasyon hareketlerini ona göre ayarlarlar.
- Algı Değişiklikleri: Toplumun bütün kesiminde meydana gelen yeni ruh halleridir. Bir toplumun genel kabulleri, tutumları değişmeye başladığında tüketici tercihleri beğenileri de değişir. Bu ise işletmeleri yenilik yapmaya iten en belirleyici kaynaklardandır.
- Bilginin Değişim Düzeyi: Her türlü bilgi bir yenilik kaynağı olabilir. Bilginin değişim düzeyi uzun bir zaman alacağı için süreç olarak daha uzundur. Bilgi oluşuktan sonra uygulama aşaması geleceğinden süreç uzundur.

2.4. İNOVASYONUN İLİŞKİLİ KAVRAMLARDAN FARKI

İnovasyon kavramı ile karıştırılan kavramlardan biri 'yaratıcılık'tır. Çoğunlukla yaratıcılıkla inovasyonun eş anlamlı olduğu düşünülür. Yaratıcılık yeni fikirlerin oluşturulması ile ilgiliyken, inovasyon bu fikirleri ürün veya hizmete dönüştürme süreciyle ilgilidir. İnovasyonun başlangıç noktası yaratıcılıktır. Yaratıcılık, yeni fikirler oluşturma ya da mevcut fikirlere yeni bakış açıları getirme yeteneğidir. Yeni fikirlerin oluşturulması için gerekli olan yetenekler ile bunları uygulamak için gerekli olan yetenekler birbirinden farklıdır. Yeni fikirlerin kullanılabilir hale getirilmesi için hem yaratıcı hem de yenilikçi personele ihtiyaç vardır. Yaratıcı fikirler uygulamaya konmadıkça işletme için hiçbir değer yaratmaz ve anlam ifade etmez. Bu bakımdan, işletmelerde inovasyon sürecinin, hem yaratıcılığı hem de inovasyonu kapsamaması gerekmektedir (Durna, 2002: 8).

İnovasyon kavramı ile birlikte kullanılan ve birbirleriyle ilişkilendirilen kavramlardan bir diğeri 'buluş'tur. Buluş, ürün, hizmet ve süreç için yeni bir fikrin yaratılması olarak tanımlanabilir. Yenilik yeni bir ürün, süreç veya hizmetin pazara sunulmasıdır. Buluş, yeni ya da gelişmiş bir ürün veya sürecin fikir ya da konsept düzeyini ifade eder ve uygulamaya konulması veya kullanılmaya başlaması ile yeniliğe dönüşür. Buluş yaratıcı bir olay, yenilik ise yaratıcı bir süreçtir (Güleş ve Bülbül, 2004: 126).

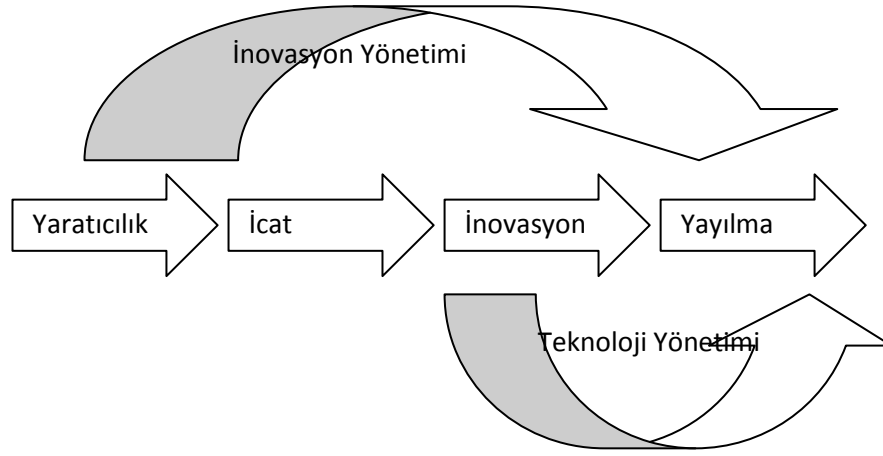
Yenilikle birlikte kullanılan bir diğer kavram 'teknolojik gelişme'dir. Teknoloji, fayda yaratmak amacıyla, üretim faaliyetlerinde bulunulurken başvuru bilgilerin toplamı olarak tanımlanabilir. Üretimin miktarını artıran, kalitesini yükselten, biçim ve niteliğini değiştiren, kısaca insan ihtiyaçlarının en iyi biçimde giderilmesine yardım eden bilgi topluluğudur (Durna, 2002: 11). Teknolojik gelişmenin ekonomik açıdan bir anlam ifade edebilmesi için, işletmenin kar veya zarar etmeyi göze alarak teknolojik gelişmeyi inovasyona dönüştürmesi gerekir (Kibritçioğlu, 1998).

İnovasyon, buluşun kullanıma geçirilmesi ve yayılma da yeniliğin piyasalarda kullanıma geçirilmesini ifade etmektedir. Doğal olarak yenilik ve 'yayılma' yakından ilişkilidir. Yenilik ortaya çıktığında bunu uygulamaya geçirmenin çeşitli yolları vardır. Küçük artışlar şeklindeki yenilikler ve bu yolla teknolojinin yayılması belirleyici niteliktedir. Ancak köklü yenilikler bunları gölgelemişlerdir. Yeni teknolojilerin etkin

biçimde benimsenmesi, yani yayılma, ülke ve firmaların çoğunluğu için yaşamsaldır (Kaya, 2000: 28).

İnovasyon ve inovasyonla ilişkili olarak incelenen kavramların ayrımını Şekil 2.1 göstermektedir.

Şekil 2.1: İnovasyonla İlişkili Kavramların Farkı



Kaynak: (Güleş ve Bülbül, 2004: 128)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

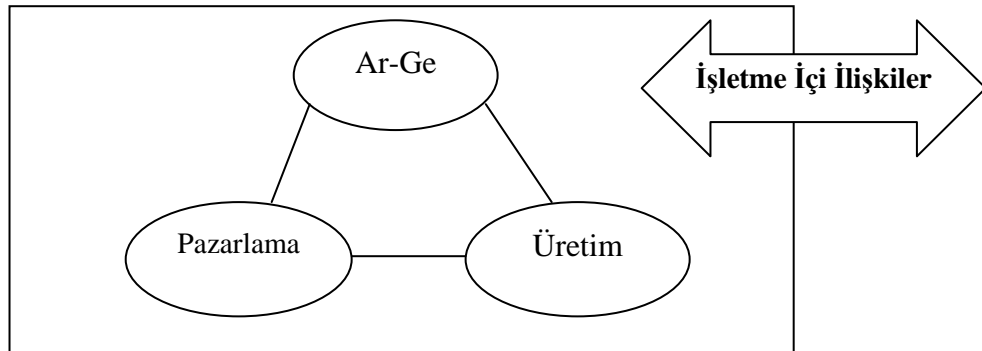
İŞLETMELERDE İNOVASYON SÜRECİ VE İNOVASYONUN ÜRETİM MALİYETLERİNE ETKİSİ

3.1. İŞLETMELERDE İNOVASYON SÜRECİ

Küresel bazda yaşanan rekabet, teknolojik gelişim hızının artması, tüketici ihtiyaç ve beklentilerinin çeşitlenmesi ve ürün yaşam sürelerinin kısalması gibi nedenlerle işletmeleri, çok daha yoğun bir şekilde tüm işletme fonksiyonları bazında inovatif çabalar göstermeye zorlamaktadır. Sahip olunan inovatif kabiliyetler işletmelere, pazardaki rakip ürünlerden daha ucuz, kaliteli ve farklı ürün geliştirmeleri veya üretim maliyetlerini önemli ölçüde düşürecek bir üretim süreci oluşturmaları gibi imkanlar yaratarak, rekabet üstünlüğü elde etmelerine yardımcı olmaktadır (Korkmaz vd., 2009: 84).

İşletme düzeyinde inovasyon kavramı ele alındığında, inovasyonların meydana geldiği temel birimlerin işletmeler olduğu görülür. İnovasyon, iş pratiklerinin geniş yelpazesi içerisinde yer almaktadır. İşletmeler, sistem ve süreç dinamiklerini, yenilik ve pazar başarısına dönüştürme yeteneğine sahip oldukları için, inovasyon süreçlerinin kalbinde yer alırlar. İnovasyon, işletmelerin bölümleri arasındaki güçlü ilişkinin, çalışma ve işbirliğinin bir sonucudur. İnovasyonun ortaya çıkmasında çoğunlukla Ar-Ge, üretim ve pazarlama departmanları önemli rol oynar. Bu departmanlar ve diğer işletme içi ilişkiler arasındaki koordinasyon, inovasyon için gerekli olan beceri, yetenek, bilgi ve kaynakların elde edilmesi için hayati önem taşımaktadır (Ulusoy vd., 2008: 29-30).

Şekil 3.1: İnovasyon Sürecindeki İşletme İçi İlişkiler



Kaynak: (Ulusoy vd., 2008:30)

İnovasyon süreci kompleks bir süreç olmakla birlikte, mutlak başarıyla sonuçlanacak otomatik bir süreç değildir. Bu nedenle inovatif faaliyetleri başarıyla geliştirmek ve sunmak için doğru bir sürecin oluşturulması ve yürütülmesi önemlidir. Hızlı değişen koşullarla birlikte başarılı inovatif faaliyetlerin geliştirilmesi amacıyla inovasyon sürecinin basit faaliyetlerden, sofistike uygulamalara doğru geliştiği görülmektedir (Güleş ve Bülbül, 2004: 183). İnovasyon süreci, işletmenin tüm fonksiyonlarının fırsatları yakalayacak ve pazar payını artıracak şekilde iç ve dış faktörlerle etkileyen karmaşık süreçlerden oluşan faaliyettir. Bu süreçleri başarıyla yöneten işletmeler ürün ve hizmetlerini daha üstün özelliklerde geliştirme, üretme ve pazarlama şansına sahiptir (Elçi, 2006: 159).

İşletmeler inovasyon stratejilerine uygun olan bir inovasyon sürecini takip ederler. İnovasyon stratejileri işletmeler için, örgüt amaçlarına ulaşmaya yardım edecek inovatif faaliyetleri belirlemede ve bu inovatif faaliyetleri geliştirmede yol gösterici bir niteliğe sahiptir. İşletmenin farklılaştırılmasını sağlayan inovasyon stratejilerinin, işletmede etkin bir biçimde geliştirilebilmesi için (Elçi, 2006: 163):

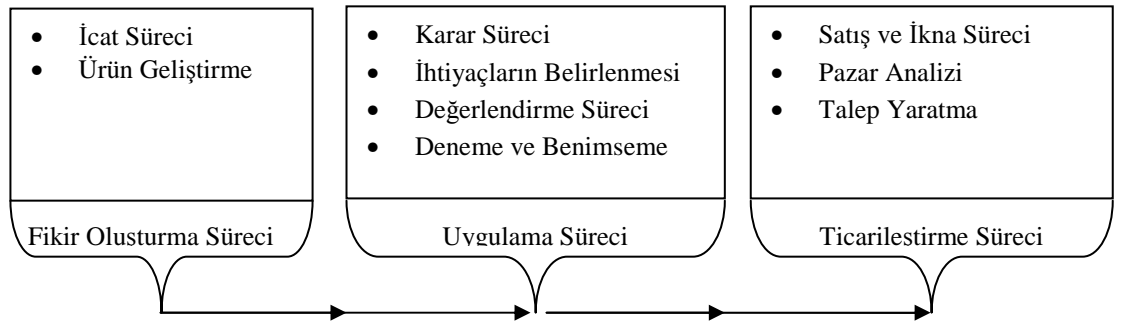
- İşletmede çalışanların gereksinim ve beklentilerinin anlaşılması;
- Girilmiş olan ve girilmesi planlanan pazarın tanınması;
- İşletmenin sahip veya ortaklarının kimler olduğunun ve beklentilerinin neler olduğunu bilinmesi;
- Bu vizyonun, herkes tarafından paylaşılmasının ve sahiplenilmesinin sağlanması;
- İşletmenin inovasyonla bütünleşik misyon ve hedeflerinin belirlenmesi;
- Bu vizyon, misyon ve hedeflerle ifade edilen gereksinimler doğrultusunda inovasyon fırsatlarının yorumlanarak inovasyon stratejisinin oluşturulması gerekir.

İnovasyon süreci, bir ya da birkaç faaliyetin bir araya gelmesi ile oluşmaktadır. Bu faaliyetlerin en iyi şekilde yapılmasının yanında bunların birbirleri ile uyumunun sağlanması da kritik öneme sahiptir. İnovasyon sürecinin bazı bileşenleri şunlardır (Gökcek, 2007: 46):

- İcat süreci
- Ürün geliştirme süreci
- Karar süreci
- İhtiyaçların belirlenmesi süreci
- Değerlendirme süreci
- Deneme ve benimseme süreci
- Satış ve ikna süreci
- Pazar analiz süreci
- Talep yaratma süreci

İnovasyon süreci, listelenen bu bileşenlerin çeşitli karışımını içermektedir. Bunların bir araya ve birbirine uyumlu hale getirilmesi, fikir üretmeden uygulamaya farklı aşamaları içeren bir süreç olan inovasyon sürecini oluşturmaktadır.

Şekil 3.2: İnovasyon Süreci



Kaynak: (Kulaklı, 2005; Elçi, 2006; Kızılyazı, 2006; Gökçek, 2007) (İlgili kaynaklardan derlenerek oluşturulmuştur)

İnovasyon sürecinin temel aşamaları üç temel faaliyet çerçevesinde incelenecektir. Bu temel aşamalar fikir oluşturma süreci, uygulanabilirlik süreci ve ticarileştirme sürecidir.

3.1.1. Fikir Oluşturma Süreci

İşletmelerde inovasyon sürecinin başlayabilmesi için ilk önce işletmenin yeniliğe ihtiyaç duyması gereklidir. Bu aşamada inovasyon takımları araştırmalar yaparak müşteri hedeflerine uygun kategorilerine göre inovasyon tutumlarını oluşturmaya başlayacaklardır (Aygen, 2006: 53).

Yeni ürün veya hizmetlerin geliştirilmesi yeni fikirlerin yaratılmasıyla başlar. İnovasyon süreci fikir araştırma aşaması ile başlayan bir süreçtir. Genellikle uygulamada yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi fikirlerinin kaynağı genellikle müşteriler, bilim adamları, rakipler, üst yönetim, pazarlama elemanları ve çalışanlardır (Tek, 1999: 407). Fikirlerin üretim düşüncesi, kişilerin içsel yargı ve önsezilerine göre bilgileri toplaması ve değişik açılardan durum analizini yapması, yeni fırsatların ve problemlerin algılanması, sorgulaması ve hayal etmesiyle ilgilidir (Duran ve Saraçoğlu, 2009: 65).

Toplanan inovatif fikirler içsel ve dışsal değerlendirmeye tabi tutularak uygun olmayan fikirler elenir, uygun olan fikirler ise önem derecesine göre sıralanır. İçsel değerlendirmede, inovatif fikirlerin işletmenin amacına ve kaynaklarına uygun olup olmadığı belirlenir. Dışsal değerlendirmede ise inovatif fikirlerin müşteriler tarafından nasıl algılandığı, yeniliğin kimler tarafından kullanılabileceği gibi sorulara cevap aranarak inovatif fikirlerin netleşmesi sağlanır (Güleş ve Bülbül, 2004: 184).

Fikir eleme aşamasından geçen yeni ürün ve hizmet fikirlerinin test edilebilir ürün kavramı ya da hizmet kavramı haline dönüştürülmesi gerekir. Kavram geliştirme, yeni ürün veya hizmet fikirlerinin genişletilip şekillendirilip tüketici terimleri ile anlamlı bir şekilde tanımlandığı aşamadır. Kavram testi ise, ürün kavramı ya da hizmet kavramının test edilmesi için küçük tüketici gruplara sunulması ve onların tepkilerinin öğrenilmesidir. Burada yeni ürün ya da hizmet kavramı sembolik veya fiziksel olarak tüketicilere sunulur ve sunulduktan sonra sorular ile tüketicilerin tepkileri ölçülür. Tüketicilerin verdikleri tepkiler ve cevaplar işletmenin en iyi kavramı seçmesine yardımcı olur (Serdavaa, 2006: 25).

3.1.2. Uygulanabilirlik Süreci

Öne çıkan inovatif fikirlerin, özelliklerinin ve pazarlama stratejilerinin belirlendiği ve gerekli finansal planların yapıldığı aşamadır. Bu aşama, ekonomik yönden inovatif fikrin ar-ge, üretim ve pazarlama maliyetlerinin değerlendirilmesi, muhtemel getirilerinin tahmin edilmesi, yani maliyet ve satış analizleri ile inovatif fikrin yeterli karı getirip getiremeyeceğinin değerlendirildiği bir aşamadır. Maliyet ve satış analizlerini geçen inovatif fikir, fiziksel bir ürün veya hizmete dönüştürülmek için Ar-Ge ya da mühendislik uygulamalarına ilerler ve bu aşamaya kadar soyut halde bulunan fikir bu aşamada somut hale dönüşür (Güleş ve Bülbül, 2004: 185).

Bu aşamada prototip ürün geliştirilerek yeni ürünle ilgili pazar testi yapılır. Yeni ürünü sorunsuz ve ekonomik olarak üretebilmek amacıyla yeni ürün daha önce belirlenmiş konseptine uygun olarak geliştirilerek benzeri olan bir prototipi ile pazarda sınanır. Test esnasında ürünün fiziksel özelliklerinde ihtiyaç duyulan yerlerde gerekli düzenlemeler ve ayarlamalar yapılır. Buradaki amaç ürün veya hizmetler pazara tamamen sürülmeden bunlarda karşılaşılabilecek muhtemel olan tüm eksikleri gidermektir. (Duran ve Saraçoğlu, 2009: 67).

3.1.3. Ticarileştirme Süreci

İnovasyon sürecinin son aşaması olan ticarileştirme sürecinde, ürün ve hizmet kavramının geliştirilmesi ve test edilmesinden sonra, varlığını sürdürebilen yeni ürün ve hizmet fikirleri ile ilgili olarak, talep, fiyat, satışlar ve karlılık konularında tahmin ve hesapların yapıldığı, ticari analiz aşamasına geçilir. Bu çerçevede ilk olarak fiyatlar ve satış gelirleri tahmin edilir ve karşılaştırılır (Kızılyazı, 2006: 47-48). Bu aşamalardan geçildikten sonra ürün ve hizmetler pazara sunuşa hazır hale gelmektedir.

Pazara sunuş aşamasında büyük miktarda işletme kaynakları riske atılır çünkü bu aşama çok daha masraflıdır. İşletme yeni ürün veya hizmeti piyasaya sunduktan sonra tanıtım harcamaları yapacak, üretim ve dağıtım için bağlantılar kuracaktır. Başarının en önemli noktalarından biri de alıcının malın varlığından haberdar edilmesidir (Cemalcılar, 1998: 94).

Ticarileştirme sürecinde, ürün ve hizmetin sunduğu değeri tanımlayacak ve iletecek bir pazarlama karması geliştirilir. Markalama çalışmaları ürün ve hizmet için; isim, ambalaj, reklam, fiyat, logo, patent, vb. unsurlardan oluşur. Burada satış ve dağıtım kanalları, ürün ve hizmetin tanıtımının yapılacağı mecralar, tüketicide algılamayı kolaylaştırıcı mesajlar ve etkin pazar konumlanması gerçekleştirilir (Kulaklı, 2005: 108).

Bu süreçte ürün hala riskli görülüyor ise projenin durdurulması için son şanstır. İnovasyon süreci, kapsamlı ve titiz çalışmaların yapılmasını gerektiren faaliyetlerden meydana gelir. Bir pazar fırsatının belirlenmesi ya da müşteri araştırmasının başarılı bir ürün ve hizmetle sonuçlanması verimli ve etkin olarak yönetilen geliştirme sürecini zorunlu kılar. Yeni fikirler oluşturmak, geliştirmek ve uygun biçimde pazarlamak zor, riskli ve maliyetli bir görevdir (Güleş ve Bülbül, 2004: 187).

İnovasyon sürecinin son aşaması olan ticarileştirme sürecinde, ar-ge sonucunda elde edilen ürünlerin, deneme aşamasından geçtikten sonra tüketicilerin kullanımına sunulması olup, şu aşamalardan oluşmaktadır (Sungur, 2009: 943):

- Yeni geliştirilen ürün, süreç ve patentin alınması
- Yeni ürün/hizmet markasının tescillenmesi
- Ürün süreç ya da hizmetin pazar stratejisinin belirlenmesi
- Ürünün faydalarının potansiyel müşterilere öğretilerek tanıtımının yapılması
- Ürünün pazara sürülmesi ve satış sonrası teknik hizmetlerinin örgütlenmesi

3.2. İNOVASYONUN SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜNE ETKİLERİ

İşletmeler açısından rekabet olgusu, kaçınılmaz bir durumdur ve rekabetin sınırları, elde edilecek avantajlarla belirlenmektedir. Genellikle bir rekabet ortamında avantaj elde etmek isteyen işletmeler, öncelikle faaliyetlerini ve iş süreçlerini daha verimli hale getirmeye çalışmaktadırlar. Rekabet avantajı yaratmak için verimlilik önemli bir faktördür fakat yeterli değildir (Samur, 2009: 19). Rekabet olgusunun giderek daha da belirginleştiği piyasalarda, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerinin

temel koşulu, değişim olgusunu zamanında çok iyi anlamaya ve buna uygun stratejiler geliştirmelerine bağlıdır (Tekin ve iek, 2005: 63).

Küreselleşme ile birlikte, günümüz dünyası eskisinden çok daha rekabetçi bir yapıya bürünmüştür. Sınırlar ortadan kalkmış ve emek, sermaye, mallar ve hizmetler kolaylıkla ülkeden ülkeye transfer edilebilir hale gelmiştir. Bu dönüşüm sürecinde de, rekabet kaynağının unsuru sürekli değişmiştir. Bir zamanlar rekabetin kaynağı olarak sayılan üretim üstünlüğünün yerini, tarihsel dönüşüm süreci içerisinde sırasıyla maliyet, kalite ve hizmet üstünlüğü almıştır. Yaşadığımız ağın rekabet avantajı sağlayan unsuru ise inovasyondur. Sınırların önemini yitirdiği rekabet ortamında, rekabetçi olabilmenin tek kaynağı işletmelerin inovatif faaliyetler yaratabilme yetenekleridir (Sungur, 2009: 940).

Günümüzün hızla değişen rekabet ortamında, sürdürülebilir rekabet avantajı kazanabilmek için bilim adamları, araştırmacılar ve uygulayıcılar inovasyonun gerekliliği ve önemi üzerinde durmaktadırlar. İşletmeler, rekabet avantajı sağlayabilmek ve ayakta kalabilmek için yeni ve/veya iyileştirilmiş ürün, süreç, teknik ya da prosedürler üzerinde odaklanmaktadırlar. İşletmelerin ürünlerini, hizmetlerini üretim yöntemlerini ve yönetsel anlayışlarını sürekli olarak değiştirerek ve yenileyerek rekabet edebilecekleri ileri sürülmektedir (Eraslan vd., 2008: 9-11).

İnovasyon, yoğun rekabet ortamında kalıcı bir yer edinebilmek ve elde edilen avantajı koruyabilmek açısından yeter şart olarak görülmektedir. Rekabet gücünü belirleyen temel faktör Ar-Ge ve inovasyon kaynaklı yüksek ve sürdürülebilir verimlilik artışıdır. Teknolojik yenilikler, rekabet yapısında ve ürün ve süreçlerdeki değişimlerin yanı sıra piyasalarda da değişikliğe neden olabilmektedir (Zerenler vd., 2007: 656). İnovasyon, geleceği şekillendirmekte ve bu işlevi yaparken geçtiği her adımda, etkilediği her süreçte faydayı, etkinliği, verimliliği ve hatta yeni yapılanmaları da beraberinde getirmektedir. Bu iyileştirmeler işletmeler için rekabet edebilme, karlılık, verimlilik, maliyetlerde azalma, müşteri memnuniyeti ve işletmenin sektörde adından söz ettirme gibi anlamlara gelmektedir. Yeni üretim ve hizmet teknikleri uygulayan işletmeler lider konuma yükselmekte, rekabet ortamında üstünlük elde etmektedirler (Dinçer, 2009: 15).

Kuczmarski rekabette inovasyonun iki kilit rolü olduğunu savunmaktadır (Güleş ve Bülbül, 2004: 157). Bunlar;

- **Rekabet Üstünlüğünün Korunması:** İnovasyon, rekabet üstünlüğünün uzun dönemli olmasını sağlamada işletmeye güvence vermektedir. Rekabet üstünlüğünü koruma rolü, rakiplerin önüne geçmeyi ve onlara karşı konumu korumayı sağlayan stratejik bir yaklaşımı ifade etmektedir. İnovasyon, işletmede büyümeyi hızlandıracak, kar marjlarını arttıracak ve rekabet üstünlüğünü destekleyecek temel yetkinliklerin oluşturulmasını sağlayan stratejik bir araç olmaktadır.
- **İşletme Sahip veya Ortaklarının, Çalışanların ve Müşterilerin Tatmini:** İnovasyon işletme içindeki kilit unsurların tatmin düzeyini arttırmada araçlar sağlar. Bu sayede iç unsurlardan elde edilecek yararlılığı en yüksek seviyeye çıkaracaktır.

Sürdürülebilir büyüme aracı olarak görülen inovasyon, işletmelere yaratıcı, enerjik bir çalışma ortamı ve insanlara yeni iş fırsatları sağlamaktadır. Bunun yanında taleplerin daha iyi karşılanmasını sağlayan inovasyon, müşteri bağlılığını ve memnuniyetini arttırıcı bir rol oynamaktadır. Bir işletme yeniliklere ne kadar kapalıysa, zamanın ve çevrenin gerektirdiği koşullara uymakta güçlük çekecek, değişim ve adaptasyon yeteneği az olacak ve dolayısıyla, gelişme ve yaşama gücünü önemli ölçüde yitirecektir. Böylece, inovasyon bir işletmenin yeni gereksinimlere ve çevresel koşullara uyabilmesinin en önemli kıstası olmaktadır. İnovasyon, ürünleri çeşitlendirmek ve işletme alanlarını genişletmek ya da mevcut ürün hatlarını büyütmek ve korumak için kullanılabilir (Zerenler vd., 2007: 660-661).

İnovatif faaliyetler gerek ülkeler arası, gerekse işletmeler arası rekabette bir ürünü müşteri isteklerine göre üretme ve sunma, bu üretimi ve sunuşu ekonomik bir şekilde gerçekleştirmenin yanı sıra yeni ürün üretip pazara sürmek de işletmeler için önemli bir avantaj sağlamaktadır. İnovasyon, verimliliği ve karlılığı arttırdığından, yeni pazarlara girilmesini ve mevcut pazarın büyütülmesini sağladığından çok önemli bir rekabet aracıdır (Elçi, 2009: 63). Günümüzde rekabetçi üstünlük elde edebilmek için işletmelerin kendilerini tamamen farklı bir biçimde yeniden tanımlaması, temel stratejilerini yeniden yaratması, içinde bulunduğu sektörü yeniden keşfetmesi yani

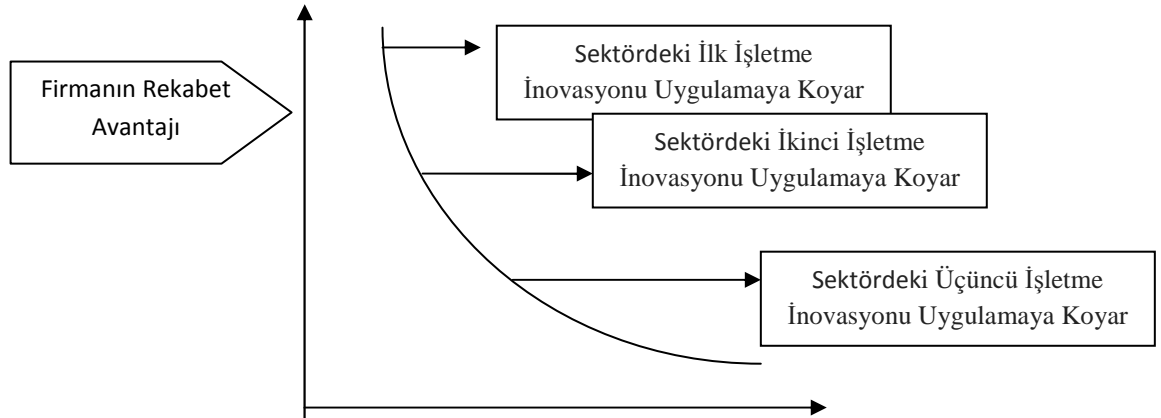
rakiplerinden farklı olabilme ve ürün ve hizmetlerinde fark yaratabilme yeteneğine sahip olması gerekir (Aktan ve Vural, 2004: 118).

İnovasyonun rekabet şekillerini de etkileyebilmektedir. Üretim süreçleriyle ilgili inovasyonlar maliyetleri aşağı çekerek özellikle fiyat esnekliği yüksek olan alanlarda fiyat rekabetinin ön plana çıkmasında önemli bir rol oynar. Ürün kalitesini iyileştiren inovasyon imkânlarının yoğun olduğu alanlarda da kalite rekabeti ön plana çıkmaktadır. İşletmeler ürün gamını genişletmeye yönelik inovasyonlarla piyasadaki yerlerini kuvvetlendirmeye çalışırken, piyasaya yeni girecek işletmeler ise sektörde bulunan işletmelerin sahip oldukları rekabet üstünlüğünü yok edecek yeni bir teknoloji geliştirmeye önem verme eğiliminde olmaktadır (Türkkan, 2009).

İşletmelerin inovasyondan beklediği en önemli hedeflerden biri gelecekte işletmenin hayatta kalmasını mümkün kılacak rekabet üstünlüğü sağlamasıdır. İşletmeler gerçekleştirdikleri ürün ve süreç sayesinde rekabet üstünlüğünün sağlanmasında önemli kazançlar elde etmişlerdir. Ürün inovasyonu temelinde sunulan ürünler sayesinde pazar üstünlüğü oluşturma çabaları vardır. İnovatif ürünler pazar paylarının elde edilmesinde, korunmasında ve pazarda karlılığın artırılmasında oldukça önemlidir. Günümüzde birçok işletme artan rekabete karşılık vermede ve müşteri kazanmada süreç inovasyonundan yararlanmaktadır. Süreç inovasyonu, genelde süreç zamanını azaltmak ya da düşük maliyetli üretici olma stratejisini desteklemek için yapılır (Güleş ve Bülbül, 2004: 158-161).

Bir sektörde başarılı bir inovasyon uygulayan ilk işletme, belirgin bir rekabet avantajı kazanır. Bu stratejiyi uygulayan ikinci işletme de bundan bir miktar avantaj elde eder. Sektörde üçüncü işletme stratejiyi izlemeye başlarken ise, yeni bir yaklaşım genellikle en iyi deneyim olma yolundadır. Bunu uygulamayan bir işletme büyük olasılıkla rekabet dezavantajı yaşayacaktır. İnovasyon olarak başlayan şey sonunda bir yükümlülük haline gelmektedir. Şekil 3.3'te işletmenin rekabet avantajı elde etmesiyle inovasyonu uygulama zamanı arasındaki ilişki gösterilmiştir (Chappell, 2008).

Şekil 3.3: İnovasyon ve Uygulama Zamanı



Kaynak: (Chappell, 2008)

Yapılan inovasyonların yükümlülüğe dönüştüğü gösteren çok sayıda örnek mevcuttur. Örneğin, self-servis check-in kiosklarını kuran ilk havayolu şirketi belirgin bir rekabet avantajı kazanmıştır. Self-servis check-in kiosklarını ikinci olarak kuran havayolu şirketi de bir miktar avantaj kazanmıştır. Ancak günümüzde, kiosklar her havayolu şirketinin iş yapma maliyetleri arasındadır; kiosk sahibi olmamak rekabet dezavantajı yaratacaktır. Benzer şekilde, FedEx müşterilerine paketlerini doğrudan internet üzerinden takip etme imkanı sunduğunda, bu inovasyon güçlü bir rekabet avantajı olarak öne çıkmıştı. Günümüzde ise tüm kargo şirketleri bu hizmeti vermektedir (Chappell, 2008).

Bu açıklamalardan işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmede kullandıkları stratejilerin başarılmasında ve üstünlüğün devamlılığında inovasyonun önemli bir kaynak olduğunu göstermektedir.

3.3. İNOVASYONUN ÜRETİM MALİYETLERİNE ETKİSİ

İşletmeler sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak için ürün ve süreçlerinde inovatif uygulama arayışları içerisindeyler. Yapılacak inovatif uygulamalar sonucunda işletmeler rakiplerinin sahip olmadığı yeni ürün ve süreçlere sahip olacak, bu durumda işletmeler rakiplerine karşı bir üstünlük sağlamasına neden olacaktır. İşletmeler rakiplerine karşı en büyük avantajı ürün ve süreçlerinde yapacağı inovatif uygulamalara bağlı olarak geliştireceği yeni teknolojik değişimlere ve verimlilik artışlarına bağlı olarak

yaşayacağı maliyet avantajıyla sağlayacaktır.

3.3.1. Üretim Maliyetleri Unsurları

Bir işletmenin, üretim faaliyetini gerçekleştirmek için tükettiği varlık ve hizmetlerin parasal karşılığı üretim maliyeti olarak ifade edilir. Bu maliyet, üretim faaliyeti sonucunda elde edilen mamul veya hizmetin maliyetini oluşturur (Karakaya, 2007: 57). Bir mamulün maliyeti, o ürünün üretimi için kullanılan direkt hammadde ve malzeme, işçilik ve genel üretim maliyetleri toplamından oluşur. Diğer bir ifadeyle üretim maliyetleri, üretimde ve üretime yardımcı faaliyetlerde kullanılan ve tüketilen mal ve hizmetlerin parasal tutarıdır (Küçüksavaş, 2002: 18).

Üretim maliyetleri unsurlarını hammadde ve malzeme, işçilik ve genel üretim maliyetleri olmak üzere üç bölümde incelenecektir.

3.3.1.1. İlk Madde ve Malzeme Maliyetleri

Hammadde ve malzeme maliyetleri, mamulün özünü oluşturan ve hangi mamul veya mamul grubu içinde tüketildiği miktarı izlenebilen tüm maliyetlerdir (Erdoğan, 1999: 104).

3.3.1.1.1. Direkt Hammadde ve Malzeme Maliyetleri

Direkt hammadde ve malzeme maliyetleri, üretilen ürünün bünyesine giren, ürünün temel yapısını oluşturan, hangi ürün ya da ürün grubu için ne kadar kullanıldığı izlenebilen ve ekonomik nitelikteki hammadde ve malzemelerdir (Örten, 2003: 418). Bir hammadde ve malzemenin, direkt hammadde ve malzeme olarak kabul edilebilmesi için (Elitaş vd., 2006:330);

- Üretilen ürünün veya hizmetin bünyesine girip, ürünün temel yapısını oluşturması,
- Hangi ürün ya da hizmet veya ürün grubu için ne kadar kullanıldığına doğrudan doğruya bilinebilmesi,

- Ekonomik yönden anlamlı olması gerekmektedir.

Mamul bünyesine girecek ilk madde ve malzeme hammadde olabileceği gibi, başka bir üretim işletmesinin mamulü de olabilir. Örneğin; iplik üretim işletmelerinde pamuk veya yün başlıca ilk madde ve malzeme olmasına karşın, kumaş üretim işletmelerinde iplik, kumaş mamulünün ilk madde ve malzemesidir. Bunun yanı sıra, otomobil üreten işletmelerde de dışarıdan satın alınan birçok motor parçaları, lastik, cam, akü gibi maddeler ilk madde ve malzeme niteliğindedir (Gönen ve Çelik, 2004: 139).

3.3.1.2. Direkt İşçilik Maliyetleri

Direkt işçilik maliyeti, mamulün üretiminde bizzat çalışan, hammaddenin mamul haline gelmesine emeği ile doğrudan katkıda bulunan işçilerin maliyetidir. Direkt işçilik maliyetleri mamulün maliyetine doğrudan yüklenir. Her bir mamul için ne kadar direkt işçilik harcadığını tespit etmek mümkündür. Makinalerin başında çalışan işçilerin ücretleri direkt işçilik maliyeti içinde yer alır (Çabuk, 2003: 111)

3.3.1.3. Genel Üretim Maliyetleri

Genel üretim maliyetleri, üretimle ilgili olmakla birlikte hammadde ve malzeme ve işçilik maliyetleri dışında kalan tüm maliyetler şeklinde tanımlanır. Bu maliyetler üretim maliyetiyle ilgili olup mamul maliyetine doğrudan değil, dağıtım anahtarları yoluyla yüklenebilirler (Lazol, 2004: 11). Yani, genel üretim maliyetlerinin mamulle ilişkileri genel olup, doğrudan hiçbir ilişkisi yoktur (Çabuk, 2003: 111)

Genel üretim maliyetlerinin başlıca özellikleri ise şunlardır (Kartal, 2005: 73):

- Bu maliyetlerle üretilen mamuller arasında direkt bir ilişki yoktur.
- Bu maliyet grubu, birbirinden farklı nitelikte birçok maliyet unsurunun birleşmesinden oluşur. Bu maliyetlerin bir kısmı sabit, bir kısmı değişken bir kısmı da karma (yarı sabit, yarı değişken) nitelik gösterirler. Dolayısıyla bu maliyetlerin üretim miktarına göre gösterdikleri ilişkilerde farklılık vardır.

- Bu maliyetlerin bir kısmı zaman içinde düzensiz bir dağılım gösterirler. Örneğin, ısıtma ve aydınlatma maliyetleri mevsimlere göre farklılık gösterebilirler.
- Bu maliyetlerin bir kısmının kesin tutarları ancak yıl sonunda belli olabilir. Örneğin bakım onarım maliyetleri vb.

3.3.1.3.1. Endirekt Hammadde ve Malzeme Maliyetleri

İşletmede üretilen ürünün içeriğine bir katkısı bulunmayan, yalnızca üretimin kesintiye uğramadan devam etmesi için gerek görülen hammadde ve malzemelere, endirekt hammadde ve malzeme denilmektedir (Küçüksavaş, 2002: 20). Endirekt hammadde ve malzemeleri, direkt hammadde ve malzemedan ayıran belli başlı özellikler şunlardır (Elitaş vd., 2006: 330):

- Değer ve miktar olarak direkt hammaddelere göre daha önemsiz orandadırlar.
- Ürünün veya hizmetin temel yapısını oluşturmazlar.
- Hangi ürün ya da hizmet veya ürün grubu için ne kadar kullanıldığı doğrudan doğruya belirlenemez veya belirlenmesi ekonomik yönden anlamlı değildir.

Endirekt malzemeler temel olarak yardımcı malzemeler ve işletme malzemeleri olarak iki grupta incelenir.

Yardımcı malzemeler, direkt ilk madde ve malzemeler gibi üretim sırasında kullanılıp, üretilen ürünün bünyesine girerler; ancak gerek miktar ve gerekse de değer olarak mamulün temel ögesini oluşturmazlar. Konfeksiyon üretiminde dikiş ipliği, düğme, kopça; makine sanayinde cıvata, somun gibi malzemeler yardımcı malzemelere örnek olarak verilebilirler (Elitaş vd, 2006: 331).

İşletme malzemeleri ise, üretim sırasında kullanılmakla beraber mamulün bünyesine girmeyip üretimin kesintisiz yürütülmesi amacıyla hizmet ederler. Temizlik malzemeleri, makine yağları işletme malzemelerinin örnekleridir (Küçüksavaş, 2002: 20).

3.3.1.3.2. Endirekt İşçilik Maliyetleri

Mamul ya da hizmetin üretim maliyetine doğrudan yüklenemeyen işçilik maliyetleri, endirekt işçilik maliyeti olarak adlandırılır. Bu işçilik grubuna örnek olarak hizmet departmanında meydana gelen işçilikler, primler, ikramiyeler vb. verilebilir.

3.3.2. İnovasyonun Üretim Maliyetlerine Etkisi

İş dünyası 1970'lerden günümüze birçok büyük değişimle yüz yüze kalmış, birçok endüstride rekabet dünya çapına yayılmış, ürün ve hizmetlerdeki yenilikler birbirini izlemiştir. Artan rekabet ise, ürün ve hizmetlerin genellikle daha düşük fiyatta, daha yüksek kalitede ve daha fazla çeşitte üretilmesine yol açmıştır. Böyle bir ortamda üretim yapan işletmeler ürün çeşitliliğine gitme, mümkün olduğunca fazla mamul üretme, müşteri beklentilerini aşacak şekilde kaliteyi gözetme, satış öncesi ve sonrası sunulan hizmetleri artırma gibi zorluklarla karşı karşıya kalmışlardır (Küçük, 2005: 1).

Artan rekabet ortamı içinde işletmeler, ar-ge ve inovatif çalışmalara yöneldikleri ölçüde başarılı olabilmektedirler. İşletmeler geliştirdikleri inovatif ürün ve süreçlerle üretim maliyetlerini düşürmekte, pazar paylarını ve karlılıklarını da arttırabilmektedir (Savaşçı ve Kazançoğlu, 2004: 517). Günümüz serbest piyasa ekonomisinin yapısal dokusunu değiştiren kritik faktörler arasında yer alan en önemli argüman olan rekabet, beraberinde rekabet gücü olgusunu doğurmaktadır. Bir işletmenin rekabet gücü, müşterilerin işletmenin ürettiği ürünlerin alternatifleri karşısında tercih etmesini sürdürülebilir bazda sağlayabilme yeteneğidir. İşletmelerin sürdürülebilir rekabet gücü genel verimlilik ve maliyet üstünlüğü temel bileşenlerine ilişkin pazar yapısını değiştirecek stratejiler üretmesine ve pazar yapısını bir zaman sonra yeniden değiştirene kadar belirli bir moment elde etmeleri ile sağlanabilir (Kurnaz ve Kayık, 2008).

İşletmelerde rekabet üstünlüğü elde etmenin ve onu sürdürebilmenin en etkili yollarından biri inovasyon yönetimi uygulamalarıdır. İşletmelerde inovasyon, herhangi bir ürün, faaliyet veya süreçte yapılan iyileşme ve gelişmelerin gereksinim ve beklentilere uygun yeni çözümler üretmesiyle sağlanır. Bu çözümler, son derece küçük veya büyük iyileştirme veya geliştirmelerle meydana gelebilir. İşletmelerde inovasyon, verimliliği sağlamak, kaliteyi artırmak yolu ile üretim maliyetlerini düşürmek ve zamanı

etkili kullanmaktır (Ülgen ve Mirze, 2004:275).

İnovasyon yapmak, işletmelere, rakiplere kıyasla görece bir düşük maliyetle üretim yapma imkanı sunmaktadır. İşletmeler, yeni teknolojiler (üretim süreçleri) geliştirerek üretim maliyetlerini azaltmak suretiyle verimliliklerini arttırabilmekte ve böylece rakipleri karşısında büyük avantajlar elde edebilmektedirler (Sungur, 2007: 37).

İşletmelerde verimliliğe, üretim sürecinde kullanılan hammadde ve malzeme, iş gücü, makine ve donanım gibi kaynakların ne ölçüde etkin kullanıldığını belirleyen gösterge olarak bakılmaktadır. Verimliliğin artması ise işletme düzeyinde daha iyi kalite, daha düşük maliyetle, daha çok üretim, daha çok gelir ve kar demektir (Gerşil, 2007: 530). İşletmeler için inovasyon verimliliği ve karlılığı arttırdığından, yeni pazarlara girilmesini ve mevcut pazarın büyütülmesini sağladığından çok önemli bir rekabet aracıdır. Verimli, karlı ve rekabet gücü yüksek işletmelerin faaliyet gösterdiği ekonomiler kalkınır, gelişir ve küresel ölçekte rekabet avantajı kazanır (Cebeci ve Alaca, 2010)

İnovasyonun üretim maliyetleri üzerindeki etkisi “verimlilik artışı sağlaması” ve “teknolojik yenilikler” ile ortaya çıkmaktadır.

3.3.2.1. Verimliliğin Üretim Maliyetlerine Etkisi

Giderek artan rekabet ortamında, verimlilik, işletmenin rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürebilmeleri açısından büyük önem taşımaktadır. İşletmede meydana gelecek verimlilik artışları, satış gelirlerini arttıracak, satın alma gücü ve yatırımların artmasını sağlayarak işletmenin karlılığına çok büyük katkıda bulunacaktır. İnovatif faaliyetlerle verimliliği arttırmayı, hedeflerinden biri olarak seçmeyen işletmelerin uzun vadede ayakta kalabilmeleri ve rekabet edebilmeleri zorlaşacaktır (Atmaca ve Girenes, 2009: 605).

Verimlilik elde edilen toplam fiziksel gelirin (üretim sonucundaki çıktının) kullanılan fiziksel gidere (girdi, üretim faktörleri) oranıdır. Dar anlamda verimlilik; üretim sürecinde boşluk olmadan, verilen birtakım girdiler ile en yüksek üretimin sağlanmasıdır. Geniş anlamda verimlilik; bir çıktının en az maliyet ile üretilmesidir

(Dinçer ve Fidan, 2000: 52). Verimliliği, belirli bir amacın en düşük maliyetle gerçekleştirilmesi ya da belirli bir miktar kaynakla amaca en iyi biçimde ulaşılması olarak da tanımlamak mümkündür (Tekin, 1992: 169-170).

Verimliliği şu formülasyonla gösterebiliriz;

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Üretim Miktarı}}{\text{Kullanılan Üretim Faktörleri}}$$

Bir sistemde verimlilikten söz edebilmek için önceki döneme göre, aynı girdilerle daha fazla çıktı (üretim miktarı), ya da aynı çıktı daha az girdilerle gerçekleştirilmiş olmalıdır (Uğur, 2003: 6). Verimlilik aynı zamanda sonuçlarla, bu sonucu elde etmek için harcanan zaman arasındaki ilişki olarak da tanımlanabilir. Zaman çoğu kez, evrensel bir ölçü olduğu ve insan denetimi dışında kaldığından, iyi bir paydadır ve istenen sonucu sağlamak için harcanan zaman azaldıkça, sistemin verimliliği artar (Prokopenko, 2003: 19).

Üretim faktörlerinin verimlilik artışları; ya belirli bir üretim miktarının daha az üretim faktörü kullanımı ile elde edilmesine veya belirli miktarda faktör kullanılması ile daha fazla üretim miktarına ulaşmasına bağlıdır. Buradan hareketle üretimde verimlilik artışı, bir birim ürün elde etmek için daha az girdi kullanımı anlamına geleceğinden, birim maliyetler düşecektir. Öte yandan, verimlilik azalışları ise, daha fazla girdi kullanımına ve dolayısıyla birim maliyetlerde artışlara neden olacaktır (İleri, 1996: 62-63).

3.3.2.2. Teknolojik Yeniliğin Üretim Maliyetlerine Etkisi

20. yüzyılın ikinci yarısında bilim ve teknolojiye son derece hızlı gelişmeler yaşanmış ve bunların gerek ekonomi ve gerekse işletmeler üzerinde etkileri olmuştur. İşletme alanında çalışan bilim insanlarının tespitleri teknoloji ve bilim alanındaki bu değişmelerin işletmelerde çalışma yöntem ve ortamlarını tamamen değiştirdiği yönündedir. Yaşanan gelişmeler, işletmeler açısından son derece önemli sonuçlar doğurmuştur (Elitaş vd., 2006: 328-329) .

İşletmenin karlılığı, büyümesi ve verimliliği açısından önemli bir girdi kaynağı olan teknoloji, ürün ve hizmet üretiminde kullanılan veya kullanılabilecek üretim bilgisi ve bu bilginin türetilme ve kullanılma becerisi olarak tanımlanır. Teknoloji işletmeleri amaçlarına ulaştırabilecek araçların en önemlilerinden biridir (Türker, 2005: 42).

Ülkeler arasındaki ekonomik ve ticari sınırların kalkması; mal, hizmet, sermaye ve bilgi akımının yoğunlaşması; elektronik ticaretteki gelişmeler, küreselleşmeyi hızlandırmakla beraber, rekabet sürecini de etkilemektedir. Bu çerçevede küreselleşen dünyada rekabet edebilmek için teknoloji geliştirmek ve yenilik yaratmak kaçınılmaz olmaktadır (Varım, 2001: 196) Küreselleşme sürecinde değişen teknoloji ise şu sonuçları ortaya çıkarmıştır (Arıkboğa, 2003: 39):

- Yeni ürün çeşitlerinde büyük artışlar,
- Ekonominin birçok sektöründe teknik performans artışı ve maliyetlerde düşüşler,
- İşletmelerin ve endüstrilerin üretim, yönetim ve organizasyon yapılarında büyük değişimler,
- Üretim yerinin pazara yakınlığının önemini yitirmesi.

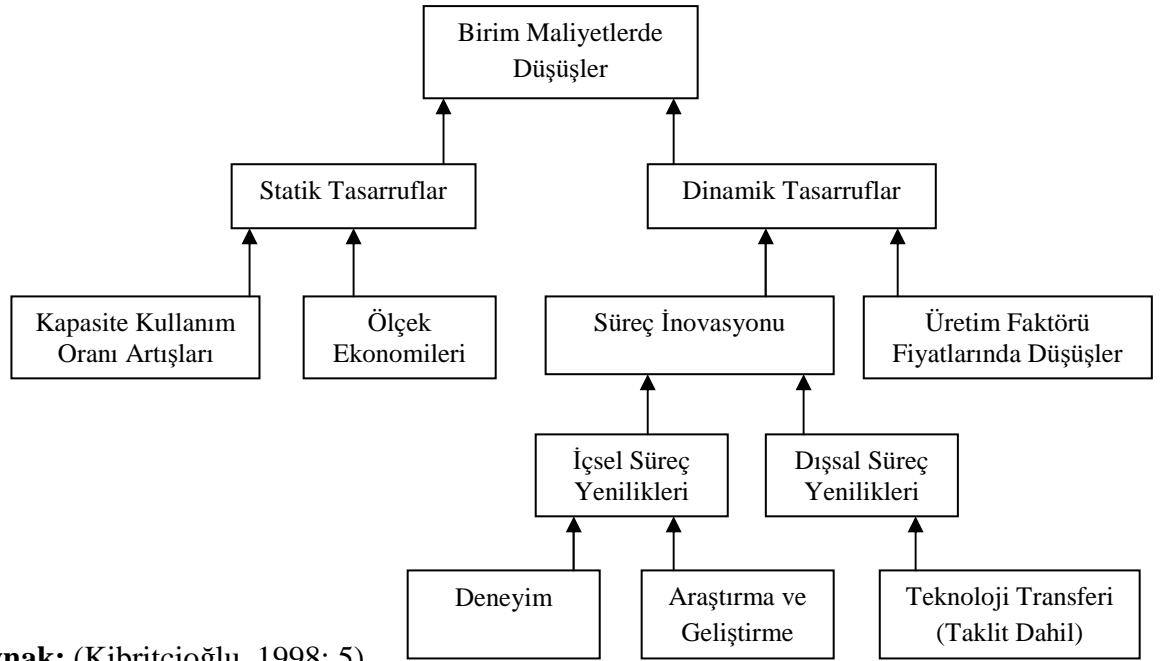
İşletmelerde teknoloji yoğun üretim şartlarının oluşması ve bunun yaygınlaşması ile işletmelerde emek yoğun üretim süreçlerinin yerini teknoloji yoğun üretim süreçleri almıştır. Teknolojik gelişmenin ekonomik bakımdan bir anlam ifade edebilmesi için, kar veya zarar etmeyi göze alacak biçimde bir işletmede yenilik olarak uygulamaya konulması gerekmektedir.

Yenilikle sonuçlanan teknolojik gelişmelerin kaynağı ise işletmenin içsel kaynaklarından ya da dışsal kaynaklardan olabilir. İçsel kaynaklar arasında işletmenin kendi araştırma ve geliştirme etkinlikleri ve işçilerin, yöneticilerin, kısacası bir işletmenin bütün çalışanlarının iş deneyimlerinin artışı sayılabilir. Teknolojik gelişmenin dışsal kaynaklarından belki de en önemlisi, yasal veya yasal olmayan yollarla elde edilen teknoloji transferidir. Teknoloji transferi, piyasa mekanizması üzerinden yani bedel ödenerek veya taklit yoluyla yapılabilir (Kibritçiöğlü, 1998: 4).

Değişen teknoloji ile ortaya çıkan yeni üretim ortamları, işletmelerin maliyet yapıları üzerinde de etkili olmaktadır. Maliyet yapısı ile direkt ilk madde malzeme maliyeti, direkt işçilik maliyeti ve genel üretim maliyetlerinin toplam maliyet içindeki oranları kastedilmektedir. Rekabet koşullarının ağırlaşması işletmelerde yeni yönetim

felsefelerinin hayata geçirilmesine, dolayısıyla kaliteli ve hızlı üretimin ön şartı olan otomasyonun üretimde daha fazla yer almasına ve üretim süreçlerinin farklılaşmasına neden olmaktadır (Elitaş vd., 2006: 329). Bir işletmede eskiye kıyasla, aynı miktar ve kalitede üretim girdisi kullanarak, yine aynı kalitede ama daha çok mal veya hizmet üretiliyorsa, süreç inovasyonundan söz edilir. Bu noktada; süreç inovasyonunun maliyetleri düşürücü etkisinin, üretim maliyetlerini düşürücü diğer etkilerden ayırt edilmesinde yarar bulunmaktadır. Bu amaçla, maliyet tasarrufu türleri; ölçek ekonomileri ve yenilik kavramlarıyla da ilişkilendirilerek Şekil 3.4'te gösterilmiştir (Kibritçioğlu, 1998: 5).

Şekil 3.4: Maliyet Tasarruf Türleri



Kaynak: (Kibritçioğlu, 1998: 5)

Teknolojik değişim beraberinde yüksek genel üretim maliyetlerini getirmiştir. Bu durum sonucunda da genel üretim maliyeti unsuru toplam üretim maliyeti içerisinde giderek artan bir öneme sahip olmaya başlamıştır. Teknolojik değişimin üretim maliyetleri üzerinde iki önemli etkisi mevcuttur (Elitaş vd., 2006: 334):

- Teknolojik değişim, direkt işçilik maliyetlerinde düşüş, genel üretim maliyetlerinde yükselişlere neden olmaktadır. Yaşanan teknolojik gelişmeler

üretim ortamlarını değiştirdiği gibi üretim ile kolaylıkla ilişkilendirilebilen maliyetleri de etkilemiştir. Eskiden bir makine başında sürekli çalışan işgörenler önemli iken günümüzde değişen üretim çevresi ile artık daha ziyade endirekt işçiliği yüksek ve hareketli işgörenler tercih edilmektedir. Dolayısıyla, bu üretim sistemlerinde işgücünün üretime katkısı sınırlı olmaktadır. Bu gelişme de, üretime direkt katılan işgücünün oluşturduğu direkt işçilik giderlerinin üretim maliyetleri içerisindeki payının önemli ölçüde azalmasına yol açmıştır.

- Teknolojik değişim ikinci etkisi ise, otomasyona bağlı üretim sistemlerinin işleyişi ve idamesine uygun olarak yardımcı ve destek hizmet maliyetlerindeki artış nedeniyle, genel üretim maliyetlerinin reel olarak artmasıdır. Değişen üretim sistemleri beraberinde önemli miktarlarda destek hizmeti de gerekli kılmaktadır ve bu durumda endirekt maliyetlerin hızla yükselmesine yol açmaktadır.

Günümüz rekabetçi pazarlarında ürünlerin tasarım özelliklerinin ön plana çıkması, teknolojik değişimler sonrası ortaya çıkan modern üretim sistemlerinde üretim öncesi (ürün tasarımı, ürün planlama) safhalara yoğunlaşılması gereğini zorunlu kılmıştır. Dolayısıyla, mühendislerin üretim sürecine katkısı daha da fazlaşmıştır. Nitelikli işgücündeki artış endirekt işçilik maliyetlerinin önemli oranda artmasına neden olmaktadır (Gersil, 2007: 116).

Küresel rekabetin baskısı altında kalan işletmeler, gelişen teknolojileri kullanmak suretiyle üretim sistemlerini değiştirmişlerdir (Altınbay, 2006: 141). Üretim sistemlerindeki değişimlerin ortaya çıkardığı yeni faaliyetlerle ilgili maliyetlerin, birim maliyetlere yüklenilmesinde klasik yöntemlerin uygulanması rekabet koşullarında yetersiz kalmaktadır. Bu doğrultuda “maliyetlerin katlanılması zorunlu bir süreç değil, firmaların maliyet süreçlerinde yönetilmesi gerekli bir giridi olarak görülmesi anlayışı gelişmiş” buna bağlı olarak çeşitli maliyet yönetimi yaklaşımları geliştirilmiştir (Aydemir, 2005: 159).

İşletmeler değişen maliyet yapıları ve artan talep karşısında, büyük miktarlarda standart ürünler üreterek satma ve pazarda sürdürülebilir bir rekabetçi üstünlük

sağlayabilmede zorlanır hale gelmişlerdir. Bu süreçte işletmeler tarafından geleneksel üretim ve maliyet sistemleri sorgulanmaya başlanmış ve işletmeler açısından geleneksel maliyet yöntemlerinin rekabetçi piyasada yöneticilerin kararlarına yeterli ölçüde katkı sağlayamadığı görülmüştür. Yaşanan bu gelişmeler doğrultusunda modern maliyet yönetimi (sistemleri) ortaya çıkmıştır (Öndeş vd., 2010: 247).

Gerek uluslararası, gerekse Türkiye maliyet ve yönetim muhasebesi literatüründe, maliyet (ölçümleme) sistemi ve maliyet (ölçümleme) yöntemi birbiri yerine kullanılmaktadır (Hacırüstemoğlu ve Şakrar, 2002: 20).

Maliyet yönetimi kavramı, maliyet muhasebesine göre daha geniş kapsamlı bir kavramdır. Maliyet muhasebesi tarihi perpektife dayanmakta ve sadece maliyetlerin raporlanmasına odaklanmaktadır. Oysa maliyet yönetimi; maliyetlerin planlanmasını, etkin yönetimini ve azaltımını öncelikli hedefler olarak görmektedir (Altınbay, 2006: 142). Maliyet yönetimi, bir işletmenin maliyetler açısından etkinliğini geliştirebilmek için önceliklerin belirlenmesini ve karar alınmasının yanı sıra, maliyetleri etkileyen faktörlere ilişkin temel bilgiyi sağlar. Maliyet yönetimi tüm maliyetlerin, yönetimin aldığı kararlar sonucunda ortaya çıktığını kabul eder ve bir karar alınmadan önce hareket ederek, yöneticilere kararları sonucu oluşacak maliyetleri sunar (Oflu ve Karaca, 2005: 246).

Maliyet yönetiminin en temel fonksiyonu bir parçanın, ürünün, servisin, faaliyetin veya başka bir maliyet nesnesinin elde edilmesi sırasında tüketilen kaynakların değerini doğru bir şekilde hesaplamaktır. Bir ürün üretim esnasında çeşitli aşamalardan geçer ve her bir aşamada işletmenin değişik kaynaklarını kullanır. Çeşitli aşamalarda kullanılan kaynakların değerleri toplandığında üretilen ürünün maliyeti hesaplanmış olur. İşletmelerin tek bir çeşit ürün üretmemesi ve üretim süreçlerinin bazen çok karmaşık olması maliyet hesaplamalarını zorlaştırır. Bu nedenle işletmeler kendi üretim ortamlarına uygun maliyet sistemleri geliştirmişlerdir (Öker, 2003: 7).

Üretilen ürün ve hizmetlerin maliyetlerinin ölçülmesi, işletmenin benimsediği maliyet sistemi doğrultusunda yapılır. Bir maliyet sistemi, maliyetlerin kapsamı, özellikleri ve hesaplanış şekliyle ilgili bir takım maliyet hesaplama yöntemlerinin bir arada kullanılmasından oluşur (Akdoğan, 2006: 38).

Maliyet yönetim sistemi temel olarak Şu üç amacı gerçekteŐirmeye yöneliktir (Bursal ve Ercan, 2002: 484). Bunlar;

- Global rekabet ortamında daha sağlıklı kararlar almayı kolaylaŐtırmak,
- Kaynak kullanımında kayıpları azaltarak etkinliğin artırılması,
- Ürün ya da hizmetlerin maliyetlerinin daha sağlıklı olarak hesaplanmasıdır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SOFRA CAMI ÜRETİM İŞLETMESİNDE İNOVASYONUN

MALİYET EKSENLİ REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ YARATMASINDAKİ ROLÜ

4.1. İŞLETME HAKKINDA GENEL BİLGİLER

İşletme, sofrta camında tamamı ile otomasyon sistemine dayalı olarak müşteri istek ve ihtiyaçlarına uygun biçimde üretim yapmak amacı ile 1994 yılında Kütahya'da kurulmuştur.

80.000m² genel olmak üzere 40.000m² kapalı alan üzerine kurulmuş olan sofrta camı üretim işletmesi 1996 yılında üretime başlamıştır.

Günümüzde geliştirilmiş olan ürün yelpazesi ile dünya pazarlarında global markalar ve uluslar arası üreticiler ile etkin ve kaliteli rekabetini sürdürmektedir.

Son yıllarda üretim kapasitesini ve fırın sayısını arttıran sofrta camı üretim işletmesi, yıllık 100.000 tonun üzerinde cam üretimine ulaşarak hedeflerine doğru sağlam adımlarla ilerlemektedir.

Misyonu sofrta camında hızlı, esnek ve inovatif bir üretici olmak olan firma, vizyonunu ise 5 yıl içinde Kapasiteyi % 35 den fazla artırmak, ciroyu miktardan, karlılığı da cirodan daha hızlı artırmak ve kapasitenin % 50 sini katma değerli ürünlerden oluşturmak olarak belirlemiştir.

4.2. UYGULAMA HAKKINDA

Yapılacak olan uygulama çalışmasının birinci bölümünde sofrta camı üretim işletmesinde üretilen cam kase ürünün üretim süreçleri gösterilecek ve üretilen ürünün maliyet bileşenleri tespit edilecektir. Cam kase ürününün maliyet bileşenleri tespit edildikten sonra ürünün toplam maliyeti hesaplanacak ve ürünün satış fiyatı belirlenecektir. Ürünün satış fiyatı belirlendikten sonra sofrta camı üretim işletmesi rakiplerinin aynı ürünü piyasada ne kadar sattığı göz önüne alınarak sofrta camı üretim işletmesinin rakipleri karşısındaki rekabet durumu ortaya konulacaktır.

Uygulama çalışmasının ikinci bölümünde ise sofrta camı üretim işletmesinin rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla cam kase ürününe yönelik, "Ürün Geliştirme Mühendisliği" departmanının inovatif çalışmalar sonucu ortaya çıkardığı, maliyet avantajı sağlayacak "streçle paketleme" yöntemi anlatılacaktır. "Streçle paketleme" yönteminin uygulandıktan sonra sofrta camı üretim işletmesinin

ürettiği cam kase ürününün maliyet bileşenleri hesaplanacaktır.

Uygulama çalışmasının üçüncü bölümünde ise sofrta camı üretim işletmesinin her iki üretim süreci karşılaştırılarak inovatif katkıların sonuçları ortaya konulacaktır.

4.2.1. Cam Kase Üretim Prosesi Akışı

Üretim prosesinin amacı müşteri istek ve taleplerine göre üretim planına alınmış imalatların istenilen miktarda, sürede ve kalitede üretilmesidir. Üretim süreci Üretim Müdürlüğü kapsamında yürütülmektedir ve Üretim Müdürlüğü Fabrika Genel Müdürlüğüne bağlı bir bölümdür.

Üretim süreci müşteri istek ve talepleri doğrultusundaki ürün ihtiyacını karşılamak için Üretim Planlama Bölümü tarafından açılan üretim siparişi ile başlar. Üretim teknik parametreleri doğrultusunda ürün üretimi yapılır. Üretimi tamamlanan ürünler Ürün Kontrol ve Paketleme Bölümü tarafından ambalajlanır ve daha sonra gerekli Kalite Kontrol proseslerinden geçirilerek müşteriye sevk edilmek üzere Ürün Deposu'na yönlendirilir.

Üretim sürecinde ürün şekillendirme amacı için 2 farklı üretim tekniği kullanılır, bunlardan birincisi Pres Üfleme Üretim Tekniği diğeri ise Pres Üretim Tekniği' dir.

Pres üfleme üretim tekniğinde ergimiş cam damlası öncelikle preslenerek ön form oluşturulur, daha sonra üfleme tekniği ile ürün nihai formunu alır. Pres üretim tekniğinde ise, ergimiş cam damlası yüksek basınç kullanılarak preslenir ve ürün kalıp formuna bağlı olarak nihai şeklini alır.

4.2.1.1. Ürün Tasarım Prosesi

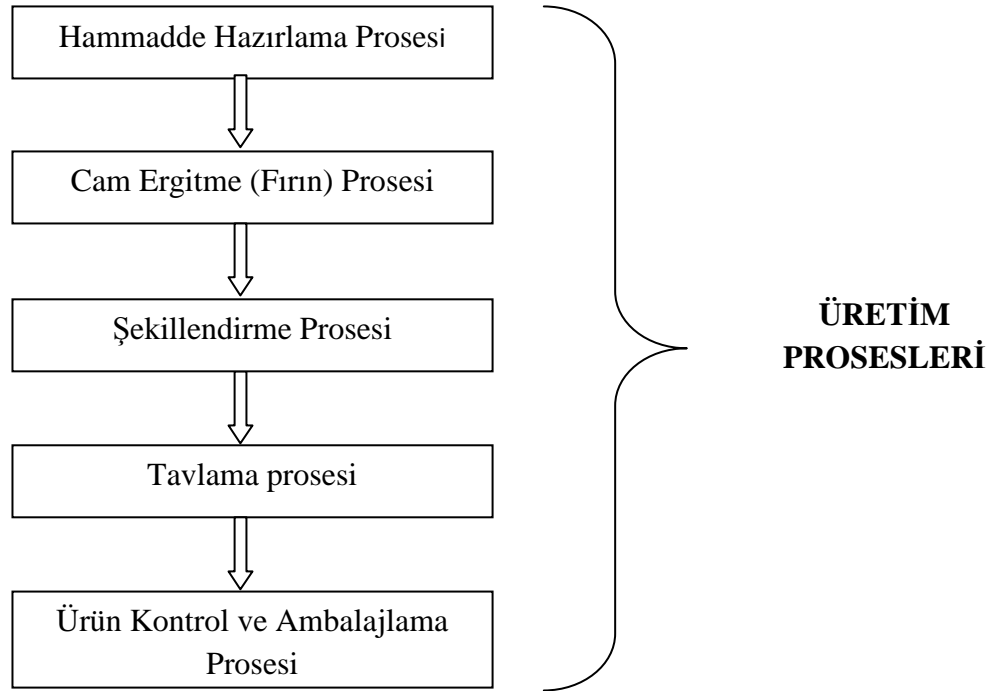
Sofra camı ürünleri, ergimiş camın üretim sürecinde, ürün tasarımına uygun biçimde hazırlanmış kalıp ekipmanları ve makine ekipmanları yardımı ile şekillendirilmesi sonucu oluşmaktadır.

Ergimiş cam, hammadde bölümünde hazırlanan cam hammaddesini oluşturan bileşenlerine ait harmanın Cam Ergitme Fırınlarında yaklaşık 1500 °C sıcaklıkta ergitilmesi sonucu oluşur. Ergitilmiş cam özel kanallar yardımı ile şekillendirme makinelerine istenilen sıcaklıkta yönlendirilir. Şekillendirme makineleri öncesindeki ergimiş camın sıcaklığı yaklaşık 1100 °C dir.

Ergimiş cam şekillendirme makinelerinde bulunan kalıplara ürün formuna uygun kesilmiş cam damlası olarak düşürülür. Bu nedenle sofr camı üretiminde üretim hızı dakikada kesilen cam damlası sayısı ile ifade edilir.

Üretim prosesinde şekillendirilen ürünler, ürün yüzeyindeki termal gerilimlerin alınabilmesi amacı ile sıcaklığın kademeli biçimde düşürüldüğü Tavlama Fırınlarına yaklaşık 500 °C de verilir. Ürünlerin tavlama prosesinden geçip ürün kontrol ve paketlenme alanına gelmeleri yaklaşık 1 saat sürmektedir. Tavlama prosesinden geçen ve ambalajlanmaya hazır hale gelen ürünlerin yüzey sıcaklıkları yaklaşık 40 °C dir.

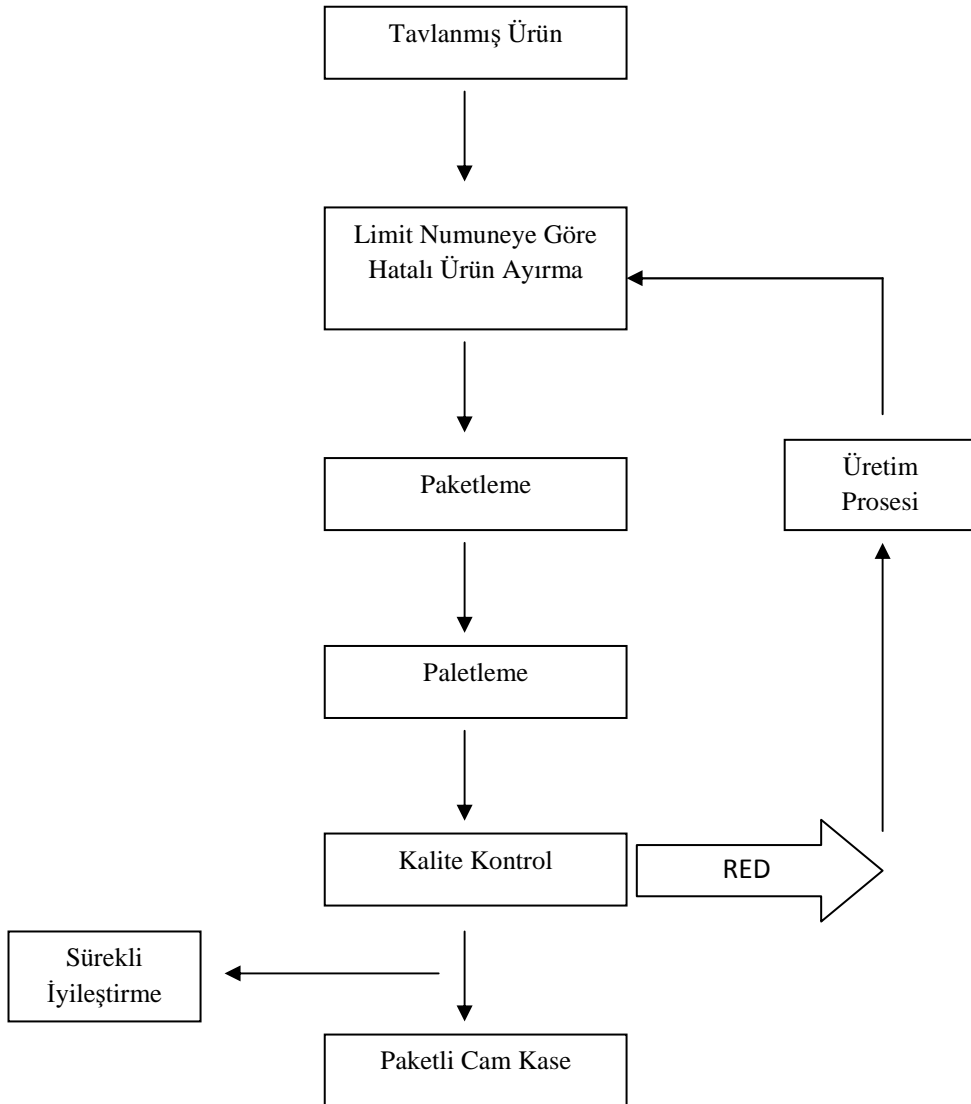
Şekil 4.1. Sofra Camı Üretim Prosesleri Akışı



4.2.1.2. Ürün Kontrol ve Paketleme Prosesi

Ürün kontrol ve paketleme prosesi, tavlama prosesinden geçen ve paketlemeye hazır hale gelen ürünlerin, limit numunelere göre kontrolü, paketlenmesi ve paletlenmesi süreçlerinden oluşur. Şekil 4.2’de de gösterildiği gibi ürün kontrol ve paketleme prosesi ürünlerin tüketiciyle buluşması öncesi son kontrol noktasıdır. Ürün kontrol prosesinde yapılacak hatalar işletmenin iş dünyasındaki kurumsal imajına olumsuz katkılar sağlayacaktır ve bu durum işletmenin rekabet sürecinde olumsuz etkilenmesine yol açacaktır.

Şekil 4.2. Ürün Kontrol ve Ambalajlama Prosesi



Ürünün kontrolü prosesinde üretilen ürünün, ürün şartlarını yerine getirdiğini doğrulamak için ürün karakteristikleri incelenir, ölçülür, kayıtları oluşturularak muhafaza edilir. Ürünün izlenmesi hem üretim aşamasında hem de nihai ürün aşamasında yapılır. İzleme ve ölçme kayıtları, ürünü serbest bırakan yetkiyi gösterir. İzleme ve ölçme kayıtları, kaydı oluşturan birim tarafından muhafaza edilir. Bir ürün, izleme ve ölçme kaydı olumlu olmadığı sürece bir sonraki işleme veya müşteriye verilmez.

4.2.2. Cam Kase Üretiminde Maliyet Tanımları ve Maliyet Bileşenleri

4.2.2.1. Maliyet Tanımlamaları

Devir(adet /dk): Makinenin dakikadaki üretim adedi.

Verim(%): Paketlenen ürün sayısının dakikadaki üretim sayısına oranı.

Damla Gramajı(gr): Şekillendirme hattına verilen 1 adet cam damlasının ağırlığı

Ürün Gramajı (gr): Oluşan nihai ürünün ağırlığı

Toplam Gramaj (gr): Bir adet nihai ürünün oluşabilmesi için gerekli olan cam miktarı

Günlük Üretim (adet) : İstenen kalitede üretilen ve paketlenen günlük ürün sayısı

Üretim Firesi (gr): Verim kaybından oluşan cam firesinin toplam ağırlığı

Günlük Çekiş(ton / gün): Şekillendirme hattına verilen günlük cam tonajı.

Toplam Gramaj (gram) = Ürün Gramajı + Üretim Firesi

Günlük Üretim (adet) = Devir x Verim x 1440

Günlük Çekiş (ton) = (1440 x Damla Gramajı x Devir) / 1,000,000 gr

Üretim Firesi (gram) = ((Günlük Çekiş x 1,000,000 gr) / Günlük Üretim) - Damla Gramajı

4.2.2.2. Maliyet Bileşenleri

4.2.2.2.1. İlk Madde ve Malzeme Giderleri

Camın üretilmesi için öncelikli olarak bir harman hazırlanması gerekmektedir. Feldspat, Kalker, Dolomit, Silis Kumu, Kuartz vb. hammaddelerin belli oranlarda karıştırılıp, doğal gaz yardımı ile harman yüksek sıcaklıkta ergitilir ve üretime hazır hale getirilir.

Ürün gerçekleştirmede gerekli temel malzeme olan cam ve içerisindeki katkı malzemelerinin maliyetidir. Ürün başına malzeme maliyeti hesaplanırken ürün toplam gramajı dikkate alınır.

Ürün Başına Cam Maliyeti = (Ton Cam Maliyeti / 1.000.000 gr) x (Ürün Gramajı + Ürün Fırsesi)

4.2.2.2.2. Direkt İşçilik Giderleri

Ürün gerçekleştirmeye direkt etkisi olan işçilik giderleridir (imalat operatörleri – bakım operatörleri - paketleme elemanları).

Ürün Başına Direkt İşçilik Maliyeti =

(Şekillendirme İşçilik Gideri + Paketleme İşçilik Gideri + Bakım İşçilik Gideri)

Günlük Üretim

4.2.2.2.3. Genel Üretim Giderleri

4.2.2.2.3.1. Değişken Üretim Giderleri

Üretim miktarındaki artma veya azalmalara bağlı olarak değişen maliyetlerdir. Malzeme giderleri dahil edilmemiştir. Bu giderler hat başına o hattaki günlük üretim kapasitesine bağlı olarak değişkenlik gösterir.

Ürün Başına Değişken Üretim Gideri = Günlük Hat Başına Değişken Üretim Gideri

Günlük Üretim

4.2.2.2.3.2. Enerji Giderleri

Ürün oluşturmak için gerekli olan enerji giderleridir. Elektrik, doğalgaz, oksijen ve hidrojen gibi bileşenleri vardır.

$$\text{Ürün Başına Enerji Gideri} = \frac{\text{Günlük Hat Başına Enerji Gideri}}{\text{Günlük Üretim}}$$

4.2.2.2.3.3. Sabit Genel Üretim Giderleri

Üretim hacminden etkilenmeyen gider grubudur.

$$\text{Ürün Başına İmalat Sabit Gideri} = \frac{\text{Günlük Hat Başına Sabit Genel Üretim Gideri}}{\text{Günlük Üretim}}$$

4.2.2.2.3.4. Amortisman Giderleri

- Cam Amortisman Gideri

Ergimiş cam imalatında kullanılan tesis, makine ve teçhizata yönelik amortisman giderleridir

$$\text{Ürün Başına Cam Amortisman Gideri} = \frac{\text{Cam Amortismanı (ton)} \times \text{Toplam Gramaj}}{1.000.000 \text{ gr}}$$

- Şekillendirme Amortismanı ve Diğer Amortisman Giderleri

Ürün şekillendirmede kullanılan makinelerin amortismanı ve üretime yardımcı tesis makine ve teçhizatın amortisman giderleri.

$$\text{Ürün Başına Şekillendirme ve Diğer Amortisman Gideri} =$$

$$\frac{\text{Şekillendirme Amortismanı (Günlük)} + \text{Diğer Amortisman (Günlük)}}{\text{Günlük Üretim}}$$

- Toplam Amortisman Gideri

$$\text{Ürün Başına Toplam Amortisman Gideri} = \text{Ürün Başına Şekillendirme Amortismanı} + \text{Ürün Başına Diğer Amortisman} + \text{Ürün Başına Cam Amortismanı}$$

4.2.2.2.3.5. Paketleme Giderleri

Ürün Paketleme Gideri = (Paket Gideri + Paketleme İşçilik Gideri) / Günlük Üretim

4.2.2.2.4. Ürün Başına Toplam Gider

Ürün başına oluşan giderlerin toplamıdır.

- Ürün Başına İlk Madde ve Malzeme Gideri
 - Ürün Başına Direkt İşçilik Gideri
 - Ürün Başına Genel Üretim Gideri
 - Ürün Başına Değişken Üretim Gideri
 - Ürün Başına Sabit Üretim Gideri
 - Ürün Başına Enerji Gideri
 - Ürün Başına Toplam Amortisman Giderleri
- +

Ürün Başına Toplam Gider

Yukarıdaki formülasyonlara bağlı olarak cam kase ürününün maliyet bileşenleri Tablo 4.1’de gösterilmiştir.

Tablo 4.1. Cam Kase Ürününün Maliyet Bileşenleri

İLK MADDE VE MALZEME GİDERLERİ	0,184
Malzeme Gideri (TL/adet)	0,184
DİREKT İŞÇİLİK GİDERLERİ	0,081
Direkt İşçilik Gideri (TL/adet)	0,081
GENEL ÜRETİM GİDERLERİ	0,380
Amortisman (TL/adet)	0,055
Değişken Genel Üretim Maliyetleri (TL/adet)	0,088
Paketleme Gideri (TL/adet)	0,106
Enerji Gideri (TL/adet)	0,108
Sabit Genel Üretim Giderleri (TL/adet)	0,023
Toplam Ürün Maliyeti (TL/adet)	0,645

Ek-1’de Tablo 4.1.’de verilen maliyet analizin alt bileşenleri verilmiştir.

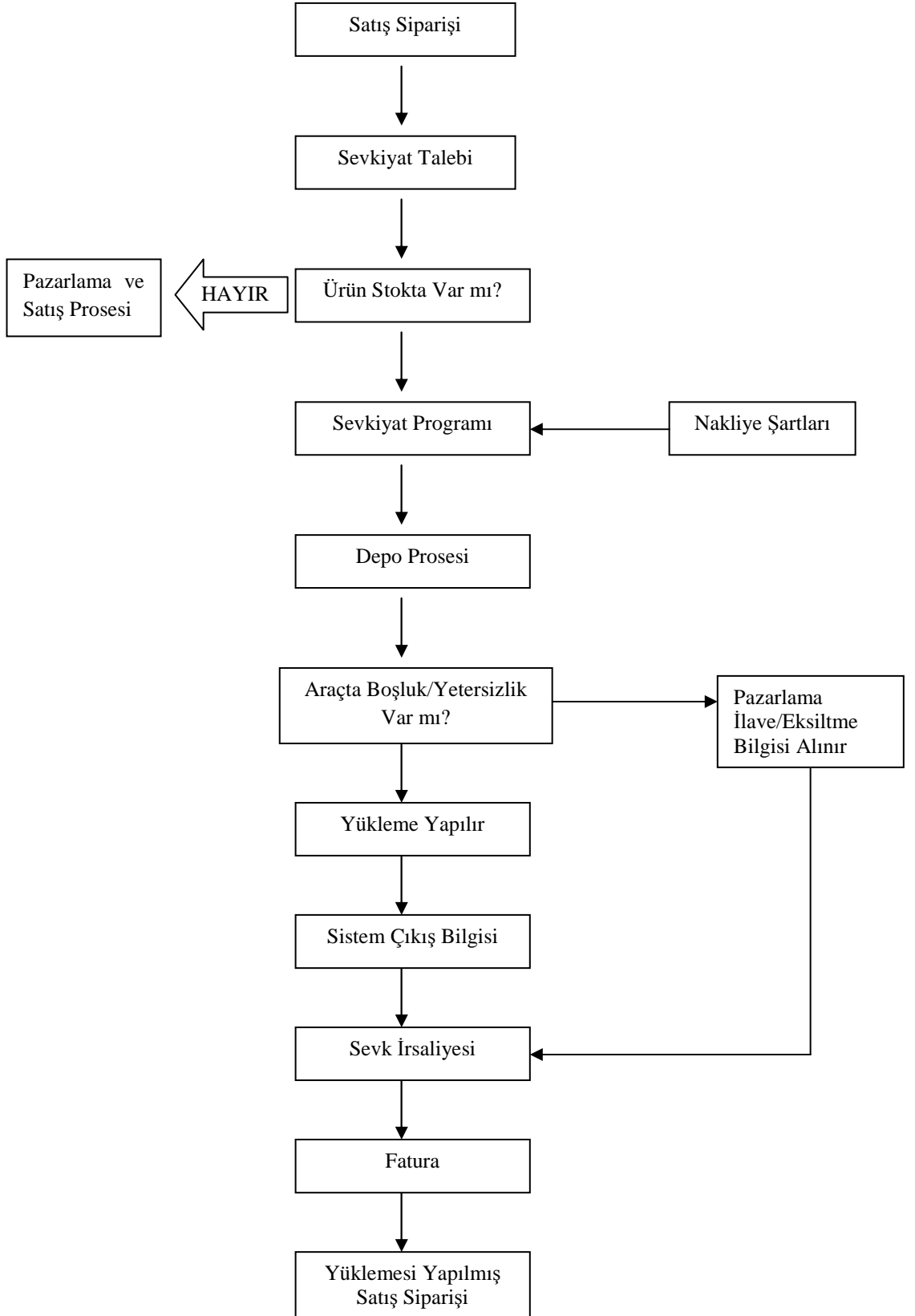
4.2.3. Cam Kase Ürünü Satış Prosesi

4.2.3.1. Cam Kase Ürün Sevkiyat Prosesi

Satış prosesi müşterilerin sipariş talepleriyle başlayan bir süreçtir. Müşterilerin siparişlerinde talep ettiği cam kase ürünlerinin eksiksiz ve ürünün uygunluğunu muhafaza edecek şekilde nakliye aracına yüklenmesi ve gerekli evrakların düzenlenmesi ürünün sevkiyat prosesini oluşturmaktadır. Sevkiyat prosesinde düzenlenen belgeler sevk irsaliyesi, mal alındı pusulası, fatura ve sistem çıkış bilgisi evraklarıdır. Sevkiyat prosesinin performansını hatalı sevkiyat oranı (araç bazında) kriteri belirlemektedir. Müşterileri talep ettiği ürünlerin zamanında ve yerinde teslim

edilememesi, işletmeye hem ek maliyetler yüklemekte hem de işletmenin kurumsal itibarını müşterileri karşısında azaltmaktadır. Bu durum işletmenin daha sonra alacağı siparişleri olumsuz etkileyecek bir süreç olduğu için sevkiyat prosesinin performansının yüksek olması işletme için kaçınılmaz bir durumdur. Sevkiyat prosesi Lojistik Müdürlüğü ve Satış ve Pazarlama Direktörlüğüne bağlı olarak faaliyet sürdürmektedir. Sevkiyat proses planı Şekil 4.3'te gösterilmiştir.

Şekil 4.3. Sevkiyat Proses Planı



4.2.3.2. Yurtiçi ve Yurtdışı Satış Prosesi

Yurtiçi ve yurtdışı satış prosesi, işletmenin hem yurtiçindeki bayii, market ve promosyon müşterileri ile hemde yurtdışındaki müşterilerle iletişim kurarak satış şartlarını belirleme, gözden geçirme ve müşteri şartlarının karşılanıp karşılanmadığının izlendiği prosestir. Satış prosesinin performansını belirleyen kriterler ise şunlardır:

- Müşteri siparişlerinin karşılanma oranı
- Ciro sal büyüme yüzdesi
- Market müşteri memnuniyeti anketi müşteri memnuniyet puanı
- Yurtiçi müşteri memnuniyeti anketi müşteri memnuniyet puanı
- Yurtdışı müşteri memnuniyeti anketi müşteri memnuniyet puanı

İşletmede, müşterilerin siparişini işletmeye bildirmesinden siparişin satışa dönüşmesi süreci siparişi veren birime göre (bayii, market, promosyon) farklılıklar göstermektedir. Farklılık gösteren bu süreçlerden, uygulama konumuzu ilgilendirmesi açısından sadece market müşterilerine ait siparişlerin satışa dönüşme süreci Şekil 4.4'te gösterilecektir.

4.2.4. Sofra Camı Üretim İşletmesinin Satış Politikası ve İşletmeyi İnovatif Faaliyetlere Yönelten Gelişmeler

İşletme, maliyetlerini baz aldığı cam kase ürünüde satış politikası olarak %10 karlılık hedefi öngörmüştür. Ürün maliyeti 0,645 TL olan cam kase ürünü 6'lı pakette müşterilere sunulmakta olup satış maliyeti toplam 3,87 TL'dir. İşletme satışlarında %10 karlılık öngördüğü için işletmenin satış fiyatı 4,25 TL olarak belirlenmiştir.

Sofra Camı Üretim İşletmesinin müşterileri arasında yer alan market müşterilerinin içinde bulunduğu rekabetçi pazar ortamı, işletmenin inovatif yeteneklerinin gelişmesinde ve pazarda rekabet üstünlüğünü sağlamasında önemli rol oynamıştır.

Sofra camı üretim işletmesinin market satışları, raf satışları ve insert satışlar olmak üzere iki çeşittir. Şirketin bu satışlardan hedeflemiş olduğu %10 kar beklentisi, Şekil 4.2'te gösterildiği gibi müşterilerin şirkete verdikleri hedef fiyat politikası nedeni ile karlılık istenilen seviyenin altında kalmaktadır.

Marketlerin sofr camı üretim işletmesinden cam kase ürünü için 4 TL hedef fiyat koymaları şirketin kar hedefleri altında olduğu için sofr camı üretim işletmesi hem mevcut siparişleri hem potansiyel siparişleri karşılayamamaktadır.

Tablo 4.2. Market Müşterilerinin Hedef Fiyat Uygulamalarının Sonuçları

CAM KASE ÜRÜNÜ	Ürün Birim Maliyeti (TL)	Satış Fiyatı (TL)	Karlılık Oranı
İşletme Satış Politikası	3,87	4,25	%10
Market Hedef Fiyat Baskısı	3,87	4	% 4

Tablo 4.2'de görüldüğü gibi sofr camı üretim işletmesinin satış karlılığını arttırıp rekabet ortamında kalıcı olması için market müşterilerinden gelen hedef fiyatı

karşılamanın maliyet hedeflerini tutturabilmesi için strateji geliştirmesi gerekmektedir. Sofra camı üretim işletmesinin Satış ve Pazarlama Müdürlüğü tarafından bu durum Üretim Müdürlüğü altında görev yapan, Ürün Geliştirme ve Metod Mühendisliği bölümüne bildirilerek cam kase ürününün süreçleri ve maliyet bileşenlerinin incelenmesi ve bununla ilgili bir aksiyon planı oluşturulması istenmiştir.

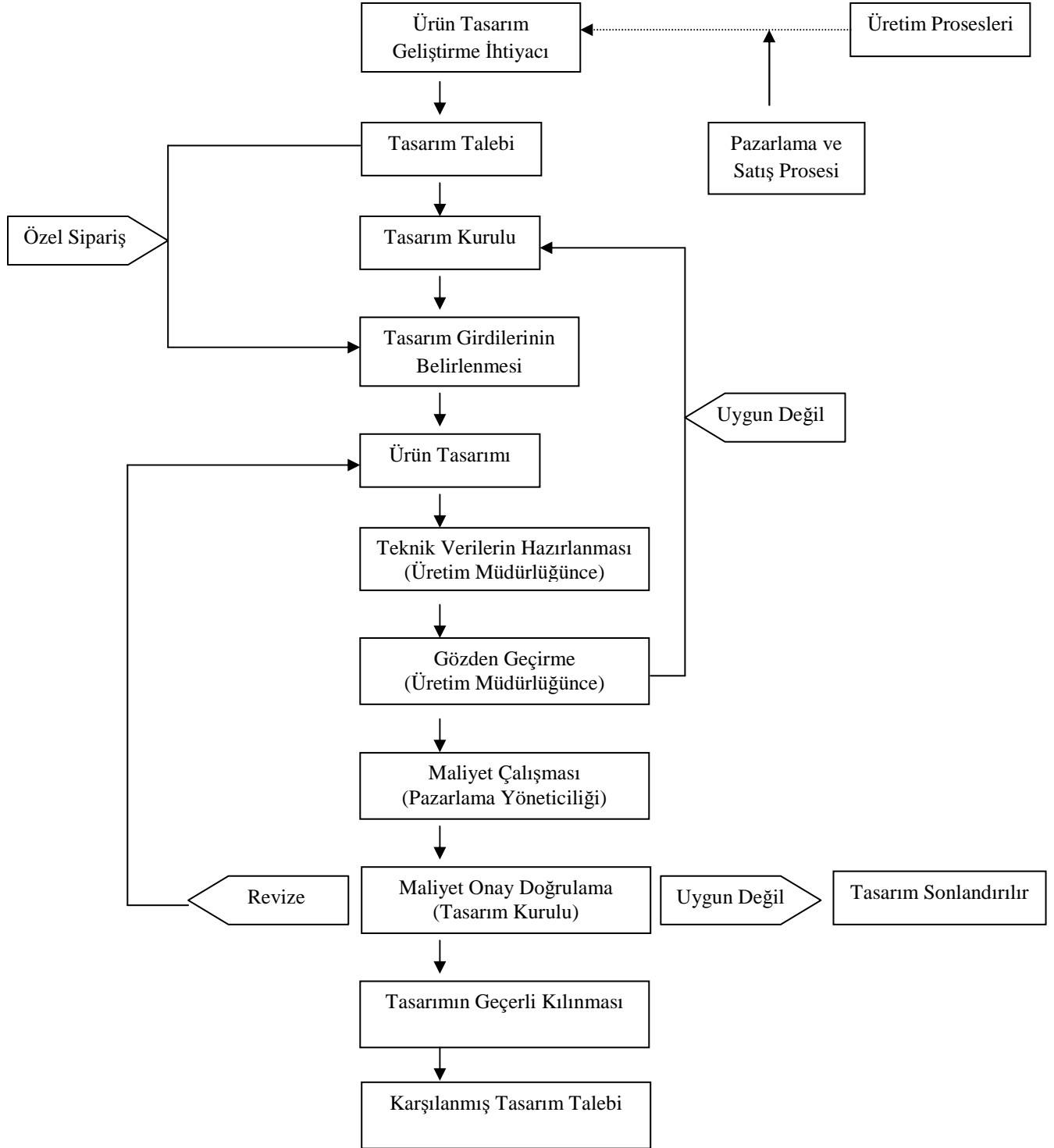
4.2.4.1. Cam Kase Ürünü Ürün Geliştirme ve Metod Mühendisliği Tarafından İncelemesi

İnovatif Fikrin Ortaya Çıkması: Satış ve Pazarlama Müdürlüğünün gerek rekabet koşullarına uyum sağlamak gerekse sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmek amacı ile cam kase ürününün incelenmesini Ür-Ge ve Metod Mühendisliği bölümlerinden talep etmiştir. Satış politikalarına karşı market müşterileri tarafından oluşturulan karlılık oranını düşürücü fiyat baskılarına ayak uydurabilmek amacı ile Ür-Ge ve Metod Mühendisliği bölümü cam kase ürününün süreçlerinde, tasarımda ve maliyet bileşenlerinde incelemeler yapmışlardır. Bu incelemeler sonucu cam kase ürününün maliyet bileşenlerindeki ambalaj maliyet bileşeninin diğer maliyet bileşenlerine göre daha etkin maliyet düşürücü faaliyete açık olduğu ve bu durumun ürün birim maliyetinde düşüş sağlayabileceği konusunda Pazarlama ile ortak bir görüşe varılmıştır.

Cam Kase ürününün maliyet bileşenleri arasında olan ambalaj maliyet bileşeni için farklı bir metod geliştirilerek ciddi maliyet tasarrufu sağlanması için ne yapılabilir konusunda bir beyin fırtınası yapılmıştır. Yapılan beyin fırtınası sonucunda daha önce bir yurt dışı fuarı gezisinde rastlanmış olan ve farklı bir sektörde kullanılan streçleme metodu fikri ön plana çıkmıştır. Bu ambalaj metodunun Cam ürünlerin ambalajlanmasında kullanılması yönünde bir inovasyon olup olmayacağı konusunda bu hizmeti veren firma ile görüşülmüştür. Firma ile yapılan teknik çalışmalar sonucu cam ürünlerin streçleme metodu ile paketlenmesi çalışması cam sektörüne bir yenilik olarak hayata geçirilmiştir. Streçleme metodu uygulanan cam kase Ek-3'te gösterilmiştir.

İnovatif Uygulamanın Gerçekleştirilmesi; İnovatif uygulamanın başarılmasından sonra, “streçleme ambalaj” modeli tasarım ve geliştirme prosesi içerisinde değerlendirmeye alınmıştır. Tasarım ve geliştirme prosesi Şekil 4.5’te gösterilmiştir.

Şekil 4.5. Tasarım ve Geliştirme Prosesi



Yeni inovatif uygulama ile oluşturulacak ürünler için Tasarım ve geliştirme Prosesi tekrar devreye alınmış, örnek olaya konu olan tüm kase ürünleri için süreç tekrar oluşturulmuştur. Oluşan süreçlerin çıktıları incelendiğinde streçleme makinesinin aynı zamanda malzemesini satan firma ile gerekli anlaşma yapılmış ve yıllık olarak belirlenen streç alımı gerçekleşmesi ile firma streçleme makinesini ücretsiz olarak firmada bulundurmayı taahhüt etmiştir.

Yapılan çalışmalar sonucu sofrta camı üretim işletmesi cam kase ürününün işçilik giderlerinde 0,014 TL, genel üretim giderlerinde 0,070 TL azalarak ürünün birim maliyeti toplamda %14 azalarak 0,645 TL'den 0,561 TL'ye düşmüştür. Tasarım ve geliştirme prosesinden geçen cam kase ürününün yeni maliyet bileşenleri, Tablo 4.3'te gösterildiği gibi, önceki maliyet bileşenlerine oranla önemli ölçüde azalmış ve bu durum sofrta camı üretim işletmesinin aynı sektörde üretim yapan diğer rakip işletmeler karşısında hem maliyet üstünlüğü elde etmesine hem de rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamasına önemli bir katkıda bulunmuştur.

Tablo 4.3. Cam Kase Ürününün İnovasyon Sürecinden Sonraki Maliyet Bileşenleri

Cam Kase Ürünü Maliyet Bileşenleri	İnovasyon Öncesi (TL)	İnovasyon Sonrası (TL)	Değişim (%)
İLK MADDE VE MALZEME GİDERLERİ	0,184	0,184	% 0
Malzeme Gideri (TL/adet)	0,184	0,184	
DİREKT İŞÇİLİK GİDERLERİ	0,081	0,067	- % 18
Direkt İşçilik Gideri (TL/adet)	0,081	0,067	
GENEL ÜRETİM GİDERLERİ	0,380	0,310	-%19
Amortisman (TL/adet)	0,055	0,055	
Değişken Genel Üretim Maliyetleri (TL/adet)	0,088	0,066	%25
Paketleme Gideri (TL/adet)	0,106	0,061	-% 43
Enerji Gideri (TL/adet)	0,108	0,108	
Sabit Genel Üretim Giderleri (TL/adet)	0,023	0,020	-% 14
Toplam Ürün Maliyeti (TL/adet)	0,645	0,561	-%14

İnovasyon süreci sonrasında oluşan yeni maliyet tablosunun alt bileşenleri Ek-2'de verilmiştir.

İnovatif Uygulamanın Ticari Hale Gelmesi: İnovasyon süreci öncesinde 0,645 TL olan cam kase ürününün birim fiyatı yapılan inovatif uygulama sonucu 0,561 TL'ye düşerek %14 azalmıştır. Bu durum işletmenin satış politikasında hedeflediği %10 karlılık hedefine uygun olduğu için işletme cam kase ürününde market satışlarında rakiplerine oranla önemli bir rekabet avantajı elde etmiştir. Sofra camı üretim işletmesi üretim maliyetlerinde yaptığı azaltma ile market satışlarında karşılaştığı hedef fiyatı

baskısı karşısında da inovasyon sürecinden önceki karlılık oranında da artış sağlamıştır. Tablo 4.4'te gösterildiği gibi sofr camı üretim işletmesinin satış politikasına göre hedefliği %10 karlılık oranının üzerinde olan %16 karlılık oranını sağlamaktadır.

Tablo 4.4. İnovasyon Süreci Sonrası Market Pazarında İşletme Karlılık Oranı

CAM KASE ÜRÜNÜ	Ürün Birim Maliyeti	Satış Fiyatı	Karlılık Oranı
İnovasyon Öncesi	3,87	4,25	%10
Kabul Edilemeyen Hedef Fiyat (Satış Engeli)	3,87	4	% 4
İnovasyon Sonrası Durum	3,36	4	%16

Yapılan inovatif çalışmalar sonucunda sofr camı üretim işletmesi market satışlarında hem satış politikasında hedeflediği karlılık oranlarının üzerinde bir karlılık sağlamış hem de maliyetlerini düşürerek rakiplerine karşı önemli avantaj elde etmiştir.

4.2.4.2. İnovatif Faaliyetin Cam Kase Ürününün Maliyet Bileşenlerine Olan Etkileri

4.2.4.2.1. İlk Madde ve Malzeme Giderlerine Etkisi

Sofra camı üretim işletmesinde yapılan inovasyon çalışması, üretim sürecinde yenilik getirmesi nedeniyle ürünün süreçlerinde meydana gelen maliyetlere etkisi olmuştur. Süreç inovasyonun ürünün fiziki niteliğinde bir değişiklik meydana getirmemesi nedeniyle ürünün hammadde ve malzeme giderlerinde bir değişik söz konusu olmamıştır.

4.2.4.2.2. Direkt İşçilik Giderleri

İnovatif uygulama öncesi hatta karton kutuya ürünün kalite kontrolünün yapılması ve paketlenmesi sırasında yapılan iş etüdü çalışmaları kapsamında 6 işçi

çalışırken, inovatif uygulama sonucu hatta sadece 4 kişi ile kalite kontrol yapıp ürünün palete alınması ve ardından streç hattında 1 kişi ile streçlenmesi yapılması planlanmıştır. Böylece direkt işçilik gider bileşeni düşmektedir.

4.2.4.2.3. Genel Üretim Giderlerine Olan Etkileri

4.2.4.2.3.1. Paketleme Giderlerine Olan Etkileri

İnovatif çalışma sonucu cam kase ürününün maliyet bileşenleri arasındaki en önemli düşüş % 43 oranla ambalaj giderlerinde olmuştur. Bunun nedeni ambalaj giderlerinin diğer maliyet çeşitlerine daha değişken gider olmasıdır. Yapılan inovatif çalışma sonucunda, sofracı üretim işletmesi cam kase ürünüde kullandığı kartondan üretilen 6'lı ambalaj yerine streç ambalaj kullanması ile önemli ölçüde ambalaj giderlerini düşürmüştür. Streçleme ambalaj yönteminin kullanılması ile Sofracı üretim işletmesi karton ambalaj stoklama maliyetlerinden de kurtulmuştur. Karton ambalaj stoklarının sofracı üretim işletmesinin depolarında büyük yer kaplaması, stoklamada zarar gören ambalajlarının paketlemede kullanılmaması ve ayrıca yangın, sel gibi durumlarda ambalaj stoklarının büyük zarar görmesi gibi karton ambalajın bazı ek maliyet yükümlülüklerinden sofracı üretim işletmesi yaptığı inovatif çalışma sonucunda kurtulmuştur.

4.2.4.2.3.2. Sabit Üretim Giderleri

Cam Kase ürünlerinin paketlenmesinde kullanılan karton ambalaj malzemesi de girdi kalite kontrol sürecine tabi tutulmaktadır. İnovatif uygulama sonrası karton ambalaj malzemesi ortadan kalktığı için kalite kontrol işçiliği ortadan kalkmakta ve bu sabit genel Üretim giderlerini azaltmaktadır.

4.2.4.2.3.3. Değişken Üretim Giderleri

Karton ambalajların hacim olarak büyük olması, streçle ambalaj yapılmış cam kase ürünlerin kapladığı yerden daha fazla yer kaplamasına neden olmaktadır. Bu durum ise cam ürünlerinin nakil ve taşıma işlemlerinde daha fazla işleme neden olduğu

için maliyetleri artırmaktadır. Örneğin bir palette karton ambalajlı cam kase ürününden 100 adet taşınabiliyorsa, streç ambalajlı cam kase ürününden ise 150 adet cam kase ürünü taşınabilmektedir. Market satışlarının Türkiye'nin dört bir yanına olduğu düşünülürse sofrta camı üretim işletmesinin nakliye giderleri streçle ambalaj yapıldığında daha fazla ürün gönderilebileceği için azalacaktır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Küresel ve yerel alanda faaliyet gösteren her bir işletmenin karşı karşıya kaldığı rekabet olgusuna karşı, işletmeler kararlı bir tavırla mücadele etmek zorundadır. İşletmelerin bu mücadelede başarılı olup hayatlarını sürdürmeleri en önde gelen amaçlarıdır. İşletmelerin bu amaçlarını gerçekleştirebilmeleri şüphesiz ki rakiplerine karşı elde edecekleri üstünlüklere bağlı olarak gerçekleşecektir. İşletmelerin rakiplerine karşı üstünlük elde edebilmeleri ise işletmenin sahip olduğu varlıklarını yeteneklere dönüştürebilme becerisine bağlı olarak gelişecektir. İşletmenin rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için öncelikle varlıklarını değerlendirmesi ve bu varlıkları kullanarak daha iyi duruma nasıl ulaşabilirim sorusuna cevap bulabilmesi ile mümkün olacaktır. Mevcut durumdan daha iyi duruma ulaşmanın yollarını arama sürecinde işletmelerin en büyük yol göstericisi inovasyon olacaktır.

İnovasyon, işletmelerin rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamasında çok önemli rol oynamaktadır. İnovasyonu içselleştiren işletmeler, rekabet yarışında rakiplerine karşı rekabet üstünlüğünü sürekli hale getireceklerdir. İşletmelerin inovasyonu içselleştirilmesi, varlıklarını kullanabilme becerisi olan yeteneklerinin yaratıcılığına bağlıdır. Yeteneklerin inovatif faaliyetler yaratabilmesi için işletmelerin yeteneklerine değer vermesi, yeteneklerinin gelişmesine katkıda bulunacak yatırımlar yapması gerekmektedir. İnovasyon dinamik bir süreç olup, inovasyon süreci işletmenin bütün fonksiyonlarını birbirleri ile koordinasyon içinde çalışmaya zorlamaktadır. İnovasyon sürecinde, işletme fonksiyonlarının birbirleri ile uyumlu çalışabilmeleri için işletme yönetiminin tüm işletme fonksiyonlarına aynı amaca yönelmeleri gerekmektedir.

İnovasyon süreci sonucunda, işletmeler verimliliklerini arttıracak, yeni süreç ve teknolojiler yaratarak ürünlerinin üretim maliyetlerini azaltarak rakiplerine karşı maliyet avantajı sağlayacak ve bu sayede rekabet üstünlüğü elde edeceklerdir. İnovasyon süreci ile işletmeler hem ürün maliyetlerinde sağladıkları avantajla hem de ürün ve süreçlerinde yarattığı farklılıklarla, ürünün tüketiciler tarafından tercih edilmesi için önemli bir neden oluşturacaklardır.

İnovasyon sürecinin en büyük etkisi işletmenin karlılığına olacaktır. İşletmeler karlılıklarını artırmak için ya pazar paylarını artırmak zorundadır ya da bazı gider

kalemlerinde kısıntılara gitmek zorundadır. İnovasyon süreci ile birlikte işletme kaynaklarını daha verimli kullanarak hem maliyetlerini düşürecek hem de sağladığı bu rekabet avantajıyla birlikte satışlarını arttırarak karlılığını önemli oranda arttıracaktır.

Bu çalışmada inovasyon süreci anlatılarak, bu sürecin işletmeler tarafından neden uygulanması gerektiği gösterilmeye çalışılmıştır. İşletmeler birbirine benzer varlıklara ve yeteneklere sahip olmadığından her işletmenin inovasyon süreci sonucunda rekabet üstünlüğü sağlaması farklı şekilde ortaya çıkmaktadır. Bazı işletmeler inovasyon sürecinin sonunda maliyet liderliği ile rekabet üstünlüğü sağlarken, bazı işletmeler ise ürünlerinde yaptıkları inovatif değişiklikler sayesinde farklılaştırma stratejisi ile rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedir.

Tezin uygulama kısmında, sofrta camı üretim işletmesinin cam kase ürününün market satışlarında karşılaştığı, yönetimin karlılık politikasına uygun olmayan fiyat baskısına karşı, sofrta camı üretim işletmesinin karlılığını arttırmak için yöneldiği inovasyon süreci aktarılmıştır. İnovasyon süreci sonrasında sofrta camı üretim işletmesi, cam kase ürününün direkt işçilik maliyetlerinde %18, genel üretim maliyetlerinde %19 azalma sağlayarak ürünün toplam maliyetini %14 azaltmış ve bu sayede rakiplerine karşı çok önemli maliyet avantajı elde ederek rekabet üstünlüğü sağlamıştır. Aynı zamanda karlılığını da arttırmıştır.

Sofrta camı üretim işletmesi inovasyon sonrası elde ettiği rekabet üstünlüğünü sürdürülebilir hale getirip rekabet üstünlüğünü koruyabilmesi için inovatif çalışmaları işletme içinde sistemli bir disiplin hale getirmesi gerekmektedir. İşletme, inovasyon politikaları oluşturarak çalışanlar arasında inovatif düşünce yapısının geliştirilmesi sağlanmalı ve maddi ve/veya statü gibi ödüllendirme yöntemleriyle işletme personeli inovatif çalışmalara teşvik edilmelidir. Bununla birlikte işletme çalışanları için inovasyon, rekabet ve rekabet üstünlüğü konularında eğitim, seminer, yurt içi ve yurt dışı fuar vb. geziler düzenleyerek işletme çalışanlarını bilinçlendirmeli ve işletme çalışanları arasında inovatif çalışma grupları oluşturmalıdır.

İşletme ar-ge bölümüne ve ürün geliştirme bölümüne işletme bütçesinden ayıracağı payı arttırarak işletme yönetiminin inovasyon çalışmalarına verdiği önemi ve desteği somut olarak göstermelidir. Ayrıca işletme yönetimi çalışanlarla iletişim kanallarını sürekli açık tutmalı ve yeni düşüncelere her zaman açık olmalıdır.

Sonuç olarak inovasyon uygulamaları, işletmeler arasındaki rekabet üstünlüğü mücadelesinde üstün olan işletmeyi belirleyici aktör olarak karşımıza çıkmakta ve bununla birlikte üstünlüğü koruma mücadelesi için tekrar inovasyon uygulamalarına başvurulması ise inovasyonun önemini günümüz rekabetçi ekonomilerinde daha belirgin biçimde ortaya koymaktadır.

EKLER

EK-1: Maliyet Bileşenleri Tablosu 1

DİREKT İLK MADDE VE MALZEME GİDERLERİ				700,12 TL
Hammadde Gideri	<i>Ton Cam Başına</i>			700,12 TL
	Hammadde		700,12 TL	
DİREKT İŞÇİLİK GİDERLERİ				7.085,48 TL
Direkt İşçilik Gideri	<i>Hat Başına Günlük</i>			7.085,48 TL
	Şekillendirme İşçilik Gideri		2.692,48 TL	
	Bakım İşçilik Gideri		1.204,53 TL	
	Paketleme İşçilik Gideri		3.188,47 TL	
GENEL ÜRETİM GİDERLERİ				18.898,58 TL
Değişken Genel Üretim Giderleri	<i>Hat Başına Günlük</i>	Ürün Başına Sabit		4.467,28 TL
	Değişken İmalat Gideri		1.592,95 TL	
	Endirekt İşçilik Giderleri		729,31 TL	
	Kalıp Giderleri		1.673,11 TL	
	Yakıt ve Yağ Giderleri		471,91 TL	
Paketleme Gideri	<i>Ürün Başına</i>			0,106 TL
	Birim Paketleme Gideri (6'lı Paket)		0,635 TL	
	Diğer Paketleme Bileşenleri		0,001 TL	
Enerji Gideri	<i>Hat Başına Günlük</i>	Ürün Başına Sabit		9.392,69 TL
	Oksijen - Doğalgaz - Hidrojen Gideri		4.733,15 TL	
	Elektrik Gideri		3.994,46 TL	
	Yakıt Gideri		562,75 TL	
	Diğer Enerji Gideri		102,33 TL	
Amortisman Giderleri	<i>Hat Başına Günlük</i>	<i>Hat Başına Günlük</i>		3.052,32 TL
	Şekillendirme Amortismanı	<i>Hat Başına Günlük</i>	1.251,45 TL	
	Diğer Amortisman	<i>Hat Başına Günlük</i>	1.770,34 TL	
	Cam Üretim Amortismanı	<i>Ton Başına</i>	30,53 TL	
Sabit Genel Üretim Giderleri	<i>Hat Başına Günlük</i>			1.986,19 TL
	Kalite Giderleri		198,61 TL	
	Bakım Giderleri		357,54 TL	
	Lojistik Giderleri		1.231,43 TL	
	Diğer Sabit Giderler		198,61 TL	

EK- 2: Maliyet Bileşenleri Tablosu 2 (İnovasyon Uygulaması Sonrası)

DİREKT İLK MADDE VE MALZEME GİDERLERİ				700,12 TL
Hammadde Gideri	<i>Ton Cam Başına</i>			700,12 TL
	Hammadde		700,12 TL	
DİREKT İŞÇİLİK GİDERLERİ				5.860,83 TL
Direkt İşçilik Gideri	<i>Hat Başına Günlük</i>			5.860,83 TL
	Şekillendirme İşçilik Gideri		2.227,11 TL	
	Bakım İşçilik Gideri		996,34 TL	
	Paketleme İşçilik Gideri		2.637,38 TL	
GENEL ÜRETİM GİDERLERİ				17.522,63 TL
Değişken Genel Üretim Giderleri	<i>Hat Başına Günlük</i>	Ürün Başına Sabit		3.350,46 TL
	Değişken İmalat Gideri		1.194,71 TL	
	Endirekt İşçilik Giderleri		546,82 TL	
	Kalıp Giderleri		1.255,00 TL	
	Yakıt ve Yağ Giderleri		353,93 TL	
Paketleme Gideri	<i>Ürün Başına</i>			0,061 TL
	Birim Paketleme Gideri (6'lı Paket)		0,365 TL	
	Diğer Paketleme Bileşenleri		0,001 TL	
Enerji Gideri	<i>Hat Başına Günlük</i>	Ürün Başına Sabit		9.392,69 TL
	Oksijen - Doğalgaz - Hidrojen Gideri		4.733,15 TL	
	Elektrik Gideri		3.994,46 TL	
	Yakıt Gideri		562,75 TL	
	Diğer Enerji Gideri		102,33 TL	
Amortisman Giderleri	<i>Hat Başına Günlük</i>	<i>Hat Başına Günlük</i>		3.052,32 TL
	Şekillendirme Amortismanı	<i>Hat Başına Günlük</i>	1.251,45 TL	
	Diğer Amortisman	<i>Hat Başına Günlük</i>	1.770,34 TL	
	Cam Üretim Amortismanı	<i>Ton Başına</i>	30,53 TL	
Sabit Genel Üretim Giderleri	<i>Hat Başına Günlük</i>			1.727,10 TL
	Kalite Giderleri		172,71 TL	
	Bakım Giderleri		310,88 TL	
	Lojistik Giderleri		1.070,80 TL	
	Diğer Sabit Giderler		172,71 TL	

Ek 3: Resimler



Streç paket



Karton kutulu paket

KAYNAKÇA

- ACAR, A. Zafer ve Cemal ZEHİR, (2008), “Kaynak Tabanlı İşletme Yetenekleri Ölçeği Geliştirilmesi ve Doğrulanması”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:8, Sayı:1, ss.103-131.
- ADA, Erhan, VENTURA, Ketı, ARACIOĞLU, Burcu, SAVAŞCI, İpek ve Yiğit KAZANÇOĞLU, (2008), “KOBİ’lerin Rekabet Gücü ve E-Ticarete Geçiş Süreci: Bir Model Önerisi”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, ss.55-70.
- AKAT, Ömer, (2004), **Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama**, Nirvana Yayınları, 3.Baskı, Bursa.
- AKBAŞ, Halil Emre, (2008), “Endüstri İşletmelerinde Değer Zinciri Analizinin Mamul Maliyetleri Üzerine Etkileri ve Uygulama Örneği”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Doktora Tezi, İstanbul.
- AKDEDE, Sacit Hadi ve Aykut Hamit TURAN, (2008), “Bilişim Sistemlerinin KOBİ’lerin Performansına Etkileri: Kaynak Temelli Yaklaşım İle Denizli Ampirik Bir Uygulama”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Cilt:63, Sayı:4, ss.1-28.
- AKDOĞAN, Nalân, (2006), **Tekdüzen Muhasebe Sisteminde Maliyet Muhasebesi Uygulamaları**, Gazi Kitabevi, 7.Baskı, Ankara.
- AKIN, Bahadır H., (2001), **Yeni Ekonomi – Strateji, Rekabet, Teknoloji Yönetimi**, Çizgi Kitapevi Yayınları, 1. Basım, İstanbul.
- AKTAN, Coşkun Can ve İstiklal Y.VURAL,(2004), **Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri**, TİSK Rekabet Dizisi-1,Ajans-Türk Basın ve Basım Yayınevi, Ankara.
- ALTINBAY, Ali, (2006), “Etkin Bir Maliyet Yönetim Sistemi Olarak Hedef Maliyetleme Sistemi ve TMMT Uygulaması”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:16, ss.141-164
- ARIKAN, Cemal vd., (2003), **Ulusal İnovasyon Sistemi Kavramsal Çerçeve, Türkiye İncelemesi ve Ülke Örnekleri**, Yayın No. TÜSİAD-T/2003/10/362, İstanbul.

- ARIKBOĞA, F.Şebnem, (2003), **Entelektüel Sermaye**, Derin Yayınları, İstanbul.
- ATAMAN, Göksel, (2002), **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar-Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Kitabevi, 2.Baskı, İstanbul.
- ATASOY, Yeşim (2007), “Dinamik Dışsallıkların İnovasyon İle Büyüme Üzerinde Etkileri ve Türkiye’nin Mevcut Durumu”, Yüksek Lisans Tezi, **Karadeniz Teknik Üniversitesi SBE**, Trabzon.
- ATMACA, Ediz ve S.Şule GİRENES, (2009), “Literatür Araştırması: Yalın Altı Sigma Metodolojisi”, **Gazi Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi**, Cilt:24, No:4, ss.605-612
- AYDEMİR, İsmail, (2005), “Maliyet Yönetimi Konusundaki Yeni Yaklaşımlar Ve Muhasebe Eğitimi Ve Uygulamalarına Yansıması”, **XXIV. Muhasebe Eğitim Sempozyumu**, ss.159-188
- AYGEN, Selin, (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, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Konya
- AVCI, Umut, (2009), “Öğrenme Yönelimliliğinin Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Muğla Mermer Sektöründe Bir İnceleme”, **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 10, ss.121-138
- BAKIRTAŞ, İbrahim ve Hülya, BAKIRTAŞ, (2008), “Firmaların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Bir Kaynağı Olarak Temel Yetenek: Genel Bir Değerlendirme”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:19, ss.101-119.
- BATMAZ, Nihat ve Abdulvahap ÖZCAN,(2008), “Yeniliği Etkileyen Unsurlar ve Toplumsal Refah İlişkisi”, **International Journal Of Economic and Administrative Studies**, Year:1, Volume:1,Number:1p.43-66.
- BAYRAKTAR, Erkan, (2006), “Satınalma Süreçlerinde Değişim Mühendisliği: Bir Vaka Çalışması”, **Yönetim Dergisi**, Yıl:17, Sayı:55, Ekim, ss.16-24.

- BEDÜK, Aykut, (2005), **Modern Yönetim Teknikleri**, Gazi Kitabevi, 1.Baskı, Ankara.
- BESLER, Sinem, (2004), **İşletmelerde Stratejik Liderlik**, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- BOZKURT, Öznur ve Hümeysra, TASÇIOĞLU, (2007), “KOBİ’ İnovasyon Çalışmaları ve Örnekleri Üzerine Bir İnceleme”, **Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**, Sayı:11.
- BURSAL, Nasuhi ve Yücel ERCAN,(2002), **Maliyet Muhasebesi**, Der Yayınları, 9.Baskı, İstanbul.
- CHAPPELL, David, (2008), “**Uygulama Yaşam Döngüsü Yönetimi ve İş Stratejisi**”, Chappell & Associates, [http://www.microsoft.com/global/applicationplatform/tr/tr/ RenderingAssets/Whitepapers/What%20is%20Application%20Lifecycle%20Management.pdf](http://www.microsoft.com/global/applicationplatform/tr/tr/RenderingAssets/Whitepapers/What%20is%20Application%20Lifecycle%20Management.pdf) , (27.12.2010).
- CEBECİ, Ufuk ve Hande ALACA, “**İnovasyon Derecesinin Ölçümlenmesi**”, [www.ufukcebeci.com/Portals/57ad7180-c5e7-49f5-b282-c6475cdb7ee7/ inovasyon.doc](http://www.ufukcebeci.com/Portals/57ad7180-c5e7-49f5-b282-c6475cdb7ee7/inovasyon.doc), (25.12.2010)
- CEMALCILAR, İlhan, (1998), **Pazarlama Kavramlar Kararlar**, Beta Yayınevi, İstanbul.
- ÇABUK, Yıldız, (2003), “Geleneksel Maliyet Sistemlerine Alternatif Bir Yaklaşım: Faaliyet Tabanlı Maliyetleme”, **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi**, Cilt:5, Sayı:5, ss.109-116
- ÇAM, Salim, (2002), **Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü**, 1.Basım, Papatya Yayıncılık, İstanbul.
- DİNÇER, Akın, (2009),“İşletmelerin İnovasyon Gücünün Ölçümlenmesi ve Eskişehir’de Bulunan Kobilerde Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kütahya.
- DİNÇER, Ömer ve Yahya FİDAN, (2000), **İşletme Yönetimine Giriş**, Beta Yayınları, 5. Baskı, İstanbul.

- DİNÇER, Ömer, (2003), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basın Yayın Dağıtım, 6.Baskı, İstanbul.
- DOĞAN, Selen ve Özge, DEMİRAL, (2008), “İşletmelerde Stratejik Yönetimin Etkinliğini Artırmada Önemli Bir Araç: Benchmarking”, **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:4, Sayı:7, ss.1-22.
- DULUPÇU, Murat Ali, (2001), **Küresel Rekabet Gücü: Türkiye Üzerine Bir Değerlendirme**, Nobel Yayın-Dağıtım, Ankara.
- DURAN, Cengiz ve Metin SARAÇOĞLU, (2009), “Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan İlişkisi ve Yeniliği Geliştirme Süreci”, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:16, Sayı:1, ss.57-71
- DURNA, Ufuk, (2002), **Yenilik Yönetimi**, Nobel Yayınları, Ankara.
- DÜZGÜN, Recep, (2007), “Türkiye’nin Uluslararası Rekabet Gücü: Çok Değişkenli İstatiksel Bir Analiz”, **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:23, ss.421-440.
- ELÇİ, Şirin (2006), **İnovasyon Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı**, Technopolis Group, 2.Baskı, Ankara.
- ELÇİ, Şirin, KARATAYLI, İhsan ve Selçuk KARAATA, (2008), **Bölgesel İnovasyon Merkezleri: Türkiye İçin Bir Model Önerisi**, TÜSİAD, Yayın No: 2008-12/477, İstanbul.
- ELÇİ, Şirin, (2009), “Rekabet ve Kalkınma İçin İnovasyon”, **Çerçeve Dergisi**, Sayı:52, ss.62-68.
- ELİTAŞ, Cemal, ÇONKAR, Kemalettin ve Mehmet, ERKAN, (2006), “Teknolojik Gelişmelerin Üretim Maliyeti Unsurlarına Ve Muhasebe Eğitime Etkisi”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi** , Cilt:8, Sayı:2, ss.327-342
- ELMACI, Orhan ve Niyazi KURNAZ, “Sürdürülebilir Rekabet Gücüne Yönelik Vizyon Arayışlarında Faaliyet Tabanlı Maliyetle (FTM) Yaklaşımı”, <http://www.niyazikurnaz.net/ABC.doc>, (01.11.2010).

- ENGİN, Ediz, (2005), “İşletmelerin Uluslararası Rekabet Stratejileri ve Uygulamalı Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, **Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Edirne.
- ERASLAN, Hakkı, BULU, Melih ve İsmail BAKAN, (2008), “Kümelenmeler ve İnovasyona Etkisi: Türk Turizm Sektöründe Uygulamalar”, **Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi**, Yıl:5, Sayı:3, ss.1-35
- ERDOĞAN, Necmettin, (1999), **Maliyet Muhasebesi**, Barış Yayınları, İzmir.
- EREN, Erol vd.,“Temel Fonksiyonel Yeteneklerin Firmanın Yenilik ve Finansal Performansına Etkileri”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl: 4, Sayı: 7, Bahar 2005/1
- EREN, Erol, (2005), **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basın Yayın Dağıtım, 7.Baskı, İstanbul.
- EREN, Erol, Alpan, LÜTFİHAK ve Yücel, EROL, (2005), “Temel Fonksiyonel Yeteneklerin Firmanın Yenilik ve Finansal Performanslarına Etkileri”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:7,ss.201-224.
- EUROPEAN COMMISSION, (1995), “**Green Paper On Innovation**”, http://europa.eu/documents/comm/green_papers/pdf/com95_688_en.pdf (30.05.2009)
- GERŞİL, Mustafa, (2007), “APC (Amerikan Verimlilik Merkezi) Çok Faktörlü Verimlilik Ölçme Modeli ve Bir Uygulama”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, ss. 527-542
- GERSİL, Aydın, (2007), “Üretim Sistemleri ve Teknolojilerindeki Gelişmelerin ve Küreselleşmenin Geleneksel Maliyet Muhasebesine Etkileri”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Cilt:62, Sayı:4, ss.107-123
- GÖKCEK, Onur, (2007), “Yenilik Yönetimi Süreci ve Yenilik Stratejileri: Otomotiv Sektöründe Bir Alan Çalışması”, Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.

- GÖKTAŞ, Halime, (2009),“Yöneticilerin Yeniden Yapılanma Sürecinde İnovasyona Bakış Açısı: Kardemir Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Zonguldak.
- GÖNEN, Seçkin ve Muhsin, ÇELİK, (2004), “Esnek Üretim Sistemleri Uygulayan İşletmelerde Üretim Maliyetlerinin Değerlendirilmesi”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Sayı:1, Cilt:4, ss.133-143
- GÖZTEPE, Hakan, (2009), “Öğrenen Organizasyon Dinamiklerinin Toplam Kalite Yönetimi, İnovasyon ve Organizasyon Performansına Etkileri”, Yüksek Lisans Tezi, **Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Gebze.
- GÜLEŞ, Hasan K. vd.,(2003), **Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi**, 2.Basım, Nobel Yayınları, Ankara.
- GÜLEŞ, Hasan K. ve Hasan BÜLBÜL, (2004), **Yenilikçilik: İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı**, Nobel Yayınları, Ankara.
- GÜZELCİK, Ebru, (1999), **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmaji**, Sistem Yayıncılık, 1.Basım, İstanbul.
- HACIRÜSTEMOĞLU, Rüstem ve Münir ŞAKRAK, (2002), **Maliyet Muhasebesinde Güncel Yaklaşımlar**, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- <http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=rekabet&ayn=tam>(01.11. 2010).
- İLERİ, Hüseyin, (1996), “İş Örgütlerinde Kapasite Kullanımı Maliyet-Verimlilik İlişkileri”, Doktora Tezi, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Konya.
- İŞLER, Didar Büyüker,(2008) “Rekabetçi Avantaj Yaratma Çerçevesinde Kobi’lerde E-ticaret ve E-Ticaretin Stratejik Kullanımı”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** Y.2008, C.13
- KARABULUT, A. Tuğba, (2009), “Türkiye’nin En Büyük Sanayi Kuruluşlarının Kıyaslama Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Yıl:8, Sayı:15, ss.1-16

- KARACAOĞLU, Korhan, (2006), “Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Endüstri Temelli ve Kaynak Temelli Bakış Açısı: Kayseri’de Faaliyet Gösteren İmalat Sanayi İşletmeleri İçin Bir Model Önerisi”, Doktora Tezi, **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- KARACOĞLU, Korhan, (2009), “Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Unsurların Yapısal Eşitlik Modeli ile Belirlenmesi: ISO 500 Büyük Sanayi İşletmesi Örneği”, **Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı:34, ss.165-187
- KARAKAYA, Mevlüt, (2007), **Maliyet Muhasebesi**, Gazi Kitabevi, 3. Baskı, Ankara.
- KARAKILIÇ, Nilüfer Yörük, (2009), “Stratejik İttifak Oluşumunda Temel Yeteneklerin Önemi: Tariş Opet Stratejik İttifakı Balanced Scorecard Örneği”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:12, Sayı:21
- KARTAL, Ali, (2005), **Maliyet Muhasebesi**, Kerim, BANAR,(Ed.). Anadolu Üniversitesi Yayınları, 3.Baskı, Eskişehir.
- KAYA, A.Ayten, (2000), **Yeniliğe Dayalı Endüstriyel Kalkınma ve Türkiye**, Ege Üniversitesi İ.İ.B.F, İzmir.
- KIRANKABEŞ, Mustafa C., (2006), “Küresel Rekabet Gücü Boyunda AB Ülkeleri İle Türkiye’nin Karşılaştırmalı Analizi”, **Dumlupınar Üniversitesi SBE Dergisi**, Sayı:16, ss.231-253
- KIRIM, Arman (2006), **Karlı Büyümenin Reçetesi İnovasyon**, Sistem Yayıncılık, Ankara.
- KIRIM, Arman, (2007), **Süreç İnovasyonu**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- KIZILYAZI, İnanç, (2006), “Ürün Geliştirme Sürecinde Müşteri Odaklı Yönetim ve Kayseri’de Kanepe Sektörü Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, **Erciyes Üniversitesi S.B.E.**, Kayseri.
- KİBRİTÇİOĞLU, Aykut ,(1998), “**Porter’in Rekabetçi Avantajlar Yaklaşımı ve İktisat Kuramı**”, <http://129.3.20.41/eps/it/papers/0509/0509010.pdf>,(Erişim Tarihi:30.02.2009)

- KİPER, Mahmut, “Fikirden Pazara: İnovasyonda Yeni Yaklaşımlar Açık İnovasyon ve Bölgesel İnovasyon Stratejileri”, **ESİNKAP Eskişehir İli İnovasyon Stratejileri için Kapasite Oluşturma Projesi Sunumu**, 2008
- KOÇEL, Tamer, (2001), **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basın Yayım Dağıtım, 8.Baskı, İstanbul.
- KORKMAZ, Sezer, Ayşegül, ERMEÇ ve Nilüfer YÜCEDAĞ, (2009), “İşletmelerin Yenilikçi Kabiliyetleri ve İhracat Performanslarına Etkileri”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:9, Sayı:2, ss.83-104
- KULAKLI, Atik, (2005), “Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Bilgi Paylaşımının Önemi ve Bir Uygulama”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi**, Yıl:4, Sayı:8, ss.99-114
- KURNAZ, Niyazi ve Mustafa, KAYIK, (2008), “**Küresel Isınma ve İşletmelerde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü**”, <http://www.niyazikurnaz.net/kuresel.pdf>. (03.01.2011)
- KUYUCAK, Ferhan ve Yusuf, ŞENGÜR (2009), “Değer Zinciri Analizi: Havayolu İşletmeleri İçin Genel Bir Çerçeve”, **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Yıl:11, Sayı:16, Haziran/2009, ss.132-147,s.133-134
- KÜÇÜK, Ergün, (2005), “Yeni Üretim Ortamında Genel Üretim Maliyetleri ve Kayseri’deki Bazı Uygulamalara İlişkin Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı:25, ss.119-140
- KÜÇÜK, Orhan, (2005), **Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık, 2.Baskı, Ankara.
- KÜÇÜKSAVAŞ, Nihat , (2002), **Bilgisayar Uygulamalı Maliyet Muhasebesi**, Beta Yayınları, İstanbul.
- LAZOL, İbrahim, (2004), **Maliyet Muhasebesi**, Ekin Kitabevi, 2.Baskı, Bursa.
- MİLLS, John, Ken PLATTS, Michael BOURNE and Huw RİCHARDS, (2002), **Strategy and Performance- Competing Through Compentences**, Cambrigde University Press, <http://assets.cambridge.org/97805217/50301/sample/9780521750301ws.pdf> (22.11.2010).

- OECD, (2005), **Oslo Kılavuzu: Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler**, TÜBİTAK 3.Baskı, İstanbul.
- OTLU, Fikret ve Serdar KARACA, (2005), “Maliyet Yönetimi Ve Yaşam Seyri Analizi”, **S.D.Ü. İ.İ.B.F.Dergisi**, C:10,S.2,ss.245-270
- ÖKER, Figen,(2003), **Faaliyet Tabanlı Maliyetleme**, Literatür Yayıncılık,1.Baskı, İstanbul.
- ÖNDEŞ, Turan, ARDIÇ, Muhammed, ÖZTÜRK, Atakan ve Bekir KAYACAN, (2010), “Stratejik Maliyet Yönetim Aracı Olarak Hedef Maliyetleme ve Devlet Orman İşletmelerinde Uygulanabilirliği”, **III. Ulusal Karadeniz Ormancılık Kongresi**, Cilt: I, ss.247-258
- ÖRTEN, Remzi, (2003), **Genel Muhasebe**, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Geliştirme Derneği Yayınları, Ankara.
- ÖRÜCÜ, Edip, (2007), **Modern İşletmecilik**, Gazi Kitabevi, 6.Baskı, Ankara.
- ÖZER, Pınar ve Ayşe N.YERELİ, (2001), “Türkiye’de Muhasebe Eğitiminde Benchmarking”, **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:7, Sayı:1,ss.209-218
- PAKDEMİR, Işıl, (2000), **Benchmarking Kıyaslayarak Öğrenme**, ARC Yayıncılık, İstanbul.
- PAPATYA, Nurhan,(2003), **Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı Kaynak Tabanlılık Görüşü Kavramsal ve Kurumsal Yaklaşım**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- PAYZIN, Erbil, ZONFUL, Haluk, KAPLAN, Mustafa, ÜREYEN, Refik ve H. Deha YÜCELİ, (2009), **Yenilikçilik ve Ar-Ge Destekleri**, İSO Yayınları, Yayın No:2009/25,İstanbul.
- PORTER, Michael E., (2003), **Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, Gülen Ulubilgen (Çev), Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- PORTER, Michael, (1985), **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, New York: The Free Press

- PROKOPENKO, Joseph, (2003), **Verimlilik Yönetimi**, Milli Produktivite Yayınları, Olcay Baykal, Nevda Atalay, Erdemir Fidan, (Çev.), 5.Basım, Ankara.
- SAMUEL C. Certo and Strevis, CERTO, (2006), **Modern Management**,10e, Prentice Hall, New Jersey.
- SAMUR, A. Nihat, (2009), “Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları ile Rekabet Üstünlüğü Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Nevşehir Otelleri Üzerine Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, **Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Niğde.
- SAVAŞÇI, İpek ve Yiğit KAZANÇOĞLU, (2004) , “Firmaların Yenilik Yaratma Sürecinde Serbest Bölgelerin Rolü”, **3. Ulusal Ekonomi Yönetim Kongresi**, Eskişehir.
- SERDAVAA, Shijirtuya, (2006), “Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Ticarileştirme Kararları ve Bireysel Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- SEVİÇİN, Ahmet, (2006), “Kaynaklara Dayalı Rekabet Stratejisini Geliştirme”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:15, ss.109-124.
- SUNGUR, Onur, (2007), “Bölgesel Ölçekte İnovasyon: NUTS 2 TR61 Düzeyi Kobi’leri ile Yerel Paydaşlar Arasındaki Bilgi Dinamikleri ve Ağbağları Üzerine Bir İnceleme”, Yüksek Lisans Tezi, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Isparta.
- SOYER, Ayberk ve Haluk, ERKUT, (2008), “Organizasyonlar İçin Rekabet Üstünlüğü Modeli Oluşturulması”, **İTÜ Dergisi**, Cilt:7, Sayı:4, ss.36-47,
- SOYER, Aykut, (2007), “Organizasyonlar İçin Rekabet Üstünlüğü Modeli Oluşturulması ve Rekabet Üstünlüğü Kaynaklarının Analizi”, **İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü**, Doktora Tezi, İstanbul.
- SUNGUR, Onur, (2009), "Antalya'da Faaliyet Gösteren İhracatçı Firmaların AR-GE, Teknoloji Geliştirme ve İnovasyon Faaliyetleri", **Uluslararası Davraz Kongresi: "Küresel Diyalog"**, Süleyman Demirel Üniversitesi, , Isparta, ss. 938-953.

- ŞAĞBANSUA, Lütfi, (2006), “Strateji, Rekabet ve Rekabet Gücü İlişkileri”, **Akademik Bakış Dergisi**, Sayı:9, <http://www.akademikbakis.org/pdfs/9/strateji.pdf> (03.11. 2010)
- ŞAHİN, Ayşe, (2009), “Mersin’de Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinin Ölçülmesi”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, ss.259-271.
- TEK, Ömer Baybars, (1999), **Pazarlama İlkeleri Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları**, 8.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul
- TEKİN, Mahmut, (1992), “Sanayi İşletmelerinde Verimlilik ve Önemi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:1, ss.169-176
- TEKİN, Mahmut, Hasan Kürşat, GÜLEŞ ve Adem, ÖĞÜT (2003), **Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi**, Nobel Yayınları, 2.Baskı, Ankara.
- TEKİN, Mahmut ve Ercan, ÇİÇEK, (2005), “İşletmelerde Rekabet Üstünlüğünü Sağlamada Farklı Bir Yaklaşım: Değer Temelli Pazarlama”, **V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu**, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım, ss.63-68.
- TOPALOĞLU, Cafer, ve Ufuk, KAYA, (2008), “Benchmarking (Kıyaslama): Turizm İşletmeleri Açısından Kurumsal Bir Değerlendirme”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt:4, Sayı:1, ss.23-50.
- TUİK, (2009), **Haber Bülteni: Yenilik Araştırması, 2006-2008**, Sayı:233
- TURAN, Aykut Hamit, (2007), “Kaynak Temelli Yaklaşım Bağlamında Bilişim Sistemlerinin KOBİ'lerin Performansına Etkileri: Denizli İlinde Ampirik Bir Çalışma”, Doktora Tezi, **Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Aydın.
- TURUNÇ, Ömer, (2006), “Bilgi Teknolojileri Kullanmanın İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkisi Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”, Doktora Tezi, **Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Isparta.

- TÜRKER, Masum, YARBAŞI, Engin ve Başak ERDEM, (2005), “Teknolojik Yenilenmenin Üretim Maliyetlerine Etkisi”, **V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu**, İstanbul Ticaret Üniversitesi, ss. 41-46
- TÜRKKAN, Erdal, (2009), “İnovasyon ve Rekabet”, **Bilgi Çağı Dergisi**, Sayı:64, http://www.bilgicagi.com/Yazilar/2394-inovasyon_ve_rekabet.aspx (27.12.2010).
- TÜRKSOY, Adnan, (2005), “Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)”, **Ege Üniversitesi Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt:5, Sayı:1-2, ss.11-17.
- TÜZ, Melek, (2001), **Kriz ve İşletme Yönetimi**, Alfa Yayınları, 1.Basım, Bursa.
- UĞUR, Adem, (2003), **İşletmelerde Verimlilik: Ders Notları**, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- ULUSOY, Gündüz, Lütfihak, ALPKAN ve Kemal, KILINÇ, (2008), **İmalat Sanayinde İnovasyon Modelleri ve Uygulamaları**, TÜBİTAK, Proje No: SOBAG-105K105, İstanbul.
- UZGÖREN, Ergin, (1999), “Bilgi Toplumunda Uluslar arası Rekabet Edebilirlik Avantajının Yaratılmasına Yönelik Stratejik Yaklaşım: Devingen Yaratıcılık”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yıl:1, Sayı:1
- ÜLGEN, Hayri ve S. Kadri MİRZE, (2004), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayıncılık, 2.Basım, İstanbul.
- VARIM, Suphi, (2001), “Teknoloji, Yenilik ve Bilgi Ekonomisi”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt:1, Sayı:1, ss. 192-201
- VICIR, Sevinç (2007), “**Yenilik Çeşitleri**”, www.ceterisparibus.net/arsiv.htm (25.02.2010).
- YAĞMUR, Arman, (2007), “Öz Yeteneklerden Daha Etkin Biçimde Yararlanmada Bir Araç ve Yöntem Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): Kuram ve Sağlık İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Konya.

YILDIZ, Gültekin, (2002), **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, Kıyaslama (Benchmarking)**, İsmail DALAY, Recai COŞKUN, Remzi ALTINIŞIK (Editörler), Beta Yayınları, 1.Baskı, İstanbul.

ZERENLER, Muammer, TÜRKER, Necdet ve Esen ŞAHİN, (2007), “Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (AR-GE) ve Yenilik İlişkisi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:17, ss.653-667.

DİZİN

A

Ar-Ge, xv, 10, 52, 54, 59, 63, 65, 95, 96, 105

B

Benchmarking, ix, 34, 101, 105, 107, 108
Buluş, 56

D

Değer Zinciri, viii, xii, 28, 29, 99, 104
Değişim Mühendisliği, ix, 32, 100

H

Hizmet inovasyonu, 48

İ

İcat, 61
İnovasyon, v, ix, xii, xiii, 1, 8, 40, 41, 42, 43, 45, 46, 47, 49, 50, 51, 52, 53, 55, 56, 57, 59, 60, 61, 62, 64, 65, 66, 67, 69, 87, 88, 92, 93, 96, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 106, 107

K

Kalite, xv, 19, 34, 95, 96, 102
Küresel Rekabet, 101, 103
Küreselleşme, 4, 8, 11, 40, 65, 103

O

Outsourcing, ix, 36, 107, 108

R

Rekabet Stratejisi, 105, 106
Rekabet Üstünlüğü, iii, v, xiii, 1, 10, 12, 13, 66, 100, 101, 103, 105, 106

S

Süreç inovasyonu, 49, 50

T

Tedarik, 29, 31
Teknoloji, 29, 31, 56, 99, 102, 106, 108

Ü

Ürün inovasyonu, 46, 47, 67

V

Verimlilik, xiii, xv, 8, 34

Y

Yaratıcılık, 19, 56, 107
Yenilik, xiii, 44, 48, 55, 56, 57, 63, 100, 101, 102, 103, 105, 106, 107, 108
Yetenek, v, 26, 100