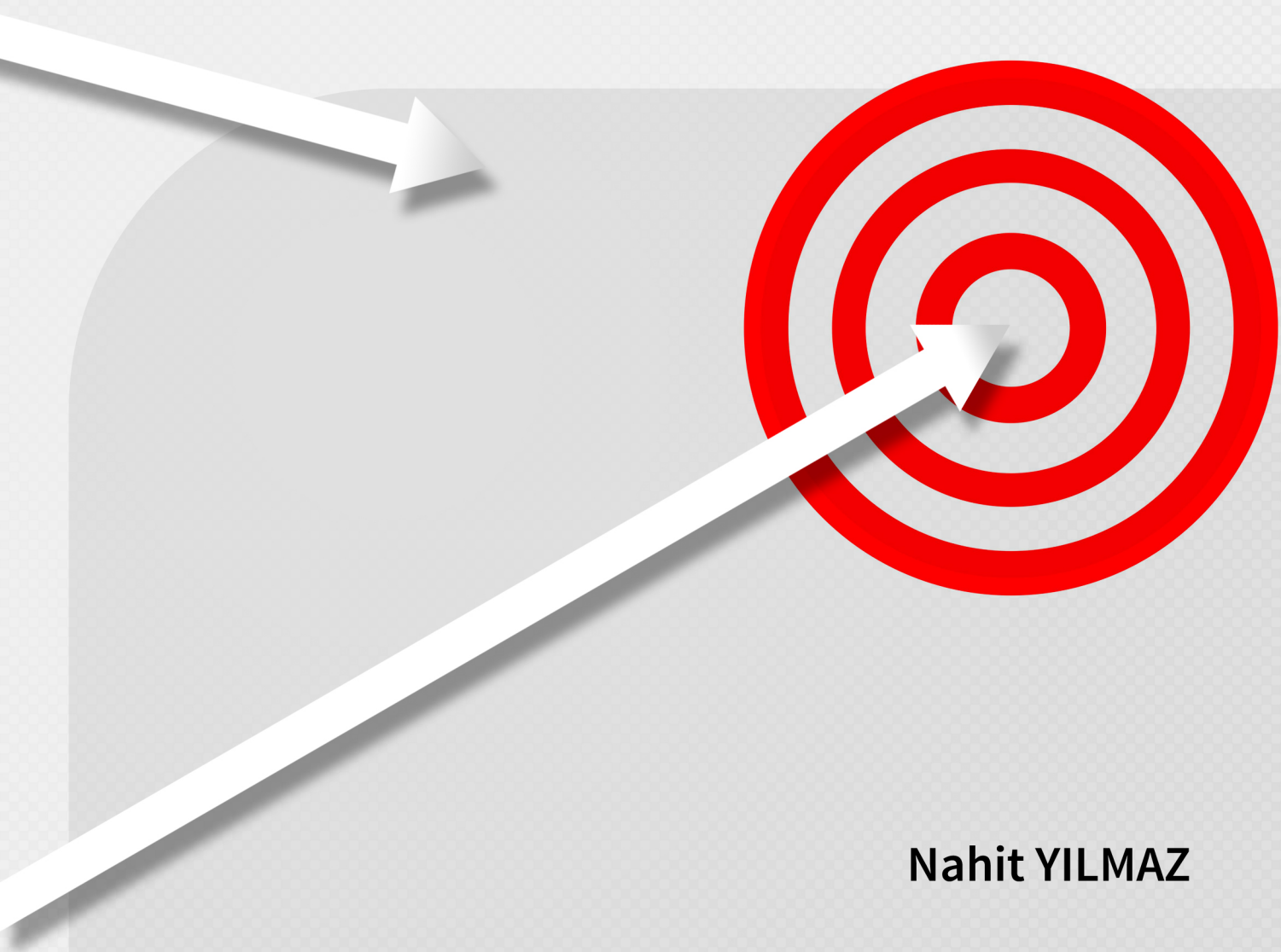


Nahit YILMAZ

STRATEJİK PERSPEKTİFTE YENİLİKÇİLİK ve KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK TEMELLİ BÜYÜME

ÇİZGİ KİTABEVİ | e-Kitap

STRATEJİK PERSPEKTİFTE YENİLİKÇİLİK VE KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK TEMELLİ BÜYÜME

Nahit YILMAZ

Çizgi Kitabevi Yayınları (e-kitap)
İşletme

Genel Yayın Yönetmeni
Mahmut Arlı

©Çizgi Kitabevi
Aralık 2020

ISBN: 978-605-196-560-4
Yayıncı Sertifika No:17536

KÜTÜPHANE BİLGİ KARTI
- Cataloging in Publication Data (CIP)
YILMAZ, Nahit
STRATEJİK PERSPEKTİF YENİLİKÇİLİK
KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK İŞLETMELERİN BÜYÜMESİ

Hazırlık: Çizgi Kitabevi Yayınları
Tel: 0332 353 62 65- 66

ÇİZGİ KİTABEVİ

Sahibiata Mah.	Alemdar Mah.
M. Muzaffer Cad. No:41/1	Çatalçeşme Sokak No:42/2
Meram/**Konya**	Cağaloğlu/**İstanbul**
(0332) 353 62 65- 66	(0212) 514 82 93

www.cizgikitabevi.com
/ cizgikitabevi

*** Bu Kitap, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde Başarı İle Savunulmuş Doktora Tezinden Türetilmiş Yayındır.**

ÖNSÖZ

Dünya üzerinde yaşanan değişimin getirdiği en önemli sonuçlardan birisi küresel üretimin ve küresel pazarların doğuşudur. Dünyayı saran küreselleşme dalgası yeni ve dinamik bir çevre meydana getirmiş, beraberinde ekonomik duvarların yıkılması ve dünyada hiç bir yerel ya da uluslararası bilginin saklı tutulamamasına sebep olmuştur. Bilginin, ekonominin temel kaynağı olarak kabul edilmesi ve bilginin dolaşımının kolaylaşması sonucu, dünya ekonomisi tek bir sistem olarak algılanır hale gelmiştir. Üretimin ve finansal faaliyetlerin küreselleşmesi, küresel bir ekonomiyi açık bir biçimde tanımlarken, teknolojinin yayılma hızı, yıkıcı teknolojiler ve artan bilgi yoğunluğu küresel rekabet kavramının en temel göstergeleri olarak ifade edilebilmektedir.

Böyle bir çevre işletmelere belirsizliğin yanı sıra fırsatları ve tehditleri aynı anda sunmaktadır. Küresel gelişmelerin etkilediği ve sürekli değişim içinde olan rekabet şartlarında işletmelerin stratejik davranmaları kaçınılmazdır. Stratejik bakış açısına sahip olmak, işletmelerin geleceklerini görebilmelerine imkân sağlayabilecektir. İşletmeler arasındaki rekabet, değişimi algılamak ve buna göre stratejiler geliştirmek, bu stratejileri gerçekleştirebilme hedefleriyle üstesinden gelinebilecek bir durumdadır. Küreselleşme ve getirdiği değişim nedeniyle tamamen değişen eski iş yapma biçimleri, yenilikçiliği küresel rekabetin en önemli stratejik aracı haline gelmiştir. Küresel değişimde işletmeler yenilikçi olabildikleri kadar rekabetçidirler. Stratejik davranışlarının merkezine yenilikçiliği koyan işletmelerin rekabet baskısından kazançlı çıkabileceklerdir. İşletmeler yaşamlarını sürdürebilme ve doğal bir süreç olan büyüme amaçları doğrultusunda hareket ederler. Yenilikçilik stratejisinin de işletmelerin, büyüme amaçları doğrultusunda en önemli unsurlarından birisi olduğu söylenebilir. Büyüme mevcut durumdan niteliksel ve/veya niceliksel olarak ileriye gitmektir. Bunun yolu ise işletmelerin yenilikçilik ve girişimcilik özelliklerine bağlıdır. Girişimcilik kendini bir yenilik ile ifade eder.

Kurumsal girişimcilik, bireysel girişimcilikten farklı özelliklere sahiptir ve farklı boyutları içerir. Rekabet üstünlüğünün sağlanması ve sürdürülebilmesi, işletmelerin kısa ve uzun vadede yapacakları girişimcilik faaliyetlerine bağlıdır. Bu girişimcilik faaliyetlerinin temelinde de yenilikçilik olmak zorundadır. İşletmelerin büyümesinde yenilikçiliğin ve kurumsal girişimciliğin önemli birer stratejik araç olarak algılanması, çevresel şartlardaki belirsizliklerden doğan fırsatlardan yararlanma ve tehditleri bertaraf etme yolunda rekabetçi yanlarını güçlendirmelerinden kaynaklanmaktadır.

Bu çalışma stratejik perspektifte yenilikçilik ve kurumsal girişimcilik temelli büyümeyi açıklamaya yöneliktir. Bu açıdan çalışmanın birinci bölümü işletmelerin neden stratejik bir perspektife sahip olmaları gerektiğini vurgulamaktadır. İkinci bölümünün temel konuları yenilikçilik ve kurumsal girişimciliktir. Üçüncü bölüm ise işletmelerin büyümeleri ile ilgilidir. İşletmeler açısından büyümenin taşıdığı anlam ortaya konacaktır. İşletmelerin büyümelerindeki niteliksel ve niceliksel ayrım yapılacak ve devamında büyüme sürecinin unsurlarının ifadesi ile literatürde sıklıkla karşılaşılan Ansoff'un büyüme matrisi ifade edilecektir. Okuyuculara faydalı olması dileğiyle.

Dr. Nahit YILMAZ
KONYA

İÇİNDEKİLER

BÖLÜM 1
İŞLETMELER AÇISINDAN STRATEJİK PERSPEKTİF (S.1-45)

Küresel Değişim ve Küresel Rekabet Ortamı (S.1)

Küresel Değişim (S.1) Rekabet Kavramı (S.3) Değişim ve Küresel Rekabet İlişkisi (S.4)

Strateji ve Rekabet İlişkisi (S.6-7)

İşletmelerde Stratejik Perspektif (S.7)

Strateji Kavramı (S.7) Stratejinin Tanımı (S.9) Stratejik Düşünce (S.10)
Stratejinin Beş Boyutu (S.11) Stratejik Anlayışta Sinerji ve Değişim (S.12)
Stratejinin Temel Unsurları (S.13)

Stratejik Yönetim (S.13)

Stratejik Yönetimin Tanımı (S.13) Stratejik Yönetimin Unsurları (S.17)
Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim Arasındaki İlişki (S.20)
Stratejik Yönetimde Anahtar Öğe Olarak Stratejik Liderlik (S.20) Liderlik ve Stratejik Yönü (S.21)

Stratejik Yönetim Süreci (S.23)

Stratejik Yönetimde Durumsallık Yaklaşımı (S.23) Stratejik Analiz (S.25)
Stratejik Yönetimde Dış Çevre(S.26) Sektör Analizi / Endüstriyel Örgüt Teorisi (S.30)
İşletme İç Analizi (S.36)

Durum Belirleme Matrisi: SWOT Analizi (S.43)

Fonksiyonel, Rekabetçi ve Kurumsal Stratejiler (S.44)

BÖLÜM 2
STRATEJİK SEÇENEKLER: STRATEJİK BOYUTLARIYLA YENİLİKÇİLİK ve KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK (S.46-100)

Yenilik Kavramı ve Yenilikçiliğin Önemi (S.46)

Yenilikçilik: Kavramsal Çerçeve (S.46)) Yenilikçiliğin Önemi (S.48)

Teknoloji ve Yenilik İlişkisi (S.51)

Yenilik Süreci (S.54)

Yeniliklerin Sınıflandırılması (S.57)

Radikal ve Kademeli Yenilikler (S.58) Ürün ve Süreç Yenilikleri (S.62)

Yenilikçi Organizasyonlar (S.64)

İşletmelerde Yenilik Stratejisi (S.70)

Yenilik Stratejisinin Önemi (S.70) Yenilik Stratejisi ve İşletme Stratejisi İlişkisi (S.72)
Yenilik Stratejisi ve İşletme Stratejisi Arasındaki Farklılıklar (S.73) Yenilik Stratejisi Tipleri (S.74)

Girişimciliğin Kavramsal Çerçevesi (S.76)

Kurumsal Girişimcilik (S.81)

Kurumsal Girişimciliğin Boyutları (S.88)

Yeni Girişim ve Yeni İş Alanı (S.89) Risk Alma (S.89)
Yenilikçilik Eğilimi (Ürün-Hizmet, Süreç) (S.90) Proaktiflik (S.90) Yenilenme (S.90)
Agresif Rekabetçilik (S.91)

Kurumsal Girişimcilik ve İşletme Tipleri (S.92)

Kurumsal Girişimcilikte İç ve Dış Girişimcilik (S.94)

Kurumsal Girişimcilik ve Stratejik Girişimcilik İlişkisi (S.97)

Yenilikçilik ve Kurumsal Girişimcilik İlişkisi (S.98)

Kurumsal Girişimcilik ve Stratejik Yönetim İlişkisi (S.99)

BÖLÜM 3
İŞLETMELERDE BÜYÜME SÜRECİ(S.101-119)

İşletmelerin Büyümesi (S.101)

İşletmelerde Büyüme Sürecinin Unsurları (S.106)

Büyüme Modellerinin Etkinliğinin Artırılmasında Ansoff'un Yoğun Büyüme Matrisi (S.107)

Pazara Nüfuz Etme Stratejisi (S.108) Pazar Geliştirme Stratejisi Ürün (S.109)
Geliştirme Stratejisi (S.110) Çeşitlendirme Stratejisi (S.111)

İşletmelerde Büyüme Formları (S.112)

Büyüme Tipleri (S.113) İşbirliği Aşaması (S.116) Değer Zinciri Boyunca Büyüme (S.118)

İşletmelerin Büyüme Süreci (S.119)

Kaynakça (S.120)

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELER AÇISINDAN STRATEJİK PERSPEKTİF

Küresel Değişim ve Küresel Rekabet Ortamı

Küresel Değişim

Küreselleşmenin, sosyal, siyasal, kültürel ve ekonomik boyutlarıyla değişimin gittikçe daha yoğun bir biçimde hissedilmesine sebep olan ve milletleri artan oranda karşılıklı bağımlılığa sevk eden ilginç bir süreç olduğu söylenebilir. Bahsedilen boyutlarda meydana gelen değişim göz önünde alındığında, bu sürecin sınırsız bir dünyayı da beraberinde getirdiği ifade edilebilir (Eden ve Lenway, 2001). Küreselleşme olgusunun yönlendirdiği dünyada, hemen herkesin ve her organizasyonun bu süreçten olumlu ya da olumsuz etkilendiği söylenebilir.

Küreselleşme sürecinin geldiği noktada, dünyanın farklı coğrafyalarında meydana gelen olayların, yeryüzünün farklı bölgelerinde beklenmedik sonuçlar doğurduğu gözlenmektedir. Friedman (2000) *Küreselleşmenin Geleceği* isimli kitabının ilk sayfalarına 1997'de Tayland para birimi Baht'taki ani düşüşün, dünyayı kasıp kavuran küresel bir ekonomik krizi nasıl başlattığına ilişkin olayları ifade ederek başlar. Buna benzer bir diğer örnek ise 2005 yılında ilk olarak Uzakdoğu'da karşılaşılan kuş gribi hastalığının Türkiye'de görülmesi ihtimaline karşın alınan önlemlerdir. Hastalığın yayılması çekincesi ile dünyanın bütün ülkeleriyle beraber Türkiye'de de insanların seyahatlerine kısıtlamalar getirmeleri sonucu konaklama ve taşımacılık sektörlerinin iş yapamaz hale gelmesi ve hastalığın özelliğinden dolayı beyaz et üreticilerinin üretim ve ihracatlarına büyük darbe vurulmuştur.

Benzer bir durumda mortgage krizi olarak adlandırılan 2008 yılında ortaya çıkan ve bu yılın ikinci yarısından itibaren dünyayı da etkilemeye başlayan küresel finansal krizdir. Bu krizin merkezinde ABD finans piyasasında, 2007 yılının ilk yarısında ortaya çıkan sorunlar yatmaktadır. Krizin kaynağı, 2002 yılı sonunda FED'in (Federal Reserve Bank) kısa vadeli faiz oranını %1'e çekmesiyle beraber düşük faiz oranlarına güvenerek ipotekli ev kredisi talebi artan ve ancak krediler tahsis edildiğinde faizlerin kredi ödeme sürecinde değişebileceği bilgisi verilmeyen ABD vatandaşlarıdır. FED, faiz oranlarını yükseltmeye başlayınca 2004 yılı sonunda bir kısım borçlular kredileri ödeyemez duruma gelmiş ve sürecin devamında küresel boyut kazanan finansal bir sarsıntı başlamıştır. Küresel anlamda nitelenen, toplumlarda ekonomik ve sosyal olumsuzluklara neden olan bu tür gelişmelerin yanı sıra, küreselleşmenin olumlu yanlarının da varlığından söz edilebilir.

Küreselleşme olgusu, bilginin, kaynakların, üretimin ve tüketimin dünya çapında algılanması ve gerçekleşmesi ile şüphesiz ki toplumların ekonomik ve sosyal açıdan değişmesi ve gelişmesi yönünde fırsatlarda sunmaktadır. Bunun sonucunda varılan genel kanı ise, dünyanın her yerinde, sınır gözetmeksizin ürün ve hizmet üretimi yapılabilir ve dünyanın her yeri tek pazardır şeklinde ifade edilebilir. Özellikle dünya çapında otomobil ve elektronik sanayinin gelişmesi buna örnek verilebilir. Bu gibi sektörlerde işletmelerin kaynak ihtiyaçlarını karşılama ve pazar avantajlarından yararlanma arzularının temelinde, ölçek ekonomilerinin gerçekleştirilmesi yoluyla üretim ve operasyonlarda bütün dünyayı tek bir faaliyet alanı görmeleri yatmaktadır (Corswant ve Fredriksson, 2002; Reyes vd., 2002).

İnsanların yaşam biçimlerinde meydana gelen değişimin ana unsurunun küreselleşme olduğu kabulünden yola çıkılacak olursa, genel anlamda bir ifade ile insan ihtiyaçlarını karşılamak üzere organize olmuş işletmelerin, değişime uyum sağlayabilmek için iş yapma biçimlerini değiştirme zorunluluğunda olmaları da bu sebebe bağlanabilir.

Ekonomi artık birbirleriyle bağımlı unsurların etkileşimli olarak faaliyetlerini sürdürdüğü bir ağ görünümündedir. Finansal kaynakların, üretimin, tasarımın, bilgi ve işgücünün ülkelerin sınırlarını maliyeti çok düşük ve orantısızca aşması, ürün ve hizmet pazarlarının da küresel boyuta ulaşmış bir ağ biçiminde ifade edilmesi gerektirmektedir. Özellikle son 20-30 yıldır bilgi ağlarının oluşması ve bilgi teknolojilerine yapılan yatırımlar sayesinde, bilginin yayılmasının kolay ve ucuz olması, ulaşım imkânlarının gelişmesi, insanların mobilitesinin artması, ekonomik entegrasyonlar, eğitim yatırımları, bilimsel araştırmalar ve Ar-Ge harcamaları gibi unsurların etkisi ile milletlerarası toplumsal, kültürel, etnik ve ideolojik engellerin eskiye nazaran azalması sonucunda küresel çapta ortak kültüre sahip olunması küreselleşmenin bir sonucudur.

Küresel ekonomide, dünyanın her hangi bir ülkesinde faaliyet gösteren küçük bir işletmenin bile amaçları doğrultusunda ihtiyaç duyduğu gereklilikleri yerine getirdiği takdirde küresel pazarın rekabet yapısını değiştirebilmesine imkân tanımaktadır. Bu açıdan iş dünyasındaki rekabet daha da artan oranda uluslararası hale gelmekte ve tüketiciler dünyanın her yerinden kendilerine sunulan ürün ve hizmet çeşitliliği karşısında seçim zorluğu yaşamaktadırlar.

Milletlerin içinde bulundukları durum, sosyal, siyasal, kültürel ve ekonomik boyuttaki yapılar düşünüldüğünde, küreselleşmenin her toplum ve her işletme için özdeş bir yapı arz etmez. Ancak işletmeler açısından küreselleşme; küresel pazar fırsatlarını ve tehditlerini aynı anda öngörebilir ve bu iki önemli etki sık sık küreselleşmenin en belirgin ve ani etkisi olarak nitelenir (Molle, 2002).

Tablo 1.1. Sanayi Toplumunun ve Bilgi Toplumunun Belirli Temalarının Karşılaştırılması

Karşılaştırılan Temalar	Sanayi Toplumu	Bilgi Toplumu
Belirgin Özellikler	Özel mülkiyet, rekabet ve kar maksimizasyonu	Müşterek katılım, sosyal yardımlaşma
Ön Plana Çıkanlar	İş gücü, maddi üretim, fiziki sermaye yatırımı	Üretilmiş bilgi, yenilikler yolu ile üretilen beşeri bilgi
Sosyo-Ekonomik Sürecin Öznesi	İşletmeler	Gönüllü topluluklar
İhtiyaçlar, Sorunlar	Ham madde ve yeni pazar arayışı	Küreselleşmenin de etkisiyle pazar olanakları, müşteri yapısı, kültürel, sosyal, teknolojik vb. farklılıklar
Şehirler	Büyük nüfus yığılmaları, sağlıksız yapılaşma, çevre kirliliği, eğitim ve sağlık problemleri	Yeni bilişim teknolojilerinin üretim merkezleri

Kaynak: Bayraktaroğlu, 2002

Küreselleşme olgusu ile açıklanabilecek değişim ve gelişim süreci izlendiğinde, toplumların henüz sanayi toplumu özelliklerini yaşamadan, kendilerini hızla bilgi yoğun topluma geçtiğine rastlanabilmektedir. Bu açıdan toplumlar, bilgi toplumunun avantajlarıyla birlikte, olumsuzluklarını ve sosyal sıkıntılarını da yaşamaktadırlar. Bu geçişlerin çok hızlı olmasının

en önemli nedeni, yeni teknolojilerin üretilme ve tüketilme hızının ve bu teknolojilere uyum sağlama imkânlarının yüksek olması olduğu ifade edilebilir.

Tablo 1.1.'de, toplumun sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişiyle birlikte değişen bazı temalardaki gelişmeler ifade edilmiştir. Günümüz rekabet ortamının temelinde yatan sebeplerden en önemlisi olan bilgi toplumunun bir takım özellikleri de vurgulanmıştır.

Tablo 1.1.'de yer alan ve sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişi ifade eden unsurlar, günümüz küresel rekabet ortamının kavranmasını kolaylaştıracaktır. Seçilen temalarda meydana gelen dönüşüm insanlarla birlikte organizasyonların da değişimi nasıl algılamaları gerektiği konusunda fikir vermektedir. Bu değişim ile özel mülkiyet, rekabet ve kar maksimizasyonun yerini müşterek katılım ve sosyal yardımlaşma, iş gücü, maddi üretim ve fiziki sermaye yatırımlarının yerini üretilmiş bilgi ve yenilikler yolu ile üretilen beşeri bilgi, işletmelerin yerini gönüllü topluluklar, ham madde ve yeni pazar arayışlarının yerini küreselleşmenin de etkisiyle pazar imkânları, müşteri yapısı, kültürel, sosyal ve teknolojik farklılıklar, büyük nüfus yığılmaları, sağlıksız yapılaşma, çevre kirliliği, eğitim ve sağlık problemlerinin yerini ise yeni bilişim teknolojilerinin üretim merkezleri almıştır. Sanayi toplumunun karakteristiklerinin yerini alan unsurlar merkeze bireyleri almış ve işletmelerin tutum ve davranışlarından ziyade bireylerin istek ve ihtiyaçlarının ön planda tutulmasına sebep olmuştur. Dolayısıyla artık "yeni tarz ve yöntemlerde düşünme, analiz etme, yönetme ve çalışma biçimlerinin ortaya çıkması bilgi çağı toplumunun önemli yönünü oluşturmaktadır" (Öğüt, 2007:24). Sanayi toplumunun en önemli faktörü olan sermaye ise yerini bilgi toplumunda bilgiye ve yeniliğe bırakmaktadır. Bilgi toplumu her şeyden önce bilgiyi önemseyen, kullanmasını bilen ve bilgi üretebilen toplumdur. Dolayısıyla bilgi yoğun toplumda rekabet şartlarının temeli bilgidir. Üretim faktörleri arasında bilgi önemli bir kaynak durumuna geçerek rekabet gücünün belirlenmesinde önemli bir faktör kabul edilebilir.

Rekabet Kavramı

Rekabet üzerinde uzlaşmaya varılan bir kavram değildir. Bu yüzden rekabeti oluşturan unsurlardan hareketle çeşitli tanımlamalar yapılmaktadır. Klasik iktisat teorisinde rekabet, varlığı sezgisel olarak algılanan bir kavram olarak tanımlanırken, Klasik İktisadın kurucularından olan Adam Smith rekabeti, yarışmanın taraflarına benzetmiş ve ürün miktarının sınırlı olmasından kaynaklandığını belirtmiştir. Modern iktisat biliminin öncülerinden olan Stigler ise rekabeti; her bir alıcının sonsuz miktarda talep ile karşılaştığı piyasa olarak tanımlamıştır (Çoban, 2003:40). Güleş ve Bülbül'e (2004:38) göre işletmelerin hayatta kalmak için benzer işle uğraşan organizasyonlar ile yaptıkları yarış, rekabettir.

Sonuç olarak rekabet, ayakta kalmak için gereklidir. İşletmeler açısından rekabetin amacı, fiyatları düşük, kaliteyi yüksek tutarak tüketiciye yarar sağlamaktır. Rekabet, kaynakların en verimli bir biçimde kullanımını sağlayarak ve girişimi teşvik ederek, bir bütün olarak ekonomiye de yarar sağlar. Yeni girişimciler herhangi bir iş alanına daha iyi fikir, fiyat ya da kaliteyle girebilir ve kendilerinden öncekilerle rekabet edebilirler. Kısacası rekabet, işletmenin varlığını koruması ve ayakta kalması açısından gereklidir (De Bono, 1996:85).

Rekabetin, katılımcıların farklı imkânlara sahip olsa bile en azından aynı fırsatlardan yararlanma ve aynı dış kısıtlamalarla karşı karşıya oldukları bir yarışı ifade ettiğini söyleyen

Türkkan (2001:82), işletmelerde rekabet baskısının varlığı aşağıdaki olumlu etkilerin oluşumuna katkı sağladığını ifade etmiştir;

- Her şeyden önce rekabet işletmeleri etkin kaynak kullanımına zorlar.
- Rekabet etkin olmayan girişimlerin elimine edilmesini gerektirir.
- Rekabet işletmeleri yenilikleri takip etme yönünde motive eder.
- Rekabet mikro ve makro düzeyde performansı arttırır.
- Rekabet işletmelerde maliyet kavramını ön plana çıkarır.
- Rekabet kalite, fiyat gibi unsurlarla müşteri beklentilerine cevap verebilmeyi gerektirir.

Küresel rekabet, işletmeler açısından fırsatlardan ve tehditlerden oluşan bir iş dünyasını öngörmektedir. Fırsatlardan yararlananların, tehditlerle baş edebilenlerin ayakta kalabileceği küresel rekabet ortamı aynı zamanda belirsizliklerin her geçen gün arttığı, işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri için eskisine nispetle stratejik davranmak zorunda oldukları bir rekabet ortamını sunmaktadır. Bu açıdan küreselleşme ile eşanlı anılan değişim, rekabet şartlarını göreceli olarak bazı sektörler, pazarlar ve işletmeler için zorlaştırmakta ya da bazıları için kolaylaştırmaktadır.

Pazar, ticaret ve yatırım potansiyelleri ile kaynaklara erişilebilirlikte meydana gelen artışlar küresel pazar fırsatlarına imkân tanır. Küresel pazarlarda tehditler ise küresel rekabet tehditlerinin sayısı, seviyesi ve küresel belirsizlikle ile ifade edilir (Jones, 2002). İşletmeler, küreselleşme ile ortaya çıkan fırsatlar ve tehditlerin varlıklarından dolayı, stratejiler geliştirirler ve organizasyonel yapılarını düzenlerler (Jones, 2002; Knight, 2000). İşletmeler bu trendlere göre performanslarını belirlerler (Knight, 2000).

Değişim ve Küresel Rekabet İlişkisi

Değişim ekseninden bakıldığında çağımızın en önemli özelliği değişimin hızıdır. İnsanlar ve çevreleri arasında eşzamanlı ve hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Bununla birlikte çevrede meydana gelen değişim toplumdaki tüm organizasyonları olduğu gibi işletmeleri de olumlu ya da olumsuz etkilemektedir. Rekabet bazen bir endüstrinin göreceli olarak önem kaybetmesine neden olurken, bir taraftan da bazı endüstrilerde değişim ve değişim hızının artması ile önem kazanmaktadır. Değişim hızı gittikçe artış göstermekle birlikte acımasız bir halde taşımaktadır. Bilgisayar ağlarında ve telekomünikasyonda meydana gelen gelişmeler, işletmeler açısından bir sınırsızlığı da beraberinde getirmektedir. Bu sınırsızlık nedeniyle bir endüstrinin sınırlarını belirlemek dahi güçtür.

21. yüzyıldaki rekabet ortamında ölçek ekonomileri ve geniş reklam bütçeleri gibi rekabet avantajının konvansiyonel kaynakları artık öncekine nispeten önemini yitirmiştir. Dahası, geleneksel yönetim zihniyetinin, işletmeyi stratejik rekabete sürüklemesi olası değildir (Hitt vd., 2007:6).

Müşterilerin istek ve beklentilerini diğer işletmelerde daha etkin bir biçimde karşılamayan, ürün ve hizmetten en fazla faydayı en düşük fiyatla sunmayan, yani sermayedarların hâkim olduğu bir sistem içerisinde rekabetçi ürün ve hizmetler ortaya koyamayan işletmeler, yaşamlarını devam ettirmekte ve büyüme amaçlarını gerçekleştirememektedirler (Güzelcik,

1999:38). Ekonomik, teknolojik ve sosyal alanda devrim niteliği taşıyan çok önemli gelişmelere sahne olan bir rekabet ortamında yöneticiler, esneklik, hız, yenilik, entegrasyon ve sürekli değişen koşullardaki zorluklara önem veren yeni bir zihniyeti benimsemelidirler (Hitt vd., 2007:7).

Küreselleşmenin rekabet kavramı üzerine olan etkisi ve müşterilerin bireysel tercihlerinin ön plana çıkması stratejik yönetim anlayışını önemli bir konuma getirmiştir. Her geçen gün artan dünya nüfusu ve küreselleşme, rekabetin boyutunu ve şiddetini değiştirmiş ve dolayısıyla aynı zamanda ekonomik ürün ve hizmetlerin talebinin sürekli artmasıyla birlikte, müşteri beklentileri ve ihtiyaçları da değişmiştir. Bu aşamada Kavrakoğlu vd.'ne (2002:74) göre iş dünyasındaki rekabetin yıllar itibariyle gelişim aşamalarını aşağıdaki gibi ifade etmiştir;

- 1960'lara kadar, üretilen her ürünün satıldığı ve talebin, arzın üzerinde seyrettiği üretim odaklı rekabet söz konusuydu. Dolayısı ile bu dönemde en önemli olgu, verimliliği artırmak ve daha fazla üretebilmekti.

- 1970'lerde işletmeler, arz fazlası karşısında yetersiz kalan talebi uluslararası pazarlara açılarak aramaya başladılar ve maliyet ve fiyat faktörleri ile rekabet üstünlüğü sağlanır oldu.

- 1980'lerde müşteri beğenileri, tasarım kalitesi ve hatasız mamul anlamına gelen uygunluk kalitesi ön plana geçti ve dönemin belirleyici unsuru ürün kalitesi haline geldi.

- 1990'larda ürün çeşitliliği ve pazara giriş hızı önem kazandı ve rekabet ölçütü hız ve esneklik oldu.

- 2000'lerde rekabetçi ortamda başarılı olabilmek için benzersiz ve müşterilere özel ürünler üretmek ve bunun için de yaratıcılık özelliği önem kazandı.

Günümüz rekabet ortamını tam olarak tanımlayabilecek kavram olarak "hiperrekabet" kavramı ileri sürülmüştür. Hiperrekabet, yeni rekabet çevresinin gerçeklerini kapsayan bir terim olarak sık sık kullanılır hale gelmiştir. Hiperrekabet ifadesi teknolojik yenilik yapma çabaları ve küreselleşme arasında yer alan işletmelerin stratejik manevralarının dinamiklerinden oluşmuştur (Hitt vd., 2007:10). Pazardaki dinamizmi organizasyon içine taşıyabilen, alışılagelmemişi düşünebilen, uygulayabilen ve imkânsız denileni başarabilen işletmeler, hiperrekabet ortamlarına uyum sağlayabileceklerdir (Güzelcik, 1999:39). Bu ifade işletmelerin fiyata ve kaliteye dayalı hızla artan rekabet durumunda "ilk yapan" olmanın avantajlarını sağlamak ve ürünleriyle hâkim olduğu pazarları korumak ya da yenilerini elde etmek için bir yarışı anlatmaktadır.

Hiperrekabetin hâkim olduğu pazarlarda, işletmeler genellikle rekabetçi pozisyonlarını ve dolayısıyla performanslarını yükseltmeyi umarlar ve rakiplerine agresif davranırlar. Hiperrekabet ortamı birçok etkenden oluşur ve 21 yy. rekabet ortamını biçimlendirir. Böyle bir rekabet ortamında hızını hissettiren teknolojik değişim ve küresel ekonomi en önemli etmenler olarak nitelenebilir (Hitt vd., 2007:7).

Strateji ve Rekabet İlişkisi

Yüz yılımızda işletmelerin stratejiye olan ihtiyaçları gittikçe artmaktadır. Rakiplerinin stratejileriyle kendi stratejileri arasında kesin bir farka veya benzersizliğe sahip olmayan ya da kendilerine bir vizyon belirleyemeyen işletmeler küresel rekabetin olumsuz etkileriyle yok olma ile yüz yüze kalabileceklerdir. İşletmeler değişen koşullarda kendilerinin aleyhine olan tehlikeleri ortadan kaldırmaktan öte kendilerine yeni avantajlar oluşturmak ve geliştirmek zorundadırlar. Miktar ve fiyat olarak istediğini elde eden pazarlar artık artan küresel rekabet ve ekonomik gelişmelere paralel olarak farklılaştırılmış ürünleri ve bunlara en kısa sürede sahip olmayı talep etmeye başlamışlardır. Piyasadaki dinamizmi yakalamanın yolu işletmeler açısından dışarıda yaşanan bu gelişmeleri organizasyon içine taşıyabilme, farklılığı yaratabilme ve imkânsızı başarabilme konumuna ulaşmaktan geçmektedir (Kutal ve Büyükuslu, 1996:51).

İşletmeler, bir stratejiye karar verirken seçimlerini rakip alternatifler arasından yaparlar. Bu bağlamda, seçilmiş olan strateji, işletmenin neleri gerçekleştirmek niyetinde olduğunu ve olmadığını ortaya koyar. İşletme, rekabet avantajını, rakiplerce taklit edilmesi mümkün olmayan ya da taklit edilmeye çalışılması maliyetli olan bir strateji uyguladığında elde eder. Bununla birlikte işletmeler, hiçbir rekabet avantajının kalıcı olmadığının bilincinde olmalıdır. Rekabet avantajının ömrü, rakiplerin, işletmenin değer yaratma stratejisinin avantajlarını taklit etmek için gereken becerileri elde etme hızına bağlıdır. Yatırımcının başka bir yatırımdan benzer risk oranlarıyla elde etmeyi beklediği getirilerin üzerindeki kazanç, ortalamanın üzerindeki kazançtır. Risk, girişimcinin belli bir yatırımdan doğacak ekonomik kazanç ve kayıplarla ilgili belirsizliğidir (Hitt vd., 2007:4).

Süreçte işletmelerin ilk yapması gereken "stratejik girdilerinin" kaynağı olan mevcut kaynaklarını, yeteneklerini ve temel yetkinliklerini belirleyebilmek için iç ve dış ortamını analiz etmektir (Hitt vd., 2007:6). Bu anlamda işletmelerde klasik olarak herkesçe bilinen insanın bilgi ve beceri birikimi dışındaki tüm üretim faktörlerinin değişen rekabet koşullarında rekabetçi üstünlük sağlamaya dönük bir girişimde başarı şansı oldukça zayıf görünmektedir. Çünkü insan kaynakları dışında tüm üretim faktörleri-sermaye, teknoloji, hammadde ve bilgi dünya üzerinde bir yerden alınıp başka bir yere hızla aktarılabilmekte ve çoğaltılabilmektedir. Ancak günümüzün en önemli üretim faktörü olarak kalifiye, yetenekli çalışanlar arzu edildiği zaman ve kısa sürede ulaşılması mümkün değildir.

Stratejiyi uygulamak ve sektör ortalamasının üzerinde kazanç sağlayabilmek için işletmeler rekabet gücünün sağlanmasına yönelik eylemler gerçekleştirirler. Eylemler dizisi, dikkatli bir şekilde entegre edilmiş, işletmelerin strateji formülasyonlarında etkili stratejik eylemler ve istenen stratejik sonuçlara ulaşabilecek uygulamaları içerir. Rekabet ortamı dinamik bir süreçtir. Rekabet ortamında, sürekli değişen pazar şartları ve rekabetçi yapılar söz konusu olduğundan işletmenin sürekli gelişen stratejik girdiler ile koordine edilmesini gerektirir (Hitt vd., 2007:6).

Günümüz rekabetinin geldiği noktada geleneksel rekabet anlayışının dayandığı varsayımlar ortadan kalkmıştır. Geleneksel rekabet anlayışında belli olan sınırlar giderek belirsizleşmiş ve önceden tedarikçilerin, yeni rakiplerin, kimler olduğu bilinirken günümüzde bu durum belirsiz bir hale gelmiştir. Bu belirsizlik teknolojinin de küreselleşmesiyle daha da hız kazanmış, değişim ve dönüşüm işletmelerin rekabet anlayışlarına stratejik bakmaları

zorunluluğu getirmiştir. Yaşanan bütün bu gelişmelerin küreselleşme ve teknoloji ilişkisinin bir neticesi olduğu ifade edilebilir. Üretim faktörlerine ulaşmanın eskiye nazaran kolay olmasının yanı sıra kritik öneme sahip girdiler olarak yeni bilgi, entelektüel sermaye ve Ar-Ge çabaları sayılabilir.

Bu bağlamda bu sayılan stratejik rekabet araçlarının yanı sıra küreselleşme ve teknoloji ile yönlendirilen rekabet ortamının genel yapısında şu dönüşümler meydana gelmiştir (Güleş ve Bülbül, 2004:31):

- Endüstriler birbirinin içine girerek kaynaşmışlardır.
- Rekabet pazarların bulunduğu alana göre farklılıklar göstermektedir.
- Müşteriler ve tedarikçiler işletme faaliyetlerinde söz sahibi olmuştur.
- Rakipler gerektiğinde birbiriyle işbirliği yapar hale gelmiştir.
- Tüm endüstrilerde yenilik ön plana çıkmıştır.

İşletmelerde Stratejik Perspektif

İşletme literatürü açısından strateji konusunun önemli hale gelmesinde, küresel rekabet kavramının yoğun biçimde hissedilmesi, müşterilerin istek ve beklentilerinin artması, ürün ve hizmetlerin çeşitlenmesi, pazara sürekli yeni veya geliştirilmiş ürün ve hizmetlerin sunulması, işletmelerin meydan okumalarla karşı karşıya kalmaları önemli unsurlardır. Günümüz iş dünyasının sahip olduğu şartlar altında beklenmedik değişimler ve gelişmeler işletmeleri stratejik kararlar almaya ve stratejik uygulamalar yapmaya zorlamaktadır. İşletmelerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri, geleceği görebilmeleri ve muhtemel çevresel şartlara karşı hazırlıklı olmalarına bağlıdır. Buradan hareketle, dünün rekabet stratejileri ve araçları ile bugünün yeni rekabetini biçimlendirmek mümkün olmayacaktır. Koşulların çok hızlı değiştiği yeni rekabet ortamında önemi daha da belirginleşen stratejik yönetim anlayışına ilişkin literatür incelendiğinde konuyla ilgili kavramsal çerçeve aşağıdaki şekilde ifade edilebilir.

Strateji Kavramı

Strateji kavramı yüzyıllarca askeri bir kavram olarak kullanılmıştır. Strateji, bir savaşta sonuca gitmek için tarafların askeri gücünü şartlara uygun, elverişli olarak yerleştirmesi bilim ve sanatıdır. Genel strateji kavramının, artık savunma siyaseti çerçevesinde kalamayacağı ve her ülkenin (ya da kurumun) genel siyasetinden ayırt edilemeyeceği kolaylıkla anlaşılmaktadır. Her türlü siyasi ve ekonomik faaliyetler toplumun refahına, talebine ve eğilimlerine yöneldiği için stratejinin bugünkü alanı psikolojik, sosyal, iktisadi, ideolojik, askeri ve idari konuları da kapsamaktadır. (Güçlü, 2003:67).

Strateji tek bir tanımın yetersiz kalacağı bir kavramdır. Kapsamlı bir planlama özelliği taşıyan strateji, faaliyet gösterilen çevrenin zorlayıcı şartlarına karşı işletmenin avantajlarını kullanarak isabetli uygulamalarla hedeflere ulaşılmasını temin eder (Hill ve Jones, 1996:258).

Büyük ya da küçük, kâr amacı güden ya da gütmeyen, kamu ya da özel bütün kuruluşlar misyon ve/veya vizyon şeklinde ifade edilmese de çeşitli amaçlara sahiptir. Stratejiler bu amaçların peşinden gitmekle ilgilidir (Thompson ve Martin, 2005:7). İşletme yöneticilerinin temel faaliyet alanını, işletme hedeflerini ve amaçlarını belirlemek, bu belirlenen hedefler ve amaçlar doğrultusunda takip edilmesi gereken yolu tespit ederek süreçte yer alan eylemleri etkin biçimde yerine getirmek oluşturur. Günümüzde işletme stratejileri süreklilik arz etmekte, ihtiyaç anında ya da rastgele yapılan bir faaliyet olmaktan çıkartılıp, sistematik bir biçimde gerçekleştirilmektedir. İşletmelerin rekabet ortamında güçlü kalabilmeleri, çevreyi ve değişiklikleri sürekli gözlemleme, bu değişiklikler çerçevesinde işletmenin hedef ve stratejilerinin yeniden belirleme zorunluluğunu beraberinde getirmiştir (Taştan, 2007). Bu zorunluluklar altında eylem ya da faaliyetler, kısa ya da uzun vadeli olarak belirlenmiş amaçları yerine getirmek için tasarlanmakta ve yürütülmektedir. Organizasyonlar amaçlarını ve yönlerini, daha iyi ifade etmek ve anlaşılır kılmak için bir misyon bildirgesi şeklinde özetleyebilirler. Misyon organizasyonun kilometre taşlarını ölçmede ve belirli hedeflerine ulaşmak için gereken eylemlerde yardımcı olur (Thompson ve Martin, 2005:7).

Chandler (1962) stratejiyi "işletmede uzun dönemli amaç ve hedefleri belirleme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyulan kaynakları tahsis ederek uygun faaliyet programlarını hazırlama" olarak tanımlamaktadır. Hofer ve Schendel (1978) ise stratejiyi "işletmenin iç kaynakları ve kabiliyetleriyle dış çevrenin fırsat ve tehditleri arasında uyum sağlayacak faaliyetler" olarak ele almaktadır (Güçlü, 2003:66).

Stratejiler büyük ya da küçük ölçekte bir organizasyonun sahip olduğu işlevlerin tümüyle ilgilidir. Bütün işletme stratejileri bir yaşam döngüsüne ve marjinal veya dramatik bir biçimde belirli zamanlarda değişime ihtiyaç duymak gibi tek bir özelliğe sahiptirler (Thompson ve Martin, 2005:7). Stratejiler, organizasyonların sahip olduğu kaynakları ve hedef pazarları arasında temel bir uyum sağlayabilmesi ve bununla birlikte zaman içinde değişen şartlarda da bu uyumu sürdürebilmesidir. Organizasyonlar, stratejileriyle paydaşların beklentilerini karşıladığı kadar başarılı ve onlara istenmeyen sonuçlar ürettiği kadar başarısız olurlar. Bununla birlikte, müşterileri için yeni değerler yaratmak veya müşterilerine değer katmanın yeni yollarını bulmak dinamik bir rekabetçi yapı elde etmenin temelidir. Morrison ve Lee (1979) rakiplerine göre daha başarılı olan işletme yönetimlerinin ayırt edici özelliklerini aşağıdaki gibi vurgulamıştır (Thompson ve Martin, 2005:7);

- Ekonomideki her bir iş alanında rakiplere göre içsel anahtar başarı faktörlerini daha etkili bir şekilde tespit ederler,

- Pazarın kendilerine ait bölümlerinde çok daha karlı rekabet avantajları kazanabilmek için, rekabet analizlerini pazar bölümlerine, pazar bölümlerini belirleyen farklı rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerine göre yaparlar. Bu tür analizler işletmelere kendi pazar bölümleri üzerine iyi konsantre olunmasını sağlar ve rekabet avantajını en üst düzeye çıkmasına imkân tanır dolayısıyla rakiplerle başa baş rekabet etmekten korur.

- Herhangi bir rekabet avantajını daha dikkatli ölçer ve analiz ederler. Bu bir işletmenin rakiplerine göre avantajlarını değerlendirmesi için sağlam bir temel sağlar.

- Rakiplerin tepkilerini tahmin ederler. İyi bir stratejik düşünce mevcut durumların zaman içerisinde nasıl değişeceğine yönelik bir anlayış sağlar İşletme stratejileri de askeri stratejiler gibidir. Üstün bir pozisyon sağlayabilmek için manevraların ne

olacağının ve rakiplerin nasıl tepki vereceklerinin tahmin edilmesi önemli bir başarı ölçüsüdür.

- İş çevresinden daha fazla istifade ederler ve rakiplerinden daha özgürce davranabilirler. Yeni rekabet fırsatlarını değerlendirmede rakiplerinin önünde olmaya çalışırlar. Özellikle rekabette şu anda uygulanan kuralları temelinden değiştiren ve yeni, yüksek bir rekabet gücü elde etmek için ve potansiyel büyük fırsatlar elde edebilmek için yenilik ve sürekli iyileştirme faaliyetleri önemlidir.

- İşletmeler rekabet avantajı sağlayabilecek yatırım alanlarına öncelik verirler.

Stratejinin Tanımı

Strateji konusunun, işletme yazını incelendiğinde belki de yönetim çalışmalarındaki en önemli kavram olduğu görülecektir. Strateji geliştirmek ve uygulamak bir yöneticinin şüphesiz ki en önemli faaliyetidir. Bu nedenle stratejinin tanımlanması ve ardından hayata geçirilmesi zor bir etkinliktir (White, 2004:5). Strateji konusunda işletme yazınında farklı disiplinlerde çalışmış sayısız kişi vardır. Bu nedenle "strateji nedir ?" sorusuna verilecek birçok farklı cevap söz konusudur.

Tablo 1.2. Stratejik Kararların Özellikleri ve Olası Durumlar

Stratejik Kararların Özellikleri
• Bir organizasyonun uzun vadeli yönü • Bir organizasyonun faaliyetlerinin kapsamı • Rakipler karşısında avantajlar elde etme • İş çevresini değiştirme becerisi • Kaynak ve yeterliliklerin üzerine inşa (yetenek) • Paydaşların değerleri ve beklentileri
Stratejik Kararların Özelliklerinden Dolayı Olası Durumlar
• Doğa gereği karmaşık olabilir • Belirsizlik durumlarında gerçekleştirilebilir • Operasyonel kararları etkiler • Entegre bir yaklaşım gerektirir • Fark edilebilir bir değişiklik içerir

Kaynak: Jhonson vd., 2008:6

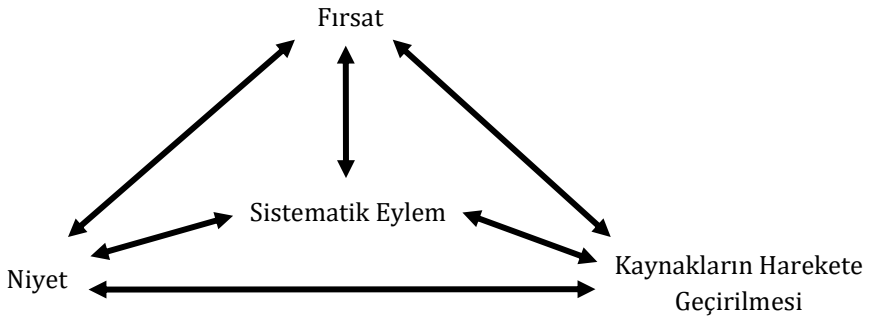
Strateji, strateji gurusu Porter'a (1996) göre "fark yaratmaktır". Müşteriye benzersiz değer katarak ve kendine sektöründe net ve eşsiz bir konum sağlayarak farklı olma yoluyla rekabet avantajı elde etmektir. Bir başka strateji gurusu Hamel'a (2000) göre ise "geleceği kurmak" şeklinde ifade edilmiştir. Hamel'a göre strateji, gelecekteki eğilimlerin başkaları tarafından belirlenmesi sonucu organizasyonun takipçi olmasından ziyade, radikal değişiklikler ve yeni bir vizyon yaratarak lider olmaktır. Hamel (2000) kazanma stratejisinin, tahmin ve öngörünün toplamı olduğunu vurgulamaktadır.

Strateji en açık ifade ile bir organizasyonun hedefleri ve bu hedeflere nasıl ulaşacağıyla, organizasyonun kendinin diğerlerinden farklı olduğuna ilişkin var olan duygusudur (Dobson vd., 2004:1). Yani amacı ve eylemi birleştiren bir bağdır (White, 2004:5). Strateji, Türkçede

"sürme, gönderme, götürme, gütme ve bir amaca ulaşmak için eylem birliği ortaya koyma, sevk etme" gibi değişik anlamlar yüklenebilen bir kavramdır. Strateji; işletme ile çevresi arasındaki ilişkilerin analiz edilerek, işletme amaçlarının belirlenmesi, bu amaçları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespiti ve bunları gerçekleştirmeye yönelik kaynak tahsisi olarak tanımlanabilir (Dinçer, 2004:8). Dinçer'in bu geniş kapsamlı tanımını Johnson vd. (2008:3) "bir organizasyonun, değişen çevresel şartlarda avantajlar elde etmek için uzun vadeyi kapsayan istikameti ve paydaşların beklentilerini yerine getirmek amacıyla kaynak ve yeterliliklerini yapılandırmasıdır" şekilde ifade etmişlerdir. Johnson vd (2008:3) stratejinin içeriğini, stratejik kararların ne hakkında olduğu ve olası durumları Tablo 1.2.'de ki gibi belirtmişler.

Stratejinin, hedefler ile faaliyetler sonucu oluşturulan organizasyonların amaçlarını birleştirmesinden yola çıkılacak olursa, bu hedeflere ulaşabilmek için söz konusu olabilecek fırsatlar tanımlanmalıdır. Strateji algılanan fırsatların belirli bir zaman dilimi içerisinde, amaca yönelik eylemlerle, sürekli olarak başarılı sonuçlara çeviren bir süreçtir. En azından tanımlanmış bazı hedeflere ulaşabilmek için, kaynakların etkin kullanımını içeren kasıtlı eylemleri ifade eden açık bir niyet olmalıdır (White, 2004:5).

Şekil 1.1. Stratejinin Dört Unsuru



Kaynak: Colin White, 2004:5

Strateji, hedeflerin ve bu hedeflerin başarıya ulaşabilmesini içeren gerekli olan ayrıntılı planlamaları yansıtacak şekilde, tamamen bilinçli, tedbirli ve sistematik bir yaklaşım olabileceği gibi gizli ya da bilinçsiz bir etkinlikte olabilir

Bu durum Şekil 1.1.'de gösterilmiştir. Şekil 1.1.'e göre stratejinin dört önemli unsuru olan fırsat, niyet, kaynakların harekete geçirilmesi ve sistematik eylemler birbirleri arasında planlı ya da plansız veya gizli veya bilinçli şekilde etkileyerek ilişki kurabilirler.

Stratejik Düşünce

Stratejiye işletme literatürünün tarihsel olarak incelenmesi sonucu iki farklı bakış olduğu görülmektedir. İlkinde strateji ve planlama bir tutulmaktadır. Buna göre planlama birimlerince bilgi toplanır, elenir, analiz edilir, tahminler yapılır ve üst yönetime sunularak işletme için en iyisi seçilir. Bu strateji için yukarıdan aşağıya bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda, diğerine göre stratejik yönetim süreci açısından daha az bir yapılandırma görülmektedir. İkinci yaklaşıma göre, strateji bilinmeyenle, öngörülemeyenle planlama ile baş edilemeyeceği görüşü üzerine dayanır. Stratejinin amacı bunlara karşı uygun olmayan bir ortamda organizasyonun cevap verme yeteneğini kolaylaştıracak bir yönetim sistemi ortaya koymaktır (Dobson vd., 2004:2). İki yaklaşım içinde kısıtlar söz konusudur. Planlama

yaklaşımı ancak kararlı öngörülebilir bir ortamda çalışabilir. İkinci yaklaşımdaki handikap ise hızla değişen ve önceden kestirilemeyen durumlara karşı hızlı reaksiyon gösterecek esnek bir organizasyon yapısının nasıl sağlanacağıyla ilgilidir. Bu görüşe göre stratejinin özü, uyum ve kademeli gelişmedir (Dobson vd., 2004:2).

Bu tarihsel ikilemi Colin White (2004:6) dikey (rasyonel) stratejik düşünce ve leteral (yanal) stratejik düşünce olarak sınıflandırmıştır. Bu iki davranış yakınsak (tek bir noktaya doğru yönelen) farklı sorunlar için tek bir çözüm önermek ve yine bu tür farklı sorunlar için olası bir dizi çözüm üretmek şekilde bir ayrım ortaya koymuştur. Sezgisel düşünce stratejik hedefler için vizyon oluşturma ile ilgilenirken, dikey düşünce operasyonel etkinliğe odaklanmaktadır. Stratejik düşünce, stratejistler için, uzak sorunlar konusunda akılcılığı öneren sezgisel düşünceden ve sık sık yaşanabilecek yakınsal sorunlar konusunda ise dikey düşünceden oluşan yaratıcı bir tarz önermektedir. Bu ayırım Tablo 1.3'te ifade edilmiştir.

Tablo 1.3. Stratejik Düşüncenin İki Yaklaşımı

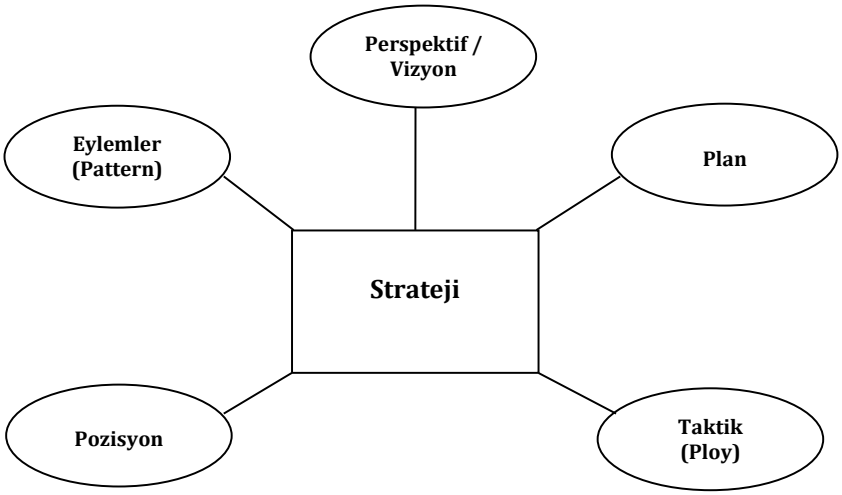
Düşünme Yolları	**Yaratıcılığa, Sezgiye ve Hayal Gücüne Başvurma** *(Lateral-Yanal Düşünce)*	**Sebebe Başvurma** *(Vertical-Dikey Düşünce)*
Sorunun Doğası	Iraksak: Çok sayıda çözüm	Yakınsak: Tek bir çözüm
İlgi Alanı	Vizyon Oluşturma: Stratejik hedeflerin oluşturulması	Vizyonu Gerçekleştirmek: Operasyonel etkinliğin sağlanması

Kaynak: White, 2004:6

Stratejinin Beş Boyutu

Strateji başlı başına bir kavram değildir. Zira stratejiyi oluşturan unsurlar olmadan stratejiyi düşünmek ve yorumlamak hatalı olacaktır. Mintzberg ve Quinn (1991) stratejinin bir özetini, stratejiyi oluşturan unsurları beş boyuta ayırarak ifade etmiştir. Stratejinin 5P'si olarak ifade edilen bu boyutlar Şekil 1.2.'de gösterilmiştir.

Şekil 1.2. Stratejinin Beş Boyutu



Kaynak: Thompson ve Martin, 2005:17

Mintzberg ve Quinn'e (1991:12-17) göre stratejinin boyutları aşağıdaki gibi açıklanabilir:

Plan: Hangi amaca, nasıl, ne zaman, hangi imkânları kullanarak ve hangi yöntemlerle ulaşılacağını belirlemektir (Mintzberg ve Quinn, 1991:12). İnsanlar genelde planı strateji kavramı yerine kullanmaktadır. Başlangıç ve bitiş zamanı belirlidir. Plancılar genelde organizasyonun gelecekteki beş yıllık süre içerisinde ne yapacağını detaylandırırlar (Campbell vd, 2002:9).

Ploy (Taktik): Manevra veya rakibin beklemediği bir mesaj yollamaktır (Mintzberg ve Quinn, 1991:14). Amaçlara ulaşmak üzere kaynakları harekete geçirme süreci olarak tanımlayabileceğimiz taktik kavramı stratejik düşüncenin eyleme geçmiş halidir diyebiliriz. Çünkü düşünsel olarak gerekli kaynak dağılımı stratejinin işi, uygulaması ise taktiğin işidir. Taktikleri stratejilerin belirlediği, stratejinin pek çok taktikle bütünleştiği ve taktiğin stratejinin devamı olduğu söylenebilir (Akat vd., 2002:424).

Pattern (Eylemler): Birbirini takip eden ve birbirlerini tamamlayan eylemler gerçekleştirmektir. (Mintzberg ve Quinn, 1991:15). Stratejide eylemler, birbiri ile tutarlı davranış biçimlerini benimser ve ilerlemeler sağlanır. Planların ve taktiklerin aksine sonucun ne olduğu ile ilgilenir (Campbell vd., 2002:9-10).

Pozisyon: İş çevresinde bir konumu elde etmek ve konuşlanmaktır (Mintzberg ve Quinn, 1991:16-17). Strateji unsurları içerisinde iş dünyası için en önemlisidir. Organizasyonun, rakipleri ve pazarı (müşterileri) karşısında nasıl bir konum aldığıyla ilgilidir (Campbell vd., 2002:10).

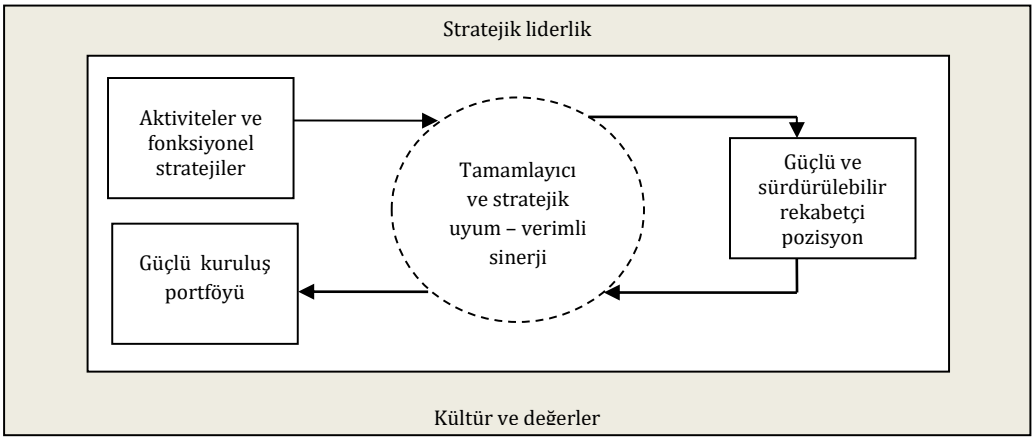
Perspektif: İşletme yöneticilerinin çevrelerini nasıl gördüğüne ve gelişen olayları nasıl analiz ettiklerine bağlı olan bakış açısı (Mintzberg ve Quinn, 1991:16-17). İşletme stratejilerinde perspektif, belli kültürel özelliklere sahip işletme çalışanlarının inanç, his, dünyaya bakış gibi değişkenleri içerir. Bazı işletmeler başarıya ulaşmada en önemli gücün çalışanların duygu, düşünce ve dünyaya bakışları olduğuna inanır (Campbell ve Luchs, 2002:10).

Stratejik Anlayışta Sinerji ve Değişim

İşletmeler her zaman için gerekli olan faaliyetlerini etkin bir şekilde yürütmek için gereksiz maliyetlerden kaçınma ve kendine özgü farklılaştırılmış bir rekabetçi konum oluşturmak için çaba gösterirler. Bu açık bir şekilde işletmelerin kendi pazarlarını tanımaları, karşılanması gereken müşteri tatmini ve anahtar başarı faktörlerini belirlemesi, yani rekabet stratejisini oluşturmasıyla ilgilidir. Ayrıca işletme verimliliğinin süregelmesi için de sürekli iyileştirmelere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bütün ifade edilen faaliyetler Şekil 1.3.'de görülebileceği gibi şüphesiz ki fonksiyonel stratejileri içerecektir.

Şekil 1.3.'de, fonksiyonel stratejilerin açık bir rekabet konumu elde edebileceği ve içsel bir sinerji yaratılmasını sağlayabilmek için birbirlerini tamamlar nitelikte olması gerektiği ifade edilmiştir. Fonksiyonel stratejilerin birbirlerini tamamlar nitelikte olmaması sonucu oluşacak başarısızlık işletmenin rekabetçi konumunu kaçınılmaz olarak zayıflatacaktır.

Şekil 1.3. Tamamlayıcı Faaliyetler Aracılığıyla Stratejik Başarı



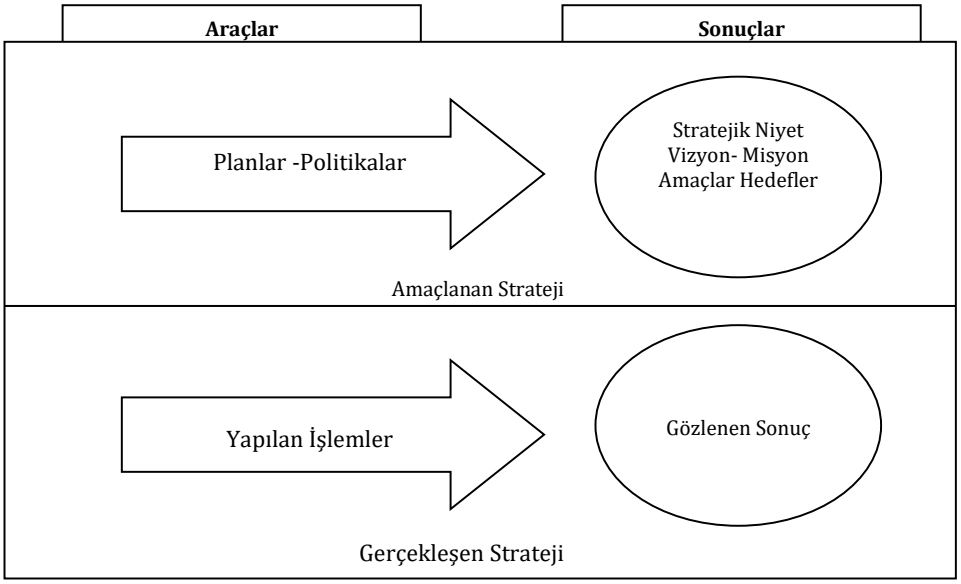
Kaynak: Thompson ve Martin, 2005:21

Sonuç olarak güçlü bir rekabetçi konum yenilik ve sürekli bir iyileştirme ile sağlanabileceği gibi bazen de yeni bir rekabet paradigmasıyla sağlanabilecektir. Bu değişiklikleri yönetmek ise etkili bir stratejik liderliğe ve organizasyonun sahip olduğu kültür ve değerler anlayışına bağlıdır.

Stratejinin Temel Unsurları

Stratejik yönetim, stratejinin ne olduğunu öğrenilmesi ile başlar. Hedefler ile kaynaklar arasındaki etkileşimli bir süreç olarak strateji, geleceğe yönelik planlara dayalı ise amaçlanan ve uygulanmış, sonuç alınmış bir biçimde ise gerçekleşen strateji şeklinde isimlendirilir. (Miller ve Dess, 1996:7). Bunun ötesinde bazı durumlarda işletmelerde uygulanan stratejilerin amaçlanan stratejiler ile bir ilgisi olmadığı görülebilir. Bu durumlar yöneticilerin düşündükleri ile ilgisi olmayan genellikle faaliyet süreci sırasında kendiliğinden oluşan stratejilerdir. Buna ise oluşan stratejiler denir (Ülgen ve Mirze, 2004:41).

Şekil 1.4. Stratejiyi Oluşturan Amaçlar ve Sonuçlar



Kaynak: Miller ve Dess, 1996:5

Stratejik amaç, organizasyonun ulaşmak için çabaladığı amaçlardır. Bu amaçlar tipik olarak takip edilen yol yani vizyon ve misyon ya da odaklanılan bir iş yani amaçlar ve hedeflerdir (Miller ve Dess, 1996:7). Şekil 1.4.'te amaçlanan ve gerçekleşen strateji ifade edilmiştir. Planlar ve politikalar ışığında oluşturulan stratejik niyet, vizyon, misyon, amaçlar ve hedefler amaçlanan stratejiyi ifade eder. Ancak yapılan işlemler nihayetinde ile elde edilen sonuçlar ise gerçekleşen stratejidir. Amaçlanan strateji ile gerçekleştirilen strateji arasındaki fark ise stratejik açıklıktır.

Stratejik Yönetim

Stratejik Yönetimin Tanımı

Yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren gelişen stratejik yönetim anlayışı bugün akademik dünyada ve işletme yönetiminde önemli bir rol oynamaktadır. Barca (2005) tarafından belirtildiği gibi, stratejik düşüncenin temeli, askerî anlamda, tarih içinde çok gerilere gitmesine rağmen, iş dünyası açısından stratejik çalışmaların 1960'larda başladığına ilişkin genel bir fikir birliği bulunmaktadır.

Stratejik yönetimle ilgili çalışmalar 1980'lerde daha da bir ivme kazanmıştır. Stratejik yönetimin yönetsel sorunlara yanıt bulmaya çalışan pragmatik bir alandan bilim geleneğine doğru kaymasında, bu dönemde Mintzberg öncülüğünde gelişen stratejik süreç yaklaşımı olarak nitelenen araştırma geleneğinin gelişmesi büyük bir rol oynamıştır (Barca, 2005).

Bu süreçte Porter (1981) stratejik yönetime endüstriyel organizasyon ekonomisi yaklaşımı ile önemli bir katkıda bulunmuştur (Hoskisson vd., 1999). Stratejik yönetim alanında araştırmaların başladığı ilk dönemlerde daha çok işletme içi kaynaklara yönelen araştırmacılar, strateji belirlemek için diğer başarılı işletme örneklerinden yararlanma yolunu seçerken, endüstriyel organizasyon ekonomisi döneminde işletmenin içinde bulunduğu sanayi dalına bağlı stratejiler oluşturmaya yönelmiştir. Böylelikle bu dönemde istikrarsız çevre koşullarının oluşması ile rekabet stratejilerine yönelik çalışmalar başlamıştır (Barca ve Hızıroğlu, 2009:132).

Stratejik yönetim düşüncesinin amacı geçmişteki başarıları tekrar etmek olmayıp, beklenilmeyen durumların üstesinden gelmek ve çevre sorunlarına çözüm üretmektir. Bu yönüyle rekabet ortamında işletmeyi başarılı kılmak için bir takım analitik kavramlar, felsefe ve yaklaşımlar örgütlenme modeli ve araçlar, yeni düşünce ve teknikler geliştirme süreci, stratejik yönetim düşüncesinin özünü oluşturmaktadır (Dinçer, 2004:36).

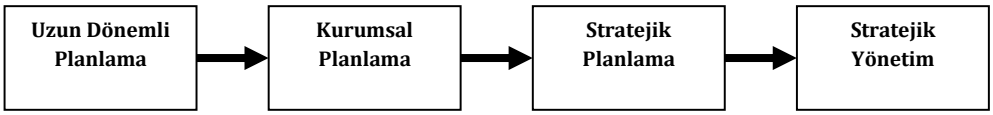
Strateji ilk başlarda organizasyonun hedeflerini ortaya koymaya yönelik kullanılmıştır. Bu kapsamda strateji, organizasyonel hedefin gerçekleştirilmesi maksadıyla eldeki mevcut kaynaklardan (insan, bilgi, para ve malzeme) azami istifade edilmesi için çabaları yönlendirmeyi tanımlamaktadır. Chandler (1962) işletme stratejisinin uzun dönemdeki temel işletme hedeflerinin belirlenmesi ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için işletme kaynaklarının en uygun şekilde tahsis edilmesi olması gerektiğini öne sürerken Ansoff (1965) ve Andrews (1971) birbirlerine yakın tanımlamalar kullanarak stratejiyi işletmenin uzun vadede hangi iş dalında faaliyet göstermesi gerektiğini ortaya koyacak araç olarak tanımlamıştır (Hoskisson vd., 1999).

Stratejik yönetim, bir bütün olarak kurumsal karakter ve kurumun yönü ile ilgilenir. Kurumun şu andaki ve gelecekteki temel kararlarıyla ilgilidir. Bu da girişimin amacını belirler. Stratejik yönetimin organizasyonel hedeflere ulaşabilmek için organizasyonun, çevresine karşı rekabetçi üstünlük sağlayabileceği stratejileri formülüze etmek ve uygulamak için kullanıldığı ve aynı zamanda bir organizasyonun yönü ile ilgili duyguları ve amaçlarını uyumlaştırıp, gelecekte olmak istediği yere ulaşabilmesini sağlayabilecek yönetim süreci olarak nitelendirilebilir (Hannagan, 2002:3).

Bir işletme çalışanlar, liderlik, müşteriler veya yararlanıcılar, risk, finans, kaynaklar, ürünler, sistemler, teknolojiler, konum, rekabet ve zaman hakkındaki kararlar için genel bir çerçeveyi stratejik yönetim sayesinde elde eder. Bu çerçeve dâhilinde işletme yeteneklerinin ne olduğunu, bu yeteneklerle neyi başarabileceğini ve tercihlerinin ne olması gerektiğini stratejik yönetim sayesinde belirler. Bu sayede işletmenin ne tür bir katma değer üretebileceğini ve bu katma değerin nasıl üretilebileceği tespit edilir. Stratejik yönetim, işletmenin gelişimi için yüzleşmek zorunda kalınacak olan geleceğe ilişkin bir vizyon ve bir bakış oluşturmadır (Morden, 2007:15).

Ülgen ve Mirze (2004:36) stratejik yönetimine ilişkin evrimi izah ederken, Şekil.1.5'te gösterildiği gibi, uzun dönemli planlamanın sırasıyla kurumsal planlama ve stratejik planlamaya dönüştüğünü ve günümüzde stratejik yönetim olarak ele alındığını belirtmektedir.

Şekil 1.5. Stratejik Yönetimin Tarihsel Evrimi



Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2004:36.

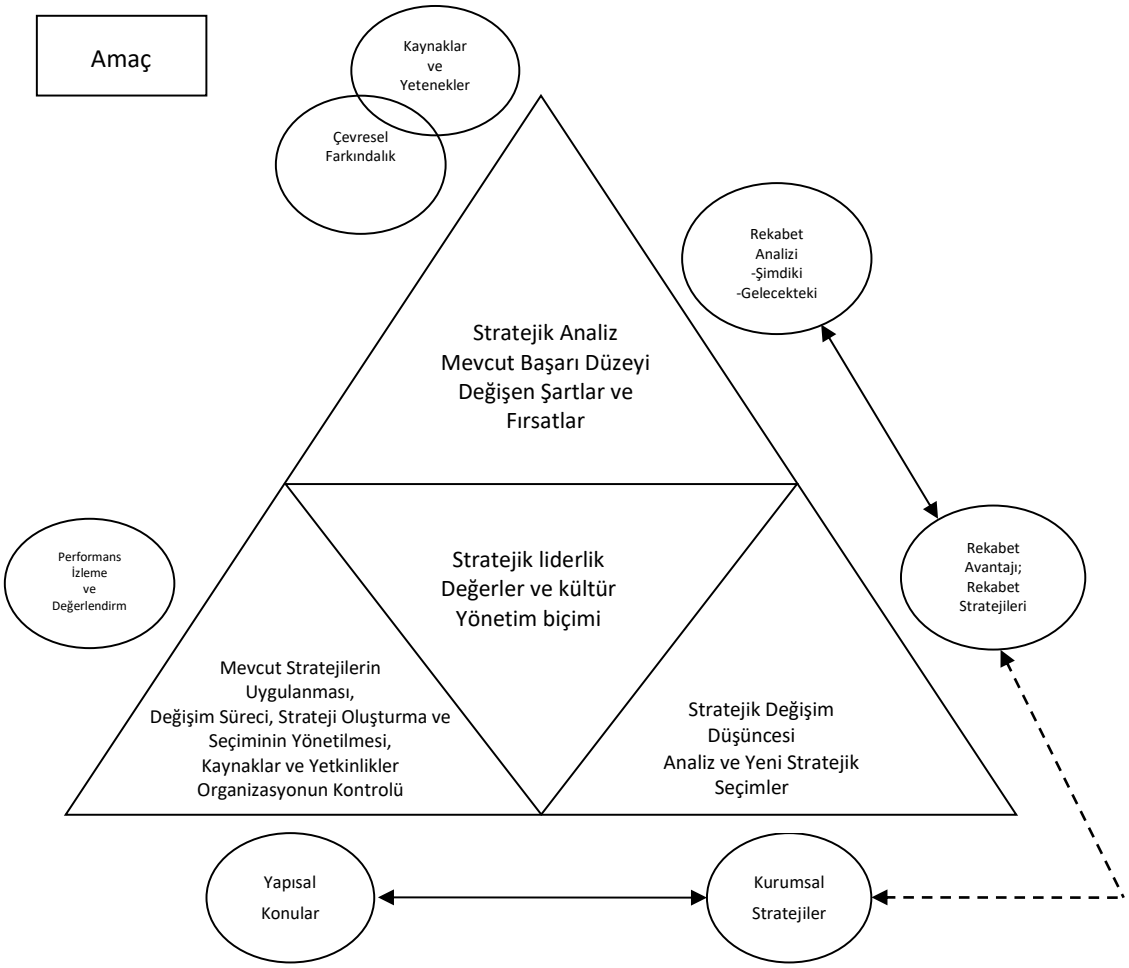
Çevreden etkilenmenin yanında çevreyi etkileyebileceklerini de düşünen organizasyonlar, örgütsel faaliyetleri çevresel çalkantı ve belirsizliğe cevap verip güçlü bir stratejik pozisyon kurmak için yaparlar. Çünkü strateji gelecek için bugünden adım atmak ve geleceğin belirsizliğini aşmaktır. Stratejik yönetim çevreyi tehdit unsurundan ziyade fırsat unsuru şeklinde algılamayı sağlayarak, girişimsel amaç ve niyetin ifadesi haline dönüşür. Başka bir ifade ile stratejik yönetim girişimsel amacı belirler, açıklar ve geliştirir.

Stratejik yönetimde ideal olan kurumsal bir iş birliği, müşteri odaklılık, birlikte öğrenme, uyum ve değişime istekli bir kurumsal kültürdür. İttifaklar, tedarikçilerle, dağıtıcılarla ve müşterilerle iyi çalışma ve ittifaklar genellikle büyük önem taşır. Strateji ve stratejik yönetim konusu, evrensel olarak kabul edildiği gibi pek çok farklı görüşe sahip bir yaklaşım olduğundan farklı organizasyonlar için farklı davranış biçimlerini stratejik değişiklikler olarak değerlendirmek mümkündür (Thompson ve Martin, 2005:7).

Stratejik yönetim, çeşitlendirme ve uluslararası arenada büyüme gibi önemli değişiklikleri hedefleyebileceği gibi bireysel ürünler veya hizmetler ve çeşitli pazarlama operasyonları gibi küçük belirli fonksiyonlarda da değişiklikler de içerebilir. Stratejik yönetim sürecinde çeşitli kademelerdeki yöneticiler, ürün ya da işlevsel alanlarda alınan kararlar üzerinde stratejik değişime katkıda bulunmakla stratejik bir etki ve sorumluluğa sahip olurlar. Bütün yöneticiler bir seviyeye kadar strateji yapmanın üzerinde etkiye sahiptirler. Strateji hakkında

bütün kesimleri tatmin edecek ve herkesin sorunları ve perspektiflerini tam olarak karşılayacak tek bir doktrin yoktur. Kuruluşların başarısı ancak stratejilerinin kendi kaynak, beceri ve yetenekleri ile uygun olması, karşılaştıkları koşullar ve hisse sahibi ortaklar gibi iç ve dış paydaşların isteklerine uygun olup olmadığına bağlıdır (Thompson ve Martin, 2005:6).

Şekil 1.6. Stratejik Yönetim Süreci



Kaynak: Thompson ve Martin, 2005:22

Şekil 1.6. kapsamlı bir stratejik yönetim sürecini ifade etmektedir. Buna göre bir işletmenin bütün süreçleri ve unsurları stratejik yönetimin içerisinde yer alır. İşletme amaç ve hedeflerinin varlığı stratejik yönetimin kaynağını teşkil eder. Kaynaklar, yetenekler ve çevresel farkındalık ile başlayan stratejik yönetim süreci stratejik analiz, mevcut başarı düzeyi ve değişen şartlar ve fırsatları içeren, şimdiki ve gelecekteki rekabet analiziyle devam eder. Stratejik değişim düşüncesi ve yeni stratejik seçimleri kapsayan rekabet avantajı ve rekabet stratejilerinin ardından kurumsal stratejiler gelmektedir. Mevcut stratejilerin uygulanması, değişim süreci, strateji oluşturma ve seçilen stratejilerin yönetilmesi, organizasyonel kontrol konuları yapısal konular içerisinde yer alır. Nihayetinde performans izleme ve değerlendirme safhası gelir. Ancak bütün bu sürecin merkezinde stratejik liderlik, organizasyonu değer ve kültürü ve yönetim biçimi yer alır.

Jauch ve Glueck (1989:128) stratejik yönetimin yararlarını şöyle ortaya koymaktadırlar:

- Stratejik yönetim, örgütlere değişen durumları önceden sezme imkânını verir
- Stratejik yönetim örgüte açık amaçlar ve yönelimler sağlar
- Stratejik yönetimde araştırma, sürecin yöneticilere yardım edebilmesi için ilerleme sağlar
- Stratejik yönetimi yerine getiren işletmeler daha etkindirler
- Stratejik yönetim örgütte iş kararlarını sistematize eder
- Örgütlerin temel problemlerinin bilinmesi, açıklanması ve yorumlanmasında yöneticilere yardımcıdır
- Stratejik yönetim örgütlerin iletişimine, bireysel projelerin koordinasyonuna, kaynakların tahsisine ve bütçe gibi kısa süreli planlamanın gelişmesine yardım eder

Stratejik Yönetimin Unsurları

Stratejik yönetim, genel bir ifade ile işletmelerin uzun vadede amaçlarına ulaşması için kullandığı yollardan birisidir. Bir organizasyonda stratejik yönetimin uygulanmasının amacı, organizasyonun fiziksel, organizasyonel, beşeri ve teknolojik kaynaklarının organizasyona bir rekabet üstünlüğü sağlayacak biçimde düzenlenmesidir (Öğüt vd., 2004). Başka bir ifade ile stratejik yönetim yoğun rekabet ortamında işletmelerin rakipleri ile mücadelelerinde ne yapmaları, ne tür stratejiler izlemeleri gerektiğini inceleyen bir araştırma alanıdır. Bu araştırma alanında organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için etkili stratejiler geliştirmesi, bunların planlanması ve belki de uygulama yapılmadan önce etüt yapılma süreci çok önemlidir. Çünkü bu süreç, değişen ve gelişen dünya pazarındaki rekabetin yakalanması için uygulanmakta ve organizasyonun bunlarla ilgili çalışmalar yapması gerekmektedir. Bu doğrultuda stratejik yönetim kavramları olan "vizyon", "misyon, "amaç" ve "hedef" gibi ifadeler ön plana çıkmaktadır. Burada amaçların belirlenmesi ve bu amaçlar doğrultusunda oluşturulacak olan hedefler ve hiç şüphesiz organizasyonun vizyon ve misyonu önemli yer tutmaktadır. Bu kavramların tamamı çalışanların daha etkin olmaları için güçlendirilmesini sağlayan stratejik planın kilometre taşlarıdır (Olsen, 2007:18).

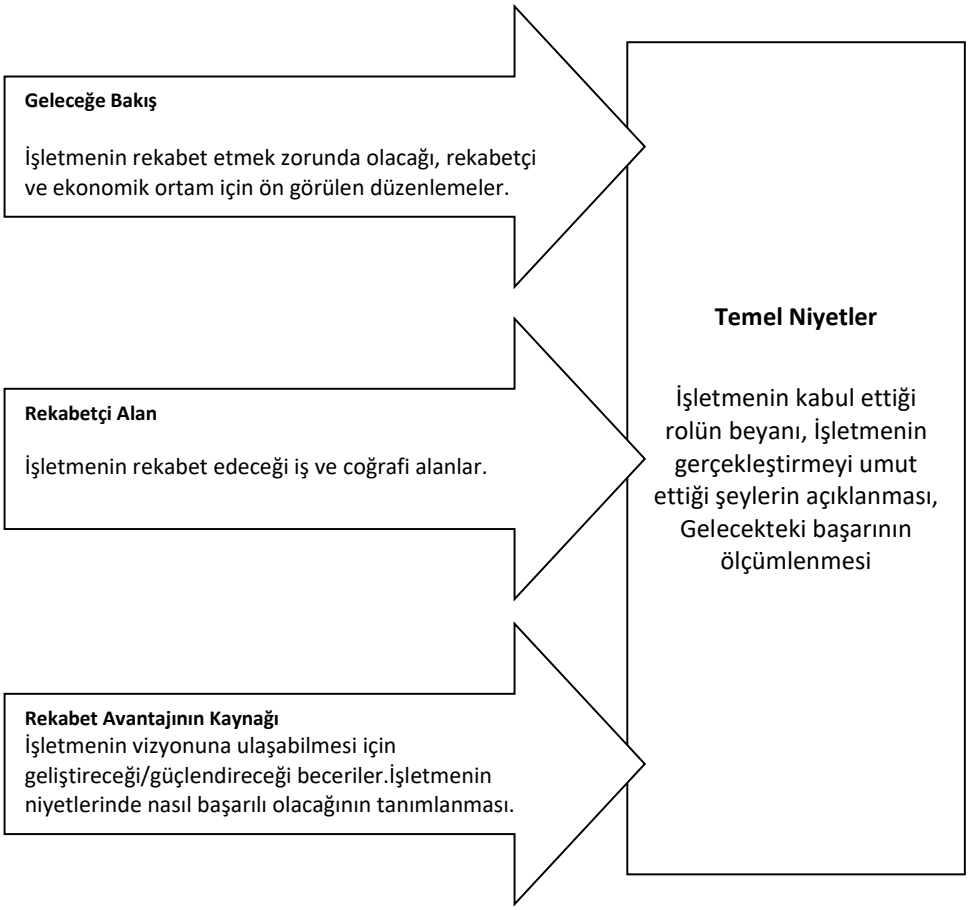
Misyon

Stratejik yönetim sürecinin ilk bileşeni kurum misyonudur. Kurum misyonunun inşası stratejilerin belirli çerçevede ve içerikte formüle edilmesini içerir. Bir misyonun dört ana bileşeni vardır: Bir işletme veya varlık açısından kuruluş gerekçesi olan var oluş sebebinin bildirimi (normalde misyon olarak adlandırılır); gelecekle ilgili arzu edilen durumun vizyon bildirisi olarak ifade edilmesi; organizasyonun gerçekleştirme arzusu içinde olduğu anahtar değerlerin beyanı ve başlıca hedeflerin açıklanması (Hill ve Jones, 2006:14).

Bir işletmenin misyonu, işletmenin ne yaptığını açıklar. Bir misyon oluşturulması sürecinde ilk önemli adım, kuruluşun iş tanımının yapılmasıdır. Esasen, bu iş tanımı "Bizim işimiz ne? Ne olacak?, Ne olmalı?" sorularını cevaplar. Bu soruların cevapları misyonun formülasyonunda rehberlik eder. "Bizim işimiz nedir?" sorusunu cevaplamak için, işletme

faaliyetlerini üç boyutlu bir şekilde tanımlanması gerekir: kim tatmin edilecek? (hangi müşteri grupları?), ne tatmin edilecek? (müşterilerin ihtiyaçları ne?) ve ihtiyaçlar nasıl tatmin edilecek? (hangi bilgi, beceri veya ayırt edici özelliklerle?) (Hill ve Jones, 2006:15).

Şekil 1.7. Misyon Bildirgesinin Anahtar Unsurları



Kaynak: Miller ve Dess, 1996:10

Şekil 1.7.'de misyon bildirgesinin anahtar unsurları ifade edilmiştir. Temel niyetlerin içerdiği geleceğe bakış, rekabetçi alan ve rekabet avantajının kaynağı işletmenin misyonunu teşkil eder.

Vizyon

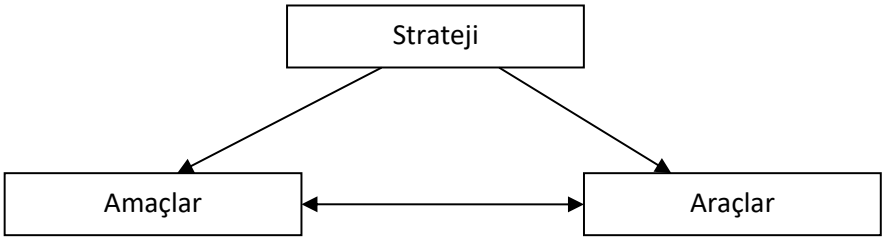
Stratejik yönetim geleceğe yönelik vizyon oluşturulmasını amaçlamaktadır. Vizyon, bir işletmenin gelecekte istenilen durumunun ortaya koyulması ve ayrıca işletmenin ulaşmak istediği durumların cesur bir şekilde sıklıkla dile getirilmesidir (Hill ve Jones, 2006:15). Vizyon genel olarak varılmak istenen nokta, gelecekte bulunmak istenilen yer olarak ifade edildiğinde, organizasyonun uzun dönemde gerçekleştirmeyi hedeflediklerini açık ve sade bir dilde belirtilmesidir denilebilir.

Vizyon, tüm işlemler için belirgin olmayan yönetsel ve motivasyonel bir rehberdir. Etkin bir vizyon gelecek için yönelimler sağlayabilmeli, tüketiciye hitap edebilmeli, gerçekçi olmalı, ilham verebilmeli, herkes tarafından anlaşılabilmeli, tutarlı bir şekilde takip edilebilmeli ve ölçülebilmelidir.

Hedefler / Amaçlar

Strateji, tanım itibariyle amaç ve hedeflere benzerlik göstermekle beraber, kapsam itibariyle onlardan farklılık gösterir. Amaç, bir organziasyonun gelecekte bulunmak istediği noktayı belirlerken; hedef, amaçlara ulaşmak için oluşturulan daha kısa vadeli, sayısal olarak ifade edilebilen, somut olarak görülebilen daha dar bir ifadedir. Strateji ise amaçlara bağlı bir unsurdur.

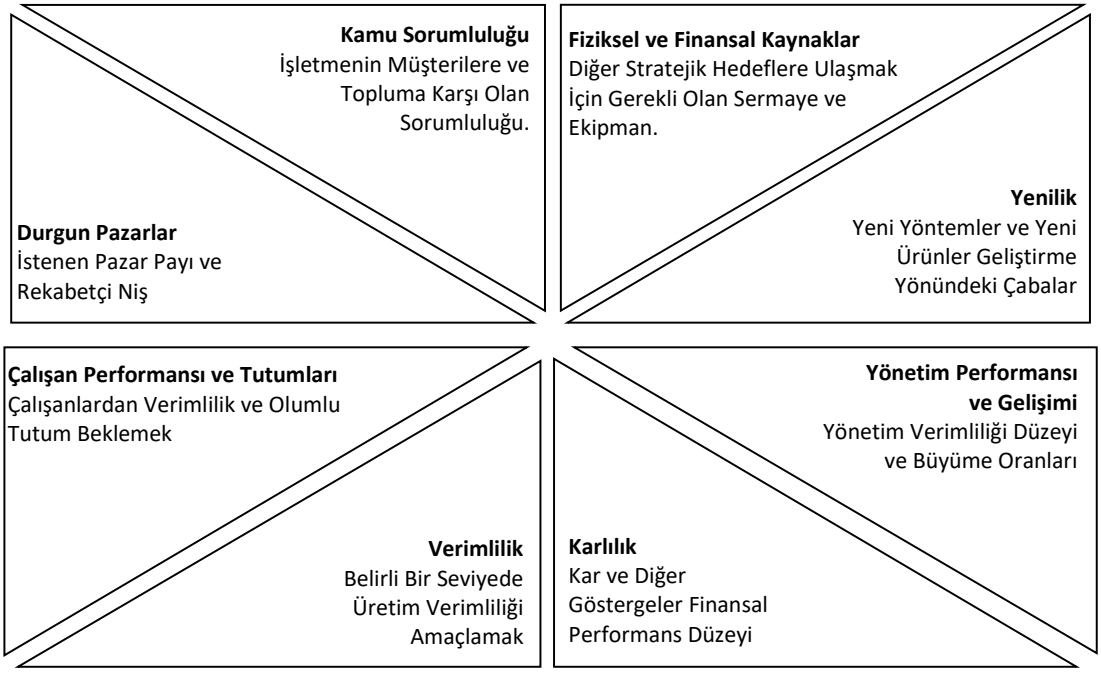
Şekil 1.8. Strateji, Amaçlar ve Araçlar Arası İlişkiler



Kaynak: Eren, 2010:9

Şekil 1.8.'de strateji, amaçlar ve araçlar ilişkisi gösterilmiştir. Buna göre amaçsız stratejiden bahsetmek mümkün değildir. Bununla beraber strateji amaçlara ulaşabilmek için de araçlara ihtiyaç duyar. Zira strateji uzun dönemli amaçları gerçekleştirmek için, bu süreçte kullanılacak araçlara, varlıklara ve kaynaklara ihtiyaç duyular.

Şekil 1.9. Stratejik Hedeflerin Sekiz Boyutu



Kaynak: Miller ve Dess 1996:10

Yapılan strateji tanımlarında kullanılan ortak terimlerden birisi uzun vadeli amaçlar veya genel anlamda amaç kavramıdır. Dolayısıyla strateji konusu içine amaç belirlemek ve bu amaçlara varmada kullanılacak araçları tespit etmek gibi faaliyetler girmektedir. Amaçsız stratejiden bahsetmek anlamsız kalabilmektedir. Amaç ve hedef kavramları birbiri yerine de kullanılabilmektedir. Amaçlar uzun vadeli; hedefler ise kısa vadeli durumları belirtirler.

Amaçlar hem stratejilere hem de hedeflere temel oluştururlar. Hedefler ise kısa zaman dilimi öngörmeli, spesifik olmalı, ölçülebilir olmalı, sayısal olarak ifade edilebilmeli ve sonuç odaklı olmalıdırlar (Eren, 2010:9).

Şekil 1.9.'da strateji hedeflerinin sekiz boyutu gösterilmiştir. Kamu sorumluluğu, fiziksel ve finansal kaynaklar, yenilik, yönetim performansı ve gelişimi, karlılık, verimlilik, çalışan performansı ve tutumları ve işletmeler açısından durgun pazarlar bu sekiz boyutu ifade etmektedir. Şekil 1.9. stratejik yönetimin işletmenin sahip olduğu bütün süreçlerin yönetimini kapsadığı şeklinde düşünüldüğünde anlamlı olacaktır.

Stratejik bakış açısı ile yönetilmeyen bir organizasyona çevresel unsurlardaki oluşumu tehdit olarak algılama eğilimindedir ve çevresini yönetmek için tehditlere reaktif stratejilerle cevaplar verir. Stratejik bir yönetim sergileyen örgüt ise çevresel unsurların etkisini fırsat olarak algılar ve yeni değer yaratma arayışı içerisinde iç ve dış şebekelerini kullanarak çevresel güçleri yönetmeye çalışır. Dolayısıyla stratejik yönetimin en önemli yararlarından birisi pişman olunacak kararlar almanın risklerini en aza indirmektir. Stratejik yönetimi bir örgütün nasıl başarılı bir şekilde rekabet edeceğini belirleyen bir teori olarak da düşünmek gerekir (Naktiyok, 2004:87-88).

Strateji belirlenen amaçlara ulaşmak için öncelikli hedefler, gayeler ve önemli politikalar ve planlar bütünü olarak görülmelidir. Bu yönüyle bakıldığında strateji gelecekle ilişkili bir kavramdır. Strateji pazarların, müşterilerin bakış açılarının ve yasal düzenlemelerin değişmesi sonucunda örgütlerin uğraştığı problemlerin de farklılaşmasını sağlamaktadır (Altıntaş, 2003).

Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim Arasındaki İlişki

Stratejik yönetim, stratejik planlamayı içermesine karşın stratejik planlama ile aynı şey değildir. Stratejik planlama bir organizasyonun iyi tanımlanmış ve belirli bir sıra izleyen yönetim süreçlerinin biraz daha ilerisinde yürütülen faaliyetlerin, belirli aralıklarla gözden geçirilmesiyle ilişkili bir etkinliktir. Stratejik planlama, eldeki veriler ışığında, kritik noktalarda iş ile ilgili değişkenlerin eğiliminin neler olabileceği ve bilinen bir gelecekte organizasyonun hangi noktada varsayılacağıyla ilişkili orta ve uzun vadeli planlamalardır. Öte yandan stratejik yönetim geneldir ve belirli bir dönem içerisinde değil, uzun bir vadeye ve ileriye yönelik taktik, manevra ve sürdürülebilir rekabet avantajının kurulmasıyla ilgilidir (Hannagan, 2002:4)

Stratejik Yönetimde Anahtar Öğe Olarak Stratejik Liderlik

Liderlik, "bireylerin ortaklaşa yaratılan vizyon çerçevesinde bir araya gelerek, istekli ve coşkulu bir şekilde ortak amaçları benimsemesini ve gerçekleştirilmesi sağlayan enerjik bir süreç" olarak açıklanabilir (Dengiz, 2000:240). Liderlik, bireyleri belirlenmiş hedeflere ulaşmak için, belirli şekillerde hareket etmeye motive eden bir süreç olarak tarif edilebilir. Liderlik kelimesi, kelimenin kök anlamıyla "yön" ya da "yol" kelimelerinden türetilmiştir ve bir yolculuğa önderlik etmenin önemini ifade etmektedir (İbicioğlu vd., 2009). Stratejik yönetim, bir organizasyonun geleceğe yönelik ilerleyeceği yol ile ilgili olduğu için, liderlik kavramı işletmeler bakımından amaç ve strateji geliştirmede hayati önem taşıyan bir bileşen olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla stratejik liderlik insanların belirli hedeflere ulaşabilmesi için, belirli bir yönde motive etmeyle ilgilidir. Bir stratejinin geliştirilmesinde rol

oynayan kişi ya da kişiler ile yönetimde yer alanlar aynı kişiler olabilir ya da olmayabilir. Özellikle bazı yöneticiler, gelecek için bir vizyon oluşturma yeteneğine sahip olabilirler ancak bazı durumlarda değişikliklerin uygulanması konusunda bir yol almak gerektiğinde başkalarına da güvenmek zorundadırlar.

Stratejik lider, bir organizasyonun stratejik değişimi için bireyleri veya gurubu etkileyen bir "değişim ajanı" olmalıdır. Üst düzey yöneticilerin değişimi yönetebilmelerinde, hem liderlik hem de yönetim becerilerinin yanı sıra birer değişim ajanı olmaları için bireylere ya da bir değişim ekibine ihtiyaçları olabilir. Ayrıca bir organizasyonun uzun vadede başarısı için sürekli yenilenme ve yaratıcı olması şarttır (Hannagan, 2002:164).

Stratejileri belirlemede hiç şüphesiz karar vericilerin değerleri ve kişisel özellikleri de etkili olmaktadır (Andrews,1997:64). Bugünün hızla değişim gösteren iş dünyasında liderlerin, çalışanların ve müşterilerin yeni sosyal psikolojilerini ve rekabeti iyi analiz etmeleri ve edindikleri tecrübeleri uygulamaya yansıtmaları gerekmektedir (Grantham ve Carr, 2002:6).

1960'lar ve 1970'lerde strateji alanında çalışanlar, daha önceki teorisyenlerden Barnard (1938) ve Selznick (1957) tarafından geliştirilen mantıksal temel gibi, üst düzey yöneticilerin işletmelerini şekillendirmedeki rollerine vurgu yapmıştır (Hambrick, 1989). Ancak 1970'lerin başlarında strateji yazınlarında üst düzey yönetici vurgusu ortadan kalkmış ve ürün yaşam eğrisi, pazar payı ve endüstri analizi gibi daha çok tekno-ekonomik faktörlere vurgu yapılmaya başlamış ve bu dönemde araştırmacılar kendi alanlarının diğer alanlar kadar somut olduğunu gösterme çabası içerisinde olmuştur (Hambrick, 1989). Ancak 1980'lerle birlikte, birey yine strateji ve örgüt araştırmalarında teorik formülasyonun bir parçası haline gelmeye başlamış ve 1990'larda stratejik liderliğin önemli bir araştırma konusu haline geldiği artık şüphe götürmemiştir (Hambrick, 1989).

Stratejik liderlik, örgüte karşı toplam bir sorumluluğa sahip bireylere, yani bu bireylerin özellikleri, neler yaptıkları ve bunları nasıl yaptıkları üzerine odaklanmaktadır (Hambrick, 1989). Stratejik liderliğin konusu olan kişiler, bireysel olarak yöneticiler örneğin yürütme kurulu başkanı veya departman yöneticisi; üst yönetim takımları örneğin yönetim kurulu veya yönetişim (governance) mekanizmaları örneğin yönetim kurulu üyeleri olabilir (Hambrick, 1989).

Liderlik ve Stratejik Yönü

Andrews (1997:63) kurumsal strateji sürecinin uygulanması aşamasında liderin stratejik düşünme kapasitesinin, kişilik özelliklerinin ve örgütsel yapı ile uyumunun önemine işaret etmektedir. Stratejik liderlik; geleceği öngörerek şekillendirebilmek, bunun için gerekli stratejik yönetim anlayışını oluşturabilmek ve bu doğrultuda diğer yönetici ve çalışanları yetkilendirerek, onları kuruluş vizyonu doğrultusunda yenilikçi ve yaratıcı hedeflere yönlendirerek, karmaşık küresel rekabet ortamında, gerektiğinde hızla stratejik değişimi sağlayabilmektir.

Hambrick (1989) tarafından oluşturulan ve Şekil 1.10.'da yer alan çerçevede, ortam çevreye ait endüstrinin büyüme oranı, yoğunluk oranı gibi dışsalları veya büyüklük ve çeşitlilik gibi örgüte ait unsurları ifade etmektedir. Örgütsel biçim ve davranış ise, araştırmacıların ya ortama bağlı olarak açıklamaya çalıştıkları, ya performansı açıklamak için ortam ile bağıntılı kullandıkları veya performansı tahmin etmek için tek başına kullandıkları işletmeye ait

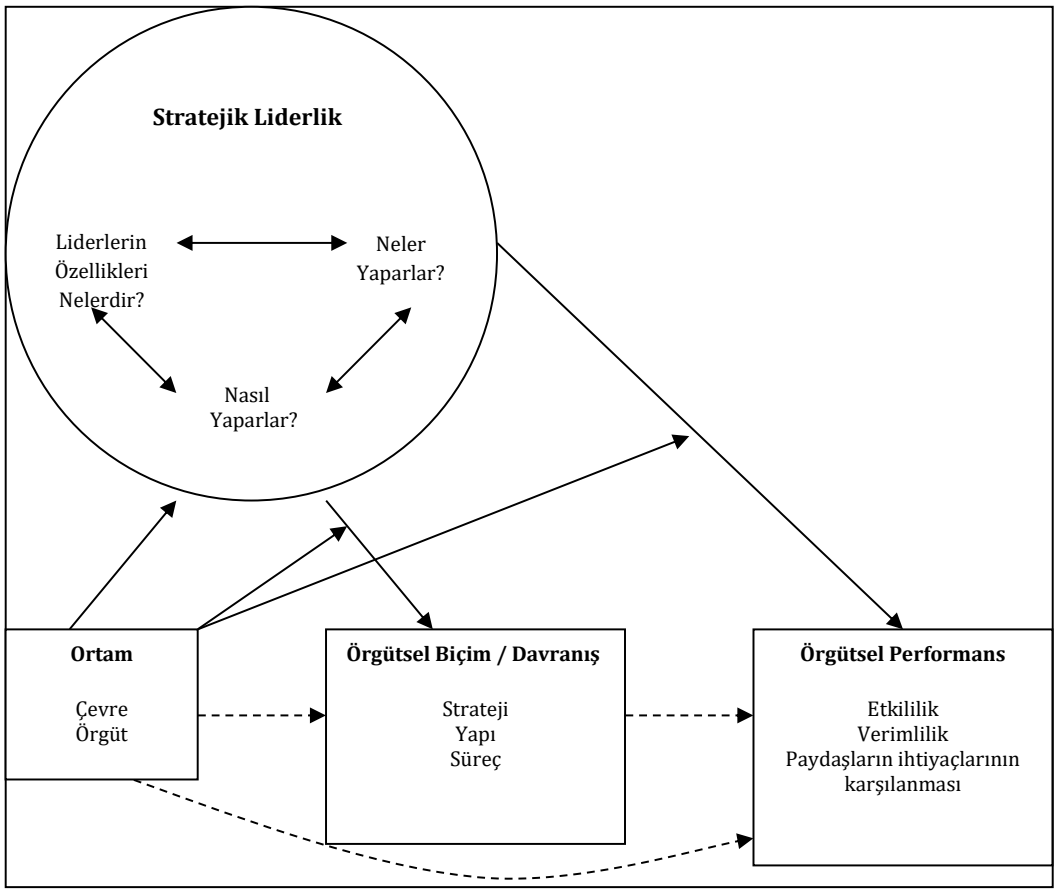
özelliklerdir. Strateji teorisinin son öğesi performans ise, örgütsel performansın alt elemanları olan etkililik, verimlilik ve paydaşların ihtiyaçlarının karşılanması gibi unsurların biri veya bir kaçı tarafından açıklanmaktadır.

Bu teorik çerçeve kapsamında, üst yöneticilerin örgütsel çıktılara etkisi olduğuna ve yöneticilerin benzerlerinden daha farklı çıktılar üretebileceğine inanıldığı için, stratejik liderlik Hambrick (1989) tarafından dördüncü eleman olarak teorik strateji çerçevesine yerleştirilmektedir.

Mahoney (2008:35) stratejik liderlerin yönlerini; klasik yöneticilik vasıfları, tasarımcı özellikleri, rol oyuncusu, rekabet sağlayıcı, vizyoner dönüştürücü, öz disiplin ve toparlanma stratejisi olarak ifade etmektedir. Değişim hızının artması ile birlikte liderler; belirsiz ve hızla değişen bir çevrede durağan, belirli ve kavi bir temel sağlamak durumundadırlar.

Lider işletmenin endüstri değişimlerinden ve müşteri ihtiyaçlarından hangilerine cevap vereceğini belirleyeceği karar verme disiplinini sağlamalıdır (Porter, 1996:77). Böylelikle lider örgütsel bozulmalardan kaçınmakta ve örgütsel ayırt ediciliği devam ettirebilmektedir. Liderlik planlı ve anlık oluşan durumlar arasındaki dengeyi sağlayacak şekilde hem reaktif hem de proaktif olabilmelidir. Liderler çevresel karmaşıklığı anlamak ve etkin eylem planları hazırlayabilmek için kullanılabilir bilgiye ihtiyaç duymaktadır (Mahoney, 2008:30).

Şekil 1.10. Stratejik Liderlik



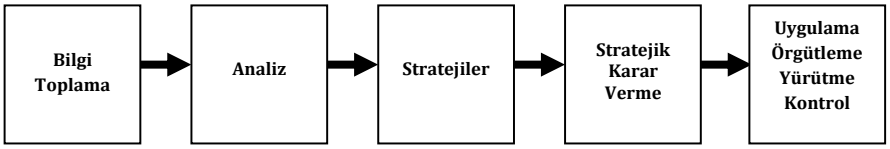
Kaynak: Hambrick, 1989

Liderler yönlendiren pozisyonundan öğrenen, destekleyen ve yetkilendiren bir pozisyona doğru kaymaktadır (Mahoney, 2008:31). Liderlerin görevlerinden birisi de örgüt çalışanlarını strateji hakkında bilgilendirmektir (Porter, 1996:77).

Stratejik Yönetim Süreci

İşletmelerde stratejik yönetim bir defaya mahsus bir faaliyet olmaktan ziyade bir süreç olarak kabul edilmekte ve uygulanmaktadır. Wells (1994:5) stratejik yönetimin, stratejik planın ötesinde, planın kullanıma alınması, uygulanması ve değerlendirilmesi aşamalarını kapsayan bir süreç olduğunu ifade etmektedir. Stratejik planın kullanıma alınmasıyla kastedilen, planlamanın tamamlanması ve tüm çalışanlar ile paylaşılmasıdır. Bu aşamanın ardından gelen planın uygulanması aşaması ile faaliyetler için kaynak tahsisi ve hemen ardından gelen değerlendirilmesi aşaması ile ise stratejik planın asıl amaç doğrultusunda uygun bir biçimde yürütülüp yürütülmediğinin kontrol edilmesi söz konusudur. Öte yandan Ülgen ve Mirze (2004:31) stratejik yönetim sürecini; *"bilgi toplama, analiz, seçim, karar verme ve uygulama faaliyetlerinin tümü"* olarak ifade etmektedir. Stratejik yönetim sürecinin özet halde gösterimi Şekil 1.11.'de yer almaktadır.

Şekil 1.11. Stratejik Yönetim Süreci



Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2004: 37

Stratejik yönetimin başarı ile uygulanabilmesi için öncelikle yöneticilerin stratejik düşünceye sahip olmaları ve stratejik yönetimin gerekliliğine ihtiyaç olduğunu bilmeleri şarttır. Bilinçli yöneticiler stratejik yönetim sürecini stratejistleri belirlemekle başlatırlar ve süreç analizi, yönlendirme ve strateji oluşturma ile devam ederler. Bu aşamaların nihayetinde stratejinin uygulamaya konulması ile birlikte kontrol fonksiyonuna ağırlık verilmektedir. Her aşama birbirinden bağımsız olarak düşünülmemekte ve fakat tamamlayıcı bir pozisyon olarak ele alınmaktadır. Bu sayede stratejik yönetim süreci dinamik bir yapıda gerçekleşmektedir.

Stratejik Yönetimde Durumsallık Yaklaşımı

Bir işletme amaçlarını belirlerken ve bu amaçlar çerçevesinde stratejilerini oluştururken, çevresinde kendisi ile doğrudan doğruya ilişkili ya da kendisini etkileyebilecek öğelerin tümünü yakından gözlemlemeli, özelliklede rakiplerinin davranış ve tutumlarını izlemelidir. Çevresini dikkatlice gözlemlemeyen bir işletmenin kendisini bekleyen gelecekten habersiz bir biçimde yanlış yöne gitmesi ve hatalı kararlar alabilmesi, kuvvetle muhtemeldir. Alınan bir kararın doğruluğu ancak kararın yer, zaman ve diğer koşullarla uyumlu olması haline mümkün görünmektedir. Franklin (2001), stratejiyi durumsal bir süreç olarak görmek gerektiğinin nedenlerini tartışmakta ve durumsallık yaklaşımının sahip olduğu özelliklerle postmodernizmde bulunan birçok fikir ve konuyu bağdaştırmaktadır.

Standart bir çerçeve ve formül oluşturmanın ve de birbirine benzer örnekler olmadığından karşılaştırma yapmanın imkânsızlığını vurgulayan postmodern yaklaşıma göre, strateji kavramının içi boşalmakta, bu kavram geçerliliğini kaybetmektedir (Franklin, 2001). Ansoff (1965), strateji kavramının anlamsızlığının bu kavrama çok fazla anlam yüklenmesinden kaynaklandığı belirtilmektedir. Prahalad ve Hamel (1990) ise 1965-1985 yılları arasında büyük gelişmeler gösteren strateji literatürünün temelini oluşturan kavram ve araçların, yeni fikirlere yol açması için yeniden değerlendirilmesi gerektiği, yöneticilerde stratejik düşünce ve davranışa acil ihtiyaç duyulduğu ve geleneksel strateji paradigmalarının tekrar gözden geçirilmesi gerektiği ifade etmektedirler.

Durumsallık yaklaşımı akademisyen ve araştırmacılara bu tür bakış açıları kazandırmaktadır. Çünkü durumsallık yaklaşımı farklı çevresel faktörler ve konumlarından dolayı her işletmenin farklı varsayımlar altında değerlendirilmesini gerektirmektedir. Klasik yönetim düşüncesindeki gibi her işletmeye uygun tek bir çözümün varlığına inanmamaktadır. İşletmelerin içinde bulundukları çevrenin koşulları çerçevesinde ele alınmasının daha uygun çözümler üreteceği savunulmaktadır. Strateji teorilerinin birçoğu, "the five forces", "competitive advantage", "generic strategy" ve "value chain" gibi yeni bir terminoloji ortaya koyan, strateji ekollerine dayanmaktadır. Bu terminolojide yeni olan birçok şey varsa da birçok fikrin temeli dünyayı daha deterministik gören mikro ve endüstriyel ekonomideki çalışmalara dayanmaktadır (Franklin, 2001). Bu görüşe göre, dünya değişimin ve belirsizliğin az olduğu, uygun şekillerde yönetilebilen kaynaklarla ve yönetici yeteneği ile rekabetçi pozisyonu kazanma sürecinin kolayca analiz edilebileceği bir yerdir. Ancak, gerçek dünya daha karmaşık, belirsiz ve dinamiktir. Bu koşullarda, bu karmaşıklıkla baş edebilecek değişik strateji modellerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle, durumsallık yaklaşımını benimseyen modeller ortaya çıkmaktadır. Stratejik planlamada da temel varsayım işletmelerin değişken, dinamik çevreye karşı uyum sağlayan bir yapıda olduğudur (Olsen, 2007:16). Dolayısıyla doğalarında değişken ve dinamik çevreye uyum sağlama eğilimleri olan işletmelerin stratejik kabiliyetlerin kazandırılması ancak durumsallık yaklaşımı ile mümkün görülmektedir. Bu açıklamalar ışığında durumsallık yaklaşımından hareketle çeşitli stratejilerin meydana geldiği kaynaklar Tablo 1.4.'de çeşitli strateji türleri ve temel özellikleri biçiminde gösterilmiştir.

Tablo 1.4. Strateji Türleri ve Temel Özellikleri

Strateji	Temel Özellikler
Planlanmış	Stratejilerin kaynağı resmi planlardır: Kesin niyet mevcuttur. Merkezi liderlik tarafından formüle edilmiş ve ifadelendirilmiş, sürprizlerin olmamasını garantileyecek ılımlı, kontrol edilebilir ve öngörülebilir bir ortamı sağlamak üzere resmi kontrollerle desteklenen, en kasıtlı stratejilerdir.
Girişimsel	Stratejiler merkezi bir görüşten kaynaklanır: Niyetler kişisel, tek bir liderin ifade edilmemiş görüşü olarak mevcuttur ve yeni fırsatlara uyum sağlayabilir. Örgüt liderin kişisel kontrolü altındadır ve ortamda korunaklı bir yerde (niş) yerleşmiştir. Stratejiler göreli olarak kasti olmakla birlikte tasarlanmamış (aniden de ortaya çıkabilir) da olabilir.
İdeolojik	Stratejiler paylaşılan inançlardan kaynaklanır. Niyetler tüm aktörlerin kolektif görüşü olarak mevcuttur ve göreli olarak değişmezdir, normatif olarak (telkin edilmiş-indoctrination) ya da sosyalleştirme (socialization) yoluyla kontrol edilir. Örgüt genel olarak çevreyle proaktif ilişki içindedir. Strateji daha çok kastidir.

Şemsiye	Stratejiler sınırlamalardan kaynaklanır. Liderlik örgüt eylemlerini kısmi olarak kontrol eder, stratejik sınırları veya hedefleri, diğer aktörlerin kendi güçlerine ya da karmaşık hatta öngörülemeyen çevreye tepkileri çerçevesinde tanımlar. Stratejiler kısmen kasti kısmen kasıtsız ve hem de kasıtlı kasıtsızdır.
Süreç	Strateji süreç içinde ortaya çıkar. Liderlik, içerik özelliklerini diğer aktörlere bırakarak, stratejinin süreç özelliklerini (işe alma, yapı vs.) kontrol eder. Stratejiler kısmen kasti kısmen kasıtsız ve kasıtlı kasıtsızdır.
Bağlantısız	Strateji sınırları belirlenmiş bir alan içinde oluşur. Aktörler örgütün geri kalanıyla gevşek bir ilişki içindedir. Merkezi ya da ortak niyetlerin olmadığı hallerde veya bu ortak veya merkezi niyetin tam aksine kendi eylemlerinden model üretir. Stratejiler, aktörler için kasti olsun olmasın, örgütsel olarak kasıtsızdır/aniden ortaya çıkandır.
Oydaşma	Strateji oydaşma halinde oluşur. Karşılıklı ayarlamalar, düzenlemeler yoluyla, merkezi ya da ortak niyetlerin yokluğunda yaygın hale gelen modeller üzerinde birleşir. Stratejiler daha çok kasıtsız/aniden ortaya çıkandır.
Empoze Edilmiş	Stratejiler çevrede oluşur. Çevre eylemlerdeki durumlara ya doğrudan empoze etmek ya da mutlak olarak engellenen veya sınırlanan örgütsel tercihler yoluyla dikte eder. Stratejiler, örgüt tarafından içselleştirilip kasti hale getirilse de kasıtsızdır/aniden ortaya çıkandır.

Kaynak: Mintzberg ve Waters, 1985.

Stratejik Analiz

Stratejik analiz, işletmelerin yakın ya da uzak çevrelerini ve aynı zamanda işletmenin sahip olduğu varlıklar, kaynaklar ve yetenekler ile bunların ilerideki olası durumlarıyla ilgili analizleri içeren bir belirleme sürecidir. Bu analizin temelinde belirsizlikler söz konusudur. Stratejik analizde amaç söz konusu belirsizlikleri azaltmak, işletmeye öngörü kazandırmak ve gelecekteki muhtemel durumlar için hazırlıklı olunmasını sağlamaktır.

Stratejik yönetim uzun dönemli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşır. Geleceğe nasıl bakıldığı vizyonla ifade edilir ve geleceğe yönelik çabalar misyonla somutlaştırılır. Organizasyonun, dış çevredeki fırsat ve tehditleri bilmesinin yanında, kendi gücü ve zayıflıklarının da farkında olması gerekir (Akgemci,2007:128). Stratejik analiz süreci işletmenin faaliyet gösterdiği genel ve sektörel çevre unsurlarının hâlihazır durumunun incelenmesi ve işletme içindeki unsurların değerlendirilmesiyle ilgili süreçtir (Ülgen ve Mirze, 2004:64). Bahsedilen genel çevre işletmenin faaliyetlerine dolaylı olarak etkisi bulunan faktörlerden ibaretken, doğrudan etki eden faktörler ise örgütün sektörel çevresiyle sınırlıdır.

Etkili bir işletme analizinin beş temel konuyu içermesi gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004:116):

- İşletmenin varlık ve yeteneklerinin belirlenmesi,
- Bunların taklit edilemeyen temel yeteneklerden olup olmadıklarının tespit edilmesi,
- Varlık ve yeteneklerin sektördeki rakiplerin sahip oldukları varlık ve yetenekler ile karşılaştırılarak üstün ve zayıf yönlerinin belirlenmesi,
- İşletmenin faaliyetlerinin sektör ortalamalarıyla kıyaslanması ve

- Kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi.

Dış çevre analizi, örgütsel karar almada kullanılmak için stratejik önemi olan bilgiyi toplama ve inceleme sürecidir. Bu analizin temelinde, elde edilen bilgi yolu ile örgüt üzerine önemli etkileri olan çevresel fırsat ve tehditleri anlamak yatar. Örgütlerin girişim eğilimi çevrenin değişim, belirsizlik ve dinamizm özelliklerince desteklenebildiği gibi engellenebilir de. Algılanan pazarda pozitif ve negatif gelişmeler, rekabet-ürün ilişkisinin yarattığı belirsizliklerden, talep koşullarındaki değişimlerden, radikal endüstri değişimlerinden ortaya çıkabilir. İşletmelerde iç analizden sonra işletmenin dış çevresindeki gelişmelerin, işletmeye olası etkilerini belirlemeye yönelik olarak dış çevre analizi yapılmaktadır. Nihayetinde bu analizlerden sonra ulaşılmak istenen amaçlar ve hedefler belirlenmektedir (Usta ve Öztayşi, 2006:1).

Usta ve Öztayşi'ye (2006:1) göre stratejik yönetimde çevre analizi yapılırken odaklanılması gereken noktaları aşağıdaki gibidir;

a) *Ekonomik bileşen:* Ekonomide kaynakların nasıl dağıtıldığı ve kullanıldığını belirtir. Ekonomik bileşen işçilik ücreti, enflasyon, işçiler ve işverenler tarafından ödenen vergiler, hizmet ve ürünlerin fiyatları gibi etmenleri içerir.

b) Politik bileşen: Hükümet meseleleriyle ilişkili bileşenleri içerir.

c) *Yasal bileşen:* Toplum bireylerinin uymak zorunda olduğu kurallar veya yasalardır.

d) Teknoloji bileşeni: Ürün ve hizmet üretimine getirilen yenilikleri (yeni yaklaşımları) içerir.

Stratejik yönetim temelli kaynakların, dış çevre analizi kapsamında değerlendirilen sektör analizi ile birlikte başlıcaları olarak, genel (uzak) çevre (yasal, politik, makro ekonomik, sosyo-kültürel, uluslar arası, demografik ve teknolojik), yakın (iş-sektör) çevre (M.Porter'ın Beş Rekabetçi Güç Modeli) ve işletme (iç) çevre analizi (maddi olan ve olmayan varlıklar, yetenekler) olmak üzere üç aşamada (Ülgen ve Mirze, 2004:80-82) değerlendirildi görülmektedir.

Stratejik Yönetimde Dış Çevre

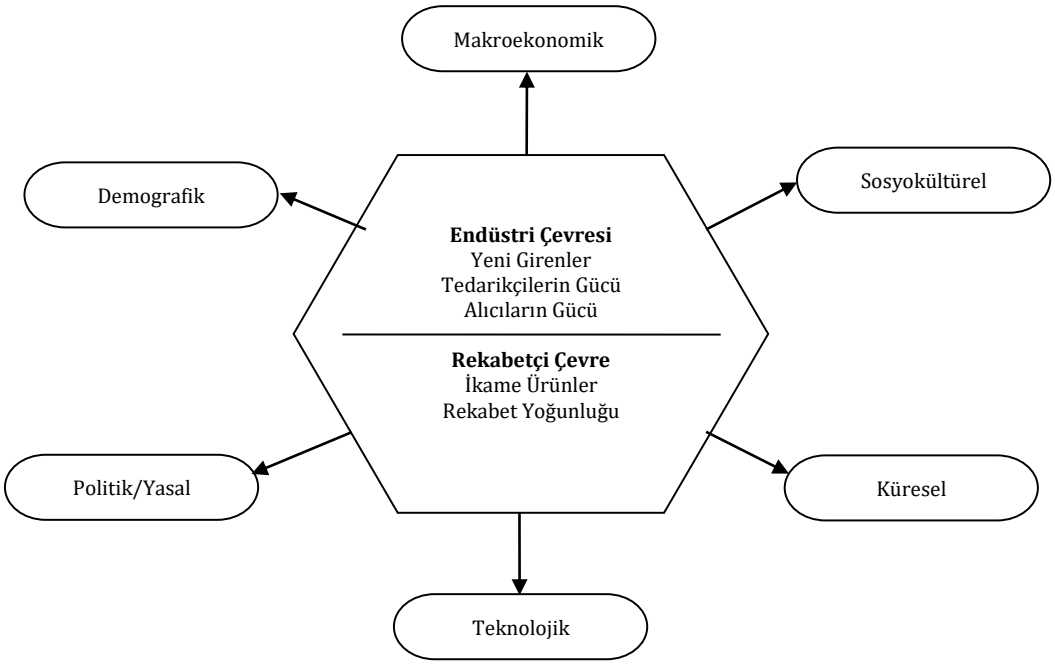
İşletmenin dış çevresindeki değişme ve gelişmelere bağlı olarak işletmenin karşı karşıya kalacağı fırsat veya tehditlerin önceden tahmin edilmesine yönelik çalışmaları kapsar. Çevrenin mevcut yapısı belirlenir ve gelecekte alacağı şekil tahmin edilerek, işletme üzerine yapacağı etkiler öngörülür. Çevre, işletmenin dışında kalan fakat kendisiyle doğrudan ve/veya dolaylı olarak ilgili faktörleri ifade eder. İşletme, hayatını sürdürebilmek için ihtiyacı olan her türlü kaynak ve enerjiyi çevresinden alır ve buna karşılık onun istek ve ihtiyacına cevap vermeye çalışır (Dinçer, 2004:71).

Çevre kavramı, "sistem yaklaşımı" ile önemini artırmıştır. Sistem yaklaşımına göre her sistem bir başka sistemin alt sistemidir ve bütün sistemler birbirleriyle ilişki halindedir. İşletmeler çevreye kaynaklar ve çevrenin sağladığı olanaklar açısından bağımlıdır, çevre de işletmeye ürettiği ürün ve hizmet ile iş imkânları açısından bağımlıdır. Çevre, işletmeye fırsatlar, tehditler ve kısıtlamalar sunar. Çevreden işletmeye sunulan olanakları ve sorunları değerlendirme derecesi her işletme için farklıdır. Çevrede meydana gelen değişikliklere uyum sağlayabilmesi, işletmelerin olup biten değişiklikleri izlemesine bağlıdır. İşletme, çevreden

doğru ve zamanında bilgi alamaz ise, çevresel koşullardaki değişime işletmenin zamanında ve uygun şekilde tepki vermesini engelleyecektir. Fakat elde edilen bilgilerin kabul edilebilir nitelikte olması halinde işletmeler kendi yapı ve stratejilerini etkileyen kararlar alabileceklerdir (Özalp,1987). Dışsal çevre, örgütlerin dışında kalan parametreleri içerir. Örgüt sınırının, kontrol altındaki değişkenlerle, kontrol dışındaki değişkenleri birbirinden ayıran hayali bir çizgi olduğu kabul edilmektedir (Koçel, 2005:199). Genel çevre endüstriyi ve işletmeyi etkileyen boyutlar barındırdığı için oldukça geniş kapsamlıdır. Dış çevre ya da uzak çevre unsurları ekonomik, sosyokültürel, küresel, teknolojik, demografik ve politik/yasal olmak üzere altılı bir sınıflandırma ile ifade edilebilir. İşletmeler doğrudan uzak çevre unsurlarını kontrol edemezler. Buradan hareketle işletmeler bu unsurları anlamaya dönük olmalıdır. Buna uygun stratejilerin belirlenmesi ve uygulanması ile ilgili bilgileri elde etmek ve değerlendirmek zorundadırlar (Hitt vd., 2007:37).

Endüstri çevresi rekabetçi tepkilerden ve eylemlerden ibaret olduğu için, doğrudan işletmeyi ve rakiplerini ilgilendiren yeni girenler, tedarikçilerin gücü, alıcıların gücü, ikame ürünler ve rekabet yoğunluğu faktörlerinden ibarettir. Bu beş faktörün aralarındaki etkileşimin toplamı endüstrinin kar potansiyelini belirler. Bir işletme bu faktörleri etkileyebilecek ve bu faktörlerden kaynaklanan meydan okumalara karşı kendini başarıyla koruyabilecek şekilde kendini konumlandırabilir (Hitt vd., 2007:37).

Şekil 1.12. Dış Çevrenin Sınıflandırılması ve Unsurları



Kaynak: Hitt vd., 2007:36

Tablo 1.5.'de dış çevre analizinin bileşenleri ifade edilmiştir. Buna göre dış çevre analizi tarama, izleme, tahmin ve değerlendirme olmak üzere dört basamaklı bir sürece sahiptir.

Tablo 1.5. Dış Çevre Analizinin Bileşenleri

Tarama	Çevresel değişikliklerin ve eğilimlerin erken sinyallerinin belirlenmesi
İzleme	Çevresel değişim ve eğilimleri sürekli gözlemler yoluyla algılanması ve anlamlandırılması
Tahmin	İzlenmekte olan değişim ve eğilimlere dayalı beklenebilecek sonuçlar hakkında öngörüde bulunmak
Değerlendirme	İşletme stratejileri ve yönetimi için çevresel değişim ve eğilimlerin zamanlamasının ve öneminin belirlenmesi.

Kaynak : Hoskisson vd., 2007:39

Genel Çevre

Genel çevre ile bir işletmenin içinde bulunduğu endüstri ve faaliyet gösterdiği pazarların dışındaki daha geniş çevre kastedilmektedir. İşletmenin etki alanının dışındaki güçlerin hâkim olduğu ve kontrol edemediği uzak çevre şeklinde de adlandırılan makro çevre, faaliyet gösterilen çevre (sektör-pazar) üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bir endüstrinin doğumu ya da ölümü, pazarların genişlemesi ya da daralması, sektör içerisindeki rekabet şartları gibi birçok şey genel çevrenin etkisiyle mümkündür. Genel çevrenin endüstri ve pazarlar üzerinde var olan potansiyel ve fiili etkisi nedeniyle yöneticiler için genel çevre tahminleri oldukça önemlidir. Rekabet avantajı olabilecek imkânlar sunan genel çevrede, değişim karşısında güçlü olabilmek ve bunlardan yararlanmak ya da karşı savunma için harekete geçmek için doğru tahminlerde bulunmak olasıdır (Campbell ve Luchs, 2002:116).

Birçok işletme dış çevresinde çalkantılı, karmaşık ve gittikçe zor yorumlanabilen küresel şartlarla karşı karşıyadır. İşletmeler, genellikle çevresel veriler noksanlığı yüzünden ne ile uğraştıklarını bilmedikleri, genel çevre ile ilgili bilgilerini artırmak için, dış çevre analizi adı verilen süreçle meşguldürler. Bu süreç, tarama, izleme, tahmin ve değerlendirme olmak üzere dört faaliyeti içerir. Dış çevreyi analiz edenlerin, bu sürecin tamamlanması zor ama çok önemli bir etkinlik olduğunu anlamaları gerekmektedir. Genel çevre analizinin amacı fırsatları ve tehditleri belirlemektir. Fırsatlar, genel çevrede bulunur ve bir işletmenin kendisine rekabet avantajı sağlamasına yardımcı olacak niteliktedirler. Tehditler ise, işletmenin rekabet gücü elde etme çabalarını engelleyebilecek genel çevre durumlarıdır (Hoskisson vd., 2007:39).

Makroekonomik Güç: Bir ulusun genel sağlık ve refahını veya yeterli bir getiri sağlamak arzusunda olan bir organizasyonu, endüstrinin yeteneklerini, bölgesel bir ekonomiyi etkileyen güçlerdir. En önemli makroekonomik güçler büyüme hızı, faiz oranları, döviz kurları ve enflasyon (ya da deflâsyon) olmak üzere dörde ayrılır (Hill ve Jones, 2006:64). Ekonomik büyüme, müşterilerin harcamalarında bir artışa yol açar. Çünkü bir endüstrideki rekabetçi baskılar genel bir üretim hızı yaratmak eğilimindedirler. Bu da işletmelerin kendi operasyonel güçlerini genişletmelerine ve daha yüksek karlar elde etmelerine fırsat tanır. Tersinde ise ekonomik gerileme (resesyon) sonucunda artan rekabet baskısı sebebiyle müşteri harcamaları azalır. Ekonomik gerileme olgun ekonomilerde sıklıkla endüstriyel fiyat savaşlarına neden olur (Hill ve Jones, 2006:65).

Faiz oranları ile bir işletmenin ürün veya hizmetlerine olan talebi belirleyebiliriz. Faiz oranları, müşterilerin ürünleri veya hizmetleri satın alma finansmanlarını doğrudan etkiler.

Döviz kurları rejimi, bir ulusal para biriminin başka para birimleri karşısındaki değeridir. Döviz kurlarının hareketi, küresel bir pazarda faaliyet gösteren işletmelerin ya da girdi maliyetlerinin doğrudan etkilenmesi söz konusudur.

Sürekli olarak fiyatların nispi seviyesinin artması sonucu oluşan fiyat enflasyonunun neden olduğu daha yüksek faiz oranları, yavaş ekonomik büyüme ve istikrarsız para hareketleri yüzünden ekonomik belirsizlikler ortaya çıkar. Böyle bir durumda da yatırım planlamaları aksar. Enflasyon gelecek hakkındaki öngörüleri engeller. Deflâsyon ise durgunluğun ve fiyatlar seviyesinin sürekli düşüşüdür. Sürekli bir istikrarsızlık ortamında işletmeler yatırım yapmaktan kaçınacaktır. Pazarın daralması ve iş ortamının durgunlaşması birçok rekabetçi faktörü de olumsuz yönde etkileyecektir.

Sosyokültürel Güç: İnsanların değer yargılarını, tutumlarını, davranış biçimlerini, kültürel alışkanlıklarını, olaylara bakış açılarını, yaşam biçimlerini oluşturan ve etkileyen unsurların bulunduğu çevredir (Ülgen ve Mirze, 2004:86) Bu tür faktörler işletmeleri etkileyen en önemli unsurlardandır. Yavaş olmakla beraber sosyokültürel faktörler zaman içerisinde değişmektedir. İşletme çalışanlarının davranışlarındaki değişimler ve sosyal özellikleri, müşterileri etkileyen tutum ve toplumsal davranışlardaki değişimler, ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulmuş işletmelerde uygulanabilecek stratejileri de etkileyecektir. Çalışanlar, müşterilerin ve dolayısıyla toplumun değerleri, tutum ve davranışları stratejik analiz sürecinde göz önünde bulundurulması gereken en önemli faktörlerdir (Akgemci, 2007:134).

Küresel Güç: Küresel güçler ya da uluslar arası çevre, işletmenin faaliyette bulunduğu ülkenin dışındaki yabancı ülkelerdeki fırsat ve tehditleri barındıran politik, yasal, ekonomik ve sektörel olayları ve oyuncuları (müşteriler, tedarikçiler, rakipler) kapsamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004:89). Küresel güçler özellikle ürün ve hizmet, hammadde ve yarı mamul, kültür, yaşam, ekonomik, işgücü sınırlarının kalktığı küresel bir ortamda işletmeleri yakından etkilemektedir. İşletmeler stratejik analiz esnasında sadece kendi ülke sınırları içerisindeki çevresel güçleri değil, küresel anlamdaki güçleri de dikkat almalıdır. Özellikle mali anlamda birbirileri ile adeta kenetlenmiş olan ülke ekonomileri bu durumun önemini açıklamak için yeterlidir. Zira Avrupa'da meydana gelmesi beklenen bir ekonomik kriz için Türkiye'nin aldığı önlemler tartışılmaktadır. Bu işletmelerin muhtemel bir kriz için öngörülerde bulunmalarına ve bazı önlemler almalarına neden olmaktadır. Bununla beraber küresel anlamda bazı ülkelerde meydana gelen yasal düzenlemeler, çatışmalar, siyasi belirsizlikler bile bunlarla ilgisi olmayan ülkelerdeki işletmeleri dahi olumlu ya da olumsuz anlamda etkilemektedirler. Dolayısıyla stratejik analiz süreci bütün bu faktörlerinde dikkat alınmasını zorunlu kılmaktadır.

Teknoloj: Günümüz dünyası artık giderek artan ölçülerde teknoloji yoğun bir ortam haline gelmiştir. Teknolojinin neden olduğu bu yeni dünyanın özellikleri hızlanan değişim, artan güç kayması, artan karmaşıklık ve artan rekabet şeklinde sıralanabilir. Bu trendlerin artmasında teknolojik değişmeler çok önemli bir rol oynamaktadır. Bu değişimlerin en önemlilerini şu şekilde saymak mümkündür (Akın, 2001:234):

1. Hızlanan taşıma teknolojileri,

2. Sofistike iletişim teknolojileri sonucu hemen her tür sosyal ilişkide gerekli zamanın kısalması,

3. Yeni multimedya teknolojileri ve sanal gerçeklik aracılığıyla deney, öğrenme ve eğlenmenin gerçek zamanlı, sesli ve görüntülü olarak mümkün hale gelmesi,

4. Yapay zekânın kullanılır hale getirilmesi.

Söz konusu teknolojik değişmeler, ülkeleri birbirleriyle ve genel olarak dünya ile çok sıkı bir şekilde uyum sağlamaya zorlayan politik ve yasal bir dizi yeniliği de beraberinde getirmektedirler. Bunların bazıları şu şekilde sayılabilir (Şimşek ve Akın, 2003:98):

1. Piyasa merkezli ekonomik uygulamaların genel kabul görmesi,

2. Ekonomilerin deregülasyonu, ticaretin liberalleşmesi ve piyasaların küreselleşmesi,

3. Standart işletme süreçlerinin artması ve ortaklıkların yaygınlaşması.

*Politik/Yasal Güç:*Devletlerin hem uluslar arası hem ülke çapında, hem de mahalli seviyedeki politik eğilimleri ve yasal düzenlemeleri sık sık değişebilmektedir. Ülkelerin birbirleriyle politik ve ekonomik yönden işbirliği yapmaları, işletmeler üzerinde büyük ölçüde etkin olmaktadır. Özellikle, dış ticaret (hammadde, enerji, ürün alım-satımı), dış yatırımlar, diğer ülkelerle ilgili mali destek ve yardımlar işgücü arz veya talebi yönündeki ilişkiler politik eğilime bağlı olarak gelişmektedir. Yine asgari ücret, organize sanayi bölgeleri, teşvik politikaları, iş güvenliği ve işçi sağlığı, çevre koruma gibi alanlarda sıklıkla yasal ve politik düzenlemelere başvurulmaktadır. Öte yandan küreselleşmenin bir sonucu olarak işletmeler yalnızca bulundukları ülke veya bölgede alınan kararlardan değil başka ülkelerin aldığı yasal ve politik kararlardan da etkilenmektedirler (Akgemci, 2007:132)

Demografik Güç: Demografik çevre, işletmelerin faaliyette bulunduğu çevredeki nüfusun yapısı, özellikleri ve trendleriyle ilgili unsurları kapsar. Nüfus yapısının sayısal büyüklüğü, yaş grupları, kadın- erkek oranı, etnik yapı, nüfusun dağılımı, gelir ve eğitim durumları gibi unsurları içerir. Üretim ilişkilerinde, iletişim ve bilgi teknolojilerinde ve sosyo-kültürel unsurlardaki değişimler demografik yapıyı da etkilemektedir. Demografik unsurlardaki değişim oluşturacağı fırsat ve tehditler, gelecekteki toplumsal yaşamı ve dolayısıyla işletmelerin gelecekteki konumlarını da etkileyecektir (Ülgen ve Mirze, 2004:87).

Sektör Analizi / Endüstriyel Örgüt Teorisi

Porter (2000) tarafından endüstriyel örgüt teorilerinin stratejiye uygulanmasıyla gerçekleştirilen ve beş rekabetçi güç modeli olarak da bilinen görüş, literatürde sıklıkla başvurulan bir yaklaşımıdır. Endüstriyel örgüt teorisi (EÖT) işletmelerin içinde bulundukları endüstrinin yapısını, diğer bir ifadeyle işletme dışı faktörlerin incelenmesi gereğini vurgulamaktadır.

Endüstrinin rekabetçi analizi konusunda literatür incelendiğinde, yapılan çalışmaların (Barney ve Hoskisson, 1990; Thomas ve Pollock, 1999; McWilliams and Smart, 1993) hemen hemen tümünün Beş Rekabetçi Güç Modeli'ni Yapısal-Davranış-Performans Paradigması (Structure-Condunt-Performance Paradigm/S-C-P) içerisinde değerlendirildiği görülmektedir. Bu paradigmaya göre, sanayi performansını sanayi davranışı, sanayi davranışını da sanayi yapısı belirler. Diğer bir ifade ile sanayi yapısından sanayi performansına doğru nedensel bir akış vardır. Ancak, aynı yapısal faktörlere maruz kalan işletmeler benzer şekilde davranacakları için, işletme performansını büyük ölçüde yapı

belirler. Sanayi ekonomisi araştırmalarında davranış bir anlamda göz ardı edilerek, yapı ile performans arasındaki ilişkiler üzerinde durulur. Bir sanayideki bütün işletmeler, ölçekleri hariç, ekonomik olarak önemli bütün boyutlarda birbirine benzerdir (Fiegenbaum vd., 1987).

Dış çevre analizleri kapsamında, işletmeler öncelikle içinde bulundukları veya girmeyi düşündükleri sektörü ardından da işletmelerinin durumunu analiz etmekle işe başlarlar. İşletmelerin kendi durumlarını analiz için çok çeşitli çalışmalar yapılabileceği gibi sektör analizinde en popüler yaklaşım M.Porter'ın "Beş Rekabetçi Güç Modeli"dir. Porter'a (1996:61-78) göre, "stratejinin temelinde rekabetle mücadele etmek vardır. Strateji, benzersiz ve değerli pozisyonları kapsayacak şekilde farklı aktiviteleri tespit etmelidir. Eğer endüstride belirli bir tane ideal pozisyon varsa stratejiye ihtiyaç yoktur. İşletmeler yarışı kolayca kazanabilmek için, onu herkesten önce ortaya çıkartarak yüz yüze gelmek isterler. Stratejik pozisyonun temelinde rakiplerden farklı aktivite seçimi vardır. İşletmeler performanslarını tespit için, en iyi farklılığı ortaya koyarak bütün ihtiyaçlara uygun ve bütün müşterilerin ulaşabileceği, rakiplerin kolayca tedbir alamayacağı etkin operasyonel etkinlikler isterler". İşletmenin verdiği ideal karar kendisi için uzun vadeli ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacak, rekabetçi pozisyonunu ileriye götürecek, kendisini taklit edenlere ciddi zorluklar çıkartacak ciddi kayda değer bir seçim olmalıdır.

Porter, belirli bir endüstri içerisinde faaliyet gösteren işletmelerin endüstrinin yapısını etkilemelerine ek olarak endüstri içerisinde bir konum seçmeleri gereğini vurgulamaktadır. Konumlama; işletmenin rekabet etmek için genel yaklaşımının ortaya konması ve işletme karlılığının endüstri ortalamasıyla kıyaslanmasıdır.

Burada konumlamanın temelinde biri maliyet liderliği bir diğeri de farklılaşma olmak üzere iki temel düşünce yatmaktadır. Nihayetinde bir işletmenin, üreteceği ürün çeşitlerini, dağıtım kanallarını, alıcı çeşitlerini, satış yapacağı coğrafi alanları ve faaliyet göstereceği endüstriyi seçmesi gereğini belirten Porter, bir işletmenin savunulabilir bir konuma sahip olması ve rekabet üstünlüğünü geliştirebilmesi için genel stratejiler önermektedir.

Sonuçta Porter (1981) endüstri yapısının anlaşılması yönünde analitik bir çerçeve oluşturmuş ve 'Beş Güç Modeli' ile rekabetin çok yönlü yapısını incelemiştir. Porter'ın modeli mevcut ve muhtemel rakipleri analiz etmek için bir yöntem gütmektedir. Porter'a göre, bir işletmenin endüstride başarı elde etmesi kendini ne kadar iyi konumlandırdığına, çevreyle ilişkilerine ve diğer işletmelerden ne derece farklılaşabildiğine bağlıdır (Schneider ve Lieb, 2004). Bu nedenle rekabeti etkileyen unsurlar olarak, endüstrideki rekabeti, giriş bariyerlerini, ikame edilebilirliği, tedarikçileri ve müşterileri inceleme ihtiyacı duymuştur.

Aynı endüstride yer alan işletmeler rekabetin kaynağını oluşturmaktadır (Mahoney, 2008:128). İşletmeler her zaman piyasaya kimlerin girebileceği, nasıl ve ne zaman girebilecekleri, aynı ürün pazarına girebilecek işletmelerden hangilerinin yeterli ve gerekli kaynak, yetenek ve güdüye sahip olduğunu hesaba katmalıdır (Mahoney, 2008:130).

Tedarikçiler özellikle sayıları az veya temin ettikleri ürün/hizmet kıt veya eşsiz ise, rekabet açısından güçlü pozisyona sahiptir. Müşterinin gücü diğer bir rekabet kaynağı konumundadır. Müşterinin işletme rakipleri hakkında yeterli bilgiye sahip olması, işletmenin bireysel müşterilere bağlılığı ve müşterilerin tedarikçiler arasında seçim yapma kolaylığı kadar rekabet pozisyonunu etkilemektedir (Mahoney, 2008:131).

Endüstriyel Örgüt Teorisi (EÖT) dış çevrenin işletmenin faaliyetleri üzerindeki etkisini açıklar. EÖT'ye göre işletmenin içinde bulunduğu endüstri işletme performansının temel belirleyicisidir. EÖT dört temel varsayıma dayanmaktadır (Güleş ve Bülbül, 2004: 41).

- EÖT ortalama kâr ile sonuçlanan stratejilerin belirlenmesinde çevrenin baskısının olduğunu varsaymaktadır.
- Endüstrinin herhangi bir dalında rekabet eden işletmelerin çoğunun benzer kaynakları kontrol ettiğini ve benzer stratejiler uyguladığını varsaymaktadır.
- EÖT'ye göre işletme stratejilerinin uygulanmasında kullanılan kaynaklar, işletmeler arasında yüksek hareketliliğe sahiptir.
- Örgütteki karar alıcılarının rasyonel olduğunu varsaymaktadır.

Porter, 1985 yılında yayınlamış olduğu *Competitive Advantage* isimli eserinde rekabet üstünlüğü kavramına değinmiş ve işletmelerin rekabette daha iyi ve daha yeni araçlar buldukları zaman rekabetçi üstünlük sağlayabileceklerini ifade etmiştir.

Herhangi bir işletme rakipleri üzerinde birçok üstünlüğe sahip olabilir ancak en önemli üstünlük, müşteriye değer yaratabilme düzeyidir. Rekabetçi üstünlük, bir işletmenin pazar pozisyonunu sürdürebilmesini sağlayan stratejik yeteneklerin bir bütünüdür. Rekabetçi bir strateji bir işletmenin ya rakiplerinden farklı bir değer yaratması ya da bir değeri farklılaştırmasından doğabilir (Papatya, 2003:21).

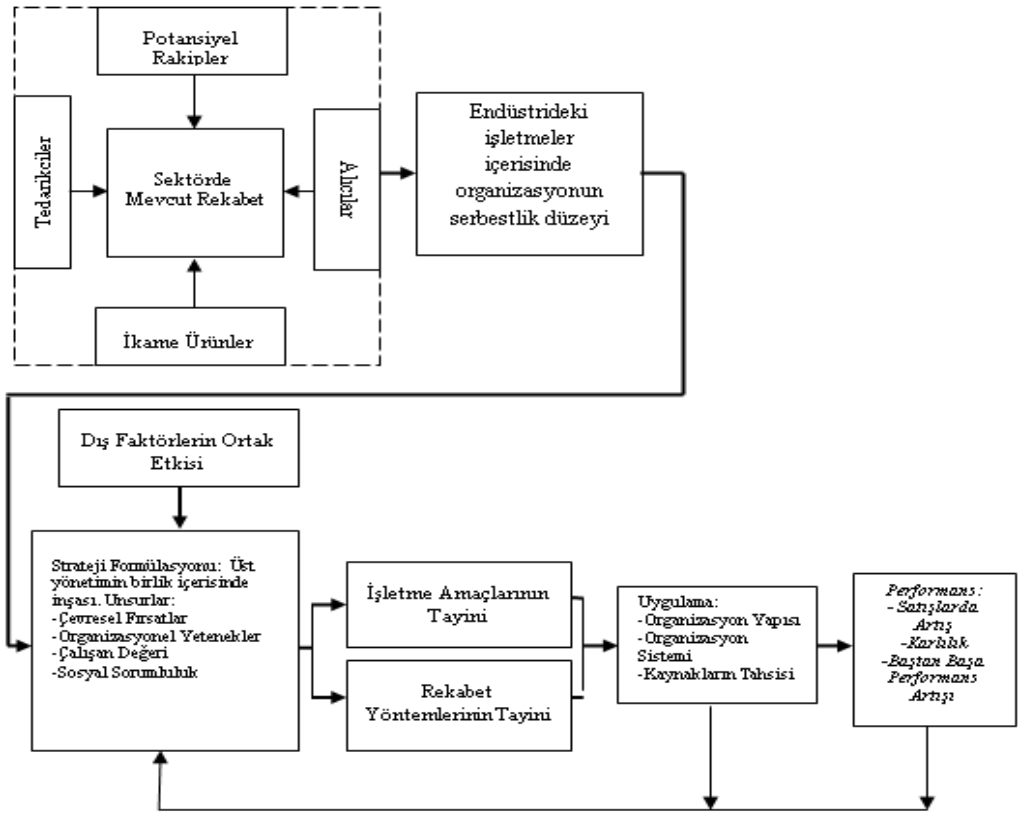
İşletmeler, koşulların sürekli değiştiği bir çevrede faaliyet göstermektedir. Bu değişken çevrede başarılı olabilmenin ön koşulu işletmelerin planlamadan eyleme ve denetime stratejik bakış açısına sahip olmalarıdır. Çok çeşitli etkenlerin içinde faaliyet gösteren işletmelerin rekabet stratejilerini etkileyen faktörler Şekil 1.13.'de gösterilmiştir.

Dess (1987), stratejik yönetim süreci ile M. Porter (2000:4)'ın modelini Şekil 1.13.'de ki gibi bir araya getirmiş ve Beş Güç Modeli'ni stratejik yönetim sürecinin ilk adımı olarak göstermiştir. Bu şekil, bütün stratejik yönetim süreçlerinin en başında, üst yönetimin vereceği strateji seçimi ve uygulanması kararlarının hareket noktasını oluşturduğunu, bunun da Porter'ın modelinden yola çıkılarak gerçekleştirilebileceğini göstermektedir. Yani ilk adımın atılmasından önce, sektörün durumunu belirlemeye yönelik, sektörün çekiciliğini, giriş engellerini ve muhtemel tehdit olabilecek rakiplerin (mevcut rakipler, potansiyel rakipler, rekabetçi alıcılar, rekabetçi tedarikçiler ve ikame ürünler) durumunu belirlemeye yönelik faaliyetler esas alınmalıdır.

Fuchs vd. (2000), rekabet avantajı sağlamak açısından belirgin olarak ön plana çıkan Pozisyon, Kaynak Tabanlı ve Süreç okulları olmak üzere üç strateji okulu olduğunu ileri sürmektedirler. Çalışmalarında, eleştirel bir bakış açısıyla M. Porter'ın Beş Rekabetçi Güç modelini de dikkate alarak, Pozisyon Okulu mensuplarının, işletmelerin mevcut ve potansiyel rekabetçilerle başa baş bir sürdürülebilir rekabet için benzersiz bir strateji geliştirmeleri gerekliliğini savunduklarını ifade etmektedirler. İşletmelerin, ürünlerinde müşterileri için rakiplerine göre kalite veya imaj olarak farklılaştırma yaparak müşteri sadakati inşa edebilmeleri ya da müşterilerinin ihtiyaçlarını tespit ederek ve bunları karşılamak için benzersiz bir gayret göstermeleri gerektiğinden bahsetmektedirler. Bununla beraber Pozisyon Okulunun, değer sağlamanın önemli rekabet avantajı olduğunu kavramasına

rağmen, bunun için gerekli becerilerin nasıl geliştirilmesi gerektiğine yönelik çok az şey söylediğini belirtmişlerdir (Fuchs vd., 2000). Bu eleştiriye rağmen sektörün durumunun ayrıntılı olarak tespitinden eksik bir rekabetçi davranışta bulunmak çok büyük eksiklik olacaktır.

Şekil 1.13. Porter'ın Beş Güç Modeli ve Strateji Formülasyonu



Kaynak: Dess, 1987

Porter işletmelerin gelecekteki rekabet durumunu, stratejik karar ve davranışlarını etkileyebilecek beş ana faktörün iş çevresinde bulunduğunu, dolayısıyla iş çevresindeki bu ana faktörlerin ayrı ayrı incelenmesini ve rekabet stratejilerinin bu inceleme sonucuna göre geliştirilmesi gerektiğini önermektedir (Ülgen ve Mirze, 2004:95). Rekabet stratejisinin oluşturulabilmesi; bir endüstrinin cazibesini belirleyecek olan rekabet kurallarının detaylı bir şekilde anlaşılabilmesi ile mümkündür. Bir işletmenin kârlılığını belirleyen en temel faktörün işletmenin içinde bulunduğu sektörün çekiciliği olduğunu vurgulayan Porter'ın beş rekabetçi güç modelinin ana hatlarını şu şekilde ifade etmek mümkündür (Güleş ve Bülbül, 2004: 148-152).

- *Potansiyel rakiplerin tehdidi*: Sektöre yeni girecek olan rakiplerin sahip oldukları kaynaklar ve üretim kapasiteleri endüstride var olan işletmeler için tehdit oluşturmaktadırlar. Bu sebeple mevcut işletmeler sektöre önceden girmiş olmanın avantajlarını kullanarak yeni işletmelerin sektöre girişini engellemek durumundadır.

- *Mevcut rakipler arasındaki rekabet:* Bir endüstride stratejik amaçlarını gerçekleştirmek isteyen işletmeler fiyat düşürme, reklam ya da yeni ürün sunma gibi farklı rekabet

araçları kullanabilirler. Bu sektördeki rekabetin yoğunluğu sektörün çekiciliğiyle doğru orantılıdır.

- *İkame ürünlerin tehdidi:* Endüstri içerisinde faaliyet gösteren işletmeler ikame ürünleri üreten işletmelerle rekabet halindedir. Müşterilere düşük fiyatlı ya da daha kullanışlı ürünler sunulduğu zaman bu tehdit daha da güçlü bir boyut kazanmaktadır. Bu durumda endüstrideki işletmeler fiyat indirimi kalite veya satış sonrası hizmetler gibi kendilerine ek maliyet yükleyen durumlarla karşı karşıya gelebilmektedirler.

- *Alıcıların pazarlık gücü:* Alıcılarda düşük fiyat, yüksek kalite gibi unsurlarla endüstri ile sürekli rekabet halindedir. Özellikle alıcılar yüksek miktarda ürün alıyorlarsa ve bu ürünler farklılaşmamış standart ürünler ise ya da satın alınan mamuller alıcıya bir tasarruf sağlamıyorsa bu durumda alıcıların rekabeti daha güçlü bir konuma gelebilmektedir.

- *Tedarikçilerin pazarlık gücü:* Tedarikçilerde endüstrideki işletmeler üzerinde, ürün ve hizmetlerin kalitesini düşürecekleri ya da fiyatları yükseltecekleri tehdidiyle etkisini göstermektedirler. Eğer burada tedarikçiler güçlü ise bu durum endüstrinin karlılığını olumsuz etkileyebilecektir.

Söz konusu faktörlerin toplam yaratacağı sinerjik güç, ortalama olarak bir endüstrideki işletmelerin sermaye maliyetlerinin üstünde yatırımlarından elde edecekleri geliri belirlemektedir. Yine, bu beş faktörün gücü endüstriler arasında farklılaşarak bir endüstri geliştikçe değişebilecektir. Porter'a göre, bu faktörlerden herhangi biri ne kadar güçlü olursa işletmenin fiyatları yükseltme yeteneği ve karlılığı azalacaktır. Bununla beraber, zayıf bir rekabet faktörü, işletmeye daha fazla kar imkânı sunabileceği için bir fırsat olabilecektir (Akın, 2001:260). Yani, Porter'ın analizine göre işletme için endüstride var olan rekabet faktörlerinin güçlülüğü işletme için bir tehdit iken zayıflığı fırsat oluşturacaktır.

Porter'ın bir endüstride faaliyet gösteren işletmelerin izledikleri stratejilerdeki muhtemel benzerlik ve farklılıkları göstereceği faktörleri aşağıdaki gibi belirtmiştir (Seviçin, 2005):

1) *Uzmanlaşma:* İşletme operasyonel faaliyetlerinin ürün hattının genişliği, hedef pazar bölümleri ve hizmet edilen coğrafik pazarlar açısından yoğunlaşma derecesi.

2) *Marka Tanıtma:* Genellikle, fiyat dışı değişkenlere dayalı olarak (reklam, satış gücü vb.) marka tanıtma çabalarının derecesi.

3) *İtmeye Karşı Çekme (pull-push):* Marka tanıtma çabalarının doğrudan tüketicilere (pull) veya aracılara (push) yönelme derecesi.

4) *Dağıtım Kanallarının Seçimi:* Kanal sahipliğinden özel dağıtıcılara kadar olan geniş bir alanı kapsama derecesi.

5) *Ürün Kalitesi:* Ürünün çeşitli boyutlarıyla kalite düzeyi.

6) *Teknolojik Liderlik:* Teknolojiye karşı olan yaklaşımın lider, takipçi ya da taklitçi olma açısından derecesi.

7) *Dikey Bütünleşme:* İşletme faaliyetlerinin ileriye doğru dikey veya geriye doğru dikey bütünleşme derecesi.

8) *Maliyet Pozisyonu:* Maliyeti azaltıcı tesis ve ekipmanlara yatırım yaparak üretim ve dağıtımda düşük maliyet avantajı elde etme derecesi.

9) *Hizmet:* Ürünle birlikte sunulan mühendislik desteği, satış sonrası hizmet, kredilendirme gibi hizmetlerin derecesi.

10) *Fiyat Politikası:* İşletmenin ürünlerinin pazardaki fiyatlara göre nispi pozisyonu. Maliyet ve kalite fiyatla yakından ilgili olsa da, fiyata farklı bir stratejik boyut olarak bakılması gerekir.

11) *Finansal Değişkenler:* İşletmenin nakit akışı, borçlar, karlılık vb. açılardan pozisyonu.

Dış çevre analizinin son basamağı ise rakip analizidir. Rakip analizi işletmenin rakipleri hakkında bilgi toplaması ve bu bilgileri yorumlayarak kullanması sürecidir. İşletmenin rekabetçi çevreyi anlamasının yolu öncelikle genel ve endüstri çevresini ardından da esas rakipleri incelemesiyle mümkün odluğu söylenebilir. Genel çevre analizinin endüstri çevresinin analizine, endüstrinin analizinin bir işletmenin kendi sektörü içerisinde karlılığı etkileyen faktörlerin analizine ve rakip analizinin ise rakiplerinin eylemleri, tepkileri ve amaçlarını tahmine odaklanmış olduğu söylenebilir. Dış çevreyi anlamak için kullanılan bu sınıflandırmaların üçünün sonuçları vizyon, misyon ve stratejik eylemlerin etkisiyle yorumlanabilir. Birbirlerinden ayrı olarak gerçekleştirilen işletme genel çevresi, endüstri ortamı ve rakip analizlerinden elde edilen bilgiler aynı zaman içersinde entegre edilerek bir strateji geliştirilir (Hitt vd., 2007: 37).

Jenerik Rekabet Stratejileri

Bir işletmenin mevcut ve potansiyel rakiplerle, anlık olmayan, değer yaratan stratejiler uygulayabilme gücü rekabet üstünlüğü olarak ifade edilmektedir. Diğer bir ifade ile çevresel tehditleri etkisiz hale getirip içsel zayıflıkları ortadan kaldırırken, çevresel fırsatlara cevap verebilme yeteneğidir (Barney, 1991). Porter (2000) üç adet jenerik strateji tanımlamaktadır: maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma. Maliyet liderliği stratejisinde kurum içi harcamaların azaltılması fikri yatmaktadır. Maliyetlerin azaltılması pazar payını artırıcı etki yapmaktadır. Farklılaştırma stratejisinde işletme mevcut kaynaklarını üstün bir performansla kullanarak ya da eşsiz bir ürünü piyasaya tanıtarak lider olmaya çalışmaktadır. Odaklanma stratejisinde işletme pazarın tamamı yerine pazarın daha dar bir bölümüne veya özel müşteri gruplarına odaklanmaktadır. Murray (1988) işletmelerin kendilerini bir tek genel stratejiyi uygulamakla sınırlamamaları gerektiğini durumsallık bakış açısı ile vurgulamıştır. Maliyet liderliğini etkileyen dış önkoşulların genellikle endüstrinin yapısal özelliklerinden, ürün farklılaştırmasını etkileyen dış önkoşulların ise müşteri ve müşteri tercihlerinden kaynaklandığı ortaya çıkmaktadır. Her iki stratejiyi etkileyen önkoşulların birbirinden bağımsız olmasından hareketle stratejilerin eşzamanlı olarak uygulanabileceğini söylemek mümkündür (Murray, 1988).

Maliyet Liderliği: Maliyet liderliği, ürünleri ve hizmetleri rakiplerden daha ucuza üretmek için çabalayan bir stratejidir. Kalite, servis ve diğer alanları göz ardı etmeksizin rakiplere göre daha düşük maliyet sağlamaya önem veren bir stratejidir (Dess ve Davis, 1984). Etkili ölçek kolaylıklarına, üretimde maliyet azaltımının gerçekleştirmeye çalışılmasına, ürün Ar-Ge harcamalarının minimizasyonuna, hizmetlere, satış ve reklamcılığa önem verilmektedir (Miller, 1986).

Maliyet liderliği stratejisini benimseyen işletmeler olası en rekabetçi fiyata standart, sade ve yüksek hacimde ürün sağlamaya çalışmaktadır. Stratejik iş birimlerinin maliyet liderliğine sahip olmaları etkinliklerini de maksimize etmektedir (Gupta, 1987). Bununla birlikte etkinliği aksattığı için çok az ürün yeniliği yaptıkları gözlemlenmektedir (Miller, 1986). Murray (1988), maliyet liderliği stratejisinin yalnızca aynı endüstri kolunda maliyet yapıları farklı rakiplerle ve bu farklar çıktılara yansıtılabiliyorsa yaşayabilir bir strateji olduğunu ifade etmektedir.

Farklılaştırma: Farklılaştırma; eşsiz derecede çekici olarak algılanan bir ürünü yaratmayı hedeflemektedir (Miller, 1986). İşletmenin ortaya koyduğu bir ürün veya servis ile tüm sanayide farklılaşarak tek olma ve bu sebeple ortalamadan daha yüksek fiyata müşteri bulma stratejisidir (Dess ve Davis, 1984). Bununla birlikte Porter (2000:47) rekabetin iş birimleri bazında yapılmasından hareketle farklılaşan işletmenin değil esasen işletmenin girdiği iş alanının rekabet ettiğini ifade etmektedir. Stratejik tercih olarak düşük fiyat uygulamasının yerine farklılaştırma stratejisinin belirlenmesi, stratejik iş birimlerinin görev çevresindeki belirsizliğini azaltmaktadır (Gupta, 1987).

Farklılaştırma stratejisi pazarlama kanallarından kaliteye, iyi bir kurumsal imaja ve kuvvetli işbirliği için itibara, güçlü pazarlama yeteneklerine, yaratıcı ve iyi tasarlanmış ürünlere vurgu yapmaktadır (Miller, 1986).

Murray (1988) ürün farklılaştırma stratejisinin kullanılabilmesi için ürün sunumunda, marka imajında, paketlemede, satış öncesi ve sonrası hizmetler ile finansal düzenlemelerde önemli farklılıklar yaratması ve sürdürebilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Öte yandan Porter'a (2000:48) göre farklılaşma kaçınılmaz olarak maliyet ve kısıtlar getirmektedir. Ayrıca hissedarlar işletmelere nazaran daha kolay farklılaşabilmektedir. Çünkü hisse senetlerini piyasa koşullarıyla alıp satabilme imkânı işletme için yokken hissedarlara tanınmıştır.

Odaklanma: Odaklanma; işletmenin dikkatini, müşterinin, ürünün veya coğrafik yere konsantre eden niş stratejisini belirtmek için Porter (2000:48) tarafından kullanılmıştır. Dess ve Davis (1984) tarafından belirtildiği gibi, işletmenin belirli bir müşteri grubu, coğrafi bölge veya ürün segmentini kontrol etme stratejisidir. İşletme endüstrinin uzmanlaşmış bir bölümünde hem bir farklılaşma hem de maliyet liderliği stratejisini (veya bu ikisinin bir kombinasyonunu) kullanabilmektedir. Odaklanma stratejisi, farklılaşmayı ve maliyet liderliğini tamamlamakta, fakat yerini almamaktadır (Miller, 1986). Odaklanma stratejisinin tek başına uygulanan bir strateji olmadığı, diğer iki genel stratejinin yaygın veya odaklanmış olarak kullanılmasında bir strateji/stratejik karar olduğu anlaşılmaktadır (Murray, 1988).

İşletme İç Analizi

İşletme içi analiz kapsamında işletme varlıkları, işletme yetenekleri ve değer zinciri kavramları incelenecektir.

Varlık Analizi: İşletmelerin sahip oldukları iş ve faaliyetlerinde veya ürün ve hizmet üretiminde yararlandıkları maddi ve maddi olmayan tüm unsurları varlıklardır. Bu varlıkları bir koordinasyon içinde kullanabilme ve amaca uygun bir faaliyeti gerçekleştirebilme kapasitesi ise işletmenin yeteneğidir. Elle tutulabilen ve/veya görülebilen fiziki varlıklar maddi, işletmenin fark edilebilen, kolayca temin ve taklit edilemeyen, genellikle fiziki

olmayan, işletmeye veya ürünlerine farklılık ve ayrıcalık verebilen unsurlara da maddi olmayan varlıklar denir (Ülgen ve Mirze, 2004:117-118).

Maddi varlıklar kolayca temin ve taklit edilebilir. Hammadde, finansal değerler, makine-teçhizat, işgücü gibi niceliksel varlıklardır. Ancak patent, teknolojik yetenekler, marka değeri, değerli çalışanlar gibi maddi olmayan varlıkların taklidi ve temini zor hatta imkânsızdır.

Kaynak Temellilik: Kaynak temelli teori, stratejik yönetim sürecinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve ortalamanın üzerinde kazanç oranları sağlayacak işletme kaynaklarını ve yeteneklerini incelemektedir. Aynı zamanda "neden bazı işletmeler diğerlerine göre daha başarılıdır?" sorusuna net cevaplar vermektedir. Bu sebeple kaynak temelli teori stratejik yönetime yeni bir bakış açısı kazandırmaktadır. İşletmeler, giderek yoğunlaşan rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve geleceğe doğru sağlam adımlarla yürüyebilmek için rekabet avantajı elde etmek zorundadırlar. Rekabet avantajının temel argümanlarını ortaya çıkarmak stratejik yönetim düşüncesinin temel konusunu oluşturmaktadır (Eren, 2010:5-6; Barca, 2005).

Kaynak temelli teorinin özünü oluşturan kaynak kavramı literatürde farklı şekillerde ortaya konulmaktadır. Kaynak, bir işletmeye güç veya zayıflık katabilecek her şey olarak tanımlanmaktadır. Bir diğer tanımda kaynak, müşterilerin isteklerini tatmin edecek ürün ve hizmetlerin üretilmesinde kullanılan ve işletme tarafından sahip olunan ya da kontrol edilen bütün girdi faktörlerini ifade etmektedir (Güleş ve Bülbül, 2004:70). Grant'a (1991) göre kaynaklar, biriktirme ve işbirliğine ihtiyaç duyan üretimsel sürecin girdisidir. Öte yandan Amit ve Schoemaker (1993) kaynakları, işletmenin ulaşabildiği, sahip olduğu ya da kontrol edebildiği faktörler olarak görmektedirler (De Toni ve Tonchia, 2001:950).

Kaynak temelli teori endüstri içerisinde sürdürülebilir ve farklı bir performans ortaya koyan eşsiz işletme yeteneklerinin etkin kullanımının bir sonucu olarak işletmelerin performans konusuna odaklanmalarına neden olmaktadır (Duysters ve Hagedoorn, 2000). Ayrıca bu alandaki gelişmeler stratejik ve operasyonel problemlerin analizinde işletme üst yönetimlerine alternatif bir bakış açısı sağlamaktadır (Bourne vd., 2003:944).

Kaynak temelli teorinin odak noktasını, işletmenin yüksek performans göstermesi için yapılan faaliyetler neticesinde farkında olmadan ya da istenmeden işletme kaynaklarının sömürülmesi oluşturmaktadır. İşletmelerin sahip oldukları kaynaklar, anlaşılabilen ve anlaşılamayan kaynaklar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

Anlaşılabilen kaynaklar; finansal ve fiziksel değeri olan kaynakları ifade etmektedir. Anlaşılamayan kaynaklar ise finansal ve fiziksel olmayan kaynakları içermektedir. Grant'a göre altı kaynak kategorisi bulunmaktadır. Bunlar (Grant, 1991:114-134):

- Finansal kaynak (özsermaye, aktifler vb.),
- Fiziksel kaynak (işletme kapasitesi, kullanılabilir hammadde vb.),
- Beşeri kaynak (çalışanların ve yöneticilerin yetenekleri vb.),
- Teknolojik kaynak (patent, know-how vb.),
- Örgütsel kaynak (örgüt kültürü, yönetim tarzı vb.) ve

- Değer kaynağıdır (markanın tanınırlığı, müşteri bağlılığı vb.).

Barney ise bir işletmenin kaynaklarının dörde ayrıldığını belirtmektedir. Söz konusu araştırmacıya göre kaynaklar, bir işletmenin müşterileri için ürün ve hizmet üretiminde, geliştirilmesinde ve dağıtımında kullanmış olduğu finansal, fiziksel, beşeri ve örgütsel aktiflerin tümünü kapsamaktadır (Barney, 1991:99-120).

- Finansal kaynaklar; öz sermaye, dağıtılmayan karlar, vb.'ni,

- Fiziksel kaynaklar; makineler, imalat olanakları ve operasyonlarda kullanılan işletme binalarını,

- Beşeri kaynaklar; uzmanlık, bilgi, risk alma ve inisiyatif kullanma eğilimi ve işletmenin sahip olduğu bireysel bilgiyi,

- Örgüsel kaynaklar; tarih, ilişki, güvenilirlik ve örgütsel kültürü içermektedir.

İşletmelerin kaynakları çok çeşitlidir ve geniş bir alanı kapsamaktadır. İşletmenin prestiji ve marka değeri, çalışanların ve yöneticilerin yetenekleri, müşterilere sunulan katma değer, örgüt kültürü, Ar-Ge ve teknoloji gibi birçok özellik kaynak kapsamındadır (Güleş ve Bülbül, 2004:70).

İşletmelere rekabet üstünlüğü sağlayan kaynakların dört temel özelliği bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Güleş ve Bülbül, 2004:71):

- *Bir değer ifade etmeli:* Kaynaklar işletmenin çevresel tehdit ve tehlikelerden zarar görmemesine ve fırsatlardan yararlanabilmesine olanak tanımalıdır. Diğer bir ifadeyle verimliliği ve etkinliliği artırmalıdır.

- *Az bulunur olmalı:* Kaynakların işletmeye rekabet avantajı kazandırabilmesi için mevcut ve potansiyel rakiplerinde bulunmaması gerekmektedir. Bir diğer ifadeyle sadece bir veya birkaç işletme tarafından kullanılmalıdır.

- *Taklit edilememeli:* İşletmenin sahip olduğu kaynaklar, rakipleri tarafından taklit yoluyla elde edilmeye fırsat vermemelidir.

- *İkame edilememeli:* Kaynaklar, işletmenin bu yolla elde ettiği kazanımların başka varlıklarla elde edilmesine olanak tanımamalıdır. En azından sınırlı olarak değiştirilebilmelidir. Stratejik bakış açısıyla eşdeğer kaynakların bulunmaması gerekmektedir.

Yetenek ve Temel Yetenek Analizi: İşletmelerin sahip oldukları varlıkları bir koordinasyon içinde kullanabilme ve amacına uygun bir faaliyeti gerçekleştirebilme kapasitesi onun yeteneğidir. Yetenekler her işletmede farklıdır. Maddi ya da maddi olmayan varlıklardan elde edilen ürün ve hizmetler her işletmede farklılık gösterebilir. Bunun nedeni işletme yetenekleridir (Ülgen ve Mirze, 2004:118). Bir müddet sonra işletmelerin sahip oldukları yetenekle de taklit edilebilir ya da bu imkânlar elde edilebilir. Bu yüzden işletmelerin yetenekleri konusunda önemli bir kavram temel yeteneklerdir.

Temel yetenek terimi gerek ekonomi ve gerekse yönetim yazınında önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Mills vd., 2003:977). Literatürde temel yetenek kavramını

ifade etmek üzere "yetenek", "ayırıcı yetenek", "öz yetenek", "kabiliyet", "örgütsel bilgi", "güç", "yeterlik", "yetkinlik", "üstünlükler", "içsel kabiliyetler", "görülemez varlıklar" gibi birbirinden farklı kavramlar kullanılmaktadır (Campbell ve Luchs, 2002:11).

Tüm bu kavramların ortak özelliği, rekabet avantajı elde etmede işletmenin sahip olduğu bilgi, beceri, sistem ve davranış kalıpları ile ilgili kendine özgü bir kaynağı ifade etmeleridir. Temel yetenek yönetimsel bir kavram olarak işletme stratejilerinin geliştirilmesinde hayati bir rol oynamaktadır (Holmes ve Hooper, 2000:248).

Bu kavramı ilk kez kullanan Prahalad ve Hamel (1990) temel yeteneği, bir örgütte ürün tasarımı ve üretimi için gerekli olan beceri ve teknolojilerin toplamı olarak tanımlamışlardır (Prahalad ve Hamel, 1990). Diğer bir ifadeyle söz konusu yazarlara göre temel yetenek, teknoloji ve ustalığın entegre olması ve bir işletmenin rekabetçi başarısı için gerekli olan bilgi birikiminin düzensiz toplanmasıdır (Campbell ve Luchs, 2002:11).

Genel olarak temel yetenek, bir işletmeyi diğerlerinden farklı kılan, işletme vizyonunun gerçekleştirilmesinde temel rol oynayan, rakipleri tarafından kopya edilemeyen, müşteri memnuniyetinde belirgin bir iyileşme gerçekleştiren, işletmeye rekabet üstünlüğü kazandıran ve ürün ve hizmetlerin nihai değerine katkı sağlayan bilgi, beceri ve yöntemleri ifade etmektedir (Chen ve Wu, 2006:197). Temel yetenek, bir işletmenin sahip olduğu işgücü itibariye uzmanlık alanını, mevcut ve potansiyel rakipleri tarafından kolayca taklit edilemeyecek derecede kendine özgü bilgi ve becerilerini ve iş yapma usullerini ifade etmektedir. Moran (2005) temel yetenekleri, bir işletmenin sahip olduğu bilgi, kaynaklar, öğrenme yeteneği, yönetim anlayışı ve teknoloji olarak belirtmektedir.

Yetenek temellilik bir işletmede herhangi bir şeyi oldukça iyi yapmayı gerektirmektedir (Mintzberg ve Quinn, 1991:813). Temel yetenekler, bir işletmenin başarısı ve varlığını idame ettirebilmesi için gereklidir. Zira temel yetenek Ar-Ge, üretim, kalite, lojistik, teknoloji, stratejik yönetim ve benzeri argümanlarla sıkı ilişki içerisindedir (Chen ve Wu, 2006:197).

Torkkeli ve Tuominen'e (2002:274) göre temel yetenekler işletmedeki kolektif öğrenmedir. Ya da çok yönlü teknoloji hareketlerini, üretim yeteneklerini geliştirme yönünde bütünleştirebilmektir (Godbout, 2000:78). Bu bağlamda temel yetenekler, bir işletmenin başarılı ürünlerinin arkasındaki teknolojik, örgütsel veya yönetimsel beceri ve bilgilerinin bir göstergesidir. Örneğin Honda'nın motorları ve Coca Cola'nın marka değeri ve geniş bir coğrafi alandaki yaygınlığı gibi (Güleş ve Bülbül, 2004:82). Stalk vd.'ne (1992:62) göre yeteneklere dayalı rekabetin dört temel prensibi vardır. Bunlar:

1. İşletme stratejisindeki engeller ürün ya da pazarlar değil, iş süreçleridir.

2. Rekabet başarısı, bir işletmedeki anahtar süreçlerin müşteriye sürekli biçimde üstün değerler sunan stratejik yeteneklere dönüştürmesine bağlıdır.

3. İşletmeler yeteneklerini, geleneksel stratejik iş birimleri (SİB) ve fonksiyonları aşan ve birbiriyle bağlantılı altyapılarla desteklenmiş stratejik yatırımların yapılması sayesinde elde ederler.

4. Yeteneklere dayalı bir stratejinin ateşleyicisi ve destekleyicisi üst yönetimdir.

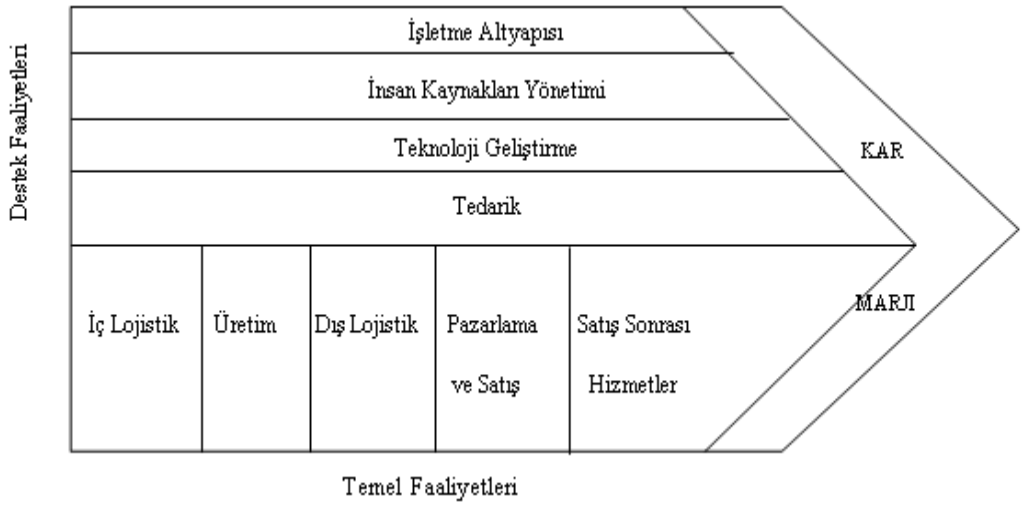
Değer Zinciri Analizi

Porter'a (2000) göre bir işletme, ürünlerini tasarlayacak, üretecek, pazarlayacak, dağıtacak ve destekleyecek birçok faaliyetten oluşan bir bütündür. Tüm bu faaliyetler bir değer zinciri kullanılarak gösterilebilir. Değer zinciri analizi bir işletmede yer alan faaliyetleri tümünü tanımlamakta ve işletmenin rekabet gücünün analizi ile bu faaliyetleri ilişkilendirmektedir. Porter (2000), bir işletmede yürütülen faaliyetleri ana faaliyetler ve destek faaliyetleri olarak iki ana kategoride gruplandırmaktadır. Bir ürün veya hizmet üretimi ile doğrudan ilişkili faaliyetler ana faaliyetleri teşkil ederken, örgütsel etkililiğe katkı sağlayan ancak üretim ile doğrudan ilgili olmayan faaliyetler destek faaliyetlerini oluşturmaktadır.

Ana faaliyetler kapsamında; tedarik edilen malzemelerin kabulü ve depolanmasına ilişkin tüm faaliyetler, üretim sürecinde yer alan faaliyetler, nihai ürün veya hizmeti alıcıya kadar götürmeye aracılık eden faaliyetler, ürün ve hizmetler hakkında alıcı ve tüketicileri bilgilendirme (pazarlama ve satış) faaliyetleri ve satış sonrası sağlanacak hizmetlerle ilgili faaliyetlerin tamamı yer almaktadır.

Bir işletmenin değer zinciri ve bu zincirin işleyişi işletmenin tarihi, stratejisi ve stratejisinin uygulama biçiminin bir yansımasıdır. Rakipler arasında değer zincirlerindeki farklılıklar rekabetçi üstünlük için önemli anahtar noktalardır (Akın, 2001:230). Şekil 1.14.'te Değer Zinciri Modeli gösterilmiştir. Buna göre birincil faaliyetler işletme içi lojistik, üretim, işletme dışı lojistik, pazarlama-satış ve hizmet faaliyetlerinden oluşurken, destek faaliyetleri olarak ifade edilen ikincil faaliyetler işletme altyapısı, insan kaynakları, teknoloji geliştirme ve tedarik unsurlarından meydana gelmektedir.

Şekil 1.14. Değer Zinciri



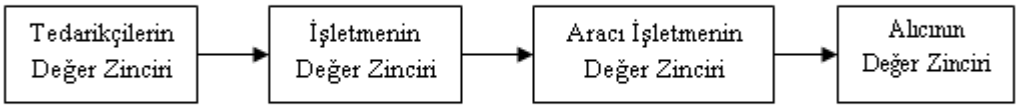
Kaynak: Porter, 1985:37

Değer zincirinin, *endüstri değer zinciri ve işletmenin içsel değer zinciri* olmak üzere iki tamamlayıcı unsuru vardır. Endüstri değer zinciri, hammadde ile başlayan ve nihai ürünün müşterilere teslimi ile sonuçlanan endüstri içerisinde değer oluşturan faaliyetlerin tümünden meydana gelmektedir. Endüstri değer zinciri, endüstri içerisinde işletmenin göreli gücünün ve üstünlüğünün anlaşılması ve ondan yararlanılması açısından önemlidir. İşletmenin içsel

değer zinciriyse işletme içerisinde değer oluşturan faaliyetlerin tümünden meydana gelmektedir. Ürüne değer katan, işletme içerisindeki fiziksel ve teknolojik bakımdan farklı faaliyetlerin tümünü ifade etmekte ve bu faaliyetlerin anlaşılmasını sağlamaktadır (Donelan ve Kaplan, 1998). Bu açıdan değer zinciri bağımsız faaliyetler bütünü olmayıp aksine birbirine bağımlı faaliyetler sistemidir ve bir işletme, gerçekleştirdiği bu faaliyetlerin bütününden fazlasını ifade etmektedir.

Bir işletmenin değer zinciri, bağlantılar sayesinde birbirine karşılıklı bağlanmış sistemler veya faaliyetler ağıdır. Bir faaliyetin gerçekleşmesi başka faaliyetlerin etkinliğini ve maliyetini etkilediği zaman faaliyetler arasında bağlantıdan söz edilebilir. Bağlantılar, sadece işletmenin iç faaliyetlerinin bağlantısını geçekleştirmez. İşletme, tedarikçiler ve kanallar arasında birbirine bağımlılığı da sağlar. Belirli bir endüstride rekabet eden bir işletmenin değer zinciri, *değer sistemi* olarak tanımlanan birbirine bağımlı ve kapsamlı faaliyet akışından oluşan değer zincirleri arasında yer alır (Tekin vd., 2007:334). Değer sistemi Şekil 1.15.'da gösterilmiştir.

Şekil 1.15. Değer Sistemi



Kaynak: Tekin vd., 2007:334

Bir faaliyetler bütünü olarak tanımlanan işletme aynı zamanda bir teknolojiler bütünüdür. Bir işletmenin değer faaliyetlerinin üzerinde sahip olduğu bütün teknolojinin etkisi vardır. Dolayısıyla herhangi bir faaliyet üzerindeki etkisi sebebiyle teknolojik değişim rekabet üzerinde de etkili olacaktır. Gerçekleştirilen her değer faaliyeti maddi kaynakları ve insan kaynaklarını bütünleştirip çıktı üretmek için bazı teknolojilerden yararlanır. Bu teknolojiler temel personel prosedürleri kadar basit olabileceği gibi birçok alt teknolojiler içeren karmaşık teknolojiler de olabilir. Örneğin, lojistik alanında malzeme taşıma teknolojisi, endüstri mühendisliği, elektronik ve malzeme teknolojileri gibi disiplinleri içerebilmektedir. Bir değer faaliyetinde kullanılan teknoloji tüm alt teknolojilerin bir bileşiminden oluşmaktadır. Sadece birincil faaliyetler değil, destek faaliyetleri de çeşitli teknolojileri içerebilir. Örneğin, Bilgisayar Destekli Tasarım, geleneksel ürün geliştirme yöntemlerinin yerini alan yeni bir teknolojidir. Yine birçok değişik teknoloji türü, aslında teknoloji temelli değil gibi görünen bazı destek faaliyetlerinin başarılarının artırılmasında etkin rol oynamaktadır. Tedarik fonksiyonu ile ilgili olarak, tedarikçilerle kurulacak ilişkilerde ve siparişlerin verilmesinde izlenecek süreçler ve bazı mümkün teknolojiler bulunmaktadır. Bilişim teknolojisindeki gelişmeler yan sanayi ilişkilerinde devrim niteliğinde yeniliklere imkân sağlamıştır. İnsan kaynakları yönetimi alanında ise motivasyon araştırmaları ve eğitim amaçlı kullanılan teknolojiler söz konusudur (Akın, 2001:278). Tablo 1.6.'da değer zincirinin iki esas unsuru olan temel ve destekleyici faaliyetlerin analizinde yer alan bazı önemli faktörler gösterilmiştir.

Tablo 1.6. Temel ve Destekleyici Faaliyetlerin Analizindeki Bazı Önemli Faktörler

Temel Faaliyetler	*Destekleyici Faaliyetler*
İç Lojistik	**İnsan Kaynakları Yönetimi**
- Malzeme ve kontrol sistemlerinin sağlamlığı	-Eğitim, terfi, işe alma prosedürlerinin etkinliği
-Hammadde depolama faaliyetlerinin verimliliği	-Ödül sisteminin uygunluğu
İşlemler	-İş ortamının uygunluğu
-Temel rakiplere göre donanımın verimliliği	-Ticari birliklerle ilişkiler
-Üretim süreçlerinin uygun otomasyonu	-Üst düzey çalışanların katılımı
-Kaliteyi geliştiren, maliyetleri düşüren üretim kontrol sistemlerinin etkinliği	-İş tatmini ve motivasyonunun düzeyi
-İş akışı ve fabrika düzenleme verimliliği	**Teknoloji Geliştirme**
Dış Lojistik	-Ar/Ge faaliyetlerinin başarısı
-Bitmiş ürün ve hizmetlerin teslimatının verimliliği ve zamanlanması	-Ar/Ge personeli ve diğer çalışanlar arasındaki iletişimin kalitesi
-Bitmiş ürünlerin depolama faaliyetlerinin verimliliği	-Teknoloji geliştirme faaliyetlerinin zamanlaması
Pazarlama ve Satış	-Teknik personelin deneyim ve yeterliliği
-Hedef müşteri grubunun ve ihtiyaçlarının belirlenmesinde pazar araştırmasının verimliliği	-Yaratıcılık ve yenilik için ortamın varlığı
-Satış, tutundurma ve reklamda yenilik	**Tedarik**
-Satış gücünün yeteneği ve motivasyonu	-Hammaddelerin tedarikinde zaman, düşük maliyet ve kalite düzeyi
-Lehte bir işletme ününün gelişmesi	-Tedarik için prosedürler
-Marka sadakatinin büyüklüğü	-Satın alma veya kiralama kriterlerinin geliştirilmesi
-Pazar hâkimiyetinin büyüklüğü	-Tedarikçilerle iyi ve uzun vadeli ilişkiler
Müşteri Hizmeti	**İşletme Altyapısı**
-Ürün iyileştirmeleri için müşterilerden veri sağlama yolları	-Yeni fırsat ve potansiyel tehlikelerin tespit edilebilmesi
-Müşteri şikâyetlerine gösterilen ilginin hızı	-Stratejik planlama sisteminin kalitesi
-Garanti politikalarının uygunluğu	-Tüm faaliyetlerin koordinasyonu ve entegrasyonu
-Müşteri eğitiminin kalitesi	-Düşük maliyetli kredi sağlayabilme
-Tamir hizmetleri ve parça sağlayabilme	-Gerekli bilginin elde edilmesi ve zamanlanması
	-İlgili olunan gruplarla ilişkiler
	-Kamu imajı

Kaynak: Güleş ve Bülbül, 2004: 64

Bir işletmenin teknolojileri açık bir şekilde müşterilerin teknolojileri ile yakından ilişkilidir. İşletmenin değer zinciri ile müşterilerinin değer zincirlerinin kesiştiği noktalar potansiyel teknolojik bağımlılık alanları olarak görülmektedir. Bir işletmenin üretim teknolojisi müşterilerinin üretim ve süreç teknolojilerini etkileyeceği gibi bu durumun tersi de doğrudur. Bir işletmenin siparişleri işleme teknolojisi müşterilerinin tedarik yöntemlerinden etkilenecektir. Yani teknoloji, işletme içinde yayılmacı bir karaktere sahiptir ve bir ölçüde müşteriler ve tedarikçilerin teknolojilerine bağlıdır (Porter, 2000:168).

Durum Belirleme Matrisi: SWOT Analizi

SWOT analizi; bir işletmenin stratejisi dış çevre ile içyapı ve süreçlerinin birbiriyle ne kadar uyumlu olduğunu belirlemektedir (Fredrickson, 1984). SWOT analizi; işletmelerin içsel güçlü yanları ile çevresel fırsatları değerlendirerek önem arz eden hususları özet bir şekilde sergilemeye yarayan kullanışlı bir araçtır. Aşağıda yer alan Tablo 1.7.'de SWOT analizinde muhtemel faktörerler gösterilmiştir:

Tablo 1.7. SWOT Analizinde Muhtemel Faktörler

İÇSEL	
GÜÇLÜ	ZAYIF
• Pazar Hâkimiyeti • Temel Yetenek • Ölçek Ekonomisi • Düşük Maliyet • Liderlik ve Yönetim Becerisi • Mali ve Nakdi Kaynak • Üretim Yeteneği ve Ekipman Yaşı • Yenilik Süreçleri ve Sonuçları • Ağ Yapısı • Farklılaştırılmış Ürünler • Ürün ve Hizmet Kalitesi	• Organizasyonel Halsizlik • Az Miktarda Düşük Güçte Yetenek • Zayıf Mali ve Nakit Akışı • Yönetim ve Liderlik Yoksunluğu • Zayıf Organizasyon Yapısı • Düşük Kalite ile Üretim • Farklılaştırılmamış Ürünler ve Birkaç Ürüne Bağımlılık
DIŞSAL	
FIRSAT	TEHDİT
• Yeni Pazarlar ve Segmentler • Yeni Ürünler • Çeşitlendirme Fırsatları • Pazarlarda Büyüme • Halsiz Rakipler • Stratejik Boşluk • Demografik ve Sosyal Değişim • Yeni Satın alma ve İşbirliği Fırsatları • Ekonomik Yükseliş • Uluslar arası Büyüme	• Pazara Yeni Girenler • Artan Rekabet • Artan Müşteri ve Tedarikçi Baskısı • İkameler • Düşük Pazar Büyümesi • Ekonomik Kriz Döngüsü • Siyasi ve ekonomik Ortamda Değişiklikler • Demografik Yapıdaki Değişimler • Yeni Uluslar arası Ticaret Engelleri

Kaynak: Lynch, 2006:450

Bir işletmenin güçlü yönleri, zayıf yönleri, çevredeki fırsatları ile algıladığı tehditleri analiz etmeye yönelik bu yaklaşıma göre işletmeler güçlü içsel kaynaklar ile çevresel fırsatları kullanıp dış tehdit ile içsel zayıflıkları nötralize edebilen stratejileri uygulayarak sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü koruyabilmektedir. Öte yandan, fırsat ve tehditleri zamanında anlama, dış çevre şartlarına güçlü şekilde uyum gerektirirken, bu fırsat ve tehditlere olan reaksiyon ise gerçekçi iç durum değerlendirmesi ve örgütün, değişim kapasitesini sınırlayan fonksiyonel bölümler arasındaki çatışmaları dengeleyecek bütünleyici yetenekleri gerekli kılmaktadır (Ramanujam ve Venkatraman, 1987). İşletmelerin güçlü ve zayıf yanları örgüt içerisinden elde edileceğinden, stratejik planlama ekibi görüşmeler esnasında veyahut bu maksatla düzenlenecek beyin fırtınası gibi tekniklerle güçlü ve zayıf yanları belirlemektedir (Wells ve Doherty, 1994:39). Güçlü ve zayıf yanlar belirlenirken finansal konular, insan kaynakları konuları, operasyonel konular ve ürün ve piyasaya ilişkin konular ele alınabilir. Örneğin, finansal konular kapsamında nakit akışı ve yönetimi, finansal raporlama sistemi, sermaye yapısı ve kazançları değerlendirme yöntemlerine değinilebilir.

İnsan kaynakları yönetimi açısından yönetim ve çalışanların kalitesi, motivasyon, iş tatmini, çalışan devri ve personeli tutundurma çabaları, personel güçlendirme ve örgüt kültürü ele alınabilir. Operasyonel bağlamda ürün portföyü, araştırma ve geliştirme faaliyetleri, tedarik zinciri ve stok kontrolü gibi faaliyetler konu edilebilir. Öte yandan ürün ve piyasaya ilişkin konular incelenirken, lojistik, ücretlendirme, marka algısı ve müşteri memnuniyetine değinilebilir. Diğer taraftan işletmeler için fırsat ve tehditleri tanımlamak kolay bir süreç değildir (Wells ve Doherty, 1994:39). İşletmeler için fırsatlar ve tehditler ele alınırken, yeni pazarlar, teknolojiler, yatırımlar, satın alma ve birleşmeler, stratejik ortaklıklar ve politik, ekonomik ve hukuki düzenlemelerle artan ticaret ilişkileri fırsatları oluşturabilmektedir. Tehditler açısından ise politik ve hukuki düzenlemeler, ekonomik hususlar, ticaret faktörleri, rakiplerin birleşmeleri, rakiplerin kabiliyetleri ve çevresel faktörler ele alınabilir. Fırsat ve tehditlerden en önemlileri belirlenirken, değiştiği zaman işletmenin işleyiş tarzını değiştirecek olanlara öncelik verilebilir (Wells ve Doherty, 1994:40).

Fonksiyonel, Rekabetçi ve Kurumsal Stratejiler

İşletmelerin uyguladığı üç temel stratejik eylem söz konusudur. Bu eylemler sırasıyla stratejik çevreyi, organizasyonun rekabetçi yanını ve bireysel stratejileri içerir. Şekil 1.16.'da birbirleriyle ilişkili ve bağlantılı ancak farklı seviyelerdeki stratejiler gösterilmiştir. Buna göre her bir kuruluşun bütününü kapsayan stratejiler kurumsal stratejiler, organizasyonu oluşturan her bir iş süreç, ürün veya hizmet için geçerli stratejileri kapsayan stratejiler rekabet stratejileri ve rekabet stratejilerini destekleyecek faaliyetleri barındıran stratejiler ise fonksiyonel stratejiler kapsamındadır.

Şekil 1.16. Strateji Düzeyleri

Kurumsal Stratejiler	Organizasyonun Stratejik Bakış Açısı (alan, kapsam, çeşitlilik)
Rekabet Stratejisi	İş süreci/ürün/hizmet'in her biri için ayrı ve ayırt edici bir rekabet avantajı araştırmak
Fonksiyonel Stratejiler	Rekabet avantajı kaynağı olarak işletme tarafından yürütülen faaliyetler ve fonksiyonlar

Kaynak: Thompson ve Martin, 2005:17

Kuruluşların çoğu, bir veya daha fazla pazar ya da pazar bölümleri için ilgili veya ilgisiz bir veya daha fazla ürün / hizmet üretmektedirler. Yani organizasyonlar ürün pazarlarını veya hizmet pazarlarını kapsayacak şekilde yapılandırılmıştır. Ürün sayısı ve çeşitliliği arttıkça organizasyonun stratejik iş birimleri (SİB) gibi bölümlerden yapılandırılması muhtemeldir. Bu tür stratejik iş birimleri ürünleri ya da ürün gruplarını kendilerinin geliştirmesi, üretmesi ve pazarlamasından bireysel olarak sorumludurlar. Bu nedenle stratejik iş birimleri stratejik yapısı gereği Porter (1981) tarafından bir rekabet stratejisi olarak ifade edilmiştir. Rekabet stratejisi işletmenin sahip olduğu her işte rekabet avantajı yaratmak ve sağlamaktır. Eşsiz ve farklı bir rekabet avantajı fonksiyonel faaliyetlerin bir kombinasyonu ile elde edilebileceği gibi başlı başına herhangi bir fonksiyon ile de sağlanabilir. İşletmenin sahip olduğu üretim,

pazarlama ve insan kaynakları gibi fonksiyonel alanlar için de organizasyonun birer fonksiyonel stratejisi olacaktır. Rekabet stratejisinin düzgün bir şekilde uygulanabilmesi, fonksiyonel stratejilerden topluca fayda elde edilmesi, birbirleri ile ilişki kurabilecek bir biçimde tasarlanması ve koordineli bir biçimde yönetilmiş olması ile ilgilidir.

Başarılı rekabet ve fonksiyonel stratejiler, işletmenin paydaşları ve özellikle değer katılması gereken müşterileri tarafından önemli olarak algılanabilecek ve rakiplerden ayırt edilmesine yardımcı olacaktır.

Kurumsal strateji, farklı işletmeler ve farklı iş alanlarına sahip kurumun bir bütün olarak stratejisini ifade eder. Bu süreç işletmelerdeki üst yönetim tarafından yerine getirilir (Akgemci, 2007:36). İşletmenin uzun dönemli karşılaştırmalı üstünlüklere sahip olarak işletme değerini yükseltebilmesi için hangi konumda bulunması, hangi iş alanlarında faaliyet göstermesi, bunları nasıl uygulayacağı ile ilgili daha çok misyon değişikliğini içeren konularda yapılan strateji çalışmaları ve uygulamalarıdır. Küçük işletmelerde rekabet stratejileri ve kurumsal stratejiler ayırımı çok belirgin değildir (Thompson ve Martin, 2005:20). Zira küçük işletmelerde ürün sayısı ve çeşitliliğinin az olması, fonksiyonel iş birimlerinin birbirinden fazlaca ayrılmaması bu sonucu doğurmaktadır. Kurumsal stratejilerin yönetimi, işletmelerin ve faaliyet portföylerinin sinerji yaratması ve bunu koruması ile ilgilidir.

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK SEÇENEKLER:

STRATEJİK BOYUTLARIYLA YENİLİKÇİLİK VE KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK

Yenilik Kavramı ve Yenilikçiliğin Önemi

Yenilikçilik: Kavramsal Çerçeve

Yenilik kelimesi etimolojik anlamda Latince kökenli "innovare" kelimesinden türemiş olup "yeni bir şey yapma" anlamına gelmektedir. Yenilik yönetiminin muhtemelen ilk tanımı Schumpeter tarafından "yeni bir ürün, süreç ya da üretim yöntemi, yeni bir pazarlama veya tedarik kaynağı, ticaretin, iş faaliyetlerinin veya finansal organizasyonların formlarıyla ilgili olan yeni şeylerin ticari veya endüstriyel alanda ilk uygulanması" şeklinde ifade edilmiştir. Schumpeter'in tanımlamasındaki yeniliğin özü, farklı teknolojiler veya teknoloji ile pazarlar arasında girişimciler tarafından ortaya konulan yeni kombinasyonlardır (Tidd vd., 2005:5-6).

Peter Drucker'a göre ise yenilikçilik "kaynaklara yeni zenginlik yaratma kapasitesi kazandıran eylemdir" (Barker, 2001:23). Yenilikçilik değişim yönetimi değil, bir işletmenin yararlanabileceği değişikliklerin hangileri olduğunu bulmaya yönelik amaçlı bir arayıştır. Ona göre yenilikçilik girişimciliğe özgü bir araçtır ve yenilikçilik her türlü örgütün temel var oluş nedenidir (Tidd vd,2005:6). Drucker yenilikçilikte girişimcinin rolüne vurgu yaparak, yenilik ile pazara değer katma arasında bir bağlantı kurmaktadır. Ne Schumpeter ne de Drucker yaratıcılığı yenilik tanımlarında kullanmışlardır. Yenilik pazara değer katacak yeni bir fikri girişimci aktivite ile pazarlara taşımaktır (Tidd vd., 2005:6).

Yenilikçilik kavramının, basit anlamda *başarılı fikirlerin pazarlarla buluşturulması* şeklinde ifade edilmesinin yanı sıra aşağıda yer alan avantajları da kapsamasıyla beraber daha geniş anlamlar içerdiği söylenebilir (Jan, 2004:6):

- Yenilik yalnızca tek bir hareketlik bir eylem değil, dinamik bir süreçtir. Fikirlere değer katmak için ve başarılı bir şekilde devam etmesi gereken bir yolculuğa çıkmaktır.
- Yeniliğin ihtiyacı sezmektir. Yaratıcılık kendi kendine yeterli değildir. Pazarın teknik esaslarını ve gereksinimlerini, derin bir anlayış temeline oturtmuş yeni fikirlere ihtiyaç duymaktadır.
- Yeniliğin, pazarlara taşınması için girişimcilere ihtiyacı vardır.
- Yeniliğin kaderini pazar belirlemektedir. Başarılı bir yeniliğin müşteriye değer katması gerekmektedir.

Yeniliğe bir süreç olarak bakıldığında OECD, "bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir imalat ya da dağıtım yöntemine, ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmek" şeklinde tanımlamaktadır (Oslo Manual, 2004). Yenilik kavramı, bilim ve teknolojiyi ekonomik ya da toplumsal bir faydaya dönüştürmeyi ifade etmektedir. Buradan hareketle öne çıkan noktanın "teknolojik yenilik (teknolojik inovasyon)" ve

dolayısıyla ürettiğimiz ürün ve kullandığımız üretim yöntemlerinin içerdiği teknolojileri geliştirmek ya da ortaya çıkan yeni gelişen teknolojilere dayalı olarak yeni ürün ve yeni üretim/dağıtım yöntemleri geliştirebilmek olduğu söylenebilir (Tusiad, 2003:23-24).

Yenilik, bilimsel araştırmadan icat ve geliştirmeyi ticarileştirmeye kadar yeni bir ürün veya üretim süreci yaratmaktaki tüm faaliyetleri kapsamaktadır (Kamien ve Schwartz, 1982:2). Yenilik, yeni bir şeyi yapma fikri olan buluşla başlamaktadır. Ancak yenilik buluş değildir; yeni bir ürün veya sürecin ilk ticari kullanımıdır (Yetiş, 1998:26). Tablo 2.1.'de farklı yaklaşımlarla yenilik tanımları gösterilmiştir.

Tablo 2.1. Farklı Açılardan Yenilik Tanımları

Yenilik = Pazara yeni bir ürün veya hizmetin ya da belirgin bir biçimde iyileştirilmiş özelliklere sahip ürün veya hizmetin girmesi (OECD)
Yenilik = Pazarda yeni bir değere sahip bir şey (AB Yenilikçilik Konseyi)
Yenilik = Öngörü + Fikirler + Etki (Yenilikçi İşletme)
Yenilik = Yeni ve Kullanışlı

Kaynak: Sehested ve Sonnenberg, 2011:28.

Tüm dünyada ülkeler (sanayi bölgeleri) ve işletmeler arasında bir yarış bulunmaktadır. Bu yarış küresel piyasalarda kimin daha iyiyi yapabildiği dolayısıyla, kimin en iyiyi ürettiği ile ilgilidir. Bu yarışın kesin olarak yenilik üzerinde olacağı söylenebilir. İşletmeler ve ülkeler açısından yeniliğin başlıca anlamları şunlardır (Stahl ve Schreiber, 1998):

- Pazarı elde etmek için yeni ürünler ve yeni hizmetler,
- Yeni ürün süreci hızlı, ucuz, yaratıcı ve yenilikçi olmak için rekabet. Bu yeni işletme sürecinden (yenilik) kastedilenler;
    - Yeni teknolojiler ve onların yeniliklere uygulaması,
    - İş ve işletme organizasyonlarının yeni biçimleri,
    - Kişisel gelişimin ve mesleki öğrenimin yeni biçimleri,
    - İşletmede yenilik gücünü (yeteneğini), yaratıcılığı ve yeni yöntemleri sistemli şekilde sağlamlaştırmaktır.

Bu belirlemelere göre yenilik, teknolojik dünya ve iş dünyası gibi iki farklı dünyanın bileşimidir denilebilir. Teknolojide meydana gelen bir değişim Schumpeter'in deyişi ile "icattır". Yine iş dünyasında meydana gelen bir değişim ise "yeniliktir". Yenilik bir şeyin iş dünyası ile tanıştırılması ile ilgili bir süreç olarak görülebilir ve bu süreç diğer yeniliklere de neden olabilir. Teknolojideki bir değişim verimli ve etkin kullanıldığı zaman yeni bir ürünle sonuçlanabilir. Bunun sonucu iş süreçlerindeki bir değişim olabileceği gibi, yeni pazarların açılmasına da yol açabilir (Janszen, 2000:4-5).

Yenilik, ürünlerde, hizmetlerde, teknolojik yeteneklerde ya da süreçlerde farklı, yeni bir şeyler yapmak olarak tanımlandığı zaman, bu tanım sınırlı kalacaktır. Zira yeniliğin, tanımının

yeterli olabilmesi ve gerçek olarak anlamını kazanabilmesi için yenilikle beraber eş zamanlı olarak taşıması gereken üç kıstas aşağıdaki gibidir. Yeniliğin tanımlarının ancak bu üç özelliği kapsaması durumunda gerçek anlamına kavuşabileceği söylenebilir. Bu kıstaslar (Chen ve Kai-Ling Ho, 2004):

- Yaratıcı süreçlerin uygulanması,
- Ayırt edici özelliklerin olması,
- Ölçülebilir sonuçlar olması.

Yenilik ve yenilik yeteneği üzerine yapılan eski araştırmalar yeniliğin yoğunlaşması üzerinedir. Yenilik araştırmalarının yeni konusu ise yeniliğin yaratılışı üzerinedir. Bunun arka planında işletme ya da kamu ve özel organizasyonlar için sistemli faydalanma ve yeniliklerinin kaynağının uygulamalı teşhisine yönelik sorunlar vardır (Stahl ve Schreiber, 1998). Daha önce de ifade edildiği üzere Peter Drucker'a yenilikçilik, girişimciliğe özgü bir araçtır ve yenilikçilik her türlü örgütün temel var oluş nedenidir. Benzer şekilde Barker de (2001:23-24) bir ticari girişimin yenilik yapmak ve pazarlamak üzere iki işlevi olduğunu belirtmektedir. Teknolojideki değişmenin dinamik tabiatı, yenilik yapma süreci ve bu yeniliklerin uygulanmasında sonuçlanmaktadır (Akın, 2001:233). Drucker, yedi tane yenilik kaynağı belirlemiştir. Bunlar işletmenin içindeki kaynaklar ve işletmenin dışındaki kaynaklar olmak üzere iki kısma ayrılabilir (Barker, 2001:24-25, Durna, 2002:41-65). Bu ayrım Tablo 2.2.'de gösterilmiştir.

Tablo 2.2. Yeniliğe Neden Olabilecek Kaynaklar

İşletmenin İçinde Yeniliğe Neden Olabilecek Kaynaklar;	**İşletmenin Dışında Yeniliğe Neden Olabilecek Kaynaklar;**
1. Beklenmeyen Oluşumlar	5.Demografik Yapı
2. Uygunsuzluk	6. Algı Değişiklikleri
3. Süreç Gereği	7. Yeni Bilgi
4.Endüstri ve Pazar Yapılarında Meydana Gelen Değişiklikler	

Kaynak: Barker 2001:24 ve Durna 2002:41-65'ten adapte edilmiştir.

İçsel yenilik kaynakları beklenmeyen oluşumlar, uygunsuzluk, süreç ve endüstri ve pazar yapılarında meydana gelen değişiklerden ortaya çıkarken; dışsal yenilik demografik yapı, algı değişiklikleri ve yeni bilgilerden dolayı gelişebilmektedir.

Yenilikçiliğin Önemi

Değişim, insanoğlunu yakından ilgilendiren en önemli faktörlerden biridir. İnsan ürünü olan işletmelerin de bu değişim sürecinden geri kalmaları elbette ki beklenmemelidir. İnsanoğlu yaşadığı bugünkü uygarlık düzeyini ve ulaştığı ekonomik ve sosyal refahı teknolojik gelişmelere borçludur. Bu gelişmelerin ana kaynağı ise buluş ve yeniliklerdir (Barutçugil, 1981: XI).

Bilimsel altyapının oluşturulması ve buluşların artması sonucu teknolojinin hızla gelişmesi, ürün ve hizmetlerin ürün hayat eğrilerinin kısalması ve dolayısıyla tüketimin artması, rekabet halinde olan işletmelerin ürün ve hizmetler açısından birbirlerinin önüne geçme isteklerini artırmıştır. Bununla beraber, finansal açıdan kaynak temininde meydana gelen çeşitlilik ve kolaylıklar, küresel ekonomi, işletmelerin temel yeteneklerinden en önemlisi olan insan kaynaklarından azami ölçüde yararlanma istekleri ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen değişiklikler işletmelerde sürekli değişimi zorunlu kılmaktadır.

Yenilik, işletmeler için uzun ömürlü ve istikrarlı avantajlar sunmaktadır. Başarılı yenilikler, yenilik sahibi işletmeler için büyük bir rekabet avantajı sağlarken, sektör ölçeğinde işletmelerin rekabetçi pozisyonlarında dramatik değişimler de meydana getirebilmektedir. Bu mesaj, açıkça işletmelerin yenilik yapmaya mecbur olduklarını vurgulamaktadır. Yöneticiler rekabet gücünü artırmak, en azından korumak için yeni ve farklı bir şeyler yapmaları gerektiğini anlamaktadırlar. Yenilik çabaları, her türlü çalışanın yaratıcılığını açığa çıkartmak için kurumsal yapının gözden geçirilmesi ve ürün ve hizmet iyileştirmelerinin her çeşidini içermektedir (Herzog, 2008:9). Yenilikler işletmelere rakipleri karşısında ürün ve hizmetlerinin kalite ve güvenilirliğini artırma ve maliyetlerini azaltmalarının yanı sıra diğer farklarını da ortaya koymaları bakımından eşsiz imkânlar sağlamaktadır. Benzer şekilde yenilikler üretim sürecinden bazı kaynakların çıkartılması ve üretim süreçlerinin yenilenmesi sayesinde çevresel açıdan tehdit olan kirliliği, atığı ve gereksiz enerji kullanımını da azaltıcı roller oynamaktadır. Dolayısıyla yenilikçilik işletmelere sürdürülebilirlik sağlamaktadır (Ashford ve Hall, 2011). Günümüzdeki ekonomi anlayışında, rekabet avantajı ancak yenilikle güçlendirilir. Pazarlardaki yenilikçi işletmeler, yenilikçilikleriyle değerlerini artırmakta ve yenilik yapma dereceleri ile anılmaktadırlar (Chen ve Kai-Ling Ho, 2004).

Yenilik özü itibariyle iki taraflı bir olgu ve eşleşme faaliyetidir. Yenilik bir taraftan, ekonomik mantıkla yeni bir ürün veya süreç için potansiyel piyasa talebini ya da bir ihtiyacın çok iyi anlaşılmasını gerektirirken, öte yandan temini kolay teknik bilgiler ve aynı zamanda özgün araştırmalar sonucu olan yeni bilimsel ve teknolojik bilgileri de gerektirmektedir (Freeman ve Soete, 2003:232).

İşletmeler yeniliği kâr ve pazar paylarını arttırmada vazgeçilmez bir unsur olarak görürken, hükümetler de ülke ekonomisinin dinamosu olduğunu düşünmektedirler (Ayhan, 2002:250). Makro açıdan yeniliklerin sonucu, genel ekonomik yapının gelişmesi ve bir ülkenin genel rekabet gücünün artması ile açıklanabilir. Ancak ekonomik gelişme başlı başına bir sonuç değil, hayat kalitesini yükselten bir kaynaktır (Josty, 2003). Yine makro açıdan bakıldığında yenilikçilik bir endüstrideki bilim ve teknoloji ve/veya piyasa yapılarında örnek değişiklikler yaratma kapasitesidir (Garcia ve Calantone, 2002). OECD'ye göre "yenilik" kavramı bireysel ve toplumsal ihtiyaçların (sağlık, dinlenme, çalışma, ulaşım v.b.) daha iyi bir düzeyde karşılanmasını sağlamaktadır. Yenilik girişimcilik ruhu için de esastır. Her yeni girişim ne de olsa belli bir yenilik getirmeye yönelik bir süreç sonunda ortaya çıkmaktadır. Dahası, bütün girişimlerin rekabet güçlerini sürdürebilmek için sürekli yenilenmeye gereksinimleri vardır. Bu söylenenler hem işletmeler hem de ülkeler için doğrudur. Ekonomik büyümelerini, rekabet güçlerini ve istihdam olanaklarını sürdürebilmek için ülkeler de yeni fikirleri, süratle teknik ve ticari başarıya dönüştürmek zorundadırlar (Oslo Manual, 2004).

Yeniliğe ülkeler açsından bakıldığında benzersiz avantajlar sunabildiği söylenebilir. Her şeyden önce ülkenin sahip olduğu yenilik yapma gücü ekonomik büyümeyi sağlarken, buna

bağlı olarak vatandaşlara sunulan sağlık, eğitim, temizlik, çevre, altyapı vb. hizmetlerinin de gelişmesine katkı sağlamaktadır. Bu sürecin sonucunda bireylerin yaşam kaliteleri ve refah seviyeleri de yükselmektedir (Josty, 2003). Günümüzde yeniliğin ve ülkelerin ekonomik olarak büyümesinin kaynağı olarak işletmeler gösterilmektedir. Bu yaklaşımda, üretimin işletme içindeki organizasyonu ve teknik iş bölümü sonucu gerçekleşen teknolojik öğrenme ve yenilenme esas alınmaktadır. Pazarın gereksinimlerinin önceden belirlenerek bunların yeni veya yenilikçi ürünlerle karşılanması, günümüz işletmelerin varlık nedeni durumuna gelmiştir (Akyos, 2003). İşletmeler açısından yenilikçilik; "hitap ettikleri pazarlara yönelik uygulayabilecekleri pazarlama kaynakları, teknolojik kaynaklar, bilgi, yetenek ya da strateji kapasitesidir" şeklinde ifade edilmektedir (Garcia ve Calantone, 2002).

Günlük hayatın pratikliği ve insanların hayatlarında bir farklılık yaratabilme arzuları yeniliğin itici gücüdür. İhtiyaçlar ve hayatı kolaylaştırma istekleri, insanları yenilik üretmeye yöneltmektedir (Ayhan, 2002:252). Yenilik, bir ihtiyaç veya fırsatın açıklanması şeklinde başlamakta ve ihtiyacın tatmin edilmesini sağlayacak veya fırsatın değerlendirilmesine olanak verecek teknolojik gayretlerle sürmektedir (Şimşek ve Akın, 2002:65). Yenilik, sadece düz bir iktisadi mantıkla refahın artırılmasına yol açtığı için değil, insanların daha önce hiç yapılmamış şeyleri yapabilmelerine olanak tanımasından dolayı önem taşımaktadır. Yenilik, bütün bir yaşam kalitesinin daha iyiye mi, yoksa daha kötüye mi gideceğini belirlemektedir (Freeman ve Soete, 2003:2).

Son yirmi yıldır çeşitli sektörlerde yer alan işletmeler, rekabet avantajını korumanın masraflarını azaltmaktan ve kazançlarını artırmaktan geçtiğine inanmaktadırlar. Ancak ne yazık ki, pazara hâkim olmak için bunlar yetmemektedir. Bunların yanı sıra yenilik bir gereklilik halini almıştır (Chen ve Kai-Ling Ho, 2004). İşletmeler içinde bulundukları rekabet ortamının şartlarına uymak zorundadırlar. Aksi takdirde varlıklarından söz edebilmek mümkün değildir. Rekabet koşullarıyla baş edebilmek mümkün olabileceği gibi, rekabet şartlarını belirlemek de işletmelerin kendi ellerindedir. Rekabet şartlarını belirleyebilme yeteneğini işletmeler ancak yenilik ve yaratıcılık özelliklerine bağlı olarak kazanabilmektedirler. İşletmeler açısından rekabette yeniliğin iki temel rolü vardır. Bunlar (Güleş ve Bülbül, 2004:157):

Rekabet üstünlüğünün korunması: Yenilik, rekabet üstünlüğünün uzun vadeli olmasını sağlamada işletmeye bir güvence vermektedir. İşletmeye pazarda rakiplerine yetişmeye çalışan tepkisel bir oyuncu olmak yerine etkisel bir oyun oynama imkânı sunmaktadır. Bu anlamda rekabet üstünlüğünü koruma rolü, rakiplerin önüne geçmeyi ve onlara karşı konumu korumayı sağlayan stratejik bir yaklaşımı ifade etmektedir. Yenilik işletmede büyümeyi hızlandıracak, kar marjlarını artıracak ve rekabet üstünlüğünü destekleyecek temel yetkinliklerin oluşturulmasını sağlayan stratejik bir araç olmaktadır.

Hissedar, çalışan ve müşteri tatmini: Yenilikçilik, işletmelerde büyümeyi hızlandıracak, karlarını maksimize edebilecek ve rekabet üstünlüğünü destekleyecek temel bir araçtır. Yenilik sayesinde işletmeyle ilgili temel çıkar gruplarının tatmin düzeyi artmakta ve iç unsurlardan elde edilecek verim en yüksek seviyeye çıkmaktadır.

Sosyal hayatta ve bütün etkinliklerde değişim, tabiatta var olan bir unsurdur ve belki de etkisini iş dünyasında gösterdiği gibi hiçbir yerde göstermez (Prastacos vd., 2002). Ürün yaşam sürelerinin kısalması tüketici istek ve gereksinimlerinin değişmesi, teknolojik

ilerlemeler yeniliğin önemini artırmaktadır. Küresel ekonominin kuralları, bir işletmenin rekabetçi pazar koşullarında ayakta kalabilmesi için ya yenilikleri yakından takip ederek organizasyonlarına uygun biçimde adapte etmeyi ya da yeniliklerin bizzat kendileri tarafından geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Yenilikler sunan veya yenilikleri uygulayan işletmeler pazarlarda rekabet üstünlüğü sağlamada önemli fırsatlar elde etmektedir (Tekin vd., 2007:148). İşletmeler artık günümüzde, düşük maliyetle ürün üretme, katı organizasyon yapıları ve emir komuta yönetim şekilleri yerine kendilerini, yenilik ve esneklik ile birlikte müşteri değeri yaratmaya sevk etmektedirler (Prastacos vd., 2002).

Yenilikçi fırsatları, az olan yenilik yapma etkinliklerini ve becerilerini girdi olarak kullanan, yaptıkları yenilikleri hitap ettikleri mevcut pazarların sunduğu fırsatları değerlendirmek için eşleştirip yapan işletmelerin geleceğin rekabetçi ortamını tayin etmeleri imkânsızdır. Yapılacak yeniliğin ilke olarak, var olan bir ürün veya hizmetin tüketici için sunmuş olduğu alışılmış değerin ötesinde çok daha yüksek ve farklı derecelerde müşteri değeri yaratması gerektiğinin bilinmesi lazımdır. Var olanın yerine konulacak yenilik, eğer yeterince farklı teknoloji içeriyorsa, yeniliği yapan işletmenin aynı pazarda faaliyet gösteren işletmelerden çekinmesine gerek kalmayacaktır. Zira pazarda var olan ve ciddi rakip olarak görülen işletmeler, köklü bir teknolojik yeniliğe cevap verebilmek için gerekli olan yetenekten yoksundurlar (Howells, 2003:3-4).

Organizasyonların başarılı olmalarına imkân tanıyan ortak unsurun büyük ölçüde yenilik olduğu kuşku götürmez. Rekabet avantajı, genellikle organizasyonun büyüklüğüne veya elinde bulundurduğu varlıklara bağlanmaktadır. Ancak buna rağmen bilginin kullanılmasının, teknolojik yeteneklerin, yenilik yaratmanın ve pazarlara ürün veya hizmeti teslim yeteneğindeki uzmanlıkların da gün geçtikçe rekabet avantajının sağlanmasında organizasyonların lehine olduğu ifade edilmektedir (Kay, 1993:37). Bu durum, yalnızca işletme seviyesinde kabul edilse de gittikçe ülke ekonomilerinin büyümesinin kökenini de oluşturmaktadır (Tidd vd., 2005:5). Yenilik, örneğin bazı araştırmaların piyasa performansı ile yeni ürünler arasında güçlü bir korelâsyon olduğunu ifade etmesi gibi çeşitli biçimlerde katkılar sağlamaktadır (Tidd, 2000:121).

Yeni ürünler yeni pazar payları ele geçirmek, elde tutmak ve bu pazarlarda karlılığı artırmaya yardımcı olmaktadırlar. Pazarda daha olgun ve oturmuş bir ürün söz konusu ise, rekabetçi avantajı ve satışlardaki büyümeyi sadece düşük fiyat sağlamamaktadır. Böyle bir durumda satış dışı faktörler olan tasarım, kalite ve ürünü bireyselleştirme gibi özellikler daha fazla ön plana çıkmaktadır (Tidd vd, 2005:5).

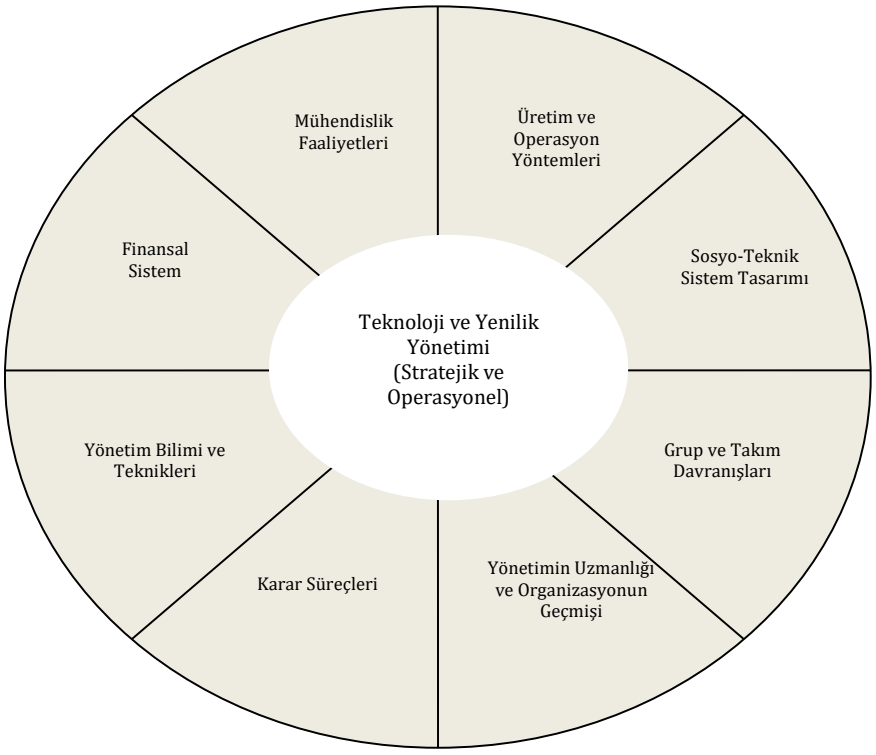
Teknoloji ve Yenilik İlişkisi

Teknoloji ve yenilik birçok çalışmada bazen birbirinin yerine kullanılan bazen de birbirinden farklı kavramlar olarak ifade edilmektedir. Öncelikle bu iki kavramın, stratejik açıdan öneminin anlaşılması için etraflıca ortaya konulması gerekmektedir. Özellikle yenilikçiliğin anlaşılması için öncelikle "teknoloji nedir?" sorusuna doğru ve ayrıntılı cevap verilmelidir. Teknoloji, çeşitli şekillerde ve farklı bakış açılarıyla ifade edilmiştir. Teknoloji kavramının çeşitli yönleriyle tanımlanması, ileride incelenecek olan kavramların da bir alt yapısını oluşturacaktır. Teknoloji ile ilgili tanımlamalardan bir kaçı aşağıdaki gibidir (White ve Bruton, 2007:15; Tekin vd., 2007:80):

- Girdileri çıktılara dönüştüren süreçler,
- Birey ihtiyaçlarının daha etkin biçimde karşılanması amacıyla, örgütsel süreçlere bilginin uygulanması,
- Ürünlerin yanı sıra üretim ve dağıtım sistemleri geliştirmek için kullanılan teorik, pratik bilgi ve beceri,
- İnsanların çevrelerini iyileştirmek ve geliştirmek için kullandıkları teknik araçlar,
- Özellikle sınaî ve ticari amaçlara bilimin uygulanması; bu hedeflere ulaşmak için kullanılan yöntem ve materyallerin tümü,
- Yeni bir ürün ve hizmet üretilmesine veya mevcut ürünlerin daha ucuz ve kaliteli olarak üretilmesine imkân sağlayan üretim bilgisi, süreci ve tekniğidir.

Teknolojinin tanımı aynı zamanda stratejik yönetim unsurlarını da içeren bir süreç anlamına gelmektedir. Bu nedenle teknoloji yönetiminin tanımındaki sistematiklik stratejik bir yaklaşımı da yansıtmalıdır. Böyle bir yaklaşım teknoloji yönetimi için farklı disiplinlerin bir entegrasyonunu da gerektirmektedir. Şekil 2.1.'de teknoloji ve yenilik yönetimini etkileyen çeşitli disiplinler gösterilmiştir.

Şekil 2.1. Teknoloji ve Yenilik Yönetimini Etkileyen Alanlar



Kaynak: White ve Bruton, 2007:17.

Teknoloji yönetiminin Şekil 2.1'de gösterilen alanlarla olan ilişkisi stratejik bir kavram olduğuna şüphe götürmemektedir. Bununla beraber teknoloji yönetiminin tanımı da bu alanların entegrasyonu ile ilgili olmalıdır. Bu açıdan teknoloji yönetimi "bir organizasyonun

stratejik ve operasyonel hedeflerini gerçekleştirmek için mühendislik, bilim ve yönetim disiplinlerini planlayarak, geliştirerek ve uygulayarak teknolojik yeteneklerin geliştirilmesidir" (White ve Bruton, 2007:18). Teknoloji yönetimi, organizasyonun stratejik hedeflerini gerçekleştirmek için, farklı disiplinler arasında bağlantıları sağlayarak planlar yapmak, geliştirmelerde bulunmak, uygulamalar gerçekleştirmek ve teknolojik yetenekleri kontrol etmektir (Dobni, 2008).

Teknoloji bilgiden üretilen ve bilgiyi kullanan, tekrarlanabilir ve insan yapısı olan pratik uygulamalardır. Teknoloji ihtiyaç duyulan bilgi ve yetenekler vasıtasıyla yeni ürünler, süreçler ve sistemlerin ortaya çıkmasını tekrarlanabilir bir biçimde sağlamaktadır (Dodgson vd., 2008:2). Oysa yenilik iki boyutlu bir olgudur. Bir taraftan, yeni bir ürün veya süreç için potansiyel piyasa talebinin ya da bir ihtiyacın çok iyi anlaşılmasını gerektirmekte iken, diğer yandan temini kolay teknik bilgiler ve aynı zamanda özgün araştırmalar sonucu olan yeni bilimsel ve teknolojik bilgileri gerektirmektedir (Freeman ve Soete, 2003:232). Yenilik icattan daha fazlasıdır. Yeni teknolojilerin ticarileştirilmesi için gerekli tüm faaliyetleri kapsar ve yeni fikirlerin başarılı biçimde ticarileştirilmiş halini ifade etmektedir (Freeman ve Soete, 2003:232-233).

Bu ifade edilen yenilik, bilimsel, organizasyonel, finansal ve iş aktiviteleri ile ilgili olabileceği gibi ilk defa pazara sunulan ürün veya hizmetleri de kapsayabilmektedir. Yenilik bunların ya tamamen yeni olmasını ya da başarılı bir geliştirme faaliyeti sonrası meydana gelmiş olmasını ifade etmektedir (Dodgson vd., 2008:2).

İşletme yöneticilerinin bugün zorlandıkları en önemli konulardan birisi yenilik yönetimidir. İşletmeler için yöneticiler, değer yaratmak ve ortalamanın üzerinde kâr elde etmek, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak, yaratıcı ve üretken personeli işletmeye çekebilmek ve uygun bir çalışma ortamı sağlamak yani doğru olanı yapmak için çaba harcamaktadırlar. Yanlış olarak nitelenebilecek, para, zaman, değerli çalışanları ve itibarı kaybetmek gibi olumsuzluklara yönelmek yani ölümcül bir hastalığa yakalanmaktır. Sektörlerde büyük çoğunlukla yenilikçi olmayan işletmeler rakipleri karşısında ortaya bir şey koymadıkları zaman iş kayıplarıyla karşılaşacaklardır. Yöneticilerin genel hedefleri arasında organizasyonel rekabet gücünü ve verimi artırmak yatmaktadır. Başarılı bir yenilik yönetimi işletmelerin yenilikçi unsurlar ile yenilik stratejilerini zaman içerisinde iyi ve etkin olarak kombine bir biçimde yönetmesine bağlıdır.

Genel olarak işletmelerin amacı daha fazla kar üretme, büyüme, daha yüksek kalitede ürün ve hizmetler, teslimat güvenilirliği, daha fazla pazar payı çalışanlarına ücret artışı, iş güvenliği ve iş memnuniyeti sağlamak olmalıdır. Yenilik yönetimi, işletmelerin bütün bu unsurları kapsayan hedeflerini geliştirmek ve kapasitelerini artırmak için teknolojik yenilikleri kullanarak karşılamalarını sağlamaktadır. Yenilik yönetimi, yenilikçilik stratejisini, yenilik ağlarını ve Ar-Ge'yi, yeni ürün ve hizmet tasarımını, operasyonları geliştirmeyi ve yaratılan değerin müşteriye ulaşmasını içermektedir.

Bir işletmenin yenilikçi olabilmesi için birçok imkan varken aynı zamanda engeller de söz konusudur. Yenilik yönetimi genellikle belirsizliklerin ve riskin yüksek olduğu durumların yönetimini de içermektedir. Bilgi yoğun ekonomilerde rekabetin birincil yol olduğu yüzyılımızda yenilik yönetimi birçok işletme için hayati öneme sahip bir faaliyettir (Dodgson vd., 2008:3).

Yenilik Süreci

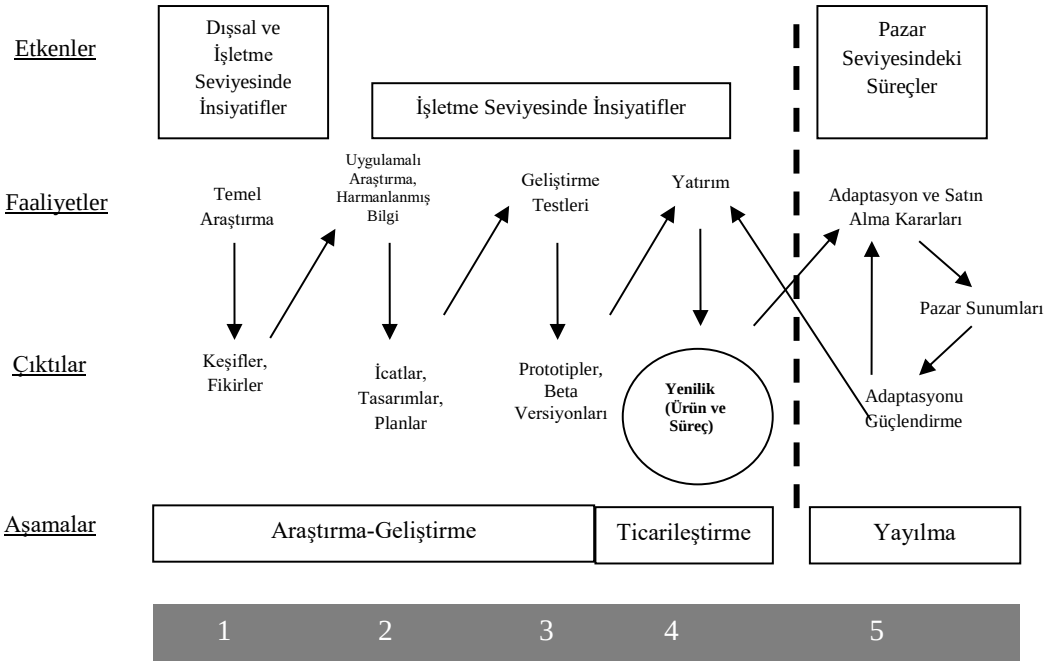
Yenilikçi ve girişimci işletmeler olarak görülebilecek işletmeler, yeni ürünler, üretim süreçleri ve hizmetler üretme ile ilgili hedefleri yüksek olan, yeniliği başarabilmek için fırsatları görebilen, girişimci liderlik tipine sahip, keşfeden veya yaratıcılık özelliği olan işletmelerdir. Yenilik sürecinde yenilikçilik ve girişimcilik çevresel şartlardan, örgütsel yapıdan ve yönetim gücünden etkilenmektedir (Koberg vd., 2003:27). Yenilik süreci terimi, baştan sona yenilik stratejisinin kilit özelliklerini içermektedir. Yenilik süreci, yeni ürün, yeni süreç ve günlük pratiklerin tasarımı, üretim süreci boyunca geliştirmeye katkıda bulunan içsel ve dışsal kaynakların düzenlenmesi gibi birçok unsurdan oluşmaktadır. Etkinliklere engel olan faktörlerin, yeniliğe faydalı hale getirilmesi ile ilgili faaliyetleri de kapsamaktadır. Kaynaklar, amaçlar, etkiler ve engeller gibi faktörlerin karşılıklı etkilenmeleri ile oluşan bileşen yenilik sürecini oluşturmaktadır (Gellatly ve Peters, 1999:1-3). İşletmelerde uygulanabilecek yenilik süreçlerinin sahip olması gereken özellikler (süreçlerin, üretilen ürünlerin müşterilere kattığı değerlerle olan yakın ilgisi dolayısıyla) sadece süreçler için gerekli olan teknolojik yeniliklere odaklı olmalıdır (Van Zyl, 2004).

Yenilik, karmaşık bir sorun çözme sürecidir. Bu süreçle amaçlanan, içinde bulunulan duruma veya karşılaşılan soruna, yeni özgün ve gerçekçi çözümler getirmektir. Bu sürecin izleyebileceği aşamalar şöyledir (Barutçugil, 1981:177-178):

- Bir gereksinimin veya bir sorunun algılanması,
- İlgili gerçeklerin derlenmesi ve sorunun gerçek niteliğine göre sınıflandırılması,
- Yeni bilgilerin araştırılması ve sorunun tümünün analizi,
- Bir çözüm için alternatif düşüncelerin önerilmesi,
- Uygulama için nihai çözümün değerlendirilmesi ve seçimi,
- Çözümün uygulamaya aktarılması,
- Çözümün yeterli ve doyurucu olup olmadığının kanıtlanması

İşletmelerde uygulanabilecek yenilik süreçlerinde dış kuruluşlar ile iki tür etkileşim görülmektedir. Bunlardan ilki; müşteriler, tedarikçiler ve işbirliği yapılan kuruluşlar arasındaki ilişki olup, arz talep koşulları, bu ilişkiler sayesinde ürün ve süreç geliştirme, üretim ve pazarlama aşamalarını etkilemektedirler. İkinci tür etkileşim ise, işletmelerin teknolojik üretim yeteneklerinin yetersiz kalması durumunda, dışarıdaki bilim ve teknoloji sisteminden yararlanmasını sağlamaktadır. Normal olarak önce mevcut bilgi kaynaklarına başvuran işletmeler, bunlar yetmediği takdirde araştırmaya yönelecektir (Tusiad, 2003:128). Teknolojik yenilik bir şeylerin yöntemi ile ilgili bir fikir, yani bir keşif olarak başlamaktadır. Eğer teknolojik yenilik teknik bir ilerleme isteği sonucu ortaya çıkıyorsa itme (teknolojinin itme gücü), özel bir pazar ihtiyacını tatmin için gerçekleşiyorsa piyasa çekmesi (pazarın çekme gücü) olarak adlandırılmaktadır. İster piyasa çekmesi, ister teknoloji itmesi ile oluşsun, başarılı bir yenilik hem piyasada teknik bir üstünlük sağlamalı, hem de yüksek kaliteli ve rekabetçi fiyatlara sahip ürünler ortaya çıkarmalıdır (Akın, 2001:239).

Şekil 2.2. Yenilik Sürecinin Aşamaları



Kaynak: Greenhalgh ve Rogers, 2010: 7

Şekil 2.2. ayrıntılı bir yenilik süreci ifade etmektedir. Yenilik dışsal etmenler ve içsel inisiyatiflerle başlar. Bu Ar-Ge faaliyetlerinin ilk basamağı olan temel araştırmayı ve nihayetinde icatları ortaya çıkartmaktadır. Yine içsel inisiyatifler temel araştırmanın başlattığı faaliyeti, uygulamalı araştırma ile tasarımlara veya planlara yansıtır. Geliştirme faaliyeti bu sürecin devamında gelir ve ortaya prototipler çıkmaktadır. İşletme ortaya çıkan prototiplere yatırım yaparak ticarileştirir ise ortaya yenilik çıkmaktadır. Pazara sunulan yeniliğin sonraki aşaması mevcut pazarda yayılma ve yeni pazarlara açılmadır.

Günümüzde işletmeler, yeniliğin ve ekonomik büyümenin ana kaynağı sayılmaktadır. Bu görüşün arkasında ise, üretim faaliyeti sayesinde gerçekleşen öğrenme ve birikim sonucunda işletmenin, pazar, ürün veya kaynaklardaki önemli değişikliklere karşın istikrarlı bir teknoloji yetkinliğine sahip olabilmesi gerçeği bulunmaktadır. Pazarı büyümenin ana kaynağı olarak kabul eden geleneksel görüş toplumdaki iş bölümünün ve zenginliğin belirleyicisi olarak pazarı öne çıkarırken, yeni yaklaşımda, üretimin işletme içindeki organizasyonu ve teknik iş bölümü sonucu gerçekleşen teknolojik öğrenme ve yenilenme kapasitesine vurgu yapılmaktadır. Buna göre teknolojik yenilik, üretim sürecindeki birikimli ve artımsal problem çözme faaliyetinin sonucu olan ve işletmeye özgü bir öğrenmedir (Tusiad, 2003: 125). Bir işletmedeki organizasyon yapısı, onun stratejisini, yapısını ve yönetim süreçlerini etkili bir bütün haline sokan genel bir mantığı ifade etmektedir. İşletmelerin, örgütsel biçimleri ile ilgili olarak dönemsel değişimi iki ana neden açıklamaktadır. Bunlardan ilki piyasa güçleri ve ikincisi işin nasıl yapılacağına dair sahip oldukları bilgi birikimleridir. Bu durum işletmelerin mevcut işleyişlerinde değişiklikler yapmaya, yeni örgütsel yapılar oluşturmaya veya bunları denemeye itmektedir. Bu da işletmelerin yeni pazarlar bulma ve yeni ürün ve hizmetler üretme arayışına girmelerini beraberinde getirmiştir (Varol, 2001).

Yenilikçi işletmeler olarak nitelenebilecek işletmelerin ortak yanları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Dobni, 2008):

1. Rekabetçi yenilikçiler, sürekli olarak bir sonrakini meydana getirmek için mevcut olandan bir seviye sonrasını tanımlamaktadırlar.

2. Yenilikçi bir işletme olmanın sadece çalışanların toplamıyla ifade edilmediği anlaşılmalıdır ve yenilikçi bir organizasyon için düşünmeye ve aksiyona imkân tanınmaktadır.

3. Yenilikçi işletmeler, belirli bir yenilikçi kültüre, proaktiviteye ve pazar gücüne sahiptir. Rekabet oyununun neden hep en üstünde yer aldıklarını çalışanlar bilmektedirler ve buna oldukça aşinadırlar.

4. Bu tür işletmeler bugün yenilikçi olmaya, geçmişte karar verenlerdir. Yaptıkları fedakârlıkların farkında olan ve karşılığını bugün alanlardır.

5. Yenilikçi işletmeler, ortaya çıkan fırsatları takip etmekte ve bu fırsatlarla meşgul olmaktadırlar. Bu fırsatları yenilikçi organizasyon olabilmek için bir kaldıraç kaynağı olarak görmeleri, yenilikçi işletmeleri daha iyi tanımlamaktadır.

Yeniliğin işletmeler açısından çekiciliği, aslında pazarın ve teknolojinin sürekli değiştiği gerçeğinde yatmaktadır. Değişen pazar ve teknoloji sonucunda, sayısız piyasa ve teknoloji bileşimi ortaya çıkmaktadır. Bugün teknolojik bakımdan imkânsız olan, yarın çok ilgisiz bir alandaki bilimsel buluşla mümkün olmaktadır. Bütün bunlar bize üç sonuç olarak yansımaktadır (Freeman ve Soete, 2003: 235):

1. Bilimsel araştırmalar sürekli yeni keşiflere yol açtığından ve teknik imkânlar ortaya çıkardığından, bir işletme bu ilerlemeyi şu veya bu yöntemle izliyorsa, yeni doğan imkânları ilk anlayanlardan biri olabilir. Güçlü bir Ar-Ge yapısı, bu bilgiyi rekabetçi avantaja dönüştürebilir.

2. Müşterilerin ihtiyaçlarını iyi bilen işletme, bu yeni fikirler için potansiyel piyasaları belirleyeceği gibi, müşterilerin şikâyet nedenlerinden yola çıkıp iyileştirilmiş yeni ürün veya üretim teknolojileri de tasarlayabilir. (Her iki durumda da hızlı hareket edenin veya en etkin olanın kazanması doğaldır; bazen de teknolojideki veya piyasalardaki beklenmeyen olaylar sonucu etkiler).

3. Başarılı girişimcilik faaliyetleri ve iyi bir iş yönetimi, yeni ortaya çıkan enformasyon ve bilgi akışı sonucunda, teknoloji ile piyasa imkânlarını birbiriyle bağlama kapasitesini ortaya koyar.

Yenilik, geleceği yönlendiren bir faaliyettir ve zihinsel olarak geleceğin rekabet senaryolarını günümüzdeki yenilik yapma faaliyetleri oluşturur. Pazar ekonomisinin hâkim olduğu ortamlarda uygulanmak istenen yenilik yönetimi her zaman teknolojik çevrelerde oluşturulurlar. Bununla birlikte yenilik ve tecrübe olmak üzere iki önemli işletmecilik unsuru genel rekabetçi ortamı meydana getirirler. Bu unsurular, yenilik yapan işletmeler ve onların icat edenlerle olan ilişkileri ile kendini, tecrübesi ile yenilik yapan işletmelerin yerine koyan işletmeler. Tabiidir ki yenilikçi işletmeler piyasada var olan potansiyel taklitçilerle ve ikame ürünlerle yüzleşirler; fakat belli başlı, daha önce uygulanmamış bir teknolojik yenilik yapan

işletme bunun istismar edilmesini önleyebilirler ve geleceğin rekabet ortamını kendileri hazırlayabilirler (Howells, 2003: 3-4).

Geleceğin rekabet ortamını hazırlamanın ve gelecekteki şartlara uyabilmenin yolu, işletmelerin uyguladıkları teknoloji yönetimi faaliyetleri ve teknolojik tahmin yapabilme yeteneklerine bağlıdır. Teknolojik tahmin, önceden görülebilir bir teknolojik yeniliğin, belirli bir bilimsel ilerlemenin ve bazı anlamlı yararlar sağlayacağına ve ne zaman olacağına ilişkin önemli belirtiler bulunan bir bilimsel buluşun tanımlanması veya tahmin edilmesidir. Bu tahmin, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesi sırasında karşılaşacağı sorunları, teknolojik tehdit ve fırsatları ortaya koyacaktır. Bir işletme için teknolojik tahminin taşıdığı önem ve bu çalışmalar için harcanacak çabaların düzeyi aşağıdaki faktörler dikkate alınarak belirlenebilir (Barutçugil, 1981: 65):

1. Teknolojik ve bilimsel çevredeki değişim hızı,
2. Yeni ürünler ve süreçler için teknolojide ve pazarda liderliği elde tutmanın gerektirdiği planlama vizyonu,
3. Ele alınan teknolojik ve bilimsel problemin karmaşıklığı,
4. İşletmenin benimsediği Ar-Ge ve yenilik stratejisi,
5. İşletme büyüklüğü, sahip olduğu güç ve kaynaklarının genişliği.

İşletmeler için yenilik stratejisinin amacı, mevcut bir üretim hattı üzerinde yeni ürünler meydana getirmekten ziyade, yeni işler yapmaktır. Amaç, gelişme değil, yeni değerler elde etmek için yeni kapasite alanları oluşturmaktır. Elde olan değerlerin ne olduğunun bilinmesinden farklı olarak yeni fikirler yaratmaktır. Burada önemli olan, farkın işletmenin gelişmesi üzerine olan olumlu etkisidir (Drucker, 1994: 98-100). Yeni ve o ana kadar denenmemiş olan orijinal bir uygulama ya da üretime geçmek, işletme için çok başarılı sonuçlara neden olabileceği gibi oldukça kötü sonuçları da beraberinde getirebilir. Teknolojik yenilik sürecinde teknoloji planlaması büyük önem taşır. Özellikle genel işletme planı ile bütünleştirilmiş bir teknoloji planı, işletmenin geleceğe dönük faaliyetlerinin yürütülmesinde ve rekabetçi gücünün sürdürülebilmesinde hayati bir önem arz eder. Teknoloji planlaması yapılırken dikkate alınması gereken ilk nokta işletme için gereken stratejik teknolojilerin belirlenmesidir. Stratejik teknolojiler ise, işletmeye rekabetçi özellikler sağlayan ve hızla değişen temel teknik yetenekler şeklinde tanımlanabilir (Betz, 1994: 2).

Yeniliklerin Sınıflandırılması

Literatür taraması esnasında yenilik ile ilgili yapılan araştırmaların birçoğunun yenilik uygulamalarını sınıflandırmada OECD'nin belirlediği ayırımı esas aldığı belirlenmiştir. OECD, yenilik ve türleriyle ilgili tanımlara geniş ölçüde yer vermektedir. Söz konusu tanımlarda da açıkça ortaya konduğu gibi, yeniliğin iki temel kategorisi, *teknolojik ürün yenilikleri* ve *teknolojik süreç yenilikleri*dir. Burada kastedilen süreç, bir üretim süreci olabileceği gibi bir dağıtım süreci de olabilir. Teknolojik ürün yeniliklerinde ortaya konan ürün teknolojik olarak *yeni bir ürün* de olabilir; teknolojik olarak *geliştirilmiş bir ürün* de olabilir. Tıpkı bunun gibi, teknolojik süreç yenilikleri sonunda ortaya konan süreç teknolojik olarak *yeni bir süreç*

olabileceği gibi, teknolojik olarak *geliştirilmiş bir süreç* de olabilir. Yeniden kastedilen ise, *dünyada yeni* olabilir; *işletme için yeni* olabilir; bunların arasında, *ülke için yeni* de olabilir (Oslo Manual, 2004).

OECD sınıflandırmasında yer alan yeniliğin ürün ve süreç yeniliği olarak değişimin nerede olduğuyla beraber, bu yeniliğin hangi şiddet ve hangi derecede bir ürün ya da süreçle ilgili olduğunu belirlemeye yönelik de radikal (hızlı gelişen-atılımsal) ve kademeli (yavaş gelişen-artımsal) yenilikler olarak ayırdıkları belirlenmiştir.

Radikal ve Kademeli Yenilikler

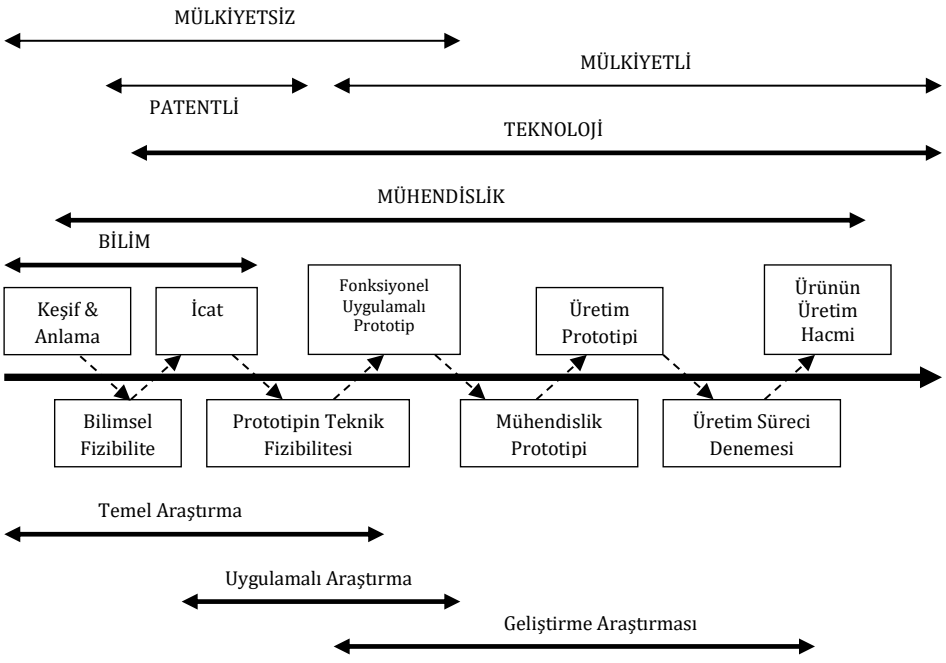
İşletmelerde gerçekleştirilebilecek olan yenilikler kendisini radikal ürün ve süreç yenilikleri veya kademeli ürün veya süreç yenilikleri şeklinde gösterebilir.

Radikal Yenilikler

Radikal yenilik, genellikle yoğun Ar-Ge çabaları sonucu oluşturulan, müşteri, endüstri ya da dünya için tamamen yeni olan yeniliklerdir. Radikal yenilikler, bilimsel bilgi ile başlamaktadır.

Radikal yeniliklerde bilimsellik, yeni teknolojinin temel aracıdır (Betz, 1994: 22). Radikal yenilikler ya da başka sınıflandırmalarda yer aldığı gibi yaratıcı yenilikler veya ilk uygulanan yenilikler bazı benzer özelliklere sahiptir. Daha fazla tasarlama ve çabayı gerektirmekte ve daha yüksek maliyet ve başarısızlık risklerini içermektedirler. Ancak başarılı olurlarsa ödüllere layık görülebilmekte ve çok kazançlı olabilmektedirler. Bazı işletmelerin kültürleri bu gibi başarıları çok fazla desteklemektedir. İşletmelere gelişme ve benzersiz yenilikler yapabilme fırsatı sunması nedeniyle bu strateji proaktiftir denilebilir (Gilbert, 1994).

Şekil 2.3. Radikal Yenilik Süreci



Kaynak: Betz, 1994: 23.

Yeniliğin, radikal yenilik olmasının temelinde laboratuarlarda, bilim ve mühendislik temelli yapılan ve icat olarak kabul gören, öncesi pazarda olan bir ürün veya sürece dayanmayan gelişmelerin, pazara sunularak ticarileşmesi ve yayılması söz konusudur (Garcia ve Calantone, 2002).

Radikal yenilikler tamamen yeni ürünler ve süreçler geliştirmeyi kapsamaktadır. Radikal yenilik, yüksek risk taşır ve sonuçları kesin değildir (Trueman, 1998). Ancak başarılı sonuçları işletmeler açısından bir ilk olarak adlandırılabileceği için çok önemli bir rekabet avantajı olarak görülebilir. Şekil 2.3.'te radikal yenilik süreci ayrıntılı olarak görülmektedir.

Kademeli Yenilikler

Kademeli yeniliklerde işletmelerin ürünlerinde veya süreçlerinde, radikal yeniliklere göre daha düşük maliyet ve risk oranıyla, yenilik yapmak amacıyla küçük değişiklikler yaparak ilerleme kaydetmeleri ifade edilmek istenmektedir. Kademeli yeniliklerin gerçekleştirilmesi piyasalara karşı gerçekleşen rasyonel tepkilerin oluşmasıyla açıklanmaktadır (Erdoğan ve Bilir, 2002: 52). Kademeli yenilikler, yenilik sınıflandırmaları içerisinde şu farklarla ayrılırlar (Koberg vd, 2003: 30).

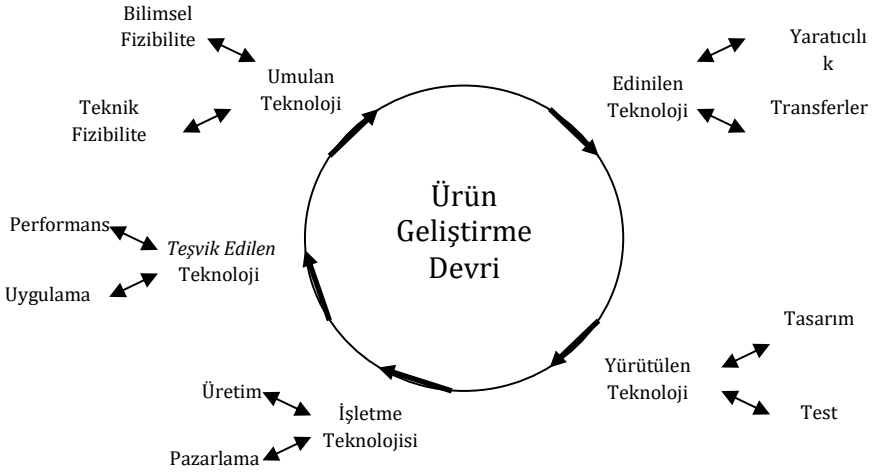
1. Bir ürünü sürekli modifiye ederek pazarla tanıştırma (örneğin, herhangi bir ürünün, ürün hayat süresini uzatmak için yapılan küçük yenilikler)

2. Yeniliğin modifiye edilmesi, temel işlevi aynı olan bir yeniliğin, mevcut teknolojiyi bozan bir teknolojik yenilik karşısında ürünün modifiye edilerek pazarla tanıştırılması (örneğin, elektrikli kalemtıraş)

3. Mevcut ürünle ilgili olarak, süreç yeniliği ya da ürünün üretilmesi ile ilgili metotlardaki olumlu gelişmeler (örneğin, TKY, BDT)

Kademeli yenilikler ya da başka sınıflandırmalarda yer aldığı şekli ile taklit yenilikler veya geç uygulanan yenilikler farklı olarak bazı özelliklere sahiptir. İcat yapmak için işletmeler bazı yeteneklere sahip olmalıdırlar (bunların amacı çok miktarda ve düşük fiyatta ürün ya da hizmet üretmektir). Genelde kademeli yenilikler uygulayan işletmelerin bu yetenekleri olmadıkları için lideri takip etme stratejisini uygulamak durumundadırlar. Pozisyonlarına razıdırlar. Bu tür strateji de özellikleri gereği reaktif (tepkisel) olarak anılabilir (Gilbert, 1994). Şekil 2.4.'te kademeli yenilik süreci gösterilmiştir.

Şekil 2.4. Kademeli Yenilik Süreci



Kaynak: Betz, 1994: 23.

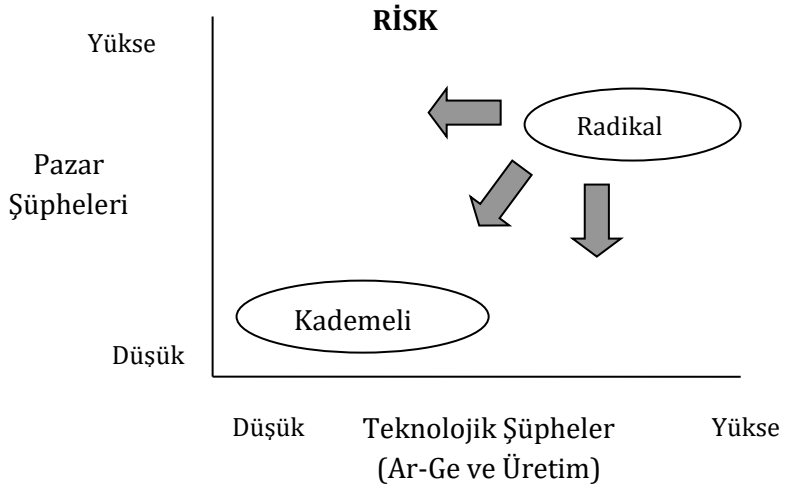
Radikal ve Kademeli Yenilikler Arasındaki İlişki: Yeniliklerin, radikal yenilik mi yoksa kademeli yenilik mi olduğunu anlamamıza, radikal ve kademeli yeniliklerin gelişme süreçleri yardımcı olmaktadır. Yenilikle ilgili olarak tamamen yeni bir ürün veya sürecin icat edilmesinden ya da mevcut bir ürün veya sürecin geliştirilmesinden söz edilebilir. Bu süreçlerin içerisinde en önemli girdi teknolojik gelişmelerdir. Buna göre iki önemli ayırım karşımıza çıkmaktadır (Garcia ve Calantone, 2002):

1. Yenilik süreci, bir icadın geliştirilmesinde ve o icadın pazara sunulmasında, benimsenmesinde ve yayılmasında teknolojik gelişmeleri içerir (Radikal yenilikler).

2. Yenilik süreci doğa gereği tekrarlanan bir olaydır ve bu yüzden var olan ürün ve süreçlerde meydana gelen yeni bir gelişmenin pazara sunulmasından ibarettir (Kademeli yenilikler).

Bir endüstride var olan işletmelerin uzun zamanda edindikleri bilgiler kendini radikal yenilikler şeklinde göstermeye yatkındır, hâlbuki sektöre yeni girebilecek işletmeler ve sektör dışındaki işletmeler kendi becerileriyle bunu yok etmeye çalışacaklardır. Ancak iki grubun da radikal yenilikler konusunda dikkat etmeleri gereken önemli bir konu vardır. Radikal yenilikler ilk başta az tanınırlar, yayılmaları ve benimsenmeleri uzun süreler alabilir. Kademeli yenilik ise bizlerin hiç dikkat etmediğimiz en ince ayrıntılarla başlamaktadır. Ürettikleri ürünlerde rutin bakımlar yaparak daha basit planlar çerçevesinde onları modifiye ederler ve bu radikal yeniliklerden daha az değişim içermektedir. Bu değişimlerin kademeli yenilikler olabilmesi için işletmeye bir stratejik değer yaratması gerekmektedir (Gilbert, 1994). Fakat kademeli yeniliklerle strateji geliştiren işletmeler, pazara yeni girebilecek rakiplerinin ya da mevcut rakiplerinin radikal bir yenilik yapmalarından çekinmek zorundadırlar. Şekil 2.5.'te radikal ve kademeli yenilikler arasındaki şüphe oranları gösterilmiştir.

Şekil 2.5. Radikal ve Kademeli Yeniliklerde Şüphe Oranları



Kaynak: McDermott ve O'Connor, 2002:431

Farklı yenilik tiplerinin oluşması, doğal bir çeşitlilik halinde tekrarlanır. Bir ürünün, ürün yaşam eğrisinin erken aşamalarını oluşturan yayılma ve benimsenme aşaması radikal yenilikler olarak adlandırılabilirken, ileri aşamaları kademeli yeniliklerin yapılacağı bir alanı oluşturmaktadır. Kademeli yenilikler ancak pazarda radikal ürünler olarak nitelenebilecek ürünlerin benimsenmesi ve yayılmasından sonraki aşamalarda gerçekleştirilebilirler. Sözkonusu ürünler yeni bir işleme tabi tutulabilirler veya fonksiyonellik ve özellikler bakımından yükseltilebilirler. Kademeli yenilikler, ürünün yaşam eğrisinin büyük kısmında etkili olması dolayısıyla hem endüstride ve hem de işletmelerde standartlaşmayı sağlar. Radikal yeniliklerdeki söz konusu yayılma, yaratıcı olmayan ve nadirde olsa basit işlemleri ürüne uygulayan taklitçiler sayesinde gerçekleşebilir (Garcia ve Calantone, 2002).

Utterback'a göre, "gerek radikal yenikler gerekse kademeli yenilikler, bir işletmenin var olan üretimi için gerekli teknik beceri, bilgi, araç ve gereç yatırımlarını, iş tasarımlarını tamamen geliştirmesidir". Radikal yenilikler, mikro ve makro seviyede pazar ve teknoloji bakımından her ikisinde de süreksiz olarak gelişmeye neden olan yeniliklerdir. Kademeli yenilikler ise sadece mikro seviyede ya pazar ya da teknolojik açıdan süreksiz olarak gelişmeye neden olan yeniliklerdir (Garcia ve Calantone, 2002). İşletmeler için çok önemli olan radikal ve kademeli yeniliklerin ekonomik ve organizasyonel özellikleri şöyledir (Betz, 1994: 21):

- Radikal yenilikler yeni pazarlar meydana getirirken, kademeli yenilikler mevcut pazarları uzun vadeli olarak ele geçirirler.

- Radikal ve kademeli yenilikler farklı başarılar ile gerçekleştirilirler.

- Her ikisinin de aynı işletmede uygulanması zordur. Çünkü radikal yenilikler genelde işletmenin araştırma laboratuarlarında meydana gelirken, kademeli yenilikler genellikle üretim bölümlerinde meydana gelmektedir.

Radikal olarak adlandırılabilecek yeni ve temel teknolojik buluşlar planlanamaz ve dolayısıyla radikal yenilik süreci doğrudan yönetilemez. Aslında bütün özgün buluşların geliştirilene kadar herhangi bir yararı yoktur. Düzenli olarak ilerleyen yenilik (kademeli yenilikler) doğrudan yönetilebilir. O halde işletme için gerekli olan stratejik teknolojilerin

yönetilmesi, uzun vadede işletmenin başarısı açısından gerekli olan teknolojilerin planlı olarak geliştirilmesini içermektedir (Betz, 1994: 13).

Ürün ve Süreç Yenilikleri

Yeniliklerin sınıflandırılmasında bir diğer ayırım ise ürün yenilikleri ve süreç yenilikleri şeklindedir. Ürün ve süreç yeniliği kavramları aşağıdaki unsurları içermektedir (Mutlu ve Er, 2004):

** Süreç Yeniliği:*

- Üretim için yeni bir metot,

- Hammadde ve yarı mamuller için yeni bir tedarik kaynağı.

** Ürün Yeniliği:*

- Yeni bir ürün,

- Yeni bir kalitede ürün, yeni pazarlara açılma,

- Kendini tekelci yapacak, endüstrinin yapısını değiştirecek bir ürün.

Ürün Yeniliği

Bir işletmenin ürettiği mal ya da hizmetlerde yenilik olarak adlandırılabilecek değişimlere ürün yeniliği denir. Ürün yeniliği, ürünün yeni bir ürün olması veya mevcut bir ürünün yaşam devrini uzatmak için yapılan kalite, içerik, imaj, fiyat, ambalaj, hacim ve görünüm olarak değiştirme gibi faaliyetleri içermektedir (Tekin vd., 2007: 140). Yeni ürünler, temel ürün fikirlerinden, buluşlardan ya da keşiflerden ortaya çıkmaktadırlar. Bir ürün yeniliği; yeni bir ürün veya hizmet ya da mevcut bir ürün veya hizmetin yaşam devrini yükselten veya rekabet değerini artıran bir ilerlemedir (Durna, 2002: 66).

Pazara yeni bir ürün sunan işletme uzun bir süre rekabetle karşılaşmaz. Çünkü rakipler ürünü fark edinceye ve taklit edinceye kadar pazarda tek başınadır. Bu süre zarfında işletmeler, hem yeni ürüne yaptığı masrafları çıkartırlar hem de önemli ölçüde kar elde ederler. İşletmeleri yenilikçi olmaya yönelten en önemli güdü söz konusu olan büyük karlardır. Bir süre sonra rakiplerin pazara girmesi kaçınılmazdır. Yenilikçi bir işletme için pazara yeni bir ürün sunma faaliyetin bittiği anlamında değildir. Tam tersine bu durum, diğer yeni bir ürün için çalışmalara başlamanın ilk aşamasıdır. Yenilikçilik organizasyon içinde bitmeyen bir süreçtir (Durna, 2002: 67).

İşletmeler birçok teoriyi ve tecrübeyi en iyi şekilde değerlendirip, bunları sermaye haline getirebilirler. Günümüzde teknolojiler bütün her şeyi düzenleyemezler, müşteriler neye ihtiyaç duyduklarını ifade etmelidirler. Nadiren de olsa, müşteriler bazı yollarla yeni ürünün hangi ihtiyaçlarını karşılaması gerektiğini söyleyebilirler. Geçerli olan bir yaklaşıma göre, yeni ürünü müşterilerin istek ve beklentileri ile teknolojinin birleşimi belirlemektedir. Müşterilerin gelecekte neye ihtiyaç duyacağı hakkında gerekli bilgileri işletme dışındaki kaynaklardan elde etme, en iyi yeni ürünün özünü oluşturmaktadır. Ticari olarak başarılı olan yeni ürünlere ve Ar-Ge çabalarının ilk başında gerekli olan bilgiye pazarlamadan, dağıtımdan ve satıştan elde edilen veriler kaynaklık etmektedir.

A.B.D.'de pazara sunulan ürünlerin başarı oranı % 60'dır. Ancak Ar-Ge ve pazarlama çabalarının kombine edilmesiyle sağlanan verilerin, kaynak olarak kullanılmasıyla bu farkın % 90'a çıkacağı öngörülmektedir (Ettlie, 1993). Ürün yeniliğinin hedefi, teknolojik gelişme esasına dayanan radikal olarak yeni veya kademeli olarak gelişmiş yeni ürünleri tüketiciye sunmaktır. Ürün yeniliği uzun dönemde çok önemlidir. Bu tür yenilik, teknolojideki ve pazardaki hızlı değişmeler karşısında işletmelerin uzun süre ayakta kalmasını sağlamaktadır. Eski ürün veya hizmetlerin yerini alacak yeni ürün veya hizmetleri olmayan bir işletmenin yaşamını sürdürmesi pek mümkün değildir (Durna, 2002: 67). Ürün yeniliği için altı kategori teşhis edilmiştir (Mutlu ve Er, 2004):

1. Dünya için yeni ürünler olup yeni pazarlar oluştururlar.
2. Yeni ürün gamı; müşteriler için yeni değil ama işletme için yeni ürün.
3. Mevcut ürün gamına yeni eklenenler. İşletme için yeni olan fakat mevcut ürün gamına uyumlu bir şekilde eklenebilenler.
4. Var olan bir ürünün gözden geçirilmesi ve geliştirilmesi sonucu elde edilen yeni ürünler.
5. Yeniden konumlandırmak. Yeni pazarlar için eski olan ürünlerin farklı uygulamalar ve parçalar halinde yeniden konumlandırılması.
6. Fiyat indirimleri. Var olan ürünlerin benzer performanslarla ve müşteriye kattığı değerini değiştirmeden fakat daha düşük fiyatla yeniden tasarımını yaparak yeni ürün oluşturmak.

Süreç Yeniliği

Süreç yeniliği; yeniliğin ürünün operasyonel faaliyet içerisinde geçirdiği tüm süreçlere ve işletmenin her biriminde gerçekleşen tüm faaliyetleri kapsayan süreçlere uygulanmasıdır. Rekabetçi piyasalarda işletmeler için en kritik denklemi maliyet, kalite ve zaman oluşturmaktadır (Cumming, 1998). Süreç yeniliği işletmenin var olan süreçlerinde yeni açılımlar sağlamaktadır. Verimlilik, maliyet, zaman ve ürünlerde performans artışı sağlamayı amaçlamaktadır. Süreç yenilikleri aşağıdaki nedenlerden dolayı yapılmaktadır (Durna, 2002: 69):

- Oluşturulan bir sürecin patent koruması sonucunda oluşan engellerin üstesinden gelme,
- Yerel olarak uygun yetenekteki emeğin kullanımını ve yerel olarak farklı kalitedeki hammaddelerin kullanımını mümkün hale getirme,
- Maliyetleri azaltma, kaliteyi geliştirme ve yoğun rekabet karşısında işletmenin duruşunu güçlendirme.

Yenilikçi Organizasyonlar

Organizasyonların uzun dönemde hayatta kalmaları ve başarıya ulaşmaları için ürünlerinde, hizmetlerinde, sistemlerinde ve iş süreçlerinde yaratıcılık ve yenilik ile ilgili araştırmalarını artırmaları anahtar bir faktör olarak kabul edilebilir. Günümüz organizasyonlarında en önemli düşünce, yaratıcılığın ve yeniliğin çalışanlar arasında benimsetilerek geliştirilmesinin temel gereklilik olduğudur (Ellen ve Einarsen, 2004). Organizasyonlar, yapılarında gerçekleştirebilecekleri teknik ve idari değişiklikler neticesinde, çevrelerinde olabilecek muhtemel değişimlerle başa çıkabilirler ve hatta bu yolla kendi amaçları çerçevesinde avantajlar sağlayabilecek bir yapı elde edebilirler (Damanpour ve Evan,1984).

Yenilik, ekonomik gelişmenin merkezi ve işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajlarının kaynağı olan ve yönetim becerilerine katkıda bulunabilecek bir kavramdır. Yöneticiler açısından, yeniliğin temel amacı organizasyonlarıyla değişimi buluşturarak mevcut olan fırsatları daha verimli kullanmaları ve yeni fırsatlar yaratmalarıdır (Damanpour ve Evan,1984).

Hamel (2000), *Leading The Revolution* adlı kitabında özetle, dünyanın ilerlemenin sonunda olduğunu belirterek, adımsal (kademeli) olan gelişmelerin artık günümüzde yeterli olmadığını, yeni ekonomide işletmelerin yeni zenginlikler sunacak gerçek devrimler yaratmaları gerektiğini vurgulamıştır. Bu tür işletmelerin zorluklarla hayal edilmiş ürünler ve hizmetlerle müşterilerini şaşırttıklarını ve rakiplerinin birkaç yıl öncesine geçerek korkusuzca meydan okuduklarından bahsetmektedir. Bu durumda rakiplerin ürettikleri ürünlerinin/hizmetlerinin ya da iş süreçlerini kapsayan faaliyetlerinin eskimiş olacağını ifade etmektedir. İşletme yönetimi üzerine yapılan çalışmalar ilgilerini bu alanlara da odaklamalıdırlar. Bu açıdan yenilik araştırmalarını iki farklı okul şeklinde sınıflandırılabilir (Subramanian ve Nilakanta; 1996):

1. Araştırmacılar öncelikle pazarlama gibi alanlarda, tüketicilerin yenilikçi ürünlere olan eğilimlerinin nedenlerini anlamayla ilgilenirler. Başka bir anlamda bireysel tüketicileri analiz ederler.

2. Araştırmacılar organizasyon teorisi ve stratejik yönetim alanlarını kullanarak organizasyon düzeyinde analizler yapabilirler. Burada araştırmacıların baskın olarak hareket ettikleri nokta yenilikçi organizasyonların, organizasyonel karakteristikleri üzerinedir. Bu durumda varsayımlar aşağıdaki gibi olabilir:

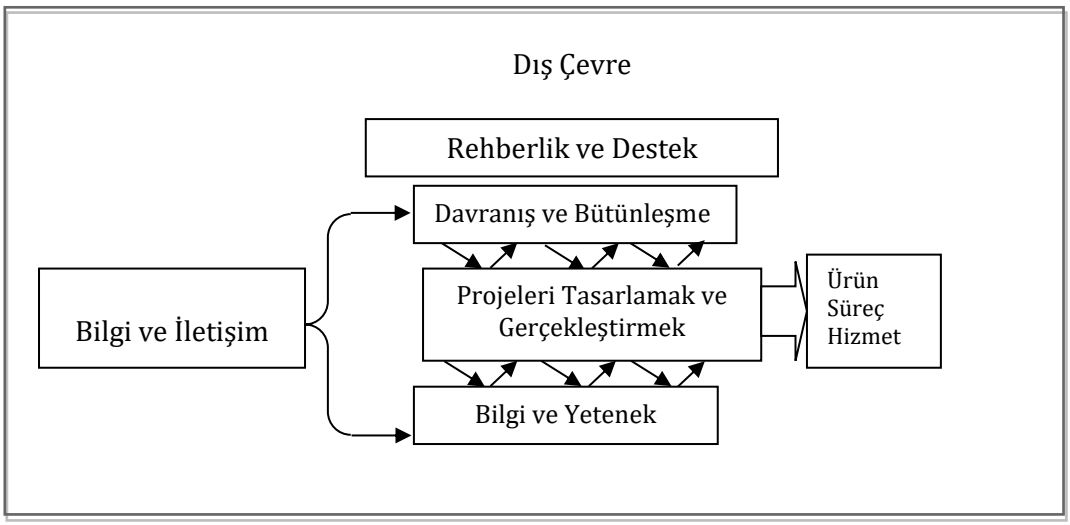
a) Yenilikçiliğe uyum, dış çevre şartlarındaki değişime bağlıdır. Organizasyonlar genel olarak dış çevre şartlarını tam olarak kontrol edemezler. Bu durumda organizasyonun başarısını, organizasyonun yapı ve süreç karakteristiklerinin değişken dış çevresel şartlarını benimsemesi belirleyecektir.

b) Bir organizasyonun yeniliğe uyumunda öne çıkan, karar verici proaktif stratejik davranışlarıdır. Yalnızca stratejik seçimler organizasyonun değişken çevresel şartlara uyumunda yeterli değildir. Bu stratejilerin proaktif olması önemlidir.

c) Yeniliğe uyum arzu edilmelidir. Yeniliğin organizasyona vereceği güç ancak organizasyonel uyumu istemeye ve organizasyonel performansı geliştirecek olmasıyla mümkündür.

d) Yenilikçi organizasyonların sahip olduğu organizasyonel karakteristikler, yenilikçi olmayan organizasyonların var olması ile tanınabilir.

Şekil 2.6. Organizasyonel Yenilik Modeli



Kaynak: Tang H. K, 1999'dan uyarlanmıştır.

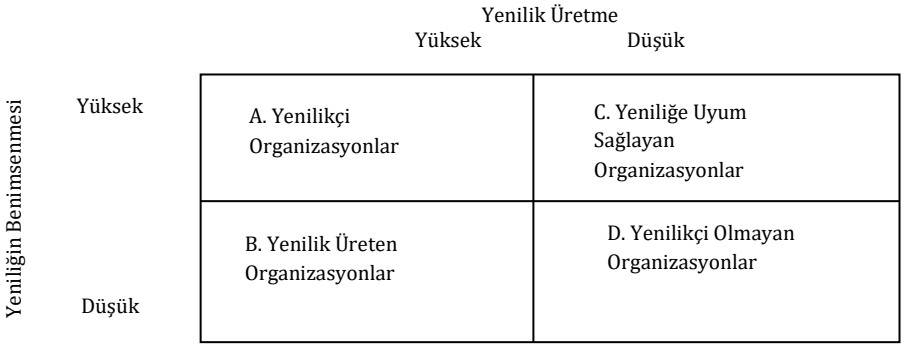
Bu durumda *"yenilikçi organizasyon"*, herhangi bir organizasyonda bulunan bütün üyelerin organizasyondaki bir yenilik süreci boyunca sürekli olarak sistemle bir bütün (bütünleşmiş, düzenli ve tutarlı) ve sistematik (emir ve yöntemler) halde varlığın bir parçası olarak hissettiği organizasyonlardır (Pak Tee, 2004). Bu açıklama Şekil 2.6.'daki gibi ifade edilebilir. Şekil 2.6.'da dış çevrenin fırsat ve tehditlerinde faaliyetlerini sürdüren bir organizasyonun, bir yenilik projesini tasarlamak ve gerçekleştirmek için yürüttüğü bir organizasyonel yenilik modeli ifade edilmiştir.

Şekil 2.6.'daki model yeniliği literatürün çeşitli alanlarında bulunan bilgilerin sentezlenmesi sonucu anlatmaya çalışır. Bu bilgiler genel olarak 6 grupta incelenebilir. Birbirini etkileyen bu gruplar, bilgi ve iletişim, dış çevre, bilgi ve yetenekler, davranış ve bütünleşme, rehberlik ve destek ile yenilik projeleri tasarlamak ve gerçekleştirmektir (Tang,1999).

Gelişmiş ekonomilerde yeniliğin, işletmelere fazladan rekabetçi avantajlar sağlayan en önemli stratejilerin temelini oluşturduğu söylenebilir (Damanpour ve Evan,1984). Bir yeniliğin başarılı ya da başarısız olması bir organizasyonun maruz kaldığı çok sayıda dış ve iç faktörlerin varlığına bağlı olduğu söylenir. Hâlbuki yaratıcı ve yenilikçi davranışların, çalışan kalitesi ve çevresel faktörlerin yaratıcı bir şekilde oluşturulmuş, esnek bir birleşmeyle desteklenmesi uygun görülmektedir (Ellen ve Einarsen, 2004).

Damanpour ve Wischnevsky (2006) yaptıkları çalışmada organizasyon tipleri ve yeniliği Şekil 2.7.'deki gibi ifade etmişlerdir. Onlara göre böyle bir sınıflandırma yapmanın nedeni, yenilikçilik anlayışının daha iyi kavranabilmesi için organizasyonların sahip oldukları tipler ile yenilikçi davranışların arasında var olan gerçek bir durumu ortaya koymaktır. Çünkü organizasyonlar ile yenilik ilişkisi incelenmek istendiğinde ilk adımda, sadece yeniliği üreten veya onu benimseyen organizasyonların incelenmesi şeklinde olması eksik olacaktır.

Şekil 2.7. Organizasyonel Tipler ve Yenilik



Kaynak: Damanpour ve Wischnevsky, 2006

Şekil 2.7.'deki dörtlü bir ayırım, sadece aralarındaki farkın çok net görülebildiği, yenilikçi olan ve olmayan organizasyonların dışında, sadece yenilik üreten ama üretmediği yeniliğe uyumunun düşük oranda olduğu ve yenilik üretmemesine rağmen yüksek derecede çevresindeki yeniliğe uyum sağlayabilen organizasyonların varlığını ifade etmektedir. Bu durumda salt yenilikçi organizasyonların yüksek derecede sadece yenilik üretmediği aynı zamanda çevresinde meydana gelebilecek yenilikleri de benimsediği ifade edilebilir. Tablo 2.3.'de ise yenilik üreten organizasyonlarla, yeniliğe uyum sağlayan organizasyonlar arasında var olan bir takım farklar ifade edilmiştir.

Tablo 2.3. Yenilik Üreten ve Yeniliğe Uyum Sağlayan Organizasyonlar Arasındaki Farklılıklar

Özellikler	Yenilik Üreten Organizasyonlar	Yeniliğe Uyum Sağlayan Organizasyonlar
Yeniliğin Tanımı	Organizasyonda pazarlar için yeni bir ürün, hizmet veya teknoloji yaratma	Organizasyon ve ilk kullanıcılar tarafından bir ürünün, hizmetin yâda teknolojinin benimsenmesi
Yenilik Sürecinin Aşamaları	Fırsatların tanımlaması, Ar-Ge, denemek, üretim, pazarlar ve dağıtıcılar	İhtiyacı hissetme, arama, fark etme, değerlendirme, eleme, uyum, yerine getirme ve rutin hale sokma
Önemli Yenilikleri Yayma	Yeni ürün, hizmet veya teknoloji yaratmak için yenilik projelerini yönetmek	Organizasyonun yeni benimsediği, fakat başkaları için sıradan olan ürün, hizmet veya teknolojik bir yeniliği gerçekleştirmek amacıyla yönetme
Yeniliğin sonuç olarak neye yol açtığı	Organizasyonun yeni ürün, hizmet veya teknolojiden dolayı pazarın kaymağını alması	Organizasyon pazarın kaymağını alamaz. İlgili yenilik sayesinde kolaylaşmış gelir elde eder
Yönetimsel Mücadele	Organizasyonun teknolojik yetenekleri ile mevcut ya da yeni pazar fırsatlarını karşılaştırmak	Organizasyonun pazarda var olan yeniliklerin potansiyelinden ve yeteneklerinden yararlanmak için stratejik karşılaştırmalar yapmak.
Önemli Başarı Faktörleri	İlk başarı faktörü yenilik üretilmesinin sonucu elde edilir.	Organizasyonel başarı için yeniliğe katkıda bulunur ama organizasyonel başarı yoktur
Araştırmaya Odaklanma	Yenilik ya da yenilik projeleri veya bir yâda birkaç yenilik çalışması	Organizasyonun şansı için birçok yeniliği etüd edilmesi

Kaynak: Damanpour ve Wischnevsky, 2006

Günümüzde öğrenme ve yenilikten bahsetmek moda birer kavram haline gelmiştir. Bu güncel kelimeler özellikle devlet adamları ve işletme yöneticileri tarafından oldukça yoğun kullanılmaktadır. Birçok organizasyon, öğrenen ve yenilikçi organizasyon olabilmek için kendilerine hedef belirler ve bu hedefe ulaşabilmek için teşvikler koyarlar. Bu durum Naisbitt'e göre, küreselleşmenin bir sonucu olarak, yeni fikirlerin pazarlara düşük maliyetli ve hızla arz edilmesi, organizasyonları uzun zaman boyunca değişime iten yaygın güçlerdir (Pak Tee, 2004). Yenilikçilik, genel anlamda sürekli öğrenme yeteneğine sahip olan organizasyonlara ilişkin bir niteliktir. Organizasyon sistemleri ile teknolojik yenilikçilik arasında organizasyon sistemleri türlerine bağlı olarak değişen etkileşimler olduğu bilinmektedir. Yenilikçilik kullanımında etkili olan organizasyonlar, her türlü teknolojik yeniliği olumlu karşılayan bir kurumsal kültüre sahiplerdir ve genellikle teknolojik yeniliklerin organizasyona taşınması ve uyumlaştırılması sürecinin hızlandırılması amaçlanmaktadır. Sözü edilen ilk tür organizasyonlar teknolojik yenilik tüketicisi organizasyonlardır. Buluşçu organizasyonlar ise teknolojik yenilik üreticisi olan organizasyonlardır. Bu tür organizasyonlarda temel amaç yenilikçilik çeşitlerini, türlerini, oranını ve niteliğini yükseltmektir (Öğüt, 2007:126).

Yenilikçi organizasyonlar diğer organizasyonlarla mukayese edildiğinde, organik organizasyonların karakteristiklerini de kapsayan farklı bir tür olmasıyla öne çıkar (Lindgren ve Stenmark, 2001). Organik organizasyon yapısı, yenilikçilik ve özgünlüğü özendiren bir kurumsal kültürü yansıtır. Öte yandan, organik organizasyonlara oranla, mekanik organizasyon yapısının yenilikçilik kültürüne sahip olması düşük bir olasılıktır ve mekanik organizasyonlar düzenli izleyicilerdir (Öğüt, 2007:109). Yenilikçi organizasyonların gelecekle ilgili kabullenmeleri yoktur. Tekrarlara ve problemlere bu tür organizasyonlarda ihtiyaç yoktur. Ama yeni çözümlemeler geliştirileceği için yenilik meydana getiren fikrilerin fazlaca olması açısından bilgi işçilerine rehberlik etmek gerekmektedir. Yenilikçi organizasyonlarda beceriler, değişen süreçlerle uyumlaştırılmalıdır (Lindgren ve Stenmark, 2001).

Yeniliği baştan sona yönlendiren, sistemi çalıştıran ve yenilik yaratma sürecini kolaylaştıran yapıdır. Böyle bir yönetim tarzı, özerklik, motivasyon ve yaratıcı inisiyatiflerin tanınmasını düşünmelidir (Lindgren ve Stenmark, 2001). Organizasyonlar, bir takım faktörlerin kombinasyonlarını içerdiği takdirde tam olarak yenilikçi özelliği kazanabilecektir. Bunlar, farklı insanların ortak olarak çalışabileceği ve yenilik ortaya çıkarabileceği birkaç farklı rolün olduğu bir organizasyonel yapı, yaratıcı süreçler, ödüllendirme ve proaktif çalışanlardır (Galbraith, 1982).

Hamel (2000: 15), bir organizasyonun derinliğinde yeniliğin var olması veya temel yeteneğinde bulunması durumunda yenilikçi organizasyon olabileceğini ima etmektedir. Higgins'e göre; yenilikçi organizasyonun aşağıda sıralanan karakteristiklere sahip olması gerekmektedir (1995):

- Yenilik çalışanlar için bir strateji olarak belirtilmelidir.
- Çalışma takımları oluşturulmalıdır.
- Yaratıcılık ve yenilik ödüllendirilmelidir.
- Hatalara izin verilmelidir.

- -Yaratıcılık eğitimleri verilmelidir.
- Organizasyonel kültür iyi yönetilmelidir.
- Proaktivite ile yeni fırsatlar yaratılmalıdır.

Bu tür yenilikçi organizasyonlara örnek olarak verilebilecek bazı örnek organizasyonlar şöyledir. 3M şirketinin ünü sadece İskoç damgalı selofan bandını kapsayan yeni ürünler dizisi değildir aynı zamanda ürettiği ünlü "post-it" notlardır. General Electric, birçok alanda karşımıza çıkmasına rağmen en önemli ünü sahip olduğu patentleridir. Sony, tüketici elektroniğinde tanınan dünya lideridir. Her yıl pazarı yaklaşık bin ürünle tanıştırmaktadır. Bu ürünlerin yaklaşık sekiz yüzü, eski ürünlerin yeni uyarlamalarıdır, ama iki yüz ürün tamamen yenidir. Hewlett-Packard, endüstriyel dünyanın gözünü kamaştırır. Bu durumu açıklamada en az etkinin rakiplerinden başarılı yeni ürünleri üretmeyi ilk olarak başlatması olduğu ifade edilebilir. Bu işletmeler bütünüyle yenilikçi organizasyon olabilmek için dikkate değer bir eğilim göstermişlerdir (Pak Tee, 2004).

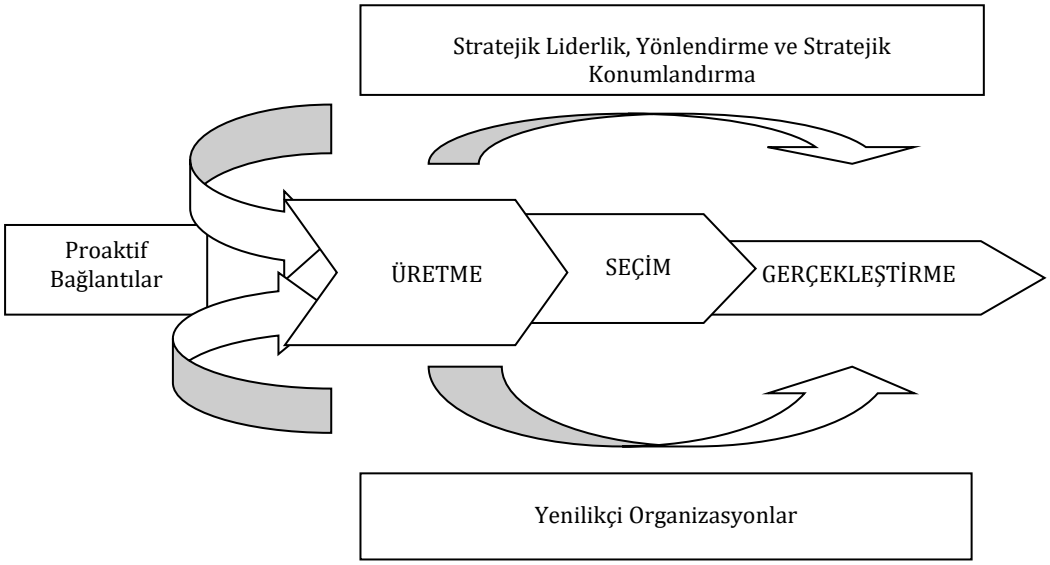
Yeni fikirlerin gerçekçi temellere oturması ve gerçekleşmesi her şey normalken çok kolay bir süreçtir. Ancak bu sürecin gerçekleşebileceği bir alan olmalıdır. Bu sürecin iç ve dış tesirlerin etkisiyle, hangi şekilde, hangi imkânlarla ve ne derece mümkün olabileceği önemlidir. Bu açıdan önemli yeniliklerin gerçekleşebilmesinin aşağıda yer alan şartlara ihtiyacı vardır (Bessant ve Tidd, 2007:32):

- Net bir biçimde stratejik liderliğin ve yönetimin yeni kaynakların meydana gelmesinde artı sorumluluğu vardır. Yenilikler yeni bir adım olduğu ve bazen tamamıyla keşfedilmemiş olduklarından büyük risk taşırlar. Hiçbir organizasyon kaynaklarını moda ya da yenilik uğruna boşuna heba etmek istemez. Fakat belirli bir dereceya kadarda organizasyonun yeni kaynaklar ve zenginlikler kazanmak için ne yapılacağı konusunda cesaret ve liderlik göstererek yönlendirilmesi gerekmektedir.
- Yenilikçi bir organizasyon, yapı ve iklim olarak bütün çalışanları kucaklamalı ve onlara yaratıcılıkları ve bilgi paylaşımlarına imkân tanıyacak şanslar vermelidir. Yenilikçi organizasyonlar, sıkıcı bürokrasi, mutsuzluk verecek yapı, iletişim önündeki yüksek duvarlar ve iyi fikirleri engelleyen diğer bütün faktörlerin ortadan kaldırıldığı bir ortamı vurgular. Fakat bir kaosun içerisine düşmemek için de dikkat edilmelidir. Bu tip organizasyonlar bu nedenle bazen başarılı yeniliklerin karşısında da olabilirler. Burada ihtiyacımız olan beklenmedik durumlara karşı hazırlıklı olabilecek elverişli ve uygun operasyonları gerçekleştirebilecek organizasyonu belirlemektir. Çünkü çok küçük bir düzensizlik ve kötü bir yapı çok büyük olumsuzluklara yol açabilecektir.
- Proaktif bağ, organizasyonda karşılıklı sınırlar içerisinde ve birçok dış vasıta ile yenilik sürecinin önemli bir parçasını oluşturur. Bu vasıtalar tedarikçiler, müşteriler, finansal kaynaklar, yetenekli kaynaklar ve bilgi gibi önemli faktörlerden oluşur. 21. yüzyılda yenilik kesinlikle, karşılıklı olarak organizasyonun içerisinde ve dış çevresinde birbirlerini etkileyen çok fazla aktörün yer aldığı bir süreçten ibarettir. Küresel oyunun ve küresel bağların yetenekleri belirlediği günümüzde temel nokta yaratıcılıkların ön plana çıktığı bir ortamın oluşturulmasıdır.

Yenilik, herhangi bir organizasyonda var olan temel yenilenme süreçlerinin tümünü ifade eder. Eğer yapılan yenilik(ürün/hizmet yeniliği), dünyaya sunulduğunda var olanı değiştirmezse ve tamamen yeni bir süreç ortaya koymaz ise organizasyonun gelişmesi ve yaşamı tehlikededir. Bununla beraber yenilik organizasyonlarda otomatik olarak var olabilecek bir nitelikte de değildir. Yenilik, süreç boyunca ilerici ve aktif bir yönetim tarafından desteklenmelidir. Geçen yüzyıl boyunca gerçekleştirilen araştırmalar yenilikçiliğin, başarı için hiçbir garanti vermeyen risk temelli bir faaliyetler dizisi olduğunu da bizlere göstermiştir (Bessant vd., 2005).

Bahsedilen bütün bu şartlar etkileşimli olarak Şekil 2.8.'de görülen modelde ifade edilebilir. Şekil 2.8.'de yenilikçi bir organizasyonda yeniliğin daha iyi yönlendirilebilmesi için gerekenler bir model olarak sunulmuştur. Şekil 2.8.'e göre yeniliğin üretilmesi, yeniliğin seçilmesi ve gerçekleştirilmesinden ibaret olan yenilik üretme süreci stratejik liderlik, yönlendirme ve stratejik konumlandırma ile birlikte yenilikçi organizasyon yapısının etkisi ile mümkündür.

Şekil 2.8. Yeniliklerin Gerçekleşebilmesi İçin Gereken Şartlar Modeli



Kaynak: Bessant ve Tidd, 2007:20

Öncü işletmeler olarak nitelenebilecek yenilikçi işletmeler, ürün geliştirme sürecinde ortaya çıkan yenilik için gereken ihtiyaçların ve bu yeni ürünün tanıtımı için ihtiyaç duyulan hızın farkındadır. İşletmeler rekabeti sürdürmek için yeniliği (radikal veya kademeli), kendi yenilik stratejilerine dâhil etmek zorundadırlar. Yenilik stratejilerini tanımlayan ve uygulayan şirketlerin diğerlerine göre rekabet şartlarında ayakta kalmalarında daha başarılı oldukları kanıtlanmıştır (Ailin ve Lindgren, 2008).

İşletmelerde Yenilik Stratejisi

Yenilik stratejisi, rekabet avantajı sağlamak amacıyla bir işletmenin yenilik ve değer yaratması için kaynaklarını hedeflerine uygun bir biçimde kullanmasına ilişkin kararlardır. Burada meziyet, işletmenin kaynaklarının bir dizi yenilikçi yetenekler tarafından da desteklenerek yeniden yapılandırılmasıdır. Bu kararlar işletmenin şartları ve amaçlarına en uygun olan hangi tür yenilik süreçlerinin uygulanacağına ilişkin karar vermeyi gerektirir. Bir yenilik stratejisi, işletmenin kendini en iyi geliştirebileceği, değer yaratabileceği ve ürün ve hizmete değer katabilmek için yararlanabileceği teknolojileri ve pazarları tanımlar. İşletme mevcut ve gelecekteki yenilikçi çabalarını desteklemek için elindeki kaynaklarını kurumsal strateji, organizasyon ve kültür sınırları içerisinde geliştirir (Dodgson vd., 2008:95).

Askeri tanımlama ile "taktik", savaşların kazanılması için başvurulan özel yolları, "strateji" ise savaşın nasıl kazanıldığını ifade etmektedir. Mücadele nerede ve ne zaman olursa olsun, savaşa hazırlık için, dış tehditlerin ve fırsatların doğasını anlamak; yeterli düzeyde kaynak ve yeteneklerin elde toplanmasını ve zamanında kullanılmak üzere konuşlanmasını organize etmek başarı için gereklidir. Bu yenilik perspektifi içerisinde taktik sorunlar, yeni ürün-hizmet ve operasyonlar geliştirmek için işletmenin Ar-Ge faaliyetlerini nasıl yöneteceği ile ilişkilidir. İşletmenin rekabetçi ve teknolojik bir ortamda dış zorluklarla mücadelede ve fırsatları değerlendirmede kendine özgü avantajları kullanması için stratejik konuları daha üst seviyede analiz etmesine bağlıdır. Bu, doğru teknolojik yeniliklerin geliştirilmesi amacıyla kaynakların, yeteneklerin ve değer yaratmak için en etkili süreçlerin öncelikli olarak kullanılmasıyla sağlanabilir. Bu amaca ise kurumsal strateji ile yenilik stratejilerine bireysel bir bakış ile değil, birlikte tutarlı ve kapsamlı bir yaklaşım ile ulaşılabilir (Dodgson vd., 2008:95). Venkatraman'a (1989) göre metodolojik olarak yenilik stratejileri araştırması ve ölçümü ile ilgili üç yaklaşım söz konusudur:

Öyküsel Yaklaşım: Özgün stratejilerin, geleneksel iş araştırmalarına ve bütüncül bir bakışın oluşturduğu vaka temelli sözlü anlatımlara dayanması ile ifade edilebilir.

Sınıflandırma Yaklaşımı: Farklı türlerde sınıflandırma yaklaşımını savunur. Miles ve Snow (1978)'un araştırıcı, analizci, savunmacı ve tepkisel sınıflandırmalarıyla, Porter'ın maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejilerine dayanmaktadır. Bu tipolojiler kavramsal inceliklerin çok iyi bilinmesini gerektirmektedir. Ayrıca bu tür sınıflandırmalar içsel zayıf yönlerin varlığına bir işarettir.

Karşılaştırmalı Yaklaşım: Anahtar öneme sahip stratejileri ve tedbirleri açıklamaktadır. Strateji oluşturmayı topluca tarif etmektedir. Bu yaklaşımın avantajı, temelde daha küçük boyutta stratejilerin karşılaştırılarak, stratejik varyasyonlar oluşturma yeteneğine dayanmaktadır.

Yenilik Stratejisinin Önemi

Yeniliğin işletme kapasitelerinin değer sunması açısından, stratejik yönetim ile yakından bağlantılı olmasının sebepleri aşağıdaki gibidir (Dodgson vd., 2008:99);

- Bir işletme için yaratıcılık ve bu yaratıcılığın yeni ürünlere dönüştürülmesi önemli bir rekabet avantajı kaynağıdır.

- Ar-Ge, ürün ve hizmet yeniliklerinin tasarımı, operasyon, ağ ve işbirliği gibi kompleks, riskli ve pahalı faaliyetlerin kademeli olarak gerçekleşmesi ve kısa vadeye odaklanması durumunda birbirleriyle çelişen süreçlerin ortaya çıkması bir işletmenin rekabetçi konumuna engel olabilir. Böyle bir durumda sinerji oluşturabilecek seçenekler ve uzmanlık birikimi öne çıkmaktadır.

- Teknoloji ve pazarların küreselleşmesi sonucunda dünyanın farklı birçok yerinde potansiyel müşterilerin, tedarikçilerin, iş ortaklarının ve rakiplerin varlığı ile fırsatların ve tehditlerin sürekli genişleyen bir biçimde tezahürü yenilik faaliyetlerinde stratejik bir yaklaşımı gerektirir.

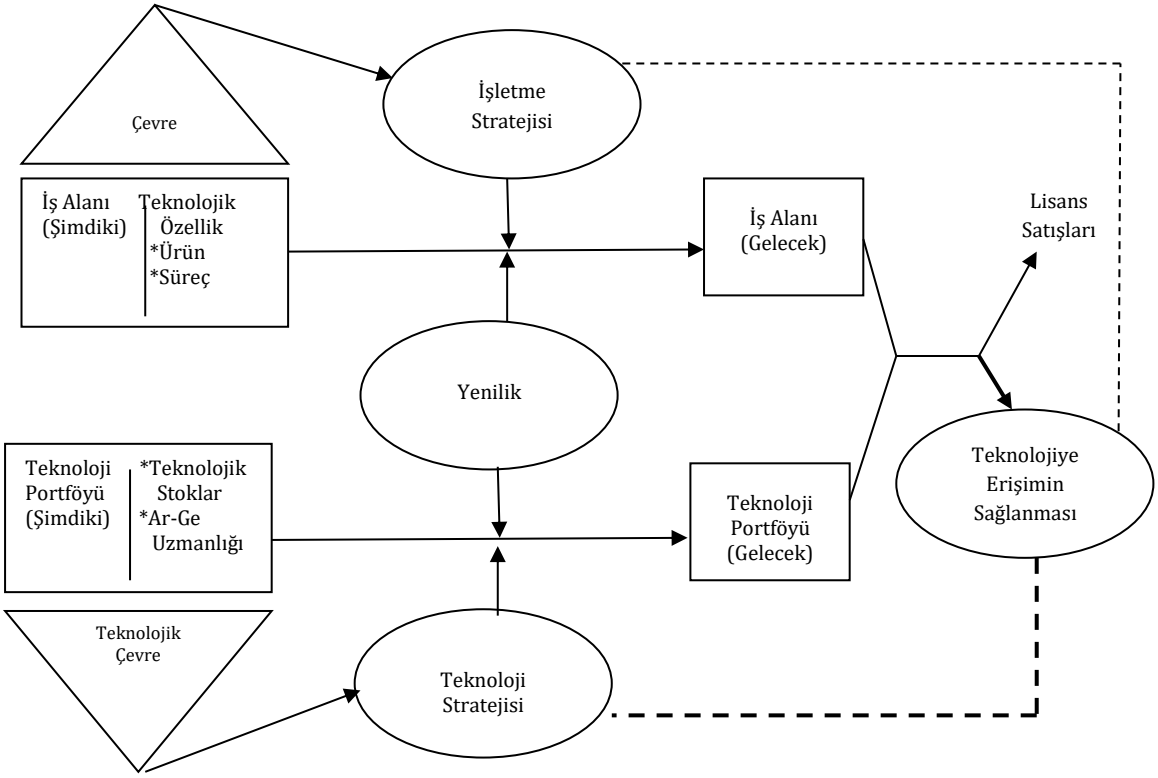
- Teknolojik yenilikleri teşvik etmek için gerekli olan organizasyonel yapı ve yenilik süreçlerinin, işletmelerin takip ettikleri kurumsal stratejilerle, birbirinden bağımsız olması yerine birbirleriyle ilişkilendirilmesi gerekir. Örneğin; bir işletmenin Ar-Ge faaliyetleri, işletmenin lider mi, takipçi mi olup olmadığına göre organize edilebilir.

- İşletmeler yenilik için uzun dönemli stratejik amaçlarını açıkça ifade etmedikçe, temel bilim, yönetmelik ve standartlar gibi alanlarda söz sahibi olan, bilim ve teknoloji politikalarını belirleyen kamu sektörü ile iletişim kurması oldukça zor olabilir. Ayrıca böyle bir durumun olmaması uzun vadeli teknolojik işbirlikleri oluşturması ve sabırlı yatırımcılar bulmasını daha az olası hale getirmektedir.

- Yeniliği stratejik bir faaliyet olarak tanımlayan işletmeler, genellikle yetenek üzerine olan mücadelenin belirleyici olduğu heyecan verici fırsatları aramak için yaratıcı iş gücünü bünyesinde toplamaktadır.

Yöneticiler yenilik ve işletme stratejisi kavramlarını birlikte kullanma eğilimindedir. Ancak bu gerçeklikten çok uzaktır. Yenilik, hem akademisyenler hem de uygulayıcılar tarafından tanımlandığı gibi bir durum stratejisidir. Bununla beraber yaygın bir ifade ile var olan bir süreçte daha fazla bir şeyler yapmamaktır. Strateji ve yenilik birbirini dışlamasına rağmen tamamlayıcı niteliktedirler. Yöneticiler ne yazık ki sadece tekrar denenenleri süreç olarak keşfederler ve bütçe, harcama düzeyleri ve zaman çizelgelerinin gerçekleşmesi için baskı yaratırlar. Yöneticiler yeniliğin sadece içselleştirilmiş bir zorunluluk nedeniyle elde edildiğini ve bunun stratejik madde olmadığını anlamak zorundadırlar (Dobni, 2008).

Şekil 2.9. Teknoloji ve Yeniliğin Stratejik Yönetimi Süreci



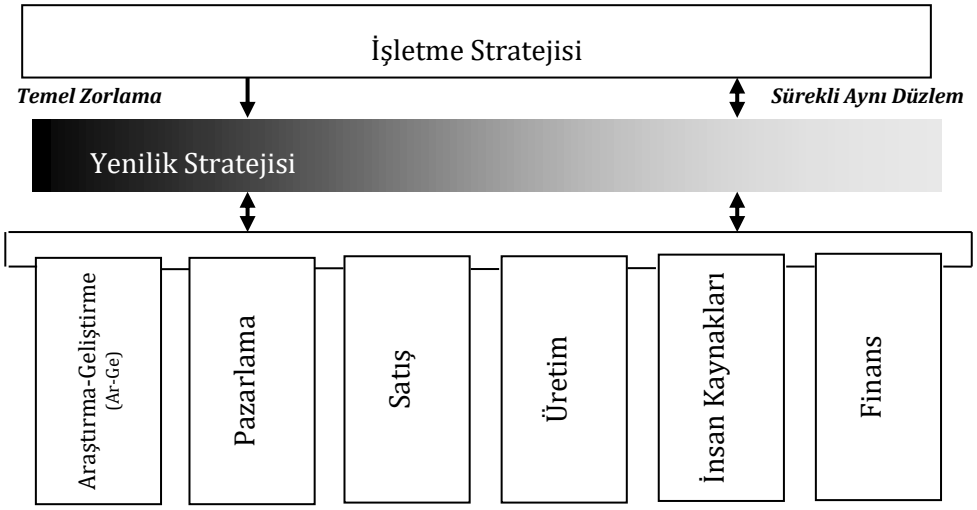
Kaynak: Durand, 2004:61.

Şekil 2.9.'da belirtildiği gibi yeniliğin başarısı, yöneticiler tarafından iki tamamlayıcı unsurun ortaya çıkan fırsatlarla, işletme stratejisinin nasıl bağlandığıyla ilgilidir. Bu dengeyi sağlamak için yönetimin, durgun uygulamaları terk etmesi ve özerk yenilik davranışını teşvik etmek için kaynak tahsis etmesi önemlidir. Yenilik, işletme stratejiler ile işletmenin teknoloji stratejilerinden doğmaktadır. Bu üç unsur arasında birbirlerini tetikleyen bir etkileşim söz konusudur.

Yenilik Stratejisi ve İşletme Stratejisi İlişkisi

Yenilik stratejisi kaynakların, yeteneklerin ve süreçlerin en gelişmiş ve kurumsal hedefleri karşılamak için nasıl yeniden düzenleneceğine odaklanılmasına yardımcı olmaktadır. Mevcut kaynaklarla daha fazla yenilik fırsatlarının nasıl elde edilebileceğinin seçimi yapılmaktadır. Bu seçimler yenilik yeteneği ve beklenen ekonomik faydaların geri dönüşü ile ilgilidir. Yine bu seçimler, yenilik hedefleri tamamlanacak olsun ya da olmasın, işletmenin genel stratejisi ile uyum ve işletmenin mevcut kaynakları ile mevcut yenilik portföy hedeflerinin işletmenin organizasyon yapısıyla ve kültürüyle eşleşmesi kararıdır (Dodgson vd, 2008:96).

Şekil 2.10. Yenilik Stratejisi ile İşletme Stratejisi ve Fonksiyonel Stratejiler Arasındaki İlişki



Kaynak: Strecker, 2009: 17.

Şekil 2.10.'da işletme stratejisi ile yenilik stratejisi arasındaki ilişki ifade edilmiştir. Buna göre yenilik stratejisi fonksiyonel stratejilere doğrudan etki eden bir konumda ve ayrıca işletme stratejisini de etkileme imkânına sahiptir.

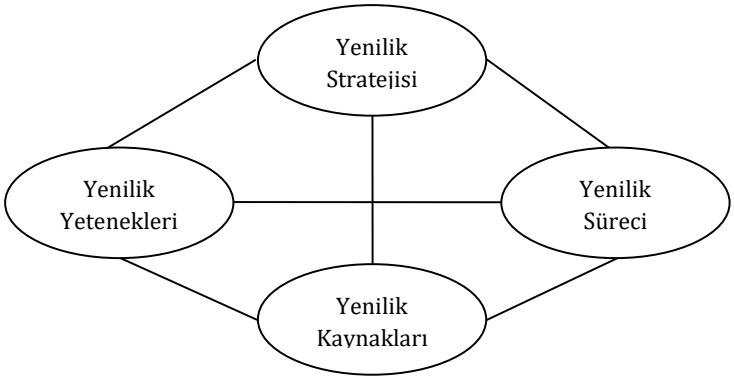
Yapılan seçimler zamanlama konularını da içermelidir. Örneğin proaktif bir yenilikçi işletme ya da reaktif, takipçi bir işletme olma gibi hedefler olabilmektedir. Bu kararlar öncelikle, kaynak tahsisi, farklı bileşenlerin meydana getirilmesi ve entegre edilmesine imkân tanıyarak, yenilik süreçleri ve rekabet ortamında özel pazarlara ve müşterilere olan ilgiye rehberlik ederek bir odak noktası oluşturmaktadır (Dodgson vd., 2008:97). Bir işletmenin yenilik stratejisini, işletme stratejilerini gerçekleştirmek için yenilikçi çabaları ne şekilde ve ne dereceye kadar kullandığı belirlemektedir (Gilbert, 1994). Yenilik stratejisi işletme fonksiyonlarına etki eden geniş bir işletme politikasıdır. Yenilik stratejisinin geniş bir perspektif ile işletme için bir politika olması, yenilik çabaları vasıtasıyla işletme fonksiyonları arasında etkin bir sinerji meydana getirilmesine imkân tanımaktadır. İdeal olan yenilik stratejilerine, genel işletme stratejileri belirlenirken karar verilmesi ve süreç içerisinde aynı düzlemde bulunmasıdır. Bir işletmenin yenilik çabaları, yenilik stratejilerinin çıktı ve başarılarına bağlı olarak, genel işletme stratejileri tarafından yönlendirilen stratejilerle değiştirilebilir. Bununla beraber bu değişiklikler için ve daha etkin bir yenilik stratejisi için işletmenin fonksiyonel stratejileri de aynı düzlem içinde yer almalıdır (Strecker, 2009:17)

Yenilik Stratejisi ve İşletme Stratejisi Arasındaki Farklılıklar

Yenilik stratejisi, işletme stratejisinden kapsamlı bir belirsizliği içerdiği için farklıdır. Birçok işletme stratejisi yenilikçi işletmeler için uygun değildir. Askeri yaklaşımla, bir ordu sürekli yenilikçi stratejileri takip etmez. Kendi içerisinde kuralcı planları olmasıyla beraber kendi yeteneklerinin ve düşmanlarının niyetleri hakkında da belirsizlikler vardır. Stratejik yönetimde, stratejik bir faktör olarak radikal yenilikler daha önemli olmak kaydıyla, kademeli yenilikler açısından dahi bazı belirsizlikler her zaman mevcuttur. Porter'ın beş güç analizi gibi geleneksel stratejik analiz araçları, düşük derecede belirsizlikler de oldukça yararlıdır. Ancak belirsizlik düzeyi arttıkça, beklenmedik olaylara tepki verme konusunda başarılı bir

stratejinin temel unsurları olan araştırma ve eylemde bulunma faaliyetlerine sadece yardımcı olur. İşletmelerin yüksek belirsizlik şartları altında birçok ortak strateji araçlarını kullanması yanlış ve tehlikeli olabilir (Dodgson vd., 2008:96).

Şekil 2.11. Yenilik Stratejisi Modeli



Kaynak: Dodgson vd., 2008:97.

Yenilik stratejisi modelini ifade eden Şekil 2.11.'e göre;

- Mevcut yenilik çabaları ile genel işletme stratejisi, hedefler ve uyumda dâhil olmak üzere, yürürlükteki yenilik stratejisi kapsamında değerlendirilebilir. Yöneticiler, teknolojiler ve pazarlar ile ilgili en iyi değeri yaratacak ve bu değeri müşterilere ulaştırabilecek belirlenen hedeflerin uyumlu olduğuna inanırlar.

- Yenilik için mevcut kaynaklar, işletmenin tercihli ve güvenle ulaşabileceği varlıklara sahip olmasıdır.

- Yenilik yetenekleri, yapılandırılmış veya yeniden yapılandırılacak kaynaklara kılavuzluk eder ve etkinleştirir.

- Sonuçları elde etmek için kullanılan yenilik süreçleri: Ar-Ge, yeni ürün veya süreç geliştirme, operasyon ve yeniliğin ticarileştirilmesi ile ilgili faaliyetlerin kombinasyonlarının yönetimi ve organizasyonu.

Yenilik Stratejisi Tipleri

Yenilik stratejisinin farklı tipleri basit bir sınıflandırma ile açıklanabilir. Gerçekte işletmeler bu ideal sınıflandırmaya nadiren uyarlar. Bu sınıflandırma farklı işletmelerin, farklı zamanlardaki farklı özelliklerini göstermektedir. Yöneticiler bu sınıflandırmada yer alan tipler arasında stratejiler geliştirmelidir. Bununla birlikte yenilikçilik stratejisinin sınırlarını ve önemini ifade etmek için, tanımlanmış ve analitik amaçlarda kullanan geniş kategoriler vardır (Dodgson vd., 2008:103).

En yararlı sınıflandırma Courtney vd. (1997) ifade ettiği, öncülük eden ve hızlı takipçi avantajlarını arzulayan işletmeler arasındadır. Yazarlara göre işletmeler belirsiz koşullarda, faaliyet gösterdikleri endüstri ve zamanlamaya göre yapılan seçimlerin analizi ışığında kabul edilebilir üç temel yaklaşım sunmaktadır. Bu yaklaşımlar;

1. Yüksek getiri beklentisi ile yeni bir pazarda, tek bir büyük yatırım veya gelişme ile büyük risklerin alınması. Bu belirsizliğin çok yüksek olduğu yerlerde, ortaya çıkan teknolojilerle öncü olarak veya mevcut güçlü, teknolojik açıdan lider bir işletmenin en hızlı takipçisi olmanın avantajlarını kullanmakla meydana gelir.

2. Bir dizi farklı yatırım seçenekleri ile makul oranda bir getiri öngörerek, yüksek risklerden korunma. Bu nispeten istikrarlı pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin hızlı takipçi pozisyonlardan yararlanabilmesi ile meydana gelir.

3. Bekle ve Gör. Bu seçenek, bazı işletmelerin, belirsiz yeni teknolojik gelişmeleri diğer işletmelerin pazardaki riskleri alarak öncülük etmelerini gözlemlemek suretiyle pozisyon alabilmelerini ya da mevcut durumlarını koruyabilmelerini ifade eder. Bu seçenek ucuz ürün veya hizmet üretebilme yeteneğine sahip olup maliyet avantajı kazanabilecek işletmelerin, lider işletmeyi ve onların hızlı takipçisi olabilen işletmenin peşinden gidebilecek organizasyonların seçebileceği bir durumdur.

Tablo 2.4. Yenilik Stratejisinin Bazı İdeal Tipleri

	Proaktif	**Aktif**	**Tepkisel**	**Pasif**
Amaç	Teknoloji ve pazar liderliği	Yenilik için ilk olmayan ancak hızlı takip için hazır	Bekle ve gör. Açık ara geriden takip eden.	Müşterilerce talep edilen ve lider işletmelerce yapılan nedir?
Teknolojik Yenilik Çeşidi	Radikal ve kademeli	Genellikle kademeli	Tamamen kademeli	Bazen kademeli
Bilgi Kaynakları	Bilimsel, İşletme içi Ar-Ge, Teknoloji liderleriyle işbirliği, öncü müşteri gruplarının talepleri	İşletme içi Ar-Ge, teknoloji liderleriyle ile işbirliği, müşteriler ve tedarikçiler	Rekabetçiler, müşteriler ve satın alınan lisanslar	Müşteriler
Yenilik Harcamaları	Temel ve uygulamalı Ar-Ge; dünya için yeni ürünler ve hizmetler, operasyonlar, eğitim işlemleri, eğitim ve alıştırma	Uygulamalı Ar-Ge, işletme için yeni ürün ve hizmetler; operasyonlar, pazarlama, eğitim ve alıştırma	Operasyona odaklanma	Resmi bir aktivite yok
Risk Alma	Portföyde yüksek riskli projeler. İşletme büyük iddialar yüklenir.	Orta-düşük riskli projeler. İddialı olmaktan kaçınır.	Hepsi düşük riskli projeler.	Risk almaz. İddiasızdır.
Yenilikçilik yeteneğini ortaya çıkarmaya ve yenilik yönetimine imkân tanıyan çevresel temel formlar	Fikri mülkiyet hakları, tamamlayıcı duran varlıklar, gizlilik, hız	Tamamlayıcı duran varlıklar, hız	Yok	Yok
Örnekler	DuPont; Apple; Qantas; Singapore Airlines	Microsoft; Dell; British Airways	Avrupa ve Asya'daki gibi düşük bütçeli havayolları, Ryanair ve Airasia	Üçüncü ve dördüncü sıra otomotiv tedarikçileri

Kaynak: Dodgson vd., 2008:105.

Tablo 2.4.'te yenilik stratejisinin ideal tipleri ifade edilmiştir. Tabloya göre en ayırt edici tip proaktif stratejidir. Proaktif stratejiyi, güçlü bir şekilde fırsatları araştırma eğilimine sahip, teknolojik açıdan ve pazarda lider, büyük riskler almaya yatkın, sıklıkla takip edilen, pazarda ilk uygulayıcı ve pazarın kaymağını almaya hazır öncü işletmeler benimsemiştir. Aktif strateji, mevcut teknolojilerde ve pazarlarda meydana gelen yenilikleri hızlı cevap vermeye hazırlıklı olduğunu kanıtlamış, riskleri daha düşük seviyede alabilen işletmelerin uyguladığı tiptir.

Tepkisel strateji, takipçi ve taklitçi işletmeler tarafından yeniliklere nispeten yavaş tepki verebilen ve ancak maliyet düşürücü avantajlarla oyuna katılanlarca benimsenen stratejidir. Pasif strateji ise risksiz ve yaptığı tek yenilikle pazarda varlığını sürdürmeye çalışan ve müşteri taleplerini karşılayan işletmelerde görülmektedir (Dodgson vd., 2008:103).

Girişimciliğin Kavramsal Çerçevesi

Çalkantılı bir çevredeki işletmelerin rekabetçiliğini koruyabilmeleri için sürekli yenilik yapmaları gerekmektedir (Herbert ve Brazeal, 1999). Ancak yeniliğin nasıl olduğuyla beraber, kendini nasıl ifade ettiği de önemlidir. Yeni pazarlar yaratan, rekabeti yönlendiren, ürün yaşam sürelerini kısaltan yenilik aktiviteleri kendini ürün ve hizmetler şeklinde ifade ederken, işletme yapıları açısından ise yenilik kendini fiili olarak *girişimci işletme* formunda gösterir. Girişimci işletmeler, girişimciliğin sahip olduğu boyutlarla birlikte genel olarak, yeni girişim, yeni iş alanları, yenilikçilik, yenilenme, risk alma, proaktiflik ve agresif rekabetçilik boyutlarını gerçekleştirerek, *Kurumsal Girişimcilik* kavramına işlerlik kazandırırlar.

Girişimcilik, yapılan araştırmalar incelendiğinde yeni ortaya çıkan boyutlarıyla giderek gelişmektedir. Girişimcilik araştırmaları sınırlarını yenilikçilik, yeni girişim yaratma ve/veya büyütme ve bireysel girişimciler ve de girişimci işletmelerin özelliklerinin ortaya konması ve yapılan deneysel çalışmalarla geliştirmiştir.

Girişimcilik araştırması üç temel alanda gelişmiştir. Birinci alanın temelinde bireysel iç girişimci vardır. Temelde iç girişimcinin bireysel özelliklerine vurgu yapmaktadır. Girişimcilerin belirlenmesi ve desteklenmesi de bu alanın bir parçasıdır. İkinci alanın odağında, kurumsal girişimlerinin oluşturulması vardır. Kurumsal girişim çeşitlerinin birbirinden ayrılması ve işletme içi-dışı çevresel fırsatların değerlendirilmesine vurgu yapar. Üçüncü alan ise girişimci organizasyonların özelliklerine vurgu yapmaktadır.

Kurumsal Girişimcilik kavramını ve mevcut tanımlamaları tartışmadan önce, girişimcilik kavramına kısaca bakmak gerekmektedir. Girişimcilik literatürü incelendiğinde, yazarların girişimciyi ve girişimciliği, girişimcilik tarihi üzerine açıklamalarda bulunarak başladıkları görülmektedir. Buna göre, girişimciliğin izleri Ortaçağa kadar dayanmaktadır (Volkmann vd., 2010: 2). Hisrich ve Peters'e (2002) göre Ortaçağın ilk girişimcileri kiliselerin ve kalelerin inşası gibi büyük projeleri, sadece kişisel risk alarak gerçekleştiren din adamlarıdır.

Girişimcilik farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde ifade edilmiştir. Terimin ilk referansı Richard Cantillon'un (1734) çalışmasına uzanmaktadır (McMullan ve Long, 1990).

Genel referans olarak kabul edilen girişimciliğin bahsedildiği yetkili ilk kitabı 1720-1734 yılında yazılan ve İrlandalı ekonomist Richard Cantillon'un ölümünden sonra yayınlanan "Essai sur la Nature du Commerce en General" adlı teorik çalışmasıdır. Cantillon'a göre girişimci; sonucu bilinmeyen bir şekilde, kendi kendine iş sağlamaktır (McMullan ve Long, 1990). Girişimci ürünleri belirli bir fiyattan satın alarak, belirsiz bir fiyattan satan, kâr elde etmekten, arbitraja kadar bir dizi imkânların arayışında olan ve bu bağlamda risk üstlenen bir spekülatördür (Hamilton ve Harper, 1994; Volkmann vd., 2010:2). Girişimciler böyle bir riske, belirsiz bir fiyattan ürünleri satarak, elde etmeyi umdukları kârdan dolayı katlanmaktadırlar.

Frank H. Knight'a (1885-1972) göre girişimci, kazanç ve kar elde etme beklentisiyle belirsizliği (veya güvensizliği) ve riski üstlenen kişidir (Gifford, 2003). Girişimci, her zaman bir değişim arayan, bulduğunda bir tepki gösteren ve bundan bir fırsat olarak yararlanan kişidir (Drucker, 2004:25).

Gartner'in (1990) ifade ettiğine göre, akademik çalışmalar incelendiğinde, girişimciliğin anlamı üzerine iki ana düşünce kümesi belirmiştir. Bu düşünce kümelerinden ilki, girişimciliğin özellikleri üzerine yoğunlaşmışken (yenilik, büyüme, benzersiz olma, vb.) diğer küme ise, girişimciliğin sonucuna odaklanmıştır (değer yaratma gibi). Girişimciliğin özelliklerine göre tanımlanmasını uygun gören bilim adamları, Gartner'in (1990) araştırmasında % 79 ile en büyük grup olarak ortaya çıkmaktadır. Bu grubun üyeleri, çoğunlukla ya Schumpeter'in (1934) ya da Gartner'in (1988) yapmış oldukları iki tanımdan birisini kabul etmektedirler (Gartner, 1990).

Schumpeter'e (1934) göre girişimci, yeni ürünler, yeni üretim yöntemleri için yeni süreçler, yeni pazarlar ve yeni tedarik kaynakları oluşturan kişi iken girişimcilik ise bu hedefler için kaynaklardan yeni kombinasyonlar yaratma sürecidir. Girişimci ile ilgili üç temel yaklaşım söz konusudur. Her üç yaklaşım da, girişimcinin kim olduğunu tanımlama ve yeni girişim fırsatlarını kullanmasıyla ilgilidir. Bu yaklaşımlar aşağıdaki gibidir (Volkmann, 2010:8-9).

1. Fırsatları kollayan, keşfeden ve bunlardan yararlanma yeteneğinde özelliklere sahip olan kişidir. Özellikler Yaklaşımı da denilen bu yaklaşım girişimcilerin psikolojik yapısı, tutumları ve girişimcilik motivasyonu gibi kişisel özellikleri üzerinde durmaktadır.

2. Girişimci, toplumda belirli bir rol almayı düşünen kişidir. Fırsatları gören, bunlardan yararlanan ve toplumsal kaynakların bölüşümünden payını alan kişidir. Fonksiyonel Yaklaşım adı verilen bu türde ekonomide, girişimcilerin rolü ve ortaya çıkışını sağlayan fonksiyonlar üzerinde durulmaktadır.

3. Mevcut iş faaliyetlerini yönetmek yerine, normal olan iş biçimlerinden farklı olan fırsatları süzmek ve bu fırsatlardan yararlanmak için yeni girişimler ortaya koyandır. Davranışçı Yaklaşım olarak bilinen bu girişimci türünde girişimcileri tanımlayan, gerçek davranışlar, girişimcinin doğasını neler oluşturduğu gibi konular etraflıca ele alınmaktadır.

Schumpeter'e (1934) göre girişimcilik mevcut ekonomik yapıyı yıkmaktır. Girişimci, mevcut ekonomik yapıda var olan sosyal ve kurumsal engelleri aşabilmek için içinde bulunduğu durumu zorlayarak yeniliği gerçekleştirir. Bu nedenle girişimcilik faaliyeti sonucu oluşan durum *yaratıcı yıkım*dır. Bu açıdan girişimciler, yeni bir ticari fikir etrafında yeni işler yaratıp, pazarın büyümesini ve çeşitlenmesini sağlayarak, yeni iş imkânları ve istihdamın artmasını sağlamaktadırlar (Volkmann vd., 2010:11). Bunun aksine Gartner (1990), girişimciliğin yeni bir örgüt yaratma olduğunu vurgulamış ve bunun girişimcinin kim olduğunun tanımı değil, girişimcinin ne yaptığına dair bir bakış açısına göre söylenmiş olduğuna dikkat çekmiştir.

Dollinger (2003)'e göre girişimcilik kavramı hakkında yapılan çalışmalar ve ifade edilen birçok tanımlamalar aşağıda yer alan karakteristik unsurları içerir;

- Kimlik ve girişimcilik fırsatlarını kullanma,
- Yenilik ve yenilenme,
- Bir girişimin/bir organizasyonun oluşumu ve kaynakların korunması,
- Hesaplanabilir riskler ve belirsizlikler altında kar elde etme isteği

Tablo 2.5.'te farklı bakış açılarıyla, tarihsel gelişim sırası itibariyle yapılan araştırmalarda yer alan girişimcilik tanımları ve bu tanımlara kaynaklık edenler yer almaktadır.

Tablo 2.5. Girişimcilik Tanımları

Kaynak	Girişimciliğin Tanımı
Cantillon (1755)	Belirsiz bir geri dönüş (kâr-kazanç) ile kendi kendini istihdam etme (serbest meslek).
Knight (1921)	Belirsizlik ve risk altında kar elde etmeye çalışmaktır.
Schumpeter (1934)	Yeni ürünler, yeni hizmetler, yeni hammadde kaynakları, yeni üretim yöntemleri, yeni pazarlar ve yeni örgütlenme biçimleri için yeni faktör kombi-nasyonlarının gerçekleştirilmesi.
Casson (1982)	Girişimcilik kıt kaynakların koordinasyonu hakkında yargısal kararl ar almaktır.
Hisrich/Brush (1985) (2002'de tanım Hisrich/Brush tarafından geliştirilerek son haline getirilmiştir)	Girişimcilik, gerekli zamanı ve çabayı harcayarak değerli bir şey yaratmak için mali, psişik ve sosyal riskleri üstlenerek, parasal, kişisel tatmin ve bağımsızlık gibi ödülleri alma sürecidir.
Hart, Stevenson & Dial (1995)	Girişimcilik, girişimcinin kısıtlı seçenekleri ve sanayi ile ilgili önceki tecrübeleri ışığında, şu anda başkalarının kontrolü altındaki kaynaklara bakmaksızın fırsatların peşinden gitmesidir.
Timmons (1999)	Girişimcilik, fırsatlara karşı takıntılı bir biçimde hareket etme yaklaşımı ve bütüncül ve dengeli bir liderlik için düşünme ve akıl yürütme biçimidir.

Kaynak: Volkmann vd. 2010:4.

Tablo 2.5.'e göre girişimcilik çalışmalarının ilk adımını atan Cantillon (1755) girişimciliği, "Belirsiz bir geri dönüş ile kendi kendini istihdam etme" olarak ifade etmiştir. Knight (1921) girişimciliği, "Belirsizlik ve risk altında kar elde etmeye çalışmaktır" şeklinde ifade etmiş ve Cantillon (1755) ile belirsizlik ve kar elde etme unsurlarını benzer şekilde kullanmışlardır. Girişimcilik tanımlamalarında dönüşüm noktası ise Schumpeter (1934) ile yaşanmıştır. Ona göre girişimcilik yenilik ile özdeştir ve "yeni ürünler, yeni hizmetler, yeni hammadde kaynakları, yeni üretim yöntemleri, yeni pazarlar ve yeni örgütlenme biçimleri için yeni faktör kombinasyonlarının" gerçekleştirilmesidir.

Casson (1982) ise daha çok ekonomik bir bakış açısı ile girişimciliği "kıt kaynakların koordinasyonu hakkında yargısal kararlar almaktır" şeklinde tanımlamıştır. 1985'te yaptıkları çalışmayı 2002'de geliştiren Hisrich ve Brush (2002) ise girişimciliği "gerekli zamanı ve çabayı harcayarak değerli bir şey yaratmak için mali, ruhsal ve sosyal riskleri üstlenerek, parasal, kişisel tatmin ve bağımsızlık gibi ödülleri alma sürecidir" şeklinde girişimcinin ve girişimciliğin unsurlarını da tanımlarında belirtmişlerdir.

Hart vd.'ne (1995) göre girişimcilik, "girişimcinin kısıtlı seçenekleri ve sanayi ile ilgili önceki tecrübeleri ışığında, şu anda başkalarının kontrolü altındaki kaynaklara bakmaksızın fırsatların peşinden gitmesidir". 1999 yılında ise Timmons girişimciliği "fırsatlara karşı takıntılı bir biçimde hareket etme yaklaşımı ve bütüncül ve dengeli bir liderlik için düşünme ve akıl yürütme biçimidir" olarak tanımlamıştır. Girişimci ve girişimcilik çeşitli ekonomik olayları aşağıdaki belirlenmiş karakteristiklerle açıklayabilir (Lambing ve Kuehl, 1997:4):

- Girişimciler yeni bir işletme kuran aktörlerdir. Girişimcilik, yeni bir işletme yaratma ve kurma sürecidir.
- Girişimciler işletmeleri büyüten ve işleri genişleten aktörlerdir.
- Girişimciler bireysel inisiyatif temelinde mevcut tüketim ve üretim yapılarını değiştiren aktörlerdir.
- Girişimciler bazen geleneksel şirketlerden yenilikçilik ve rekabetçi avantaj oluşturma yetenekleriyle ayırt edilir. Girişimcilik yenilikle pazar başarısı arasında bağlantı kurar.
- Girişimcilik bir liderin tutku liderlik, takım oluşturma becerisi, kişisel katılım ve bağlılık gibi kişisel özellikleri tarafından belirlenir.

Girişimcilik düşüncesi ilk olarak bireysel olarak ortaya çıkmaktadır. Toplumsal başlıkları kapsamasına rağmen çevresel ve sosyal tercihler kişisel kaygılardan ortaya çıkmaktadır. Sürdürülebilir girişimci mesleki uzmanlık göstermektedir. Mesleki hayatını yaratıcı bir hareket olarak düşünmektedir. Kişisel amaçlarla elde edilen gerçek arasındaki farklar bir problem olarak değil katlanılması gereken zorluk olarak görülmektedir. Dahası sürdürülebilir girişimciler, şirketi kişisel amaçları ve tercihleriyle etkilemektedirler. Kendi amaç ve tercihlerini, şirketin amaçları haline dönüştürmektedirler. Bu genellikle kuruluş aşamasındaki ve küçük şirketlerdeki durumdur (Wüstenhagen vd., 2008).

Pek çok işletme, sürdürülebilirlik konusu ile ilgilenmeden başarılı bir şekilde kurumsal girişimcilik inisiyatiflerinde bulunmaktadır. Ancak gelecekte rekabet avantajı yaratmak isteyen işletmeler için, sürdürülebilirlik konusu, baskın potansiyel uyarıcı olarak ortaya çıkar. Bu da işletmelerin hem rakiplerinin pazarlama stratejilerinden farklılık kılan, israfı ve maliyeti azaltan hem de çevreye duyarlı ve ekonomik olarak çekici olan hedef pazarlardaki kurumsal sosyal sorumlulukları daha iyi tatmin eden bir tavır takınmalarına neden olur (Miles vd., 2009).

Girişimci kelimesi Fransızca kökenlidir ve köprü (bağlantı) oluşturmak için inisiyatif alma olarak yorumlanabilir. Girişimciler para, insan, fikirler vb. bir araya getiren katalizörlerdir. Bütün girişimciler pazar yaratmak ve değiştirmek için tedarikçiler ve müşteriler arasında bir köprü oluşturmaya çalışırken, sürdürülebilir girişimciler, geleneksel girişimcilerden şu yönü ile ayrılır: Bu tür girişimciler çevresel ya da toplumsal ilerlemelerle pazar başarısı arasında bağlantı kurarlar (Wüstenhagen vd., 2008).

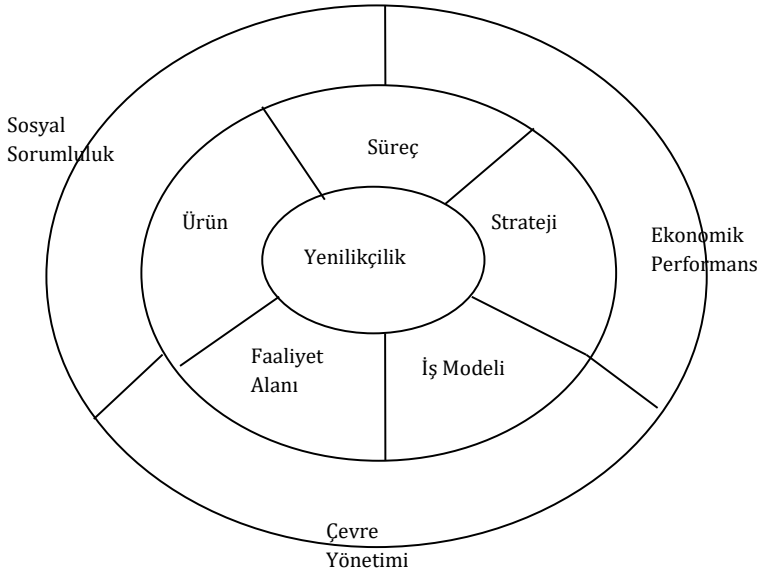
Sürdürülebilir girişimcilik iki içerik yani sürdürülebilirlik ve girişimcilik arasında bir köprü kurmaktadır. Sürdürülebilir girişimcilik, yönetim sistemlerine ya da teknik süreçlere daha az eğilimli, ancak çevresel ve toplumsal yeniliklerle pazar başarısını gerçekleştirmek için kişisel inisiyatif ve girişimci kişi ya da takımın becerilerine daha fazla odaklı girişimsel aktivitelerin bazı temel bakış açıları tarafından belirlenmektedir. Bahsedildiği üzere sosyal boyutlara

odaklanan sürdürülebilir girişim sosyal girişimcilik olarak sınıflandırılabilir (Wüstenhagen vd., 2008).

Özellikle 1990'larda gelişen kurumsal anlayış, (i) ürüne karşı oluşması istenilen sosyal bağ, (ii) geliştirilmiş ürün ve pazarlama etkinliğini gösteren daha düşük bir maliyet yapısı, (iii) hem farklılaştırmaya dayalı çevresel pazarlama hem de maliyet avantajına odaklanma biçiminde ifade edilen üç maddeye dayanarak, kurumun ününü artırmak ve rekabet avantajı oluşturmak için çevresel, pazarlama ve sürdürülebilir iş uygulamalarını nasıl geliştirebilecekleri düşüncesini ortaya çıkartmıştır (Miles, vd.,2009).

Sürdürülebilirliği hem işletme hem de hissedarları için çevresel yöneticilik, sosyal sorumluluk ve ekonomik zenginlik olarak tanımlamaktadır. Modern işletme stratejisine odaklanmış başarılı bir sürdürülebilirlikte aşağıdaki şekilde ifade edilen üç temel amaç birbiri ile ilişkilidir ve birbirini desteklemektedir. Bu üç maddeden hareketle, yöneticiler işletmelerinin ürün kalitesi, üretim yeterliliği ve sosyal, ekonomik ve ekolojik performans ününü geliştirirken aynı zamanda enerji, çevresel, sosyal, ticari mal maliyetlerini azaltma konusu ile daha fazla ilgilenmektedir (Miles vd.,2009).

Şekil 2.12. Sürdürülebilir Girişimcilik



Kaynak: Miles vd., 2009

Şekil 2.12. sürdürülebilir bir girişimciliğin merkezinde yenilik olmak kaydı ile ürün, süreç, strateji, iş modeli ve faaliyet alanlarının çevre yönetimine, sosyal sorumluluğa ve ekonomik performansı dikkate alması gerektiğini ifade etmektedir.

Kurumsal Girişimcilik

Modern organizasyonlarda ana güç girişimciliktir. Girişimcilik, aktif organizasyonlarda yeni iş yaratarak, yenilenmeyle, mevcut organizasyonların değişimi ve gelişimiyle, organizasyon içinde veya dışında birtakım kurallar kırılarak ya da değiştirilerek, daha esnek, uyumlu ve rekabetçi hale gelerek ve örgüt aktivitelerinin etkinliği artırılarak ortaya çıkmaktadır (Hornsby vd., 1999; Zahra 1991; Duobiene vd., 2007).

Son yıllarda, kurumsallaşmış örgütlerin girişimcilik becerileri hem uygulayıcılar hem de akademisyenler (Zahra, 1991, 1993; Burgelman, 1983a, 1984, 1991; Covin ve Slevin, 1991; Stopford ve Baden-Fuller, 1994) arasında önemli konulardan birisi olmuştur. Girişimcilik kavramının bu şekilde genişlemesiyle, girişimcilik bireysel ya da grup tarafından meydana getirilen bütün kombinasyonlarla ilişkilendirilen, daha hayali ve soyut bir kavram haline gelmiştir (Lumpkin ve Dess, 1996). Covin ve Slaven (1991) kurumsal girişimciliğin üç boyutu olarak risk alma, yenilikçilik ve proaktifliğe dikkat çekmiştir. Dördüncü boyut olarak ise Miller (1983) kurumsal girişimciliğin yeni bağımsız yatırımlara olduğu kadar kurumsal süreçlere de uygulanabilirliğinden bahsetmiştir.

Girişimci, yaratıcı kişiliktir, sürekli bilinmeyenle ilgilenen, geleceği takip eden, olasılıklardan fırsatlar yaratan ve kaosları uyuma çevirebilen kimsedir (Gerber, 1996:24). Girişimcilik ise, var olan ve pazarlanabilir ihtiyaçlardan doğan fırsatların belirlenmesi ve bu ihtiyaçların tatminine yönelik bir organizasyon yaratma riskinin üstlenilmesi sürecidir (İraz, 2005: 150). Bu aşamada kurumsal girişimcilik bu tanımlarla uyumlu olarak fırsatları görmek ve risk üstlenmek gibi benzer yanlar taşımakla beraber, bireysel girişimcilik yerine girişimci organizasyonlar veya faaliyetlerini sürdüren mevcut işletmeleri dikkate almaktadır.

Kurumsal girişimcilik, işletmelerin rekabet gücünü elde etme ve sürdürebilmede, uzun süreden beri potansiyel bir güç olarak gündemdedir (Covin ve Miles, 1999). Morris ve Kuratko'ya (2002) göre ise kurumsal girişimcilik organizasyonlarda süre gelen değişim ve yenilenmenin temeldir ve işletmelerin küresel pazarlarda karşılaştıkları yeni rekabetçi gerçekliklerle etkili bir biçimde başa çıkması için ayrıntılı bir tasarımdır.

Kurumsal girişimcilik, işletmeleri gençleştirme, değer yaratma ve rekabet avantajını korumak için stratejik bir mecburiyettir (Covin ve Miles, 1999). Dolayısıyla işletmeler açısından yaşanması gereken doğal bir süreçtir (Dess vd., 2003). Barrett ve Weinstein (1998) ise kurumsal girişimciliğin stratejik yönüne dikkat çekmiştir. Onlara göre "girişimci düşüncedeki dönüm noktası ve işletme genelindeki performansı en iyi düzeye çıkarmak için, şirketin bütün kaynaklarını düzenleyecek stratejik bir yoldur" (Barrett ve Weinstein, 1998).

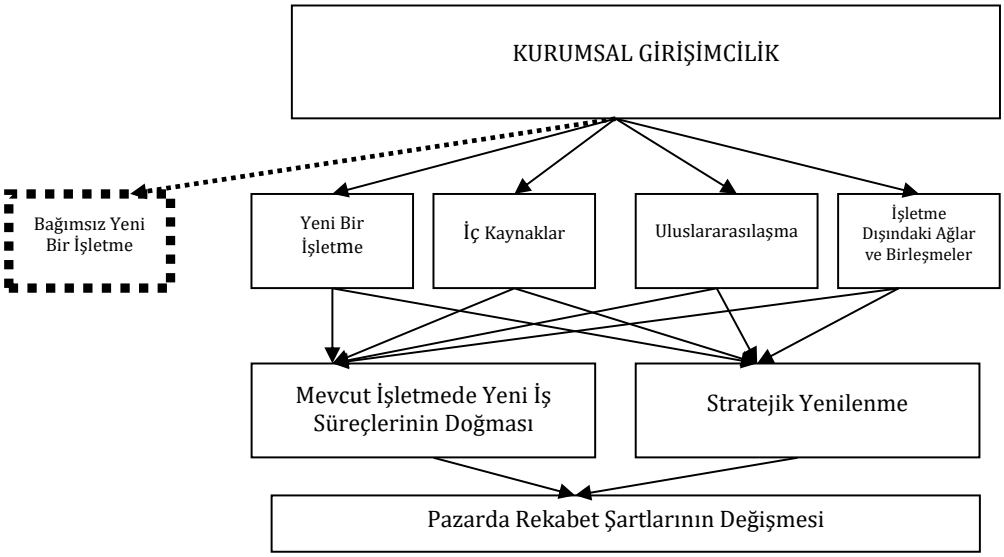
Girişimcilik araştırmaları üzerine çalışmış olan bütün yazarların az ya da çok hem fikir oldukları konu, pek çok kurumsal girişimin ortak paydasının, girişimci organizasyonları, küçük işletmeler ve geleneksel işletmelerden açıkça ayırt etmeleridir (Wickham, 2004:60). Girişimler farklı ekonomik işlevler ortaya koyarak, yöneticilerinin ve kurucularının tutkularını yeni ve farklı fırsatları değerlendirerek ve yenilerini yaratıp sürdürülebilirliği sağlayarak karşılarlar (Wickham, 2004:62). Turner (2002) girişimci işletmeleri "özel fırsatlarda karlılığa ulaşabilmek için gerekli çevikliği, hızı, yaratıcılığı ve gücü edinebilmek için organizasyonel yapıyı, yönetimi ve süreçleri, uygun şekilde geliştirerek, girişimcilik aktivitesini üst seviyeye taşıyan işletmelerdir" biçiminde ifade etmiştir (Duobiene vd., 2007).

Christensen'e (2004) göre ise kurumsal girişimcilik, orta ve büyük ölçekteki işletmelerin gösterdiği girişimci davranışlardır. Daha açık ifade ile organizasyonda yer alan bir kişinin ya da bir grubun mevcut organizasyonun içerisinden tamamen yeni bir girişimde bulunarak, mevcut organizasyonu güçlendirmek veya yenilemek adına yeni ürün ya da hizmet ortaya koymasıdır (Dess vd., 1999).

Kurumsal girişimcilik alanında çalışmalarıyla tanınan Zahra'ya (1995) göre ise ürün ve süreç yeniliği ya da pazar geliştirme faaliyetlerinde bulunmak üzere resmi ya da gayri resmi şekilde mevcut organizasyonla herhangi bir şekilde ilişkisi olan yeni bir iş girişiminde bulunmak kurumsal girişimciliktir. Zahra (1993), kurumsal girişimciliğin organizasyonel yenilenme süreci sonunda benzer ve birbirleriyle ilişkili iki kavramdan söz etmektedir; yenilik ve risk ile stratejik yenilenme. Sathe (1989) kurumsal girişimciliğin tanımını organizasyonel yenilenme süreci olarak ve Guth ve Ginsberg (1990) ise iki stratejik davranış arasında bir seçimi öngörmek, yeni bir işletme kurmak ya da mevcut organizasyonun tümünü kapsayan bir stratejik yenilenme için dönüşüm şeklinde ifade etmiştir.

Collins ve Moore, bağımsız ve organizasyonel girişimcileri, sıfırdan yeni örgütler yaratan ve var olan iş yapıları içerisinde yeni örgütler kuran şeklinde ikiye ayırmıştır (Seifert vd, 2008:85). Lumpkin ve Dess (1996) ise kurumsal girişimciliğin, yeni bir yatırım ortaya koyma, yeni bir şirket kurma ya da var olan bir işletmeyi kullanma yoluyla gerçekleşebileceğini belirtmişlerdir.

Şekil 2.13. Kurumsal Girişimcilik Türleri ve Süreci



Kaynak*:* Christensen, 2004

Kurumsal girişimcilik Şekil 2.13.'te gösterildiği gibi, mevcut işletmeden bağımsız, farklı faaliyet alanı olan bir işletmenin kurulmasıyla gerçekleşebilecektir. Bununla beraber, mevcut işletme ile bağlantılı bir işletmenin kurulması, iç kaynakların yeniden düzenlenmesi ve potansiyel yeteneklerin ortaya çıkartılması, uluslararasılaşma faaliyetinde bulunulması ve işletmenin diğer işletmeler, kurumlar ya da ağlar ile işbirliği yapması şeklinde olabilmektedir. Tamamen bağımsız bir işletmenin kurulması dışındaki seçenekler, işletmede yeni iş

süreçlerinin ortaya çıkmasına neden olabileceği gibi işletmenin sahip olduğu stratejilerinin de yenilenmesine yol açacaktır. Kurumsal girişimciliğin temelinde yer alan; işletmelerin rekabet üstünlüğünün güçlendirilmesi, süreçlerin etkin bir şekilde yeniden düzenlenmesi ve temel yeteneklerin ortaya çıkartılması, yukarıda sayılan kurumsal girişimcilik türleriyle sağlanabilecektir. Bu davranışlar sonucunda işletme pazarın ya da endüstrinin yapısı üzerinde söz sahibi olabilecektir.

Yeni bir iş girişiminde bulunmanın başlıca sebebi, büyük işletmelerde var olan bürokratik yapı ve formel prosedürlerin yenilikçi fikirlerin yeşermesine imkan vermemesidir. Bundan dolayı, büyük işletmeler, ana işletmenin dışında yeni bir işletme girişiminde bulunarak, yoğun Ar-Ge faaliyetleri sonucunda oluşan radikal teknolojik yenilikleri hayata geçirebilir ya da pazar fırsatlarını kollayarak kademeli ve radikal yenilikleri gerçekleştirebilir (Chesbrough, 2004).

İç kaynaklara odaklanmak, işletmeler için büyük potansiyeller taşır. Birçok işletme açısından fiziksel bir değere dönüşmeyen, çalışanların sahip olduğu bilgi kaynaklarını kullanmanın önemi büyüktür. İşletmelerde sürekli olarak, bilgi kaynaklarının kullanılması, yeni bilgilerin yaratılabilmesi, paylaşılması ve yayılması işletmelere yeni imkânlar sunarak, rekabet üstünlüklerini ve sahip oldukları yetenekleri geliştirme ve koruma olanağını sağlayacaktır (Brush vd., 2001). Uluslararasılaşma, işletmelerin mevcut pazarlarını ve faaliyet alanlarını, yabancı pazarlara doğru genişletmesini ifade etmektedir.

Uluslararasılaşma, kurumsal girişimcilik için çok önemli bir güçtür. Sadece yeni süreçlerin uygulanmasını değil, uluslararası fırsatların keşfedilmesi ve kullanılması rekabet üstünlüğünü güçlendiresi bakımından da önemlidir (Christensen, 2004).

Büyüme ve yenilik açısından işletmenin dış bağlantıları ve bağlantılı olduğu ağlar, strateji ve girişimcilik açısından önemli bir rol oynamaktadır. Ağlar ve dış bağlantılar kişiler ve gruplar arasında ortak ilişkiler sunması, bir organizasyonun kaynaklarını değerlendirme ve yaşamını sürdürmesi açısından kritik öneme sahiptir. Kurumsal girişimcilik bağlamında kurulan ilişkilerde temel amaç, ağlar aracılığıyla ihtiyaç duyulan kaynakların temin edilmesi ve dışarıdaki işletmelerden yeteneklerin nasıl geliştirileceğinin öğrenilmesidir (Gulati, 1998).

Bununla beraber, stratejik birliktelikler de kurumsal girişimciliğin bir türü olarak kabul edilebilir. Stratejik birliktelikler seçkin müşteriler ya da üniversiteler ile ilişki kurulması, yeni ürünlerin ve yeni teknolojilerin geliştirmesine olanak sağlayabilir. İşletmeler arasındaki ağlar, ortak Ar-Ge çalışmaları, lisans anlaşmaları, pazar araştırmaları, sözleşmeler, ortak girişim ve stratejik birlikteliklere imkân tanıyabilir (Stuart vd., 1999).

Kurumsal girişimcilik çabalarının sonucunda, stratejik yenilenme ve bağımsız bir yeni işletmenin kurulması, işletme düzeyindeki mevcut stratejiyi ve yapıyı değiştirecektir (Sharma ve Chrisman, 1999). Kurumsal girişimciliğin, işletmelerde çevresel değişimlerin iyi gözlenmesi sonucunda doğan fırsatlardan yararlanmaya, değişimlere hızlı ve etkili bir biçimde uyum sağlamaya ve yenilik yapmaya katkısı vardır (Zahra vd., 2000).

Tablo 2.6.'da yıllar itibariyle kurumsal girişimciliği çeşitli boyutlarıyla tanımlayan araştırmacıların bir listesi ve tanımlar verilmiştir. Bu tanımlar kurumsal girişimciliği çeşitli unsurlarını dikkate alınarak yapılmıştır. Tarihsel süreç içerisinde kurumsal girişimciliğin kapsadığı unsurlarda gelişerek birbirlerinden farklılık göstermiştir.

Tablo 2.6. Kurumsal Girişimcilik Çalışmalarında Önerilen Tanımlar

Yazarlar / Yılları	KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK
Burgelman (1983b)	Kurumsal girişimcilik içsel gelişme yoluyla çeşitlendirme sürecini ifade eder. Bu tür çeşitlendirmeler, işletmenin ilgili olmadığı alanlarda genişlemek ya da mevcut rekabet ve fırsat alanlarına uyum sağlamak için, yeni kaynak kombinasyonları yaratmayı gerektirir (s: 1349)
Chung ve Gibbons (1997)	Kurumsal girişimcilik, bireysel fikirlerin kolektif eylemlere, belirsizliklerin yönetimi aracılığıyla aktarıldığı yönetimsel bir süreçtir (s: 14)
Covin ve Slevin (1991)	Kurumsal girişimcilik, işletme içinde yeni kaynak kombinasyonlarının oluşturulması ile işletmenin kendi alanındaki yetenek ve fırsat ortamına uyum sağlama özelliklerini genişletmeyi içerir (s: 7)
Guth ve Ginsberg (1990)	Kurumsal girişimcilik, (1) mevcut bir örgütte yeni bir işin doğması, (içsel yenilenme yada venturing) ve (2) örgütlerin üzerine kurulu oldukları anahtar fikirlerin yenilenmesi ile dönüşmesi (stratejik yenilenme) gibi iki çeşit olay ve onları çevreleyen süreçleri içerir (s: 5)
Jennings ve Lumpkin (1989)	Kurumsal girişimcilik, yeni ürün ve/veya yeni pazarların ne kadar geliştirildiğine göre tanımlanır. Bir örgüt ortalamanın üstünde yeni ürünler ve/veya pazarlar geliştiriyorsa girişimcidir (s: 489)
Schendel (1990)	Kurumsal girişimcilik, devam eden işlerde yeni bir iş ortaya çıkması fikrini ve durgun şekilde devam eden işlerin, yenilenme ya da değişme ihtiyacı ile yeniden yapılandırılmasını içerir (s: 2)
Spann, Adams ve Wortman (1988)	Kurumsal girişimcilik, yeni bir ürün, hizmet, sunmak ya da yeni bir pazar yaratmak veya yeni bir teknoloji kullanmak için ayrı bir kurumsal örgüt (genellikle bir kar merkezi, stratejik iş birimi ya da alt bölümler şeklinde) kurmaktır. (s: 149)
Vesper (1984)	Kurumsal girişimcilik, örgütün alt kademesindeki çalışanların, yenilik yaratmak için, inisiyatif kullanmasını içerir. Alt kademe çalışanlarının onlardan talep edilmediği halde yarattıkları bir yenilik, aslında üst yönetim kademesince arzu edilir ve buna izin verilir (s: 295)
Zahra (1993)	Kurumsal girişimcilik, iki ayrı ama birbirleri ile bağlantılı yenilik ve girişim boyutu ile stratejik yenilenmeyi içeren bir örgütsel yenilenme sürecidir (s: 321)
Zahra (1995, 1996)	Kurumsal girişimcilik, bir işletmenin yenilikçilik, yenilenme ve girişim çabalarının toplamıdır. Yenilikçilik; yeni ürünler, yeni üretim süreçleri ve yeni örgütsel sistemler yaratma ve sunmayı içerir. Yenilenme; işletmenin operasyonlarını iş kapsamını ve rekabetçi yaklaşımlarını değiştirerek, canlandırmak anlamındadır. Yeni yetenekler edinme ve inşa etme, ve bunları yaratıcı bir şekilde paydaşlara değer katarak aktarma anlamında gelir. Girişim ise, işletmenin mevcut ya da yeni pazarlarda operasyonlarını genişleterek, yeni işlere girmesi anlamına gelir. (1995: .227; 1996: 1715)
	İÇSEL KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK
Jones ve Butler (1992)	İçsel Kurumsal girişimcilik, bir işletme içerisindeki girişimcilik davranışını ifade eder (s: 734)
Schollhammer (1982)	İçsel (veya iç-işletme) kurumsal girişimcilik, mevcut iş örgütlerindeki resmileştirilmiş bütün girişimcilik aktivitelerini ifade eder. Resmileştirilmiş içsel kurumsal girişimcilik aktiviteleri, örgüt tarafından açıkça onaylanan ve yenilikçi örgütün yeni ürün geliştirme, mevcut ürünü geliştirme, yeni metotlar ve süreçler ortaya koyma amacıyla kaynakların yeniden dağıtımını içeren aktivitelerdir (s: 211)
	KURUMSAL GİRİŞİM
Biggadike (1979)	Kurumsal girişim, ana işletmenin henüz pazara sunmadığı bir ürün ya da hizmeti, sunmak için yeni ekipmana, insanlara ya da bilgiye ihtiyaç duyması ve bunu yeni bir işletme aracılığıyla gerçekleştirmesidir (s: 104)
Block ve MacMillan (1993)	Bir projenin kurumsal girişim olması için a) işletme için yeni olan bir aktivite içermesi b) içeriden ortaya çıkmış ya da yönetiliyor olması, c) örgütün esas faaliyet alanından daha da önemli oranda daha yüksek başarısızlık riski veya daha büyük kayıp ihtimali içermesi d) yaptıkları asıl işten daha büyük bir belirsizliğin olması

	e) yürütülmesi sırasında ayrı bir yönetime tabi tutulması f) satışları, karlılığı, verimliliği ya da kaliteyi artırma amacıyla başlanmış olması, gerekir (s: 14)
Ellis ve Taylor (1987)	Mevcut aktivitelerle bağlantılı olmayan, bir stratejiyi takip etmek, bağımsız bir birimin yapısını oluşturmak ve orijinal kaynaklar ortaya çıkarma ve bunları yönetme sürecini içermek kurumsal girişim olarak kabul edilir (s: 528)
Von Hippel (1977)	Kurumsal girişim faaliyeti, bir işletme için içsel ya da dışsal şirket girişiminin kurulamasını içeren yeni işler yaratma sürecindeki aktivitelerdir (s: 163)
	GİRİŞİM, İÇSEL GİRİŞİM, İÇSEL ŞİRKET GİRİŞİMİ, YENİ İŞ GİRİŞİMİ
Hornsby, Naffziger, Kuratko, Montagno (1993)	Girişim, işletme çatısı altında yeni iş girişimleri oluşturmaktır (s: 30)
Roberts & Berry (1985)	İçsel girişim, bir işletmenin mevcut iş alanında ayrı bir bölüm kurarak farklı pazarlara girme ya da mevcut ürünlerinden tamamen farklı bir ürün geliştirme çabalarıdır (s: 6)
Stopford & Baden-Fuller (1994)	Yeni iş girişimi, bir işletmedeki bireylerin ya da küçük takımların girişimci gruplar oluşturup, diğerlerini davranışlarını değiştirmeye ikna ederek, yeni işletme kaynaklarının yaratılmasını sağladığında meydana gelir (s: 522)
Zahra (1996)	İşletmeler açısından girişimde bulunmak, bir işletmenin mevcut ya da yeni pazarlarda operasyonlarını genişleterek, yeni işlere girmesi anlamındadır (s: 1715)
Zajac,Golden, Shotell (1991)	İçsel şirket girişimi, mutlak otoritenin ana işletmede olduğu, yarı özerk ve işletme elemanlarından oluşan bir girişim birimi yaratmaktır (s: 171)
	İÇGİRİŞİMCİLİK
Nielson, Peters ve Hisrich (1985)	İç girişimcilik, organizasyonlarda içsel pazar testi yapmak, iyileştirici ve/veya yenilikçi personel hizmetleri, teknolojileri veya yöntemleri genişletmek için dizayn edilen göreli olarak küçük ve bağımsız birimler ile büyük örgütlerin dahili pazarlarındaki gelişmeleri ifade etmektedir. Bu harici pazarlarda karlı pozisyon elde etmek amacı taşıyan geniş örgüt girişimciliği/girişimi birimlerinden farklıdır (s: 181)
Pinchot III (1985)	Girişimci rüyaları gerçeğe dönüştürendir. Bir işletme içerisinde herhangi bir yenilik yaratma sorumluluğunu alan kimselerdir. Yaratıcı ya da keşfedici olabilirler ama daima bir rüyayı karlı bir gerçeğe dönüştürme fikrine sahip olanlardır.
	STRATEJİK veya ÖRGÜTSEL YENİLENME
Guth ve Ginsberg (1990)	Stratejik yenilenme, kaynakların yeni kombinasyonlarıyla, yeni bir zenginlik yaratmayı içerir (s: 6)
Stopford ve Baden-Fuller (1994)	Örgütsel yenilenme daha iyi ve sürdürülebilir bir ortalama ekonomik performans yakalayabilmek için işletmenin kaynak şablonunu değiştirmektir. Sürdürülebilir olması için, birden fazla birey ve finansla işlevi de içeren, daha yaygın bir çaba gereklidir (s: 522)
Zahra(1993, 1995, 1996)	Yenilenme bir işletmenin işlerini yenilik yoluyla ve rekabetçi profilini değiştirerek işlerine canlılık kazandırmasıdır. Bunun anlamı bir işletmenin operasyonlarını faaliyet alanını veya rekabetçi yaklaşımlarını ya da her ikisini birden değiştirerek canlandırmaktır. Yeni yeterlilikler inşa etme ya da edinme daha sonra bunları hissedarlara değer eklemek için yaratıcı bir şekilde aktarma anlamına da gelir (1995: 227; 1996: 1715) Yenilenmenin, işin kapsamının yeniden tanımlanması, yeniden organize olma ve yenilenme için tüm sistemi kapsayan değişiklikler ortaya koyma gibi pek çok yönü vardır. Yenilenme kaynakların yaratıcı bir şekilde yeniden düzenlenmesi ve bu yolla ürünlerin ve teknolojilerin yeni kombinasyonlar oluşturması ile işletmenin misyonunun yeniden tanımlanmasıyla elde edilir (1993: 321)

Kaynak: Sharma ve Chrisman, 1999:14-15

Bütün ifade edilen tanımlamalara dikkat edildiğinde, kurumsal girişimciliğin çeşitli nitelendirmeler ışığında ortaya çıkan özellikleri aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Schollhammer, 1982):

- Mevcut işletmelerin içerisinden yeni işletmelerin doğmasıdır.

- İşletmenin belirli noktalarının yenilenmesi yoluyla, uyarlanması ya da yeniden doğmasıdır. Yenilenme veya yeniden doğma girişimciliktir. Çünkü eski ve baskın yapısal bölümlerden, keskin bir ayrılığı oluşturur.

- Mevcut organizasyonlarda yaratma, yenilik ve yenilenme. Temel stratejik ve yapısal kararlar barındırdığından bir işlemenin kurulması girişimciliktir. Bu nedenle, girişimcilik, girişimci davranışları bir işletmeye yerleştirme ve işletmenin temel rekabet ve işlevsel yapısını genişletmektir. Yenilik girişimseldir. Çünkü kaynakların yeni kombinasyonlarını içerir ve bir alandaki rekabeti artırmak ya da yeni bir alan yaratmak için kaynakların çok büyük oranda değiştirilmesini içerir.

Girişimcilikle, girişimci olmayan davranışların birbirlerinden ayrılmasına ilişkin araştırmalar problemlidir. Bu tür araştırmalar, araştırmacıların bireysel yargılarına ve kişisel fikirlerine dayanmaktadır. Araştırmacıların ortaya koyduğu sonuçlar bir sektör ya da işletme için uygun olsa da diğerleri için uygun olmayabilir. Bu sektör ya da işletme için seçilecek kıyaslama modeline bağlıdır. Fakat sunulan bütün modelleri gözden geçirerek ve açık, ölçülebilir bir model ihtiyacı nedeniyle Wickham (2004:122) tarafından ortaya atılan girişimcilik eğilimlerini birbirinden ayıran ölçülebilir bir yaklaşım aşağıdaki gibidir: Bu teorik model belli şartlarda yapılan genel kıyaslama aktivitelerine göre seçilmiştir. Wichkam (2004:124) modelinin ana fikri, küçük işlerin ve girişimlerin üç temel özellikle ayırt edilebileceğidir.

*Yenilik; g*irişimci işletmenin başarısı genellikle önemli yeniliklere bağlıdır. Teknolojik yenilik, yeni hizmetler sunmak, pazarlanan ya da dağıtım kanalında yenilik, organizasyonel yapıda ya da yönetimsel yenilik veya örgütler arası yenilikçi ilişki olabilir.

Büyüme Potansiyeli; girişimci bir şirket büyüme konusunda genellikle küçük bir işletmeden daha fazla bir potansiyele sahiptir. Küçük bir şirket, belirli bir pazarda iş yapar, diğer taraftan girişimci olan kendi pazarını kendisi yaratacak durumdadır.

Stratejik Amaçlar; girişimci örgüt genellikle, farklı amaçlar nedeniyle küçük olanların, ilerisindedir. Daima gözden geçirilen ve yenilenen, stratejik amaçları vardır. Stratejik amaçlar, büyüme amaçları, pazar gelişimi, pazar paylaşımı ve pazardaki konumu içerebilir.

Burgelman (1983a) kurumsal girişimciliği "işletmenin içsel gelişim yoluyla, çeşitlendirme yaptığı süreç" olarak tanımlamıştır. Böyle bir çeşitlendirme, işletmenin mevcut rekabet alanıyla ilgisiz ya da marjinal ilgili alanlarda aktivitelerini genişletmek için yeni kaynak kombinasyonları yapmasını gerektirir. Biggaidkke (1979) ise diğer taraftan, kurumsal girişimciliği ana işletmenin henüz sunmadığı bir ürünü ya da hizmeti pazarlama ve bunu yapmak için ana işletmenin yeni ekipman ya da yeni çalışanlar ya da yeni bilgi alması gereken bir süreç olarak tanımlar. Daha farklı bir yaklaşımda Ellis ve Taylor (1987) kurumsal girişimciliği bağımsız bir birimin yapısını benimsemek ve benzersiz kaynakların ortaya çıkarılması ve kullanılması sürecine dahil olmak için mevcut eklemlerden bağımsız bir strateji olarak tanımlar (Sharma ve Chirsman, 1999). Tablo 2.7. Ellis ve Taylor (1987), Burgelman (1983a) ve Biggadike'nin (1979) kurumsal girişimciliği ifade etmek için kullandıkları kavramları göstermektedir.

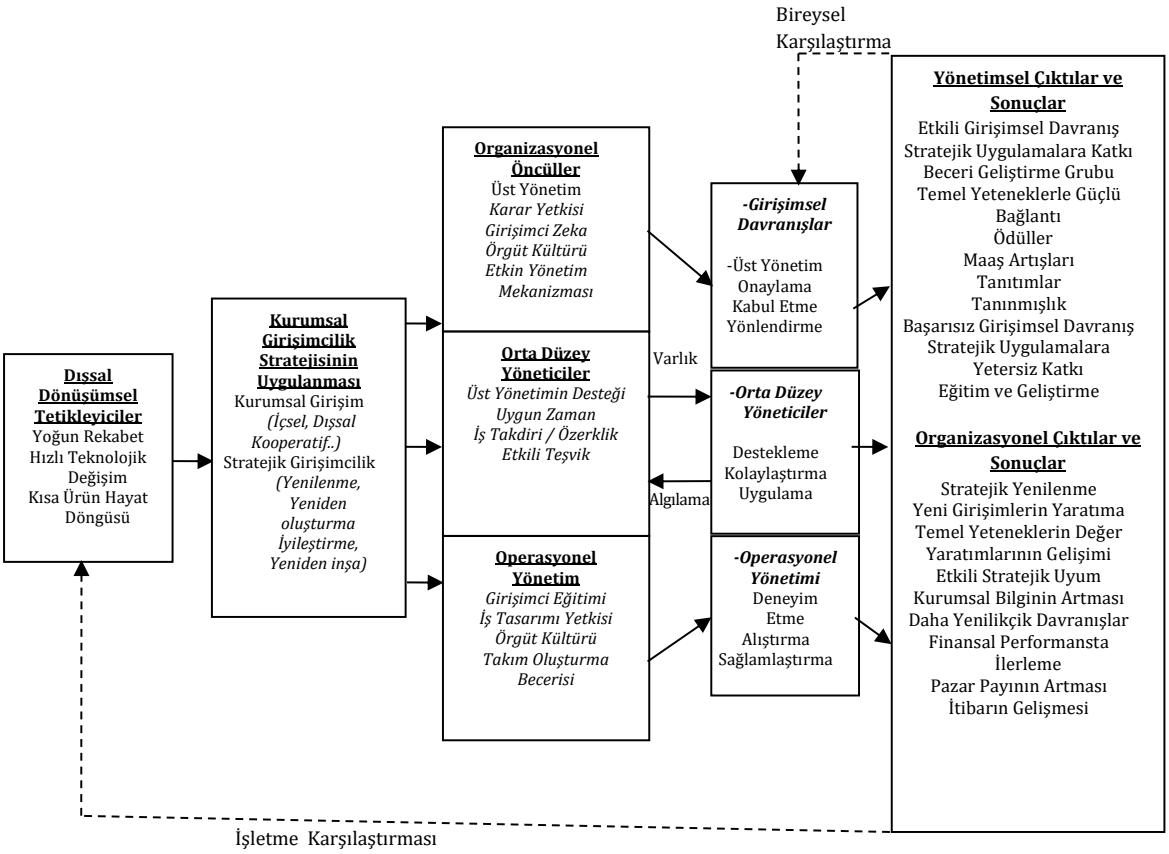
Tablo 2.7. Çeşitli Yazarların Kurumsal Girişimciliği İfadede Kullandıkları Terimler

	Yazarlar ve Kullandıkları Terimler		
Özellikler	Ellis ve Taylor (1987) CV**	Burgelman (1983a) CE*	Biggadike (1979) CV**
Yeniliğin genişlemesi	Benzersiz kaynakların birleştirilmesi ve yapılandırılması	Yeni kaynak kombinasyonları gerektirir	Yeni bir ürün yada hizmet sunmak için yeni ekipman, çalışanlar ya da bilgi gerektirir
Mevcut işlerle ilişkisi	Mevcut işlerle ilgisi yoktur	Mevcut rekabet alanıyla İlişkisiz ya da marjinal ilişkili	
Yapısal özerklik	Bağımsız birim		

Kaynak: Burgelman, 1983a *CE-Kurumsal Girişimcilik; **CV-Şirket Girişimi

Kurumsal girişimciliğin veya iç girişimciliğin geliştirilmesi ve sürdürülmesi sürekli olarak sağlam kaynakları ve bilginin kullanımını gerektirdiği için aslında çok zor bir iştir (Zahra vd., 2008). Özellikle yeni girişimci inisiyatifler için alışılmış yolların dışında, arka planda kaynak desteği sağlamak ve yönetimin kararlılığını kazanmak oldukça zor olabilir. Bu tür engellerin üstesinden gelebilmek için, genel olarak yenilik yönetimi ile benzer ifadelere sahip olabilir ancak, belirli bir başlangıçta güç ve süreç ilişkisinin olması gerekir (Hauschildt ve Kirchmann, 2001).

Şekil 2.14. Kurumsal Girişimcilik Süreci Modeli



Kaynak: Kuratko, 2010:130

Şekil 2.14.'te kurumsal girişimcilik süreci ayrıntılarıyla gösterilmiştir. Buna göre kurumsal girişimcilik çevresel güçlerin tetiklemesiyle başlar. Ardından kurum girişimcilik stratejisini (kurumsal girişimcilik-stratejik girişimcilik) uygulamaya koyar. Sürecin devamında üst yönetim, ast yöneticiler ve operasyonel düzeydeki yöneticiler sürecin başarısı ve alınan kararların uygulanması için gerekli çalışmaları gerçekleştirirler. Bu alınan kararlar çerçevesinde girişimsel davranışta bulunulabilmesi için gerekli adımlar yerine getirilir. Sürecin nihayetinde yönetimsel ve organizasyonel çıktılar yer alır.

Girişimcilik ya da bağımsız girişimcilik, mevcut bir örgütün içeriği dışında yürütülen bireysel girişimcilik çabalarını ifade etmek için kullanılmaktadır. Mevcut bir organizasyondaki girişimcilik çabalarını ifade etmek için ise kurumsal girişimcilik (Burgelman, 1983a; Zahra, 1993), şirket girişimi (Biggadike, 1979), iç girişim (Pinchot, 1985), içsel kurum girişimciliği (Jones ve Butler, 1992), içsel girişim (Schollhammer, 1982; Vesper, 1984), stratejik yenilenme (Guth ve Ginsberg, 1990) ve girişim (Hornsby vd., 1993) gibi bir takım terimler kullanılmaktadır.

Kurumsal girişimciliğe karşı artan ilgiye rağmen onun ne olduğu konusunda, ortak bir fikir yok gibi görünmektedir. Bireysel girişimciler tarafından yeni iş yaratmaya olan benzerliğine vurgu yapan bazı bilim adamları kurumsal girişimciliği, mevcut işletmeler içerisinde yeni girişim yaratma ile sınırlı bir kavram olarak görürler (Burgelman, 1984). Diğerleri ise, büyük işletmelerin çevreleriyle ilişkilerini değiştirerek, yeni kaynak kombinasyonları oluşturma yoluyla, kendilerini yenileme çabasını içermesi gerektiğini iddia ederler (Baumol, 1986; Burgelman, 1983a).

Kurumsal girişimciliğin ikinci boyutu, bir işletmenin rekabet etme ve risk alma yeteneklerini geliştiren yenilenme aktivitelerini içerir (Miller, 1983). Yenilenme, yenilik için iş içeriğinin yeniden tanımlanması, yeniden organize olma ve sistemin bütününü ilgilendiren değişiklikleri başlatmayı içerir. Kuratko vd.'ne (1990) göre, kurumsal girişimciliği takip etme ihtiyacı, baskıya neden olan birkaç problemden doğmuştur. Bunlar; (i) durağanlığı ve düşüşü önlemek için, pazarda gerekli olan değişim yenilik ve iyileştirmeler (Miller ve Friesen, 1982); (ii) kurum yönetimindeki geleneksel metotların zayıflığı; (iii) bürokratik işletmelerde inancını yitirmiş zihniyetli çalışanların ortaya çıkartılmasıdır.

Kurumsal Girişimciliğin Boyutları

Organizasyonel seviyedeki girişimciliği sınıflandırmada, iki akım ya da yaklaşım söz konusudur. Bunlardan ilki *girişimsel eğilim yaklaşımı* olarak adlandırılan ve Miller ve Friesen'in (1983) yenilikçi strateji yapısına dayanan sınıflandırmadır (Covin ve Slevin, 1991). Bu yaklaşım işletme düzeyinde girişimciliğin üç özelliği ile ifade edilmiştir. Bunlar yenilikçilik, proaktiflik ve risk almadır. Lumpkin ve Dess (1996), bu kavrama girişimci eğilimi adını vermişlerdir. Ayrıca organizasyonel seviyedeki girişimcilik eğilimini tek boyutlu bir kavram olarak düşünmek yerine özerklik ve agresif rekabetçilik boyutlarını da ekleyerek çok boyutlu bir kavram olarak düşünmüşlerdir. Knight (1997)'da bu çok boyutlu kavrama destek vermiş ancak araştırmasında (1986-1991) sınıflandırmasını deneysel bulgulara dayandırarak yenilikçilik ve proaktiflik gibi iki boyuta dikkat çekmiştir.

Guth ve Ginsberg (1990) ile Zahra (1991,1993)'nın çalışmalarında ise ikinci bir yaklaşım söz konusudur. Bu yaklaşım girişimcilik ile genel işletme seviyesinde ilgilendiği için, *kurumsal girişim yaklaşımı* olarak adlandırılabilir. Bir açıdan girişimci eğilimine benzer olan bu yaklaşım Schumpter'in ifade ettiği yenilikçiliğe geniş bir açıklama getirir. Ancak girişimci eğilimi yaklaşımının aksine, kurumsal girişim yaklaşımı, organizasyonel seviyede girişimciliğin iki önemli özelliğini ifade etmektedir. Birinci özellik, kurumsal girişim faaliyetlerini ya da mevcut kurumlardan yeni iş sahaları yaratmayı içerirken, ikincisi strateji olarak, yeniden belirleme ve kurumu organize etme yoluyla stratejik yenilenmeyi içermektedir. Bu nedenle kurumsal girişimcilik yaklaşımı, girişimcilik eğilimi yaklaşımını, yatırım ve strateji düşüncesini ekleyerek tamamlar (Antoncic ve Hisrich, 2003)

Yeni Girişim ve Yeni İş Alanı

Yeni girişim, mevcut bir işletmede yeni iş alanı yaratmayla sonuçlanabileceğinden, kurumsal girişimciliğin belirgin bir özelliğidir (Stopford ve Baden-Fuller, 1994). Küçük işletmelerde olduğu gibi, büyük işletmelerde de yeni yatırım, daha resmi özerk ya da yarı özerk birimlerin ya da işletmelerin kurulmasını içerebilir. Bu tür faaliyetler kuluçka periyodu girişimi (Schollhammer, 1981), işletme kurma (MacMillan vd., 1984), özerk iş birimi yaratma (Vesper, 1984), girişim aktiviteleri (Guth ve Ginsberg, 1990), şirket girişimi (Sharma ve Chrisman, 1999) gibi çeşitli isimlerle adlandırılabilir.

Bu yeni kuruluşlar mevcut örgütsel alanın içinde (içsel girişim) ya da dışında (dışsal girişim) bulunabilir. İşletmenin ürünlerini ya da hizmetlerini yeniden tanımlayarak ve/veya yeni pazarlar geliştirerek, yeni işlere girme ya da bunları takip etmede, kurumsal girişimciliğin önemli bir parçası olarak düşünülmüştür (Zahra 1991). Ancak yeni işlere girmek, örgütsel temel aktivitelere yeni birimler ya da şirketler oluşturmaktan daha yakın görünmektedir. Bunun nedeni, yeni iş yaratmanın, mevcut örgütsel yapı içerisinde bir yenilik olarak ortaya çıkması, diğer taraftan, yeni girişim oluşturma olayında, örgütsel yapıyı değiştirecek yeni bir organizasyonel elemanın doğmasıdır. Boyutunu hesaba katmaksızın bütün işletmeler için, yeni girişim boyutu, yeni birimlerin ya da işletmelerin, kurulması anlamına gelir. Diğer taraftan, yeni iş boyutu, yeni örgütsel birim kurmadan, mevcut işletme ile yeni işlere girme anlamına gelmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2003).

Risk Alma

Risk alma kurumsal girişimciliğin çok önemli bir boyutudur. Girişimci terimini ilk olarak ortaya koyan ve bunu kar etmeyi isteyen ya da zarar riskini göğüsleyen kişi olarak tanımlayan Cantillon'dan (1775) beri risk alma girişimci ya da girişimciliğin temel bir elemanı olarak görülmüştür. Risk alma, kayda değer başarısızlık ihtimalinde yöneticilerin büyük ve riskli kaynaklara bağlı kalma konusunda ne kadar istekli olduğu ile ilgilidir (Miller ve Friesen, 1982). Knight (1997) kaybetme ihtimali olarak risk, yenilikçiliğin yeni iş kurmanın ve mevcut işletmelerde saldırgan ya da proaktif eylemlerin doğal bir özelliği olarak görülebilir.

Risk almayla, diğer kurumsal girişimcilik boyutları arasında güçlü bir bağlantının varlığı tartışılırken, geçmişteki araştırmalarda (Covin ve Slevin, 1991) risk alma, mevcut işletmelerin girişimciliğinde ayrı bir özellik ve boyut olarak görülmüştür. Risk alma fırsatların hızlı bir şekilde takip edilmesi, kaynakların hızlı bir şekilde yönlendirilmesi ve cesur eylemler anlamına gelebilir (Lumpkin ve Dess,1996). Aslında fırsatları kovalamada cesaret (Covin ve

Slevin, 1991) ve tecrübe işletme düzeyindeki girişimciliğin özellikleri olarak düşünülmüştür. Mintzberg (1973) girişimci strateji oluşturmanın, belirsizlik ortamında büyük ve cesur kararlar verme açısından büyük ileri atılımlar olarak tanımlandığı durumlarda, risk alma ve güçlü bir lider tarafından harekete geçirilen sonuç alınan eylemleri, girişimci modun bir parçası olarak görür. Dess vd. (1999), girişimci stratejinin risk alma ve tecrübe elemanlarıyla birlikte cesur, yönlendirici, fırsat kovalayıcı bir biçim olduğunu ileri sürmektedirler.

Yenilikçilik Eğilimi (Ürün-Hizmet, Süreç)

Ürün, hizmet ve süreç yenilikleri ile ilgili boyutlar, teknolojik gelişme ve yeniliğe vurgu yaparak, ürün ve hizmet yeniliğini ifade etmektedir. Kurumsal girişimcilik, yeni ürün geliştirme, mevcut ürünü iyileştirme ve yeni üretim yöntemleri ve süreçlerini içermektedir. Covin ve Slevin (1991), girişimcilik tutumunun bir bölümünü, ürün yeniliğinin sıklığı ve yaygınlığının ve bununla alakalı teknolojik liderlik eğiliminin bir yansıması olarak görmektedir. Knight (1997), üretimdeki teknik ve teknoloji gibi, ürün ve hizmet artışının gelişmesini de, örgütsel yenilikçiliğin bir parçası olarak görmüştür. Zahra (1993), ürün yeniliğini ve teknolojik girişimciliği, üretici işletmelerin yenilikçilik yönü olarak ifade etmiştir. Bahsedilen her iki yaklaşım da (girişimci eğilimi yaklaşımı ve kurumsal girişimcilik) hem ürün veya hizmet yenilikçiliğini, hem de teknolojik yenilikçiliği benzer bir yenilikçilik boyutuna ait görmektedir. Ancak stratejik yenilikçilik ve değişim araştırmacıları (Tushman vd., 1997), ürünle ilgili yenilikçilik ile (ürün yenilikçiliği) teknoloji ile ilgili yenilikçiliği (süreç yenilikçiliği) birbirinden ayırmıştır. Teknoloji asıl üretim ve hizmetlerden, üretim süreci ile olan ilişkisi yönünden ayırt edilebilir.

Proaktiflik

Proaktiflik içeriği, yeni fırsatları takip etme ya da yeni pazarlara girmede (Lumpkin ve Dess, 1996) öncülük etme (Covin ve Slevin, 1991) ve inisiyatif alma ile ilgilidir. Girişimcinin özünde fırsatları değerlendirmek için harekete geçme dürtüsü vardır. Bu yüzden, gelecekte oluşacak talepleri öngörmek ve fırsatları değerlendirerek hareket edebilmek için işletmelerin yoğun çevre taraması yapması gerekmektedir. Öyleyse, bu konularda pasif veya sadece reaktif olan işletmelerin performanslarının daha düşük olmasını beklemek yerinde olacaktır (Ergün vd., 2004). Proaktivite, rekabetin önünde yeni ürünler ve hizmetler ortaya koymayı, değişim yaratmayı ve çevreyi şekillendirmeyi içeren fırsat kovalama ve ileriye doğru bakma perspektifidir. (Lumpkin ve Dess, 1996).

Proaktifliğin gelecek eğilimi, gelecek ihtiyaçları temelinde öngörülerde bulunma ve buna göre davranma olarak ifade edilmektedir (Venkatraman, 1989). Stopford ve Badenfuller'in (1994) alışık olmadık değişim tipi, bu boyutla uyumludur. Proaktiflik, eğilimlerde ve üst yönetimin aktivitelerinde ortaya çıkan öncülüğü ve insiyatif almayı içermektedir.

Yenilenme

Kendini yenileme boyutu, işletmenin üzerine kurulduğu anahtar fikirlerin yenilenmesi yoluyla, işletmenin dönüşümünü ifade etmektedir (Guth ve Ginsberg, 1990; Zahra, 1991). Bu boyut, stratejik ve örgütsel değişim çağrışımlarına sahiptir. İş içeriğinin yeniden tanımlanmasını, yeniden örgütlenmeyi ve yenilik için bütün sistemleri kapsayan değişimlerin sunulmasını içermektedir (Zahra 1991). Vesper (1984), yenilenmeyi iç girişimciliğin bir parçası olarak işletmelerin yeni stratejik yönü olarak görmektedir. Vesper (1984)'e göre

işletmeler alanlarında sürekli yenilenme için, örgütsel gereklilik ile uyumluluğun ve esnekliği yakalamanın, girişimci işletmeciliğin hayali özellikleri olduğuna inanmaktadır. Stopford ve BadenFuller (1994)'da Vesper (1984) gibi, mevcut organizasyonların yenilenmesi ile bağlantılı aktiviteleri iç girişimciliğin bir elemanı olarak görürler.

Stratejik yenilenme kavramı, literatürde farklı şekillerde ifade edilmektedir. Ravasi ve Lojacono'ya (2005) göre stratejik yenilenme; tüketicilerin sosyo-kültürel değişimler gibi bazı faktörlerin etkisi ile istek ve ihtiyaçlarında ya da hitap edilen pazarlarda yaşanan rekabet dolayısıyla pazar yapılarında meydana gelen dönüşümlerin, işletmeler tarafından ürünler veya hizmetler doğrultusunda yeteneklerini ve kaynaklarını yeniden şekillendirmesidir. Zahra (1993), stratejik yenilenmeyi, işletmenin sahip olduğu tüm süreçlerini yenilik ve değişim ekseninde güçlendirmesi olarak belirtmiştir. Guth ve Ginsberg (1990) kaynakların yeni zenginlik yaratacak şekilde kombine edilmesi olarak ifade ederken, Sharma ve Chrisman'a (1999) göre ise stratejik yenilenme, işletmede kapsamlı ve sürdürülebilir bir ekonomik performans için sahip olunan kaynakları yeniden şekillendirmektir. Sürdürülebilirlik, işletmenin her tarafına yayılan bir çabaya ihtiyaç duyar, sadece bireye ya da finansal fonksiyonlara dayanmaz.

Bu tanımlamalar işletmelerin, mevcut stratejilerini çevresel birtakım faktörlerin etkisiyle ya da etkisi olmaksızın yenilemeye ihtiyaç duyduklarını göstermektedir. Zira özellikle rekabet ortamında, yeteneklerinin ve kaynaklarının farkında olmayan, yenilikçi olmayan işletmelerin, rekabetçi üstünlüklerini sürdürebilmeleri mevcut stratejilerini uygulamaya ısrarla devam etmeleri halinde mümkün olmayacaktır.

Agresif Rekabetçilik

Agresif rekabetçilik, işletmelerin rakiplerine meydan okuma eğilimini ifade etmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996). Covin ve Slevin (1991), girişimci tavrın, kısmen işletmenin endüstrideki rakipleriyle saldırgan bir şekilde rekabet etme eğimlinden ortaya çıktığını söylemektedir. Covin ve Covin (1990) agresif rekabetçiliği, rekabeti üstlenme ve rakiplere egemen olma istekliliği ve arzusu, olarak ifade edilen yönetimsel bir yetenek olarak görmektedirler. Girişimci eğilim yaklaşımını benimseyen araştırmacılar, rekabetçi saldırganlıkla, proaktifliği birbirinden ayırmamıştır (Miller ve Friesen, 1992). Diğer taraftan, kurumsal girişimcilik yaklaşımını benimseyen bilim adamları (Guth ve Ginsberg, 1990), genellikle bu iki girişimcilik boyutunu görmezden gelmiştir. Lumpkin ve Dess (1996) tarafından belirtildiği üzere, proaktiflik ve rekabetçi saldırganlık, örgütsel seviyede girişimciliğin iki ayrı boyutu olarak düşünülebilir. Bu açıdan, bu çeşit bir farklılaştırma proaktifliğin pazar fırsatlarını kapmada öncülük etmekle alakalı olması gerçeğinden kaynaklanmaktadır. Diğer taraftan rekabetçi saldırganlık, rakiplere karşı saldırgan bir örgütsel ilişkiyle bağlantılıdır. Proaktiflik fırsatlara bir tepkidir oysa rekabetçi saldırganlık tehditlere bir tepkidir (Lumpkin ve Dess, 1996).

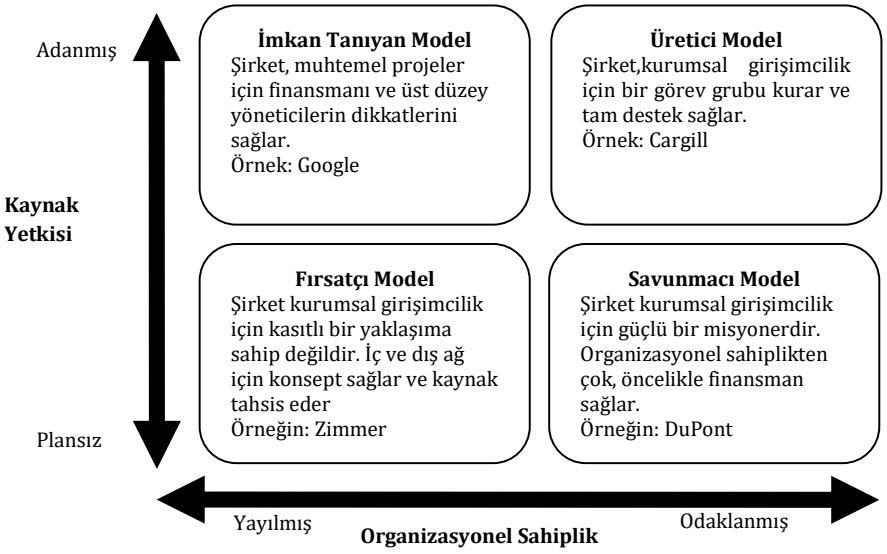
Kurumsal Girişimcilik ve İşletme Tipleri

Wolcott ve Lippitz'e (2007) göre kurumsal girişimcilikte bulunacak dört tip işletme vardır. Bu dört model şekil 2.15.'de ifade edilmiştir. Bu sınıflandırma aşağıdaki gibi açıklanabilir:

İmkân Tanıyan Model; bu modelin temel dayanak noktası, yeterli destek sağlanması halinde işletmede çalışanların yeni kavramlar geliştirmeye istekli olmasıdır. İşletme, kendi stratejik çerçevesinin içinde olmak kaydı ile çalışanlarca oluşturulan takımlara (bu takımın, biçimsel olarak özerk yapı olmaksızın) sağlanan kaynak ve süreçlerle kendi fırsatlarını takip etme imkânı sağlar. Bu modelin en gelişmiş uygulayıcıları aşağıda yer alan durumları sağlayabilirler;

- Hangi fırsatların seçileceğine dair net kriterler
- Finansman desteği için uygulama kuralları
- Şeffaf karar alma
- Üst yöneticilerin aktif desteği ile girişimci fikirli çalışanları istihdam etme ve elde tutma.

Şekil 2.15. Kurumsal Girişimciliğin İşletme Tipleri Bakımından Dört Modeli



Kurumsal Girişimcilik, yönetimin doğrudan kontrolü altında olan iki boyutla ayırt edilir.

İlki; ***Organizasyonel Sahipliktir****:* Şirket, içinde yeni işletmelerin kurulmasına sahiplik olarak nasıl bakmaktadır?(Mülkiyeti şirkete ait ya da değil) (Not: Bu sorumluluk, kurumda belirli bir gruba odaklı ya da dağınık olabilir).

İkincisi; ***Kaynak Yetkisi:*** Finanse edilen projeler için gerekli para özel bir kurumsal havuzdan mı tahsis ediliyor veya geçici iş birimlerine sağlanan bütçeler şeklinde mi?

Bu açıdan iki boyutta dört baskın modelli bir matris ortaya çıkmaktadır.

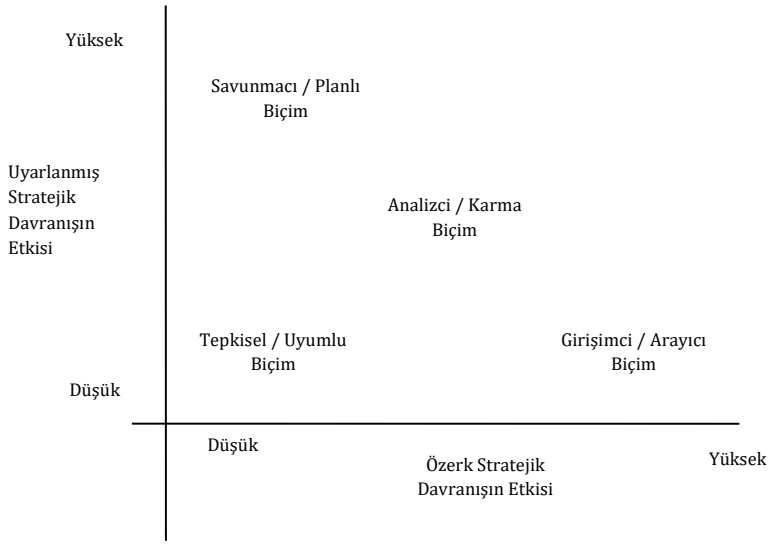
Kaynak: Wolcott ve Lippitz, 2007'den yeniden şekillendirilerek alınmıştır.

Fırsatçı Model; Bütün işletmeler fırsatçı olarak işe başlamaktadır. Kurumsal girişimcilik, belirlenmiş herhangi bir örgütsel sahiplik veya kaynak olmaksızın zorluklara rağmen sık sık yeni iş yaratma, şans eseri bir şeyler keşfetme yeteneğine sahip ve korkusuz "proje şampiyonları"na dayalı bir şekilde ilerlemektedir. Fırsatçı model, sadece denemelere açık ve resmi hiyerarşi arkasında farklı sosyal ağlara sahip kurumsal kültüre güvenin var olduğu durumda iyi işlemektedir (başka bir ifade ile birden fazla yöneticinin "evet" diyebileceği yerlerde). Böyle bir iç çevrenin olmadığı veya mali yardım alınamadığı durumlarda, iyi fikirler kolayca dışarıya kaçabilmektedir. Sonuç olarak, fırsatçı bir yaklaşım birçok şirket için güvenilmez bir durumdur. İşletmeler, organik büyüme konusunda ciddi olduklarında, yöneticiler için böyle bir plansız, dağınık yapı gerektiği gerçeğiyle karşı karşıyadırlar.

Savunucu Model; Bu model daha çok girişimciliğin finansman boyutuyla ilgilidir ve "hangi durumda finansman gerçekten sorun değildir?" sorusuna cevap aramaktadır. Savunucu modelde, yeni işlerin yaratılması için mütevazi bütçelerin hangi çekirdek gruplara tahsis edilmesi gerektiğinin bilincinde olan işletme söz konusudur. Savunucu modelde kuruluşlar, iş birimlerinin kurulması, bu iş birimleriyle birlikte kurumsal girişimciliği kolaylaştırmak için, adeta birer misyoner ve yenilik uzmanı gibi hareket etmektedirler.

Üretici Model; IBM, Motorola ve Cargill gibi birkaç şirketin, kurumsal girişimcilikte aktif ve etkili olmak için, iş birimlerinin kurulmasını ve bu nedenle sağlanan özel finansman kaynaklarını kullanmayı biçimsel organizasyonel yapılarının gereği olarak kabul etmeleri söz konusudur. İmkan tanıyan modelde ve Savunmacı modelde olduğu gibi nesnel ve gizli girişimciler teşvik edilmektedir. Üretici modelde şirketler rekabet savaşını kazanmak için, potansiyel olarak yaratıcı ve rekabet şartlarını yıkıcı işletmeler kurar, yöneticileri buralarda kariyerlerine devam ederler. Aşağıdaki Şekil 2.16.'da Miles ve Snow (1978) ile Mintzberg (1973)'in sınıflandırmasının tek bir şekilde ifade edilişi söz konusudur (Burgelman, 1983a):

Şekil 2.16. Kurumsal Girişimcilik Tipleri



Kaynak: Burgelman, 1983a

Başka bir sınıflandırma da Miles ve Snow (1978) tarafından yapılmıştır. Buna göre yine kurumsal girişimcilikte dört çeşit işletme tipi vardır (Burgelman, 1983a):

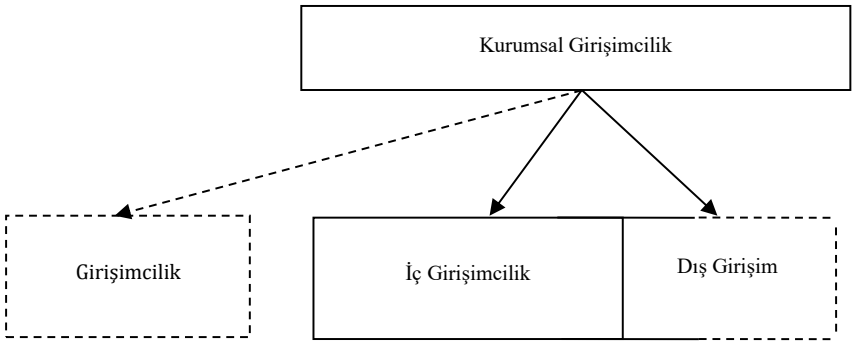
1. Savunucular; dar bir ürün pazar alanına sahiptir.
2. Arayıcılar; daima yeni fırsatların peşinde koşar ve ortaya çıkan çevresel trendlere tepki potansiyellerini izlerler. Odak noktaları yeniliktir.
3. Analizciler; iki çeşit ürün pazar alanında iş yaparlar, ilki hızla değişen diğeri oldukça durağan. Üst yönetimi farklı biçimlerde stratejiyi oluşturma yeteneğine sahip olmalıdır.
4. Tepkiciler; çevresel değişikliklere etkili bir şekilde cevap verme becerileri yoktur. Yalnızca mecbur olduklarında değişiklik yaparlar.

Mintzberg (1973) farklı biçimlerde harmanlayarak, Miles ve Snow (1978)'un stratejik süreç içeren organizasyon tiplerine paralel bir şekilde, savunmacı tipe planlı biçim, arayıcı tipe girişimci biçim, analizci tipe karma biçim ve tepkici tipe ise uyumlu biçim olarak adlandırmıştır (Burgelman, 1983a). Miller ve Friesen (1982) organizasyonları muhafazakar ve girişimci olarak iki sınıflandırmaya tabi tutmuştur. Bu sınıflandırmada her biri spesifik organizasyonel değişkenler içermektedir. Girişimci organizasyonun stratejisi, rekabet avantajı için ürün/pazar yeniliğini, değişim için proaktif olmayı, risk almada ılımlı olmayı içermektedir. Muhafazakar organizasyonun stratejisi ise tam zıttı olarak, takipçi, zoraki yenilikçi, rutin performans ölçütlerine sahiptir.

Kurumsal Girişimcilikte İç ve Dış Girişimcilik

Mevcut işletmeler içerisinde, girişimci aktivitelerin farkındalığının artmasına rağmen, bu tür aktiviteleri kavramlaştırma ve disiplin altına alma faaliyetleri bazı belirsizlikler tarafından engellenmektedir. Aslında kavramsal dilden kaynaklanan problem, örgüt ortamına girişimcilik uygulandığında daha güçlüdür (Chang, 1998). Siti-Maimon (1993) kurumsal girişimciliğin bir parçası olan "dış girişim-exopreneurship" büyük organizasyonların dış kaynaklardan fikirler ya da yenilikler alarak canlandırılmasını ifade eder. Dış girişim kavramı, organizasyonun dışından işletmelerin içine yenilikler getirmek olarak görülür. Dışarıdan getirilen yenilikler, franchising, stratejik birleşmeler, girişim için dış sermaye ve taşeron anlaşmalarıdır. Şekil 2.17.'de kurumsal girişimcilikte "iç girişim" ve "dış girişim" arasındaki farklılıklar ifade edilmiştir.

Şekil 2.17. Kurumsal Girişimcilik, Girişimcilik, İç Girişimcilik ve Dış Girişimcilik Arasındaki İlişki



Kaynak: Christensen, 2004

Kurumsal girişimcilik aktiviteleri içsel ya da dışsal merkezli olabilir. İçsel aktiviteler büyük bir işletmede içsel pazarların ve buna bağlı olarak içsel test pazarları veya geliştirilmiş ya da yenilikçi personel hizmetlerinin teknolojilerinin, yahut üretim yöntemlerinin ortaya çıkarılması için bağımsız birimler oluşturulması olarak ifade edilebilir. Bu aktiviteler, ürünleri süreçleri ve işletmenin farklı seviyelerinde yönetimsel yenilikleri içerebilir. Schollhammer (1982) içsel girişimciliğin kendisini bir takım stratejik modlarla açıkladığını ileri sürmüştür. Bunlar:

1. Yönetimsel (Ar-Ge'nin yönetimi)
2. Fırsatçılık (araştırma ve genişleme), taklitçi (teknik ya da organizasyonel dışsal bir gelişmenin içselleştirilmesi)
3. Bir şeyler elde etmeye hevesli (edinme ve birleşme, tasfiye)
4. Kuluçka (mevcut işletmelerde yarı özerk birimlerin kurulması)

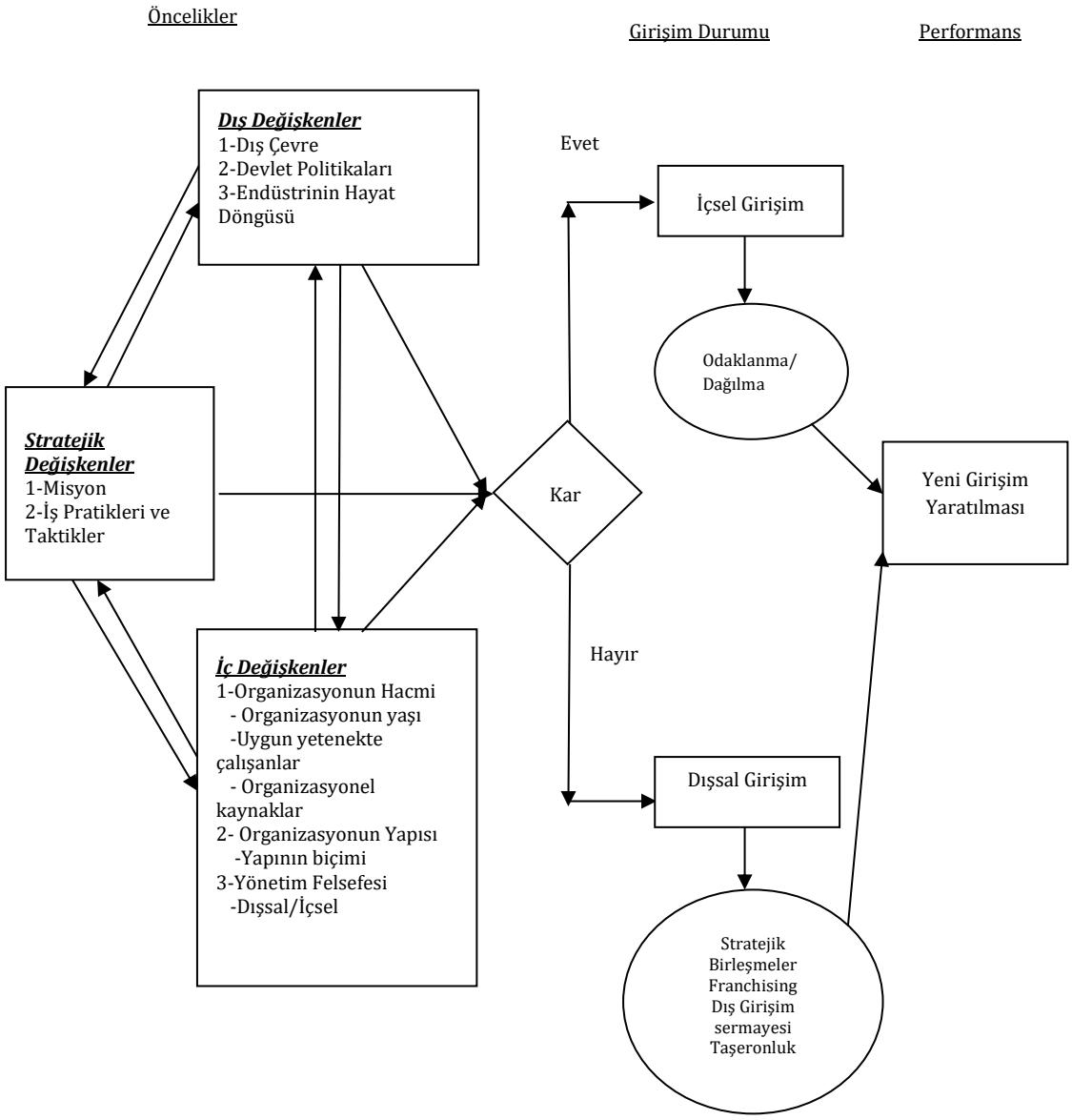
Aşağıdaki Tablo 2.8.'de içsel ve dışsal kurumsal girişimcilik arasındaki farklılıklar ifade edilmiştir. İçsel ve dışsal girişim köken, aktiviteler, yatırım, dahil olma, kontrol, işletme kültürü, görev stratejisi, risk ve maliyeti azaltma alanlarında farklılıklar gösterir.

Tablo 2.8. Kurumsal Girişimcilikte İç ve Dış Girişim Arasındaki Farklılıklar

Alan	İçsel Girişim	Dışsal Girişim
1.Köken	-Yeni yenilikler yaratmak için içsel yaratıcılık sinerjisi. -Yeni ürünler pazarlama riskini üstlenmeye gönüllü içerideki çalışanlar	-Yeni yenilikler yaratmak için dış yaratıcılığın sinerjisi -Finansör şirketler, bağımsız girişimciler ya da fırsatlar arayan büyük işletme organizasyonları
2.Aktiviteler	-Ürün şampiyonu, çalışan programı, yeni girişim takımı, yeni girişim bölüm, girişim araştırması ve girişim departmanı tarafından, işletme kaynak yeniliğinin finansörlüğü	-İşletmenin ihtiyaçlarına finansör olma ya da yeni yenilikçiliği daha sonra dışsal girişimcilik mekanizmasının çeşidine bağlı olarak, ticarileşme süreci için doğru partneri seçme
3. Yatırım	-Finansör işletme, yeni ürün pazarlanana kadar yeniliğe kaynak oluşturmak üzere gerekli parayı verir.	-Yatırım girişimsel mekanizmaların çeşidine bağlıdır.
4.Dâhil Olma	-Fikir aşamasından ürünün parlamasına kadar yalnızca iç çalışanlar dahildir. -İçsel girişimcilik programının çeşidine bağlıdır.	-Dışarıdan partnerlerle çalışılır. -Büyük bir işletmenin dahil olması minimaldir. Çünkü büyük bir işletmenin ayrı bir fonksiyonu haline gelir.
5.Kontrol	-İçsel girişim programının başarısının gözlenmesi, işletmenin prosedürüne bağlıdır. Kontrol edilmesi kolaydır, çünkü işletmenin içerisindedir.	-Kontrol edilmesi zordur, çünkü farklı sistemlerden farklı kültüre sahip en az iki işletme dâhildir.
6.İşletme Kültürü	-Uygulama değişikliği kolaydır, çünkü benzer işletmeler içerisindedir.	-Dışsal girişimcilik değişikliklerle sonuçlanır, bu nedenle diğer partnerin eğilimini değiştirmek zordur. Yeni girişim yaratma sürecinde yeni bir kültür oluşturmak gerekir.
7.Görev Stratejisi	-Bütün işletme için bütüncül görev.	-Ortakların vizyonu, kendi vizyonuna dâhil edilmelidir.
8.Risk	-Risk projenin başarısına bağlıdır.	-Risk finansal risklerin yanında iyi niyet kaybını da içerir.
9.Maliyet Azaltma	-Yönetimde maliyet etkinliği vardır. Çünkü tek bir işletme içerisinde iletişim meydana gelecektir.	-Maliyet azatlımı, dahil olan işletmelerin karşılaştırmalı avantajları kullanılarak ve paylaşılarak yapılır.

Kaynak: Chang, 1998

Şekil 2.18. İç ve Dış Kurumsal Girişim Modeli



Kaynak: Chang, 1998

Miller ve Friesen (1982) kurumsal girişimcilik ve girişimsel strateji kavramları arasında bir ayrım oluşturmuşlardır. Girişimsel bir strateji yenilenme yoluyla rekabet avantajı oluşturmak için sık ve ısrarlı bir çaba olarak tanımlanırken, kurumsal girişimcilik sık olmasa bile yeniliği uygulamak için bulunulan bütün girişimler şeklinde açıklanabilir.

Şekil 2.18. geniş anlamda içsel ve dışsal kurumsal girişimcilik modeli gösterilmiştir. Sürecin sonuçlandırılmasından önce yöneticiler ya da girişimci, iç veya dış girişim seçeneklerinden birisi hakkında karar vermektedir. İç ya da dış girişimin hangisinin tercih edileceği kurumsal girişimcilik yapılmasına engel değildir. Kurumsal girişimcilikte temel amaç yeni bir girişimin yaratılmasıdır.

Birkinshaw (1997) işletme içi kurumsal girişimciliğin, mevcut uygulamalardan bir ayrılma ya da işletmenin kaynaklarını kullanması ya da genişletmesi için yeni bir yol içermesinden hareketle iki farklı model önermiştir. Bunlar odaklanmış ve dağınık kurumsal girişimciliktir.

Odaklanmış kurumsal girişimcilik (şirket girişimi); girişimciliğin yönetimin etkili olabilmek için farklı çeşit organizasyonlar gerektiren, tamamen farklı süreçler olduğu görüşüne dayanır (Kanter, 1985). Bu tanıma göre, yeni girişimin asıl görevi, işletme için yeni iş fırsatları belirlemek ve değerlendirmektir. Bu imkanın ise ancak girişime ait "yeni bir girişim birimi" (şube vb.) tarafından belirlendiğini savunur (Kuratko vd. 1990). Bu "yeni girişim birimi", daha az resmi yapısı, geleneksel çalışma alanlarıyla entegre olmuş, bu iş için ayrılan bir maddi fonu bulunan ve yaratıcılık ve risk alma konusunda yönetim desteğine sahip yarı özerk bir birimlerdir (Kanter, 1985). Kurumsal girişimcilik alanında bu yaklaşımı takip eden 3M, Kodak ve Exxon gibi pek çok işletme örneği vardır. Yeni bir girişim biriminin görevlerin ve sorumlulukların oldukça dar olarak tanımlanabildiği bir Ar-Ge grubundan çok daha geniş ve karmaşıktır. Schollhmmer'in (1982) ifadesine göre, Ar-Ge grubu yönetimsel girişimcilik iken, yeni girişim birimi bir kuluçka girişimciliktir.

Dağınık kurumsal girişimcilik (iç girişimcilik) işletmedeki her bireyin az ya da çok eşzamanlı yönetimsel ve girişimsel davranış kapasitesi olduğu fikrine dayanmaktadır. Girişimci olmak için ayrı gruplara ya da bölümlere dağılmaktansa, geriye kalanlar, devam eden yönetimsel görevleri sürdürürken dağınık yaklaşım, insiyatif konusunda girişimci kültür ya da durum geliştirmeyi anahtar nokta olarak görmektedir. Organik ya da entegre işletmenin tasarımı rahatlatıcı durumlar oluşturur ancak girişimcilik gerçekte işletmenin iyiliği için riskli ya da belirsiz girişimleri takip eden çalışanların eylemleri tarafından belirlenir. Kurumsal girişimcilik için bir zorluk girişimciliği kontrol eden çalışanlara kişisel katılımı ve bağlılığı aşılamaktır (Birkinshaw, 1997).

Kurumsal Girişimcilik ve Stratejik Girişimcilik İlişkisi

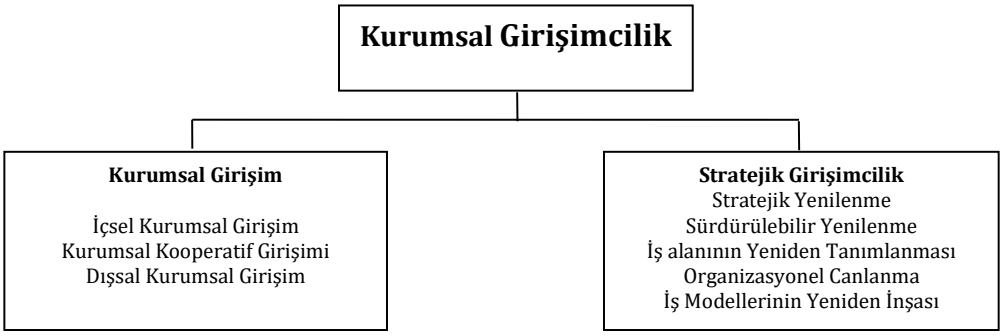
Girişimci uygulamaları örgütlere aşılamak için, ortaya konan bilinçli çabalar, işletmelerin yeni ürünler ve hizmetler üretme ya da edinme ile birlikte yenilik sürecini yönetme becerilerini geliştirmeye yöneliktir. Yeni bir girişim olarak ifade edilemeyen bir organizasyon tarafından üstlenilmiş yenilik çabaları, ancak üst yönetim tarafından belirlenmiş yenilikçilik faaliyetleri için ayrılmış yatırımlarla ilgili stratejilerle olabilir (Herbert ve Brazeal, 1999). Stratejik girişimcilik; kalıcı ve sistematik bir artan ve radikal yenilik akışı oluşturma becerisi tamamen uygun, yaratıcı kültürü, ödül sistemleri ve girişimci ruhu cesaretlendiren süreçlerle, desteklemeye dayanır (Herbert ve Brazeal, 1999; Hitt vd., 2001).

Burgelman (1984), kurumsal girişimciliğin tanımını, "içeriden oluşturulmuş yeni kaynak kombinasyonları yoluyla, işletmenin rekabet alanını ve karşılaşabileceği fırsatları genişletme süreci" olarak kavramsallaştırmıştır. Yeni kaynak kombinasyonları terimi, Schumpeteryan görüşteki yenilik ile aynı anlama gelmektedir. Bu nedenle kurumsal girişimcilik, bir endüstrideki rekabetin dengesini önemli derecede değiştiren ya da yeni endüstriler oluşturan, içeriden oluşturulmuş yenilikler yoluyla bir işletmenin rekabet avantajını genişletme çabaları olarak düşünülür. Kurumsal girişimcilik, yenilikçilik ve girişim gibi örgütsel yenilenmenin iki ayrı ama ilgili boyutu olan bir sürecidir (Sathe, 1989). Yenilikçilik ve girişim ile pazar geliştirme amacıyla ürün, süreç, teknolojik ve yönetimsel yenilikler başlatılarak yeni iş alanları oluşturulur.

Burgelman (1983a) kurumsal girişimciliğin önemli bir davranış kaynağı olduğunu ileri sürmüştür. Özerk kurumsal girişimcilik yatırımları, küçük işletme yöneticilerden çok işletmenin sahibi ya da diğer üyeleri tarafından başlatılır. Orta seviye yöneticilerin özerk

stratejik davranışları, stratejik yenilenme için hammaddeyi sağlamaktadır. Burgelman (1983a), stratejik davranış, kurumsal içerik stratejileri, stratejik davranış, işletme iç süreçleri ve bir işletmenin içerik stratejisi arasında dinamik etkileşimleri gösteren bir model ileri sürmüştür. Bu model Şekil 2.19.'daki gibi ifade edilmiştir.

Şekil 2.19. Kurumsal Girişimcilik ve Stratejik Girişimcilik İlişkisi



Kaynak: Kuratko, 2010: 132

Yenilikçilik ve Kurumsal Girişimcilik İlişkisi

Yenilikçi ve girişimci olarak görülebilecek işletmeler, yeni mamuller, üretim süreçleri ve hizmetler üretme ile ilgili hedefleri yüksek olan, yeniliği başarabilmek için fırsatları görebilen, girişimci liderlik tipine sahip, keşfeden veya yaratıcılık özelliği olan işletmelerdir. Yenilik sürecinde yenilikçilik ve girişimcilik çevresel şartlardan, örgütsel yapıdan ve yönetim gücünden etkilenir (Koberg vd., 2003).

Kurumsal girişimcilik faaliyetleri, işletmelerin rekabetçi üstünlüklerini sürdüren bir potansiyel olarak görülmektedir. Kurumsal girişimcilik, işletmelerin rekabetçi güçlerini ve hitap ettikleri pazarları geliştirir ve dönüştürür, faaliyet gösterilen endüstrilerde değer yaratabilecek yeniliklerin gerçekleştirilmesini sağlar (Covin ve Miles, 1999).

Şekil 2.20. Kurumsal Girişimcilik ve Stratejik Yenilenme İlişkisi

Kaynak: Sharma ve Chrisman, 1999

Şekil 2.20.'de görüleceği üzere, stratejik yenilenmenin kaynağını yenilikçilik oluşturmaktadır. Yenilikçi davranışlar sergileyebilmenin yolu ise kurumsal girişimcilik faaliyetlerinden geçmektedir. İşletmelerin rekabetçi güçlerini sürdürülebilir hale getirmenin, pazarda lider ve rekabet şartlarının belirleyicisi konumunda olmanın yolu yenilikçiliktir. Sharma ve Chrisman'a (1999) göre, kurumsal girişimciliğin altyapısını birbiriyle bağlı üç bileşen

oluşturur. Bunlar; (1) yeni değer yaratmak, (2) süreçler yaratmak ve tüm bunlar için (3) yaratıcı bir kişi ya da grup. Bu bileşenler, yenilikçi işletmelerde temel unsurlardır.

Kurumsal girişimcilik işletmelerde yeni değer yaratmayı kasteder (Dess vd., 1999). Yeni değerler, mevcut pazarlarda yeni faaliyetler için ya da yeni pazarlara açılmak için, yeni mamuller ya da hizmetlerin veya süreçlerin geliştirilmesi ile mümkündür. Bununla beraber, yeni değer yaratmak işletmenin yenilikçilik, risk ve yenilenme çabalarına bağlıdır (Zahra ve Covin, 1995).

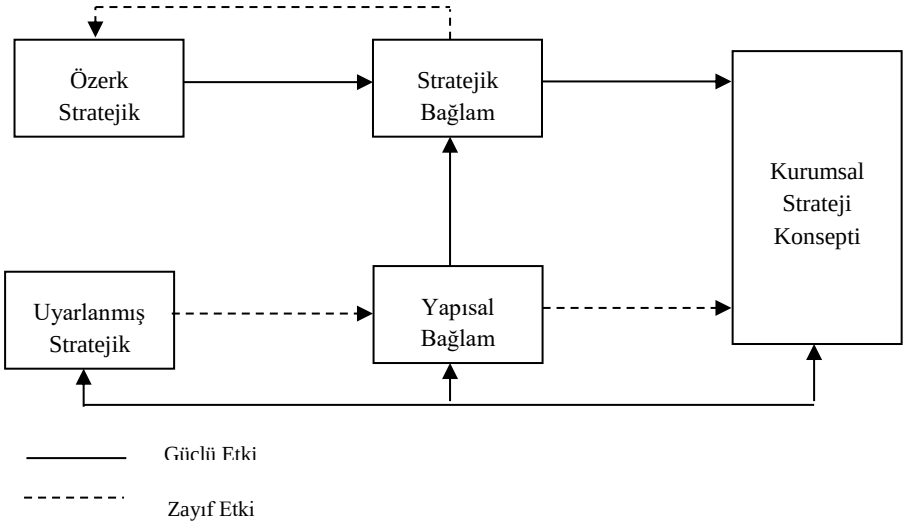
Yaratıcı bir süreç, yeni bir değer yaratmadan önce gelmektedir. Yaratıcı süreç, fırsatları izleyen işletmenin bütün süreçlerinde tanımlanmalıdır. Yaratıcı süreçler, fırsatların keşfedilmesi ve tanınması, bilgi ve kaynakların tespit edilmesi ve biriktirilmesi gibi birçok adımı gerektirir. Üçüncü olarak, işletmede bireysel veya grup olarak yaratıcı kişilikler yaratıcı süreçleri oluştururlar (Sharma ve Chrisman, 1999).

McFazean vd. (2005), kurumsal girişimciliğin belirsizliğin hâkim olduğu bir ortamda yenilikçiliği teşvik için en önemli çaba olduğunu ifade etmiştir. İç girişimiclik, işletme tarafından tedarikçilerine ve müşterilerine katma değer yaratan yeni ürünler, prosedürler, çözümler ve süreçler sunduğu yeni yöntemlerin ticarileştirilmesidir. Kurumsal girişimcilik bu süreçte, bürokrasiye meydan okumak, yeni fırsatları değerlendirmek kaynaklardan faydalanmak ve yenilik sürecini ileriye taşımak gibi önemli görevleri yerine getirir.

Kurumsal Girişimcilik ve Stratejik Yönetim İlişkisi

Kurumsal girişimcilik stratejik davranışlar için önemli bir kaynaktır (Burgelman,1983b). Bağımsız kurumsal girişimcilik çabaları, küçük işletmeler için yöneticilerinden ziyade, işletmenin sahibi ya da diğer üyeleri tarafından başlatılmaktadır. Orta kademe yöneticilerinin özerk stratejik davranışları ise stratejik yenilenme için hammaddeyi sağlamaktadır. Orta kademe yöneticilerinin bağımsız stratejik davranışları ile ilgili üst yönetimin eylemleri ve tepkileri, işletme içerisindeki girişimsel çabaların sıklığını ve başarısını önemli ölçüde etkileyebilmektedir (Ferreira,2002).

Şekil 2.21. Stratejik ve Yapısal Bağlam



Kaynak: Burgelman, 1983b: 29.

Burgelman (1983b), stratejik davranışların farklı kategorilerinin kurumsal içerik süreçleri ve bir işletmenin stratejik içeriği arasındaki dinamik etkileşimlerin bir modelini Şekil 2.21.'deki gibi sunmuştur.

Şekil 2.21.'e göre, bağımsız stratejik davranışlar, stratejik bağlamın çıkış noktasıdır ve aralarında güçlü bir bağ vardır. Bu da kurumsal strateji konseptinin oluşmasına sebep olmaktadır. Bununla beraber uyarlanmış stratejik davranışlar ise işletmenin yapısallığıyla ve kurumsal strateji konsepti ile zayıf bir ilişki ile bağlıdır. Ayrıca işletmenin yapısal bağlamı ile stratejik bağlam arasında da güçlü bir ilişki vardır.

Bu model kurumsal girişimciliğin rolünü ve doğasını anlamak için kullanılabilir. İşletmedeki stratejik faktörlerin ortak referans çerçevesini sunmakta ve iş portföyü ve kaynak tahsisi açılarından kurumsal amaç ortamının temellerini göstermektedir (Ferreira,2002).

Söz konusu model, büyük ve karmaşık işletmelerde stratejik davranışları iki jenerik kategoriye ayrılabileceğini ileri sürmektedir. Bu jenerik kategoriler bağımlı ve özerk stratejik davranışlardan oluşmaktadır (Ferreira,2002).

Bağımlı Stratejik Davranışlar: Bu çeşit davranışlar kabul edilebilir çevrelerde fırsatları belirlemek için, stratejik davranışların mevcut içeriği tarafından sağlanmaktadır. İşletmenin stratejik planlama sisteminde kullanılan mevcut kategorilerle tutarlı olan bu tür stratejik davranışlar kurum içeriğinde çok az şüphe oluşturmaktadır.

Bağımsız Stratejik Davranış: Bu davranış fırsatların tanımlanması için, yeni kategoriler sunmaktadır. Girişimsel katılımcılar ürün/pazar düzeyinde yeni iş fırsatlarını takip etmektedirler. Bu yeni fırsatlar için, kurum kaynaklarını mobilize etme çabaları içerisinde yer almaktadırlar. Bu yeni fırsatların kaynaklara yöneltilmesi ve daha fazla gelişme yaratma çabaları için stratejik baskı ortaya koymaktadırlar.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERDE BÜYÜME SÜRECİ

İşletmelerin Büyümesi

Büyüme her canlı organizma için kullanılan bir kavramdır. Ancak sadece canlılar büyümez; kamu, özel ya da gönüllü organizasyonlarda büyür. Büyüme, doğa tarafından özenle düzenlenen bir durumdur. İnsanoğlu için geçerli olan yaşam döngüsü organizasyonlar içinde geçerlidir. Çok az canlı, doğada kendi yaşamını idame ettirir ve çevresel şartlarsın olumsuzluklarından korunabilir. Bütün canlılar doğar, büyür ve nihayetinde ölürler (Cartwright, 2002:2). Dolayısıyla büyümenin doğal bir süreç olduğu aşikârdır. Büyümenin doğal bir süreç olarak kabul edilmesi, canlı birer organizma kabul edilen işletmeler içinde ölümle sonuçlanabilecek bir süreci öngörebilir. Şüphesiz ki bu yaşam süreci içerisinde çevresel şartlara uyum gösteren işletme diğer canlılarda olduğu gibi sağlıklı bir yaşama sahip olabilecek ve yaşam süresini uzatabilecektir. Yoğun bir rekabet ortamında bulunan işletmeler rakip olarak gördüğü diğer işlemelerle mücadele ederek amaçlarına ulaşma imkânına kavuşacaktır.

Doğada canlılar için bazı zamanlar kontrolsüz ve kötü sonuçlara neden olabilecek büyümelerde (canlıların sonunu hazırlayan hastalıklar gibi) gerçekleşebilir. İşletmeler için de kontrolsüz ve kötü büyüme sonucunda istenmeyen durumlar gerçekleşebilir. İşletme sahip ve yöneticileri, organizasyonlarının sahip olduğu süreçlerin kontrolleri ile büyüme amaçlarına uygun biçimde, kendi taktik ve stratejileri doğrultusunda, kaynak ve yetenekleri temin ederler. Elde ettikleri kaynak ve yetenekler doğrultusunda, arzu ettikleri gibi bir büyüme hızında olmasa da işletmelerinin büyüyüp gelişmelerini görmek isterler (Cartwright, 2002:4). İşletme demografisi, bir işletmenin yaşam döngüsündeki farklı aşamalarla ilgilenir. İşletmeler, pazarda ortaya çıkar, hayatta kalır, büyür ve sonunda ölürler. Bu süreçte de tecrübe ve bilgilerini hayatta kalan işletmelere aktarırlar. Bu anlamda işletme büyüklüğü, bir işletmenin çevresine nasıl uyum sağladığını ve değişiklikler geçirdiğini ifade eder. İşletmelerin büyüklüklerinde meydana gelen değişimler bu nedenle işletme demografisinde oldukça önemli olaylardır (Wissen, 2002).

Wissen'in (2002) bahsettiği işletme demografisi açısından bakıldığında, bir işletme yeni bir pazara girdiğinde doğal bir seçicilik süreci başlar. Bu süreçte daha az etkili işletmeler boyut olarak, küçülüp yok olabilecekken, daha etkili olanlar hayatta kalacak ve büyüyeceklerdir. Bu nedenle, işletmelerin büyüme analizleri, işletmelerin pazara girdiklerinde, nasıl davrandığını, pazar fırsatlarını nasıl değerlendirdiklerini, inişlerini ve çıkışlarını ve de etkinlik derecelerini gösterir (Jovanovic, 1982). İşletmelerin büyümesi ekonomi literatüründe, en geniş kapsamlı çalışılan konulardan birisidir. Pek çok tartışma, bu alanın hayati öneminin altını çizer. Özellikle 21. Yüzyılda işletmeler küreselleşme ve teknolojinin sağladığı imkânlardan kaynaklanan sebeplerle, "harcanabilir gelirler ve boş zamanlardan dolayı sektörlerinde büyüme eğiliminde olmuşlarıdır" (Cartwright; 2020;23).

Bu aşamada göze ilk çarpan özellik işletmelerin büyüklüğünün, işletmenin hayatta kalmasıyla çok yakından ilişkili olduğudur. Özellikle işletmelerin büyümesi, işletmelerin hayatta kalmaları ihtimaliyle, pozitif korelâsyona sahiptir. Bu nedenle, sürekli büyüme gösteren

işletmelerin pazarlarda hayatta kalma şansları daha yüksektir (Geroski,1995). Bununla birlikte işletmelerin büyümesi, istihdam yaratır. Olumlu oranda bir büyüme, yeni istihdam kapıları açar. Diğer taraftan olumsuz büyüme ise istihdamın azalmasına neden olur. İstihdamın artırılması işletmelerin büyüme hedeflerini yerine getirebilme yetenekleriyle yakından ilişkilidir. Yeni istihdamlar meydana getirme veya istihdam imkânlarının azalması, hali hazırda faaliyet gösteren işletmeler ile işe yeni başlayan işletmeler için farklı anlamlar ifade eder. Bu nedenle ülke ekonomilerinde mevcut işletmelerin veya sektöre yeni girenlerin istihdamın gelişmesi konusundaki etkinlikleri gözle görülür biçimde farklıdır (Audretsch ve Lehman 2005).

İşletmelerin büyümesinin ülke ekonomilerinin de büyümesine doğrudan etkisi olduğu söylenebilir. Bir sektörde faaliyet gösteren bir işletmenin, ileriye veya geriye doğru olan dikey büyümesi sektörün büyümesine imkân tanıyabilecektir. Dolayısıyla sektörlerin büyümesi sektörde faaliyet gösteren işletmelerin gelişimine bağlı olarak daha yüksek ya da daha düşük bir seviyede olabilecektir. Büyüyen işletmeler dolayısıyla büyüyen endüstrilere olan talep artışı, ülke ekonomisini de büyütecektir. Ekonomideki bu tür hareketlilikler, ülke açısından büyük bir gelişmelere öncülük edebilecektir. Diğer taraftan, bu olumlu canlanmanın tersi de mümkündür. Bir işletmenin çalışan sayısındaki düşüşler gibi hareketlilikler, ülke ekonomisinin küçülmesine neden olabilecek bir krizin göstergesi olabilir (Audretsch ve Lehman, 2005). Büyüme işletmeye özgü kaynakların, yeteneklerin ve alışkanlıkların bir kombinasyonunun ve organizasyonel faaliyetlerinin bir çıktısıdır. İşletmelerin büyümelerinde en önemli unsur çevre koşullarıdır. Çevre işletmelere büyüme imkânları sunarken yok olmalarına da zemin hazırlayabilir. Burada önemli olan işletmelerin kaynak ve yeteneklerini yaşamak ve işletme amaçları doğrultusunda büyüyebilmek için kullanması gerekliliğidir. Büyük işletmeler ile küçük işletmelerin büyümeyle olan ilişkileri farklıdır. Zira küçük işletmelerde girişimcinin kişisel hırsı ön plana çıkar. Her girişimci işletmesinin büyümesi için çabalar (Coad, 2009).

İşletme yöneticilerinde genellikle büyümeyi bir amaç olarak görme ve faaliyetlerini bu doğrultuda yoğunlaştırma eğilimi vardır (Şimşek, 2005:67). Büyüme işletmelerin fırsatları keşfetmelerinin sonucudur. İşletmeler elde ettikleri fırsatları ellerindeki kaynaklar neticesinde değerlendirerek büyürler. İşletmelerin büyümelerinin sınırı yoktur. Kısa vadede belli sınırlar var gibi görünse de uzun vadede büyümenin sınırsız olduğu görülebilecektir (Hermelo ve Vassolo, 2007).

İşletmelerin büyümesi temelde, yeniliğin sunulmasının bir yolu ve teknolojik değişimin ana sonucudur (Pagano ve Schivardi, 2003). Örneğin, bir işletme rekabetçi bir sektörde hayatta kalmak, büyüme amaçlarını gerçekleştirmek ve etkili olabilmek için yeni teknolojileri edinmelidir. Bu anlamda büyüme, bir işletmenin yeniliği kullanarak mücadele etmesi gereken bir süreçtir. Audretsch ve Lehman (2005), bir işletmenin Ar-Ge'ye yatırımlarının işletmenin büyümesine olumlu etkilerinin olduğunu ifade etmişlerdir. Thornhill (2005) ise gelirin büyümesi ile ölçüldüğünde, yeniliklerin işletme performansıyla olumlu korelâsyona sahip olduğunu ifade etmiştir.

İşletmeler büyüme amaçlarını belirlemekle çevresini daha iyi tanıma imkanına sahip olacak ve yöneticilere mevcut düzeni işletmekten çok, o düzeni gelecekteki değişimlere ve yeniliklere uydurma zorunluluğu yükleyecektir. Büyüme amaçlarının belirlenmesinin diğer bir yararı da işletmeye basit ve düşünülmemiş bir büyümeyi göze almaktan çok yeni hedefleri

ve bu hedeflerin gerektirdiği yeni bir işletme boyutunu göz önünde tutarak mücadeleye girme ve gelişme fırsatlarını araştırma bu fırsatların zamanlarını belirleyebilme imkanı vermesidir (Eren, 1990:88).

Büyümenin planlanmış ve kontrol edilebilir olması gerekmektedir. Etkili yöneticiler ve işletme sahipleri, büyümenin getirdiği sorunları görmeli ve bunlarla başa çıkabilmelidirler. Ticari anlamda bazen bazı işlere başlanılması veya terk edilmesi kabul edilmelidir. Sunulan her fırsatın kabul edilip değerlendirilmesi kısa vadede başarı sağlayabilecekken, uzun vadede finansal sorunlara yol açabilecek ve rakiplerin satın alarak bünyelerine katmak istedikleri savunmasız birer girişim haline dönüşülebilecektir (Cartwright,2002:4).

Zhou ve Wit'e (2009) göre bir işletmenin büyümesine etki eden unsurlar bireysel, organizasyonel ve çevresel etkenler başlıkları altında aşağıdaki gibi sıralanabilir;

Bireysel / Kurumsal Etkenler;

- Girişimcinin kişilik özellikleri *(başarı ihtiyacı, risk alabilme, kontrol odağı-gelişmeleri kontrol edebilme ve yönetebilme, öz güven, dışa dönüklük)*,
- Büyüme motivasyonu *(içsel motivasyon-kişisel özellikler, değerler,çevresini etkileyebilme ve dışsal motivasyon-fırsatları kollayabilme ve büyüme kararlarını verebilme özgürlüğü, proaktiflik)*,
- Bireysel/ kurumsal yetkinlikler *(biri işi gerçekleştirebilmekte sahip olunan beceri, yetkinlik ve bilgi)*,
- Kişisel geçmiş *(yaş, cinsiyet, eğitim ve deneyim vb.)*

Organizasyonel etkenler;

- İşletmenin nitelikleri *(satışlar, karlılık, gelir, sektör, konum, büyüklük)*,
- İşletme stratejileri *(pazar eğilimleri, girişimcilik eğilimleri, benimsenen strateji- agresif, savunmacı, Ar-Ge çalışmaları vs.)*,
- İşletmeye özel kaynaklar *(finansal kaynaklar ve insan sermayesi)*,
- Organizasyonel yapı *(bölümler, uzmanlaşma, yerinden yönetim, koordinasyon, resmi prosedürler)*,
- Dinamik yetenekler *(organizasyonel öğrenme, işletme modelleri).*

Çevresel Etkenler;

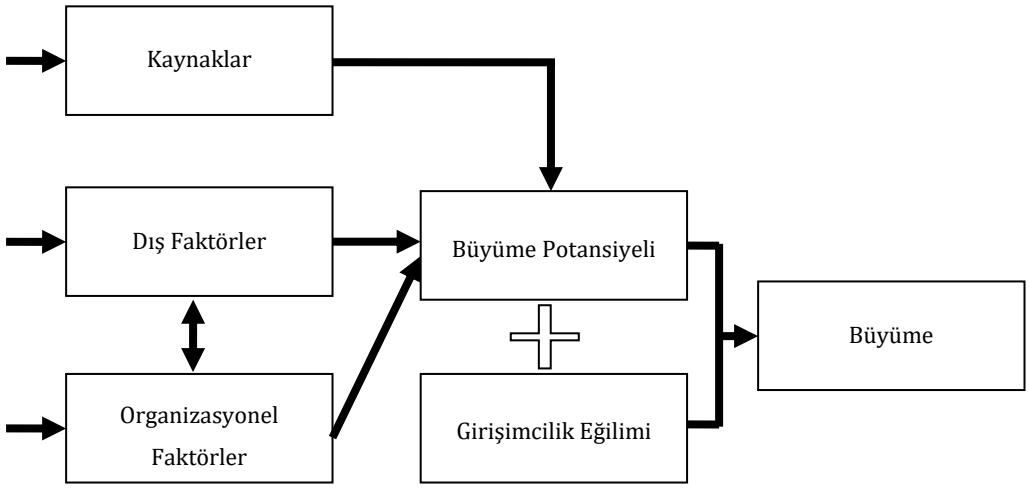
- Pazar şarları,
- Pazar fırsatları,
- Pazar dinamikleri,
- Teknolojik değişim,
- Kanunlar,

- Demografik değişim,
- Rekabet ortamı ve rakipler

Canlılar için geçerli olan yaşam döngüsü işletmeler içinde geçerlidir. Bu yaşam döngüsü işletmeler için de canlılara özgü kurallar ve benzer aşamaları içerir. Bir organizasyonun temel yapısında, ilkel toplumlarda olduğu gibi doğal bir biçimde bir lider ve organizasyona bağlı olan çalışanlar tarafından yürütülen görevler vardır. Herhangi bir biçimdeki organizasyonun büyümesi için, sistemden çıkan kaynakların sisteme giren kaynaklardan büyük olması gerekir (Cartwright, 2002:4).

Aşağıdaki Şekil 3.1.'de bütünleşik bir büyüme modeli gösterilmiştir. Şekil 3.1.'e göre işletmeler kaynaklar, dış faktörler ve organizasyonel faktörlerin bir birleşimi sonucu büyüme potansiyelini elde ederler. Ancak bu büyüme potansiyeli işletme sahip, yöneticilerinin ve çalışanlarının girişimcilik eğilimlerinin desteği olmaksızın değerlendirilemez. Olumlu anlamda bir araya gelen bu bileşenlerin sonucunda işletmelerin büyümesi doğal bir süreç olacaktır.

Şekil 3.1. Bütünleşik Bir İşletme Büyüme Modeli



Kaynak: Nieman ve Pretorius, 2004:7

Şekil 3.1.'de yer alan kaynaklar; işletmedeki mevcutlardır. Bu mevcutlar insan kaynakları, finansal kaynaklar, teknolojik kaynaklar ve bilgi kaynaklarıdır. Dış Faktörler ise; pazar, yasalar, kültürel ve sosyal faktörler vs. gibi dış çevreyi ifade eden unsurlardır. Şekil 3.1.'de kurumsal yapı, kurumsal sistem ve işletmenin stratejileri, organizasyonel faktörleri oluşturur. Organizasyonel faktörler aynı zamanda dış faktörler ile yakından ilişkilidir. Bu üç önemli unsur büyüme potansiyelini ortaya çıkartır. Ancak büyüme potansiyeli işletme sahip, yönetici ve çalışanlarında var olması gereken girişimcilik eğiliminin etkisi olmaksızın bir büyüme ile sonuçlanamayabilir. Girişimcilik eğilimi; büyüme arzusu, kişisel girişimcilik eğilimi, liderlik ve yönetim yeteneklerini ifade etmektedir.

Temel olarak büyümeye ekonomik bir açıdan bakıldığında, bir toplumun üretim kapasitesindeki artış ve birbirleri ile etkileşim halinde olan çeşitli değişkenlerin birleşiminin bir sonucu olarak tanımlamak mümkündür. Bu açıdan bakıldığında büyümenin bağlı olduğu üç temel kaynak aşağıdaki gibi ifade edilmiştir (Carneiro, 2006: 51) ;

1) Teknolojik İlerlemeler; Ürünlerin yeni ve daha iyi yöntemlerle üretilmesi için geliştirilen teknolojik ilerlemelerdir. Bununla beraber süreçler ve bu süreçlerdeki teknolojik gelişmeler vasıtasıyla kalite ve performans hedeflerine katkı sağlandığı da bilinmektedir.

2) Sermaye Miktarındaki Artış; Yeni makine ve daha iyi ekipman ile teknoloji yatırımları arasındaki derin bağlılığın somutlaşması.

3) Çalışan sayısı, yetenekler ve eğitim düzeyindeki artış. Endüstrinin büyümesi, fiziksel varlıklar, değer zinciri boyunca teknolojiler, genel olarak insan kaynakları ve bu kaynağın yeterlilik düzeyleri, özel ve aynı zamanda örgütsel yeteneklerin artışı gibi içsel ve dışsal etkenler (Davidsson ve Wiklund, 2000).

İşletmelerin büyümelerinde faaliyet gösterdikleri sektöründe rolü yüksektir. Genel olarak bakılacak olursa sektörlerin yüksek derecede büyüme oranlarına sahip olmaları, işletmelerin karlılık ve sosyal yararlarının yansıması olarak kabul edilebilir (Carneiro, 2006:51). Verimlilik açısından değer artışı yatırım ve teknolojik gelişmenin birleşimi olarak ifade edilebilir. Ancak yatırımdan kasıt sadece sermayenin makine, ekipman veya diğer formlara yönelik yapılaması değildir. Eğitim, becerilerin geliştirilmesi ve diğer alanlara yönelik faaliyetlere de yatırımların yöneltilmesi gerekmektedir (Carneiro, 2006:52).

İşletmelerin büyümelerinin boyutları Carneiro (2006:52) tarafından aşağıdaki gibi ifade edilmiştir;

1- Girişimin faaliyet gösterdiği pazarların sayılarının artması (Uluslararasılaşma ve küreselleşme bu kararın doğrudan sonucudur).

2- Girişimin portföylerindeki artış (Bir girişim faaliyet gösterdiği bir endüstriden diğer endüstrilere yatırım yapabilir).

3- Yenilikçi teknolojik süreçlere yoğunlaşma (Yenilik, işletmelerin modernizasyonu ve rekabet stratejilerinin uygulanması yoluyla büyümeleri açısından en önemli katkıyı sağlar).

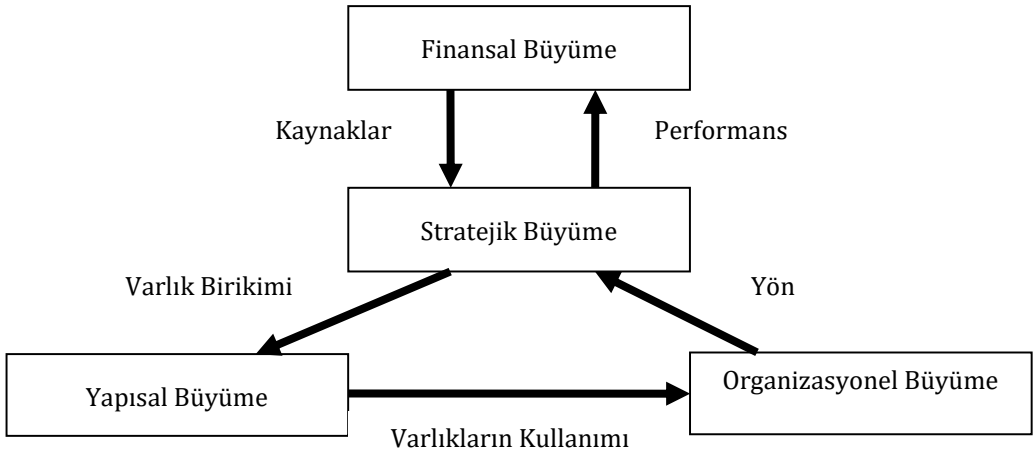
4- Teknolojilerle bütünleşme düzeyinin yükseltilmesi (Teknoloji yönetimi ve teknoloji potansiyelinin bütün sinerjisinden faydalanma, teknoloji ile bütünleşmeye bağlıdır).

5- Teknolojilerin operasyonel süreçlerde kullanılmasının artırılması (Farklı operasyonların doğasına uygun olabilecek birçok teknoloji söz konusudur. Bir işletmenin gelecekte büyüme ve küresel pazarlarda güçlü bir konum elde etme amaçlarına uygun, gelişmiş yeni üretim teknolojileri ve uygulamalarını gerçekleştirebilmeye odaklanmak ve Ar-Ge yatırımlarını artırmak için çaba sarf etmek zorunluluğu vardır. Bunu yapan girişimlerin, ulusal ekonominin büyümesi için de önemli katkılarda bulunacağı gerçektir).

İşletmelerde Büyüme Sürecinin Unsurları

İşletmelerin organizasyonel olarak büyümesi, işletmelerin boyut olarak büyümesinden fazlasını ifade eder. Büyüme dinamik bir süreçtir. Gelişmeyi, işletme içinde ve işletmelerin çevreleriyle etkileşiminde meydana gelen değişiklikleri içerir (Wickham, 2001:303). İşletmelerin çok yönlü doğası düşünüldüğünde, girişimin büyümesi ve gelişmesi için yapılan yatırımlar ve bulunulan girişimler, Wickham (2001:304) tarafından aşağıda yer alan Şekil 3.2.'deki gibi sınıflandırılarak ifade edilmiştir.

Şekil 3.2. Girişimlerin Büyüme Dinamikleri



Kaynak: Wickham, 2001:304

Şekil 3.2.'ye göre işletmelerin stratejik büyüme kararlarının temelinde finansal büyüme sonucu elde edilen kaynaklar vardır. Bu kaynaklar vasıtasıyla biriken varlıklar yapısal büyümeye yol açar. Varlıkların doğru yatırımlara yönlendirilmesi de organizasyonel büyümeye neden olacaktır. İşletmelerin organizasyonel büyümeleri ise stratejik anlamda büyümeye yön verecektir. Döngü stratejik büyümenin nihayetinde elde edilen performans artışının tekrardan finansal büyümeye yol açmasıyla birlikte devam edecektir. Şekil 3.2.'de yer alan unsurlar aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

Finansal Büyüme; İşletmenin ticari bir girişim olarak gelişmesiyle ilgilidir. İş hacmindeki artışlar, maliyetler ve bu iş hacmini yakalamak için gerekli yatırımlar ve sonuçta ortaya çıkan kar ile işletmenin mevcutları bu gelişimin temel konusudur. Bununla ilgili olarak önemli faktör işin değerindeki artış yani muhtemel bir alıcının işletme için ne kadar ödemeye gönüllü olacağıdır. Çünkü yatırımın başarısının önemli bir ölçüsü olarak finansal büyüme, işletmenin paydaşlara dağıtmaya hazır olarak yarattığı ek değerlerin ifadesidir.

Stratejik Büyüme; İşletmenin çevresiyle stratejik bir bütün olarak etkileşimi sonucunda meydana gelen değişikliklerle ilgilidir. Temelde ise pazarda yer edinmek için işletmenin yeteneklerini sergileyebileceği yollardır. Stratejik büyüme, sürdürülebilir rekabetçi avantajların yaratılmasını gerektirir.

Yapısal Büyüme; İşletmenin içsel sistemlerini organize etme yöntemindeki değişikliklerle ilgilidir Özellikle de bu unsur, yönetimsel roller ve sorumluluklar, raporlama ilişkileri, iletişim bağlantıları ve kaynak kontrol sistemlerini içerir.

Örgütsel Büyüme; Bir işletmenin büyüyüp gelişirken, süreçlerinde, kültüründe ve eğilimlerinde meydana gelen değişikliklerle ilgilidir. İşletme küçük olmaktan çıkıp, büyük bir işletme haline gelirken, girişimcinin rolünde ve liderlik tarzında meydana gelmesi gereken muhtemel değişiklikleri de içerir.

Şekil 3.2.'de görülebileceği gibi büyümenin bu dört boyutu, birbirinden bağımsız değildir. Genel ifade ile aynı sürece dahil olan farklı yüzlerdir. Bu sürecin merkezinde değerli kaynakları yeni pazarlara yatırım olarak sunma vardır. Yani yeni pazarlara açılmak mevcut seçeneklerden daha fazla değer yaratacaktır. Kayakların daha iyi kullanımı girişimcinin karar verme sürecinin bir sonucudur (Wickham, 2001:305).

Şekil 3.2.'deki gibi stratejik bakış merkezde olmalıdır. Zira stratejik perspektif işletmelerin amaçları ile pazar ihtiyaçları arasındaki ilişkiyi en ideal biçimde ortaya koymaya çalışır. Ancak büyüme ile ilgili bir süreç tasarımında her şeyden önce finansal kaynakların önemi ve önceliği yadsınamaz. Stratejik büyüme işletmelerin içsel sistemlerini pazar ihtiyaçları ışığında organize etmesini gerektirir. Yapısal büyüme sonucu eldeki varlıkların kullanımı organizasyonel büyümenin esasını teşkil eder. Organizasyonel büyüme ise stratejik büyüme kararlarına yön verir. Süreç yeniden stratejik büyüme sürecinde alınan kararların sonuçlarının finansal büyümeye olan etkisi ile süregelir.

Büyüme Modellerinin Etkinliğinin Artırılmasında Ansoff'un Yoğun Büyüme Matrisi

İşletmelerin büyümesi konusunda en önemli olarak ifade edilen ve literatürde sıklıkla kullanılan matris Igor Ansoff'un Ürün/Pazar büyüme matrisidir Ansoff'un matrisi işletmelerce büyüme fırsatlarının tanımlanmasına ve tespit edilmesinde bu iki model ışık tutmaktadır.

Ansoff çalışmasında bir işletmenin büyüme yollarını biçimsel olarak incelemiş ve ilk jenerik stratejilerin temelini oluşturmuştur. Ansoff bu analizde daima büyüme alternatiflerini hedeflemiş, tasarruf stratejilerine değinmemiştir. Büyüme yollarını bunlarla ilgili seçenekleri belirlerken stratejinin elemanları adını verdiği (1) faaliyet sahası, (2) büyüme vektörü, (3) rekabet avantajı ve (4) sinerji gibi hususların dikkate alınmasını şart koşmuştur (Ansoff, 1965)

Faaliyet Sahası: Ansoff'un büyüme elemanlarından ilki, faaliyet sahasıdır (Eren, 2000:281). Ansoff işletmenin izlediği amaçlar ile mevcut faaliyetleri arasında uyum bulunduğu ölçüde, gelişme oranlarının yüksek ve düzenli olacağını işaret etmektedir. Strateji tayininde ilk kavram amaçlara uygun faaliyet sahasının seçimidir. Bu seçimde dikkat edilecek en önemli unsur mevcut faaliyet ile yeni faaliyetler arasında müşterek bir bağ kurmaktır. Müşterek bağlılığın zor olduğu faaliyet sahalarında gelişme olanakları da güç olmaktadır.

Strateji işletmenin rakipleri arasında üstün duruma geçmesini sağlamayı ve çevresel koşullarla uyum içinde faaliyette bulunmayı gerektirdiğine göre, bir işletme kendi faaliyet sahasına daha yakın olan konuları incelemeli ve bu alanlar üzerinde uzmanlaşmalıdır.

Büyüme Vektörü: Ansoff'un büyüme elemanlarından ikincisi, büyüme vektörüdür. Ansoff'a göre işletme stratejik iş birimini değişik alternatifler izleyerek büyütüp geliştirebilir. Büyüme vektörünün anlamı; işletmenin mevcut ürün-pazar pozisy

onundan hangi yöne doğru hareket edeceğidir (Ansoff, 1965:98). Örneğin iş biriminin ürünlerine, farklı ihtiyaç pazarlarına cevap verecek özellikler katabileceği gibi mevcut ürün için farklı coğrafi mekânlarda satış olanakları araştırılabilir.

Aşağıda Şekil 3.3.'de Ansoff'un Ürün/Pazar Büyüme Matrisi ifade edilmiştir. Matris işletmenin büyüme yönünün belirlenmesine yardımcı olmaktadır ve çeşitlendirme dışında kalan diğer üç alanda işletmenin genişlemesinin yönü gösterilmektedir. Ansoff işletmenin büyümesinin ya ürün ve/veya pazarda genişleme ile ya da çeşitlendirme ile gerçekleşebileceğini iddia etmektedir.

Şekil 3.3. Ansoff'un Büyüme Matrisi

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

Kaynak: Ansoff, 1965

Bu matrisin dikey ekseninde işletmenin pazarını, yatay ekseni ise işletmenin ürettiği ürünleri göstermektedir. Matrisin sol üst köşesinde pazar nüfuz etme yani işletmenin mevcut ürün ve hizmetlerle mevcut pazardaki payını artırma stratejisini görülmektedir. Sol alt köşede pazar geliştirme stratejisi ile işletme, mevcut ürünlerine yeni misyonlar yaratmaya çalışarak bu şekilde yeni pazar segmentlerine girmeyi hedeflemektedir. Sağ üst köşede ürün geliştirme stratejisini, mevcut ürünlerinin dışında farklı, yeni ürünler üretme ve bu şekilde büyüme stratejisini görmekteyiz. Sağ alt köşede ise, işletmenin mevcut ürünleri ve pazarı dışında yeni ürünler ya da hizmetlerle yeni pazarlara girmesi söz konusudur. Bu aşamada matrisin boyutlarını ayrıntılı bir şekilde incelemek uygun olacaktır.

Pazara Nüfuz Etme Stratejisi

İşletme pazara nüfuz etme stratejisinde, mevcut ürün ve hizmetleri ile mevcut pazar ihtiyaçlarını karşılamaktadır. İşletme mevcut ürün ve hizmetlerle mevcut pazardaki payını artırmayı ve bu şekilde büyümeyi hedeflemektedir (Ansoff,1965). İşletme mevcut müşterilerinin, mevcut ürünlerini daha fazla satın almaları ve kullanmalarını artırma veya aynı pazarda yeni müşteriler elde etme çabası içindedir. İşletme, pazar payını artırma hedefini reklamlar ya da satış artırıcı diğer promosyon çalışmaları yaparak gerçekleştirebilir. Pazar potansiyelinin sınırlı belli olduğunda, işletme rakiplerinin pazar payını alarak ve

onlarla yoğun bir rekabete girerek, bunu başarmak isteyecektir. Ancak, bu yoğun rekabette kendi işletmesi de zarar göreceğinden, rakip işletmelerden birini satın almak, maliyetlerde ve teknolojilerde hamle yapmak, verimliliği artırmak ve rakipleri şaşırtacak rekabet avantajlarından yararlanacak yollar araştıracaktır (Eren, 2000:282). Pazara nüfuz etme stratejisi mevcut kaynaklar ve kapasite kullanılarak uygulandığı için en yaygın şekilde kullanılan ve diğer stratejilere kıyasla daha az riskli olan stratejidir. Fakat bu strateji kısıtlı olduğundan işletmeler ürün yaşam eğrisinin sunuş ve büyüme aşamalarında bu stratejiyi etkin kullanabilirler. Sürdürülebilir rekabet stratejilerini başarabilmek için teknoloji en önemli faktördür. Bu nedenle pazara nüfuz etme stratejisinde, yeni varlıkları ya da başka bir deyişle teknolojileri ele geçirmenin en kolay ve hızlı yolu olarak stratejik ittifaklar olduğu söylenebilir (Sorensen ve Reve, 1998).

İşletmeler arasında ortak pazarlama ve dağıtım anlaşmaları, acentelik ve bayilik verme gibi yapılacak ittifak anlaşmaları ile ürünlerinin mevcut pazar içinde yayılmasını ve kullanımının artırılması sağlanabilir**.** Fakat özellikle uluslararası stratejik ittifaklar için bu noktada bir hususa ayrıca dikkat etmek gerekir. Ortaklar arasındaki kültürel farklılıklar pazarın işleyiş mekanizmalarını anlamakta, pazar fırsatlarını fark etmede ve onları tanımlamakta bir takım zorluklara yol açabilir (Bernard, 1999). Bu yüzden yöneticiler, pazar analizi yaparken bu hususu göz önünde bulundurmalıdırlar.

Pazara nüfuz etme stratejisi diğer stratejilere oranla daha az yatırım gerektirmektedir. Burada işletmenin mutlaka rekabet edebileceği ürün ve üretim teknolojisine sahip olması gerekmektedir. Mevcut pazarda mevcut ürünlerle satışlarda artışın olması pazarlama çalışmalarının bir sonucudur. Pazara nüfuz etme stratejisinde, pazarlama yeteneği üretim yeteneğinden çok daha önemli ve kritik olan yetenektir (Andersen ve Kheam, 1998).

Pazar Geliştirme Stratejisi

Ansoff matrisinin sol alt kutusundaki pazar geliştirme stratejisi, mevcut ürünlere yeni misyonlar katarak yeni pazar segmentlerine girmeyi hedefler (Ansoff,1965). Bilinen ve yaygın bir strateji olmakla birlikte, yöneticiler, başarıyla yürütülebilmesi için karşılaşılan güçlükleri çoğunlukla küçümserler. Yöneticiler, mevcut ürünler ve teknolojiler kullanıldığından yeni pazarlara girilmesinin kolay olduğunu düşünebilirler. Ancak böylesi bir yaklaşım hatalıdır. Farklı pazar segmentlerinin ihtiyaçlarına uyum sağlamak genelde yeni ürün üretmekten daha zor olabilir. Bu alternatifte, işletme mevcut pazarının dışına çıkarak yeni pazar segmetlerine girmektedir. Bunu başarmak için işletme, mevcut ürünlerin özelliklerinde, imajında veya kalite algısında değişiklikler yaparak ürünün pazar içindeki pozisyonunu yeniden oluşturmaya, ürüne yeni kullanım alanları yaratılarak pazarının geliştirilmesine çalışılmaktadır. Mevcut ürün ve hizmetlerle yeni pazarlara girmek, yeni müşterilerle tanışmak, onların ihtiyaç, eğilim ve alışkanlıklarını bilmek demektir. Bu nedenle, işletme yeni pazarlar için farklı pazarlama stratejileri geliştirmek, ürünün farklı kullanımlarını tanıtmak için bu pazarlarda reklâm, dağıtım kanalları vb. hususlarda değişiklikler yapmak zorunda kalabilir. Pazarlama yeteneği işletme için pazar geliştirme stratejisinin uygulanmasında kritik bir kaynaktır (Andersen ve Kheam, 1998). Pazar geliştirme stratejisi, pazara nüfuz etme stratejisine göre daha riskli ve fakat geniş bir hareket alanına sahiptir. Hem daha fazla finansal kaynak hem de daha iyi bir araştırma ekibi gerektirir. İşletmenin ününü farklı pazarlara taşımak tutundurma maliyetlerini yükseltir. İşletme pazarı geliştirirken farklı olanakları görebilmelidir. Tüketici, rakip, tamamlayıcı ve

tedarikçi eksenini dikkatli bir biçimde kullanmak gerekir. Çünkü pazarı geliştirmek bu dörtlü yapıya bağlıdır. Bunlarla yapacağı işbirliği anlaşmaları ile yeni pazarlara açılmak mümkün olacaktır (Doz ve Hamel, 1999:56).

Ürün Geliştirme Stratejisi

Bu strateji, işletmenin mevcut pazara aynı sektör içinde kalarak farklı ürünler sunması ve müşteriyi işletme ve marka imajı bakımından kendine bağlamasıdır. Bu stratejik alternatifin uygulanmasında ürünler bakımından sinerjik avantajlar sağlayan "müşterek bağlılık" önemlidir (Eren, 2000:283). Ürün geliştirme stratejisinin de sınırlı uygulama alanı vardır. Bu stratejinin en zayıf tarafı, ürün yaşam eğrisinin safhalarına bağlı olmasıdır. Bir işletmenin üretim yeteneğine sahip olması özellikle de yeni ürün geliştirme stratejisini benimsemiş olan bir işletme için temel yetenektir. Ürün geliştirme stratejisini seçen ve bu tür bir öz yeteneğe sahip olan işletme pazardaki pozisyonunu daha rahat şekilde güçlendirecektir (Andersen ve Kheam, 1998). Yeni ürün geliştirme stratejisi sermaye ve iyi bir araştırma-geliştirme faaliyeti gerektirdiği için pazar geliştirme ve pazara nüfuz etme stratejilerine nazaran daha risklidir.

Yeni ürünler pek çok organizasyonun satışlarını ve karlılığını arttırarak, rekabet avantajını güçlendirir. 1999 yılında Fortune 1000 listesindeki işletmelerin 700'ü üzerinde yapılan bir araştırmada gelecek 5 yıl içerisinde işletmelerin karlılıklarının, yaklaşık üçte birini geliştirecekleri yeni ürünlerden sağlayacakları tahmin edilmektedir. Pek çok şirket yeni ürün geliştirmenin risklerini azaltmak, daha iyi sonuçlar elde etmek ve yenilik sürecini geliştirmek ve yönetmek için ittifak yapmaktadır. Yeni ürün geliştirme sürecinin başarısında tepe yönetimin desteği ve iyi bir takım çalışmasının olması elzemdir. İşletme içinde tepe yönetimin desteği ile sağlanabilecek iyi bir iş çevresinin olması yeni ürün geliştirme sürecinde ortaya çıkacak engelleri aşmayı kolaylaştıracaktır (Eugene ve Dwyer, 2000).

İşletmeler mevcut teknolojik kaynaklarını ve pazar gücünü, yaptığı ittifaklarla daha da güçlendirerek yeni ürün geliştirme süreçlerine katkıda bulunacaklardır. Deeds ve Hill biyoteknoloji işletmelerinde yaptıkları vaka çalışmasında, stratejik ittifakların yeni ürün geliştirme oranını artırmasına yardımcı olduğunu ortaya koymuşlardır (Carayannis vd., 2000). Biyoteknoloji sektöründe rekabetin çok olması ve teknolojinin yüksek olması nedeniyle işletmeler bir ya da daha fazla işletme ile farklı amaçları başarabilmek için ittifak ilişkisi içine girmektedir. Bu şirketler ittifaklar sayesinde dış bilgi kaynaklarına ulaşmaktadırlar. Böylece bu bilgi sayesinde yenilikçi ürünler, hizmetler ve ürünler yaratmaktadırlar (Gerard vd, 2001).

Ürün karmaşıklığı artıkça daha geniş yetenek yelpazesine ihtiyaç duyulmaya başlanır. Bunu elde edebilmenin yolu bu yeteneklere sahip olan başka işletmelerle ittifaklar yapmaktır. İşletmeler ittifak yaparak tamamlayıcı kaynaklar elde ederler böylece başarılı olma ve hayatta kalma şanslarını arttırırlar. Stratejik ittifaklar güçlerini birleştirerek işletmelerin ortak faaliyette bulunmaları ve böylece değer yaratmalarının yanı sıra tek başlarına başarmaları mümkün olmayan stratejik amaçlarına da ulaşabilmelerine yardımcı olur (Holt vd., 2000).

Yeni ürün geliştirme, artık şirket gündemlerinde en üst sıraları almaya başlamıştır. Üst yönetim şu üç soruyu sürekli olarak sorarak yeni ürün geliştirme sürecini hızlandırmalıdır (Doyle, 2003:218);

- Müşteri isteklerini daha iyi karşılamak için mevcut ürünler iyileştirilebilir mi?
- Ürün dizisinin uzatılması, müşterilerin gizli kalmış ihtiyaçlarını karşılayabilir mi, yeni müşteriler çekebilirler mi?
- Mevcut ürün hattını tamamlayacak ve şirketin pazara sunduğu değeri zenginleştirecek lisanslanabilir, satın alınabilir veya geliştirilebilir yeni ürünler var mıdır?

Çeşitlendirme Stratejisi

Çeşitlendirme stratejisinde, işletmelerin, yeni ürünler ya da hizmetlerle yeni pazarlara girmesi söz konusudur (Ansoff, 1965). Çeşitlendirme stratejisi Ansoff'un önerdiği dört strateji içinde en yüksek riske sahip olan stratejidir. Burada ürün ve pazar bakımından yeni faaliyetler ile eski faaliyetler arasında müşterek bağ aranması, hiç ilgisiz bir alana girmenin riskini azaltabilir. Hem yeni bir ürün hem de yeni bir pazar geliştirmeyi içerdiği için işletmenin öz yeteneğinin çok iyi olması gerekir. Çeşitlendirme oldukça etkili bir strateji olmasına karşın, büyük ve nitelikli kaynaklara sahip olunmasını gerektirir (Ansoff, 1965) .

Çeşitlendirme stratejisi izleyen bir işletme birçok yeni ürün üreterek bunların pazarlarını çeşitlendirme ve etkinliği pazarlar üzerine yöneltebileceği gibi, pazarlar yönünden daha çok birkaç yeni pazar alanına girerken eski ürünlerinin endüstrilerine yakın endüstrilere girerek ürün çeşitlerini artırmayı hedefleyebilir (Eren, 2000:283).

Bazen de işletmelerin birbirleriyle hiç ilgili olmayan birçok yatırım alanına girdiklerini görmek mümkündür. Mevcut faaliyetler ile yeni faaliyetler arasında sinerjik yakınlaşma söz konusu değildir. Çeşitlendirme stratejisi işletmenin esnekliğini ve karlılığını artırabilir (Ansoff, 1965).

Yeni pazarlara yeni ürün ile girmek yüksek derecede esnek kaynaklara sahip olmakla sağlanabilir. Yönetim yeteneğinin yüksek olması bu strateji için kritik kaynaktır. Örneğin güçlü bir pazarlama takımına sahip olunması yeni ürünün farklı pazarlarda başarılı şekilde pazarlanmasını sağlayacaktır (Andersen ve Kheam, 1998). İşletmeler değişik alanlardaki fırsatlardan yararlanmak için, ürünlerini, hizmetlerini, faaliyet alanlarını ve hizmet ettikleri tüketici gruplarını çeşitlendirirler.

Pazara nüfuz etme, pazar geliştirme ve ürün geliştirme stratejilerini benimseyen işletmeler aynı üretim hattında benzer finansal, teknolojik ve yönetsel kaynaklar kullanarak bu stratejileri uygularken, çeşitlendirme stratejisinde yeni kaynaklar, yeni yetenekler gerektiğinden uygulanması çok daha zordur. Çeşitlendirme stratejisi, yeni ürün ve pazar geliştirmeyi, yeni işletmeleri satın alarak veya aralarında kaynak tamamlayıcılığı olan başka bir işletmeyle ittifak yaparak, başka bir işletmenin üretim ve dağıtım kanallarını kullanarak çeşitlendirme yapılabilir. Genelde bu stratejinin uygulamada bir kombinasyonu yapılmaktadır.

Bir işletmenin ürünler bazında çeşitlendirme yaparak büyümesi bazen tek yönlü çeşitlendirme olarak adlandırılır. Tek yönlü çeşitlendirme, işletmenin mevcut ürün dizisine teknolojik ve pazarlama sinerjisi yaratabilecek yeni ürünleri eklemesidir. Bu yeni ürünler halen içinde bulunduğu alana göre yeni olmakla birlikte, bu alanla ilişkilidir. Yani mevcut ürün dizisine eklenmiştir (Tek, 1999:88). Ülgen ve Mirze'ye (2004:226-227) göre tek yönlü çeşitlendirme;

- İş birimlerinin mevcut faaliyetlerinden ortak yararlanmaları,
- Pazar gücü elde etmek
- Varlık ve temel yetenekleri yeni ürün ve işlerde kullanılarak ek gelir ve yarar sağlamak
- Maliyet tasarrufu sağlamak ve yüksek gelir elde etmek
- Teşviklerden yararlanmak
- Riskleri azaltmak ve dağıtmak
- Yöneticilere ek gelir yaratmak ve işsiz kalma riskini azaltmak için uygulanır.

Çok yönlü çeşitlendirmede ise ürünler yeni müşterilere hitap eder (Tek, 1999:89). İşletmeler çok yönlü çeşitlendirmeyi (Ülgen ve Mirze, 2004:227) aşağıda yer alan sebeplerden dolayı gerçekleştirirler:

- Finansal kaynakları sermaye piyasasında kullanmak,
- Varlıkların ve temel yeteneklerin kullandırılması yolu ile yarar sağlamak
- Teşviklerden yararlanmak
- Ödenmeyen krediler nedeni ile zorunlu el koyma
- Başarısız işletmeleri yeniden yapılandırmak ve yüksek getiri sağlamak
- Yöneticilere ek gelir sağlama ve işsizlik riskini azaltmak

İşletmelerde Büyüme Formları

Büyüme ile ilgili çeşitli sınıflandırmalar söz konusudur. Ancak aşağıda yer alan Tablo 3.1. literatürde değişik kriterlere bağlı olarak sınıflandırılan büyüme formlarının hepsini ifade etmemize yardımcı olmaktadır. Tablo 3.1.'e göre kantitatif (niceliksel) ve kalitatif (niteliksel) olmak üzere iki türlü büyüme tipi vardır. İşletmeler işbirliği aşamalarına göre ise içsel, işsel (kooperatif) veya dışsal olarak büyüyebilirler. Coğrafi olarak büyüme sınıflandırması ise Etnosentrik, Polisentrik ve Ceosintrik şeklindedir. Ayrıca işletmeler dikey (ileriye ve geriye doğru) ve çeşitlendirme ile de değer zincirleri boyunca büyüyebilirler. İşletmeler düzenli müşteri gruplarıyla ya da yeni müşteriler edinerek de büyüyebilir. Ürün dağıtım kanallarını direkt olarak ya da endirekt olarak düzenleyerek büyümenin yanı sıra, işletme bünyesnde, işbirliği yaparak veya lisans anlaşmalarıyla yeni ürünler üretmeleri de büyümelerine imkan tanıyabilir.

Tablo 3.1. Büyüme Formlarının Sınıflandırılması

Kriter	*Büyüme Formları*		
Büyüme Tipleri	Kantitatif (Niceliksel)		Kalitatif (Niteliksel)
İşbirliğinin Aşaması	İçsel	İşsel (Kooperatif)	Dışsal
Coğrafi	Etnosentrik	Polisentrik	Ceosentrik
Değer Zinciri	İleriye Doğru Bütünleşme	Çeşitlendirme (Yatay)	Geriye Doğru Bütünleşme

Kaynak: Volkmann vd. , 2010:344'ten uyarlanmıştır.

İşletmeler açısından, farklı zamanlarda farklı formlarda büyümenin ortak olarak sahip olduğu üç ön koşul söz konusudur (Cartwright, 2002:23) :

1. Yeterli miktarda kaynak,
2. Süreçlere değer katma isteği ve
3. Tüketici ihtiyaçlarını karşılamak

Tüketici ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli olan kaynaklar değişebilir ancak tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılama hedefi içindeki işletmeler bu kaynakları elde edemezler ve ihtiyaçları karşılayamaz ise büyüyemez (Cartwright, 2002:23).

Büyüme Tipleri

İşletmelerin büyümeleri yöneticilerin işletme kaynak ve yeteneklerini büyüme amaçları doğrultusunda organize etmeleri ile başarılabilecektir. Ancak büyüme her zaman ölçülemeyebilir. İşletmeler niteliksel ve niceliksel olarak büyüyebilirler. Niceliksel büyüme doğrudan ölçülebilen unsurlar içerirken, niteliksel büyüme ancak dolaylı olarak ölçülebilecektir. Dolaylı olarak ölçülebilen niteliksel büyümenin belirlenmesinin en önemli unsuru niceliksel büyüme raporlarıdır.

Niceliksel Büyüme

Günümüzde örgütsel performansın ölçülmesinde en önemli faktörlerin başında büyüme kabul edilmektedir. Niceliksel büyüme ise performans ölçümünde en temel araç olarak kullanılmaktadır (Limene vd., 2004). Niceliksel büyüme, ölçülebilir değişkenlerin arttırılmasını ifade etmektedir. Örneğin satışlar, hâsılat, pazar payı, kar (vergiden önce veya sonraki), bilanço toplamı, sermaye harcamaları, sermaye (özkaynak ve yabancı kaynaklar), çalışanların sayısı, patent sayısı ve faaliyet alanı vb. gibi değişkenler niceliksel birer unsur olarak sayılabilir. Buradaki en temel problem yeni kurulan organizasyonların bu değişkenlere sahip olmaması ve kamuya açıklamaktan imtina etmeleridir. Ayrıca farklı sektörde yer alan organizasyonların büyüme konusunda dikkate aldıkları unsurların değişkenliği ve tipi homojen bir yapı arz etmemektedir. Son yirmi yılda yapılan çalışmalarda büyüme ile ilgili ekonomik, stratejik, psikolojik, ağ teorisi ve yenilik gibi değişik disiplinler ortaya konmuştur. Buna rağmen işletme büyümesine ilişkin bilginin elde edilmesi sınırlıdır (Zhou ve Wit, 2009).

Niceliksel büyümenin ölçülmesinde diğer göstergelere göre hâsılat ve çalışan sayısı daha çok kabul görmektedir. Niceliksel büyüme modelinde hâsılat ve çalışan sayısı vb. gibi unsurlarda meydana gelen artışlar ile kârlılıkta da aynı yönde bir değişimin meydana gelip gelmediği sorunu söz konusudur. Bunun yanında yıllık mali raporlarda yer alan kâr ise muhasebe bilgi sisteminin geçmiş dönemlere ait organizasyon performansını ve değerini ortaya koymaktadır. Muhasebe tarafından sunulan sayısal bilgiler, organizasyonun geleceğe ilişkin kârlılığının artması ve girişimin değerinin yükselmesi konusunda geleceğe ilişkin herhangi bir bilgi içermez. Muhasebe bilgi sistemi tarafından sunulan bilgiler tarihi nitelik taşıdığı için gelecek rekabet, teknoloji vb. faktörlerdeki değişime bu bilgilere bağlı olarak karar verme sürecinde yetersizdir. Bununla birlikte, muhasebe bilgi sistemi, insan kaynakları, entelektüel sermaye, müşteri kalitesi, pazar payı vb. bilgileri de içermemektedir.

Özellikle yeni kurulan işletmelerin değerinin ölçülmesinde sahip olduğu varlıklar ve kalitesi en önemli niceliksel faktörlerdir. Varlık seviyesine ve kalitesine bağlı olarak işletmenin gelecekteki karlılığı ve değer artışları üzerinde etkisi ölçülebilir ve tahmin edilebilir.

İşletmelerin büyümeleriyle ilgili çalışmalar, hem hacimde bir büyümeye yol açan süreçleri, hem de büyümenin bir sonucu olarak hacimdeki değişiklikleri ifade eder. Ancak hacim kavramı çok belirgin değildir. Mal varlığı, satışlar ve çalışan sayısı, temelde tamamen farklı kavramları ifade etmelerine rağmen, işletme hacmini ölçmek için genellikle kullanılır (Weinzimmer vd., 1998). Bu ölçüler, Kimberly (1976) tarafından ortaya konan, organizasyonel hacmin dört genel boyutundan üçüne ait olduğu söylenebilir (Weinzimmer vd., 1998).

*Mal varlığı***,** bir organizasyon için ulaşılabilir olan, ihtiyari kaynaklarla ilgilidir. Geçmiş eylemlerin sonuçlarını ve gelecekteki eylemlerin potansiyelini gösterirler.

Satışlar, organizasyondaki aktivitelerin seviyesini gösteren, organizasyonel girdi ve çıktılarla ilgilidir.

Çalışanların sayısı ise bir organizasyon için ulaşılabilir olan personelle ilgilidir. Bu organize edilmesi gereken insan sayısı-işletmenin üretim aktivitelerinde yer almaya hazır insan sayısıdır. Kimberly (1976) bu üç unsura son olarak, bir organizasyonun fiziksel kapasite aktivitelerini ifade eden, örneğin üretim kapasitesi olarak nitelenen fiziksel sabitliği eklemiştir (Weinzimmer vd., 1998). Buradan hareketle hacimdeki artışı; işletmenin ulaşabileceği kaynakların miktarındaki, işletme aktivitelerinin seviyelerindeki, faaliyetlere dâhil olan insanların sayılarındaki ve fiziksel kapasitedeki artışlar ifade edebilir.

Büyümenin ekonomik performanstan kavramsal olarak farklı olduğunu, ifade etmek bir zorunluluktur. Ekonomik performans, işletmeye yatırılan sermayenin geri dönüşü ile ilgilidir. Ancak büyüme yüksek geri dönüş için ne gerekli, ne de yeterli bir durumdur. Girişimcilik araştırmalarında, işletmelerin büyümesi, işletme performansının bir ölçüsü olarak çok sık kullanılmamıştır. Bunun nedeni de; pazar değeri, yatırımın geri dönüşü ya da kâr gibi geleneksel performans ölçülerinin işletmelerin ilk aşamalarında yeni girişimler için uygulanmaz olmasıdır (Chandler ve Baucus, 1996).

Bu aşamada İskenderoğlu (2008:4) Niceliksel büyümenin ölçülebilmesi için aşağıdaki değişkenleri ifade etmiştir;

- Kaynakların miktarının artması
- Çalışan sayısının artması
- Çalışanlara belirli bir süre içerisinde ödenen ücret ve aylıkların toplamının artması
- Kullanılan enerji miktarının artması
- Satışlar, aktifler, harcamalar, brüt kar ve yatırımların artması
- Faaliyetlerin ve fonksiyonların genişliği ve sayılarının artması
- Ürünler ve ürün hattı sayısının artması
- Organizasyona bağlı birimlerin sayısı ve uzmanlaşma derecesinin artması
- Sermaye miktarının artması
- İşletmede kullanılan makine ve tezgahların sayısının artması
- Kullanılan yerlerin hacminin artması

Niteliksel Büyüme

Niteliksel büyüme işletmede bulunan her bir unsurun vasfının ve özelliğinin kalitesinin yükseltilmesi ile ilgilidir. Niteliksel büyüme işletmelerde fark edilebilir ancak sayısal olarak ifade edilmesi oldukça güçtür. Ancak niteliksel olarak büyüyen bir işletmenin sayısal olarak ölçülebilecek diğer alanlarda da gelişim göstereceğinden hareketle elde edilen sayısal gelişimin bir anlamda, nitelikteki artıştan olduğu söylenebilir (Ülgen ve Mirze, 2004:201).

Bu aşamada niteliksel büyümeyi işletmenin sayısal olarak ölçülebilen değerlerin artması üzerinde etkili olan buna karşılık doğrudan ve kolaylıkla ölçülemeyen gelişmeler olduğu söylenebilir. Niteliksel büyüme olabilmesi için işletmenin girdilerinde doğrudan bir değişim olmadan, çıktıların geliştirilmesi süreci olarak adlandırmak mümkündür. Bu sürecin sonunda beklenen yönetim kalitesi, çalışan kalitesi, ürün kalitesi ve müşteri kalitesi gibi unsurlarda meydana gelen olumlu değişimlerdir. Sayılan niceliksel çıktılar kesinlikle ilk etapta işletmelerin büyümelerinin bir çıktısı olarak nitelenebilir. Ancak niteliksel büyüme ancak niceliksel yansımayla ifade edilebilir. Örneğin işletmelerde ürün, çalışan, yönetim kalitesi gibi etkenlerin artmasının ölçülebilmesi satışların ve karlılığın artması ile ölçülebilecektir. İskenderoğlu (2008:4) niteliksel büyüme ölçütlerini ise aşağıdaki gibi ifade etmiştir;

- Sermayedarların sayısı ve yapısının değişmesi
- Yönetim biçiminin değişmesi
- Bölgeye yönelik veya ülkeye yönelik üretim şeklinde bir değişiklik
- İşletmenin endüstri dalındaki nispi durumunda oluşan değişiklik

- Birim yönetim işlevinde uzmanlaşmanın değişmesi
- İşletmenin faaliyetlerini sürdürdüğü pazarın durumunda oluşan değişiklikler
- Üretimde kullanılan sermaye ve emeğin payının değişmesi
- İşletmenin kredi sağlayabilme olanağının değişmesi

İşbirliği Aşaması

İçsel Büyüme (Organik Büyüme)

İçsel büyüme ile işletme içerisindeki büyüme ifade edilmektedir. Başka bir ifade ile işletme bünyesinde yer alan süreçler üzerinde değer yaratılmasıdır. İçsel büyüme aynı zamanda bütün büyüme tiplerinin temelini oluşturmaktadır. Çünkü kuruluş aşamasıyla başlayan girişimin, yeteneklerin ve kaynakların etkin ve başarılı yönetimi sonucu girişimin hayatta kalması ve işletme sahiplerinin beklenen kâra ulaşmasını sağlamaktadır. Bu aşamada süreçlerin ekonomikliği üzerinde odaklanılmaktadır. Bu durum dış büyüme ve işbirlikçi büyümenin gelişimine ilişkin temeli oluşturmaktadır. Başka bir ifade ile girişimin büyüme potansiyelini belirleyen en önemli faktördür (Volkmann, 2010:366). İçsel (organik) büyüme kendi içsel değer yaratma süreçleri vasıtasıyla kuruluşun içinde büyüme anlamına gelir ve bütün büyüme türleri için bir başlangıç alanı oluşturur. Öncül büyüme genellikle içsel büyümedir. Yeni işletmeler ve büyümeye odaklı genç işletmeler genellikle, ekonomik olarak öngörülebilir iş modellerine dayanarak, içsel büyüme yoluyla hayatta kalmalarını garantiye alırlar. Bu temelden başlayarak içsel büyümenin sahip olduğu potansiyelin bir uzantısı olarak dışsal ve kooperatif (işsel) büyüme stratejileri geliştirilebilir (Lechner ve Downling, 2003).

İşsel Büyüme (Kooperatif Büyüme)

Kooperatif büyüme içsel ve dışsal büyüme yolları arasındaki melez bir strateji türüdür. Kooperatif büyüme resmi ya da gayri resmi ağ yapıları ya da bireysel ilişkiler kullanılarak elde edilir. Girişimcilik içeriğinde bu genellikle sahip olunmayan kaynakları kontrol etme ve bunlardan faydalanmayı içerir. Bu etkili kaynak davranışı fikri Stevenson ve Gumbert'e (1985) kadar gider. Bu büyüme türünün başarıyla gerçekleştirilebilmesi için önemli bir şart, her partnerin kazan-kazan durumu yaratan bir avantaja ulaşmasıdır. (örneğin; know-how, değişimi yolu gibi). Ortak çalışma için itici güç temel teknoloji ya da anahtar fonksiyonlar konusundaki yoğun rekabet olabilir. Kooperatifin çeşitleri Joint-Venture ve stratejik birleşmelerdir. Birleşmenin çeşidi partnerlerin yapılarının boyutlarına göre değişebilir. Yeni kurulmuş bir girişim açısından, bu küçük ya da büyük işletmelerle projeler üzerine ortak çalışma yoluyla olabilir. Kooperatifin klasik çeşitleri, lisanslama, Ar-Ge, dış kaynak kullanımı ya da pazarlama olarak sıralanabilir. Tablo 3.2.'de kooperatif büyüme stratejilerinin muhtemel amaçları ve büyüme dürtüleri gösterilmiştir;

Tablo 3.2. Kooperatif Büyümede Büyüme Dürtüleri ve Potansiyel Amaçlar

Büyüme Dürtüleri	*Potansiyel Amaçlar*
Kaynak Uyumu	-Teknolojiye ulaşmak -Sınırlı kaynakların takası
Zaman Uyumu	-Ürün üretimi döngüleri gibi Ar-Ge süreçlerinin kısaltılması -Know-How transferi
Maliyet Uyumu	-Sabit Maliyetlerin azaltılması -Ölçek ekonomisinden faydalanma -Kritik girişim büyüklüğünün belirlenmesi (Örneğin minimum etkili kuruluş yeri)
Pazar Uyumu	-Pazarlara ulaşma -Pazara girişi engellerinin aşılması -Ürün aralıklarının genişlemesi

Kaynak: Volkmann vd., 2010:354

Dışsal Büyüme

Bir kuruluşun içsel değer yaratma sürecinin dışındaki büyümeyi ifade eder. Dışsal büyümenin çeşitleri edinim, birleşme ve stratejik iş anlaşmalarından oluşturmaktır. Muhtemel amaçlar kârlılığı artırma ve basamak atlamadır. Dahası sinerji etkisine ulaşılması (tamamlayıcı kaynakların edinimi, birleştirilmiş kaynakların satın alınması yoluyla etkinliğin artırılması, kaliteli çalışanların işe alınması, daha etkin çalışma süreleri, sabit ölçekli maliyetlerin ya da ekonomilerin yayılması) genellikle ön plandadır. Dışsal büyüme bazen bir kuruluşun coğrafi olarak genişlemesi, yeni pazarlara girme ve çeşitlendirme stratejisi izleme anlamlarında da kullanılır (yatay, dikey, yatay birleşme ve şirketler grubu) (Shulman ve Stallkamp, 2004).

Coğrafik Büyüme

Coğrafik büyüme stratejileri, etnosentrik-etnik büyüme stratejileri (ulusal,bölgesel,yerel), polisentrik-çok merkezli büyüme stratejileri (uluslar arası) ve ceosentirc-yer küre (küresel) büyüme stratejileri olmak üzere üçe ayrılır. Etnik yerel, bölgesel ve ulusal büyüme (etnosentrik) stratejisi birçok genç işletme tarafından temel bir strateji seçimini ifade eder. Genç bir işletme kendi için bir temel pazar belirler ve pazara özgü temel yetenekler üreterek çalışır. Büyüme için yerel, bölgesel ve ulusal pazarlar başlangıç noktası kabul edilebilir. İleriye dönük büyüme stratejileri için bir temel oluşturur. Çok merkezli büyüme (polisentrik) stratejileri uluslararasılaşma yoluyla büyüme stratejisidir. Uluslararasılaşma kavramından çeşitli coğrafi konumlar ya da ülkelere kadar faaliyetlerin ve süreçlerin uzaması anlamındadır. Küresel büyüme (ceosentrik) stratejisi ise dünyaya tek pazar olarak yönelme prensibine dayanır ve bütün ülkelere genişlemeyi esas alır. Küreselleşme stratejisidir (Volkmann vd., 2010:366).

Değer Zinciri Boyunca Büyüme

İleriye ve Geriye Doğru Bütünleşme

Birbirini izleyen ya da tamamlayan nitelikte ürünler üreten işletmelerin aralarında kurdukları çeşitli türdeki anlaşma ve birleşme dikey yönde birleşmedir. Bir işletmenin kendisine mal satan ya da ürettiği malı satın alan bir başka işletmeyle birleşmesidir. İşletmelerin kendilerine hammadde ve ara malı satan işletmelerle birleşmesine *geriye doğru dikey büyüme*, ürettikleri malı satın alan işletmelerle birleşirlerse buna da *ileriye doğru dikey büyüme* adı verilir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001:154). Dikey büyüme sonucu üretim ve satış faaliyetlerinin çeşitli aşamalarında faaliyet gösteren birimlerin yönetimi, belirli merkezde toplanır. Dikey büyüme, bir işletmenin yatırımları kendi faaliyet konusunda üretimden hammaddeye doğru ya da üretimden pazarlamaya doğru sağlanabileceği gibi, üretim ve pazarlamanın çeşitli aşamalarında yer almış işletmelerin birleşmesi ile de sağlanabilir (Aşıkoğlu, 1993:44). Eren'e (2010:231) göre dikey bütünleşmenin amaçları aşağıdaki gibidir;

- İşletmenin mal satın aldığı veya sattığı işletmelerin kâr marjlarını kendisine mal ederek nihai mamullerin maliyetini azaltmak
- İşletmeye mal satan veya işletmeden kendi üretimleri için ara malı satın alan stratejik grupların güçlerini azaltmak
- İşletmenin mal satın aldığı veya ürünlerini sattığı işletmelerin teknolojik yenilik anlamında yetersiz olması durumunda, endüstri kolunda daha etkin olabilmek.

Yatay Büyüme

İşletmelerde büyümeyi sağlayan türlerden biri de yatay birleşmedir. Yatay büyüme (birleşme), aynı (benzer) mal ve hizmeti üreten, benzer konularda faaliyet gösteren veya pazarlayan işletmelerin birleşmesini kapsar. Bu tür birleşmede büyük işletmelerin bilgi birikimi ile sağlayacağı teknoloji ve yönetim üstünlüğü, üretim faktörlerinin daha etkin ve rasyonel kullanımını, büyümenin sağlayacağı içsel ve dışsal etkileri, pazara girme kolaylığı ve pazar hâkimiyeti sağlamayı, marka imajı gibi avantajları da beraberinde getirir (Cemalcılar vd., 1991: 92).

Yatay büyüme, bir işletmenin bazı rakiplerinin mülkiyetini ve/veya denetimini ele geçirme ya da aynı alanda çalışan ya da çalışmak isteyen işletmelerin bir araya gelme çabalarını ifade eder (Tek, 1999: 88). Yani işletme aynı konuda (sektörde) faaliyet gösteren başka bir işletme satın alınır ya da ele geçirilirse veya aynı cins mamul üreten başka tesisler kurularak işletme büyütülürse veya satış mağazaları açılırsa bu büyümeye yatay büyüme olarak nitelendirilir. Yatay büyüme veya genişleme, yetenekli yöneticilerin yeteneklerinden geniş ölçüde yararlanmayı sağlar. Ayrıca malların sunulduğu pazar alanı genişleyeceğinden müşterilere daha iyi hizmet etme olanağı doğar. Çok miktarda mal satın alınacağından pazarlık gücü artar. Çeşitli tesislerin faaliyetlerinin birbiriyle karşılaştırması ve değerlemesi kolaylaşır (Cemalcılar vd, 1991:92).

İşletmelerin Büyüme Süreci

Süreç kavramının en basit anlamda, genellikle ilerlemeye ya da bir amacı sonlandırmaya doğru giden eylemlerle ilişkilendirilebilir. Genelde bu kavram olayların daha sistematik bir biçimde geçici sıralamasını ifade eden anlamlarda kullanılmıştır. Büyümenin sonuçları hacimsel bir artışsa, büyüme süreci hacimde artışa sebep olan, geçici olaylar zinciridir (Van de Ven, 1992).

Abbott'a (1995) göre, geçici olaylar zinciri süreci birkaç temel özelliğe sahip olabilir. Bunlardan ilki bir dizi içerisindeki olaylar ya da modeller tekrar edebilir ya da tekrar etmeyebilir. İkincisi diziler (zincirin içerisindeki işler) olaylarıyla değişen derecelerde bağlantılı olabilirler. Örneğin ele alınan bir olay bir önceki olayla az ya da çok bağlantılı olabilir. Üçüncüsü, bir dizi tek başına meydana gelebilir ya da paralel olarak meydana gelen iki ya da daha fazla dizi olabilir. Paralel diziler, birbirleriyle değişen boyutlarda bağlantılı olabilirler. Garnsey (2002) ve Delmar vd.'ye (2003) göre işletmelerdeki büyümenin temel modelleri aşağıdaki gibi ifade edilebilir;

- Bazı yeni işletmeler kayda değer boyutlara oldukça hızlı bir şekilde yükselirken, diğerleri için bu uzun sürebilir.
- İşletmeler hızlı ya da yavaş bir şekilde büyüyebilir.
- İşletmeler adım adım (istikrarlı) ya da aralıklı (olaysal) büyüyebilir.
- Büyümenin dönemleri birbirinden çok farklı uzunlukta olabilir.
- İşletmeler hızlı bir büyüme döneminin ardından ciddi bir tersine büyüme (küçülme) yaşayabilir.
- Bazı işletmeler kâr elde ederken, büyümeye ulaşır. Bazıları da kâr elde etmeden büyürler.
- Bazı işletmeler, organik büyür bazıları ise edinim (acquisition) ile büyür.
- Hacmin farklı boyutlarında farklı büyüme modelleri gösterebilirler.
- İşletmeler aynı şeyleri tekrar ederek büyüyebilirler ya da mevcut operasyonlarına yenilerini ekleyerek büyüyebilirler.

KAYNAKÇA

Abbott, A. (1995), "Sequence Analysis: New Methods for Old Ideas", Annual Review of Sociology, 21, pp. 93-113

Ailin, M. ve Lindgren P., (2008), "Conceptualizing Strategic Innovation Leadership for Competitive Survival and Excellence", Journal of Knowledge Globalization, Vol. 1, No. 2, Fall

Akat, İ., Budak G. ve Budak G., (2002), İşletme Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir

Akgemci, T. (2007), Stratejik Yönetim, Gazi Kitabevi, Ankara

Akın, H.B. (2001), Yeni Ekonomi, Çizgi Kitabevi, Konya

Akyos, M. (2004), "Firma Düzeyinde Yenilikçilik (Yenilik) Ve Bilgi Yönetimi", http://sistem.ie.metu.edu.tr/know_info1.htm, E.T.: Mart 2011

Altıntaş, F.Ç. (2003), "Strateji Geliştirme Süreci İçerisinde Stratejik Başarı Unsurlarının Değerlendirilmesi", İş Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 5 Sayı: 2 Sıra: 8, No: 155

Amit, R. ve Schoemaker P.J. (1993), "Strategic Assets and Organisational Rent", Strategic Management Journal,14 (January): 33-46

Andersen, O. ve Kheam L.S. (1998), "Resource-Based Theory and International Growth Strategies: An Exploratory Study", International Business Review, 7, p.163–184

Andrews, K. (1997), "The Concept of Corporate Strategy", Resources, Firms, and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective (Oxford Management Readers),Ed.Nicolai JFoss,Oxford University Press,New York

Ansoff, H.I. (1965), Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion, McGraw-Hill, U.S.A.,pp. 100–101

Antoncic, B.,ve Hisrich,R.D.,(2003), "Clarifying the Intrapreneurship Concept", Journal of Small Business and Enterprise Development, 10(1), 7-24

Ashford, N.A. ve Hall R.P. (2011), "The Importance of Regulation-Induced Innovation for Sustainable Development", Sustainability , 3, 270-292

Aşıkoğlu, R. (1993), "Globalleşme Sürecinde Uluslararası Finansal Yönelimler", Dumlupınar Üniversitesi Yayınları, Yayın No:2, ETAM Tesisleri, Eskişehir

Audretsch, D.B. ve Lehman E.E. (2005), "Mansfield's Missing Link: The Impact of Knowledge Spillovers on Firm Growth", The Journal of Technology Transfer,Volume 30,Numbers1-2

Ayhan, A. (2002), Dünden Bugüne Türkiye'de Bilim-Teknoloji ve Geleceğin Teknolojileri, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul

Barca, M. (2005), "Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikayesi", Yönetim Araştırmaları Dergisi, Başkent Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ankara

Barca, M. ve Hızıroğlu M. (2009), "2000'li Yıllarda Türkiye'de Stratejik Yönetim Alanının Entellektüel Yapısı", Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 4(1):113-148

Barker, A. (2001), Yenilikçiliğin Simyası, Mess Yayınları, çev:Ahmet Kardam, İstanbul

Barney, J. (1991), "Firm Resources and Sustained Competative Advantage", Journal of Management Review, Vol.17, No.1

Barney, J. ve R.E. Hoskisson (1990), "Strategic Groups: Untested Assertions and Research Proposals," Managerial and Decision Economics, 11, 187-198

Barrett, H. ve Weinstein, A. (1998), "The Effect Of Market Orientation And Organisational Flexibility On Corporate Entrepreneurship", Entrepreneurship: Theory and Practice, 23(1), 57 – 67

Barutçugil, İ. (1981), Teknolojik Yenilik ve Araştırma-Geliştirme Yöntemi, Bursa Üniversitesi Basımevi

Baumol, W. J. (1986), "Entrepreneurship and a Century of Growth", Journal of Business Venturing, 1(2), 141-145

Bayraktaroğlu, S. (2002), "Bilgi Toplumu ve Düşmanları", Bilgi Dergisi, 5, 35-41

Bernard, S. L. (1999), "Transfer of Marketing Know-How in International Strategic Alliances: An Empirical Investigation of the Role and Antecedents of Knowledge Ambiguity", Journal of International Business Studies, 30, 3,pp. 463–491

Bessant, J. ve Tidd J. (2007), Innovation and Entrepreneurship, Wiley, LondonInnovation Management

Bessant, J., Lamming R., Noke H. ve Phillips W. (2005), "Managing Innovation Beyond The Steady State",Technovation, 25/ 1366–1376

Betz, F.(1994), Strategic Technology Management, McGraw Hill, Singapore,1994

Biggadike, E. R. (1979), Corporate Diversification: Entry, Strategy, and Performance, Cambridge, MA: Harvard University Press

Birkinshaw, J. (1997), "Entrepreneurship in Multinational Corporations: The Characteristics of Subsidiary Initiatives", Strategic Management Journal, 18: 207-229

Block, Z., ve MacMillan, I.C. (1993), Corporate Venturing: Creating New Businesses Within The Firm, Boston: Harvard Business School Press

Bourne, M., Mills, J. ve Faull, N. (2003), "Operations Strategy and Performance: A Resource-Based Perspective", Intenational Journal of Operations and Production Management, Vol:23, No:9.

Brush, C.G., Greene, P.G. ve Hart, M.M. (2001), "From Initial Idea to Unique Advantage: The Entrepreneurial Challenge Of Constructing A Resource Base", Academy of Management Executive,15(1), 64-78

Burgelman, R.A. (1983a),"A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm", Administrative Science Quarterly, 28, 223-244

Burgelman R.A. (1983b),"Corporate Entrepreneurship and Strategic Management Insights From a Process Study", Management Science,Vol 29, pp1349-1364

Burgelman, R.A.(1984), "Designs for Corporate Entrepreneurship", California Management Review, 26, 154-166

Burgelman, R. A. (1991), "Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation, Theory and Field Research", Organization Science, 2, pp. 239-262.

Campbell D., STonehouse G. ve Houston B. (2002), Business Strategy An Introduction, Second Edition, Butterworth-Heinemann,Woburn

Campbell, A. ve Luchs, K. S. (2002), Temel Yetenek Tabanlı Strateji, Epsilon Yayıncılık, 1.Baskı, Çev: Ezgi Sungur, Nisan, İstanbul.

Carayannis, E.G., Suleiman K. K. ve Radosevich R.,(2000) "Strategic Alliances As A Source of Early- Stage Seed Capital in New Technology- Based Firms", Technovation, Vol.20, Is.11, pp. 603–615

Carneiro A. (2006), "What is Required For Growth?" Focus on Growth, Coate,P.(Ed.), Bradford, , GBR: Emerald Group Publishing Ltd

Cartwright R. (2002), Managing Growth, Capstone Publishing, Oxford,UK

Casson, M.C. (1982), The Entrepreneur. An Economic Theory, Oxford:Martin Robertson

Cemalcılar İ., Bayar D., Aşkun İ.C., Öz-Alp Ş. (1991), İşletmecilik Bilgisi, 2. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir

Chandler, G. N. ve Baucus, D. A. (1996), "Gauging Performance in Emerging Businesses: Longitudinal Evidence and Growth Pattern Analysis", In P.D. Reynolds, S.Birley, J.E.Butler, W.D.Bygrave, P.Davidsson, W.B.Gartner, ve P.P.McDougall(Eds.),Frontiers of Entrepreneurship Research, Wellesley, MA.: Babson College, 491-504

Chang J.(1998), "Proposed Model of Corporate Entrepreneurship", Borneo Review, 9(2) 187-212

Chen E., ve Kai-Ling H.K., (2004), "Assessing Innovation in a Competitive Landscape",http:/community.cgey.com/focus/fcd/Demystifying/en_indexjsp, E.T.: Ağustos 2010

Chen, Y. F. ve Wu, T. C., (2006), "The Conceptual Construction of Core Competence for Two Distinct Corporations Taiwan", The Journal of American Academy of Business, Cambridge, Vol:8, No:1, March, 197

Chesbrough, H. (2004)., "Managing Open Innovation: Chess and Poker", Research-Technology Management, Vol. 47 (Jan.-Feb.) 2004:13-16

Christensen K.S. (2004), "A Classification of The Corporate Entrepreneurship Umbrella: Labels and Perspectives", Int. J. Management Enterprise Development, Vol. 1, No. 4

Chung, L. H., ve Gibbons, P. T. (1997), "Corporate entrepreneurship: The Roles of Ideology and Social Capital", Group and Organization Management, 22(1), 10-30

Coad A., (2009), The Growth of Firms A Survey of Theories and Empirical Evidence,Evolutionary Economics Group, Max Planck Institute of Economics, Germany Edward Elgar Publishing, Inc.Northampton

Corswant F.von ve Fredriksson P., (2002), "Sourcing Trends in the Car Industry: A Survey of Car Manufacturers and Suppliers Strategies and Relations", International Journal of Operations and Production Management, 22 (7): 741-58

Courtney, H., Kirkland, J., ve Viguerie, P. (1997). 'Strategy under Uncertainty', Harvard Business Review, 75(6): 67

Covin, J. G., ve Covin, T. J. (1990), Competitive Aggressiveness, Environmental Context, and Small Firm Performance, Entrepreneurship Theory and Practice, 14(4), 35-50.

Covin, J. G., ve Slevin, D. P. (1991), A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior, Entrepreneurship Theory and Practice, 16(1), 7-25.

Covin, J.G. ve Miles, M.P.,(1999), Corporate Entrepreneurship and The Pursuit of Competitive Advantage, Entrepreneurship Theory Practice, 23(3), 47-64.

Cumming B.S., (1998), "Innovation Overview and Future Challenges", European Journal of Innovation Management, Volume 1,Number 1pp. 21–29.

Çoban, O. (2003), Endüstri İktisadı ve Oyun Teorisi, Ekin Kitabevi, Bursa.

Damanpour F. ve Evan W.M.,(1984),"Organizational Innovation and Performance: The Problem of "Organizational Lag" Administrative Science Quarterly, Vol. 29, No. 3, (Sep.), pp. 392-409.

Damanpour F. ve Wischnevsky J. D., (2006), "Research on Innovation in Organizations: Distinguishing Innovation Generating from Innovation-Adopting Organizations", J. Eng. Technol. Manage., 23/ 269–291.

Davidsson, P., ve J. Wiklund (2000), "Conceptual And Empirical Challenges In The Study Of Firm Growth",in:Sexton D. and H. Landstrom(Eds.), The Blackwell Handbook of Entrepreneurship,pp.179-199, Oxford,Blackwell.

De Bono, E.,(1996), Rekabet Üstü, Çev.: Oya Özel, Remzi Kitabevi, Istanbul.

De Toni, A. ve Tonchia, S., (2001), "Performance Measurement Sistems, Models, Characteristics and Measures", International Journal of Operations and Production Management, Vol: 21, No: 2.

Delmar, F. ve Davidsson, P. ve Gartner, W. (2003), "Arriving at The High Growth Firm" Journal of Business Venturing 18(2). pp. 189-216.

Dengiz, G. Murat (2000), Takım Çalışması Teknikleri, Academyplus Yayınevi Ankara.

Dess G.G. (1987), "Consensus on Strategy Formulation and Organizational Performance: Competitors in a Fragmented Industry", Strategic Management Journal, Vol. 8, No. 3, (May – Jun.), pp. 259-277.

Dess G.G., Ireland R.D., Zahra S.A., Floyd S.W., Janney J.J. ve Lane P.J., (2003), "Emerging Issues in Corporate Entrepreneurship", Journal of Management 29(3):351–378.

Dess, G.G. ve Davis, P.S. (1984), "Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance",Academy of Management Journal,Vol.27,No:3,pp.467-488.

Dess, G.G., Lumpkin, G.T. ve Mckee, J.E., (1999), "Linking CE to Strategy, Structure and Process: Suggested Research Directions", Entrepreneurship Theory and Practice, 23(3), 85-88.

Dinçer, Ömer, (2004), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları, İstanbul.

Dobni C.B., (2008) , "The DNA of Innovation", Journal of Busıness Strategy, Vol. 29 No. 2, pp. 43-50,Emerald Group Publishing Limited.

Dobson P. W., Starkey K. ve Richards J. (2004), Strategic Management: Issues and Cases, Wiley-Blackwell; 2 Edition.

Dodgson M., Gann M. D. ve Salter A.,(2008), The Management of Technological Innovation: Strategy and Practice, Oxford University Press; Revised Ed.

Dollinger, M. J. (2003), Entrepreneurship: Strategies and Resources, 3rd edition, Prentice Hall; 3 Edition.

Donelan, J.G. ve Kaplan, E.A. (1998) "Value Chain Analysis: A Strategic Approach to Cost Management", Journal of Cost Management, Vol 12, No 2, s.7-11.

Doyle, P. (2003), Değer Temelli Pazarlama, Çev. Gülfidan Barış, İstanbul, MediaCat Kitapları.

Doz, Y.L. ve Hamel G., (1999), Şirket İttifakları: Global Pazarlarda Başarının Anahtarı, Sabah Kitapları:104,İstanbul.

Drucker, P (1994), Theory Of The Business, Harvard Business Review, September-October, pp 95-106, Boston, Mass, USA.

Drucker, P.F. (2004), Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles, 2 Edition, Oxford University Press.

Duobiene J., Gavenas J.,Anskaitis A. ve Pundziene A. (2007), "Applying Indicators of Orientation to Innovations, Potential of Growth and Strategic Objectives to Explain Corporate Entrepreneurship: Case Study of the Three Finnish Companies", Problems and Perspectives in Management / Volume 5, Issue 3.

Durand T. (2004), The Strategic Management of Technology and Innovation, Bringing Technology and Innovation into the Boardroom Strategy, Innovation and Competences for

Business Value, European Institute for Technology and Innovation Management, Palgrave Macmillan, Great Britain.

Durna U. (2002), Yenilik Yönetimi, Nobel Yayın, Ankara.

Duysters, G. ve Hagedoorn, J., (2000) "Core Competences and Company Performance in the World-Wide Computer Industry", The Journal of High Technology Management Research, Vol:11, No:1.

Eden L. ve Lenway S.(2001), "Introduction to the Symposium Multinational: The Janus Face of Globalization", Journal of International Business Studies, 32 (3): 383-400.

Ellen G.M. ve Einarsen S. (2004) "A Review of Instruments Assessing Creative and Innovative Environments Within Organizations", Creativity Research Journal Copyright Vol. 16, No. 1, 119–140

Ellis, R.J., ve Taylor, N.T. (1987), "Specifying Entrepreneurship" , in N.C. Churchill, J.A. Hornaday, B.A. Kirchhoff, O.J. Krasner, ve K.H. Vesper (eds.), Frontiers of Entrepreneurship Research, Wellesley, MA: Babson College.

Erdoğan T. ve Bilir H. (2002) "Bilgi İletişim Teknolojileri: Gelişmeler, Yansımalar ve Piyasaların Yeniden Düzenlenmesi",Rekabet Dergisi, Rekabet Kurumu Yayınları,Sayı 11 Temmuz-Ağustos-Eylül, Ankara,47-75.

Eren, E. (2010) Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 8.Baskı, Beta Basım Yayım Dağ., İstanbul.

Ergün, E., Bulut Ç., Alpkan, L. ve Demircan, N., (2004) "Connecting the Link between Corporate Entrepreneurship and Innovative Perfromance", Global Business and Technology Association, Cape Town, South Africa, June.

Ettlie J.E.(1993), "New Ideas and Process Changes", Production, v105 n12 p34(1), Dec.

Eugene S. ve Dwyer F.R.(2000), "An Examination of Organizational Factors Influencing New Product Success in Internal and Alliance-Based Processes", Journal of Marketing, 64, 1, pp.31-37.

Ferreira J. (2002) "Corporate Entrepreneurship:a Strategic and Structural Perspective", International Council for Small Business , 47th World Conference, June, San Juan, Puerto Rico.

Fiegenbaum, A., McGee J. ve Thomas H. (1987), "Exploring the Linkage Between Strategic Groups and Competitive Strategy" International Studies of Management and Organizations, Vol.18, No .1, pp. 6-25.

Franklin, P.(2001), "Is Strategy Still Relevant?", Strategic Change, Vol. 10, No. 4, Guest Editorial, s. 183.

Fredrickson, J.W. (1984), "The Comprehensiveness of Strategic Decision Processes: Extension, Observations, Future Directions", The Academy of Management Journal, Vol. 27, No. 3, ss. 445-466.

Freeman C. ve Soete L. (2003), Yenilik İktisadı, Tübitak Yayınları Akademik Dizi, Ankara.

Friedman T. L. (2006), Dünya Düzdür: Yirmi Birinci Yüzyılın Kısa Tarihi, Boyner Yayınları / İş Hayatı Dizisi, İstanbul.

Fuchs P.H, Mifflin K.E, Miller D. ve Whitney J.O, (2000), "Strategic Integration: Competing In The Age Of Capabilities" California Management Review; Spring; 42, 3; Abi/Inform Global pg. 118.

Galbraith Jay R.,(1982), "Designing the innovating organization" ,Organizational Dynamics, Winter, 5-24.

Garcia R. ve Calantone R. (2002), "A Critical Look at Technological Innovation Typology and Innovativeness Terminology: A Literature Review", The Journal of Product Innovation Management,19, 110—132.

Garnsey, E. (2002). "The Growth of New Ventures: Analysis after Penrose", in Pitelis, C. (ed.), The Growth of the Firm. Oxford, Oxford University Press, pp. 101-126.

Gartner, W. B. (1988), "Who is an entrepreneur? Is The Wrong Question.", American Journal of Small Business, 12(4): 11-32.

Gartner, W., (1990) "What Are We Talking About When We Talk About Entrepreneurship?", Journal of Business Venturing, Volume 5,Issue.1, pp.15-28.

Gellatly G. ve Peters V. (1999), "Understanding the Innovation Process: Innovation in Dynamic Service Industries", http://www.statcan.gc.ca/bsolc/olccel/ olccel?catno=11F0019MIE2000127andlang=eng, E.T.:20.Mayıs 2011.

Gerard G, Zahra S.A., Wheatley K.K., ve Khan R.(2001), "The Effects of Alliance Portfolio Characteristics and Absortive Capacity on Performance: A Study of Biotechnology Firms", The Journal of High Technology Management Research, Vol.12, Is.2, 2001, pp. 205–226.

Gerber M. E., (1996), Girişimcilik Tutkusu, Sistem Yayınları, İstanbul.

Geroski, P.A. (1995), "What Do We Know About Entry?", International Journal of Industrial Organization, 13: 421-440.

Gifford, S. (2003), "Risk and uncertainty" in: Acs, Z. J./Audretsch, D. B. (eds.), Handbook of Entrepreneurship Research – An Interdisciplinary Survey and Introduction, Boston, pp.37–54.

Gilbert, J.T. (1994), "Choosing an Innovation Strategy: Theory and Practice", Business Horizons, November-December, p.16-22.

Godbout, A.J. (2000), "Managing Core Competencies: The Impact of Knowledge Management on Human Resource, Practices in Leading-Edge Organizations", Knowledge and Process Management, Volume 7, Issue 2, pages 76–86, April/June.

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

Grantham, C.ve Carr, J., (2002) Consumer Evolution: Nine Effective Strategies for Driving Business Growth, USA: John WileyandSons.

Greenhalgh C. ve Rogers M. (2010), Innovation, Intellectual Property, and Economic Growth, Princeton University Press, January 4,New Jersey

Gulati, R. (1998), "Alliances and Networks". Strategic Management Journal, 19, 293-317.

Gupta, A.K., (1987), "SBU Strategies, Corporate-SBU Relations, and SBU Effectiveness in Strategy Implementation", Academy Of Management Journal, 30,3.

Guth, W.D., ve Ginsberg, A. (1990), "Introduction: Corporate Entrepreneurship", Strategic Management Journal, 11, 5-15.

Güçlü, N., (2003), "Stratejik Yönetim", G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, C:23, S:2

Güleş, H.K. ve Bülbül H. , (2004), Yenilikçilik: İşletmeler için Stratejik Rekabet Aracı, Nobel Yayınları, Ankara.

Güzelcik, Ebru (1999), Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Hambrick, D. C., (1989), "Guest Edi.Introduction: Putting Top Managers Back in the Strategy Picture", Strategic Management Journal, 10, Special Issue: 5-15.

Hamel, G. (2000), Leding The Revolution, Harvard Business Scholl Press, 1.ed.

Hamilton R.T. ve Harper D.A (1994), "The Entrepreneur in Theory and Practice", Journal of Economic Studies, Volume: 21; Issue: 6.

Hannagan, T. (2002), Mastering Strategic Management, 1. Edition, Palgrave, NY.

Hart M.M., Stevenson H., ve Dial J., (1995) "Entrepreneurship: A Definition Revisited", Frontiers of Entrepreneurship Research, pp. 89-95. Wellesley, MA: Babson College.

Hauschildt, J. ve Kirchmann, E. (2001),"Teamwork for Innovation – the 'Troika' of Promoters", RandD Management, 31, 41–49.

Herbert, T. T. ve Brazeal, D. V. (1999), "Entrepreneuralizing the Organization: Archetypes of Commitment to Corporate Entrepreneurship and Implications for Strategic Entrepreneurship", The Proceedings for the 44th Annual ICSB Conference.

Hermelo F.D.ve Vassolo R. (2007), The Determınants Of Fırm's Growth:An Empırıcal Examınatıon, Revista Abante, Vol. 10, Nº 1, pp. 3-20.

Herzog P. (2008), Open and Closed Innovation, Springer Science, Germany.

Higgins J.M. (1995), Innovate or Evaporate: Test and Improve Your Organization's IQ: Its Innovation Quotient, The New Management Publishing Company, Florida.

Hill, C. W. L. ve Jones, G. R. (2006), Strategic Management: An Integrated Approach , South-Western College Pub; 7 Edition , Boston.

Hisrich, R. D., ve Brush, C. G. (1985), The Women Entrepreneur: Characteristics and Prescriptions for Success, Lexington Books, Lexington,, MA.

Hisrich, R. D.ve Peters, M.P.,(2002) , Entrepreneurship, McGraw-Hill Higher Education.

Hitt M.A., Ireland R.D., ve Hoskisson R.E.(2007), Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases) 7.Edition, Thomson South-Western, Mason.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., ve Sexton, D. L. (2001), "Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation", Strategic Management Journal, 22 (special issue): 479–91.

Holmes, G. ve Hooper, N., (2000), "Core Competence and Education", Higher Education, Vol:40.

Holt G.D., Love P.E.D. ve Li H.,(2000) "The Learning Organisation:Toward a Paradigm For Mutually Beneficial Strategic Construction Alliances", International Journal of Project Management, Vol.18, pp. 415–421.

Hornsby, J. S. Kuratko, R.V. ve Montagno, D. F. (1999), "Perception of Internal Factors for Corporate Entrepreneuship: A Comparison of Canadian and U.S Managers", Entrepreneurship Theory and Practice, 24(2), 9-28.

Hornsby, J.S., Naffziger, D.W., Kuratko, D.F., ve Montagno, R.V. (1993), "An Interactive Model of the Corporate Entrepreneurship Process", Entrepreneurship Theory and Practice, 17(2): 29-37.

Hoskisson, R.E., Hitt, M.A., Wan, W.P. ve Yiu, D. (1999), "Swings of a Pendulum: Theory And Research in Strategic Management", Journal of Management, 25: 417-456.

Howells J. (2003), "Competition Derived From Innovation as a Substitution Threat", http://www.hba.dk/fsk/pdfs/0003115.pdf,E.T.: 30.Nisan 2011.

İbicioğlu H., H. İ. Özmen ve S. Taş (2009), "Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi:Ampirik Bir Çalışma", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.14, S.2 s.1-23.

İraz R. (2005), Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ'ler, Çizgi Yayınevi, Konya.

İskenderoğlu Ö. (2008), İşletmelerin Büyümesinde Büyüklüğün Etkisi: Türkiye İçin Bir İnceleme, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adana.

Jan, V. (2004), Insight in Innovation: Managing Innovation by Understanding the Laws of Innovation, First Edition, Elseiver B.V,Amsterdam.

Janszen, F. (2000) , The Age of Innovation, Pearson Education Limited.

Jauch, L. ve Glueck, W., (1989), Strategic Management and Business Policy, New York, McGraw Company.

Jennings, D. F., ve Lumpkin, J. R. (1989), "Functioning Modeling Corporate Entrepreneurship: An Empirical Integrative Analysis", Journal of Management, 15(3), 485-502.

Johnson G. , Scholes K., ve Whittington R., (2008), Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall, Essex,UK.

Jones, G.R., ve Butler, J.E. (1992), "Managing Internal Corporate Entrepreneurship: An Agency Theory Perspective", Journal of Management,18(4):733-749.

Jones, M.T. (2002), "Globalization and Organizational Restructuring: A Strategic Perspective", Thunderbird International Business Review, 44(3): 325-51.

Josty P. (2003), "Discussion Paper: Technology Commercialization", www.thecis .ca /new/advocacy/discusspapers/techcomm.doc, E.T.: 28.Ocak.2011.

Jovanovic, B. (1982): "Selection and Evolution of industry", Econometrica, 50: 649-670.

Jöreskog, K.G. ve Sörbom, D. (1993), Lisrel 8: Structural Equation Modelling with the SIMPLIS Command Language, Lincolnwood, Scientific Software International.

Kamien, M. I. ve Schwartz N.L. (1982), Market Structure and Innovation, Cambridge University Press, Cambridge.

Kanter, R.M. (1985), "Supporting Innovation and Venture Development in Established Companies", Journal of Business Venturing, 1: 47–60.

Kavrakoğlu, İ., Gedik S. ve Balkır M. (2002), Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi, TÜSİAD Yayınları, Yayın No: TÜSİAD-T72002-07/322, İstanbul

Kay, J.(1993), Foundations of Corporate Success: How Business Strategies Add Value, Oxford, Oxford University Press.

Kimberly, J. R. (1976), "Organizational Size and the Structuralist Perspective: A Review, Critique and Proposal", Administrative Science Quarterly, 21: 571-597.

Knight, G.A. (1997), "Cross-Cultural Reliability and Validity of a Scale to Measure Firm Entrepreneurial Orientation", Journal of Business Venturing, 12: 213-225.

Knight, G.A.(2000) 'Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME under Globalization', Journal of International Marketing, 8 (2): 12-32.

Koberg C.,S., Detienne D.R., ve Heppard K. A. ,(2003) "An Empirical Test of Environmental, Organizational, and Process Factors Affecting Icremental and Radical Inovation", Management Research 14 , 21–45.

Koçel, T. (2005), İşletme Yöneticiliği, Arıkan Yayınları, Ankara.

Kuratko .D.F.(2010), "Corporate Entrepreneurship: An Introduction and Research Review", Handbook of Entrepreneurship Research, Ed.Acs Zoltan and David B. Audretsch, 2. Edition, Springer,,P.130.

Kuratko, D.F., Montagno, R.V. ve Hornsby, J.S. (1990), "Developing an Entrepreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environment", Strategic Management Journal, 11(Special Issue):49–58.

Kutal, G. ve Büyükuslu, A. R., (1996), Endüstri İlişkileri Boyutunda Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi Teori ve Uygulama, Der Yayınları, İstanbul.

Lambing, P. ve Kuehl, C. (1997), Entrepreneurship, NJ: Prentice-Hall.

Lechner, C. ve Dowling, M. (2003), "Firm Networks: External Relationships As Sources For The Growth And Competitiveness Of Entrepreneurial Firms", Entrepreneurship and Regional Development, vol. 15,pp. 1–26.

Limère et al. (2004), A Classification Model For Firm Growth On The Basis Of Ambitions, External Potential And Resources By Means Of Decision Tree Induction, Working Papers 2004027, University of Antwerp, Faculty of Applied Economics.

Lindgren R. ve Stenmark D. (2001),"Rethinking Competence Systems for Innovative Organizations", Global Co-Operation in the New Millennium The 9th Eur. Conference on Information Systems, Bled, Slovenia, June 27-29.

Lumpkin, G.T., ve Dess, G.G., (1996), "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance", Academy of Management Review, 21(1), 135-172.

Lynch, Richard (2006), Corporate Strategy, (4th Edition), Prentice Hall.

MacMillan, I.C., Block, Z., ve Narasimha, P.N.S. (1984), "Obstacles and Experience in Corporate Ventures", In J.A. Hornaday et al., Eds., Frontiers of Entrepreneurship Research, Wellesley, MA: Babson College:280-293.

Mahoney, J., T. (2008), Towards a Stakeholder Theory of Strategic Management, University of Illinois at Urbana-Champaign.

McDermott C.M. ve O'connor G.C. (2002), "Managing Radical Innovation: An Overview Of Emergent Strategy İssues", The Journal of Product Innovation Management 19.

McFazean, E., O'Laughlin, A. ve Shaw, E. (2005), "Corporate Entrepreneurship and Innovation Part 1: The Missing Link", European Journal of Innovation Management 8: 3, 350-372.

McMullan, W. ve Long, W. (1990), Developing New ventures: The The Entrepreneurial Option, San Diego: Harcourt Brace Jovanovich.

McWilliams A. ve Smart D. L. (1993), "Efficiency v. Structure-Conduct-Performance: Implications for Strategy Research and Practice", Journal of Management, Vol. 19, No. 1, 63-78.

Miles R.E. ve Snow C.C. (1978), Organizational Strategy, Structure and Process, New York: McGrawHill.

Miles, M., Munilla, L ve Darroch, J. (2009), "Sustainable Corporate Entrepreneurship," International Entrepreneurship and Management Journal, 5(1), 65-76.

Miller, A. ve Dess, G.G. (1996), Strategic Management, The McGraw-Hill Companies, New York.

Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. Management Science, 29(7), 770-791.

Miller, D. (1986), Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis. Strategic Management Journal, 7: 233–249.

Miller, D. ve Friesen P.H. (1983), "Strategy-Making and Environment:The Third Link." Strategic Management Journal 4: 221-235.

Miller, D. ve P. H. Friesen (1982). Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum. Strategic Management Journal, 3, 1-25.

Mills, J., Platts, K. ve Bourne, M., (2003), "Competence and Resource Architectures", Intenational Journal of Operations and Production Management, Vol:23, No:9.

Mintzberg, H. ve Quinn, J.B. (1991), The Strategy Process Concept Contexts Causes, Prentice Hall International, USA.

Mintzberg, H. ve Waters J.A., (1985), Of Strategies, Deliberate and Emergent, Strategic Management Journal, Vol. 6, ss. 257-272.

Mintzberg, H.,(1973), "Strategic Making in Three Modes", California Management Review, xvi-2.

Molle, W. (2002) 'Globalization, Regionalism, and Labor Markets: Should We Recast the Foundations of the EU Regime in Matters of Regional (Rural and Urban) Development?' Regional Studies, 3 (2): 161-72.

Moran R.F.Jr.(2005), "Where is our future? Core Competencies", Library Administration and Management 19, no. 3 Summer.

Morden T, (2007), Principles of Strategic Management (Innovative Business Textbooks), Ashgate Pub Co; 3rd edition, Hampshire.

Morris, M.H. ve D.F. Kuratko (2002). Corporate Entrepreneurship, South-Western College Publishers: Mason, Ohio.

Morrison, J.R. ve Lee, J.G. (1979), ''The Anatomy of Strategic Thinking'', The McKinsey Quarterly, pp. 2-9.

Murray, A.I. (1988), "A Contingency View of Porter's "Generic Strategies"", The Academy of Management Review Vol. 13, No. 3, ss. 390-400.

Mutlu B. ve Er A. (2004), "Design Innovation: Historical and Theoretical Perspectives on Product Innovation", Mutlu A. Calvera (der.) Techne – Design Wisdom: Proceedings of 5th European Academy of Design,Conference, (27-29 Nisan 2003, Barcelona) University of Barcelona, Barcelona.

Naktiyok, A. (2004), İç Girişimcilik, Beta Yayınları, İstanbul.

Nielson, R. P., Peters, M.P., ve Hisrich, R. D.,(1985), Entrepreneurship Strategy for Internal Markets-Corporate, Nonprofit, and Government Institution Cases. Strategic Management Journal, 6(2), 181-189.

Nieman G. ve Pretorius M. (2004),Managing Growth: A Guide for New Business Ventures, Juta and Company Ltd,Cape Town.

Nunnally, J. C. (1978). Psychometric Theory (2nd ed.), New York: McGraw-Hill.

Odabaşı, Y. (1999), "Anket Yöntemi", Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Edt. A. A.Bir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Olsen, E. (2007), Strategic Planning for Dummies, UK: Wiley Publishing Inc.

Oslo Manual,OECD (2004), "The Measurement of Scientific and Technological Activities", www.oecd.org/dataoecd/35/61/2367580.pdf, E.T.: Ocak 2011

Öğüt, A. (2007), Bilgi Çağında Yönetim, Nobel Yayınları, Ankara.

Özalp, İ.(1987), "Japon Yönetim Biçimi", A.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt.5, Sayı.2.

Pagano, P. ve F. Schivardi (2003), "Firm Size Distribution and Growth", The Scandinavian Journal of Economics 105, 255–274.

Pak Tee, N. (2004), "The Learning Organisation and The Innovative Organisation", Human Systems Management,23(2), 93-101.

Papatya, N. (2003), Kaynak Tabanlılık Görüşü, Nobel Yayın Dağıtım, 1. Baskı, Ankara.

Pinchot, G. III (1985). Intrapreneuring, New York, NY: Harper and Row.

Porter M. E, (2000) Rekabet Stratejisi, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Porter M.E. (1985) Competitive Advantage, The Free Press, New York.

Porter M.E. (1981), "The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management", Academy of Management Review, 6: 609-620.

Porter M.E. (1996), What Is Strategy?, HBR, November-December, ss.61-78.

Prahalad, C. K. ve Hamel, G. (1990), "The Core Competence of the Corporation", Harvard Business Review, May-June.

Prastacos G.P., Soderquist K.E., Spanos Y. and Wassenhove L.N.Van (2002), "An Integrated Framework For Managing Change in The New Competitive Landscape", European Management Journal Vol. 20, No. 1, pp. 55–71.

Ramanujam, V. ve Venkatraman, N. (1987), "Planning System Characteristics and Planning Effectiveness", Strategic Management Journal , 8: 453-468.

Ravasi, D. ve Lojacono, G. (2005), "Managing Design and Designers for Strategic Renewal", Long Range Planning. 38: 51-77.

Reyes, P., M.S. Raisinghani, ve M. Singh (2002), "Global Supply Chain Management in the Telecommunications Industry: The Role of Information Technology in Integration of Supply Chain Entities", Journal of Global Information Technology Management,5 (2): 48-61.

Roberts, E. B., ve Berry, C.A. (1985). Entering new businesses: Selecting Strategies for Success, Sloan Management Review, 26(3), 3-18.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (2001), İşletme Bilimlerine Giriş, Ezgi Yayınları, Bursa.

Sathe V. (1989), "Fostering Entrepreneurship in a Large Diversified Firm", Organisational Dynamics. 18, 20 – 32.

Schendel, D. (1990), "Introduction to The Special Issue on Corporate Entrepreneurship" Strategic Management Journal, 11(Summer), 1-3.

Schermelleh, E.K., Moosbrugger, H. ve Muler, H. (2003), "Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures", Methods of Psychological Research Online, Vol.8, No.2, ss. 23-74.

Schneider, M.. ve Lieb, P.(2004), "The Challenges of Teaching Strategic Management: Toward Successful Inclusion of The Resource-Based View", Journal of Management Education, April Vol. 28 No. 2 170-187.

Schollhammer, H. (1981), "The Efficacy of Internal Corporate Entrepreneurship Strategies", In K.H. Vesper, ed., Frontiers of Entrepreneurship Research, Wellesley, MA: Babson College:451-456.

Schollhammer, H. (1982), "Internal Corporate Entrepreneurship", In C.A. Kent, D.L. Sexton and K.H. Vesper, eds., Encyclopedia of Entrepreneurship. Englewood Cliffs, NJ: PrenticeHall, 209-229.

Schumacker, R.E. ve Lomax, R.G. (2004). Beginner's Guide to Structural Equation Modeling, Lawrence Erlbaum Associates Inc. New Jersey.

Sehested C ve Sonnenberg H. (2011), Lean Innovation, Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

Seifert R. W. Leleux B.F. ve Tucci C.L.(2008) Nurturing Science-Based Ventures: An International Case Perspective, Springer; 1st Edition. Edition, March.

Seviçin Ahmet, (2005),"Rekabet Stratejisi Geliştirme Sürecinde Stratejik Grup Analizi", ZKÜ, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 1, Sayı, s51-66

Sharma, P. ve Chrisman, J.J. (1999), "Toward a Reconciliation of The Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship", Entrepreneurship Theory Practice. 23 (3), 11-27.

Shulman, J. M.ve Stallkamp, T. T. (2004), Getting Bigger by Growing Smaller – A New Growth Model for Corporate America, Upper Saddle River, NJ.

Siti-Maimon, K. (1993), "Intrapreneuring and Exopreneuring as Critical Success Factors for Competitive Advantage", In SME Proceeding of the International Symposium on Gaining Competitive Advantage Through Marketing: Current Issues and Future Challenges for SME, Nik Rahimah N.Y. (Ed.), Malaysia: Kuala Lumpur, Universiti Kebangsaan.

Sorensen, H.B. ve Reve T. (1998), "Formıng Strategic Alliances For Asset Development", Scand. Journal of Management, Vol. 14, No. 3, pp. 151–165.

Spann, M. S., Adams, M., ve Wortman, M. S. (1988). Entrepreneurship: Definitions, dimensions, and dilemmas. Proceedings of the U.S. Association for Small Business and Entrepreneurship, 147-153.

Stahl T. ve Schreiber R. (1998), Die Lernende Region, Lokale Netzwerke Als Quelle Von Innovation, Isob-Instıtut für Sozial- Wissenschaftliche Beratung, Regensburg.

Stalk, G., Evans, P., ve Shulman, L. (1992), "Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy." Harvard Business Review, March-April, pp. 57-69.

Stevenson, H. H. ve Gumpert, D. E. (1985), "The Heart of Entrepreneurship", Harvard Business Review, vol. 63, no. 2, pp. 85–94.

Stevenson, H. H. ve J. C. Jarillo (1986). "Preserving Entrepreneurship as Companies Grow", Journal of Business Strategy, 6, pp. 10-23.

Stopford, J. M. ve Baden-Fuller, C. W. (1994), "Creating Corporate Entrepreneurship", StrategicManagement Journal, 15(7), 521-536.

Strecker N. (2009), Innovation Strategy and Firm Performance, Publisher: Gabler Edition Wissenschaft.

Stuart, T. E., H. Hoang, ve R. C. Hybels (1999), "Interorganizational Endorsements and The Performance of Entrepreneurial Ventures", Administrative Science Quarterly, 44: 315–349.

Subramanian, A. ve Nilakanta S. (1996), "Organizational Innovativeness: Exploring The Relationship Between Organizational Determinant of Innovation, Types of Innovations and Measures of Organizational Performance", Omega, International Journal of Management Science, 24 (6), 631-47.

Şimşek M.Ş. (2005) İşletme Bilimleri Giriş, 12. Baskı,Konya.

Şimşek M.Ş. ve Akın H.B.,(2003), Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim, Çizgi Kitabevi, Konya.

Tang H.K., (1999), "An Inventory of Organizational Innovativeness", Technovation 19/41-51.

Taştan, M., (2007), "Strateji, Stratejik Yönetim ve Strateji Türleri" http://www.humanresourcesfocus. com/konu5.asp, Erişim:Kasım 2009.

Tek Ö. B. (1999), Pazarlama İlkeleri Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye,Beta Basım Yayın Dağıtım, İzmir.

Tekin M.,Güleş H.K. ve Öğüt A. (2007), Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi, 4.baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.

Thomas, H. ve Pollack T. (1999); "From I-O Economics' S-C-P Paradigm ThroughStrategic Groups to Competence-Based Competition: Reflections on the Puzzle of Competitive Strategy" British Journal of Management, Vol. 10, pp. 127-140.

Thompson, John L. ve Martin, Frank (2005), Strategic Management: Awareness and Change, Cengage Learning Business Press; 5 Ed.

Thornhill, S. (2005): "Knowledge, Innovation and Firm Performance in High and Low-Technology Regimes", Journal of Business Venturing, 1-17.

Tidd, J. Bessant J. ve Pavitt K. (2005), Managing Innovation Integrating Technological, Market and Organizational Change Third Edition, John Wiley and Sons Ltd, Chichester.

Tidd, J., (2000), From Knowledge Management to Strategic Competence: Measuring Technological, Market and Organizational Innovation, London, Imperial College Press.

Timmons, J.A. (1999), New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century (5th Edition).Irwin McGraw Hill.

Torkkeli, M. ve Tuominenn M., (2002), "The Contribution of Technology Selection to Core Competencies", International Journal of Production Economics, Vol.8.

Trueman M. (1998), "Managing Innovation By Design – How A New Design Typology May Facilitate The Product Development Process In Industrial Companies and Provide a Competitive Advantage", Eur. Journal of Innovation Management,Volume 1.,Number 1,pp. 44–56,MCB Uni. Press.

Tushman, M.L., Anderson P.C. ve O'Reilly C. (1997), "Technology Cycles, Innovation Streams and Ambidextrous Organizations:Organizational Renewal Through Innovation Streams and Strategic Change" In: Tushman, M. L. and Anderson, P.C. Managing Strategic Innovation and Change: A Collection of Readings. NY: Oxford University Press.

Tusiad, (2003), Ulusal İnovasyon Sistemi, Lebib Yalkın Yayınları, İstanbul.

Türkkan, E., (2001), Rekabet Teorisi ve Endüstri İktisadı, Turhan Kitabevi, Ankara.

Usta, Y. ve Öztayşi, B. (2006), "Stratejik Yaklaşım", http://www.danismend.com /konular/stratejiyon/STRATEJIK%20YAKLASIM.htm,E.T. 12.06.2011.

Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2004), İşletmelerde Stratejik Yönetim. 1. Baskı, Literatür Yayınları, İstanbul.

Van De Ven, A. H. (1992), "Suggestions for Studying Strategy Process: A Research Note". Strategic Management Journal, 13, pp. 169-188.

Van Zyl J. A., (2004), "Process Innovation Imperative" , http://www.tsa.ac.za/itweb/ research / Process.pdf, E.T.: 18.Mart 2010.

Varol, E.S.(2001), "Örgütlerin Gelişimi: Standart Üretimden, Yenilik, Buluş Dönemine" Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:3, Sayı:1.

Venkataraman, N. (1989), "Strategic Orientation Of Business Enterprises, The Construct Dimensionality and Measurement", Management Science, 35, 942-962.

Vesper, K. H. (1984), "Three Faces of Corporate Entrepreneurship: A Pilot Study" In J. A. Hornaday, F. Tarpley, Jr., J. A. Timmons, and K. H. Vesper (Eds.), Frontiers of Entrepreneurship Research. (pp. 294-320). Wellesley, MA: Babson College.

Volkmann C.K., Tokarski K.O., ve Grünhagen M, (2010), Entrepreneurship in a European Perspective, Gabler; 2010 edition (June 1)

Von Hippel, E. (1977), The sources of Innovation, New York: Oxford University Press.

Weinzimmer, L.G., Nystrom, P.C., ve Freeman, S.J. (1998), "Methods for Measuring Organizational Growth: Issues, Consequences and Guidelines", Journal of Management, 24: 235-262.

Wells, D.L. ve Doherty L.M. (1994), A Handbook for Strategic Planning, Washington, DC: Department of the Navy.

White C. (2004), Strategic Management, Palgrave Macmillan, NY.

White, M. ve Bruton, G. (2007), The Management of Technology and Innovation: A Strategic Approach,Mason, OH ,Thompson South-Western.

Wickham P.A., (2001), Strategic Entrepreneurship: A Decision-Making Approach to New Venture Creation and Management , Financial Times Management,Second Edition

Wickham, P. A. (2004), Strategic Entrepreneurship (3rd ed), London, Pearson.

Wissen, L. J.G. (2002), "Demography of the Firm: A Useful Metaphor?", European Journal of Population/Revue Européenne de Démographie, Vol. 18, No. 3 (2002), pp. 263-279.

Wolcott R.C. ve Lippitz M.J. (2007), "The Four Models of Corporate Entrepreneurship" MIT Sloan Management Review, Fall,Vol.49,No.1

Wüstenhagen R, Sharma S., Starik M., ve Wuebker R. (2008), "Sustainability, Innovation and Entrepreneurship: Introduction to the Volume". In Sustainable Innovation and Entrepreneurship., eds. Rolf Wüstenhagen, Jost Hamschmidt, Sanjay Sharma and Mark Starik, 1-23. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Yetiş Nükhet (1998), "Teknolojik Yenilik Sistemleri",I. Teknoloji Kongresi Bildirileri, Tubitak-Ttgv-Tusiad, İstanbul.

Zahra, S. A. (1995), "Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: The Case of Management Leveraged Buyouts", Journal of Business Venturing, 10(3), 225-247.

Zahra, S. A. (1996), "Governance, Ownership, and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technological Opportunities",Academy of Management Journal, 39(6), 1713-1735.

Zahra, S. A. ve Covin, J. G. (1995), "Contextual Influences on The Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship: A Longitudinal Analysis, Journal of Business Venturing, 10, 43-58.

Zahra, S. A., Ireland, D. R., ve Hitt, M. A. (2000), "International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning and Performance", Academy of Management Journal, 43(5): 925-950.

Zahra, S.A. (1991), "Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study", Journal of Bussiness Venturing, 6, 259-285.

Zahra, S.A. (1993), "Environment, Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: A Taxonomic Approach", Journal of Business Venturing, 8, 319-340.

Zahra, S.A., Hayton, J.C., Neubaum, D.O., Dibrell, C., ve Craig, J. (2008), "Culture of Family Commitment and Strategic Flexibility: The Moderating Effect of Stewardship", Entrepreneurship Theory and Practice, 32(6), 1035-1054.

Zajac, E. J., Golden, B. R., ve Shortell, S. M. (1991), "New Organizational Forms for Enhancing Innovation: The Case of Internal Corporate Joint Ventures", Management Science, 37(2), 170-185.

Zhou, H. ve De Wit G. (2009), "Determinants and Dimensions of Firm Growth", SCALES EIM Research Reports (H200903), Available at, SSRN: http://ssrn.com/abstract=144 3897

İşletmeler doğal bir süreç olarak büyüme eğilimindedirler. İşletmeler yoğun rekabetin yaşandığı ekonomik ortamda, büyüme amaçları doğrultusunda eylemlerinde stratejik davranmak zorundadırlar. Stratejik perspektife sahip işletmelerin fırsatları görebilme ve tehditlerle mücadele edebilme imkânlarının güçlü olabileceği söylenebilir. Küresel değişimde, işletmeler yenilikçi olabildikleri kadar rekabetçidirler. Çünkü işletmeler açısından yenilikçi olmak günümüz ekonomik ortamında bir zorunluluktur. Stratejik davranışlarının merkezine yenilikçiliği koyan işletmelerin rekabet baskısından kazançlı çıkabilecekleri öngörülebilir. Bununla birlikte işletmeler yenilikçiliklerini kurumsal girişimcilik faaliyetleri ile ortaya koyabilmektedirler.

Çalışmanın birinci bölümü küreselleşme, "Rekabet ve Stratejik Perspektif" konuları hakkındadır. İkinci bölüm iki ana kısımdan oluşmaktadır. İkinci bölümün birinci kısmında "Yenilikçilik" kavramı, kapsamı ve yenilikçilik stratejisi hakkında teorik bilgiler verilmiştir. İkinci bölümün ikinci kısmı ise ağırlıklı olarak "Kurumsal Girişimcilik" kavramı, çeşitleri ve boyutları hakkında teorik bilgileri içermektedir. Çalışmanın üçüncü bölümü ise "İşletmelerin Büyümeleri"ni kapsamaktadır. Bu bağlamda büyüme kavramı, tanımı ve büyüme formları hakkında bilgiler verilmiştir.

çizgi e-Kitap
PDF
çizgi
www.cizgikitabevi.com
/cizgikitabevi