T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı

Doktora Tezi

REKABET GERİLİMİNİN STRATEJİK İNOVASYONA ETKİSİNİN FARKINDALIK MOTİVASYON VE YETENEK PERSPEKTİFİNDE İNCELENMESİ

Ertan Gündüz
2502050260

İstanbul, 2012

T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı

Doktora Tezi

REKABET GERİLİMİNİN STRATEJİK İNOVASYONA ETKİSİNİN FARKINDALIK MOTİVASYON VE YETENEK PERSPEKTİFİNDE İNCELENMESİ

Ertan Gündüz

2502050260

Danışman Öğretim Üyesi
Prof. Dr. Fatih Semercioöz

İstanbul, 2012

T.C. İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER
1982 ENSTİTÜSÜ

D O K T O R A

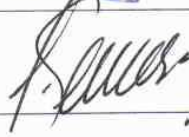
T E Z O N A Y I

ÖĞRENCİNİN

Adı ve Soyadı	**: ERTAN GÜNDÜZ**	Numarası	**: 2502050260**
Anabilim/Bilim Dalı	**: İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON**	Tez Savunma Tarihi	: 18.01.2012
Danışman	**: PROF.DR.FATİH SEMERCİÖZ**	Tez Savunma Saati	**: 11.00**

Tez Başlığı : **REKABET GERİLİMİNİN STRATEJİK İNOVASYONA ETKİSİNİN FARKINDALIK MOTİVASYON VE YETENEK PERSPEKTİFİNDE İNCELENMESİ.**

TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin **35. Maddesi** uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin **KABULÜ'NE** OYBİRLİĞİ / ~~OYÇOKLUĞUYLA~~ karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1-PROF.DR.HAYRİ ÜLGEN		Kabul
2- PROF.DR.UĞUR YOZGAT		Kabul
3-PROF.DR.İBRAHİM PINAR		Kabul
4-PROF.DR.GÖNEN DÜNDAR		kabul
5-PROF.DR.FATİH SEMERCİÖZ		Kabul

ÖZ

Rekabet Geriliminin Stratejik İnovasyona Etkisinin Farkındalık Motivasyon ve Yetenek Perspektifinde İncelenmesi

Ertan GÜNDÜZ

Stratejik inovasyon, örgütlerin rekabetten kurtularak sağlıklı büyüme sağlamakta kullanabileceği önemli bir araçtır. Rekabet geriliminin örgütlere bu amaçla yardım edebileceği düşüncesi, bu araştırmanın yapılmasına neden olmuştur. Amaç, rekabet geriliminin kaynakları ve sonuçlarını incelemenin yanında örgütlerin değişiklik yapmak, iç ve dış paydaşların kazandığı bir gelecek kurmak amaçlarına katkıda bulunmaya çalışmaktır. Bu amaca ulaşmak için örgüt paydaşları tarafından algılanan rekabet geriliminin, rakip örgütlerle rekabeti tırmandırmanın yanında örgütlerce rekabeti anlamsız kılan çekişmesiz pazar alanı yaratmakta kullanılabileceği savunulmaktadır. Araştırma iki yeni model kullanmaktadır. İlk olarak, veriler örgüt ikilileri bazında toplanıp incelenmektedir. Böylelikle farkındalık, motivasyon ve yetenek perspektifinde odaklanılan örgüt için belirli bir rakibin yarattığı gerilim ve odaklanılan örgütün rakibi için geliştireceği tedbir tahmin edilebilmektedir. İkinci model de örgüt iç ve dış paydaşlarınca algılanan rekabet gerilimi değişkeninin, somut değişkenlerle bağımlı değişkenler arasında bağımsız ve aracı değişken olarak etkilerinin incelenmesinde kullanılmasıdır. Farkındalık, motivasyon ve yetenek perspektifinde rekabet geriliminin, örgüt yönetici ve sanayi paydaşlarının değerlendirmeleri ile üç değişkenin etkilerine maruz olduğu savunulmaktadır: Nispi ölçek, rakibin saldırı şiddeti ve rakibin yarışma yeteneği. Rekabet gerilminin de iki tür sonucu bulunmaktadır. Uygulamaya yönelik sonuçları,

rakibe direkt saldırı, başkalarının keşiflerinden yararlanma veya stratejik inovasyon uygulamasıdır. Uygulama öncesinde ise bu konuda bir seçim yapmak gerekmektedir. Araştırma, Türkiye İç Hat Yolcu Taşımacılığı sektöründeki işletmelerin tüm yöneticilerine ve önemli dış paydaşlara uygulanan bir anketle hem birincil veri, hem de resmî ve özel kaynaklardan elde edilen ikincil verilerden yararlanılarak geliştirilmiştir. Sebep sonuç ilişkilerine ait elde edilen çoğu veri literatürle uyumludur. Rakibin saldırı şideti ile kısmen de yarışma yeteneğinin odak örgütün hissettiği rekabet gerilimini etkilediği bulunurken, sektördeki işletmelerin büyüklüğünün ve etki alanlarının rekabet gerilimini etkilemediği görülmüştür. Rakibin saldırı şiddetinin de nispi ölçek, ve rakibin yarışma yeteneği ile rekabet gerilimi arasında aracılık etkisinin de olmadığı bulunmuştur. Rekabet gerginliğinin rakibe saldırı şiddetini belirlediği bulunmuştur. Örgütün algıladığı rekabet geriliminin stratejik inovasyon uygulamalarına etkisi üç örgütsel durum bazında incelenmiştir. İlk durum, örgüt performansının yöneticilerin hedeflediği düzeyden düşük olması, ikinci durum örgütün hem farklılık hem de düşük maliyet stratejisini bir arada uygulamaya çalışması, son durum da örgütün büyüme evresinde olmasıdır. Her üç durumda da sonuçlar örgütün algıladığı rekabet geriliminin stratejik inovasyon uygulamalarına olumlu etkisi olduğu yönündedir. Rekabet geriliminin, örgütün rakibe direkt saldırı veya başkalarının keşiflerinden yararlanma kararlarına olumlu bir etkisi varken stratejik inovasyon kararlarına direkt etkisi olmadığı bulunmuştur. Bunun yanında stratejik inovasyona yatkın örgütlerde iç ve dış paydaşların algıladığı rekabet geriliminin, stratejik inovasyon kararlarına öngörüldüğü gibi pozitif ve anlamlı bir düzenleyici etkisi tespit edilmiştir. Sonuçlar, rekabet, inovasyon ve stratejik yönetimin diğer alanlarındaki çalışmalarda olduğu gibi ekonomi disiplininde yapılacak çalışmalarda da kullanılabilecektir.

Anahtar Kelimeler: Rekabet gerilimi, Stratejik inovasyon, Çekişmesiz pazar alanı, Farkındalık, Motivasyon, Yetenek.

JÜRİ ÜYELERİ:

Prof. Dr. Hayri Ülgen

Prof. Dr. Uğur Yozgat

Prof. Dr. Gönen Dündar

Prof. Dr. İbrahim Pınar

Prof. Dr. Fatih Semercioöz

ABSTRACT

The Effects of Competitive Tension on Strategic Innovation in the Awareness-Motivation-Capability Perspective

Ertan GÜNDÜZ

Strategic innovation is a crucial tool for the organizations on acquisition of healthy growth and being relieved of competition. The thought that competitive tension may assist organizations on the way is the reason behind this dissertation. Main objective is not only to investigate the sources and consequences of competitive tension but also try to support firm and industry stakeholders' will to found an advantageous future. To reach this objective it is proposed that the competitive tension perceived by inner and outer stakeholders might be used for both increasing the volume of focal firm attacs and creating a market of no struggle in making competition useless. The research uses two new models. First, the data is gathered and used in the form of firm dyads. Thus, the tension created by a certain competitor and the reaction of the focal firm for that certain occasion can be predicted in awareness, motivation and capability perspective. Second model is the usage of the variable of the competitive tension perceived by inner and outer stakeholders on investigating the effects as independent and mediator factors to objective ones. The current research brings to the combined study of competitor analysis and interfirm rivalry a theoretical and empirical fusion of the awareness-motivation-capability perspective and objective and perceptual considerations of a critical construct: competitive tension. Competitive tension has two different outcomes. Implications are focal firm attacks on rival, benefit of others inventions or implementation of strategic

innovation. A choice is required before execution. The research was builded on primary survey data provided by all the managers of Turkish Domestic Passenger Airlines and important endustry stakeholders, secondary data gathered from public and private sources. Most output of relationships having direction are in line with the literature. Rival's attack volume and partly capability to contest were found to affect the perceived competitive tension of the focal firm while it was not the case for relative scale. The moderator effect of rival's attack volume was not found eigther between relative scale or capability to contest with competitive tension. Another output is that competitive tension affects attack volume to rival. The effect to strategic innovation of perceived competitive tension of the firm analized based on three firm level contingencies. The first condition is the performance level of the firm is below the aspiration level. Second one is the endeavour of the firm to gather both low cost and creativity together. The last but not the least is firm being on enlargement stage in the life cycle. The output for all three conditions show that the perceived competitive tension of the firm affects positively the strategic innovation implementations. There is a positive effect of perceived competitive tension on the decisions of directly attacking to rival and benefitting from the inventions of the others according to research. But no clear direct effect of perceived competitive tension could be found on strategic innovation decisions just after perceiving competitive tension. Besides that, the evidence is found as expected that the perceived competitive tension, in firms fond of strategic innovation, by all firm and industry level stakeholders, has a positive mediator effect on the decisions of strategic innovation. Concluded outpust of this dissertation might be usefull not only to the branches of strategic management research such as innovation and competitive dynamics but also to other research under the discipline of economics.

KEY WORDS: Competitive tension, Strategic innovation, Market without competition, Awareness, Motivation, Capability.

COMMİTTEE:

Prof. Dr. Hayri Ülgen

Prof. Dr. Uğur Yozgat

Prof. Dr. Gönen Dündar

Prof. Dr. İbrahim Pınar

Prof. Dr. Fatih Semercioöz

ÖNSÖZ

Bu çalışma, Türkiye'de stratejik inovasyonu iş konsepti açısından en geçerli rekabet aracı olarak görmeye başlayan örgütlerdeki rekabet geriliminin, iç ve dış paydaşların gözüyle incelenmesi amacıyla ele alınmıştır.

Bu çalışmanın seçilmesinin nedeni, örgütün belirli bir rakibe karşı tavır almasına sebep olacak gerginlik derecesinin sebepleri ile diğer sonuçlarının yanında stratejik inovasyona etkisinin bulunduğu savını Türkiye İç Hat Hava Yolcu Taşımacılığı sektörü örneği ile incelemektir. Farkındalık – motivasyon – yetenek perspektifiyle oluşturulan çevrede, yöneticiler ve sanayi dalındaki çıkar gruplarının yaptığı değerlendirmeler tarafından oluşturulan rekabet gerginliği, üç faktörün bağımsız ve etkileşimli katkısıyla belirlenmektedir: Nispî ölçek, rakibin saldırı miktarı ve rakibin rekabet edebilme gücü olarak tanımlanabilecek yarışma yeteneği. Çalışmada, rekabet gerginliğinin örgütlerdeki stratejik inovasyon kararlarına olan etkisi ölçülerek bu konudaki eksikliğin ortadan kaldırılması hedeflenmiştir. Çalışmanın sonucunda örgütlerarası rekabet ile rakip analizleri arasındaki ilişkinin irdelenmesi ve rakip örgütlerin incelenmesinin kolaylaşması; böylece stratejik karar alma sistemine katkı sağlanması umulmaktadır.

Araştırma esnasında özellikle örgüt yöneticilerinin, araştırmanın ciddiyetine ve bu konuda vakit kaybetmenin yararına inanmalarını sağlamakta güçlük yaşanmıştır. İkinci güçlük ise özellikle halâ büyümekte olan bir sektör olarak Türkiye İç Hat Hava Yolcu Taşımacılığı sektörü rekabeti ile ilgili gerek istatistik veri gerekse rekabetle ilgili düzenli verilerin alınabileceği bir yayın kaynağının bulunmamasıydı. Buna rağmen sonuçlandırılabilen bu çalışmanın daha sonra yapılacak benzer çalışmalar için yararlı olmasını umuyorum.

TEŞEKKÜR

Çalışma süresince sabır, anlayış ve mükemmel rehberliğiyle beni hedefe yönlendiren, değerli danışmanım Sayın Prof. Dr. Fatih SEMERCİÖZ'e sonsuz şükranlarımı sunuyorum.

Araştırmanın amaca ulaşmasında göstermiş oldukları ilgi ve anlayışla önemli bir pay sahibi olan, bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım değerli hocalarım Sayın Prof. Dr. Hayri ÜLGEN VE Prof. Dr. Uğur YOZGAT'a derin minnettarlığımı ifade etmeyi bir borç bilirim.

Ayrıca başta eğitimime katkıda bulunan değerli İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Doktora Programı'nda görev alan Öğretmenler olmak üzere vaktini aldığım ve bu araştırma nedeniyle zamanımı esirgediğim tüm sevdiklerim ile beni önemseyerek değerli katkılarını esirgemeyen, ismini burada sayamayacağım tüm Havayolu Sektör Emekdarlarına teşekkür ederim.

Son olarak, ama belki de katkıları ilk sıralarda olan, değerli akademisyen, çalışma ve fikir arkadaşlarıma yardım ve eleştirilerinden ötürü en içten teşekkürlerimi sunuyorum.

İÇİNDEKİLER

Sayfa Nr.

Özet iii

Abstract vi

Önsöz ix

Teşekkür x

İçindekiler xi

Tablolar Listesi xvii

Şekiller Listesi xviii

GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM

REKABET GERİLİMİ 5

A. Stratejik Yönetim 5

1. Yönetim Stratejileri 6

2. Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimindeki Teoriler 9

a. Stratejik Gruplar 11

b. Rekabet Hareketleri Araştırması 12

c. İşlem Maliyetleri Yaklaşımı 18

ç. Vekâlet Teorisi 18

d. Örgüte Kaynak Temelli Yaklaşım 19

1) Stratejik Liderlik ve Stratejik Karar Teorisi 20

2) Örgüte Bilgi Temelli Yaklaşım 24

3. Davranış Zamanlamasına Göre Rekabet Stratejileri 27
B. Rekabet 31
1. Rekabet Hukuku ve Stratejik Yönetim 32
2. Ağırlık (Sıklet) Merkezi ve Karar Noktaları 34
a. Çevredeki Fırsat ve Tehditleri Algılamanın Örgüt Kararlarına Etkisi 35
b. Örgütün İlgi Alanı ve Kimliğinin Örgüt Kararlarına Etkisi 38
1) Örgüt Kimliğinin Farkındalık Unsurunun Kararlara Etkisi 40
2) Örgüt Kimliğinin Motivasyon Unsurunun Kararlara Etkisi 40
3) Örgüt Kimliğinin Yetenek Unsurunun Kararlara Etkisi 41
c. Akılcı Görünmeyen Kararlar 42
ç. Rakipler Arasındaki Çok Noktalı Rekabet 46
1) Birebir Rekabet 48
2) Üçüncü Oyuncu 50
3) Üçlü Rekabetin Biçimleri 51
a) Üç Saldırgan 53
b) Üçlü Sakınma 53
c) İki Çekingen ve bir Saldırgan 54
ç) İki Saldırgan ve bir Çekingen 55
3. Sektör Analizi 57
4. Rekabet Avantajının Kaynakları 59
C. Rekabet Dinamikleri 61
1. Sosyal Algılama İçinde Sorun Sezinleme 67
a. Sosyal Anlayış 69
b. Haber İşleme 70
c. Sosyal Motivasyon 71
2. Rekabet Gerginliği 72
3. Rekabet Geriliminin Kaynakları Olarak Farkındalık, Motivasyon ve Yetenek 74
4. Tedarik Zinciri Halkalarında Rekabet 75
a. Kaynaklar İçin Rekabet 76
b. Kaynak Benzemezliği ve Ürün Pazarı Paylaşımı 77
c. Kaynak Benzerliği ve Ürün Pazarı Farklılığı 78

ç. Kaynak Çok Yönlülüğü 79
d. Kaynak Hareketliliği 79
e. Kaynak Kesintisi 79
1) Kaynak Aşırtma 81
2) Kaynak Hapsetme 82
f. Karşılıklı Sakınma Yaklaşımında Faktör Pazarı Rekabeti 83

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK İNOVASYON 89

A. Tanımlar 89
1. İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi 91
2. İnovasyon Çeşitleri 95
a. Kademeli ve Radikal İnovasyonlar 97
b. Ürün ve Süreç İnovasyonları 100
1) Ürün İnovasyonu 101
2) Süreç İnovasyonu 101
3) Ürün ve Süreç İnovasyonu İlişkisi 102
B. İnovasyonun Stratejik Önemi 107
1. Oyun Teorisi 111
2. İnovasyon Teorisine Geleneksel Yaklaşım ve Sonrası 114
a. Müstakil Objelerden Organize Ürünlere Geçiş Süreci 115
b. Ürün Geliştirmede Kapalı Sistemden Açık Sisteme Dönüşüm 115
c. Akılcı Planlanmış Ürünlerden Prototipler Yardımıyla Ürün Geliştirmeye Dönüşüm 116
ç. Var Olan Pazarlardan Pazar Yaratmaya Geçiş Süreci 116
d. İç Bütünleşme Bakış Açısının Ekosistem bakış Açısına Dönüşümü 117
e. Yetenekliliğe Göre Seçimden Yüksek Yüksek Düzeyde Sosyal İlişkiler Kullanarak Seçime Dönüşüm 117
f. Telif Haklarıyla Kazanımdan Strateji ve Güce Doğru Geçiş Evrimi 118
3. Örgütlerde İnovasyonun Gerekliliği 120

a. Ürün İnovasyonunun Gerekliliği 120
b. Süreç İnovasyonunun Gerekliliği 121
C. İnovasyonu Etkileyen Etmenler 122
1. Atıl Kaynaklar ve İnovasyon 122
a. İnovasyon Uygulama Düzeyi Kararı 124
b. Araştırma ve Geliştirme ile İnovasonun Örgütsel Belirleyicileri 125
1) Sorunsal Araştırma 127
2) Atıl Kapasite Araştırması 127
3) Karar Alma 128
2. İnovasyonda Zaman Faktörü 131
a. Ürün Hayat Eğrisi 131
b. Zamanı Etkin Kullanmanın Önemi 133
3. Pazarda İlk Olmanın Sunduğu Üstünlükler 135
4. İnovasyonda Bütçe Kısıtlamasının Etkisi 137
5. İnovasyon ve Örgüt Performansı 139
a. Küresel İnovasyon Kavrayışı ve Örgüt Performansı 142
b. Küresel İnovasyon Yönetiminin Boyutları 144

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

REKABET GERİLİMİ VE STRATEJİK İNOVASYON İLİŞKİSİ 148

A. Rekabet ve İnovasyonla İlgili Prensipler 151
1. Rekabet ve İnovasyonla İlgili Araştırmalar 156
2. İnovasyon Güdüleyicisi Olarak Rekabet 159
B. Rekabeti Anlamsız Kılmak 161
1. Yüksek Teknolojik Türbülans 164
2. İnovasyon Kıyaslamaları 168
3. Bozucu İnovasyonlar 171
a. İş Modeli İnovasyonu 172
b. Radikal Ürün İnovasyonları 173
4. Stratejik İnovasyon 175

5. Örgütsel Esneklik ve Katılık (Atalet) Dengesi 180
6. Stratejik İnovasyonun Uygulaması 185
a. Strateji Tuvali 187
b. Dört Eylem Çerçevesi 187
7. Kaos ve Stratejik İnovasyon 191
8. Stratejik Yönetim Eleştirisi 195
9. Konu ile İlgili Daha Önce Yapılmış Çalışmalar 198
C. Farkındalık Motivasyon ve Yetenek Perspektifinden Rekabet Gerilimi 209

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

REKABET GERGİNLİĞİNİN STRATEJİK İNOVASYON KARARINA ETKİSİYLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA (HAVAYOLLARI SEKTÖRÜ TÜRKİYE İÇ HAT REKABETİ ÖRNEĞİ) 220

A. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Önemi 221
B. Araştırmanın Yöntemi 226
1. Ölçme ve Ölçekleme 228
2. Araştırmanın Sınırlandırmaları 231
3. Anakütle ve Örneklem 233
4. Veri Toplama Yöntemi ve Değişkenler 235
a. Araştırmanın Değişken İfadeleri 236
1) Rekabet Gerilimine Ait İfadeler 237
2) İnovasyona Ait İfadeler 238
b. Bağımlı Değişkenler 240
c. Bağımsız Değişkenler 245
ç. Kontrol Değişkenleri 251
5. Araştırma Uygulamasının Tanıtımı 257
6. Uygulanan İstatistiksel Analizler 260
C. Araştırmanın Modeli 262
Ç. Araştırmanın Hipotezleri 265
D. Araştırma Bulguları 266

1. Demografik Özellikler 266
2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri 268
a. Geçerlilik Analizleri 268
b. Güvenilirlik Analizleri 270
3. Değişkenler Arası İlişkilerin Araştırılması 272
a. Farkındalık Motivasyon ve Yetenek Değişkenlerinin Rekabet Gerilimine Etkisinin Araştırılması 277
b. Rekabet Geriliminin Rakibe Saldırı Şiddeti Üzerindeki Etkisinin Araştırılması 285
c. Rekabet Geriliminin Stratejik İnovasyon Uygulamaları Üzerindeki Durumsal Etkisinin Araştırılması 281
1) Hedef Düzeyinin Altındaki İşletme Performanslarında 287
2) İki Yönlü İşletmelerde 290
3) Büyüme Evresindeki İşletmelerde 291
ç) Farkındalık – Motivasyon ve Yetenek Perspektifinden Rekabet Geriliminin Yönetim Kararlarına Etkisinin Araştırılması 294
E. Araştırmadan Elde Edilen Sonuçlar 306

SONUÇ 312
KAYNAKÇA 322
ÖZGEÇMİŞ 370

TABLOLAR LİSTESİ

Tablolar		Sayfa
Tablo 1	Fırsat ve Tehdit Algılamasına İlişkin Dolaylı Öneriler	36
Tablo 2	Üçlü Rekabet Biçimleri	52
Tablo 3	Bazı Önemli Yenilikleri İcat Eden ve Geliştiren Şirketler	94
Tablo 4	Genel İnovasyon Türleri	95
Tablo 5	Kademeli ve Radikal İnovasyonun Karşılaştırılması	98
Tablo 6	Pazara Giriş Sırasının Pazar Payına Etkisi	136
Tablo 7	Pazarda İlk Olmanın Avantaj ve Dezavantajları	136
Tablo 8	Küresel İnovasyon Modeli Geliştirirken Karşılaşılan Yönetim Güçlükleri	144
Tablo 9	Teknoloji Yoğunluğuna Göre Sanayi Sınıflandırması	167
Tablo 10	Havayolu İç Hat ve Yolcu Sayıları Dağılımı	266
Tablo 11	Havayolu İşletmelerinin Kuruluş Yılları ve Yaşları	267
Tablo 12	Grupiçi Korelasyon Katsayıları	271
Tablo 13	Değişkenlere İlişkin Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Değişkenler Arası Korelâsyonlar 1	273
Tablo 14	Değişkenlere İlişkin Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Değişkenler Arası Korelâsyonlar 2	276
Tablo 15	Birleşik Olarak Algılanan, Rekabet Gerilimi Kaynakları ile İlgili Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	280
Tablo 16	Algılanan Rekabet Geriliminin Rakibe Saldırı Şiddeti Üzerindeki Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi Sonuçları	282
Tablo 17	Değişkenlere İlişkin Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Değişkenler Arası Korelâsyonlar 3	284
Tablo 18	Algılanan Rekabet Geriliminin Stratejik İnovasyon Uygulamaları Üzerindeki Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi Sonuçları 1	287
Tablo 19	Algılanan Rekabet Geriliminin Stratejik İnovasyon Uygulamaları Üzerindeki Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi Sonuçları 2	290
Tablo 20	Algılanan Rekabet Geriliminin Stratejik İnovasyon Uygulamaları Üzerindeki Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi Sonuçları 3	292
Tablo 21	Değişkenlere İlişkin Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Değişkenler Arası Korelâsyonlar 4	295
Tablo 22	Algılanan Rekabet Geriliminin Rakibe Direkt Saldırı veya Başkalarının Keşiflerinden Yararlanma Kararı Üzerindeki Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi	297
Tablo 23	Algılanan Rekabet Geriliminin Stratejik İnovasyon Kararı Üzerindeki Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi Sonuçları	299
Tablo 24	Algılanan Rekabet Gerilimi ve Örgütsel Kararlar İlişkisindeki Düzenleyici Etkiler	303
Tablo 25	Algılanan Rekabet Geriliminin Stratejik İnovasyon Uygulamasına Etkisindeki Örgütsel Yatkınlığın Düzenleyici Etkisi	304
Tablo 26	Araştırılan Hipotezlerin Test Sonuçları	305

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekiller		Sayfa
Şekil 1	Stratejik Karar Almaya Etki Eden Dolaylı Faktörler.....	22
Şekil 2	Sektörde Rekabeti Yöneten Güçler.....	58
Şekil 3	Ürün Pazarı ve Faktör Pazarı Çakışması Matrisi.....	84
Şekil 4	Yenilik Boyutları.....	96
Şekil 5	Uzun Dönemde Ürün ve SüreçYeniliği Arasındaki İlişki.....	104
Şekil 6	İnovasyon Kararı Alma Süreci.....	125
Şekil 7	İşletmeler arası rekabet ve sonuçlarıyla ilgili bir model.....	165
Şekil 8	Mavi Okyanus Stratejisinin Altı Prensibi.....	187
Şekil 9	Değişim Kararlarında Stratejik Sıra.....	190
Şekil 10	Üçgen: Üç Farklı Stratejik Seçenek.....	196
Şekil 11	Hareket, tepki ve performans belirleyicileri hakkında bir çalışma...	200
Şekil 12	Rekabet Gerginliği Modeli.....	264
Şekil 13	Rekabet Gerginliğinin Kaynakları.....	279
Şekil 14	Rekabet Gerginliğinin Rakibe Şiddetli Saldırıya Etkisi.....	281
Şekil 15	Algılana Rekabet Gergiliminin Etkileri.....	286
Şekil 16	Düşük Örgüt Performansı Durumunda Algılanan Rekabet Geriliminin Etkisi.....	288
Şekil 17	Hem Farklılık hem de Düşük Maliyet Hedefleyen Örgütlerde Algılanan Rekabet Geriliminin Etkisi.....	289
Şekil 18	Büyüme Evresindeki Örgütlerde Algılanan Rekabet Geriliminin Etkisi.....	293
Şekil 19	Algılanan Rekabet Gergiliminin Örgüt Kararlarına Etkileri.....	294
Şekil 20	Algılanan Rekabet Geriliminin Direkt Etkisi.....	296
Şekil 21	Algılanan Rekabet Geriliminin Dolaylı Etkisi.....	298
Şekil 22	Algılanan Rekabet Geriliminin Düzenleyici Etkisi.....	301
Şekil 23	Algılanan Rekabet Geriliminin Etkileri.....	302

GİRİŞ

Rakip analizi, örgütle rakibi arasındaki ikili ilişkiye yönelik bir incelemedir. Örgütler arası rekabette ise bir örgüte odaklanılarak rakip örgütleri ayrı ayrı değerleme yoluyla etki ve tepkileri incelemek söz konusu olmaktadır. İki araştırma alanına böyle yaklaşmak, araştırmacıyı örgüt ikililerini temel analiz bileşeni olarak kabul etmeye götürmektedir. Rekabet hareketleri araştırması yapan araştırmacılar, örgüt ikililerini kullanarak pazar dinamiklerinin anlamını açıklamaya çalışmış fakat üçüncü rakibi de incelemek gerekince daha fazla açıklayıcı değişkene gereksinim duymuşlardır. Saldırganlık ve sakınma pazar davranışlarının analizinde kullanılan farkındalık, motivasyon ve yetenek değerlendirici değişkenleri, analize ikiden fazla örgüt sokabilirken ikili yapının kullanışlılığını da azaltmamaktadırlar.

Örgütlerin stratejik kararlarını açıklayan yaklaşımların kuşkusuz rekabetin sebep ve sonuçları hakkında derin katkıları bulunmaktadır. Sanayi organizasyon teorisi ve rekabet ortamının değişimi ile yeniden gündeme gelen kaynak yaklaşımı, strateji geliştirilmesinde kullanılan iki temel örgütsel yaklaşım olmuştur. Sanayi organizasyon teorisi dış çevrenin, kaynak yaklaşımı ise örgüt içindeki kaynak ve yeteneklerin önemini vurgulamaktadır. Örgüt stratejisi oluşturulurken rekabetin gözetilmesinin yararları, son dönemlerde sorgulanmaya başlanmıştır. Bunun yerine zamanın önünde değişiklikleri tanımlamak, fırsatları ortaya çıkmadan yakalamak arayışı yerleşmektedir. Değer inovasyonu adıyla anılan bu fırsatların özelliği, maliyeti düşürürken aynı zamanda sunulan değeri yükseltecek farklılığı yaratmalarıdır. Bu yeni arayış, sanayi organizasyon teorisinin strateji çalışmaları ile taban tabana zıt değil, tamamlayıcı niteliktedir. Bir örgüt tüm ürün ve hizmet sunumlarını çekişmesiz pazar alanında yapamayacaktır. Stratejik hareketler, maliyeti yüksek girişimlerdir. Bu yüzden mevcut sunumların kazançları ile beslenmeleri gerekmektedir. Ayrıca bir defada ürün portföyüne ait, yalnız bir hareket yapılması gerekmektedir.

Stratejik yönetim araştırmaları içinde sektör düzeyinden ayrılarak örgüt düzeyine vurgu yapan ilk yaklaşımlardan biri olan rekabet hareketleri araştırması akımı, örgüt stratejilerinin hareket ettiğini, diğer bir deyişle dinamik olduğunu savunmaktadır. Hızla değişen çevreye karşılık olarak esneklik, hız ve inovasyonu öne çıkaran örgütler rekabetin tırmanmasını hızlandırmaktadır. İnovasyonun rekabete yol açtığını kabul eden araştırmacılar bunun tersini hemen söyleyememişlerdir.

Gerginlik, rekabet tavrının açığa çıkarılmasıyla gelinen kopma noktası anından daha önceki gizli zorlama olarak tanımlanmaktadır. Nesnel gerginlik, rakiplerin yer aldığı sürekli değişen pazar yapısı veya koşulları ile ilgili iken, algılanan rekabet gerginliği, örgüt yönetici ve paydaşlarının bir rakibi ne ölçüde birincil rakip olarak betimlemesine bağlanmaktadır. Pazar ortaklığı, çok pazarda ilişki ve karşılıklı tehdit gibi unsurlar, nesnel yapısal gerilim hakkında bilgi vermektedir. Algısal gerilim için ise hem gerilimi hisseden örgüt yöneticileri, hem de daha objektif olabilecekleri varsayılarak örgüt dışındaki değerleyiciler tarafından algılanan, muhtemelen farklı, rekabet gerilimi algılamasına dair görüşler birlikte değer taşımaktadırlar.

Yurt dışında rekabet yapılan gerilimine ilişkin araştırmalar, daha çok havayolu iç hat yolcu taşımacılığı üzerinde olmakla birlikte, gemi yapım, yazılım sektöründe olan veya çok uluslu ve araştırma geliştirme yapan örgütler gibi farklı örnekler üzerinde yapılmıştır. İncelenen bu araştırmalarda rekabet geriliminin sebeplerinin incelenmiş ve sonuçları arasında stratejik inovasyon sayılmış olduğu fakat sistematik olarak bunu inceleyen bir araştırmanın bulunmadığı görülmektedir. Sadece rekabet geriliminin yarattığı örgütsel sakınma davranışı ile rakibe direkt saldırı veya başkalarının keşiflerinden yararlanmaya yönelik eğilimler araştırılmıştır. Bunun yanında rekabetten kurtulma çabaları olarak anılan stratejik, inovasyon ile ilgili çalışmalar bu araştırma ile paralellik taşımaktadır. Stratejik nitelemesini en çok hak eden bu inovasyon türünü araştıran yazarlar ‘değer inovasyonu’ tanımlamasını kullanmaktadır. Özellikle örgütlerin stratejik inovasyona yatkınlığı ile ilgili değerlemelere ulaşmak böylelikle mümkün olmaktadır. Ülkemizde ise rekabet geriliminin sebep ve sonuçlarına yönelik daha önce yapılmış bir araştırmaya henüz rastlanılamamıştır.

Araştırmanın başında rekabet geriliminin kaynaklarını Türkiye İç Hat Havayolu Yolcu Taşıma Sektörü örneği üzerinde denemek, daha önce yurt dışında yapılan araştırmaların bir tekrarı niteliğini taşımaktadır. Fakat araştırmanın devamında incelenen rekabet gerginliğinin sonuçları açısından önceki uygulamalar değişik bir açıdan denenmektedir. Diğer uygulamalar rekabet geriliminin sadece rakibe saldırı şiddeti sonucuna odaklanırken bu çalışmada ayrıca başkalarının keşiflerinden yararlanmanın da direkt bir sonuç olduğu göz önünde bulundurulmaktadır. Ayrıca stratejik inovasyon uygulamalarının da rekabet geriliminden kaynaklandığı savı aynı model dâhilinde incelenmiştir. Böylece rekabet geriliminin araştırılmasına yeni bir boyut katılmıştır. Bir diğer inceleme odağı da rekabet geriliminin örgütün karar alma sistemi üzerindeki etkilerdir. Rekabet geriliminin yukarda sayılan rakibe saldırı şiddeti, başkalarının keşiflerinden yararlanma ve stratejik inovasyon uygulamalarına etkisi olduğu gibi bu uygulamaların belirgin bir zaman aralığı öncesinde de olsa bu yöndeki örgütsel kararları etkilediği düşünülmektedir. Rekabet geriliminin bu kararlar üzerindeki etkisi örgütün koşullarına da bağlıdır. Bu koşullar: Örgüt yöneticilerinin hedeflediği performansın altında kalan örgüt performansı, örgütün büyüme evresinde ve stratejik inovasyona yatkın olması durumlarıdır. Anılan koşullar rekabet geriliminin direkt ve ayarlayıcı etkilerinin denenmesine uygun bulunmaktadır. Böylece algısal bir değişkenin aracı etkilerinin araştırma modeline dâhil edilmesiyle araştırma, konu ile ilgili literatürde sık rastlanmayan bir konuma oturtulmaktadır.

Araştırma örgütlerin rakip ikilileri olarak ele alınarak hazırlanan veri matrislerinin ilgileşim ve regresyon ilişki analizlerine tabi tutulmasından ibarettir. Modele sokulan birincil veriler anket yöntemiyle, ikincil veriler de medya ve resmî kurum yayım organları aracılığı ile elde edilmiştir. Bazı kısıtlarla birlikte kurulan model, tahminde kullanılabilecek, sonuçlara götüren bir modeldir.

Araştırmanın birinci bölümü, stratejik yönetim içinde rekabet dinamiklerinin yeri ve önemine ilişkin tarihsel gelişim süreci ve tanımlarla başlamaktadır. Stratejik yönetim içinde örgütler arasındaki rekabet stratejileriyle ilgili kuramsal yapının incelenmesinin ardından özel olarak örgüt bazındaki rekabet hareketlerinin incelenmesine geçilmiştir. Sanayi organizasyon teorisi ve kaynak yaklaşımının rakip

analizindeki yerlerinin yanında, rekabet dinamiklerinin algısal temellerine de yer verilmiştir. Rekabet gerginliği farkındalık motivasyon ve yetenek perspektifinde irdelenerek örgütün pazar hareketlerini belirleme özellikleri incelenmiştir. Böylelikle tedarik zincirinin her halkasında ve örgütün hayat döngüsündeki tüm noktalardaki kaynaklar ve fırsatlar için diğer örgütlerle yaptığı mücadele ile ilgili kuramsal faktörler gözden geçirilmiş bulunmaktadır.

İkinci bölümde inovasyon incelenmektedir. Öncelikle örgütte inovasyonun gerekliliği, yönetimi, çeşitleri, gelişiminin tarihsel süreci ve uygulama kararlarına etki eden faktörler tanımlanmıştır. Ardından inovasyonun örgüte sağladıkları üzerinde durulmuştur. Bu bölümde son olarak inovasyon gelişim sürecinde karşılaşılan destek ve güçlüklere hem rekabet hem de iş birliği durumlarındaki örneklerden yararlanılan kuramsal çalışmalara yer verilmiştir.

Üçüncü bölüm rekabet ve inovasyon arasındaki ilişkiyi bu iki kavramla ilgili prensipler ve rekabeti anlamsız kılma olasılığı çerçevesinde incelemektedir. Kuramsal açıdan rekabet ve inovasyonun birlikteliklerinin incelendiği ilk bölümde rekabetin inovasyonu güdülediği savına değinilmektedir. İkinci bölümde ise stratejik inovasyon olarak anılan değişik inovasyon türlerine dayanarak örgütlerin rekabetten kurtulmak amacıyla izlediği inovasyon stratejileri yer almaktadır. Bu bölümde ayrıca kaos, yüksek teknolojik türbülans gibi çevre faktörlerinin inovasyonu besleyici etkilerine ve stratejik yönetim ile inovasyonun eleştirilmesine yer verilmektedir. Bölüm konu ile ilgili daha önce yapılmış çalışmalar ve araştırma bölümünde denenecek olan hipotezlerin açıklanmasıyla son bulmaktadır.

Dördüncü bölüm rekabet gerginliğinin sebep ve sonuçlarının havayolları sektörü Türkiye iç hat rekabeti örneği üzerinde incelendiği deneysel bir çalışmadan oluşmaktadır. Araştırma sonucunda farkındalık motivasyon ve yetenek etkenlerinin oluşturduğu rekabet geriliminin, örgütün rakibine direkt saldırı ve başkalarının keşiflerinden yararlanma tepkileri göstermesine etki edebildiği gibi, dolaylı olarak stratejik inovasyon uygulamalarına da etki edebileceği savına destek aranmıştır. Ayrıca örgütün stratejik kararlarında rekabet geriliminin etkisi araştırılmıştır.

I. Bölüm

REKABET GERİLİMİ

Bir sanayi dalı veya bir grup söz konusu olduğunda hemen örgütler veya bireyler arasındaki çekişme akla gelmektedir. İzleyen soru da büyük olasılıkla bu çekişmenin yönetilip yönetilemeyeceği ile ilgili olacaktır.

A. STRATEJİK YÖNETİM

Çekişme, örgütler arasında olduğu gibi aynı sektördeki örgüt grupları, hatta sanayi dalları arasında da olabilmektedir. Bu çekişmenin, diğer adıyla rekabetin iyi tanımlanarak, zararlarının en aza indirilmesi, böylelikle örgüt amaçlarına ulaşmakta en kolay yolun bulunması örgüt yöneticilerine düşmektedir. Rekabetin anlaşılabilmesi için örgütü amaçlarına ulaştıracak yönetim stratejisinin oluşturulma aşamasının incelenmesi gerekmektedir. Bilgi çağında, rekabet avantajı yakalamanın en etkili yollarından biri olan strateji oluşturmak, aynı şeyi daha iyi yapmayı seçmek ya da farklı bir şey yapmayı seçmektir[1]. Bu seçeneklerden birini kullanmaktan

[1] Bazı yazarlara göre strateji oluşturmak 1980'lerde kolayken 1995'ten itibaren daha zorlaşmıştır. Aslında 1985'ten itibaren, örneğin Gary Hamel ve C.K. Prahalad (b), ("Competing in the new economy: Managing out of bounds", **Strategic Management Journal**, No:17, 1996, s. 242) "süreksiz değişim ve artan verimliliği geliştirme baskısı ortamında kimseden yıldızlara bakmasının istenemeyeceğini; son on yılda ne çoğu örgütün stratejik planlama departmanlarını kapatmalarının ne de strateji uzmanlık kuruluşlarının çabalarının odağını iş geliştirmeye kaydırmalarının sürpriz olmadığını" belirtmektedir. Sara Kiesler ve Lee Sproul, ("Managerial response to changing environments: Perspectives on problem sensing from social cognition", **Administrative Science Quarterly**, No: 27, 1982, s. 563) ise karşıt görüşü savunmakta "planın kendisi işe yaramasa da, plan yapma faaliyetlerinin kriz ortamlarında yüksek belirsizlikle algısal provalarla başa çıkabilmek için fırsat sunduğunu" belirtmektedirler. C.K. Prahalad, "Learning to Lead" (Vikalpa: **The Journal of Decision Makers** Vol: 30, No: 2, 2005, s. 2 adlı makalesinde) sürekli innovasyonun sürdürülebilir avantajın tek kaynağı olduğunu ileri sürerken stratejinin sadece: 1. Yeni avantaj kaynakları arama, 2.

umulan, sürdürülebilir bir üstünlük sağlayarak örgüte mümkün olan en uzun ömrü sağlamaktır. Farklı bir sonuç elde etmek için işlerin farklı bir şekilde yapılması gerekmektir. Bu açıdan strateji, örgütün ne açıdan benzersiz olacağına dair bir seçim yapmak olarak tanımlanmaktadır. Literatürde örgütün fark yaratmasına yarayacak olan rekabetçi avantajın köklerinin sektörde, örgütün sahip olduğu temel yeteneklerde (core competence) ve her iki yaklaşımı birleştirerek örgütün sahip olduğu kaynaklarda olduğunu söyleyen farklı görüşler bulunmaktadır[2].

Bu çalışmanın konusu olan rekabet dinamiklerine geçmeden önce stratejik yönetimin işletme bilimi içindeki yerini irdelemekte yarar bulunmaktadır. Bu maksatla yönetim stratejileri ve yöntemlerin tarihsel gelişimi özetlenecek ardından rekabet konusuna ve daha özel olarak da rakip hareket ve karşı hareketlerini inceleyen rekabet dinamikleri araştırmasının merkezinde bulunan rekabet gerilimi konusuna geçilecektir.

1. YÖNETİM STRATEJİLERİ

Stratejik yönetim alanı ortaya çıkışından itibaren etkileyici bir gelişim göstermiştir[3]. Hızla çoğalan araştırma alanları stratejik yönetim dalını hızla güçlendirmiştir. Daha çok uygulamalı ve karma bir alan olması sayesinde stratejik yönetim örgüt performansına etki eden işletme kavramlarını derinlemesine inceleyebilmektedir[4].

Örgütlerin hayatta kalabilmeleri için rakip ataklarına karşılık verebilecek, müşteriyi çekip elde tutabilecek üstünlüklere gereksinimleri bulunmaktadır.

Tek olmak ve kâr sağlamak, 3. Risk azaltmak, 4. Yeni kurallar ve oyunlar icat etmekle ilgili olduğunu savunmaktadır.

[2] Michael E. Porter (c), Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1980 (republished with a new introduction, 1998), s. 28-30; Michael E. Porter (e), Competitive Advantage of Nations, The MacMillan Press Ltd. London and Basingstoke, 1990-91; Gary Hamel ve C.K. Prahalad (a), Competing for the Future. Boston: Harward Business School Press, 1994; David J. Collins ve Synthia A. Montgomery, Competing on resources: Strategy in 1990s, **Harward Business Review**, July-August, 1995, No: 73/4, 1995, s. 120.

[3] İlk örnek olarak Gordon ve Howell (1959: aktaran. Robert E. Hoskisson, Michael A. Hitt ve William P. Wan, Teory and research in strategic management: swings of a pendulum, **Journal of Management**, Vol,: 25, No:3, 2009, s.448) Ford Firması sponsorluğundaki işletme okulu müfredatına ihtisas kursu olarak "işletme politikası" (ing. business policy) açarak öğrencilerine değişik iş alanlarındaki deneyimleri birleştirmeleri ve genel müdürlerin karşılaştıkları karmaşık işletme problemlerini çözmek için bu bilgileri kullanmalarını önermişlerdir.

[4] A.e., s.417.

Stratejilerin bu doğrultuda belirlenmesi, diğer bir ifade ile rekabet üstünlüğü sağlayacak yetenek ve araçların geliştirilmesi örgüt için yaşamsaldır.

Stratejik problem çözme yetenekleri geliştirmek dışında ilk zamanlardaki örnek olay araştırma metodu, genelleme yapma amacı gütmemektedir. Bu nedenle stratejik yönetim, mikroekonomi disiplini içinde yer alan sanayi organizasyon teorisine kadar akademik araştırma yapılabilecek bir alan olarak görülmemiştir[5].

1980'lerden itibaren kullanılan sanayi organizasyon teorisi ve rekabet ortamının değişimiyle hızla ün sağlamaya başlayan kaynak temelli teori, stratejilerin isimlendirilip geliştirilmesinde kullanılan iki temel yaklaşım olmuştur. Sanayi organizasyon teorisi, sektörlerin stratejisini etkileyen en önemli faktör olarak dış çevreyi göstermektedir[6]. Daha sonraki çalışmalar da bu tezi desteklemekle birlikte örgütlerin büyüklüğüne göre sektörel çevrenin etkisinin değiştiği eklenmektedir[7]. Stratejik yönetim araştırmalarının son döneminde ortaya çıkan ve gün geçtikçe daha çok ilgi çeken teorilerinden olan rekabet dinamikleri (birden çok pazarda rekabet ve rekabetsel hareket - tepki) araştırması kısmen sanayi organizasyon teorisi ile birlikte gelişmiştir.

Kaynak yaklaşımı, sürekli rekabet üstünlüğü ve ortalamanın üstünde gelir elde etmek için temel gücün örgüt kaynak ve yeteneklerinde gizli olduğunu savunmaktadır[8]. Örgütün içinde bulunan rekabet kaynaklarındaki gücüne vurgu yapan ilk çalışmalar oldukça eskidir[9]. Bunlardan biri olan ve teknolojik fırsat ve öğrenmeye dayalı kaynaklara önem veren kaynak yaklaşımı örgütlerin sahip olduğu iç kaynaklara odaklanarak sanayi organizasyon teorisinden ayrılmaktadır. Teorinin dikkat çekmesi Hamel ve Prahalad'ın strateji oluşturmada temel yetkinlik fikrini öne

---

[5] A.e.
[6] Porter (c), a.g.e., s.16.
[7] Thomas J. Dean, Robert L. Brown ve Charles E. Bamford, "Differences in large and small firm responses to environmental context: Strategic implications from a comperative analysis of business formations", **Strategic Management Journal**, No:19 (8), 1998, s. 714.
[8] Jay B. Barney, "Firm resources and sustained competitive advantage", **Journal of Management**, No:17 1991, s. 118.
[9] Chester I. Barnard, **The functions of the executive**, Cambridge MA: Harvard Unv. Press, 1938; Philip Selznic, **Leadership in administaration: A sociological perspective**, New York: Harper & Row 1957; Edith T. Penrose, **The theory of the growth of the firm**, New York: Wiley, 1959, 4th Ed. by Christos Pitelis with a new introduction, Oxford, 2009.

sürmeleriyle gerçekleşmiştir[10]. Bu teoriyle örgütlerin başarısı sadece barındırılan yetenek, bilgi ve yenilikçiliğe dayandırılmaktadır.

Kaynak yaklaşımı, bazı uzmanlara göre hem içsel hem de dışsal analiz içermektedir[11]. Örgütler, kaynak yaklaşımına göre de sanayi organizasyon teorisinin öngördüğü gibi, pazara, müşterinin gözünde rakiplerinkinden farklı görünen ürünleri ya da aynı nitelikteki daha düşük maliyetle üretilen ürünleri sunmalıdırlar. Her iki teori de örgüt stratejisinin geliştirilmesinde ve rekabet üstünlüğü elde edilmesinde üretim ve hizmet sunma yeteneklerine büyük önem vermektedir[12].

Yirmibirinci yüzyılın başında strateji formülasyonunun bir işbirliği ruhuyla iç ve dış paydaşların katılımıyla, örgüt içinde aşağıdan yukarıya, tedarik zincirinde ise sondan başa doğru yapıldığı görülmektedir[13]. Yeni bir stratejik ürün için örgütte bulunan kontrol sistemini değiştirerek uygulamak için alt kademelerdeki çabaların yetersizliği, üst yönetimin daha çok karışması gerektiği görülmektedir. Diğer bir deyişle örgüt içinde önemli stratejik kararların uygulanmasında yukardan aşağı kontrol faaliyetine ihtiyaç duyulmaktadır[14].

Bu bölümde stratejik yönetimin ana akımlarına değinilmiştir. Tüm kararlarda olduğu gibi örgütsel rekabetin ve inovasyon kararlarının irdelenmesinde de stratejik yönetim akımlarının belirleyici rol üstlendiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Aşağıda tezimizin genel çerçevesi ile ilgisi nedeniyle stratejik yönetimin tarihsel gelişimine ve ardından Miles ve Snow'un rekabet stratejisi sınıflamasına daha ayrıntılı olarak değinilecektir. Tarihsel sınıflandırmanın yapıldığı dönemler arasında kesin bir ayırım bulunmamaktadır.

---

[10] Hamel ve Prahalad, a.g.e., s. 241.
[11] Danny Miller ve Jamal Shamsie, "The resource view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936- to 1965", **Academy of Management Journal**, No: 39, s. 539.
[12] Örnek için bakınız: Margarethe F. Wiersema ve Julia Porter Liebeskind, "The effects of leveraged buyouts on corporate growth and diversification in large firms", **Strategic Management Journal**, No.16, 1995, s. 447-460; Nathan J. Hiller ve Donald C. Hambrick, "Conceptualizing executive hubris: The role of (hyper-) core self evaluations in strategic decision making", **Strategic Management Journal**, No.26 (4), 2005, s.297-319.
[13] Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand ve Joseph Lampel, "Strategy bites back: It is a lot more, and less, than you ever imagined…" **Financial Times** Prentice Hall, Harlow, UK 292 (pbk), 2005, s. 44; Hamel ve Prahalad, a.g.e., s. 238- 239.
[14] Brian Jorgensen ve Martin Messner, "Management control in new product development: the dynamics of managing flexibility and efficiency", **Journal of Management** Accounting Research, No: 21, 2009, s. 99.

2. STRATEJİK YÖNETİMİN TARİHSEL GELİŞİMİNDEKİ TEORİLER

İlk zamanlar işletme politikası (İng. business policy) olarak anılan stratejik yönetim, sonraki gelişmesi ile tüm ilişkili disiplinlere yön veren önemli çalışmalar üretmiştir[15]. Fark yaratıcı yeterliliğin önemi ve liderlik vurgusu, örgütlerin iç güçleri ve yönetim yeteneklerine odaklanan ilk strateji araştırmalarıyla uyuşmakta ve 1950'lerde aynı zamanda başlamaktadır[16].

İlk dönem araştırmaları stratejinin, performansı, dış fırsatlar ve iç yeteneklerin önem sırasını nasıl etkilediğini, örgüt yapısının stratejiden sonra belirlendiğini kesin olarak ifade etmektedirler. Böylece uygulamanın kuramsal ayırımını, stratejik yönetimde yöneticilerin aktif rollerini ve örgütler arası bağımlılık ile rekabetin temellerini ortaya koymuşlardır. Her ne kadar bu çalışmalar stratejik yönetimin temellerini oluştursa da o dönemde süreç merkezli olan araştırmaların yöntemi sadece örnek olay incelemesi aracını kullanmaktadır[17].

İlk dönemden yirmi yıl kadar sonra 1980'lerde stratejik yönetimin pazarlama, yönetim davranışı ve ekonomi dallarının birleşimi olabileceği öne çıkarılmaya başlarken stratejik yönetim teori ve yöntem açısından ekonomi alanına yaklaşmış ve erken dönemden farklılaşmaya başlamıştır[18]. Böylelikle strateji araştırmaları, çoğu tek örgüt veya sektör üzerinde yapılan örnek olay incelemesi ile tümevarımlı yöntem yerine yapı – uygulama – performans dizisinden çıkarılan bilimsel önermeleri geniş ölçekli istatistik araştırma yöntemleri kullanarak tümdengelimli olarak yapılmaya başlanmaktadır[19].

---

[15] Ayrıntılı bilgi için bz. Alfred D. Chandler, **Strategy and structure**, Cambridge MA: MIT Press, 1962; H. Igor Ansoff, **Corporate strategy**, New York MacGraw Hill, 1965 ve Edmund P. Learned, Clayton M. Christensen, Kenneth R. Andrews ve William D. Guth, **Business policy: Text and cases**, Homewood IL: Richard D. Irwin, 1965/ (tekrar basım) 1969.

[16] Bz. Philip Selznick, **Leadership in administration: A sociological interpretation**, New York: Harper & Row, 1957; Penrose, a.g.e.

[17] Hoskisson v.d., a.g.e., s.423.

[18] David B. Jemison, "The contributions of administrative behaviour to strategic management research", **Academy of Management Journal**, No.6, 1981, s. 601-608.

[19] Hoskisson v.d., a.g.e., s. 425: "yapı – uygulama – performans" Bain/ Mason dizisi olarak ta bilinmektedir. Bu dizinin uygulanması stratejik yönetimin araştırma odağının örgütten sektör ve pazar düzeyine kaymasına neden olmuştur.

Stratejik yönetimin tarihsel gelişiminde orta dönem (sanayi organizasyon teorisine ait), karşılıklı sakınma (İng. mutual forbearance), etki alanları (İng. spheres of influence) ve oyun teorileri tartışmalarının üzerine son dönemlerde rekabet dinamikleri araştırmaları inşa edilmektedir[20].

Bu teorilere Porter tarafından sanayi organizasyon teorisi mantığı stratejik yönetime uygulanarak derin katkı yapılmıştır[21]. Porter, bir yapı analizi yaklaşımı ile bir sektörün iskeletini inceleyebilecek analitik bir araç ileri sürmektedir. Yapı analizi örgütün hazırda bulunan rakiplerinin ötesindeki rekabete odaklanmaktadır.

Yapı analizine göre, sektör yapısı belirlendikten sonraki aşamada örgütlerin rekabet konumlarına karar vermeleri gereklidir. Poter, bir örgütün rekabet avantajı yakalama yeteneğini, kendini sektör içinde iyi konumlandırıp, farklılaştırmasına bağlamaktadır[22]. Örgütün genel strateji seçimi olarak da adlandırılabilecek bu konumlamada ilk seçenek, ölçek ekonomisini gerçekleştirmek, düşük maliyetli tedarikçilerle, dağıtım kanallarıyla çalışılması ya da diğer unsurlar aracılığı ile göreli maliyetlerini düşürerek sektörde rekabet üstünlüğü elde etmek anlamına gelen **maliyet liderliği** stratejisidir. İkinci seçenek, eşsiz ve değerli tasarımlar, hizmetler gibi özelliklerin sunulması sayesinde örgütün alıcıların gözünde rakiplerine göre değişik bir konum kazanmasıyla elde edilen **farklılaşma** stratejisidir. Bu iki ana stratejiye ek olarak bir üçüncü ana strateji de örgütün sektör içinde belirli bir bölüm ya da grubun isteklerine yoğunlaşarak rekabet üstünlüğü sağladığı **odaklanma** stratejisidir. Özetle Porter sektöre göre rekabet avantajı sağlayabilecek genel stratejiler (maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma) önermiştir[23].

İlerde değinileceği gibi, bu stratejilerin uygulanması konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Porter, örgütlerin bu stratejilerden birini seçmek zorunda olduğunu vurgularken bazı uzmanlar bu stratejilerin birden fazlasını aynı anda

---

[20] Bu tartışmalar konusunda ayrıntılı bilgi için bz. Curtis M. Grimm ve Ken G. Smith, **Strategy as action: Industry rivalry and coordination**, Cincinnati, South-Western College Publishing, 1997, s. 490.

[21] Porter (c), a.g.e., s. 18; Michael E. Porter (d), **Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance**, New York: The Free Press, 1985 (republished with a new introduction, 1998).

[22] A.e., s.48; Porter (c), a.g.e., s. 122; Michael E. Porter (g), "What is Strategy?", **Harvard Business Review**, No:76 (6), 1996, s. 68.

[23] Porter (c), a.g.e., s. 44; Porter (d), a.g.e., s. 63.

uygulamak gerektiğini savunmaktadırlar. Porter, örgütlerin bu stratejileri ancak başarılı **yenilik uygulamaları (inovasyon)** koşulunda eş zamanlı olarak kullanabileceklerini öne sürmektedir.

Porter çalışmalarında, değer zincirinin, örgüt operasyonlarını farklı diğer bir ifade ile değer yaratan katmanlara ayırma özelliğini kullanmaktadır. Bu sayede rekabet üstünlüğünün gerçek kaynakları olan gereksiz faaliyetlerin kaldırılması, maliyet ve zaman tasarrufu sağlanması için gereken faaliyetler ortaya konulmaktadır. Örgütler etkin bir değer zinciri analizi ile stratejilerini belirleyebileceklerdir[24].

Böylelikle geleneksel yapı – uygulama – performans dizisi iyileştirilmekte ve Porter'ın analiz alt yapısı ile stratejik yönetime önemli bir katkı sağlanmaktadır. Bu konuya ileride sektör analizi başlığı altında dönülecektir.

a. Stratejik Gruplar

Strateji araştırması yapan yazarlar sanayi organizasyon teorisi yaklaşımının üzerine stratejik grup kavramını yerleştirmişlerdir. Beyaz eşya üzerine yaptığı araştırmada ilk kez bu analitik kavramı kullanan Hunt'ın ardından kavramın küresel bir tanımı yapılamamakla birlikte kullanılırken aynı sektörde yer alarak hemen hemen aynı stratejiyi izleyen örgütler anlatılmaktadır[25]. Sanayi organizasyon teorisinin ileri sürdüğü sektör üyelerinin sadece pazar paylarına göre belirlendiği varsayımından ayrılan bazı yazarlar stratejik grupların varlığının sektörün performansında önemli bir etkisi olduğunu öne sürmektedirler[26]. Ayrıca örgütsel performans açısından da bu grupların bağlı olduğu kurallardan ayrılmanın olumsuz etkileri gösterilmektedir[27]. Stratejik gruba giriş engelleri nedeniyle sektörün homojen olmadığı, içinde farklı yapılar oluştuğu savunulmaktadır[28].

---

[24] A.e., s. 64.
[25] Porter, a.g.e., s.129, 174: M.S. Hunt'ın "Competition in the major home appliance industry, 1960-1970" adlı Harvard Üniversitesindeki tezi üzerinde yorum yapmaktadır.
[26] Howard H. Newman, "Strategic groups and the structure-performance relationships", **Review of Economics and Statistics**, No: 60, 1978, s. 417.
[27] James B. Bloodgood, William H. Turnley ve Alan Bauerschmidt, "Intra industry shared cognitions and organiztional competitiveness", **Strategic Change**, No: 16, 2007, s. 265.
[28] Michael E. Porter (b), "The structure within industries and companies' performance", **Review of Economics and Statistics**, No: 61, 1979, s.218.

Stratejik grup araştırmasında izleyen araştırmalar konuya birkaç bakış açısından yaklaşmaktadırlar[29]. İlk olarak, stratejik grubun uygulamaya yönelik özelliklerini inceleyen araştırmacılar örgütlerin stratejik grup oluşturduğu hakkında düşük düzeyde kanıt bulmuşlardır[30]. Bu bakış açısını Fiegenbaum ve Thomas, stratejik grubun, örgütün rekabet kararlarına etkisini inceleyerek geliştirmişlerdir[31]. Chen ve Hambrick çeşitli stratejik gruplara ait havayolu örgütleri arasında rekabet hareketlerini inceledikleri araştırmada, küçük havayolu örgütlerinin oluşturduğu stratejik grubun, örgütleri aktif olarak rekabet başlatmaları ve hareketlerini hızla, bireysel, hatta örtülü olarak uygulamaya ittiğini göstermişlerdir[32].

Nair ve Filer, Japon çelik sektörü araştırmalarında geliştirdikleri ortak bütünleşme (İng. cointegration) yöntemi ile aynı stratejik grupta bulunan üye örgütler arasındaki stratejik ilişkinin, uzun dönemli dinamik rekabet dengesi oluşturduğunu; böylece stratejik gruplara üye örgütler arasında benzer stratejilerden kaynaklanan uzun dönemli bir ilişki geliştiğini göstermişlerdir[33]. Ancak uzun dönemli rekabet dengesi geleneksel sanayi dallarında doğrulanırken, yüksek teknoloji sanayi dallarında doğrulanamamıştır[34].

b. Rekabet Hareketleri Araştırması

Stratejik yönetim araştırması içinde sektör düzeyinden ayrılarak örgüt düzeyine vurgu yapan ikinci yaklaşım da rekabet hareketleri (dinamikleri) araştırması olmuştur[35]. Bu akımın özü, örgüt stratejilerinin hareket ettiği diğer bir deyişle dinamik olduğu kavrayışında yatmaktadır: Bir örgütün başlattığı hareket rakip

[29] Hoskisson v.d., a.g.e., s.427-428.
[30] Briance Mascarenhas, "Strategic group dynamics", **Strategic Management Journal**, No:32, 1989, s. 333-335; Sharon Oster, "Intraindustry structure and the case of strategic change", **Review of Economics and Statistics**, No: 22, 1982, s.376.
[31] Avi Fiegenbaum ve Howard Thomas, "Strategic groups as referantial groups: Theory, modelling and emprical examination of industry and competitive strategy", **Strategic Management Journal**, No: 16 1995, 461-466.
[32] Ming-Jer Chen ve Donald C. Hambrick, "Speed stealth and selective attack: How small firms differ from large firms in competitive behavior", **Academy of Management Journal**, No: 38, 1995, s. 478.
[33] Anil Nair ve Larry Filer, "Cointegration of firm strategies within groups: A long-run analysis of firm behavior in the Japanese steel industry", **Strategic Management Journal**, No:24, 2003, s. 155.
[34] Shun-Jen Hsueh ve Hsin-Hong Kang, "Cointegration relationships of strategy variables among firms within strategic groups, Asia Pacific", **Journal of Management**, No: 24, 2007, s. 71.
[35] Hoskisson v.d., a.g.e., s. 428.

örgütler arasındaki bir seri hareketi tetikleyebilmektedir. Bettis ve Hitt'in belirttiği gibi pek çok sektördeki rekabet ortamı, hızla değişen çevreye tepki olarak esneklik, hız ve inovasyonu öne çıkararak rekabetin tırmanmasını hızlandırmaktadır[36]. D'Aveni, pek çok sektörün özelliklerini oluşturan hızla değişip tırmanan rekabet çevresini tanımlamak için ilk kez aşırı rekabet (İng. hypercompetition) tanımlamasını kullanmıştır[37]. Strateji araştırması yapanların çevredeki yeni rekabet ortamını algılamadaki becerisi artan araştırma sayısı ile kendini göstermektedir. Dinamik yapısından dolayı iş rekabetine açık olarak ilgi duyan farklı alanlar da rekabet hareketleri araştırması olarak anılmaktadır. Bu alanlar, birden çok noktada (pazarda) rekabet ve rekabet hareket – karşı hareket incelemeleridir[38].

Birden çok pazarda rekabet teorisinin gelişimi temellerini sanayi organizasyon teorisinden (özellikle takım tekeli teorisi) almaktadır. Sanayi organizasyon teorisi literatürünün kapsam bakımından rekabetle ilişkili alanlarından biri birden çok pazarda rekabeti incelemektedir[39]. Başka bir alan stratejik grupları içermektedir[40]. Diğer bir alan karşılıklı sakınma konusudur[41]. Üçüncü ortak araştırma konusu da üretim hattı rekabetidir[42]. Bu üç araştırma alanı, değişik mekanizmalara odaklanırken şiddetli rekabetin bireysel performanslarına zarar vereceğini gördükleri için aynı ürün pazarını paylaşan örgütler arasında yapılan örtülü anlaşmaların

---

[36] Richard A. Bettis ve Michael A. Hitt, "The new competitive landscape", **Strategic Management Journal**, No: 16, 1995, s. 7.
[37] Richard D'Aveni, **Hypercompetition**, New York: Free Press, 1994, s. 35-36.
[38] Hoskisson v.d., a.g.e., s. 428.
[39] Javier Gimeno (a), **Multipoint Competition Market Rivalry and Firm Performance: A test of the mutual forbearance hypothesis in the US airline industry, 1984-1988**, Yayınlanmamış Tez, Purdue Unv. 1994.
[40] Örn: A.e.; Timothy Greening, "Diversification, strategic groups and the structure-conduct-performance relationship: A synthesis", **Review of Economics and Statistics**, No:62, 1979, s. 475-477; Howard H. Newman, **Strategic groups and structure-performance relationships: A study with respect to the chemical process industries**, Yayınlanmamış Tez, Harvard Unv., 1973; Howard H. Newman, "Strategic groups and structure-performance relationships", **The Review of Economics and Statistics**, No: 60, 1978. s. 417-427.
[41] Örn: Corwin D. Edwards, "Conglomerate bigness as a source of power", in **Business concentration and price policy: A conference of the University-National Bureau Committee for economic research**, Princeton , NJ: Princeton Unv. Press, 1955, s. 331-352; B. Douglas Bernheim ve Michael D. Whinston, "Multimarket contact and collusive behavior", **Rand Journal of Economics**, No: 21, 1990, s. 18-22.
[42] Örn: James A. Brander ve Jonathan Eaton, "Product line rivalry", **American Economic Review**, No: 74, 1984, s. 323-334; J Jeremy I. Bulow, John D. Geanakoplos ve Paul D. Klemperer, "Multimarket oligopoly: Strategic substitutes and complements", **Journal of Political Economy**, No: 93, 1985, s. 488.

rekabeti azaltacağı yorumunda birleşmektedirler. Porter ile Karnani ve Wernfelt, strateji literatüründe birden çok pazarda rekabet konusunun öncülüğünü yapmaktadırlar[43]. Kavrulmuş kahve ve ağır makine sektörlerindeki örneklerle çapraz karşı hamleleri inceleyerek Porter bir örgütün rakip tarafından yapılan rekabetçi harekete o rakibin bulunduğu başka bir pazarda cevap verdiğini göstermektedir[44]. Yine Karnani ve Wernfelt birden çok pazarda misillemeye vurgulayarak tüme varım tekniği ile yaptıkları örnek olay incelemesinde, "karşı atak" ve "karşılıklı basamak eşitliği" (İng. mutual foothold equilibrium) ismini verdikleri iki kavram geliştirmişlerdir[45].

Gimeno ve Woo, ABD havayolu sektöründe örgüt ikililerine ait üçbinden fazla şehir rotasına ait veri ile rekabet yoğunluğunun azalması kapsamında stratejik benzerlik ve birden çok pazarda ilişkinin rolünü incelemişlerdir[46]. Bulgularına göre stratejik benzerlik rekabet şiddetini orta derecede arttırırken birden çok pazarda ilişkide bulunmak yüksek derecede düşürmektedir. Daha önceki çalışmaların bulgularının stratejik benzerliğin rekabet yoğunluğunu azalttığı yolunda olmasının nedenini bu çalışmaların birden çok pazarda ilişkinin etkisini uygun bir biçimde kontrol etmemesine bağlamışlardır. Boeker ve arkadaşları, ABD'de bir hastane örneği ile yaptıkları çalışmaya göre, rakiplerin rekabet ettikleri benzer pazarlar arttıkça pazardan çıkışlar azalmaktadır[47].

Araştırmalarının diğer bir bulgusu da rakiplerin rekabet ettikleri değişik pazarlar arttıkça rekabetin azaldığıdır. Baum ve Korn, pazar alanlarının nasıl çakıştığını ve birden çok pazarda ilişkinin pazara giriş ve çıkışlar üzerindeki etkisini araştırmışlardır[48]. ABD'de bir eyalet içindeki tarifeli uçuşlar örneği ile yaptıkları araştırmada ana faaliyet pazarı çakışmasının pazara giriş ve çıkışları arttırırken

---

[43] Porter (c), a.g.e., s. 345-369; Anael Karnani ve Birger Wernerfelt, "Multi point competition", **Strategic Management Journal**, No:6, 1985, s. 87.
[44] Porter (c), a.g.e., s. 367.
[45] Karnani ve Wernerfelt, a.g.e., s. 88.
[46] Javier Gimeno ve Carolyn Y. Woo (a), "Do similar firms really compete less? Strategic distance and multimarket contact as predictors of rivalry among heterogeneous firms", Working paper, Texas A&M University, College Station, 1996, s. 335.
[47] Warren Boeker, Jerry Goodstein, John Stephan ve Johann Peter Murmann, "Competition in multi-market environment: The case of market exit", **Organization Science**, No: 8, 1997, s. 138.

birden çok pazar ilişkisinin pazara giriş ve çıkışları azalttığını bulmuşlardır. Bu yeni araştırma çizgisi, geleneksel örgüt rekabet teorisinin varsayımının tersine yakın rakiplerin genellikle en yüksek rekabet gerilimi yaratanlar olmadığını öne sürmektedir. Bu konuya rakipler arasındaki çok noktalı rekabet başlığı altında daha ayrıntılı olarak değinilecektir.

Diğer bir gün geçtikçe daha fazla dikkat çeken araştırma akımı da rakip hareket ve karşı hareketlerini içermektedir[49]. ABD havayolu sektöründeki rekabet hareketlerini inceledikleri ayrıntılı verilerle yapılan araştırma serisinde Chen ve arkadaşları, örgütlerin bir diğeri ile nasıl rekabet ettikleri ve rakiplere karşı rekabet üstünlüğü sağlamak için stratejileri nasıl kullandıklarını incelemişlerdir[50]. Bu araştırma akımında iki faktör öne çıkmaktadır. İlkin çeşitli teorik altyapılardan yararlanılmıştır. Örneğin Smith ve arkadaşları örgütün hangi tip hareketlere cevap verdiği ve cevap veren örgütün yeteneklerini açıklamak için bir örgütsel bilgi işlem modeli kullanmışlardır[51]. Chen ve MacMillan, rekabet bağı ve hareket geri dönülmezliğinin (İng. irreversibility) örgütün rekabet hareketlerine cevap vermesi üzerindeki etkisini araştırırken oyun teorisi altyapısından yararlanmışlardır[52]. Psikoloji literatüründen uyarlanan Vroom'un bekleyiş teorisinden yararlanarak Chen ve Miller, rekabet ataklarının misilleme şansının nasıl en aza indirilebileceğini araştırmışlardır[53]. İkinci olarak, bu araştırmalar örgüt düzeyinde güçlü bir araştırma odağı sergilemekle kalmamakta, aynı zamanda dinamik rekabetin özelliklerini en iyi yansıtabilecek "hareket-karşı hareket" ikililerini analiz birimi olarak

---

[48] Joel A. Baum ve Helaine J. Korn (a), "Competitive dynamics of interfirm rivalry: Linking structural conditions of competition to patterns of market entry and exit", **Academy of Management Journal**, No:39, 1996, s. 255.

[49] Ayrıntılı bilgi için bz. Grimm ve Smith, a.g.e.

[50] Örn. Ming-Jer Chen ve Ian C. Macmillan, "Nonresponse and delayed response to competitive moves: The roles of competitor dependence and action irreversibility", **Academy of Management Journal**, No: 35, 1992, s. 539; Ming-Jer Chen ve Danny Miller, "Competitive attack, retaliation and performance: An expectancy-valence framework", **Strategic Management Journal**, No: 15, 1994, s. 85; Ken G. Smith, Curtis M. Grimm, Ming-Jer Chen ve Martin J. Gannon, "Predictors of competitor strategic actions: Theory and preliminary evidence", **Journal of Business Research**, No: 18, 1989, s. 245-248.

[51] Ken G. Smith, Curtis M. Grimm, Martin J. Gannon, ve Ming-Jer Chen (ç), "Organizational information processing, competitive responses, and performance in the U.S. domestic airline industry", **Academy of Management Journal**, No: 34, 1991, s. 78-79.

[52] Chen ve Macmillan, a.g.e., s. 540.

[53] Chen ve Miller, a.g.e., s. 98.

kullanmaktadır[54]. Bu çalışmalar örgüt rekabetinin etkileşimli, hareketli doğasını yorumlayarak iş rekabeti konusunda yeni bir düşünce tarzı geliştirmektedir.

Daha sonra Chen, rekabet hareketlerinin iki önemli unsurunu ayırarak incelemiştir: rakip analizi ve örgütler arası rekabet[55]. Farklı teorilerden yararlanarak iki örgütsel kavram sunmaktadır: Pazar tekdüzeliği (birden çok pazar rekabetinden: İng. market commonality) ve kaynak benzerliği (kaynaklara dayalı yaklaşımdan: İng. resource similarity). Bu kavramlar, iki örgüt arasındaki çatışma öncesi oluşan rekabet gerginliğini izah etmek ve rakip örgütlerin nasıl etkileşimde bulunacaklarını önceden söylemek amacıyla geliştirilmektedir.

Chen'in yaklaşımı Porter'ın sektörel ekonomi temelli yaklaşımı (dışarıdan örgüt içine) ile kaynak temelli yaklaşımın (örgüt içinden dışarıya) bütünleşmesinin örgütler arası rekabetin anlaşılmasında ne kadar verimli olabileceğini göstermektedir. Bunun yanında Porter'ın sektör düzeyine odaklanan beş güçler yaklaşımının tersine Chen'in modelinde inceleme odağı örgüt ikililerini öne çıkararak rekabet hareketleri araştırmaları için belirgin bir kavrayış sağlayan örgüt düzeyinde bir yaklaşımdır[56].

Yapı – uygulama – performans dizisinin stratejik yönetime etkisi büyük olmuştur[57]. Örgüt düzeyindeki araştırmalarda hedef en iyi uygulamaları incelemek olduğunda, sektör yapısı ve bu yapının örgüt strateji ve performansına etkisi önem kazanmaktadır. Her ne kadar Porter'ın alan üzerindeki etkisi geniş kabul görse de sektörün önemi hakkındaki görüşü eleştirilmez bulunmamaktadır. Rumelt, sektörlerdeki örgütler arası farklılıkların örgütün ekonomik performansını sanayi sektöründen daha fazla etkilediğini ileri sürmüştür[58]. Roquebert, Phillips ve Westfall, değişik bir veri seti kullanarak aynı sonucu desteklemiştir[59]. Porter iş rekabetinde stratejik pozisyon almanın belirgin önemini yeniden öne sürmektedir[60]. McGahan ve

---

[54] Ken G. Smith, Curtis M. Grimm, Martin J. Gannon, **Dynamics of competitive strategy**, Newsbury Park: C.A., Sage Publications, 1992, s. 84.
[55] Ming-Jer Chen, "Competitor analysis and inter-firm rivalry: Towards a theoretical integration", **Academy of Management Review**, No: 21, 1996, s. 100.
[56] Hoskisson v.d., a.g.e., s. 430.
[57] Richard P. Rumelt, Dan Schendel ve David J. Teece, "Strategic management and economics", **Strategic Management Journal**, No: 12, 1994, s. 5.
[58] A.e., s. 26.
[59] Jaime A. Roquebert, Robert L. Phillips ve Peter A. Westfall, "Markets versus management: What 'drives' profitability", **Strategic Management Journal**, No: 17, 1996, s. 653.
[60] Porter, a.g.e., s. 66.

Porter hizmet sektörlerinden bir örnek ile ilk olarak örgütün ekonomik performansını etkilemede sektörün önemli bir rolü olduğunu göstermiş; ikinci ve daha özel olarak ise hizmet sektörünün örgüt performansı üzerinde imalat sektöründen daha fazla etkisi olduğunu bulmuşlardır[61]. Yıllar içinde performans açıklama hakkında öğrenilenlerin stratejik araştırma açısından henüz yetersiz olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Yapı – uygulama – performans dizisinin stratejik yönetime etkisine rağmen sektör düzeyinden örgüt düzeyinde araştırmaya geçiş büyük ölçüde stratejik grup yaklaşımına odaklanmakla gerçekleşmiştir. Stratejik grup kavramı ilk olarak ortaya atılırken sektör düzeyi esas alınmaktadır[62]. Stratejik yönetim araştırmacıları kavramı incelerken daha çok sektör içindeki örgüt stratejisiyle ilgilenmektedirler[63].

Stratejik yönetim araştırmalarının kısa tarihindeki hızlı gelişimi, ekonomi ve diğer disiplinlere ait farklı teorileri içselleştirip geliştirmesinden kaynaklanmaktadır. Yönetim teori ve kavramları (örn. bilgi işlem, bekleyiş) orta dönemde örgüt ve rekabet etkileşimine odaklanmıştır. Bu nedenle her ne kadar bu dönemde ekonomiden yoğun olarak etkilense de araştırmacılar stratejik yönetim alanına ait yeni ve benzersiz teoriler geliştirmişlerdir[64].

Firma teorisinin güçlü yükselişi stratejik yönetim araştırmacılarına bu dönemde önemli araçlar sunmaktadır. Stratejik yönetim araştırmalarının orta döneminde işlem maliyetleri ekonomisi ve vekâlet teorisi önermeleri stratejik yönetimin pek çok dalındaki araştırmada kullanılmıştır[65].

---

[61] Anita M. McGahan ve Michael E. Porter, "How much does Industry matter, really?", **Strategic Management Journal**, No: 18 (Özel Yaz Sayısı), 1997, s. 26.
[62] Newman, a.g.e., s. 418; Porter (b), a.g.e., s. 214.
[63] Örn. Kenneth J. Hatten, Dan E. Schendel ve Arnold C. Cooper, "A strategic model of the U.S. brewing industry: 1952-1971", **Academy of Management Journal**, No: 21 (4), 1978, s. 592.
[64] Hoskisson v.d., a.g.e., s. 431.
[65] İşlem Maliyetleri Ekonomisi, R.H. Coase'ın, ("The nature of the firm", **Economica**, No: 4, 1937, s. 386-406) eleştirel bakışı ile ortaya çıkmıştır. Coase, örgütlerin pazardan çıkış nedenini örgütler arası ekonomik değişimleri yönetmenin maliyetinin bazen örgüt içindeki değişimleri yönetmekten daha yüksek olduğunu vurgulamaktadır. Vekâlet teorisinin bir ayağını yine Coase'ın işlem maliyetleri kuramı oluşturmakla birlikte diğer ayakları Adolf Augustus Berle ve Gardiner Coit Means'ın (**The modern corporation and private property**, New York: McMillan, 1932) modern ABD işletmelerinde yönetim ve kontrolü ayırma fikri ve son ayağı da Armen A. Alchian ve Harold Demsetz'in ("Production, information costs and economic organization", **American Economic Review**, No. 62, 1972, s. 777-795) mülkiyet hakları çalışması oluşturmuştur.

c. İşlem Maliyetleri Yaklaşımı

Williamson'un işlem maliyetleri yaklaşımı örgütlerin neden var olduklarını açıklamaya çalışmaktadır[66]. Williamson'a göre işlem maliyetleri yaklaşımının temel önermesine göre hiyerarşi ve pazarlar, işlemlerin tamamlanması için alternatif idari mekanizmalardır. Fiyat sistemi pazar hakkında tutarlı ve güvenilir sinyaller veremez ise hiyerarşik kademeler tüm pazar işlemlerine hâkim olan mekanizmaya dönüşmektedirler. İşlem maliyetleri ekonomisinde inceleme birimi örgüt ikilileridir. Bu ikililer arasındaki etkili sonuç en az işlem maliyeti olarak kabul edilmektedir. İşlem maliyetleri ekonomisinin mantığı, koşulsal akılcılık, fırsatçılık, belirsizlik, küçük sayılar ve varlığın özel olması gibi varsayımlara dayandırılmaktadır. Sanayi organizasyon araştırmasının örgüt yapı ve performansı geniş ölçüde sektör yapısına odaklanmaktaydı. İşlem maliyetleri ekonomisi araştırması ise insan (veya yönetim) davranışları ve işlem metodunu etkileyen işlem özellikleri (örn. piyasaya karşı hiyerarşi) ve sonuçları hakkındaki varsayımlar üzerine kurulmuştur. Bu varsayımlara karşı çıkan görüşler bulunsa da stratejik yönetim, işlem maliyetleri yaklaşımı mantığını, alanı geliştirmek için, melez ve yığışım organizasyon şekilleri gibi kapsamlı konuları aydınlatmak amacıyla kullanmıştır[67].

Stratejik yönetimin son dönemindeki ana eğilimi oluşturan ilk yaklaşım vekâlet teorisi, ikincisi de uzun zaman sonra yeniden gündeme gelen .kaynak yaklaşımıdır.

ç. Vekâlet Teorisi

Finans disiplininde geliştirilen teori son otuz yıldır stratejik yönetim disiplinindeki pek çok araştırmacının dikkatini çekmektedir[68]. Mülkiyet hakları ve işlem maliyetleri yaklaşımının literatüründen hareketle vekâlet teorisi modern kurumlarda her zaman hissedarlar ile yöneticilerin ilgi alanlarının farklı olması nedeniyle "sahiplik ile

---

[66] Oliver E. Williamson, **Markets and hierarchies**, New York: Free Press, 1975; Oliver E. Williamson, **The economic institutions of capitalizm**, New York: Free Press, 1985.
[67] Robert E. Hosskisson, Charles W. L. Hill ve Hicheon Kim, "The multidivisional structure: Organizational fossil or source of value?", **Journal of Management**, No:19, 1993, s. 269-298.
[68] Örn. Michael C. Jensen ve William H. Meckling, "Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs and ownership structure", **Journal of Financial Economics**, No: 3, 1976, s. 305-360;

kontrolün ayrılmasını" önermektedir. Teori, insanların koşulsal akılcı (İng. bounded rational), bencil ve fırsatçı olduklarını varsaymaktadır[69].

Vekâlet teorisi, inovasyon, kurumsal yönetişim ve farklılaşma gibi pek çok alandaki araştırmada kullanılmış, sonuçlar genellikle vekâlet teorisinin önermeleriyle uyumlu bulunmaktadır[70].

Vekâlet çatışmaları kurumsal inovasyonu da etkileyebilmektedir. Araştırma ve geliştirmeye yatırım yapmak yöneticiler için daha yüksek risk almayı gerektirmektedir. Risk almayı sevmeyen yöneticilerin inovasyona isteksizce yaklaşmaları sonuçta rekabetçilik azalması ve düşük performans düzeyleri getirebilmektedir. Yöneticilerin fırsatçılığından inovasyonun etkilendiği ile ilgili yapılan bir araştırmalarında Kochhar ve David, kurumsal mülkiyeti (yönetişim aracı olarak) örgüt inovasyonu ile doğru orantılı ilişki içinde bulmuştur[71]. Bu nedenle kurumun sahipleri, yöneticilerin rekabetçiliğini sağlamak için uygun inovasyon yatırımını yapmalarını sağlamaktadırlar.

d. Örgüte Kaynak Temelli Yaklaşım

Örgütün özel yetkinlikleri ve performansı birçok bilimsel incelemede iç içe geçmiştir. Örneğin Selznick'in örgütlerin "ayırt edici yetkinliği" fikri kaynak yaklaşımı ile ilgili bulunmaktadır[72]. Fakat bir örgütü bir grup kaynağın toplamı olarak ilk olarak görenin Penrose olduğu kabul edilmektedir[73]. Hoskisson ve arkadaşlarına göre Penrose örgütün idari bir birimden daha fazla bir kavram olduğunu ve zaman içinde kullanılması idari kararlarla belirlenen verimli kaynaklar topluluğu olarak tanımladığını belirtmektedirler[74]. Burada anılan kaynaklar da örgütün aldığı, kiraladığı veya kullanmak için ürettiği eşyalar ve örgütün etkin parçaları olmak üzere kiralanan insanlar olarak tanımlanmaktadır. Penrose, örgüte

---

Eugene F. Fama ve Michael C. Jensen, "Seperation of ownership and control", **Journal of Law and Economics**, No: 26, 1983, s. 301-325.

[69] Kathleen M. Eisenhardt, "Acency theory: An assesment and review", **Academy of Management Review**, No: 14, 1989, s. 57.

[70] Hoskisson v.d., a.g.e., s. 435.

[71] Rahul Kochhar ve Parthiban David, "Institutional investors and firm innovation: A test of competing hypotheses", **Strategic Management Journal**, No: 17, 1996, s. 73.

[72] Hoskisson v.d., a.g.e., s. 438.

[73] A.e.; Penrose, a.g.e., s. 120.

özgün karakterin, elde bulunan veya potansiyel olarak verimli hizmetlerin eşit dağıtılmasından değil, farklı olmalarından kaynaklandığını ileri sürmektedir. Kaynak yaklaşımının ana önermesi de örgüte eşsiz özellik sağlayanın içindeki farklı kaynaklar olduğudur. Penrose aynı zamanda malzeme ve insan kaynağı etkileşiminin örgüt performansıyla ilişkili olduğunu savunmaktadır. Böyle tanımlanan bir kaynak - performans ilişkisi stratejik yönetimde önemli bir tartışma alanı oluşturmaktadır.

Kaynak yaklaşımı ile rekabet avantajını açıklama çabalarının arttığı 1980'li yılların başında Wernerfelt örgütleri kaynakları açısından incelemenin geleneksel perspektiften farklı görüşlere götüreceğini savunmaktadır[75].

Diğer bir grup araştırmacı, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan özel kaynakları incelemektedirler. İncelenen bu kaynaklar arasında, geciktirilen tepkiler, günlük uygulamalar, fonksiyon temelli farklı yetkinlikler, iş deneyiminin benzersiz bileşimi, örgüt kültürü, doğal olarak taklidî zor olan görünmeyen varlıklar, öğrenen organizasyonlar, girişimcilik ve insan kaynakları bulunmaktadır[76]. Aranan uzun dönemli değer olduğunda, örgütün, rekabet avantajı yaratması nispeten örtülü ve muhafazakâr tutumlar ile daha kolay olmaktadır[77].

Kaynak yaklaşımındaki araştırmalar zamanla daha fazla ayrıntılar üzerine yoğunlaşmaktadır. Kaynak tedariğindeki katılıkla kaynakların harcanmasındaki katılığın farklı olabileceği ve bazı kaynakların merkezî katılığa sebep oldukları için negatif değerde olabildikleri öne sürülmektedir[78]. Kaynak yaklaşımından stratejik liderlik ve bilgi temelli yaklaşım gibi alt akımlar da ortaya çıkmıştır[79].

---

[74] A.e.
[75] Birger Wernerfelt, "A resource based view of the firm", **Strategic Management Journal**, No:5, 1984, s. 171-180.
[76] Hoskisson v.d., a.g.e., s. 439.
[77] Pia Hurmelinna Laukanen ve Kaisu Puumalainen, "Formation of the appropriability regime: Strategic and practical considerations", **Innovation: Management, Policy & Practice,** No: 9, 2007, s.10
[78] D. Leonard Barton, "Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development", **Strategic Management Journal**, No: 13, 1992, s. 111.
[79] Hoskisson v.d., a.g.e., s.440.

1) Stratejik Liderlik ve Stratejik Karar Teorisi. Potansiyel olarak örgütlerin en nadir kaynağı stratejik liderlerdir[80]. Örgütsel performans, yöneticilerin eski performans kayıtlarıyla, üst yönetim grubu kompozisyonu, büyüklüğü ve işte kalma süreleriyle ilişkili bulunmuştur[81].

Hambrick ve Finkelstein hareket serbestliğini anlatan "yönetim keyfiyeti" kavramına dikkat çekmektedirler[82]. Yönetim keyfiyetinin unsurları:

- Çevrenin çeşitlilik ve değişime izin verme derecesi,
- Örgütün düzenleyici eylemlere uyumluluk derecesi ve en üst yöneticiyi bu eylemler için yetkilendirmesi,
- En üst yöneticinin şahsen çok yönlü hareket tarzlarını tasarlayabilme veya yaratabilme derecesi olarak belirlenmektedir[83]. Stratejik liderlerin kişisel özellikleri ile örgüt ve sanayi çevresinin ilişkilerini açıklamakta yönetim keyfiyeti kavramı daha sonraki çalışmalarda da incelenmektedir[84]. Stratejik seçime karşı, çevrenin örgütsel kararları belirleme derecelerinin daha fazla olduğu konusunda pek çok araştırma yapılmıştır[85]. Ferrier ve arkadaşları örgüt ve çevre (sanayi) durumsallıklarını karara bağlayarak strateji- performans ilişkisindeki çelişen kuramları bütünleştiren örnek bir çalışma yapmışlardır[86]. Ferrier ve arkadaşlarının bulgularına göre, eğer üst yönetim, benzeşik üyelerden değil, farklı özellikleri olanlardan kurulu bir takım ise, homojen üst yönetime sahip örgütlerden daha fazla felç olmaktadırlar.

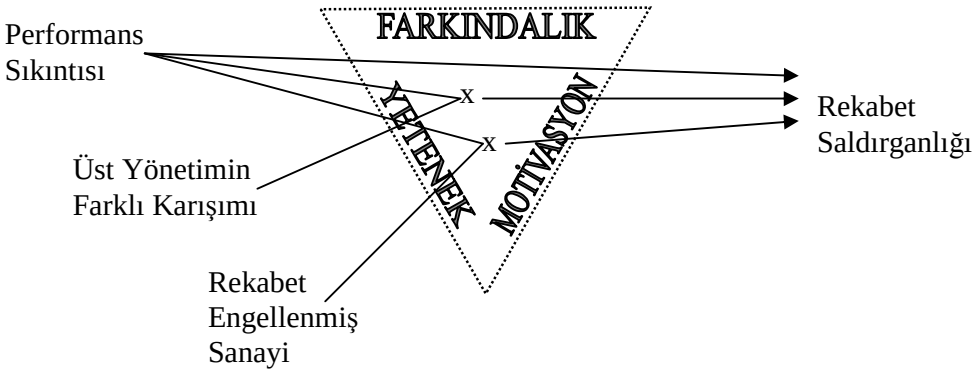
Örgütlerin performans sıkıntısı durumunda performansı geliştirmek zorunda hissetmeleri de bu durumu etkilememektedir. Fakat inovasyon konusunda da inceleneceği gibi sonuçta farklı üst yönetim unsurlarının uzun tartışmalar için zaman bulduklarında ulaşacağı basit ve anlaşılır rekabet karışımı performansla doğru

---

[80] Henry Mintzberg (a), "Leadership and management development: An afterword", **Academy of Management Executive**, 2004, Vol: 18, No: 3, s. 142.
[81] Hoskisson v.d., a.g.e., s. 440-441.
[82] Donald C. Hambrick ve Sydney Finkelstein, "Managerial discretion: A bridge between polar views of organizations", Editörler: L.L. Cummings ve Barry M.Staw, C.T. Greenwich: JAI Press, **Research in Organizational Behavior**, No: 9, 1987, s. 369.
[83] A.e., s. 379.
[84] Sydney Finkelstein ve Donald C. Hambrick, **Strategic leadership**, St. Paul: West Educational Publishing, 1996, s. 22.
[85] Hoskisson v.d., a.g.e., s. 441.
[86] Walter J. Ferrier, Cormac Max Fhionnlaoich, Ken G. Smith ve Curtis M. Grimm, "The impact of performance distress on aggressive competitive behavior: A reconciliation of conflicting views", **Managerial and Decision Economics**, No: 23, 2002, s. 312.

orantılı hale gelebilmektedir. Diğer bir bulgu, yüksek sanayi yoğunluğu ve giriş engellerinin performans sıkıntısı yaşayan örgüt liderlerini kuvvetle güdüleyerek az yerine daha çok rekabet ettikleri yönündedir. Bu doğrultuda büyüyen sektörlerin verdiği rehavetle yöneticiler, sıkıntılı örgüt performansı durumlarında, düşük gelişim veya gerileme gösteren sektörlerdekilere oranla daha uysal davranmaktadırlar[87].

Şekil-1'de kullanılan farkındalık süzgeci, sanayi özelliklerinin, rekabetin yoğunluğu ile ilgili örgüt yönetiminin algılama ve farkındalığını değiştirerek örgütün stratejik kararlarını etkilediğini göstermektedir[88].



Şekil 1. Stratejik Karar Almaya Etki Eden Dolaylı Faktörler.

Kaynak: Ferrier Walter J., Fhionnlaoich Cormac Max, Smith Ken G. ve Grimm Curtis M., The impact of performance distress on aggressive competitive behavior: A reconciliation of conflicting views, Managerial and Decision Economics, No: 23, 2002, s. 306.

[87] A.e. s. 306-307.

[88] Gregory G. Dess ve Donald W. Beard, "Dimensions of organizational task environments", **Administrative Science Quarterly**, No: 29, 1984, s. 52; Barbara Keats ve Michael Hitt, "A causal model of linkages among environmental dimensions, macro organizational characteristics, and performance", **Academy of Management Journal**, No: 31, 1988, s. 570; Kathleen, M. Sutcliffe, "What executives notice: Accurate perceptions in top management teams", **Academy of Management Journal**, No : 37, 1994, s. 1360; aktaran, Ferrier vd., a.g.e., s. 312.

Bu sonuçlar Chen'in önerileri ile uyumludur: Sanayi özellikleri de aynı rekabet odağı ve rekabet edilen örgütlerin özellikleri gibi örgütü saldırgan rekabet için güdüleyebilmektedir[89]. Büyüyen ve gelişen sektörlerde yukarda değinilen performans gerilemesine karşı rekabet yeteneğinin arttırılması gerekmektedir[90]. Bunun için temel olarak önerilen örgütün inovasyonlar ile yeni yetenekler geliştirmesidir[91]. Buna engel olmamak maksadıyla, katı maliyet kontrol tedbirleri alırken yöneticilerin daha dikkatli olması gerekmektedir.

Rekabet odaklanması ile stratejik hedef belirleme benzer örgütsel kararlardır. Peter Drucker "Concept of the Corporation" adlı eserinde hedef belirlemeyi yönetimin politika belirlemesiyle eş anlamda kullanmıştır[92]. Alfred Chandler, stratejiyi bir örgütün uzun vadeli amaç ve hedeflerinin tayin edilmesi, bu hedeflere ulaşmak için gerekli eylem setinin belirlenmesi ve hedefleri gerçekleştirmek için gerekli kaynak tahsisinin yapılması olarak tanımlamıştır[93].

Yine stratejik düşüncenin öncülerinden olan Igor Ansoff, firma hedeflerinin planlanmasında, ürün-pazar pozisyonlarının belirlenmesinde ve kaynak tahsisinde izlenmesi gereken aşamaları ve göz önünde bulundurulması gereken noktaları normatif bir içerikte ortaya koymaya çalışmıştır[94]. Fakat bu tür rekabet sonucu yaratılan performans farklarını açıklamaya yönelik çalışmalar bir yönetim paradigması oluşturmaya yetmemiştir.

Birden fazla pazarda rekabet etme kararlarında da iki düşünce ışığında hüküm verilmektedir[95]. İlki rekabet ilişkisini ve sektör yapısını şekillendiren stratejik harekettir. İkincisi stratejilerin nasıl oluşturulacağına dair tanımlama hareketidir.

---

[89] Chen a.g.e., s. 130; Ming-Jer Chen, Kuo-Hsien Su ve Wenpin Tsai (b), "Competitive tension: The awareness-motivation-capability perspective", **Academy of Management Journal**, No: 50 (1), 2007, s. 112.

[90] J. L. Morrow Jr., Richard A. Johnson ve Lowell W. Busenitz, "The effects of cost and asset retrenchment on firm performance: The overlooked role of a firm's competitive environment", **Journal of Management**, No: 30 (2), 192-193.

[91] Michael A. Hitt, Robert E. Hoskisson, Richard A. Johnson ve David D. Moesel, "The market for corporate control and firm innovation", **Academy of Management Journal**, No: 39, 1996, s. 1084-1119; aktaran, a.e., s. 192.

[92] Peter F. Drucker, **Concept of the corporation**, New York: The John Day company 1946 (4'ncü Basım 2004), s. 126.

[93] Chandler, a.g.e., s. 2.

[94] Ansoff, a.g.e., s. 145.

[95] Henrich R. Greve (ç), "The intent and extent of multimarket contact", **Strategic Organization**, No: 4, 2006, s. 269-271.

Kararları etkileyen faktörler, taklit edebilme etkileri, giriş seçeneklerini değerleme deneyimi ve yerleşiklerin rekabet tepkilerinin öngörülebilme derecesidir. Birden çok pazarda rekabetteki karşılıklı sakınma davranışları, ağırlık (sıklet) merkezi ve karar noktaları başlığı altında ele alınacaktır.

2) Örgüte Bilgi Temelli Yaklaşım. Örgütler farklılaşmış, bilgi barındıran varlıklar olarak nitelendirildiğinde bilgi temelli yaklaşım, kaynak yaklaşımının devamı niteliğini taşımaktadır[96]. Örgüte bilgi temelli yaklaşımın başlangıcı Polanyi'nin "anlatabileceğimizden fazlasını öğrenebiliriz" önermesine dayanmaktadır[97]. Conner ve Prahalad, organizasyon tarzları hakkındaki bilgi temelli önermelerle fırsat temelli olanları karşılaştırmışlardır. Potansiyel fırsatların oluşturduğu gerekçe çok yetersiz kaldığında örgütlerin organizasyon tarzlarının bilgi temelli yaklaşım kullanılarak seçilmesi gerektiği savunulmaktadır. Fırsat yaklaşımı bir örgüt tasarlarken, bilgi temelli yaklaşım bir örgüt, ortak girişim veya pazar sözleşmesinin en uygun organizasyon tasarımı olacağını öngörebilmektedir. Kogut ve Zander, kimliğin, iletişim ve koordinasyonu destekleyen sosyal bilgi ürettiğini, böylelikle pazar işlemlerinde ekonomik katkıya dönüştüğünü geniş olarak anlatmaktadır[98]. Bu görüş sosyal bilgi temelli yaklaşımın, örgütleri pazarlardan üstün kabul ettiğini savunmaktadır.

Bilgi temelli yaklaşım araştırmaları genellikle süreç üzerinde yoğunlaşmaktadır. Örneğin Cohen ve Levinthal öğrenme ve inovasyona değişik bir bakış açısından yaklaşmayı önermektedirler[99]. Bir örgütün yeni, dış bilginin değerinin fakına vararak içselleştirmesi ve ticari sonuca çevirmesini anlatan "sindirme kapasitesi" terimini tanımlamaktadırlar. Sindirme kapasitesi örgütün daha önceden sahip olduğu ilgili bilgi düzeyine bağlanmaktadır.

Benzer olarak bir inovasyonun öğrenme kolaylığı var olan bilgiyle alâkalı olma derecesine göre değişmektedir. Aslında örgütlerin kullanıldığında ticari değer

---

[96] Hoskisson, a.g.e., s. 441.
[97] Michael Polanyi ve Amartya Sen, **The tacit dimension**, New York: Ancor day, 1966, s.4.
[98] Bruce Kogut ve Udo Zander, "What firms do? Coordination, identify and learning", **Organizational Science**, No:7, 1996, s. 506.
[99] Wesley M. Cohen ve Daniel A. Levinthal, "Absorptive capacity: A new perspective on learning an innovation", **Administrative Science Quarterly**, No:35, 1990, s. 128-132.

yaratacak bilgiyi yaratacak yetenekleri bulunmaktadır. Böyle yeteneklerin kopyalanması da güçtür. Lei, Hitt ve Bettis kaynak yaklaşımı ile bilgi temelli yaklaşımı, temel yetkinliklerin ancak sürekli geliştirilerek değer sağlayabileceğini öne sürerek bütünleştirmektedir[100]. Yetkinliklerin dinamik özelliklerinin sürekli öğrenme yeteneği olan "açıklayıcı öğrenme" (İng. meta-learning) yoluyla geliştirilmesi önerilmektedir.

Bu konunun başında da değinildiği gibi stratejik yönetimle ilgili akademik çalışmalarda teoriye dayanmak gerekli görülmektedir. Colquit ve Zapata - Phelan, yönetim dalında son dönemde trend oluşturan başlıca makalelerin ilk sırasında rekabet gerilimine yer vermektedir[101]. Rekabet gerilimi odak örgüt ile rakibinin arasındaki sonuçta örgütün rakibine karşı tavır almasına neden olacak zor durum olarak tanımlanmaktadır[102]. Buluş niteliğinde olan teorilerin yanında akademik alanın ve teorilerin gelişmesi için teorinin yanında teori öncesi ve dışındaki çalışmalar da yararlı sayılmaktadır. Fakat teorinin gelişmesine katkı sağlayan çalışmalar buluş niteliğindeki teorilerin ortaya çıkmasına engel olmak gibi istenmeyen ters bir etki de yaratabilmektedir[103].

Bu bölümde stratejik yönetime katkıda bulunan başlıca teoriler sıralanmıştır. Bu disiplinlerin yönetim uygulamaları ile ilgili tanımlama ve önermelerinde çelişkilere de rastlanmaktadır[104]. Örneğin kullanılan sayısal veriler bazen bireysel kavrayışın kaybolmasına götürebilmektedir. Kısmen sayısal veriler de niteliksel olanlar gibi problemli yorumlamalara götürebilmektedir. March kısmen bu anlayışla şu yorumu yapmaktadır:

---

[100] David Lei, Michael A. Hitt ve Richard A. Bettis, "Dynamic core competences through meta-learning and strategic context", **Journal of Management**, No: 22, 1996, s. 549.
[101] Jason A. Colquitt ve Cindy P. Zapata - Phelan, "Trends in theory building and theory testing: A five decade study of the Academy of Management Journal", **Academy of Management Journal**, Vol: 50, No. 6, 2007, s. 1296-1297.
[102] Chen v.d. (b), a.g.e., s. 101.
[103] Donald C. Hambrick (b), The field of management's devotion to theory: Too much of a good thing? **Academy of Management Journal,** Vol: 50, No: 6, 2007, s. 1351.
[104] Chris Caswill ve Robin Wesley, "Doors and boundaries: A recent history of thr relationship between research and practice in UK organizational and management research", **Business History**, Vol: 49, No: 3, 2007, s. 307.

> ...Örgütsel çalışmaları ayıran derin bir kanyon bulunmaktadır. Kanyonun bir tarafında örgüt içindeki olayların cereyan tarzını anlamaya çalışan çalışmalar yer almaktadır. Örgüt yaptıklarını neden yapar? Bu çalışmalara 'tanımlayıcı' 'pozitif' veya 'davranışsal' olmak üzere çeşitli tanımlamalar yapılmaktadır. Onlar örgütleri oldukları gibi anlatmaya çalışırlar. Kanyonun diğer tarafında örgütün nasıl daha iyi çıktılar üretmesi için etkilenebileceğine dair tavsiye vermeye adanmış çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalara 'kuralcı' 'düzgüsel' veya 'bilgilendirici' olmak üzere çeşitli tanımlamalar yapılmaktadır. Onlar örgütsel hareketleri biçimlendirerek uygun kararlar alan modellere benzetmeye çalışırlar.
>
> Rekabet baskılarının en uygun tarzı izlemeyen tüm örgütleri eleyeceği varsayılmadığında, iki soru oldukça dikkat çekicidir. İlki, olguların içinde bulundukları özellikleri tanımlamaya çalışan davranış bilimcilerin beceri ve perspektiflerini davet eder. Örgütsel hareketin üretilmesi ilgili ana fenomenler nelerdir? İkincisi, olguların nasıl geliştirilebileceğini tanımlamaya çalışan karar teorisi, yöneylem araştırması ve ekonomi uzmanlarının beceri ve perspektiflerini davet eder. Bir örgüt nasıl daha başarılı veya daha uzun ömürlü kılınabilir?... [105]

Yönetsel stratejinin teorileri modernist yaklaşım ışığında ele alınmaktadır. Bu yaklaşımla incelenen örgütler bir çevre içinde başka örgütlerle birlikte faaliyette bulunan organik varlıklar olarak düşünülmekte ve görülmektedir[106]. Bu örgüt ve işletmelerin amacı içinde bulundukları çevrede yaşamlarını devam ettirebilmektir. Bunun için de işlevlerini etkili olarak yerine getirmek, diğer bir deyişle yüksek performans elde etmek istemektedirler.

Ancak örgüt, devamlı etkileşim içinde bulunduğu çevredeki diğer örgütler ile rekabet içindedir ve yaşamını devam ettirebilmek için onlara karşı rekabet üstünlüğü sağlamak zorundadır. Rekabet üstünlüğünden doğan güç ile yaşamı sürdürmekle ilgili konuya geçmeden önce kısaca Miles ve Snow'un yönetim stratejisi sınıflandırmasına değinilerek hangi tür örgütün bu yarışı kazanmaya daha yakın olduğu aydınlatılmaya çalışılacaktır.

---

[105] James C. March (b), **The pursuit of organiztional intelligence**, Malden, MA: Blackwell, 1999, s. 5.

[106] Hayri Ülgen ve S. Kadri Mirze, **İşletmelerde stratejik yönetim**, Ed. Ş. Alp Baray, 3'ncü Basım, Literatür Yayınları No: 13, İstanbul, 2006, s. 39.

3. DAVRANIŞ ZAMANLAMASINA GÖRE REKABET STRATEJİLERİ

Örgütlerin daha çok risk ve davranış zamanlamasına göre uyguladıkları rekabet stratejilerinin bir sınıflandırması Miles ve Snow tarafından yapılmıştır[107]. Miles ve Snow örgütlerin tekrar tekrar karşılaştıkları girişimsel, mühendislik ve idari sorunları çözmek için dört temel strateji bulunduğunu ve bu stratejilerin bir süreç çerçevesinde incelenebileceğini ileri sürmektedirler[108]. Bu kapsamlı sınıflandırmaya göre işletmelerin rekabet sırasında uyguladığı stratejiler aşağıdaki gibidir:

- Öncü (Araştırmacı, İng. prospector) Stratejiler: Bu stratejileri uygulayan işletmeler araştırma ve geliştirme faaliyetleri yoluyla geliştirdikleri inovasyonun bir sonucu olarak ortaya çıkan mal ve hizmetler için yeni bir pazar oluşturmaktadırlar. Bu örgütler öncü olup pazara ilk giren örgütlerin sahip olabileceği avantajları elde etmektedirler. Belirsizliğin ve riskin yüksek olmasının karşılığı, bu strateji ile yüksek bir getiri sağlanabilmesidir.
- Savunmacı Stratejiler: Yaratılan veya oluşturulan pazarın olgunlaşmasını bekleyen işletmeler genellikle yeni bir oluşum yaratmak yerine oluşmuş pazarlarda verimlilik sağlayarak rekabet etmektedirler. Bu nedenle inovasyon sonucu değil, oluşmuş pazarlarda verimlilik çalışmaları ile ortalamanın üstünde gelir elde etmeyi amaçlamaktadırlar.
- Analizci Stratejiler: Öncü ve savunmacı stratejilerin bir karışımını kullanarak analizci stratejiyi seçen örgütler önceden pazarı yaratılmış ve olgunlaşmış olan ürün ve hizmetler çizgisinde geliştirdikleri ürünleri de pazara sokarak, mevcut ürün ve hizmetlerde çeşitlendirme yaparak rekabet etmeye çalışmaktadırlar.
- Tepkisel Stratejiler: Teorik olarak savunmacılarla arasında çok az fark olan tepkisel strateji izleyen örgütlerin belirgin bir politikaları olmayan fırsatçı örgütler olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Genellikle küçük olan bu örgütler pazarlarına doğrudan saldırı olduğunda harekete geçmek üzere esnekliklerini kullanıp savunma yaparak ortalamanın üstünde gelir elde etmeyi amaçlamaktadırlar. Miles ve Snow'un

[107] A.e., s. 277.

sınıflandırmasının tutarlılığı ile ilgili en önemli sorgu da savunmacı ve tepkisel strateji izleyen iki grubun uygulama bulgularının yakınlığı noktasındadır[109].

Miles ve Snow'un araştırma bulgularına göre öncü, analizci ve savunmacı örgütler eşit ve tepkisel örgütlerden üstün performans sergilemektedirler. Ayrıca diğer bir araştırmaya göre, yenilikçi sanayi dallarında savunmacılar, öncülerden daha üstün performans sergilemektedirler[110]. Bu bulgular daha geleneksel olan, farklı çevre koşullarının bazı stratejilerin diğerlerine üstünlük kurmasını sağladığı görüşü ile uyuşmamaktadır. Buna ek olarak örgüt büyüklüğünün önemli bir durumsal performans faktörü olduğu ileri sürülmektedir[111]. ABD'de elektronik sektöründe yapılan bir araştırmaya göre küçük savunmacılar genellikle küçük öncü ve analizcilerden daha başarılıdırlar[112]. Bu bulgunun, Porter'ın ölçek ekonomileri ve artan hacim düşüncesinin tam tersini göstermesinin nedeni, büyüklüğün göreceli olmasına veya elektronik sanayisinin ölçek ekonomisine izin vermeyen çalkantılı ortamına bağlanmaktadır. Öncüler orta ve büyük örgüt olduklarında daha başarılı performans sergilemektedirler. Buna karşın öncüler çok büyük ve çok küçük olmamalıdır[113]. Çok büyük olmak esnekliği azaltmakta çok küçük olmak ise araştırma kaynaklarına ulaşmayı sınırlandırmaktadır. Analizciler büyük örgüt olduklarında daha başarılı olmaktadırlar. Öncü ve savunmacı olmaya çalışan küçük örgütler muhtemelen 'arada sıkışacaklardır'.[114]

En azından sanayi dalının gelişme evresinde, pazara ilk giren öncü örgüt ile takip eden örgütlerin izleyecekleri stratejilerin de farklı olması gerekmektedir[115]. Öncü örgütlerin, sundukları ürün ve hizmetin kalite ve çeşitliliği arttıran farklılaşma

---

[108] Bz. Raymond E. Miles ve Charles C. Snow, **Organizational strategy, structure and process**, New York: McGraw – Hill, 1978.
[109] Bz. Charles C. Snow ve Lawrence G. Hrebiniak, "Strategy, distinctive competence, and organizational performance", **Administrative Science Quarterly**, Vol: 25, 1980, s. 317.
[110] Donald C. Hambrick (a), "High profit strategies in mature capital goods industries: A contingency approach", **Academy of Management Journal**, No: 26, 1983, s. 687.
[111] Ken G. Smith, James P. Guthrie, Ming-Jer Chen (e), "Miles and Snow's typology of strategy and organizational performance", **Academy of Management Journal**, No: 16, 2000, s. 45-49.
[112] A.e., s. 49.
[113] Ken G. Smith, James P. Guthrie, Ming-Jer Chen (d), "Strategy, size and performance", **Organization Studies**, No: 10 (1), 1998, s. 65.
[114] Smith v.d. (e), a.g.e., s. 45.
[115] Zulima Fernandez ve Belen Usero, "Competitive behavior in the European mobile telecommunications industry: Pioneers vs. Followers", **Telecommunications Policy**, No: 33, 2009, s. 346.

faaliyetlerine odaklanması gerekmektedir. Buna karşın savunmacı örgütlerin fiyattan en çok etkilenen pazar kesimlerini etkileyen diğer farklılaşma faaliyetlerini seçmesi uygun olacaktır.

Strateji ve örgüt büyüklüğünün performans ile etkileşimi dikkatleri, Miles ve Snow'un alternatif stratejik davranış biçimleri tanımlayan sınıflandırmasının tutarlılığı konusuna yöneltmektedir. Strateji sınıflandırmaları normal olarak bir örgütün seçebileceği farklı stratejik davranış biçimlerini tanımlamaktadır. Miles ve Snow'un bir strateji sınıflandırmasından çok strateji geliştirmenin farklı aşamalarını tespit ettikleri öne sürülmektedir[116].

Bu bölümde stratejik yönetime tarihsel gelişim içinde katkı sağlayan başlıca teorilere değinilmiştir. Bu teoriler, stratejik yönetimin amacı ile paralel olarak örgütün ortalamanın üstünde sürdürülebilir bir kârlılık edinmesine yöneliktir.

Tarihsel gelişim içinde ilk dönemde işletme politikası adı altında tanımlanan stratejinin bileşenleri: pazar fırsatı, örgüt kaynakları ve yeterliliği, yöneticilerin kişisel değerleri ve başarma istekleri, hissedarlar dışındaki toplum kesitlerine karşı yükümlülükler olarak ortaya konmakta ve genel sorun bu ihtiyaçların bağdaştırılması olarak belirlenmektedir[117]. Stratejik yönetim araştırması, ilk dönemlerinde örgütlerin örtük bilgi ve kişisel yönetici davranışlarının uygulamaya yönelik araştırma gereksinmesi nedeniyle mikro ekonomiden farklı bir yöntem kullanmaktadır. İlk dönemde ortaya çıkan kaynak yaklaşımı, örgütlerin farklı kaynakları ile rekabet etmesi gerektiğini bunun için ya düşük fiyatı ya da farklı ürün sunmayı önermektedir.

Orta dönemde sanayi organizasyon teorisinden alınan stratejik gruplar ve rekabet hareketleri araştırması adında iki araştırma akımı ön plana çıkmaktadır. Stratejik grup kavramı örgütlerin sektörler içinde aynı tarzda kaynaklara ve rekabet stratejilerine sahip kümeler hâlinde bulunduğunu savunmaktadır. Rekabet hareketleri ise örgütlerin bu gruplarda yer alsa bile neden her bir rakibe değişik rekabet tavırları sergilendiği ile ilgilenmektedir. Sanayi organizasyon araştırmasının örgüt yapı ve performansı üzerine geniş ölçüde sektör yapısına odaklanmaktaydı. Geç orta dönemde (1980'ler) ortaya atılan işlem maliyetleri ekonomisi araştırması ise insan

[116] Smith v.d. (d), a.g.e., s. 77 – 79.

(veya yönetim) davranışları ve operasyon yöntemini etkileyen işlem özellikleri (örn. piyasaya karşı hiyerarşi) ve sonuçları hakkındaki varsayımlar üzerine kurulmuştur[118]. Daha sonra yöneticinin aslında örgüt paydaşlarının hizmetinde olduğu düşüncesini doğuran vekâlet teorisi kapsamında örgüt sahipleri ile profesyonel örgüt yöneticilerin farklı fayda güdülerinin örgüt performansına yansımaları irdelenmektedir.

Son dönem teorileri incelenirken kaynak yaklaşımı yanında stratejik liderlik ve karar teorisi ile bilgi temelli yaklaşım ön plana çıkmaktadır. Stratejik liderlikte yönetim keyfiyetinin unsurları: Çevrenin çeşitlilik ve değişime izin verme derecesi, örgütün düzenleyici eylemlere uyumluluk derecesi ve en üst yöneticiyi bu eylemler için yetkilendirmesi, en üst yöneticinin şahsen çok yönlü hareket tarzlarını tasarlayabilme veya yaratabilme derecesi olarak sayılmaktadır. Örgütlerin en önemli rekabetçi kaynağının açık ve örtük bilgi olduğunu ileri süren bilgi temelli yaklaşım ile vekâlet yaklaşımı arasında bir zıtlık bulunmaktadır. Bilgi temelli yaklaşımda bencillik varsayımlarının kaçamak davranmak veya sahtekârlık için gerekli bir önkoşul olmadığı ileri sürülmektedir. Bunun yerine örgütler, içinde bireysel ve sosyal yeteneklerin ekonomik değeri olan ürünlere dönüştüğü depolar olarak tanımlanmaktadır. Bu görüşe göre örgütler, bireylere indirgenemeyecek kurallarla biçimlendirilen gönüllü faaliyetlerin sosyal topluluğunu sundukları için var olmaktadırlar. Bir örgütün, bilgi birikiminin örtük olması ve sosyal karmaşıklığı, rekabet avantajının önemli bir belirleyicisi olarak nitelendirilmektedir.

Bu bölüm, stratejik yönetimin araştırma alanının belirlenmesiyle başlamıştır. Örgütlerin rekabeti olan asıl inceleme konusunun penceresinden bakılarak öncelikle rekabet hareketleri araştırmasının stratejik yönetim içindeki konumuna değinilmiş bölümün sonunda da strateji sınıflamalarından en çok atıf ve eleştiri yapılan Miles ve Snow'un sınıflandırması ele alınmıştır. Bu bölümde özet olarak stratejik yönetime etki eden yaklaşımlar sıralanmıştır. İzleyen bölümde ise daha özel olarak rekabet konusuna ve rekabet dinamikleri araştırmasına yer verilecektir.

---

[117] J. Robert Baum, Edwin A. Locke ve Ken G. Smith, **"**A multidimensional model of venture growth", **Academy of Management Journal**, Vol: 44, No: 2, 2001, s. 292-294.
[118] Bz. Matsushima Noriaki, "Vertical mergers and product differentiation", **The Journal of Industrial Economics**, No: 57 (4), 2009, s. 812.

B. REKABET

Bu bölümde önce rekabet stratejisi hakkında özet bilgi sunulacak, ardından ağırlık merkezi ve karar noktaları, daha sonra sektör analizi, son olarak da rekabet dinamiklerine değinilecektir.

Başarılı rekabet stratejisi, geleceği yaratacak resmi bütün olarak algılama ile başlamaktadır. Ancak burada daha önemli olan ve yönetimin/ yöneticilerin odaklanması gereken "sürdürülebilir rekabetçi üstünlüktür"[119]. Bu kapsamda oluşturulacak olan stratejiler dört açıdan incelenebilmektedir. Bunlar; planlama ve uygulama, öğrenme, konumlandırma ve kaynak yaklaşımlarıdır[120]. Ancak strateji literatüründe rekabetçi üstünlüğün nasıl yapılandırılması gerektiği, temel olarak iki açıdan ele alınmaktadır: Birinci yöntem, rekabetçi üstünlük için içten dışa doğru yaklaşım; ikincisi de dıştan içe doğru yaklaşımdır[121]. Rekabetçiliğin tam olarak anlaşılması için bu iki temel yaklaşımın da kullanılması, sektöre göre mantık sırasının değiştirilmesi gerekebilmektedir[122].

Sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğe ilişkin temeller, şu anki rekabetçilik ile gelecekteki rekabet sürecinin değerlemesi ve "rekabetin metabolizmasıyla" ilintilendirilmektedir[123]. Rekabetin metabolizmasını oluşturan unsurlar, örgütün sektör bilgisi, strateji oluşturanlarının yeteneklerini yönlendirme ve değerlendirme diğer bir ifade ile yönetim yeteneği, organizasyon anlayışı ve yaşam süresi ile ilgili

---

[119] Janice A. Black, Kimberly B. Boal, "Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage", **Strategic Management Journal**, No: 15, 1994, s. 132.
[120] Nurhan Papatya ve Gürcan Papatya, "İşletmelerin rekabetçiliğe odaklanması ne kadar üstünlük yaratır? Türk elektronik sektörü örgütlerine ilişkin bir model ve araç takımı önerisi", **12' nci Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Uludağ Üniversitesi, Bursa, 27-29 Mayıs 2004, s. 274.
[121] Michael E. Porter'ın ilk kitabında (**Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, giriş bölümü s. xxviii-xxx) içten dışa yaklaşım olarak adlandırdığı ve (dinamik) kaynak yaklaşımı ile bağdaştırdığı olgu, örgüt içinde yetkinlikler ve dinamik yetenekler geliştirmeye dayalı bir rekabet stratejisi geliştirmektir. Daha çok önem atfettiği ve 'çevre örgüt davranışları açısından bir sonuç mu yoksa başlangıç mı?' sorusuyla araştırma gereğini vurguladığı dıştan içe yaklaşım ise çevredeki değişimleri yakından izleyerek uygun çözümler geliştirme stratejisidir.
[122] Henry Mintzberg ve Jan Rosa, "Strategic management upside down, tracking strategies at McGill University from 1829 to 1980", **Canadian Journal of Administrative Sciences**, No: 20 (4), 2003, s. 289.
[123] Gary Hamel ve C.K. Prahalad, "Competing in the new economy: Managing out of bounds", **Strategic Management Journal**, No:17, 1996, s. 242.

konularda rekabetçi pozisyon kazanma yeteneğidir[124]. Şu anki rekabet ortamında, ürün-faktör pazarları ve dönüşüm süreci ele alınmaktadır. Gelecekteki rekabetçilik için ise, gerçek zamanlı oluşturulan stratejiler ön plana çıkmaktadır. Bunun için benzersiz kaynaklara sahip olmaya, uyum yeteneğine, elverişli ortama ve hazırlıklı olmaya ilişkin örgüt içi süreçlerinin öncelikle incelenmesi gerekmektedir. Pazarlarda rekabet avantajı yeni teknolojileri diğer örgütlerden daha önce geliştirmek, ticarileştirmek ve teknolojik inovasyonları daha etkin kulanmak yolları ile sağlanmaktadır[125]. Müşterilerin artan duyarlılıkları ve alternatif arayışlarına yanıt verilmesi, örgütlerin hizmet ve üretim yeteneklerinin gücüne bağlı bulunmaktadır. Bu yeteneklerin gücü, kalite, fiyat, esneklik, hız, yenilikçilik ve hizmete bağlıdır. Geçmişte sadece bir yetenek rekabet için yeterli iken günümüz iletişim imkânlarıyla pazar, daha fazla yeteneğin kullanılmasına zorlamaktadır. Ayrıca örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için rekabet hukuku içinde faaliyet yürütmek zorunluluğu da bulunmaktadır.

1. REKABET HUKUKU VE STRATEJİK YÖNETİM

Stratejik yönetim çabaları rekabet avantajı sağlamayı teşvik ederken, devletler yasal düzenlemeler ve uygulamalarla rekabet avantajı sağlamanın meşru sınırlarını çizme ve bu sınırlara uyulmasını sağlama gayretindedir. Bu durum da doğal olarak, rekabet yaratmayı amaçlayan devletin, rekabet avantajı yaratmayı (doğal tekele dönüşmeyi) amaçlayan yönetim yaklaşımını sınırlandırmasını gerektirmektedir. Kısaca tanımlanırsa rekabet hukuku, piyasalarda rekabetçi bir yapı olmasını ve bu yapının korunmasını sağlayan bir hukuk disiplinidir. Böylesi bir disiplinin oluşmasının arka planında kapitalizmin geçirdiği uzun dönemli evrimin birikimi yatmaktadır[126].

---

[124] Ruth N. Bolton, Invited commentaries on "Evolving to a new dominant logic for marketing" Ed. George S. Day, (Achieving advantage with a new dominant logic) ve C. K. Prahalad (The cocreation of value), **Journal of Marketing**, 2004 Vol. 68, 20–23.

[125] Şahin Gök, Mehtap Özşahin, Erşan Ciğerim, "Rekabet edebilirlik ve firma performansına ilişkin bir saha araştırması", **12' nci Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Uludağ Üniversitesi, Bursa, 27-29 Mayıs 2004, s. 281.

[126] R. Edward Freeman, Kirsten Martin ve Bidhan Parmar, "Stakeholder capitalizm", **Journal of Business Ethics**, No: 74, 2007, s. 303-314.

Rekabet ve tekelleşme kapitalizme özgü bir sorun olmakla birlikte, Machlup bu konuyla ilgili ilk yasaların 4000 yıl önce Babil'de ortaya çıktığını belirtmektedir[127]. İlk defa Eski Babil'de görülen bu soruna birçok toplumun tarihinde tekeli sınırlayıp rekabeti güçlendiren ya da rekabeti sınırlayıp tekeli güçlendiren bir dizi devlet müdahalesi biçiminde rastlanılmıştır. Rekabet hukukuna ilişkin modern yasal düzenlemelerin temeli ise 1890'lı yıllara kadar uzanmasına rağmen, 1980 öncesinde sadece gelişmiş ülkelere özgü bir uygulama olarak kalmıştır.

Stratejik yönetim pazarda rekabet yoğunluğunun düşük olmasını arzularken, rekabet hukukunun düzenlemeye çalıştığı serbest piyasa ekonomilerinde pazarda rekabet yoğunluğunun yüksek olması arzulanmaktadır. Rekabet, genellikle fiyat rekabeti, ürün farklılaşması veya yeni ürün geliştirilmesi alanlarında yaşanmaktadır. Rekabet faktörlerinden bir diğeri olan bütünleşme, stratejik yönetim tarafından teşvik edilmekte iken, rekabet hukukunda izine bağlanmakta, denetlenmekte ve eğer bütünleşme sonucu pazar gücünün ele geçirilmesi söz konusu olur ise yasaklanabilmektedir. 4054 sayılı Kanun'da, rekabeti sınırlayıcı anlaşmalar ile birleşme ve devralma sayılan haller ayrı ayrı düzenlenmiştir. Bunların bildirim yükümlülükleri, geçerlilikleri, değerlenmeleri ve yaptırımları birbirlerinden farklıdır[128].

Stratejik yönetim ile rekabet hukukunun çatıştığı pazar faktörlerinden birisi de fiyat hassasiyeti konusudur. Tam rekabet piyasasında faaliyet gösteren hiçbir firmanın fiyatı etkileyebilme gücü yoktur. Tekel piyasasında faaliyet gösteren firma ise fiyatı kontrol etme gücüne (tekelci güç) sahiptir. Tekelci güce sahip firmalar, en yüksek düzeyde pazar gücüne sahip firmalardır. Rekabet hukukunun yasakladığı "yıkıcı fiyat" uygulaması, fiyatların suni bir şekilde düşürülerek etkin olan rakiplerin, kasıtlı olarak piyasa dışına itilmesidir.[129]

Her ne kadar tam rekabetin daha adil bir piyasa olacağı kabul görse de böyle bir ortamın olmadığını söylemek yanlış olmayacaktır. Örgütsel kararlara etkisi

---

[127] Mehmet Barca ve Y. Sevda Coşkun, "Rekabet hukuku ve rekabet avantajının çatışma noktaları", **12' nci Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Uludağ Üniversitesi, Bursa, 27-29 Mayıs 2004, s. 267.
[128] Rekabet Kurumunun 8'nci Yıllık (2006) Raporu, Ankara, 2007, s. 1-7.
[129] Barca ve Coşkun, a.g.e., s. 270.

açısından rekabet hukukunun düzenleyici gücü, rekabet avantajı elde etme zorunluluğu yanında zayıf kalmaktadır.

Porter'ın çalışmasına değinmeden önce, rakip analizinin temellerini aldığı, inovasyon bölümünde de değinilecek olan oyun teorisinin esin kaynağını oluşturan askerî strateji düşüncesini özetlemek uygun görülmektedir.

2. AĞIRLIK (SIKLET) MERKEZİ VE KARAR NOKTALARI

Rekabet stratejisinin kullandığı terimler de çoğu stratejik terim gibi askeri literatürden alınmıştır. Yönetim sanatı, hedeflerine ulaşmasını engellemek için rakibin ağırlık (sıklet) merkezinin tespit edilip kendi hedeflerine ulaşmak için kendi sıklet merkezini (temel yetenek, İng: core competence) güvence altına alırken rakibinkinin nasıl nötralize edileceğinde saklıdır[130]. Harp tarihinde yeri tartışılmayan filozoflardan Clausewits' in dediği gibi 'savaştaki verilerin büyük belirsizliği tuhaf bir güçlüktür, çünkü tüm harekât belli bir noktaya kadar alacakaranlıkta planlanır ve çoğu zaman veriler ay ışığı veya sis yüzünden biçim ve büyüklüğü abartılan şekillere benzerler'. Filozof, savaşın büyüğünün sıklet merkezleri arasında geçeceğini ve burada daha fazla yoğunluk sağlayanın daha kesin ve ağır bir etki yaratacağını söylemektedir[131]. Rakiplerin baskın karakteristikleri akılda tutulmalıdır diyen Clausewits 'bunlardan belirli bir sıklet (hareket ve güç) merkezi oluşur ki başka her şey buna bağlıdır' demektedir. Tüm enerjinin yönlendirilmesi gereken nokta burasıdır. Diğer düşünürler genellikle destekleyici yorumlar yaparken J.J. Graham (1874) bozucu ilişki ve tavırlarından rakiplerin sıklet merkezinin anlaşılabileceğine dikkat çekmektedir[132].

Hem tecrübeler hem de sanal uygulamalar göstermektedir ki doğru kararlar alıp rakibi ekarte etmek için onun en zayıf olduğu yanını istismar etmek esastır. İlk analizde kendi güçlü yanları tespit edilmelidir ki asıl önemli olan güçsüzlükler ve

[130] NATO Supreme Headquarters Allied Power Europe, **Guidelines for operation planning**, AJP-5 (Final Revision June 2005), para 0319.
[131] Carl von Clauswitz, **On War**, Yayına hazırlayan ve çeviren: Howard, Peter Paret, New York: Knopf, 1993, (Princeton, NH: Princeton University Press, 1984; 11'inci Bs. 2006), s. 44.
[132] Geoffrey Blainey, **The couses of war** (Melbourne: Sun Books, 1973; 1977), çeviren J. J. Graham , 1874.

rakibin odaklanacağı yanlarda savunmanın nasıl yapılacağı ortaya çıksın. Buna koşut rakibin hassas yanı ortaya çıkarılıp harekât planı yapılır. Bu planı uygularken tüm kaynaklar, lider, lojistik destek ve kuvvetler (aslen insan kaynakları) bu ana harekât (saldırı veya savunma) bölgesinde bulunacaktır.

İçe dönük değerlemeler gibi çevre faktörlerinin algılanma biçimi de karar almaya etki etmektedir[133]. Porter rekabeti fırsat ve tehdit algılaması altında incelerken dışarıdan örgüt içine doğru bir yaklaşım sergilemiştir. Bununla birlikte fırsat ve tehdit algılamasının örgüt yöneticilerinin temel davranışsal özellikleri ile daha köklü bir bağlantısı bulunmaktadır.

a. Çevredeki Fırsat ve Tehditleri Algılamanın Örgüt Kararlarına Etkisi

Karar verenler stratejik çıkarımları anlamlı hale getirmek için sorunları sınıflara ayırmaktadır[134]. Örgütlerin kullandıkları kavram sınıflarına uygun stratejik çıkarımların örgüt hareketlerine etkisi ile psikologların bireysel algı süreçlerinin davranışları nasıl etkilediği hakkındaki görüşleri bağdaşmaktadır. Bireysel algı süzgeçleri deneyimlere bağlı olarak gelişirken, örgütsel algı süzgeci stratejinin bir yansıması olabilmektedir. Örneğin bazı yazarlar, örgüt stratejisinin gereksinimlerine göre konuların önemlerinin değiştiğini ileri sürmektedirler[135]. Böylece Miles ve Snow'un strateji sınıflandırmasında değinilen öncü örgütün süzgecinden rakiplerin yeni ürün geliştirme sorunu kolayca geçerken; savunmacı örgüt süzgeci söz konusu olduğunda rakiplerin fiyat kırması hakkındaki yeni hareketler kolay geçerek önemli bulunabilmektedir. Bu süzgeçlerden geçebilen davranışlar önemli bulunarak etiketlenmektedir. Bireysel deneyimler veya örgüt stratejilerinden dolayı aynı anda birden çok anlama gelen rakip davranışlarının, eksik bilginin bozucu etkisi altında algılanması sonucu, yanlış etiketlenmesi sık görülmektedir[136]. Yanlış da olsa etiketlenme bir çeşit onaylanma olarak akılda kalmakta ve zaman içinde buna uygun

---

[133] Michael E. Porter (a), **Rekabet stratejisi, sektör ve rakip analiz teknikleri**, Çeviren: Gülben Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, 4'üncü Baskı, Mar 2007, s. 108.
[134] Jane E. Dutton ve Susan E. Jackson, "Categorizing Strategic Issues: Links to Organizational Action", **Academy of Management Review**, Vol. 12, No: 1, 1987, s. 77.
[135] Bz. Donald C. Hambrick (c), "Environment, strategy and power within top management teams", **Administrative Science Quarterly**, No: 26, 1981, s. 253.
[136] Dutton ve Jackson, a.g.e., s. 79.

gelen bilgiler daha çok hatırlanmaktadır. Bu sınıflandırma yeni bilgiler için yanlı davranışa neden olmakla kalmamakta, ulaşılması zor veya birden çok anlama gelebilen bilgiyi de etkilemektedir. Bu etiketlere göre algıda seçicilik devam ettiği sürece örgütün var olan duruş ve tavırları da kökleşmektedir. Süzgeç kullanma diğer ifade ile bilgiyi bozma, çoğunlukla ya birey ve grupların artan kaynak ve güç sağlama ya da kayıptan kaçma çabalarından ileri gelmektedir[137].

Tablo-1. Fırsat ve Tehdit Algılamasına İlişkin Dolaylı Öneriler

Hipotezler	Yönetim önerileri
Fırsat ve tehditlerin işaretlerinin geçerliliğine ilişkin özellikler tanımlanabilmektedir.	Yöneticiler bir çıkarımın tehdit veya fırsat olmasını çıkarımın bazı özelliklerini belirginleştirerek etkileyebilirler. Yöneticiler bir çıkarımı niteleyen özelliklerin basitçe tehdit veya fırsat olarak değerlendiğini kabul ederek etkileyebilmektedirler.
Bir çıkarımı sınıflandırmak hafızaya eski bilgi ve yeni bilginin yorumlaması olarak yer etmekte böylece eski veya yeni bilgi kategori ile uyumlu hale getirilmektedir.	Yöneticiler bir sorunu etiketleyerek ve özel bir çıkarım kategorisini hatırlayarak eski ve yeni bilginin yorumlanmasını sistemli olarak etkileyebilmektedirler.
Bir sorunun genel sınıflandırma ve etiketlenmesi kategori ile uyumlu bilginin iletişimine yol açmaktadır.	Yöneticiler bir sorunu özel bir biçimde etiketleyerek çıkarımla ilişkili iletişime yön verip öngörülebilir bir tartışma yaratabilmektedir.
Stratejik bir sorunu fırsatın tersine bir tehdit olarak etiketlemek alt düzey çalışanların sorunun çözümüne katılımlarını azaltmaktadır.	Yöneticiler tehdit sorunlarına çözüm için katılımı özendirirken fırsat olarak nitelenen çıkarımlarla ilgili faaliyetlere katılımı desteklemeyi azaltmak isteyebilirler.
Stratejik bir sorunu fırsatın tersine bir tehdit olarak etiketlemek örgütün tepkisinin içsel ve büyük ölçekli olma olasılığını arttırmaktadır.	Yöneticiler bir sorun etiketinin çözüm için tercih edilen seçenekleri sınırladığının farkında olmalıdır. Eğer yöneticiler küçük ölçekli dışsal bir tepkiyi özendirmek istiyorlar ise sorunu fırsat olarak etiketlemek daha uygun olacaktır. Büyük ölçekli içsel bir tepki isteniyorsa tehdit etiketi potansiyel olarak daha uygun olacaktır.

Kaynak: Jane E.Dutton ve Susan E. Jackson, Categorizing Strategic Issues: Links to Organizational Action, Academy of Management Review, Vol. 12, No: 1, 1987, s. 83.

[137] Bz. Charles A. O'Reilly, "The use of informatioan in organizational decision making: A model and some propositions", Ed. Larry L. Cummings ve Barry M.Staw, **Research in Organizational**

Fırsat ve tehditlerin ayrımını belirleyen üç boyut, bireysel gerilim, örgütsel kriz ve yönetim kararlarıdır[138]. Özel olarak 'fırsat' sınıflaması, üzerinde önemli bir kontrol serbestîsi bulunan, kazancın muhtemel olduğu olumlu bir durumu tanımlamaktadır. Bunun tersine 'tehdit' sınıflaması ise üzerinde nispeten az bir kontrol serbestîsi bulunan, kaybın muhtemel olduğu olumsuz bir durumu tanımlamaktadır[139]. Fırsat ve tehdit kavramına bağlanan olumlu ve olumsuz ilişkilendirmeler, çıkarımların değerlemelerine de yansımaktadır. Gerek fırsatların ödülle gerekse sıkı kontrolle ilişkilendirilmesi örgütte karara katılımı tabana yayarken, tam tersine tehditlerde karar mekanizması merkezileşerek üst yönetimle sınırlı kalmaktadır. Değişik hedefleri olan örgütlerin karar vericilerinin fırsat veya tehdit olarak etiketlediği çıkarımlara karşı değişik büyüklüklerde tepki göstermeleri gerekmektedir[140]. Stratejik sorunlara örgütsel tepkiler içsel veya dışsal olabilmektedir. Örgüt yapısını ve süreçlerini değiştirmek gibi içsel tepkilerin yöneticiler tarafından kontrolü kolayken, politik gruplar oluşturmak ya da örgüt birleşmeleri gibi dışsal olanların, diğer örgütler ve koşullara daha bağımlı olduklarından, kontrolü daha zordur. Buna karşın gerek birey gerekse örgüt bazında eğer sonuçları kontrol etme emniyeti varsa dışsal tepkiler vermek daha yaygındır.

Çevrenin yarattığı tehdit başa çıkılamayacak kadar büyük ise içsel düzenlemeler ile uyum sağlamak en uygun hareket tarzıdır[141]. Bir örgütün karşılaştığı stratejik sorunlara karşı pek çok örgütsel birimi veya yorumlama sistemini, uzun bir süre için değiştiriyorsa radikal büyüklükte tepkiler verdiği anlaşılmaktadır. Bu tür değişikliklerin yapılması daha pahalı ve zordur. Bireyler kayıptan kurtulmak için, fırsatı değerlendirmek için ayırdığı kaynaklardan daha fazlasını riske atmayı göze almaktadırlar[142].

Behaviour, Vol: 5, 1983, s.122.
[138] Dutton ve Jackson, a.g.e., s. 80.
[139] A.e.
[140] A.e., s. 83.
[141] A.e., s. 83.
[142] Bz. Amos Tversky ve Daniel Kahneman, "The framing of decisions and the psychology of choice", **Science**, Vol: 211, No: 30, 1981, s. 453-458.

Uygulamada yöneticiler tehdit varlığı içeren bilgilere karşı fırsata ait olanlardan çok daha hassas davranmaktadırlar[143]. Mevcut bilgi iki anlama da geliyorsa (fırsat değil) tehdit varlığına karar vermektedirler. Mevcut bilgi tehdidin varlığı ile ters düşse bile yöneticiler tehdidin olmadığını kabul etmemektedir. Tersine fırsatın bulunduğuna dair yoruma karşı bilgi elde edildiğinde buna uyumlu olarak algılanan fırsat da azalmaktadır. Bunun nedeni geçmişte tehdidin çabuk algılanmasında, diğer bir deyişle farkındalıkla ilgili, yöneticilerin gecikmesi nedeniyle sorunun çok büyümesine bağlanmaktadır[144]. Ayrıca tehdit olarak nitelendirilen sorunların çözümüne daha az gönüllü olan astları güdülemek için özendirici tedbirler de gerektiğinden, iki anlama da gelen çıkarımlar hemen tehdit olarak etiketlenerek önlem alma yoluna gidilmektedir.

Tüm bunlar bir araya getirildiğinde örgütsel faaliyetleri, bireylerin dinamik, karşılıklı etkileşimleri (ör. güçlü önderler), çevresel güçler (ör. çıkarımlar), özellikle de örgütsel şartlar (ör. düşün yapısı) şekillendirecektir[145]. Stratejik yönetim için çevreden gelen etkeler arasında belirgin bir tehdit algılaması üstünlüğünden, diğer bir deyişle rekabet geriliminin ağırlığından söz etmek yanlış olmayacaktır. Stratejik yönetimin başlıca teorileri arasında sayılan bu konuya, ilerde rekabet gerginliği başlığı altında tekrar dönülecektir.

b. Örgütün İlgi Alanı ve Kimliğinin Örgüt Kararlarına Etkisi

Örgütsel kimlik, merkezî, ayırt edici ve kalıcı olarak örgüt çalışanlarının fikir birliği ile yaptıkları kendi örgütlerinin tanımıdır[146]. Kimliğin bu tanımından hareketle ilgi alanı da pazar içinde örgütsel kimliği en iyi sunan ve destekleyen üst yönetim üyelerinin fikir birliği ile kabul ettikleri rekabet sahası olarak tanımlanmaktadır[147]. Spor metaforu kullanılarak ilgi alanı ile kimlik bütünleştirilecek olursa kimlik alanı, yöneticiler için yüksek psikolojik değer ifade eden iç saha demektir. Bu nedenle ilgi

[143] Dutton ve Jackson, a.g.e., s. 383.
[144] A.e., s. 385.
[145] A.e., s. 87.
[146] Rajiv Nag, C. Kevin Corley ve Dennis A. Gioia, "The intersection, knowledge and practice: Attempting Strategic Change via knowledge grafting", **Academy of Management Journal**, No: 50, 2007, s. 821.

alanı teorisi, rekabet dinamikleriyle birlikte ele alındığında, neden geleneksel ekonomik teorinin öngördüğü hareket ve cevapların dışında ve ötesinde davranıldığını açıklamaya yardım edebilecektir[148].

Kimlik alanı konusunu açıklamaya çalışan ve sadece örgüt içinde ya da faaliyet bazında inceleme yapan yaklaşımlardan farklı olarak, rekabet hareketleri araştırma akımında, örgütsel kimliğin dışa dönük temellerini de gözeten farkındalık – motivasyon – yetenek perspektifi savunulmaktadır[149]. Bu akım içinde tanımlanan motivasyon algısal bir olgudur: Yöneticilerin rakiplerin hareketlerinden ve rekabet hareketi için fırsat sunan diğer olaylardan haberdar olup olmaması olarak açıklanmaktadır. Motivasyon psikolojik ve kavramsal bir olgudur: Yöneticilerin harekete geçmek için niyet ve psikolojik güdüye sahip olup olmamalarıyla açıklanmaktadır.

Rekabet hareketleri teorisi içinde ekonomik güdülerin betimlenmesi kolay anlaşılırken ekonomik olmayan faktörleri çok iyi anlaşılamamaktadır. Üst yönetici özellikleri gibi farkındalık – motivasyon – yetenek perspektifinin birden çok bileşenini etkileyen faktörler bulunmuş olmakla birlikte daha fazla araştırmaya gerek duyulmaktadır[150]. Bu kavramların kimlik ve ilgi alanı çerçevesinde irdelenmesi yönetici hareketlerinin açıklanmasına yardım edebilecektir. Daha rahat anlaşılabilmesi için otomotiv sanayisinden bir uygulama örneği verilebilir[151].

Her bir otomobil üreticisi farklı olmak adına, bir 'kimlik sahasında' lider durumunda olmaya çalışmaktadır. Örneğin Volvo kendisini güvenlikle, Honda yakıt verimliliği (çevreye saygı), BMW en gelişmiş araç vb. olarak tanımlamaktadır. Bu nedenle Volvo'dan yakıt verimine değil güvenliğe yatırım yapması beklenmektedir. Aslında bu alanlar birbirlerini hesaba katmayan alanlardır. Çünkü güvenlik demek daha kalın metal, fazladan hava yastığı ve diğer teçhizat demektir. Bu da otomobili

---

[147] R. Scott Livengood ve Rhonda K. Reger, "That's our turf! Identity domains and competitive dynamics", **Academy of Management Review**, Vol: 35, No: 1, 2010, s. 48-66.

[148] A. e. s. 49'da İlgi alanı, algısal olarak ayrıcalıklı, yöneticilere ekonomik akılcılıkla uyuşmayan stratejik kararlar aldırabilecek, örgütün en yüksek psikolojik değeri verdiği rekabet sahası olarak tanımlanmaktadır.

[149] A.e.

[150] Bz. Walter J. Ferrier, "Navigating the competitive landscape: The drivers and consequences of competitive aggressiveness", **Academy of Management Journal**, No: 44, 2001 s. 858.

[151] Livengood ve Reger, a.g.e., s. 54.

ağırlaştırarak yakıt sarfını arttıracaktır. Böylece Volvo, rakipleri ile benzer fiyat, coğrafya veya ürün pazarı içinde görülebilse bile Volvo'nun stratejik hareket ve cevaplarını sadece güvenlik kimlik alanı belirleyebilecektir.

Yöneticilerin problem algılama temeli olması açısından burada farkındalık – motivasyon – yetenek perspektifine konuyla ilgili kısmıyla değinmek gerekmektedir.

1) Örgüt Kimliğinin Farkındalık Unsurunun Kararlara Etkisi. Bir örgütün kimliğinin psikolojik önemi, bulunduğu rekabet ortamında dikkat çekme düzeyini arttıracaktır. Çünkü örgütsel kimlik alanı, merkezî, ayırt edici ve kalıcı olarak örgütün rekabet alanını oluşturduğundan; yönetim zaman ve ilgisinin çoğu kimliği için en yüksek önemdeki rekabet çevresine odaklanacaktır. Böylece üst yöneticiler, bu rekabet alanını etkileyen genel çevre faktörlerinden daha fazla haberdar olacaklardır. Buna ek olarak bu birincil alanda rakip faaliyetleri daha dikkat çekici olacağından üst yöneticilerin daha etkin ve verimli olarak karşılık vermeleri mümkün olacaktır[152]. Yukarıdaki örneği sürdürerek Volvo'nun güvenlik kimlik alanının güvenlikle ilgili faktör ve akımlara odaklanmayı arttıracağı söylenebilecektir. Volvo sadece araçlarını daha güvenli yapmak için yaratıcı faaliyetler başlatmayacak, aynı zamanda güvenli otomobil lideri olarak kimlik alanını tehdit edecek potansiyele sahip rakip davranışlarına karşı da daha özenli davranacaktır[153].

2) Örgüt Kimliğinin Motivasyon Unsurunun Kararlara Etkisi. Kimlik alanının psikolojik önemi üst yöneticilerin bu sahaya etki edecek faktörleri kullanma ve reaksiyon gösterme motivasyonunu direkt olarak etkileyecektir[154]. Her ne kadar kimlik alanı içinde ödül ve prim ödeme yapıları gibi malî başarı unsurları başlı başına bir güdüleme faktörü ise de kimlik alanının algısal ve psikolojik niteliği, yöneticilerin neden böyle davranmaya kışkırtıldığını anlamakta önemli bir rol

[152] William Ocasio, "Towards an attention based view of the firm", **Strategic Management Journal**, No: 18, 1997, s. 204.
[153] Livengood ve Reger, a.g.e., s. 54.
[154] Theresa S. Cho, Donald C. Hambrick, "Attention as the mediator between top management team characteristics and Strategic Change: The case of airline deregulation", **Organization Science**, No: 17, 2006, s. 453-469.

oynamaktadır[155]. Örgüt bu kimlik alanı dışında da diğer örgütlerle rekabet edebilir ve edecektir.

Kendi kimlik alanında diğer örgütlerle rekabet etmek sınırları daha keskin çizildiği, değerler vurgulandığı ve biz/ onlar farklılıklarını belirginleştirildiği için örgütün kimlik algılamasını güçlendirici bir etki yapabilecektir. Aynı zamanda bu kimlik güçlendirmesi, üst yöneticileri kimlik alanının içinde faaliyet ve reaksiyon göstermeye motive edecektir. Örgütsel kimliğe yönelik tehditler üst yöneticilerin 'iç sahayı' korumak için var olan motivasyonunu arttıracaktır[156].

3) Örgüt Kimliğinin Yetenek Unsurunun Kararlara Etkisi. Bu bölümün sonunda rekabet dinamikleri, daha sonra da farkındalık – motivasyon – yetenek perspektifi konusunda birbirinden farklı yapılar olarak değerlendirilecek olan bu yapılardan ilk ikisi, kimlik alanı söz konusu olduğunda, üçüncü yapıyı yani yeteneği etkilemektedir. Kimlik alanında arttırılmış farkındalık ve motivasyon, alan içindeki örgütün yeteneklerini arttırırken alan dışındaki yeteneklerini azaltabilecektir. Bunun nedeni, kimlik alanı içinde hareket ve reaksiyon gösterme motivasyonuyla faaliyetlere daha fazla zaman, dikkat ve kaynak ayrılmasıdır[157].

Yaratıcı hareketleri ödüllendirmek ve yönetim kademesinde dikkatin artmasının o alandaki yatırımları arttırdığını gösteren bir araştırma, farkındalık – motivasyon – yetenek perspektifinin değiştirilerek kullanılmasını önermektedir[158]. Kimlik alanına odaklanmanın artması öğrenme ve uzmanlık kazanmak yolu ile örgüt yeteneklerinin gelişmesine sebep olabilmektedir.

Böylece Volvo gibi bir örgüt için, kimliğinin bir parçası olarak sektörün güvenlik lideri olmasına daha fazla önem vermek, faaliyetlerinin merkezini de güvenliğe daha fazla odaklamak anlamına gelmektedir. Bu nedenle bir kimlik alanında başarılı olmak için geliştirilen yetenekler, kimlik algılamasının pekiştirilmesini sağlamaktadır.

---

[155] Robert S. Kaplan, "Cognition, capabilities and incentives: Assessing firm response to the fiber-optic revolution", **Academy of Management Journal**, No: 51, 2008, s. 672-695.
[156] Livengood ve Reger, a.g.e., s. 54.
[157] A.e.
[158] Kaplan, a.g.e., s. 678.

Kimlik alanına fazla odaklanmanın yönetsel miyoplukla son bulacak olan, ilgi alanı dışında kalan, ekonomik açıdan değerli rekabet fırsatlarını görememek gibi bir olumsuz etkisi de bulunmaktadır[159]. Kimlik alanının rekabetle ilgili etkileriyle ilgili önermeler şöyle özetlenmektedir[160]:

- Artan farkındalık – motivasyon ve yetenekleri nedeniyle bir örgüt, kimlik alanı içindeki rekabetçi hareketlere karşı dışındakilerden daha fazla faaliyet ve tepki gösterecektir.
- Örgüt kimlik alanına odaklandıkça diğer çevre tehditlerine reaksiyon gösterme ve fırsatları değerlendirme olasılığı azalmaktadır.
- Örgüt kimlik alanına odaklandıkça performans sonuçlarından bağımsız olarak kimlik alanı merkezindeki faaliyetine uzun bir süre yatırım yapmaktadır.
- Örgüt kimlik alanına odaklandıkça kimlik alanı dışındaki yeteneklerinin gelişim sınırları daralmaktadır.
- Örgüt kimlik alanını tehdit ettiğini algıladığı rekabetçi davranışa alan dışında kalanlardan daha çabuk tepki gösterecektir.
- Örgüt kimlik alanını tehdit ettiğini algıladığı rekabetçi davranışa alan dışında kalanlardan daha farklı tepki gösterecektir.
- Bir kimlik alanındaki ünü arttıkça örgütün diğer alanlara oranla rekabet faaliyetleri azalacak, yavaşlayacak ve daha az çeşitlenecektir[161].

c. Akılcı Görünmeyen Kararlar

Her ne kadar geleneksel ekonomik teori rekabet ortamında faaliyet gösterenlerin yansız ve akılcı davranmaları gerektiğini ileri sürse de gün geçtikçe artan oranda çalışma, stratejik kararların ve rekabet hareketlerinin ekonomik gereklerden başka faktörlerden etkilendiğini göstermektedir[162]. Son zamanlarda duygu ve eğilim

---

[159] Kent D. Miller, "Knowledge inventories and managerial myopia", **Strategic Management Journal**, No: 23, 2002, s. 689.
[160] Livengood ve Reger, a.g.e., s. 54-58.
[161] Örn, Violina P. Rindova, Ian O. Williamson, Antoaneta P. Petkova ve Joy Marie Sever ("Being good or being known: An emprical examination of the dimentions, antecedents, and consequences of organizational reputation", **Academy of Management Journal**, No: 48, 2005, s. 1033)'in tanımıyla "paydaşların, örgütün rakiplerine oranla değer üretmekteki yeteneğine ait algılarıdır".
[162] S. Trevis Certo, Brian L. Connelly, Laszlo Tihanyi, "Managers and their not-so rational decisions" **Business Horizons** No: 51, 2008, s. 113–119.

konusunda yapılan araştırmalar da bu kavramların stratejik karar vermedeki önemini vurgulamaktadır[163]. Benzer olarak buluşlardan yararlanma yöntemi ve koşulsal akılcılık, yöneticilerin tipik olarak çevrelerindeki dünyayı anlamak için güvendikleri kısa dönemli bilgi ve dar düşünce sistemini vurgulamaktadır[164]. Son olarak bazı çalışmalar 'sürü psikolojisinin' (İng: bandwagon) ekonomik aktörlerin bağımsız akılcılığın yerine 'kalabalığı izlemeyi' seçtiğini göstermektedir[165].

Adanmışlığın artması ve stratejik tutuculuk ile ilgili araştırmalar bazı örgütlerin temel işlerinde ekonomik fayda kalmasa bile faaliyetlerini sürdürdüğünü bulmuştur[166]. Çevredeki değişim yöneticileri "akılcı olarak" yeni kararlara yönlendireceğine, geçmişte başarılı olan yöneticiler stratejilerine bağlı kalmaya daha yatkın davranmaktadırlar[167]. Kimlik alanı ve ikinci bölümde ayrıntılı olarak ele alınacak örgütsel esneklik ve katılık (atalet) dengesi araştırmaları, örgütlerin bazı alanlarda inatçı bir gelişme eğilimi gösterirken diğerlerini nasıl kolaylıkla terk edebildiğini açıklamaya çalışmaktadır. Ayrıca kaynak yaklaşımında da, kimlik alanı teorisinde olduğu gibi kaynaklara erişmeye veya kimliğe yönelik tehditlerin aynı

---

[163] Teresa M. Amabile, Sigal G. Barsade, Jennifer S. Mueller ve Barry M.Staw, "Affect and creativity at work", **Administrative Science Quarterly**, No: 50, 2005, s. 367; Robert A. Baron, "The role of affect in the entrepreneurial process", **Academy of Management Review**, No: 33, 2008, s.328; Daniel C. Ganster, "Executive job demands: Suggestions from a stress and decision-making perspective", **Academy of Management Review**, No: 30, 2005, s. 492; Myeong-Gu Seo ve Lisa Feldman Barrett," Being emotional during decision making—good or bad? An empirical investigation", **Academy of Management Journal**, No: 50, 2007, s. 923.

[164] Herbert A. Simon, "A behavioral model of rational choice", **Quarterly Journal of Economics**, No: 69, 1955, s. 99–118; J. P. Walsh, "Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane", **Organization Science**, No: 6, 1995, s.280.

[165] Eric Abrahamson ve Lori Rosenkopf, "Institutional and competitive bandwagons: Using mathematical modeling as a tool to explore innovation diffusion", **Academy of Management Review**, No: 18, 1993, s. 487; M. Fiol, ve E. J. O'Connor, "Waking up! Mindfulness in the face of bandwagons", **Academy of Management Review**, No: 28, 2003, s. 54; Gerry M. McNamara, Jerayr John Haleblian ve Bernadine Johnson Dykes, "The performance implications of participating in an acquisition wave: Early mover advantages, bandwagon effects, and the moderating influence of industry characteristics and acquirer tactics", **Academy of Management Journal**, No: 51, 2008, s. 113.

[166] Joel Brockner, "The escalation of commitment to a failing course of action: Toward theoretical progress", **Academy of Management Review**, No: 17, 1992, s. 39; Asghar Zardkoohi, "Do real options lead to escalation of commitment?", **Academy of Management Review**, No: 29, 2004, s. 111– 112.

[167] Pino G. Audia, Edwin A. Locke ve Ken G. Smith, "The paradox of success: An archival and a laboratory study of strategic persistence following radical environmental change", **Academy of Management Journal**, No: 43, 2000, s. 837.

yönetici reaksiyonuna sebep olduğu ileri sürülmektedir[168]. Kaynak yaklaşımının öncelikli odağı, nakit sermaye, patent ve kimlik hakları gibi hukuksal kazanımlar, politik etki ve sosyal sermaye gibi kaynakların örgüt faaliyetlerine etkisidir[169].

Stratejik grup ile kimlik alanı ve rekabet sahası kavramları da birbirlerine yakın görünmektedir. Stratejik grup genellikle aynı sanayide yer alan, ana konularda benzer kararlar alan örgüt grubu olarak tanımlanmaktadır[170]. Rekabet gruplarının ise stratejik gruplar gibi sadece ekonomik varlıklar değil, aynı zamanda yönetsel farkındalık ile kurulan sosyal ve psikolojik oluşumlar olduğu ileri sürülmektedir[171]. Yöneticilerin algılamalarına göre oluştuğu için stratejik ve rekabet grupları ile kimlik alanının benzerlikler içerdiği düşünülmektedir. Buna rağmen kimlik, örgütler grubunun eşbiçimli davranışlarından çok, örgütlerin bireysel hareket ve tepkilerini açıklamak için kullanılmaktadır[172].

Çeşitli alanlarda faaliyet gösteren örgütler, pek çok ürün, pazar ve coğrafik bölgede rekabet etseler de, karar verirken bu alanların bazılarına daha büyük bir ağırlık verdikleri ileri sürülmektedir. Rekabet hareketleri araştırmasına kimlik alanının sağladığı katkı, birden çok pazarda ve çok noktalı rekabetin araştırmasına da ışık tutmaktadır[173]. Çok pazarda faaliyet gösteren örgütler çeşitli sektörlerden pek çok örgüt ile rekabet etmektedirler. Örgütün kimlik alanına yönelik direkt tehdit, birden çok pazarda faaliyet dolayısı ile çeşitlenmiş kimlik alanlarına dağılmaktadır. Örgütün faaliyet sahalarına paralel olarak çeşitlenmiş kimlik alanları hakkındaki çalışmalar, ilkin birden çok kimliğin örgüt içinde çatışmaya yol açabileceği, ünü

---

[168] Livengood ve Reger, a.g.e., s. 59.
[169] J. Alberto Aragon-Correa ve Sanjay Sharma, "A contingent resource- based view of proactive corporate environmental strategy", **Academy of Management Review**, No: 28, 2003, s. 84; Michael A. Hitt, Leonard Bierman, Katsuhiko Shimizu ve Rahul Kochhar, "Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource- based perspective", **Academy of Management Journal**, No: 44, 2001, s. 25.
[170] Francisco J. Más-Ruiz , Juan L. Nicolau-Gonzálbez, Felipe Ruiz-Moreno, "Asymmetric rivalry between strategic groups: Response, speed of response and ex ante vs. ex post competitive interaction in the Spanish bank deposit market", **Strategic Management Journal**, No: 26, 2005, s. 713; Rhonda K. Reger , Anne Sigismund Huff, "Strategic groups: A cognitive perspective", **Strategic Management Journal**, No: 14, 1993, s. 108; Porter (c), a.g.e., s. 163.
[171] Joseph F. Porac, Howard Thomas, ve Charles Baden-Fuller (a), "Competitive groups as cognitive communities: The case of the Scottish knitwear industry", **Journal of Management Studies**, No: 26, 1989, s. 414.
[172] Livengood ve Reger, a.g.e., s. 59-60.

nasıl etkileyeceği ya da rekabet avantajı açısından etkisinin ne olduğu üzerinde yoğunlaşmaktadır[174]. Kimlik alanı ile birlikte değerlendirildiğinde çoklu kimliğin, çeşitlendirmelerle, dikey bütünleşmelerle, birleşme ve satın almalarla veya diğer sebeplerle oluşsun, bu çeşitli ve muhtemelen uyumsuz kimliklerin stratejik ve rekabet kararlarını etkilemesi verimli bir araştırma alanı oluşturmaktadır[175].

Örgüt kendi kimlik alanında faaliyetlerini sürdürürken, kimliği oluşturan kavramlar güçlendirilebilecek veya örgütün karşılaştığı çevre koşullarına uyumlulaştırılabilecektir. Bu bakımdan kimlik ve rekabet dinamikleri birlikte gelişip evrilecektir. Kimlik faaliyetleri etkileyecek, bu faaliyetler de örgütün kimliğini etkileyecektir. Kimlik, örgütün üst yöneticileri üzerlerindeki psikolojik etkisi nedeniyle, ekonomik açıdan akılcı faaliyet ve tepkilere alternatif geliştirmeye yönlendirebilmektedir. Farkındalık – motivasyon ve yetenek perspektifinin, yöneticilerin inançlarını rekabet edenlerin hareket ve tepkilerine göre belirlemek gibi rekabet alanını şekillendirme etkisi de bulunmaktadır[176].

Rakip analizi yapan yöneticiler, diğer örgütlerin üst yönetim gruplarının karakter portresini inceleyerek muhtemelen nerede ve ne zaman örgüt faaliyetlerinin farkına varacaklarını, tepki vermeye (veya vermemeye) psikolojik olarak güdüleneceklerini anlayabilmektedirler. Rakip analizi ile yöneticiler ayrıca rekabet hareketlerine karşı, rakiplerinin saldırı veya savunma yapma yeteneğinde olduğunu da anlayabileceklerdir. Bu analiz, ekonomik olarak güdülenmiş örgütün, rakiplerin rekabet avantajını azaltmak için uygun vaziyeti almaya odaklanmış stratejik konumlanmasını destekleyebilecektir[177]. Her ne kadar örgüt diğerlerinin kimlik alanına girmesini engelleyemese de erken alınan önlemler ile sağlanan ün diğer örgütlerin kimlik alanına girmeden önce duraklamasını sağlayabilecektir. Diğer örgütlerin işgallerine karşı örgüt kimliğinin bütünlüğünü korumak açısından, kimlik alanının şiddetle savunulacağının belirtilmesi alınacak önlemlerin garantisi olacaktır.

---

[173] Charles W. L. Hill, ve Robert E. Hoskisson, "Strategy and structure in the multiproduct firm", **Academy of Management Review**, No:12, 1987, s. 331.
[174] Livengood ve Reger, a.g.e., s. 60.
[175] A.e., s. 61.
[176] Joseph F. Porac ve Howard Thomas, "Taxonomic mental models in competitor definition", **Academy of Management Review**, No: 15, 1990 s. 238.
[177] Livengood ve Reger, a.g.e., s. 62.

Akıllı rakipler, hareketlerini kimlik alanını daha az tehdit eder tarzda konumlandıracaktır. Böylece rahatsız edilmeyen mevcut rakipler diğer alanlarda daha yavaş ve mahdut tepkiler verecek veya hiç tepki göstermeyeceklerdir[178]. Kıyasıya rekabet durumunda ise kendi kimlik alanında kaynaklarını kullanan örgütün, rakibin kimlik alanında yer alan talî bölgelerde inovasyon yardımı ile dikkat dağıtıcı girişimlerde bulunması gerektiğini söylemek, yanlış olmayacaktır. Örgütlerin kendi kimlik alanlarınının dışındaki davranışları genellikle ekonomik olmamaktadır.

ç. Rakipler Arasındaki Çok Noktalı Rekabet

Witteloostuijn ve arkadaşları, kıyasıya rekabeti, dışarıdan (İng. exogenous) ve içerden (İng. endogenous) rekabet olarak ikiye ayırmaktadırlar. Dışarıdan rekabet, talepteki müşteri tercihleri ve pazar nüfusundaki değişimlerden kaynaklanan çevresel dinamikler sebebiyle oluşmaktadır. İçerden rekabete ise bir örgüt grubu içindeki rakiplerin direkt rekabet hareketleri neden olmaktadır. Sanayi ekonomisi yazını, bu stratejik hareketlerin sonuçta örgütsel veya yönetsel katılığa yol açmasının beklendiğini ileri sürmektedir. Diğer bir deyişle örgütsel düzeyde önceden alınan kararlar veya stratejik hareketler, sadece sistemi değil şimdiki veya gelecekteki kararları ve hareketleri (yol bağımlılığı: İng. path dependence) etkilemektedir[179].

Teknolojik yenilikler ve küreselleşme rekabet alanını değiştirmeye devam etmektedir. Bu yenilikler çerçevesinde sanayi sektörleri ve gruplar arasındaki geçiş engelleri azalarak yeni rakiplerin pazara girişine izin verilmektedir. Sanayi sektörlerinin sınırları belirsizleşmeye ve zor tanımlanmaya başlamaktadır. Cep telefonu, cep bilgisayarı ve taşınabilir medya çalıcıları sektörlerinin sınırlarını tam olarak tanımlamaktaki güçlük buna örnek olarak verilebilir. Bu alan değiştirmelerin etkisi, örgütlerin gün geçtikçe daha fazla pazarda rakiplerle karşılaşmasıdır.[180] Bu eğilim sonucu çok noktalı rekabet adlı olgu ortaya çıkmıştır. İlgili pazarlarda

---

[178] A.e.

[179] Arjen van Witteloostuijn, Christophe Boone ve Arie van Lier, "Toward a game of organizational ecology: Production adjustment costs and managerial growth preferences", **Strategic Organization**, No: 1(3), 292.

[180] Helaine J. Korn ve Joel A. Baum, "Chance, imitative and strategic antecedents to multimarket contact", **Academy of Management Journal**, No: 42 (2), 1999, s. 173.

rakiplerin karşılaşması örgüt davranışını değiştirmektedir[181]. Çok noktalı rekabet göz önüne alındığında, örgütlerin rekabet hareketlerinin, oluştuğu pazarla sınırlandırılamayarak, örgütün rakiplerle karşılaştığı tüm pazarlardaki genel stratejisi içinde ele alınması gerekmektedir. Çok noktalı rekabetin örgüt stratejisini etkileyen önemli bir değişkeni birden çok pazarda ilişkidir. Diğer bir deyişle örgütün belirli bir pazardan ne kadar fazlasında rakiplerle karşılaştığıdır[182]. Çalışmalar, iki örgütün pazar payı için rekabet ettiği çok noktalı ilişkisinin düzeyinin örgüt davranışını etkilediğini göstermektedir[183].

Çok noktalı rekabet hakkında bilinenler örgüt ikilileri arasındaki rekabet araştırmalarından çıkarılmaktadır. Her ne kadar bazı sektörlerde ikili rekabet bulunsa da (Coca Cola ve Pepsi arasında olduğu gibi) Upson ve Ranft'a göre, genellikle örgüt daha çok rakiple rekabet etmektedir[184]. Aşağıda Upson ve Ranft'ın görüşlerine yer verilmektedir.

Çok rakiple rekabet araştırmasına başlamak için rekabet içinde olan üç örgütün davranışının incelenmesi bu karmaşık olgunun anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Üç örgütle kastedilen bir odak örgüt ve faaliyette bulunduğu pazarlarda karşılaştığı en önemli iki rakibidir. Üçlü örgütle çalışma iki faktöre dayanmaktadır. İlkin, yöneticiler ana rakiplerini bir algısal sınıflandırma süreci ile belirlemektedirler. Bu mantığa uydurma tarzında yöneticiler, nesnel olarak rakiplerini belirlemek için örgütsel benzerlikleri kullanmaktadırlar. İkinci olarak, rakiplerin sayısı rekabete en fazla etkisi olanlarla sınırlandırılmaktadır. Üçlülere odaklanmak geniş bir yönetici kitlesine uygulanabilecek önemli noktaları aydınlatırken incelemeyi de çok zorlaştırmamak amacını gütmektedir. Buna geçmeden önce çok noktalı rekabet kurgusu içinde örgüt ikilileri arasındaki rekabetin örgüt davranışına etkilerine yeniden değinilenecektir.

---

[181] Chen, a.g.e., s. 107
[182] Korn ve Baum, a.g.e., s. 174.
[183] John W. Upson ve Annette L. Ranft, "When strategies collide: Divergent multipoint strategies within competitive triads", **Business Horizons**, No: 53, 2010, s. 49.
[184] A.e., s. 49 - 50.

1) Birebir Rekabet. Rekabet dinamikleri üzerinde yapılan araştırmalar rekabeti etkileyen faktörleri genellikle örgüt düzeyinde incelemektedir. Bu araştırmaların ana temalarından biri de örgütlerin karşılıklı bağımlılığının rekabetin esas belirleyicilerinden biri olduğudur. Bir örgütün başarısı veya başarısızlığı diğer örgüt tarafından etkilenmektedir. Çok noktalı rekabet araştırması, örgütlerin birçok üründe pazar içi örgütler arası bağımlılıklarını keşfetmesi ve rakiplerin rekabet hareketlerinin tek bir ürün pazarında kalmayıp ortak ürün pazarlarına taştığını göstermesi açısından farklılık taşımaktadır[185].

Çok noktalı rekabet içinde rakiplerin rekabet yoğunluğuna etkileri hakkındaki araştırmalar üç rekabet tutumu ortaya çıkarmaktadır: Kayıtsızlık, saldırganlık ve sakınma. Kayıtsızlık örgütlerin karşılaştığı az sayıda ürün pazarı olduğunda ortaya çıkmaktadır. Bu durumda örgütler birbirlerinden daha az haberdar veya tehdit algılamış olduklarından aslında rekabet etmemektedirler. Bu ilişki düzeyinde örgütler bir rakibin pazarına daha çok, misilleme yeteneği geliştirebilmek için girme eğilimindedirler. Fakat çok noktalı temas düzeyi ve misilleme yeteneği arttıkça saldırganlık olasılığı da artmakta; buna karşın pazara daha fazla giriş olasılığı azalmaktadır[186]. Örgütler birbirlerinin farkına varmakta böylece rekabet tutumlarını ve pazar içindeki talep sınırlarını göstermek için saldırganca mücadele etmektedirler. Örgütlerin rekabet faaliyetleri rakibin yeteneklerini deneyen veya örgütün boyun eğmeğe isteksiz olduğunu gösteren savunma hareketleri olabilmektedir. Çok noktalı ilişkinin en üst düzeyinde ise benzersiz bir durum ortaya çıkarak, pazara giriş olasılığının azalmasının etkisi ile rakipler rekabetlerini azaltmaktadır[187].

Bu rekabetin en üst düzeyi karşılıklı sakınma ile sonuçlanmaktadır. Karşılıklı sakınma "yaşa ve bırak yaşasın" yaklaşımı ile örgütlerin rekabet düzeylerini azalttıkları örtülü bir anlaşma şeklidir[188]. Daha yüksek fiyat, kâr marjı ve pazar payı garantisi sunduğu için bu gizli anlaşma ile örgütler yüksek performans

[185] Upson ve Ranft, a.g.e., s. 50.
[186] Jaideep Anand, Luiz F. Mesquita ve Roberto S. Vassolo, "The dynamics of multimarket competition in exploration and exploitetion activities", **Academy of Management Journal**, No: 52 (4), 2009, s. 803.
[187] Joel A. Baum ve Helaine J. Korn (b), "Dynamics of dyadic competitive interaction", **Strategic Management Journal**, No: 20 (3), 1999, s. 251–278.

sağlayabilmektedirler. Örgütler karşılıklı sakınma için çok noktalı rekabet içinde oldukları rakiplerinin niyet ve faaliyetlerini çok yakından tanımaktadırlar. Her ikisi de rakibe saldırı durumunda maruz kalınacak risklerle ilgili iki ana neden örgütleri karşılıklı sakınma davranışına zorlamaktadır. İlk olarak saldırgan harekette bulunan örgüt rakibin ne zaman misilleme yapacağından emin olamamaktadır. Misilleme yapılacak nokta, misilleme yapan için küçük bir kayba karşın, saldırgan için büyük kayıplara yol açabilecektir. İkinci olarak saldırgan misillemenin boyutu veya etkilenecek ürün pazarı sayısını tam olarak bilememektedir. Rakibin misilleme kapsamı çok uzaklara erişebilecektir. Rakibin bir ürün pazarına saldırı birkaç ürün pazarına yapılacak bir misillemeyi başlatabilecektir. Buradaki ana düşünce, topyekûn savaşa kadar tırmanabilecek rekabetin bir veya her iki örgüte de ağır hasar verebileceği kaygısıdır. Bu duruma bir örnek olarak 1980'lerin başında Braniff Havayolları firmasının çok daha büyük bir rakip olan Amerikan Havayolları firmasına karşı başlattığı fiyat savaşı verilmektedir[189]. Her iki örgüt de tutumlarına sıkı sıkıya bağlı kaldıklarından fiyat savaşının yoğunluğu tırmanarak Braniff Havayolları'nın 54 yıllık hizmetinin ardından kapanmak zorunda kalması ile sonuçlanmıştır. Sınırlı bir saldırgan hareketin, tırmanarak topyekûn savaşa dönüşme tehlikesinden ötürü çok noktalı ilişkilerde mücadeleden geri durulmaktadır[190].

Çok noktalı ilişkiye ek olarak örgütlerin rekabet tutumunu etkileye başka bir ana faktör de örgüt menzili veya örgütün faaliyet gösterdiği ürün pazarı sayısıdır. Çok noktalı ilişki ölçütü, rakiplerle paylaşılan ürün pazarı sayısının örgütün faaliyet gösterdiği ürün pazarı sayısına (menzil) oranıdır[191]. Rakiplerin aralarındaki ortak ürün pazarı sayısı eşit olsa da farklı menzilleri olduğunda çok noktalı temasları ve rekabet sonuçlarını yorumlamaları farklı olacaktır[192]. Upson ve Ranft menzilin çok

---

[188] Satish Jayachandran, Javier Gimeno ve P. Rajan Varadarajan, "Theory of multimarket competition: A synthesis and implications for marketing strategy", **Journal of Marketing**, No: 63(3), 1999, s. 62.
[189] David J. Ketchen, Jr. Charles C. Snow ve Vera L. Hoover, "Research on competitive dynamics: Recent accomplishments and future challanges", **Journal of Management**, No: 30 (6), 2004, s. 780.
[190] Michael E. Porter (ç), "The contribution of industrial organization to strategic management", **Academy of Management Review**, No: 6, 1981, s. 612.
[191] Javier Gimeno ve Edward Jeong, "Multimarket contact: Meaning and measurement at multiple levels of analysis, Editörler: Joel A. C. Baum ve Henrich R. Greve, **Multiunit organization and multimarket strategy: Advances in strategic management**, Oxford, JAI Press, Vol: 18, 2001, s. 357-408.
[192] Upson ve Ranft, a.g.e., s. 51.

noktalı rekabete etkisine örnek olarak Hewlett-Packard (HP) ve Dell firmalarını göstermektedir[193]. Her ikisi de masaüstü, dizüstü bilgisayarları ve yazıcı ürünleri gibi birkaç ürün pazarı için rekabet etmektedirler. Fakat Dell'in menzili daha dar ve bilgisayarlar ile yan ürünleri merkezindedir. HP'nin menzili daha geniş ve Dell gibi bilgisayarlar ile yan ürünlerine ek olarak hesap makineleri, sorun giderme hizmeti, ticari yazıcılar ve ağ çözümlerini de alanına katmıştır. Eşit sayıda pazarda temas hâlinde olmalarına karşın farklı menziller çok pazarlı ilişkide farklılık yaratmaktadır. Aynı sayıda pazarda temas ettiklerine göre HP'nin ürün pazar sayısı daha fazla olduğu için (payda) Dell'den daha düşük çok noktalı ilişki oranına sahiptir. Dell de daha küçük menzili olduğundan daha yüksek çok noktalı ilişki oranına sahiptir. Bu rekabeti etkilemektedir. Çünkü Dell'in çok noktalı ilişkisi yeterince yüksek ise HP ile karşılıklı sakınma yolu arayacaktır. Bu arada eğer HP'nin çok pazarlı ilişkisi orta düzeyde ise Dell'e karşı saldırgan bir rekabet politikası izleyecektir.

Daha büyük örgütler küçüklere göre daha fazla ürün pazarında rekabet etmek eğilimindedir. Aynı zamanda rakiplerin menzillerindeki geniş farklılık, büyüklüklerinde de belirgin bir farklılığın göstergesi olmaktadır. Eğer örgütlerden biri çok baskın ise çok noktalı ilişkinin önemli bir sonucu olmamaktadır[194].

Üçüncü bir rakiple çok noktalı temasa odaklanırken durum ikili rekabet durumundan daha karmaşık bir hal almaktadır. Bununla ilgili gerekçelere aşağıda değinilmektedir.

2) Üçüncü Oyuncu. Sadece iki örgütü içeren çok az rekabet durumu bulunmaktadır. Geleneksel örgüt ikililerinin üstüne çıkan rakip sayılarında rekabetin nasıl gelişebileceğini ortaya çıkarmak açısından üçlülerin incelenmesi faydalı olacaktır. Sanayi düzeyinde klasik rekabet incelemesinden hareketle üçlülerin çok noktalı rekabet ilişkisindeki saldırganlığının ikililerden daha fazla olması beklenmektedir[195]. Aynı zamanda üçlülerin daha düşük çok noktalı ilişki düzeylerinde karşılıklı savunma yolu arayacakları öngörülmektedir.

---

[193] A. e.
[194] A. e.
[195] F. M. Scherer ve David Ross, **Industrial market structure and economic performance**, Chicago: Rand McNally, 2009, s. 8.

Buna ek olarak üçlü rekabet, ikili rekabet araştırmasının ortaya koymadığı bir olguyu da aydınlatmaktadır. İki rakip, yoğun rekabet hâlinde üçüncüyü gözden kaçırabilmektedir. Buna bilgisayar donanım sektöründen örnek gösterilmektedir. International Business Machines (IBM) firması HP ile yoğun rekabete tutuşmuşken Dell belirgin bir pazar payı kazanmıştır[196].

İki örgüt gizli bir anlaşma ile üçüncüye birlikte karşı koyabilmektedirler. İlgili örgüt stratejisi, örgütün menzili ve çok noktalı ilişki oranı birlikte değerlendirilerek her bir rekabet oluşumunun ayrı ayrı değerlendirilmesi gerekmektedir.

İkiden fazla rakibin bulunduğu çok pazarlı ilişkinin incelenmesinde iki önemli karmaşıklık nedeni bulunmaktadır. İlki her üçünün de diğerlerine göre aynı oranda çok noktalı ilişkisi bulunmadığından mukayese yapmak zorluğudur. Bir ürün pazarında her bir rakibin odak örgüte eşit oranda etki ettiğini varsaymak en akla uygun alternatif olarak görünmektedir[197]. Rakiplerin farklı özellikleri bulunduğu için bu çözüm de eksik görülmektedir[198]. İkinci güçlük, çok noktalı ilişkinin yukarıda anlatıldığı gibi iki örgüt arasındaki benzersiz bir ilişki oluşundan kaynaklanmaktadır. İkili ilişkiler göz önüne alınmalıdır ama paylaşılan pazarlardaki faaliyetler üçüncü örgütü de etkileyebilmekte (taşma etkisi), istenmeyen örgütsel davranış sergilenebilmektedir. Örneğin HP, Dell'e karşı saldırgan fakat IBM ile karşılıklı sakınma tutumu sergilemek istediği ortak bir ürün pazarında Dell'e karşı bulunacağı rekabetçi faaliyetten IBM'in etkilenmemesini sağlamakta güçlük çekecektir.

3) Üçlü Rekabetin Biçimleri. Üçlüler arasındaki rekabetin açıklanma güçlüklerine karşı iki yolla kolaylık elde edilmektedir. İlkin sadece üç çok noktalı ilişki oranı (düşük, orta ve yüksek) ve buna uygun üç rekabet tutumu (sırasıyla kayıtsızlık, saldırganlık ve sakınma) varsayılmaktadır.

---

[196] Upson ve Ranft, a.g.e., s. 52.
[197] Javier Gimeno ve Carolyn Y. Woo (c), "Hypercompetiition in a multimarket environment: The role of strategic similarity and multimarket contact in competitive de-escalation", **Organization Science**, No: 7 (3), 1996, s. 322.
[198] Upson ve Ranft, a.g.e., s. 52.

Daha önce değinildiği gibi bu ilişkiler ikili rekabette gözlenmiş olup üçlü rekabetin temelini oluşturmaktadır. İkinci kolaylık olarak bu kısımda sadece ikili rekabetin dışındaki durumlar irdelenmektedir. Üçlü rekabette oluşabilecek her biri üç rekabet tutumundan birini seçebilecek olan üç örgüt arasında on değişik biçim bulunmaktadır (Tablo 2). Bunlardan altı tanesinde en az bir örgüt kayıtsız kaldığı için, durum ikili rekabete dönüştüğünden, kalan dördü irdelenecektir.

Tablo 2. Üçlü Rekabet Biçimleri

Üçlü Biçim	Örgüt 1	Örgüt 2	Örgüt 3	Etki	Örnek
1	Saldırgan	Saldırgan	Saldırgan	Üç örgütün de diğerlerinin farkında olduğu dört biçim. Çok pazarlı ilişki rekabetin önemli bir faktörü	Microsoft, Sony ve Nintendo video oyun konsollarında yoğun bir rekabet içindedir.
2	Sakınma	Sakınma	Sakınma		Proctor & Gamble, Johnson & Johnson ve Kimberly Clark rakiplerden birinin bulunduğu ürün pazarına girmekten kaçınmaktadır
3	Sakınma	Sakınma	Saldırgan		Daha küçük olan Samsung ve Motorola endüstri Lideri Nokia'dan Pazar payı kapmak için koordineli olarak ucuzluk yapmışlardır.
4	Sakınma	Saldırgan	Saldırgan		U-Haul ve Budget oto kiralama firmaları yoğun rekabet içinde iken Penske'nin sektördeki varlığına misillemede bulunmadan izin vermişlerdir.
5	Kayıtsız	Saldırgan	Saldırgan		
6	Kayıtsız	Sakınma	Sakınma		
7	Kayıtsız	Sakınma	Saldırgan		
8	Kayıtsız	Kayıtsız	Saldırgan		
9	Kayıtsız	Kayıtsız	Sakınma		
10	Kayıtsız	Kayıtsız	Kayıtsız		

Kaynak: Upson John W. ve Ranft Annette L., When strategies collide: Divergent multipoint strategies within competitive triads, Business Horizons, No: 53, 2010, s. 53.

a) Üç saldırgan. İkili rekabet dinamikleri araştırmaları iki örgütün tüm pazarlarda olmamak kaydıyla birkaç ürün pazarında karşılaştıklarında şiddetle rekabet ettiklerini göstermektedir[199]. Üçüncü bir örgütün orta seviyede çok noktalı teması durumunda iki rakibine ve iki rakibin de kendisine karşı olası bir tehdit oluşturduğu görülmektedir. Her bir örgüt diğerinin hayatta kalabilirliğini denerken misilleme saldırıları artmaktadır. Ortak ürün pazarlarında üstün bir pozisyon sağlama çabaları ve her bir örgütün iki rakibine göre varlığını pekiştirerek çıkarını koruma çabası rekabeti arttırmakta etkili olmaktadır.

Üçlülerin, çok noktalı ilişki ve rekabet yoğunluğu üstüne etkisi dolayısı ile üç örgütün de orta düzeyde çok noktalı teması olduğu ortamda, rekabet yoğunluğu zirvesi ikililerden daha yüksek olmaktadır. Sanayi organizasyonu teorisi de bu bulguyla aynı doğrultuda daha çok rakibin daha fazla rekabet getirdiğini öne sürmektedir[200]. Bir adım sonra, saldırgan tutumlu rakiplerin sayısı arttıkça rekabet yoğunluğunun artış hızının da yükseleceğini öne sürmek mümkün görünmektedir. Örneğin Microsoft, Sony ve Nintendo video oyun konsollarında bu tarzda yoğun bir rekabet içindedir[201].

b)Üçlü Sakınma. İkili rekabet çalışmaları yüksek çok noktalı ilişki içinde olan rakiplerin saldırgan rekabete isteksiz olduklarını göstermektedir. Sonuç olarak örgütler karşılıklı sakınmaktadır. Örgütlerin ürün pazarları riski ikili rekabetten daha fazla arttığı için yüksek çok noktalı ilişki durumundaki üçüncü rakip, rekabetin daha da azalmasına sebep olmaktadır. Etkin sakınma arayışlarına zorlayan baskı örgütlerin düşük çok noktalı ilişki düzeylerinde üçlü rekabette, ikililerde olacağından daha fazla sakınma davranışı sergilemelerine neden olmaktadır. Rakipleri ile ürün pazarı çakışmalarında bir örgüt ikili rekabette sakınma tutumu gösterecek kadar yüksek çok noktalı ilişki düzeyi hissetmeyebilmektedir. İkili rekabetten fazla üçlü rekabette hissedilen, iki rakibin birleşik çok noktalı ilişkisinin çatışmayı tırmandırma riskini arttırıcı etkisi, yüksek çok noktalı ilişki düzeylerinde örgütün ikili rekabette olacağından daha az saldırgan olmasına yol açmaktadır. Buna örnek olarak, Proctor

[199] Baum ve Korn (b), a.g.e., s. 272–273.
[200] Upson ve Ranft, a.g.e., s. 54.

& Gamble, Johnson & Johnson ve Kimberly Clark rakiplerden birinin bulunduğu ürün pazarına girmekten kaçınmaktadırlar[202].

c) İki çekingen ve bir saldırgan. İkili rekabette nispeten yüksek oranda ürün pazarında karşılaşan rakipler karşılıklı olarak sakınmaktadırlar. Buna karşın orta düzeyde çok noktalı ilişki oranı olan ve saldırganlığı seçen üçüncü bir örgütün varlığı rekabeti iki nedenle arttırmaktadır:

- Saldırgan rakibe karşı yerlerini korumak isteyen iki sakınma taraftarı örgüt saldırganlıklarını arttıracaklardır.
- Karşılıklı sakınma davranışı sergileyen iki örgüt birbirlerini iyi tanımakta ve nispi yeteneklerini bilebilmektedir.

Ortak sakınma sonuçta bir çeşit örtülü anlaşmadır. Ortak bir rakiple karşılaşan iki sakınmacı rekabet çabalarını birleştirerek yeni rakibe karşı birlik olarak tepki gösterebilmektedirler. Birlik olmak genellikle büyük pazar payı sahibi, direkt rekabet için çok az sebebi olan, bunun yerine rekabet için fırsat kollayan örgütler arasında bir anlaşma olarak oluşmaktadır. Bu fırsat, iki baskın örgüt için hedef gibi davranan küçük bir örgüt şeklinde ortaya çıkmaktadır. Fakat büyüklük her zaman tek faktör olmayabilmektedir. Birlik oluşumunda menzil de belirleyici olabilmektedir.

Belirli sayıda ortak ürünün pazarı için daha küçük etki sahası (menzili) olan örgütler sakınma yolu ararken büyük menzilli olanlar saldırganlığı seçebilmektedir. İki küçük menzilli sakınan örgüt, büyük menzilli olanın saldırgan davranışını hoş karşılamayacaktır. Birbirleri hakkındaki derin bilgilerinden ve örtülü anlaşma yapabildiklerinden ötürü saldırgana birlikte karşılık verebileceklerdir. Çabalarını birleştirmeleri saldırgan için sakınanları daha tehlikeli hale getirmektedir. Çünkü birleşik menzilleri herhangi bir tek menzilden daha geniştir ve saldırgan örgüte daha fazla noktadan hücum etmeyi sağlayabilmektedir. Birbirleri yerine birlikte saldırganı hedefleyen örgütler saldırganı defederek böylece arzuladıkları durağan çevreye yeniden kavuşabileceklerdir. Böyle bir birlik örneği cep telefonu sektöründe

[201] A. e.
[202] A. e.

yaşanmıştır. Daha küçük olan Samsung ve Motorola endüstri lideri Nokia'dan pazar payı kapmak için koordineli olarak ucuzluk yapmışlardır[203].

ç) İki saldırgan ve bir çekingen. İkili rekabet araştırmasında görüldüğü gibi iki orta düzey çok noktalı ilişki oranı olan örgüt üstünlük sağlamak için şiddetle rekabet etmektedir[204]. Çok noktalı ilişkiyi yüksek düzeyde hisseden üçüncü bir örgütün varlığı iki nedenle rekabeti belirgin olarak etkilemeyecektir: İlk olarak sakınan örgüt iki saldırganın dikkatini çekmeyecek tarzda davranacaktır. İkinci olarak, iki saldırganın ürün pazarlarına sakınan örgütün getirdiği tehlike kendi yarattıklarından çok daha küçüktür. Bunun sebebi örgütler arasında belirli sayıda ürün pazarı için rekabet edenin çok noktalı temasının, daha çok ürün pazarı için rekabet edenden daha yüksek gerçekleşmesidir. İki saldırganın sakınana oranla daha büyük menzili bulunmaktadır. Karşılık olarak sakınan, yüksek oranlı çok noktalı ilişkisi yüzünden sadece orta oranlı çok noktalı ilişkisi olan saldırganlara oranla daha çok ürün pazarında misilleme riski ile karşılaşmaktadır.

Fakat iki saldırgan ve bir sakınan birleşimlerinde sakınan, riskini fazla arttırmadan saldırganlığını artırma fırsatı elde edebilmektedir. İki saldırgan kendi rekabetlerinin yoğunluğu ile sakınanın bazı hareketlerini önemsemeyebilecektir. Bu, sakınanın saldırganların kör noktalarından yararlanma şansını arttıracaktır[205]. Kör noktalar ilerde de değinileceği gibi stratejik karar vericilerin, rakipleri hakkında yaptıkları zayıf tanımlama ve hatalı önyargılarından kaynaklanmaktadır. Bunlar örgütleri olayların kendisini ve belirginliğini yanlış anlamaya veya yavaş algılamaya sevk etmektedir[206]. Genellikle kör noktalar büyük örgütlerde gözlenmekte ve küçükler tarafından değerlendirilmektedir. Buna en güzel örnek, yoğun sanayide birbiriyle örtülü anlaşma içinde bulunan, hâlinden hoşnut, rekabet keskinliklerini kaybetmiş, daha büyük pazar payı sahibi örgütlerdir. Bu durumu kendilerince

---

[203] A. e., s. 54.
[204] Baum ve Korn (b), a.g.e., s. 272.
[205] Edward J. Zajac ve Max H. Bazerman, "Blind spots in industry and competitor analysis: Implications of interfirm (mis)perception to strategic decisions", **Academy of Management Review**, No: 16, 1991, s. 43.
[206] Porter (c), a.g.e., s. 70.

görülmeyen fakat daha küçük örgütlerin gördüğü bir zayıflık yaratmaktadır. Fakat bu olgu hem küçük hem de büyük menzilli örgütler arasında görülebilmektedir.

Buradaki durumda orta düzey çok noktalı ilişkisi olan iki örgüt, saldırgan rekabet tutumları nedeniyle dikkatlerini birbirlerine odaklamaktadırlar. Bu da küçük menzilli üçüncü örgüte potansiyel kazançlı kör noktaları tanımlama ve faydalanma fırsatı sunmaktadır. Örneğin U-Haul ve Budget oto kiralama firmaları yoğun rekabet içinde iken Penske'nin sektördeki varlığına misillemede bulunmadan izin vermişlerdir[207].

Özet olarak yöneticilerin ürün pazarında varlıklarını sürdürebilmek için üç faktöre dikkat etmeleri gerekmektedir. İlkin, rekabet sadece bir ürün pazarında değil, rakiplerin karşılaştıkları her noktada var olduğundan yöneticiler, rakiplerine karşı ürün pazarlarının genelinde geliştirdikleri stratejinin bir parçası olarak her bir ürün pazarında uygulanabilecek bir strateji geliştirmek durumundadırlar. Bu stratejiyi geliştirebilmek için yöneticilerin hangi ürün pazarlarının örgütün genel başarısı için daha önemli olduğunu bilmeleri gerekmektedir. Bunun için göz önünde bulundurulabilecek düşünceler, en büyük pazar payı, örgütün temel yeteneğine uygunluk veya gelecekteki gelişme açısından en büyük potansiyele sahip ürün pazarları olabilecektir. Diğer bir bilgi de ürün pazarlarında örgütün en çok karşılaştığı rakiplerin kimler olduğudur. Bu rakipler ve örgüt birbirleri hakkında daha çok bilgiye sahip olduklarından en büyük tehdidi oluşturmaktadırlar. Ayrıca örgütlerin kritik ürün pazarlarındaki başlıca rakiplerinin farkında olmaları gerekmektedir. Buna özellikle dikkat etmek gerekirken aynı zamanda karşılıklı sakınma fırsatı olarak da algılanabilmektedir.

İkinci faktör, örgütün stratejisi diğerlerinin stratejilerini etkilediği için yöneticilerin, her bir rakibin diğer bir rakiple karşılıklı stratejilerini değerlemesi ihtiyacıdır. Böylece birinin rakibine bakış açısını uygun bulduklarında yöneticiler kendi stratejilerini geliştirirken bundan yararlanabileceklerdir. Rakip hareketlerini önceden sezmek ve örgüt stratejisini buna uygun olarak düzenlemek rakiplerin bir adım önünde olmayı sağlayabilecektir.

[207] Upson ve Ranft, a.g.e., s. 55.

Üçüncü faktör, her ne kadar algı sınırları bunu belirleyecek olsa da yöneticilerin mümkün olduğunca çok rakibe odaklanarak, rakiplerin birlikte uygulayabilecekleri stratejik faaliyetleri değerlemeleri gerekmektedir. Rakipler ürün ve hizmet pazarlarına sıklıkla girip çıkarken yöneticilerin, pazar aktörlerinin ve yarattıkları tehditlerin boyutları hakkında geçerli bir anlayış geliştirebilmek için kimlik alanını sürekli olarak izlemeleri gerekmektedir. Fakat farkındalık bununla da sınırlı kalmamaktadır. Yöneticilerin rakip stratejilerinin ortak görünüşüne de bakarak sadece çoklu rekabette ortaya çıkabilecek fırsatları tanımlamaya çalışmaları gerekmektedir[208]. Bu fırsatlar sadece birlik ihtimali veya kör noktalardan ibaret değildir. Pek çok başka fırsat yoluyla yöneticilerin örgüt stratejisini oluşturması ve faaliyetlerini uygun ürün pazarlarına yöneltmesi gerekmektedir. Yöneticiler örgüt faaliyetlerini ancak değişik ürün pazarlarında ve örgüt departmanları arasında koordine edebildiğinde rakiplerin farkında olmak işe yarayacaktır.

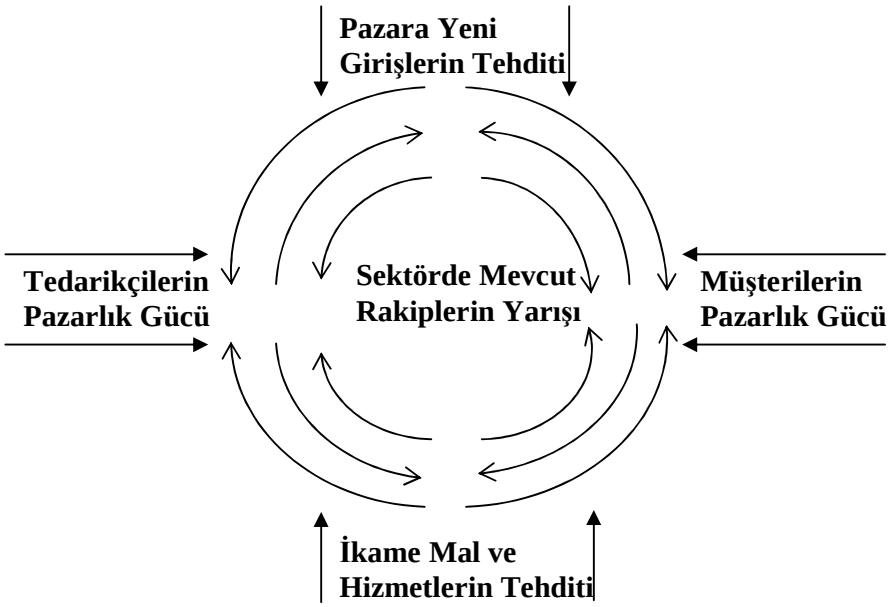
Rikardo'nun ulusların mukayeseli üstünlükleri teorisinden beri en önemli makro ekonomik yaklaşım kabul edilen ulusların rekabet üstünlüğü teorisini geliştiren stratejistlerden Porter işgücü ve ulusal kaynaklara ulaşmanın ötesine geçerek ürün farklılaşmasını da içeren daha zengin bir kavramsal çerçeve çizmiştir[209]. Rekabetin yapısal yaklaşımla bölgesel ve küresel düzeyde ele alındığı Porter' ın çalışmalarına sadece yönetim değil, ekonomi disiplininde de değer verilmektedir[210]..

3. SEKTÖR ANALİZİ

Ekonomi disiplini ile örgüt stratejisi arasındaki bağlantı, incelenen iş ortamında örgütün ne gibi "rekabetçi avantajlar" geliştirebileceği ile nasıl bir "pozisyon" alması gerektiği yolundaki çıkarımlar aracılığı ile kurulmaktadır. İş ortamı sisteminin, örgütün arzu ettiği yönde şekillenmesi için, örgütün kendisinin üstlenebileceği aktif

[208] Upson ve Ranft, a.g.e., s. 55-56.
[209] Porter (e), a.g.e., s. 90-91.
[210] Claudio Roveda ve Riccardo Vecchiato, "Foresight and innovation in the case of industrial clusters: The case of some Italian districts", **Technological Forecasting & Social Change**, No: 75, 2008, s. 818-819.

rolün netleştirilmesi gerekmektedir[211]. Sektör analizi, örgütün sektörde iyi bir pozisyon alabilmesi ve uygun bir strateji belirleyebilmesi için bir önkoşul olarak görülmekte ve "rekabetin beş itici gücü" modeli de bu amaçlara ulaşabilmek için geliştirilmiş bir sektör analiz tekniği olarak sunulmaktadır. Söz konusu modelde, bir sektörün rekabet yapısını belirlemek üzere incelenmesi gereken beş ana unsur şunlardır: sektördeki rekabet durumu, müşterilerin pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü, piyasaya girmenin kolaylığı/ zorluğundan kaynaklanan tehditler, ikame mallardan gelebilecek tehditler (Şekil-2).



Şekil 2. Sektörde Rekabeti Yöneten Güçler.

Kaynak: Michael E. Porter, On Competition, A Harvard Business Review Book, 1998, s. 22.

[211] Michael E. Porter a.e., aktaran Özlem Öz, "Stratejik Yönetim Dalının Sınırlarını Yeniden Tanımlamak: Michael E. Porter'ın son Çalışmalarının Bir Değerlendirmesi", **8' inci Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Tebliği**, Erciyes Üniversitesi Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000, s. 145-156.

Porter örgütlerin belirleyebileceği belli başlı stratejileri de ‘düşük maliyette liderlik’ ve ‘ürünü farklılaştırma’ olarak tanımlamıştır. Bu iki ana stratejinin belli ürün gruplarında yoğunlaşması durumunda ise ‘odaklanmış ürün faklılaştırması’ ve ‘odaklanmış düşük maliyet liderliği’ stratejilerinden söz edilmektedir. Porter'ın bu çalışması, literatüre ‘pozisyon alma ekolü’ olarak geçen ekolün temellerini atmıştır[212].

Porter’ın çalışması ‘değer zinciri’ olarak tanımlanan diğer bir kayda değer katkıyı içinde barındırması nedeniyle olduğu kadar, ‘rekabet avantajı’ kavramının yerleştirilmesi ve vurgulanması açısından da özel önem taşımaktadır[213]. Rekabet avantajının değer zincirinde tanımlanan faaliyetlerin ve bunların arasındaki bağlantıların düzenlenmesi ile olan ilişkisine dikkat çekilen bu çalışma, özellikle rekabet avantajı kavramının daha iyi anlaşılması ve zenginleştirilmesi bağlamında etkili olmuştur.

4. REKABET AVANTAJININ KAYNAKLARI

Elmas modelini oluşturan ana bileşenleri (faktör koşulları, talep koşulları, örgüt stratejisi, yapısı ve rekabet durumu, ilgili ve destekleyici sektörlerin durumu) bir sistem oluşturmaktadır[214]. Bütün bir sistemin taklit edilmesinin zorluğu düşünülünce Porter’ın elmas modelinin yapısı, rekabet gücünün sürdürülebilir olabilmesini mümkün kılan yolları açıklamakta oldukça başarılı olmaktadır[215].

Porter, faktör koşullarına ilişkin iki önemli ayırıma işaret etmektedir. Birinci ayırıma göre, üretim faktörleri ‘temel’ ve ‘gelişkin’ olmak üzere iki grupta sınıflandırılmıştır. İkinci ayırım ise üretim faktörlerinin ‘genel’ ve ‘sektöre-özel’ olmak üzere gruplandırılmasını öngörmektedir. Bu gruplardan ‘gelişkin’ (örneğin

[212] Michael E. Porter’ın ilk kitabı ile ilgili eleştirilerinde Henry Mintzberg (b), “Strategy formation: schools of thought”, Ed. J.W. Frederickson, **Perspectives on Strategic Management**, New York, Harper & Row, 1990: ilk olarak ‘pozisyon alma ekolü’ tanımını yapmıştır. Mintzberg ayrıca Polaroid’in kişisel amatör fotoğraf pazarını yarttığına değinerek Kodak örneğinin innovasyon getirisi için yanlış bir seçim olduğunu ima etmesi üzerine Porter ‘yeni’ kelimesini vurgulayarak yeni pozisyon veya yeni bir kullanım alanının değer yaratacağını belirtmiştir.
[213] Porter (d), a.g.e., s. 276.
[214] Porter (e), a.g.e., s. 66.
[215] Özlem Öz, a.g.e., s. 145-151.

modern iletişim altyapıları, nitelikli insan gücü) ve ‘sektöre-özel’ (örneğin sektöre özel alt yapı ve insan gücü) faktörlere rekabet gücünü belirlemede daha önemli bir rol atfedilmiştir. Bunun nedeni, söz konusu faktörlerin sürdürülebilir rekabetçi avantajlar sağlanmasına göreli katkılarının daha fazla olduğunun öngörülmesidir.

Örgüt yapısı, stratejisi ve rekabet durumu bileşeni irdelendiğinde, bir ülkede sıkça rastlanan ve tercih edilen baskın firma örgütlenme biçimleri ve stratejilerinin ülkeyi belli sektörlerde daha avantajlı bir konuma getirebileceğinin düşünüldüğü görülmektedir. Bu başlık altında düşünülen bir diğer unsur olan rekabet durumu açısından Porter'ın üzerinde durduğu nokta ise, bir sektörde yerli üreticiler arasındaki rekabetin uluslararası rekabet gücüne yaptığı katkı üzerinde yoğunlaşmaktadır. Aynı sektörde faaliyette bulunan başka yerli örgütlerin da bulunması, örneğin yalnızca faktör avantajlarına bağımlı bir gelişim seyrinin cazibesini azaltmakta ve Porter'a göre bu sağlıklı bir baskı yaratmaktadır.

Stratejik yönetim araştırmalarının son döneminde yeniden gündeme gelen kaynak yaklaşımını, sektöre karşı örgüte vurgu yapan görüşlerle beraber ele almak mümkündür. Rekabetçi avantajı örgütün sahip olduğu kaynaklarla ilişkilendiren bu görüş, Porter'ın öncülüğünü yaptığı iş ortamı-örgüt ilişkisi bazlı modellere alternatif olarak görülmüştür. Porter'ın bu konudaki yaklaşımını açıklığa kavuşturabilmek için şu soruya cevap aramak yararlı olacaktır: “Rekabetçi avantaj oluşumuna zemin hazırlayabildiklerine göre az bulunur ve zor kopyalanır olmaları gereken söz konusu değerli kaynakları bir örgütün elde etmesini ve geliştirmesini sağlayan etkenler nelerdir?”. Diğer bir deyişle, rekabet avantajının belirleyicilerini tam olarak anlayabilmek için ‘orijinlerin orijini’ne inmek gerekmektedir.

Böyle bir analizin ardından varılacak sonuç, rekabetçi avantajın yalnızca bir örgütün sahip olduğu kaynaklardan değil, böylesi kaynakların da dâhil olduğu pek çok faktörden beslenmekte olduğudur. Porter'a göre, rekabetçi avantajın gerçek orijinleri, yalnızca örgütün kendisine bakılarak değil, esas olarak örgütün içinde bulunduğu yakın iş çevresi ile etkileşimine bakarak anlaşılabilmektedir[216]. Örgütler stratejilerini, bu iş çevreleri içinde pozisyon alarak, pozisyon seçerek belirlerler.

[216] Michael E. Porter (f), “Toward a dynamic theory of strategy”, **Strategic Management Journal**, No: 12, 1991, s. 95-117.

Rekabetçi bir örgüt yaratmanın önemli bir bileşeni uygulamadır. Porter'ın sunduğu dıştan içe strateji aracı ile Wernerfelt'in önerdiği içten dışa kaynak yaklaşımı ve diğer yazarlarca önerilen bütünleşik modeller uygun zamanda başvurulabilecek bir stratejik kararlar havuzu oluşturmaktadır. Crittenden'lere göre yıllar süren araştırma, öğreti ve danışmanlık içeren örgüt etkileşimlerinin oluşturduğu bu havuz, rekabet yeteneği olan bir örgütün planlama sürecini zayıflatan, kötü strateji uygulama alışkanlığına yeterli çözüm önerisi getirememektedir[217].

Thompson ve arkadaşları, strateji uygulamasında ortaya çıkan yönetici yeteneklerinin dışında ellerinde sorun çözümleme görevlerinde kullanabilecekleri reçetelerin olmadığını belirtmektedir[218].

Buraya kadar ulusal iş ortamlarının da etkili olduğu sektör analizlerine ve genel olarak rekabet avantajının kaynaklarına değinilmiştir. Çok kapsamlı olup bu çalışmanın sınırlarını aşacağı için rekabet stratejisinin temelleriyle yetinilmiş, rekabet yeteneği analizinin unsurlarına değinilmemiştir. Özel olarak örgüt düzeyinde rekabetin sınırları belirlenerek bu kapsamda rekabet hareketlerinin altındaki mantık yapılandırılmaya çalışılmaktadır. İzleyen bölümde örgütün rekabet davranışı ile ilgili yapılmış araştırmaların verilerine yer verilecektir.

C. REKABET DİNAMİKLERİ

Rekabet dinamiklerinin irdelenmesi, örgütün aldığı pozisyonu zaman içinde nasıl değiştireceğini ortaya koymak açısından önemlidir. Bilimde, karşıt kuvvetlerin birbirlerini aralarındaki gerginliğin statik ilişkiden karşılıklı dinamik etkileşime dönüşünceye kadar kontrol ettikleri bir denge durumundan söz edilir. Örneğin, çelik kablonun koptuğu nokta, buhar odası basınç valfinin açılma anı veya bir psikolojik etkinin diğerini yenmesi. Bu karşılıklı etkileşimin önemini en iyi açıklayanlardan biri olan Ziman "- ... insan yapımı nesne kavramsal ve sosyal ilişkilerinden soyutlanarak

[217] Victoria L. Crittenden ve William F. Crittenden, "Building a capable organization: The eight levers, of strategy implementation", **Business Horizons**, No: 51, 2008, s. 301.
[218] Arthur, A. Thompson, John E.Gamble ve James A. Strickland, A.**, Strategy: Winning in the marketplace** (2nci Baskı), Burr Ridge, McGraw-Hill/Irwin, 2006, s. 112.

algılanamaz... eser değiştikçe çevresindeki sosyal faaliyetler ve fikirler kümesi de değişmektedir" demektedir[219]. İş yaşamında da bir rakibin diğerinde yarattığı gerginliğin rekabetçi davranışları tetiklemesi benzer bir olgudur. Örgütsel performansın arttırılmasında en güçlü araçlardan birinin doğru yönetilen gerilim olduğu ileri sürülmektedir[220].

Rakip analizi, strateji ve organizasyon araştırmalarının merkezinde yer almaktadır[221]. Örgütler arası rekabet analizi çalışmaları ise temel olarak örgütlerin ne üzerinde, niçin, nasıl, ne zaman ve nerede rekabet ettikleriyle ilgilenmektedir. Örgütlerin içsel durumları ve etkilendikleri dış çevredeki değişimler asimetrik rekabet tehditleri sergilemektedir[222]. Bu asimetriye rağmen araştırmacılar, aynı sektörde faaliyet gösteren örgütlerin karşılaştırılabilir sermaye kullandıklarını ve ilgili ürün pazarlarındaki ortak müşterilerine benzer ya da ikame ürün ve hizmet teklifleri sunduklarını göstererek yüksek derecede benzerlik olduğunu var saymaktadırlar[223]. Önceki çalışmalar önemli sayıda konuyu aydınlatmıştır. Bu çalışmaların bazıları tahmin farklılığını ele almışlardır[224]. Diğer bir grup çalışma rakip tanımlamayla ilgilenmiştir[225]. Başka birkaç çalışmanın konusunu da kör noktalar oluşturmuştur[226].

Chen rakip analizinin ve örgütler arası rekabetin teorik bütünleşmesini araştırarak ilerlemeler sağlamıştır[227]. Belirli bir örgütün rakiplerinin kim olduğu ve her bir rakipten gelen rekabetin derecesi gibi temel sorular da açıkça veya dolaylı

---

[219] John M. Ziman, "Evolutionary models for technological change", in: John Ziman, Technological **Innovation as an Evolutionary Process**, Cambridge University Press, Cambridge, UK, 2000, s. 42.
[220] Damon Beyer ve Saj-Nicole Joni, "Why CFOs don't get it", **Business Finance**, March 2008, s. 24.
[221] Michael A. Hitt, R. Duane Ireland ve Robert E. Hoskisson, "Strategic management: Globalization and competitiveness"; Justin Gooderl Longenecker, Carlos W. Moore, J. William Petty ve Leslie E. Palich, **Small business management: an entrepreneurial emphasis**, Mason, OH: Thomson South-Western, 2005, s. 354-355; Porter (c), a.g.e., s.344.
[222] Markman, Gideon D., Gianiodis, Peter T. ve Buchholtz, Ann K., Faktor-market rivalry, **Academy of Management Review**, No: 3, Vol. 34, 2009, s. 423.
[223] A.e.
[224] Raphael Amit, Ian Domowitz ve Chaim Fershtman, "Thinking one step ahead: The use of conjectures in competitive analysis", **Strategic Management Journal**, No: 9, 1988, s. 431–442.
[225] Porac ve Thomas, a.g.e., s. 224–240.
[226] Desmond Ng, Randall Westgren ve Steven Sonka, "Competitive blind spots in an institutional field", **Strategic Management Journal**, No: 30, 2009, s. 349–350; Zajac ve Bazerman, a.g.e., s. 37–40.
[227] Chen, a.g.e., s. 115.

olarak çeşitli çalışmalarda cevaplanmıştır[228]. Bu çalışmalar ortak çalışma trendi paylaşsa bile, kavramsal gelişme ve analitik odaklanma açısından farklıdırlar. Bu farklılığın nedenlerinden biri yazarların değişik disiplinlerden geldikleri için bakış açılarının farklı olmasıdır. Diğer bir farklılık da rakip firma sınıflandırmasının temellerinden ileri gelmektedir. Örneğin Winter, topluluk üyeliğini baz almıştır[229]. Porter sanayi sektörünü temel almıştır[230]. Caves ve arkadaşları stratejik grupları merkeze yerleştirmişlerdir[231]. Lawless ve Anderson, pazar boşluklarını (niş) belirleyici neden olarak ele almıştır[232]. Ferrier ise rakip firma sınıflandırmasını, pazar lideri ve takipçilerinden oluşan örgüt ikilileri bazında ele almıştır[233].

Rekabeti, örgütlerin pazar hareketleri açısından inceleyen rekabet dinamikleri araştırması, örgütler arası rekabetin öngörü ve etkilerini örgüt ikilisinin penceresinden test etmektedir[234]. Bu çalışmalar örgütler arası rekabetin ana unsurları olarak farkındalık, motivasyon ve yeteneği kullanarak, bir örgütsel ve stratejik değişken seti oluşturmuştur[235]. Yine de araştırmacılar neredeyse tamamen pazar verileri veya yapısal değişkenlere dayanmış, örgütler arası rekabetin algısal yönünü

---

[228] Reger ve Huff, a.g.e., s. 103–124; Ken G. Smith, Walter J. Ferrier, ve Hermann Ndofor (a), "Competitive dynamics research: Critique and future directions" in Michael A. Hitt, R. Edward Freeman, ve Jeffrey S. Harrison (Eds.), **Handbook of strategic management**, London, Blackwell, 2001, s. 315–318.

[229] Sidney G. Winter ve Gabriel Szulanski, "Replication of organizational routines: Conceptualizing the exploitation of knowledge rents", Ed. Chun Wei Choo ve Nick Bontis, **The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge: A collection of readings**, New York, Oxford University Press. 2002, s. 207.

[230] Porter (c), a.g.e., s. 40.

[231] Richard E. Caves ve Michael E. Porter, "From entry barriers to mobility barriers", **Quarterly Journal of Economics**, 1977, s. 214; Margaret A. Peteraf, "Intraindustry structure and response toward rivals", **Managerial and Decision Economics**, No: 14 (6), 1993, s. 519; Porter (b), a.g.e., s. 214; Porter (b), a.g.e., s. 85; Ken G. Smith, Curtis M. Grimm, Stefan Wally ve Greg Young, "Strategic groups and rivalrous behavior: Towards a reconciliation", **Strategic Management Journal**, 18, 1997, s. 149-157.

[232] Michael W. Lawless ve Philip C. Anderson, "Generational technological change: Effects of innovation and local rivalry on performance", **Academy of Management Journal**, 39, 1996, s. 1185.

[233] Walter J. Ferrier, Ken G. Smith ve Curtis M. Grimm, "The rivalry on performance market share erosion and industry dethronement: A study of industry leaders and challengers", **Academy of Management Journal**, 42, 1999, s. 372-373, 382.

[234] Chen ve Macmillan, a.g.e., s. 539–570; Ferrier, a.g.e., s. 858.

[235] Smith v.d. (a), a.g.e., s. 358.

daha az ele almışlardır. Buna karşın algısal (bazen kavramsal) araştırmalar konsepti etkilemişlerdir[236].

Kimi başarılı araştırmalar tanımlama amaçlı yapılmıştır[237]. Diğer bir grup araştırma ise rakip grupları kategorize etmeye odaklanmışlardır[238]. Bunu yaparken bir bölümü stratejik gruplandırmaya katkı sağlamıştır[239]. Diğer bir bölümünün de rakip olarak gruplandırmaya katkıları olmuştur[240]. Aynı zamanda bu araştırma alanı, örgütün rakiplerini homojen bir grup olarak ele almış ve örgütler arası rekabetin saldırı ve misilleme gibi kritik uygulamaları şöyle dursun örgütün rakiplerinin "baskısını" hissetme derecesini ölçmek için nerdeyse hiç çaba harcamamıştır[241]. Öncelikle sistematik kavramsallaştırma veya işlevselleştirme yapılmaksızın şiddet, tehdit ve baskı birbirlerinin yerine kullanılmıştır. Araştırmacılar bu fikirleri araştırmalarında kullandıkları için anılan boşluk sorun yaratmaktadır[242].

Bu kaygıya yönelik olarak Chen ve arkadaşlarının çalışması rekabet baskısının biçimsel yapısını, bir örgüt ve rakibi arasındaki, rakibe karşı aktif tavır takınmakla sonuçlanacak gerginlik anlamında ele almaktadır[243]. Bu kavramsallaştırma hem objektif hem de algısal varsayımları içerse de deneysel odak algılanan rekabet gerilimi üstündedir. İlk olarak böyle bir örgüt ikilisinde, farkındalık – motivasyon – yetenek değişkenleri perspektifi kullanılarak algılanan rekabet geriliminin, nispî ölçekteki rakibin saldırı şiddetinden ne kadar etkilendiği keşfedilmiştir. Önerilen yapının anlamlılığını göstermek için daha sonra algılanan gerginliğin rakibe karşı aktif tavır takınmakta ne kadar etkili olduğu ölçülmüştür.

---

[236] Joseph F. Porac, Howard Thomas, Fiona Wilson, Douglas Paton ve Alaina Kanfer (b) ,"Rivalry and the industry model of Scottish knitwear producers", **Administrative Science Quarterly**, No: 40, 1995, s. 221.
[237] Bruce H. Clark ve David B. Montgomery, "Managerial identification of competitors", **Journal of Marketing**, No: 63(3), 1999, s. 67–83.
[238] Gerard P. Hodgkinson, ve Gerry Johnson, "Exploring the mental models of competitive strategies: The case for a processual approach", **Journal of Management Studies**, No: 31, 1994, s. 525–551.
[239] Reger ve Huff, a.g.e., s. 103–105.
[240] Porac v.d. (b), Howard Thomas, a.g.e., s. 203.
[241] Ferrier , a.g.e., s. 872; Chen ve Macmillan, a.g.e., s. 539; Porter (c), a.g.e., s. 89.
[242] William P. Barnett, "The dynamics of competitive intensity", **Administrative Science Quarterly**, No: 42, 1997, s. 128; Michell Will, "Whether and when? Probability and timing of incumbents' entry into emerging industrial subfields", **Administrative Science Quarterly**, No: 34, 1989, s. 208; Rajiv K. Sinha, ve Charles H. Noble, "The performance consequences of subfield entry", **Strategic Management Journal**, No: 18, 1997, s. 465.
[243] Chen v.d. (b), a.g.e., s. 112.

Rekabet dinamikleri araştırmacıları, örgütler arası rekabeti hareket alış-verişi olarak nitelemektedirler. Bir saldırgan ve bir savunmacı örgütün özelliklerine göre tepki olasılık ve hızıyla ilişkilendirilen rekabet davranışı, performanslarını pozitif olarak etkilemektedir[244].

Rekabet kavramı zaman içerisinde farklı tanımlar kazanmış, bir çeşit evrim geçirmiştir. Klasik ekonomi öğretisinde hiçbir aktörün piyasa koşullarını değiştiremediği, fiyatın veri olarak alındığı, giriş ve çıkışın serbest, bilgi akışının eksiksiz, ürünün homojen olduğu piyasalar tam rekabetçi, olarak nitelendirilmektedir. Oysa gerçek hayatta bu şartları sağlamak olanaksızdır. Bu durumun sınırlamalarını aşmak için daha sonraları Clark tarafından işleyebilir rekabet kavramı ortaya atılmıştır[245]. Bu yaklaşıma göre potansiyel düzeyde rekabet yaratmaya elverişli düzeyde giriş - çıkış serbestliğinin olması, alıcı ve satıcı rakipler arasında anlaşmanın olmaması, alternatif arz ve talep kaynaklarının var olması, ürün farklılaştırması yoluyla kalite yarışmasının bulunması gerekli olan koşullardır. Herkesin üstünde fikir birliğine varması mümkün olmasa da rekabetin parametrelerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür[246]:

- Birden çok fiili ve potansiyel katılımcının varlığı (ve denk rakiplerin farkında olmak),
- Katılım ve terk etme serbestliği: Aslında rekabet giriş- çıkış engellerini aşmak için de yapılmaktadır, diğer bir ifade ile rekabet arttıkça giriş ve çıkış engelleri azalmaktadır,
- Kıtlık ortamında pay alma performansını gösterme (yetenek),
- Kazanma amacı (motivasyon),
- Adil yarışma koşulları ve kuralların varlığı: Aksi durumda haksız rekabet vardır.

Rekabet konusunda önemli kavramsal ilerlemeler kaydedilmiştir. Rekabet ilişkisinin doğasını yakalamak için araştırmacılar, birinin perspektifini odak alarak

[244] Ferrier, a.g.e., s. 860; Chen ve Macmillan, a.g.e., s. 539; Smith v.d. (ç), a.g.e., s. 19–22; Greg Young, Ken G. Smith, ve Curtis M. Grimm, "Austrian and industrial organization perspectives on firm level competitive activity and performance", **Organization Science**, No: 7, 1996, s. 243.
[245] John Maurice Clark, "Toward a concept of workable competition", **The American Economic Review**, Vol: 30, No: 2, Part 1, Jun, 1940, s. 241.

örgüt çiftlerine rakip analizi uygulamışlardır[247]. Bu ikili yaklaşım her ilişkide bulunan rekabetin değişik derecelerini açıklarken iyi düzenlenen bir inceleme ile yapısal veya grup yaklaşımını tamamlamaktadır[248]. Araştırmaların bir diğer sonucu da rakiplerin analizinin, örgütler arası rekabeti öngördüğüdür. Rakip analizi özellikle örgütlerin rekabetçi hareketlerle birbirlerine tavır aldıkları durumlarda, daha anlamlı görülmektedir[249]. Bu algılama rakip analizlerini (örgütler arasındaki ilişkilerle ilgili durağan değerleme), örgütler arası rekabetten (örgütler arasındaki karşılıklı etkileme ve rekabetin davranışsal unsurları) ayırmak için gereklidir. Daha önemlisi, ikisi arasındaki kavramsal ilişkiyi kurmak gerekmektedir.

Bu noktaya kadar, rekabet davranışının altında bulunan üç unsur öne çıkmaktadır: rekabetsel ilişkinin ve/ veya rakiplerin niyetlerinin farkında olmak, harekete geçmek (veya cevap vermek) için motivasyon ile bunu yapma yeteneği[250]. Son çalışmalar bir dizi değişken davranışa odaklanmıştır[251]: Pazara giriş/çıkış gibi özel bir davranış tipi (önceki tüm pazar davranışı araştırmalarının aksine) ve birden çok pazar çerçevesinde örgütler arası rekabet[252].

Diğer sonuçların yanı sıra araştırmacılar, koordineli olarak belirli bir süre gerçekleştirilen çoklu saldırı harekâtının rakipleri şaşırtarak hareketsiz kalmalarını sağladığını bulmuşlardır[253]. Bu gelişmelere rağmen rekabet dinamikleri araştırmaları çoğu zaman elde edilebilir pazar verileri veya rekabetin yapısal göstergelerine dayanmıştır. Bu da kurumsal yöneticilerin ve sektör paydaşlarının kritik rekabet algılama ve düşüncelerini göz ardı etmeye neden olmuştur. Örneğin, tamamen aynı

---

[246] Coşkun, Sevda, Y. "Rekabet Hukuku Rekabeti Engeller mi? Türkcell- Telsim örnek olay incelemesi", **8' inci Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 21-14 Mayıs 2005 İstanbul Marmara Üniversitesi İİBF İşletme Fakültesi Yönetim Organizasyon Ana Bilim Dalı, s. 230.
[247] Chen, a.g.e., s. 104.
[248] Porter (c), a.g.e., s. 73-74; Karel O. Cool ve Dan Schendel, Strategic group formation and performance: The case of the U.S. pharmaceutical industry, **Management Science**, No: 33, 1987, s. 1118.
[249] Chen, a.g.e., s. 127-131.
[250] Smith v.d. (a), a.g.e., s. 356.
[251] Ferrier, a.g.e., s. 858.
[252] Baum ve Korn (a), a.g.e., s. 258; Javier Gimeno (b), "Reciprocal threats in multimarket rivalry: Staking out "spheres of influence" in the U.S. airlines industry", **Strategic Management Journal**, No: 20, 1999, s. 122.
[253] Ferrier, a.g.e., s. 873.

pazar koşullarında iki örgüt, rakipleri ve örgütler arası ilişkileri farklı değerleyebilmektedir[254].

Stratejik grupta yer alan farklı örgütler ve finansal analizciler gibi diğer ana sektör paydaşlarının her bir rekabetsel ilişkiyi nasıl algıladığını araştırmak, örgüt yöneticileri tarafından anlayış süzgecinden geçirilmiş rekabet ortamının maddi belirleyicilerinin tamamlanmasını sağlayacaktır[255]. Şimdiye kadar çok az çalışma çeşitli rekabet ilişkilerinin sistemli olarak algısal kaynak, anlam ve sonuçlarını test etmiştir.

Bu doğrultuda araştırma yapmak için öncelikle sosyal algılama temelinde sorunlara yaklaşma tarzının irdelenmesi gerekmektedir. Böylece, farkındalık, motivasyon, gerilim ve yönetim kararlarının algısal temellerine değinilmiş olacaktır.

1. SOSYAL ALGILAMA İÇİNDE SORUN SEZİNLEME

Yönetim davranışlarının önemli bir bileşeni, örgütlerin bir harekette bulunmak için algılarını kullanarak fark etme ve çevrede oluşan hızlı değişimlere anlam yükleme sürecidir[256]. Kriz anlarında örgütsel kararı inceleyen araştırmaların, yöneticilere daha gelişmiş bir algılama süreci gerektiğini önermeleri üzerine yöneticilerin değişen çevreyi hangi süreç ve çıkarımlarla incelediği araştırılmıştır[257].

Kiesler ve Sproul bu süreci şöyle aktarmaktadır: Problemlerin algılanmasında yöneticilerin ilk anda o problemin kaynağı ile kendi amacını karşılaştırması söz konusu olmaktadır. Problemlerin bu karşılaştırma sonucu fark edilmediği çoğu durum "sinyalin gürültüye oranı" önermesi ile açıklanmaktadır. Yani her ne kadar yöneticiye ulaşan ilgili bilgi bir problem olduğunu gösterse de diğer bilgilerin yüksek sinyal gücü, yöneticinin ilgili bilginin ya varlığını ya da anlamını algılamasını önlemektedir. Bu durumda hem fark etme hem de yorumlama, etkili problem

[254] Chen, a.g.e., s. 132.
[255] Porac v.d. (b), a.g.e., s. 205; Reger ve Huff, a.g.e., s. 120; Ming-Jer Chen, Jiing Lih Farh ve Ian C. Macmillan (a), "An exploration of the expertness of outside informants", **Academy of Management Journal**, No: 36, 1993, s. 1614; Ferrier, a.g.e., s. 868 ; Jayachandran vd., a.g.e, s. 50.
[256] Kiesler ve Sproul, a.g.e., s. 548.
[257] A.e. s. 548.

algılamaya ana engellerdir. Problemin farkına varma, üç algılama sürecinden oluşmaktadır: Algılama, yorumlama ve birleştirme uyarımları (etkeleri, İng: stimuli).

Fark etmek için yöneticiler buldukları çok sayıda etke arasından potansiyel olarak problemli olanı ayırmak zorundadır. Bulunan etkeler arasında örgütsel değişkenlere uygun olanlar, yöneticilerin amaçlarına uygun olarak belirledikleri alt gruba ait olanlardır. Örgütsel değişkenlere çevre izleme prosedürleri ve yapısal farklılaşma örnek verilebilmektedir. Yorumlama etkesinde, yöneticilerin uyarıcıya anlam yüklemeleri veya atamaları gerekmektedir. Yorumlamayı etkileyen örgütsel değişkenler, amaçlar, politikalar, stratejiler ve tepki dağarcıklarıdır. Birleştirme etkesinde yöneticiler, yorumlanan uyarıcıları hatırlayarak veya unutmayarak diğer ilgili algılamalarla ilişkilendirmelidir. Örgütlerde birleştirme etkesi değişkenleri, bilgi saklama ve örgütsel hafıza kapasitesi veya silinmesi ile ilgilidir. Örgütün yaşı ve büyüklüğü, kontrol yapısının kurumsallaşması, inanç ve bilgi sistemleri bu değişkenlere örnek olarak verilebilir. Farkına varma, yorumlama ve birleştirme etkeleri problem çözmek için gerekli ve öncelikli koşullardır[258].

Geleneksel yaklaşım olarak problem algılamada dört basit öneri ortaya çıkmaktadır. Bu öneriler, başarısızlıkları açıklarken sürekli ortaya çıkarak nasıl gelişim sağlanacağını göstermektedirler. Problem algılamasını geliştirmek için bireyler ve örgütlerin: Deneyimlerden ders çıkarması, planlama yapması, yöneticilerin bilgi edinme hızını artırmak ve yöneticilerin edindiği bilginin kapsamını genişletmek önerilmektedir.

Problem etkesini fark etmemek veya yanlış yorumlayarak problem yaratmayacağını öngörmek başlıca hatalardır. Bunlar dışında da hata durumları bulunmaktadır. Yöneticiler gereksiz bir durumu problem olarak tanımlayarak, problemsiz etkeyi problemli olarak yanlış değerleyebilmektedir. Potansiyel olarak yararsız veya zararlı harekete yol açabilecek doğru tanımlanmış bir problem etkesinin nedenlerini de yanlış yorumlayabilmektedirler. Çok taraflı problem etkesiyle yöneticiler yetkeler arasındaki yapay ilişkileri hatırlayabilmekte veya

[258] A.e. s. 550.

öğrenebilmektedir. Kiesler ve Sproull sosyal algılamanın varsayımlarını ve üç ana alt sürecini özetle şöyle anlatmaktadır[259]:

Sosyal algılama teorilerinin uzlaştıkları iki varsayım bulunmaktadır. Birincisi, bireylerin çevrelerindeki tüm bilgi ile uğraşmak için sınırlı bir kapasitesi bulunmaktadır ve algıladıkları kadarını işleme almaktadırlar. Doğuştan gelen ve öğrenilen yetenekler, sosyal baskılar ve bilgi toplamanın teknik kısıtları bu kapasiteyi etkilemektedir. İkinci varsayım, algılama, şifrelemek, saklamak, yeniden erişmek ve sonuç çıkarmaktan oluşan algılama sürecinin, sürekli gereksinim duyulan dikkat çabası ve yüksek düzeyli zihinsel faaliyet ile yan yana olmasıdır.

Sosyal algılamaya ait ana alt süreç bulunmaktadır. Bunlardan ilki olan sosyal anlayış, insanların bilgiyi nasıl şifreleyerek açıklamalarda kullandıklarından bahsetmektedir. İkincisi haber işleme adı altında, hafızadaki bilgilerin düzenlenmesi ile ilgilenmektedir. Üçüncüsü ise insanların çevreleri hakkında nasıl düşündükleri ile ilgili açıklamalar yapan bir motivasyon sürecidir.

a. Sosyal Anlayış

Sosyal algılama teorilerine göre anlayış, algılayanın çevreden elde edilen sinyallere algısal süreçlerin uygulanarak gerçeğin kurgulandığı süreçtir. Bireyler dinamik etki – tepki süreçlerinde belirli çevresel etkilere sebep faktörü olarak fazla – az veya yanlış değer yükleyebilmektedirler. Sosyal anlayış teorisinde beş kavram geçerli sayılmaktadır: Artış ilkesi, kayıtsızlık ilkesi, aldatıcı ortak bağ, aldatıcı neden - sonuç ilişkisi ve kasıtsız tarama[260].

- Artış ilkesine göre, belirli bir etki için, hem makul bir alıkoyucu, hem de makul bir kolaylaştırıcı sebebin olduğu durumda, kolaylaştırıcı sebebin etkiyi oluşturmadaki rolünün, sadece kolaylaştırıcı sebebin olduğu durumdan daha fazla olduğu kabul edilmektedir.
- Kayıtsızlık ilkesine göre, eğer güçlü bir kolaylaştırıcı sebep var ise, diğer makul sebepler daha az etkili görünmektedir. Bu prensip karar alıcıların çevredeki olayların

[259] A.e. s. 551-552.
[260] A.e., s. 552-555.

makul sebeplerini dikkate alarak incelediklerini fakat en güçlü olanına odaklandıklarını varsaymaktadır.

- Aldatıcı ortak bağ, olayların rastlantı sonucu eşleşmeleri, nadiren bir arada otaya çıkmaları veya dikkat çeken diğer bir olgu ile aralarında ortak bağ varmış gibi algılanması veya yorumlanmasıyla ilgilidir. İsmen benzer, felaket getiren, olumsuz, yoğun veya beklenmedik farklı olaylar aldatıcı ortak bağ için adaylardır.
- Aldatıcı neden - sonuç ilişkisi, olayları yanlış ilişkilendirerek yapılan erken veya uygun olmayan nedensellik yorumlaması ile ilgilidir.
- Kasıtsız tarama, normal olarak insanların çevrelerindeki bilgileri yönlendirilmiş arama ile toplamalarından farklı olarak, farkında olmadan algısal bir süreçle yaptıkları taramadır. Durumların kasıtsız olarak fark edilen özellikleri arasında, tekrarlanma sıklığı, fiziksel ve sosyal kurguların yeri, zamanı, kelime benzerlikleri, ait olduğu davranış birimi bölümlemesi, benzer olay ve özelliklerin eşleştirilmesi yer almaktadır. Yöneticiler aktif olarak sebep – sonuç ilişkisi yorumladıklarında incelemelerinde abartma ve tek nedenlilik hâkim olmaktadır. Kasıtsız tarama sebep – sonuç ilişkisi yorumlamalarında olayların tekrarlama sıklığı ve dikkat çekmesi etkili olmaktadır[261].

b. Haber İşleme

İnsanların çevrelerindeki tüm haberler ile uğraşırken sınırlı olan kapasiteleri düşünüldüğünde bir seçim yapması gerektiği ortaya çıkmaktadır. Fakat seçim, tüm ulaşılabilir haberler arasından yapılan keyfî bir ayırma süreci değildir. İnsanlar daha çok dikkat çeken cisim – olaylar arasından, hoş olmayan, anormal, uç, yoğun, alışılmadık, ani, parlak, renkli, tek veya keskin sınırlı olanları seçecektir. Ayrıca bireylerin haber işleme sınırı nedeniyle, mevcut, çoğu düzenlenmiş yapıda ve birbiriyle bağlantılı bilgi ile iç içe geçmiş olan haber daha büyük ağırlık taşımaktadır. Dikkat çeken haber eğer uyumlu bulunursa geçmiş hafıza ve düzenlenmiş bilgi yapıları ile birleştirilmektedir. Haber çok farklı ise görmezden gelinmekte veya unutulmaktadır. Bunun açıklaması, yöneticilerin karar vermesi için haberlerin en iyi

bileşiminin dikkat çekecek kadar farklı olması, fakat ilişkisiz görünecek kadar da değişik olmaması gerektiğidir. Haber işleme modellerinde önceki davranış ve davranış beklentileri bilgisi, şema, senaryo veya klişe denilen özet yapılarda düzenlenmiştir. Yeni haberin ilgili olduğunu denetleyen bu bilgi yapılarıdır. Şema temelli beklentiler, hüküm, hafıza ve yeni haberleri kullanmayı etkilemektedir. Yöneticiler ancak marjinal çevre değişimleri için şemalar geliştirdiklerinde çevredeki olağanüstü olayları birleştirebileceklerdir[262].

c. Sosyal Motivasyon

Sosyal anlayış ve haber işleme yaklaşımları daha çok tarafsız haberlere odaklanırken, sosyal motivasyon teorileri, kişisel olarak geliştirilen haberleri ele almaktadır[263]. Bu teorilerin başlangıç noktası, karar alıcıların güçlü hedefleri, güdüleri, tercihleri, itkileri ve ihtiyaçları olduğu fikridir. Karar alıcılar için haber iki ana amaca hizmet etmektedir: Sosyal gerçeklikle ilgili inançları ve tutumları desteklemekte ve bunlara sosyal veya normatif onay sağlamaktadır. Karar alıcılar ilkin prosedürlere, programlara ve politikalara bağlıdır. Verilere ikinci öncelik verilmektedir. Yöneticiler zihinsel olarak sadece hızla değişen çevrede faaliyet göstermeyi benimsediklerinde, marjinal çevre olaylarına ait haberleri işlemektedirler.

Farklılıklarına rağmen her üç sosyal algılama sürecinin de haberin sırası, şekli, yapısı ve yararlılığı gibi doğal özellikleri hakkında söyleyecekleri bulunmaktadır. İnsanlar göze batsın ya da batmasın çevrelerindeki cisimleri bilgilendirici saymaktadır. Haber mevcut inanışlarına uyarsa işlenmektedir. Bu nedenle insanların haber olarak niteledikleri sadece eski haberlerin yeniden onaylanmasıdır. Bu yaklaşımların tümünde, tanımlamalara alternatif sunan, tutumları sorgulayan veya verinin kullanımını değiştiren gerçek haberler, ahenksizlik veya uyumsuzluklarına karşı tedbir ve mevcut beklentilere uyum gerektirmektedir. Bilinen herhangi bir analitik teknikle öngörülemeyecek krizlerin art arda yaşandığı ekonomik

---

[261] Chul Mo Koo, Chang E. Koh, and Kichan Nam, "An examination of porter's competitive strategies in electronic virtual markets: a comparison of two on-line business models", **International Journal of Electronic Commerce**, Vol. 9, No. 1, 2004, s. 166.
[262] Kiesler ve Sproul, a.g.e., s. 556-558.
[263] A.e., s. 558-566.

konjonktürde yöneticilerin beklenmeyeni fark etme, yorumlama ve birleştirme yetenekleri, tepkilerinin başarısını belirlemektedir.

2. REKABET GERGİNLİĞİ

Chen tarafından ileri sürülen rekabet gerilimi fikri ile rakip analizi ve örgütler arası rekabet ilişkisi kavramı yeniden tanımlanmıştır[264]. Örgütsel değişim, öğrenme ve karar verme hakkındaki yazın, örgüt hareketinin altında yatan üç ana faktörü anlatmaktadır: Hareket için güdülenme, örgütler arası ilişkiler ile bu ilişkilerin etkilerinin farkında olmak ve hareket etme yeteneği[265]. Chen ve arkadaşları tarafından bu teori çerçevesi, farkındalık – motivasyon ve yetenek perspektifine uygulanarak, zenginleştirilmiş, genişletilmiş ve yapılandırılmıştır. Algılanan rekabet gerginliğinin maddi kaynakları incelenerek rakip analizinin iki karşıt yaklaşımına cevap verilmesi de aynı ölçüde önemlidir[266]. Rekabet gerginliğinin sektör veya grup düzeyinde oluşması kolay anlaşılabilirse de rekabet dinamikleri çerçevesinde kalmak, rekabet gerginliğini odak örgüt ve rakibin oluşturduğu örgüt çifti düzeyinde bir yapı olarak ele almak daha doğru bulunmaktadır. Bu düzey, çoğu rekabet çarpışmasının oluştuğu ve grup seviyesinde oluşan mücadeleden sonuç çıkarmak için temel oluşturan düzeydir[267]. Kritik fakat geliştirilmeye muhtaç bir rakip analiz alanı olarak rekabet gerginliği, rakiplerin algısal ve nesnel değerlemelerini derinliğine keşfetmek için uygun bir konum oluşturmaktadır.

Gerginlik terimi sosyal anlayış bölümünde anlatıldığı gibi birçok sebeple şiddet, tehdit veya başka bir terime tercih edilmiştir[268]. Bu sebeplerden en önemlisi, gerginliğin burada kullanıldığı anlamıyla, kopma noktasını hasmane hareketlerle açığa çıkarana kadar potansiyel bir enerji olarak bastıran bir durum algılamasını tarif etmesidir. Böylece gerginlik, durağan örgütler arası ilişkileri, rakipler arasındaki dinamik davranış etkileşimlerine dönüştüren güçleri anlatmakta kullanılmaktadır. Bir

[264] Chen, a.g.e., s. 102.
[265] Dutton ve Jackson, a.g.e., s. 80; Kiesler ve Sproul, a.g.e., s. 552; Thomas C. Schelling, **The strategy of conflict**, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1960, s. 24; Chen, a.g.e., s. 6-7.
[266] Reger ve Huff, a.g.e., s. 108; Jayachandran vd., a.g.e, s. 59; Chen v.d. (b), a.g.e., s. 101.
[267] Chen, a.g.e., s. 120.
[268] Chen v.d. (b), a.g.e., s. 101.

çeşit enerji depolama aracı olarak da alınabilir: Yeterince biriktiğinde (belki önceki savaşların veya yönetsel ve sektör psikolojisi sonucunda) rekabet gerginliği patlayarak rekabet davranışlarına dönüşmektedir.

Chen'e göre gerginlik hem nesnel hem de algısal değerlemelerde görülmektedir[269]. Doğal ve sosyal bilimlerde kullanılan bir terim olarak gerginlik fizik, akışkan mekaniği, elektronikteki maddi anlamlarına karşılık psikoloji ve psikiyatride de algısal ya da soyut anlamlar taşımaktadır. Örneğin fizik, bu terimi potansiyel enerjiyi kinetikten ayırmayı betimlemek için kullanmaktadır. Fakat psikoloji bu terimi, korku ve önceden tahminle davranma hislerini aktarmakta veya karşıt psikolojik güçleri tarif etmekte kullanmaktadır.

Nesnel gerginlik sürekli değişen sektör yapısı veya rakiplerin yer aldığı pazar koşulları ile ilgili iken, algılanan rekabet gerginliği, örgüt yönetici ve paydaşlarının bir rakibi ne ölçüde birincil rakip olarak betimlemesine bağlanmaktadır. Daha önce tekdüze pazar, birden çok pazarda ilişki, karşılıklı tehdit gibi çeşitli direkt veya dolaylı maddi yapısal gerilim dışavurumları araştırılmıştır[270]. Bu çalışmanın araştırma bölümünde hem maddi hem de algısal değerlemeler gerekli olsa da algısal gerilim ön planda ele alınacaktır. Önceki çalışmalar hâlâ örgütler arası rekabetin tüm etkilerini keşfedememişse de algılanan gerginlik, yönetsel hareketler için uygulamaları olduğundan, sonuca dönük bulunmaktadır[271]. Dutton ve Jackson' a göre bir örgütün örgütler arası rekabet içinde belirli bir rakiple çatışması, hem örgütün bilgili yöneticilerinin hem de sektör paydaşları olarak sayılan uzman ve malî analizcilerin rekabet gerginliğinin varlığını algılamalarına bağlıdır[272]. Gerçekten, karar vericilerin ve sektör paydaşlarının benzer şekilde, rekabet 'bilgisi' elde edip, süzüp, çıkardıkları rekabet öngörü ve korku düzeyleri, örgütlerin davranışlarını (stratejik veya rekabetçi) etkileyen algılamalardır. Çünkü algılamaları üst yöneticiler kadar önemli olan sektör paydaşlarının örgütün rekabetçi görünüşü hakkında (örgüt amaçları gibi etkenlerden dolayı) farklı görüş sahibi olmaları da mümkündür.

[269] A.e.
[270] Chen, a.g.e., s. 122.; Baum ve Korn (b), a.g.e., s. 251–258; Gimeno (b), a.g.e., s. 102.
[271] Smith v.d. a.g.e., s. 254; Dutton ve Jackson, a.g.e., s. 76; Reger ve Huff, a.g.e., s. 112.
[272] Dutton ve Jackson, a.g.e., s. 76.

Aşağıda rekabet gerginliği konusunda en etkili örgütsel değişkenler olarak betimlenmiş olan farkındalık, motivasyon ve yeteneğe değinilmektedir.

3. REKABET GERİLİMİNİN KAYNAKLARI OLARAK FARKINDALIK, MOTİVASYON VE YETENEK

Algılanan gerginliğin rakip analizindeki rolüne değinirken ana kaynaklarını tanımlamak gerekmektedir. Farkındalık – motivasyon – yetenek perspektifine göre örgütün harekete geçmesini veya cevap verme kararını etkileyen üç davranış etmeni bulunmaktadır: Farkındalık, motivasyon ve yetenek[273]. Rekabet dinamikleri araştırmasında, farkındalık, motivasyon ve yetenek bileşenlerinden farkındalık için hareket belirliliği ve örgüt büyüklüğü, motivasyon için bölgesel pazar çıkarları, yetenek için de uygulama zorluğu ve bilgi işleme gibi bir dizi değişkenle tanımlama yapılmaktadır[274]. Üst yönetim heyeti özellikleri gibi diğer bazı değişkenler, birden fazla bileşeni temsil etmektedir[275]. Farkındalık-motivasyon-yetenek perspektifi örgütler arası rekabet araştırmasında kullanılmış olsa da çatışma öncesi rakip analizi veya rakipler arasındaki gerçek ve algılanan ilişkinin örgütsel kararlara etkisini test etmek için kullanılmamıştır[276].

Araştırma bölümünde rakip analizine farkındalık-motivasyon-yetenek (rekabet gerilimi) perspektifinden bakılarak bir örgüt odak alınacak ve örgüt ikilileri incelenecektir. İncelenen her bir ikili örgüt seviyesinde farkındalık-motivasyon-yetenek bileşiği hem yöneticilerin hem de sektör paydaşlarının rekabet gerilimini etkileyecektir.

Bu tür araştırmalarda nispî ölçeğin belirlediği farkındalık, yöneticiler ve sektör paydaşları tarafından büyüklüğün ve menzil farklılıklarının kullanılması

[273] Chen, a.g.e., s. 118.
[274] Smith v.d. (a), a.g.e., s. 359; Chen ve Miller, a.g.e., s. 85–86; Gimeno (b), a.g.e., s. 104; Smith v.d. (ç), a.g.e., s. 1.
[275] Ferrier , a.g.e., s. 858.
[276] Chen, a.g.e., s. 116: farkındalık-motivasyon-yetenek perspektifini çatışma öncesi rakip analizi veya rakipler arasındaki gerçek ve algılanan ilişkiyi test etmek için kullanmıştır. Sonuçta rakibe şiddetli saldırının nasıl olabileceği konusu ile ilgilenmemiştir.

yoluyla, rakipler arası nesnel yapısal gerilimin değerlemesiyle ölçülmektedir[277]. Motivasyon rakibin yöneticiler ve sektör paydaşları tarafından örgütle direkt rekabet ettiği inisiyatifi ve izlenimi oluşturan saldırı derecesiyle ölçülmektedir[278]. Yetenek, (odak örgütü pazarda zorlayacak yarışma yeteneği olarak tanımlanmaktadır) rekabet yeteneğidir ve rakibin nispî kaynak sevk etme kabiliyetidir; bu yetenek, hem yöneticiler hem de sektör paydaşlarının rekabet şiddeti ilişkisini değerlemelerini etkilemektedir[279]. Bu değişkenlere ve unsurlarına üçüncü bölümün sonunda ve araştırma bölümünde ayrıntılı olarak değinilecektir.

Sektördeki paydaşların ve iş ortamının örgüte dışarıdan etkisi pozisyon alma ekolünce önemsenmektedir. Fakat farkındalık-motivasyon-yetenek değişkenlerine örgütün iç dinamiklerinin etkisi, kaynak yaklaşımının stratejik yönetimin gelişim dönemlerinde neden terk edilemediğine de güzel bir örnek oluşturmaktadır. Aşağıda bu etkiye değinilmektedir.

4. TEDARİK ZİNCİRİ HALKALARINDA REKABET

Rekabet araştırması örgütlerin neden, nasıl, ne zaman, nerede ve ne için rekabet ettiğini incelemektedir. Örgütler çevre şartları ve iç ortamları ile birlikte değişen asimetrik rekabet tehditlerini göğüslediklerinden bu araştırmalar önem arz etmektedir[280]. Rekabet, tedarik zincirinin, ilk halkalardaki ilk faaliyetlerden son halkalardaki destek faaliyetlerine kadar her aşamada alevlenebilmektedir[281]. Örgütlerin çakıştığı, birlikte bulunduğu veya aynı alanı birlikte işgal ettiği her noktada rekabet oluşmaktadır.

Eğer rekabet gerçekten çok aşamalı bir olgu ise rekabetin tedarik zincirinin ilk halkalarında yani kaynaklar ve üretim girdilerinin alınıp satıldığı tedarik

[277] Baum ve Korn (b), a.g.e., s. 273 tarafından rakibin rekabet yeteneği odak örgütünküyle kıyaslanarak tanımlanmıştır.
[278] Ferrier , a.g.e., s. 858: rekabet şiddetini odak firmanın pazar payına rakip tarafından yapılan saldırı ölçüsüyle tanımlamıştır.
[279] Stan X. Li ve Whitney Blair Berta, "The ties that bind: Strategic actions and status structure in the US investment banking industry", **Organization Studies**, No: 23, 2002, s. 359-362.
[280] Chen, a.g.e., s. 106.
[281] Porter (d), a.g.e., s. 42.

pazarlarında da hüküm sürmesi gerekmektedir[282]. Örgütler, patent sistemleri, taşınmaz parselleri, ilan yerleri, özel malzeme paketlemesi, insan becerileri, bilgi, hüner, örgütsel süreç ve yetkinlikler dâhil pek çok olgu için rekabet etmektedir.

Rekabet alanı kavramını genişletmenin yararı, örgütlerin tehditlerin eşit oranda farkında olmaması ile ürün ve faktör pazarlarındaki rakiplerine tepki göstermek için asimetrik olarak güdülenmelerini açıklayabilmektir[283]. Bu tür özel durumlar örgütün geleceği için tehlikeli kör noktaların oluşumunda da etken olmaktadır[284]. Gerçekten de en tehlikeli tehditler en son fark edilenler olmaktadır.

a. Kaynaklar İçin Rekabet

Sektörler, stratejik gruplar, kümeler ve özellikle ürün pazarları, tedarik zincirinin rekabet araştırmasının en çok yapıldığı son halkalarında yer aldığından rekabetin iyi tanımlandığı yerlerdir. Rekabet dinamikleri açıklaması, geniş ölçüde aynı sektörde yer alan örgütleri rakip olarak tanımlayan sanayi organizasyonu teorisinden çıkarılmaktadır. Daha önce değinildiği gibi stratejik grup literatürü, konunun kesinliğine katkı sağlayarak sektörlerin, kendi içlerinde stratejik özellikleri açısından daha özdeş olan farklı örgüt gruplarından oluştuğunu belirtmektedir[285]. Bu görüşe göre rekabet, sektör içindeki ürün pazarlarının yapı ve boyutlarına bağlanmaktadır.

Rekabet teorisine bir katkı da, örgütler arası bağımlılığın başlangıcı olarak ürün pazarı çakışması kavramını vurgulayan birden çok pazarlı rekabet araştırmasıyla yapılmıştır [286]. Chen, teoriyi pazar paylaşımı ve kaynak benzerliği kavramlarıyla genişleterek rekabet hareketlerinin ve tepkilerin farkındalık, motivasyon ve yetenek sayesinde nasıl asimetrik olduğunu göstermiştir[287]. Diğer yazarlar, farkındalık, motivasyon ve yetenek perspektifini kullanarak faaliyet kapasitesi, saldırı büyüklüğü ve yarışma yeteneğinin örgütler arası gerilimi nasıl

[282] Chen, a.g.e., s. 124.
[283] Ming-Jer Chen, A.e, s. 122; Smith v.d. (a), a.g.e., s. 338.
[284] Margaret A. Peteraf ve Mark E. Bergen, "Scanning competitive landscapes: A market-based and resource-based framework", **Strategic Management Journal**, No. 24: 2003, s. 1028.
[285] Gideon D. Markman, Peter T. Gianiodis ve Ann K. Buchholtz, "Factor market rivalry", **Academy of Management Review**, Vol: 34, No: 3, 2009, s. 423.
[286] Gimeno ve Woo (a), a.g.e., s. 336; Baum ve Korn (b), a.g.e., s. 251.
[287] Chen, a.g.e., s. 124.

şiddetlendirdiğini göstermişlerdir[288]. Benzer olarak Yu ve Cannella da farkındalık, motivasyon ve yetenek perspektifini kullanarak kaynak ve pazarla ilişkili faktörlerin çok uluslu bir örgütün rakip saldırısına tepki süresini nasıl etkilediğini göstermiştir.

Ürün pazarlarında etkili olarak rekabet edebilmek için örgütler üretim faktörleri pazarında sağlam bir yer edinmek zorunluluğunu hissetmektedirler. Kaynak yaklaşımı mantığı, değerli, nadir, taklit ve ikame edilemez kaynaklara sahip olmanın sürdürülebilir avantajın ana unsuru olduğunu ileri sürmektedir[289]. Kaynakların değerli, nadir, taklit ve ikame edilemez olmaları rekabeti canlandırmak için mutlaka gerekli değildir[290].

Bazı kaynaklar özgündür[291]. Ya elinde bulundurana çok bağlı ya da rutin işler, varlıklar ve yeteneklerle iç içe geçmişlerdir. Sahipleri için hayati önem taşıdıkları için bu kaynak bileşimlerinin rakiplerce ele geçirilme olasılığı daha azdır[292]. Bu bakımdan kaynak benzerliği ve farklı ürün pazarlarında faaliyet gösteren örgütlerin beklenmeyen rekabetini öne çıkarmak daha önemli bulunmaktadır[293].

b. Kaynak Benzemezliği ve Ürün Pazarı Paylaşımı

Örgütler özel işleri için ikame edilebilen veya aynı ürünü sunan (örn. fotoğraf resimleri kimyasal film veya dijital ortam aracılığı ile elde edilebilmektedir) çeşitli kaynakları toplamaktadırlar. Örgütler yeni fırsatlardan yararlanmak için çok yönlü ve kolay değişen kaynakları kullandığında rekabet tehlikesi yoğunlaşmaktadır. Örneğin bozucu inovasyonlar taşıyan yeni kaynakların kullanımı örgütleri ana pazarlara eskiden beri sundukları ürünleri terk ederek yan pazarlara girmeye güdülemektedir[294]. Bu yeni kaynak kullanımının geri beslemesi olumlu olduğunda ürün pazarı genişlemesi umuduyla örgütlerin kaynağa bağımlılıkları artmaktadır.

---

[288] Baum ve Korn (b), a.g.e., s. 252; Ferrier, a.g.e., s. 874; Chen v.d. (b), a.g.e., s. 108–109.
[289] Markman v.d., a.g.e., s. 425.
[290] A.e. s. 426.
[291] T. Russell Crook, David J. Ketchen Jr., James G. Combs ve Samuel Y. Todd, "Strategic resources and performance:A meta-analysis", **Strategic Management Journal**, No: 29, 2008, s. 1141.
[292] Danny Miller, "An asymmetric-based view of advantage: Towards an attainable sustainability", **Strategic Management Journal**, No: 24, 2003, s. 961-962.
[293] Markman v.d., a.g.e., s. 426.
[294] A. e.

Buradaki tehlike yerleşik örgütlerin ürün pazarındaki liderliği ve yeni giren örgütlerin üretim faktör pazarındaki avantajının iki grubu rekabete güdülemesidir.

Diğer bir sorun da asimetrik farkındalıktır. Yüksek oranda farklılaşmış kaynak, süreç ve iş modellerine sahip örgütlerin çakışmayan ürün pazarlarındakiler de dâhil farklı yerleşik örgütlere saldırma şansı bulunmaktadır. Özellikle standart ürün pazarı ve sosyal olarak yapılandırılmış sanayi bölgelerine bağımlı yöneticiler söz konusu olduğunda, baskın oyuncuları şaşırtmak için farklı kaynaklar kullanmak, etkili bir strateji olmaktadır[295]. Örgütler kendi ürün pazarlarının yan pazarlarında yeni kaynaklar kullandıkça ve bu yüzden ummadıkları yeni rakiplerle karşılaşma şansları arttıkça kör nokta tehlikesi de artmaktadır[296].

c. Kaynak Benzerliği ve Ürün Pazarı Farklılığı

Kaynak benzerliği ve ürün pazarı farklılığı durumundaki rekabet, örgütlerin aynı kaynakları kullanıp tamamen farklı ürün pazarlarına sunum yapmaları durumunda oluşmaktadır. Kaynak benzerliği ve ürün pazarı ortaklığı durumunda tipik olarak, kaynak benzerliğinin artan oranda farklı ürün pazarından örgütleri rekabete güdülemesi nedeniyle saldırıların farkına varmak güçleşmektedir[297]. Ürün pazarı ortaklığı makro ekonomik açıdan pazar içindeki tekelci kârları azalttığı için inovasyon miktarını olumsuz etkilemektedir[298].

Doğal olarak kaynaklar üzerindeki ayrıcalık hakkı, üretim faktör pazarında büyük bir üstünlük sağlamaktadır. Özellikle sunulan malları satın aldığında taahhüt edilen teslimatı gerçekleştirmek için gereken kaynakların satın alınmasındaki kesinti örgütün ürün pazarındaki etkili varlığını tehdit etmektedir. Rakibin kilit çalışanlarını etkilemek, tedarikçilerle özel anlaşmalar yapmak, mahkeme tedbir ve kararları ile üretimi durdurtarak batık maliyetlerini artırmak örgütlerin, rakiplerine göre

---

[295] Max H. Bazerman, Don A Moore, **Judgement in managerial decision making**, New York: Wiley, 2002.
[296] Charles W.L. Hill ve Frank T. Rothaermel, "The performance of incumbent firms in the face of radical technological innovation", **Academy of Management Review**, No: 28, 2003, 257.
[297] Chen, a.g.e., s. 107.
[298] Alberto Bucci ve Carmelo Pierpaolo Parello, "Horizontal innovation based growth and product market competition", **Economic Modelling**, No: 10, 2008, s. 4.

konumlarını geliştirmede yaygın olarak kullandıkları araçlardır[299]. Bazı üretim faktörü kaynakları üzerinde yapılan rekabet şekillerinin ürün pazarlarıyla ilişkisi bulunmamaktadır[300].

ç. Kaynak Çok Yönlülüğü

Kaynak çok yönlülüğünden kaynaklanan stratejik esneklik çevreye uyum için faydalı olmaktadır: Çok yönlü olmayan kaynakların açıkça başarısız olacağı bir üstünlük olarak, çok yönlü örgütlerin verimsiz uğraşlarının yönünü değiştirmesine hatta ters çevirmesine olanak sağlamakta veya bilmediği pazarlardaki fırsatları keşfetmesine imkân vermektedir. Gerçekten de kaynak belirgin bir kullanıma bağlanmış olduğunda yöneticiler, fazla kaynakları alternatif görevlere yönlendirme keyfiyetine pek sahip olamamaktadırlar.

Stratejik esneklik sağlayan çok yönlü kaynakların, sektör gerilemesi ve beklenmeyen ürün talebi kaymalarına karşı verilebilecek bir dizi tepki seçeneği sunma avantajı bulunmaktadır. Atıl kaynakların örgütün elindeki tüm kaynaklardan daha kuvvetli bir büyüme aracı olduğu ileri sürülmüştür[301]. Daha az yönlü kaynaklara oranla çok yönlü kaynaklar, çok çeşitli örgütsel yetenekle ilişkili olduklarından örgüt sınırını genişletmeye katkı sağlayan öğrenmeye daha açıktırlar. Benzer şekilde işlem maliyetleri ve ürün pazarı belirsizliği bir örgütün sınırını daraltırken, çok yönlü kaynaklar, az yönlülere oranla sınır köprüsü akınlarını daha fazla desteklemektedirler.

Bu mantığın bir açılımı da, bir kaynak yüksek oranda çok yönlü olduğunda sadece değişik işlevleri yerine getirmekle kalmamakta, aynı zamanda örgütlerin farklı pazarlarda farklı görevler uygulamasına da yardım etmektedir. Örneğin atom düzeyinde maddelerin işlenmesi bilimi olan nanoteknoloji, maddenin tam ve ucuz moleküler üretimini sağlamaktadır. Böylelikle ilaç, otomobil, mikroişlemci, uçak, kolluk gücü sektörü gibi pek çok sektörde gereken kaynak- yetenek karışımının

[299] Juan A.Manez, Maria E. Rochina-Barrachina, Amparo Sanchis ve Juan A. Sanchis, "The role of sunk costs in the decision to invest in R&D", **The Journal of Industrial Economics**, No: 57 (4), 2009, s. 733; Timothy M. Gardner, "Interfirm competition for human resources: Evidence from software industry", **Academy of Management Journal**, No: 48, 2005, s. 237.
[300] Markman v.d., a.g.e., s. 427.
[301] Markman v.d., a.g.e., s. 428.

alternatifini sunmaktadır. Nanoteknoloji, çok geniş bir uygulama alanı olduğu için çok yönlü bir kaynak olarak, farklı sektör ve ürün pazarından yarışmacıyı kendine çekmektedir.

d. Kaynak Hareketliliği

Her kaynak tahsisinin kendi satın alınması ve kullanım konumunun maliyetini göz önüne almak gerekmektedir. Çünkü örgütler, hareketlilik şöyle dursun çözülmesi bile sıklıkla çok zor olan somut ve soyut kaynaklar, süreçler ve kaynak-yetenek karışımlarından oluşmaktadır. Fiyat yükselme veya düşmelerinde örgütleri veya projeleri hızla feshetmek mümkün olsa bile kaynakları ters yöne sevk etmek pahalı ve zaman alıcıdır. Kaynaklar nadiren bir kişi veya faaliyette toplanmıştır. Daha çok pek çok kişi, faaliyet, bölüm ve organizasyon arasında dağıtılmış bulunmaktadır[302]. Diğer bir deyişle çoğu kaynak karışmış ve iç içe geçmiştir. Faaliyet birimlerinden ayrılmaları yıkıcı, diğer kullanıcılarla takas edilmeleri veya taşınmaları pahalıdır[303]. Bir kaynak diğer her şey eşitken biçimsel olarak çok yönlü ve hareketli olduğunda muhtemelen çok yönlü ve hareketli olmayana oranla rekabet saldırılarına daha açık olacaktır. Bununla ilgili bir etki de rakiplerin farklı ürün pazarlarından gelmesi nedeni ile izlenen rekabetin şaşırtıcı olmasıdır[304].

e. Kaynak Kesintisi

Kaynak hareketi bir örgütün durumunu, rakiplerini, kaynaklarını özgün olarak dezavantajlı olarak yönlendirmeye zorlayarak iyileştirebilmektedir. Çok uluslu örgütler, rakiplerinin kaynaklarını diğer bir ülkeden saptırmayı sağlama stratejisi olarak, farklı bir ülkede saldırabilmektedir. Farkındalık, yetenek ve motivasyon perspektifi, hamle, taktik ve hesaplı hareketlerin rakiplerin kaynak tahsisini nasıl etkilediğini ve etki sahasını şekillendirdiğini göstermek için kaynak saptırma

[302] David J. Teece (b), "Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance", **Strategic Management Journal**, No: 28, 2007, s. 1319.
[303] Yuri Mishina, Timothy G. Pollock ve Joseph F. Porac, "Are more resources allways better for growth? Resource stickiness in market and product expansion", **Strategic Management Journal**, No: 25, 2004, s. 1179.
[304] Markman v.d., a.g.e., s. 430.

kavramını kullanmaktadır[305]. Örgüt, rakipleri bağımlı olduğu kaynak akışını kesintiye uğrattığı, günlük işlem sürecini aksattığı veya yetkinliklerini bozduğunda, kaynaklarını yüksek gelir getirenlerden az gelir getiren faaliyetlere doğru kaydırmak veya saptırmak zorunda kalmaktadır.

Pazar risklerinin yeniden bölümlenmesini anlatan kaynak saptırma teorisinde olduğu gibi, kaynak kesintisi süreci de, kaynağın kullanım yerini ya ikame gerektirerek veya engeller koyarak değiştirmektedir. Kaynak kesintisi iki yolla gerçekleşmektedir. Kaynak aşırtma (İng. leapfrogging) olarak adlandırılan ilk yol, odak örgütün, yeni kaynak durumundan yararlanarak daha önceki kaynak- yetenek karışımını modası geçmiş hale getirmek yoluyla rakiplere göre daha iyi bir konuma gelmesidir[306]. Kaynak aşırtma Schumpeter'in yaratıcı tahribat şokları ve yetkinlik tahribatı yaratan teknolojik kesinti üstündeki araştırmalar ile uyumludur[307]. Kaynak hapsetme (İng. captivity) olarak anılan ikinci yol, rakiplerin ürün pazarında etkili varlıkları için gerekli görülen kaynakları ele geçirmek veya önünü kesmek yoluyla rakipler için bu kaynakları tamamen veya kısmen erişilmez veya kullanılamaz yapmaktır. Kaynak hapsetme, rakiplerin değer zincirinde dalgalanmaya yol açarak sistemleri boyunca bozulma ve ani düşmeyle tedarik zincirlerinin son halkalarına kadar etki ederek temel fonksiyon ve çıktılarını sekteye uğratabilecektir.

1) Kaynak Aşırtma. Schumpeter, yaratıcı tahribat sürecini anlatırken "darbenin örgütlerin gelirlerinin kârına değil fakat temellerine vurulduğunu" belirtmektedir[308]. Daha sonra yapılan kapsamlı araştırmalar, Schumpeter'in fikirlerini genişletip değerlendirirken pazara yeni giren örgütlerin bozucu inovasyonlarının, genellikle

[305] Chen ve Miller, a.g.e., s. 99.
[306] Allen L. Hammond ve C.K. Prahalad, "Selling to the poor", **Foreign Policy**, May-Jun 2004, s. 37.
[307] Joseph A. Schumpeter (b), **Capitalism, socialism and democracy**, Harper and Row, New York, 1942, s. 83: yaratıcı tahribat teorisini, pazar liderliği için rekabet eden yaratıcı örgütler arasındaki dinamik etkileşimi açıklamak için geliştirmiştir. Liderin pozisyonu meydan okuyan yenilikçi örgütler tarafından kaçınılmaz olarak tahrip edilecektir; Frank T. Rothaermal ve Charles W. L. Hill, "Technological discontinuities and complementary assets: A longitudional study of industry and firm performance", **Organization Science**, No: 16, 2005, s. 52-54.
[308] Schumpeter (b), a.g.e., s. 84.

önce yerleşik örgütün en az istediği müşterileri hedefleyerek sonuçta ürün pazarının düzenini bozup yerleşik örgütleri nasıl zayıflattığını göstermişlerdir[309].

Kaynak kesintisinin bozucu etkisi, yerleşik örgütler arasında bir düzensizlik yaratarak temel yetkinliklerin temel katılığa dönüşmesini hızlandırmaktadır. Ürün pazarları nispeten aynı kalsa da rekabetin odağı ve belirtileri tedarik zincirinin ilk halkalarına doğru kaymaktadır. Örneğin De Beers dünya elmas sektörü lideri olarak madenden satışına kadar yüksek giriş engelleri olan bir hat kurmuş, fakat rakiplerinin laboratuarlarda karbondan elmas elde etme teknolojisini kullanarak üzerinden aşmasına engel olamamıştır. Örgütlerin üretim faktörü pazarındaki rekabet hareketleri, sunumları için kaynakları, yetkinlikleri ve süreçleri toplayıp birleştirmedeki başarılarını belirlemektedir. Örneğin elektronik hesap makinelerinin ortaya çıkması, elektromekanik hesaplayıcıların üreticilerini yerinden etmiş; aynı şekilde buharlı gemiler, kürekli kadırgaları yerinden eden yelkenli teknolojisinin temel yeteneklerini değersiz kılmıştır. Sonuçta birbirini takip eden üretim faktörleri rekabetinde örgütler, yeni bir kaynak-yetenek karışımı sunarak daha eski kaynak ve yöneylem varlıklarının üstünden aşmakta, onları rekabette kullanılmaz hale getirmektedirler[310].

2) Kaynak Hapsetme. Rakiplerin kaynaklarını kısmen veya tamamen kullanılmaz veya erişilmez kılmak anlamına gelen kaynak hapsetme saldıran örgüt için kaynaklar kullanışlı olmasa bile yıkıcı olabilmektedir. Geçici kaynak hapsetme, örgüt içi olumsuzlukları tetikleyerek, rakibin rekabet yeteneğini zayıflatmaktadır.

Üretim faktör pazarlarına saldırıldığında örgütler gerçekten zayıflamaktadır. Fakat saldıranlar neticede uğrunda çekişilen kaynakları istila etmekte, hızla değişik amaçlar için kanalize etmekte böylece faktör ve ürün pazarındaki yerlerini sağlamlaştırmaktadırlar. Örgütler üretim faktörlerini birleştirerek tek yönlü, artan oranda sıralı ve iyi koordine edilmiş süreçlerde kullandıkları için, girdilerde meydana gelen ufak bir kesinti veya bozulma bile dalgalanma başlatarak, normalde düzenli

[309] George J. Y. Hsu, Yi-Hsing Lin ve Zheng-Yi Wei, "Competition policy for technological innovation in an era of knowledge-based economy", **Knowledge-Based Systems**, No: 21, 2008, s. 830; Rothaermal ve Hill, a.g.e., s. 66; Markman v.d., a.g.e., s. 828.
[310] Markman v.d., a.g.e., s. 431.

çalışan yöneylemde uzun ve sıkıcı duraklamalara neden olabilmektedir. Kritik değer zinciri faaliyetlerine yönelik küçük saldırılar bile yerleşik örgütlerin ürün pazarlarındaki etkili rekabetlerine engel olabilmektedir.

Özetle faktör pazarında kaynak kesintisine neden olan rekabet hareketleri iki yol izlemektedir. İlki olan aşırtmada istilacılar, bozucu kaynak ve yetkinlikler sunarak eski kaynak durumlarını aşındırmakta ve mevcut yetkinlikleri etkisiz kılmaktadırlar. İkinci yol ise rakiplerin önemli kaynaklara erişimini önleyen hapsetme yoludur. Örgütler, özellikle kaynak hapsetme dalgalanma etkisini tetiklediğinde, rakiplerinin kaynak akışlarının önünü kesmek için güdülenmektedir. Küçük şok rakibin değer zinciri boyunca dalga dalga yayılırken faaliyetlerini bozmakta ve rekabet gücünü köreltmektedir. Doğal olarak rekabet dengesi, rakibin kaynaklarının farkında olup ele geçirmek ve bünyesine uydurarak kendi durumlarını rakiplerinden daha iyi konuma taşımak için sevk etmeye güdülenen örgütlere doğru kaymaktadır[311].

f. Karşılıklı Sakınma Yaklaşımında Faktör Pazarı Rekabeti

Bu bölümde ilkin, örgütler arası rekabetin sadece ürün pazarında değil tedarik zincirinin her aşamasında oluşabileceği, örgütlerin aynı alanda bulunmasıyla rekabetin başlayabileceğine değinilmiştir. İkinci olarak, faktör pazarı rekabetinin kör noktaları açığa çıkardığı özel olarak rekabetin hem kaynak benzemezliği hem de ürün pazarı farklılığı durumlarında da oluşabileceği üzerinde durulmuştur. Üçüncü olarak rakiplerin ürün pazarındaki yeri sabit tutulduğunda örgütler arası rekabette çok yönlü ve hareketli kaynakların savunmasız olduğundan bahsedilmiştir. Son olarak ta dalgalanma, aşırtma ve hapsetme etkilerini açıklamak için kaynak kesintisi kullanılmıştır. Bu kısımda da ürün ve faktör pazarlarında karşılıklı sakınma kapsamında rekabet yaklaşımı irdelenecektir.

Karşılıklı sakınma teorisi, bir kaç ürün pazarında rekabet ettiklerinde örgütlerin kademeli olarak rekabeti yatıştırdıklarını açıklamaktadır. Yaklaşımın

[311] A.e., s. 432.

varsayımları sahanın kritikliği ve mukayeseli pazar erişilmezliğidir[312]. Örneğin A ve B firmalarının çakışan P ürün pazarında rekabet ettiği varsayıldığında A'nın galip gelme olasılığı yüksek olsun. Y isimli diğer bir çakışan ürün pazarında ise B'nin hâkimiyetinin daha fazla olduğu ve galip gelme olasılığının pazarla birlikte değiştiği varsayılsın. Teorinin bu durumda belirlediği kural, örgütler birbirlerine güvenmenin değerini ve bir pazardan diğerine rekabetin artma tehlikesini anlayarak, zamanla karşılıklı sakınma geliştirecekleridir[313]. Karşılıklı sakınmanın olmadığı pazarlara oranla sakınılan pazarların, daha yüksek fiyatlar, daha yüksek gelirler, düşük üretim hacmi ve daha düşük firma başarısızlık oranları sunduğu görülmektedir[314].

Ciddi saldırılara maruz kalsalar bile örgütler, değer zincirlerinin kritik alanlarında sakınma sağlamak umuduyla, ürün pazarlarında sakınmayı seçebilmektedirler. Rekabet anlayışına eklenen bu özgünlük, ürün pazarındaki rekabetin faktör pazarında (ve tam tersinde) neden ve nasıl bazen sakınma bazen de saldırma hareketlerini güdülediğini açıklamaktadır.

Şekil 3, üretim faktörleri rekabetinin çok noktalı rekabete etkisini göstermektedir. Kuzeydoğu çeyrek, rekabet için gereken kaynak benzerliği ve ürün pazarı ortaklığı şartlarını sağlamaktadır.

Ürün Pazarı Çakışması		
Yüksek	KB Tahminler Farkındalık: Orta Kaçınmaya güdülenme: Yüksek Rekabet: Değişken	KD Tahminler Farkındalık: En yüksek Kaçınmaya güdülenme: En yüksek Rekabet: Değişken

[312] İlgi (kimlik) alanları konusunda değinildiği gibi örgütler için pazar alanları hayati önem taşımaktadır; yeni giren örgütlere yerleşiklerin koyduğu engeller pazara girişleri güçleştirmektedir.
[313] Gimeno ve Woo (a), a.g.e., s.338; Javier Gimeno ve Carolyn Y. Woo (b), "Multimarket contact, economies of scope, and firm performance" **Academy of Management Journal**, No: 42, s. 2007, 239-240.
[314] Baum ve Korn (a), a.g.e., s. 255; Baum ve Korn (b), a.g.e., s. 251.



Şekil 3. Ürün Pazarı ve Faktör Pazarı Çakışması Matrisi.

Kaynak: Gideon D. Markman, Peter T. Gianiodis ve Ann K. Buchholtz, Factor Market Rivalry, Academy of Management Review, Vol: 34, No: 3, 2009, s. 433.

Sakınma ilişkisi şöyle dursun, örgütlerin birbirlerine muhtemelen bağımlı olacakları alanları bile nadiren fark ettikleri ve yalnızca bir pazarda karşılaştıkları güneybatı çeyrekte rekabet en yüksek düzeydedir. Art arda gelen saldırılar sonucu kaybeden geri çekilmekte ve kazanan fazladan elde ettiği payla durumunu güçlendirmektedir. Kaybeden, nadiren pazarı tamamen terk etmeye zorlanmaktadır; kesin bir yenilgiden sonra bile kaybeden örgüt, varlığı için yaşamsal olan pazara tutunmak için kuvvetlice çarpışabilmektedir. Bazı geri çekilen örgütler, faktör pazarlarındaki varlıklarını sürdürmek için ağır ücretler ödemeye bile gönüllü olmaktadır. Bu yetersiz haber işleme ile motivasyonun bir araya geldiğinde, rekabeti nasıl tırmandırdığına bir örnektir.

Çoğu rekabet koşulunda (örneğin diğer çeyrekler) yüksek pazar çakışma oranı yarışmacıları daha dikkatli çarpışmaya güdüleyen farkındalığı beraberinde getirmektedir. Fakat örgütler, güneybatı çeyrekte genellikle olduğu gibi, birbirleriyle yalnız bir kere ve sadece bir pazar alanında karşılaştıklarında üstün bir güçle saldırma eğilimi göstermektedirler. Saldırgan hareketlerin örnekleri, birden çöküşü tetikleyen kaynak hapsetmeyi de içermektedir. Sonuçta rekabetin, hareket – karşı hareket ve saldırı – karşı akın ile karakterize edilen çoğu tekrar eden etkileşim anlatımının tersine güneybatı çeyreği, rekabetin yalnız bir tane, fakat şiddetli çarpışma ile sınırlı olabileceğini göstermektedir.

Kuzeybatı çeyreği örgütlerin, pazar ortaklığı, fakat kaynak farklılığını simgeleyen, ürün pazarlarının çakışmasına rağmen faktör pazarlarında sadece bazen aynı faktörleri kullanmaları durumunu göstermektedir. Güneybatı çeyreğe göre artan farkındalığı ve yüksek ürün pazarı çakışması oranı gereği kuzeybatı çeyreğindeki örgütler rekabete daha az güdülenmektedir. Doğal olarak ortak kaçınma düzeyleri, tüm pazarlarda çakışan kuzeydoğu çeyreğindeki örgütler kadar sağlam olmayacaktır. Çünkü ürün pazarında daha düzenli ilişkisi olan örgütler, rekabetin başladığı üretim faktör pazarlarında aynı düzeyde çakışma yaşamamakta, savunmasızlık hissi ve tedbir alma eğilimleri bulunmaktadır. Kaynaklarını korumak isterken yarışmacılar, faktör pazarında kaynak hapsetmeyi de içeren kaynak kesintisi tedbirleri alarak, rakiplerin ürün pazarındaki durumlarını tehlikeye sokacaklardır. Kuzeybatı çeyrekteki etkileşimin çoğu ürün pazarlarında oluşmaktadır. Fakat örgütler rekabeti faktör pazarına yaymakla, yeni angajman kuralları oluşturup en büyük zararı vermek istemektedirler. Kendi durumlarını daha iyileştirmese bile rakiplerinin en savunmasız noktalarına, diğer bir deyişle faktör pazarındaki kritik kaynaklara saldırmaktadırlar.

Son olarak güneydoğu çeyrek ürün pazarı farklılığı ve kaynak ortaklığını göstermektedir. Burası örgütlerin farklı alıcılara farklı sunumlar yönelttikleri fakat benzer kaynak veya üretim faktörü kullandıkları yerdir. Karşılıklı sakınma, burada güneybatı çeyrekten daha kuvvetlidir, çünkü faktör pazarındaki daha çok ilişkiyi, daha büyük farkındalığı ve rekabeti yatıştırmak için artmış motivasyonu beraberinde getirmektedir. Güneydoğu çeyrekteki rekabet hafife alınmaması gerekse de, ürün ve faktör pazarları arasında değişen rekabetten farklı olarak, değer zincirlerinin doğrusal ve tek yönlü doğası gereği, rekabetin ürün pazarlarına göçmesi veya kök salması düşük bir olasılıktır.

Hiçbir çeyrekte örgütler için, rakiplerin kaynaklarına saldırmak, zayıflatmak veya ele geçirmek kolay değildir. Buna karşın ürün pazarı ortaklığı olmadığında ve rekabeti faktör pazarlarından ürün pazarlarına kaydırmak mantıksız olduğunda, yarışmacılar birbirlerinin kaynaklarına saldıracaklardır. Bu nedenle güneydoğu çeyrek, ürün pazarlarındaki rekabetten bağımsız olabilecek üretim faktörü pazarlarındaki rekabet durumunu göstermektedir. Ayrıca ürün pazarı farklılığı ve kaynak benzerliği kavramları, güneydoğu çeyrekteki rakiplerin, kuzey çeyrektekilere

oranla birbirlerinden daha az haberdar iken, muhtemelen güneybatı çeyrektekiler kadar da habersiz olmadıklarını anlatmaktadır.

Faktör pazarı rekabetinin ve dolayısı ile tedarik zincirinin halkalarındaki rekabetin incelenmesinin rekabet konusunda getirdiği katkılar şöyle sıralanabilir[315]: İlkin önceki çalışmaların kaynak ve ürün pazarı farklılığı ile ilgili sistematik ve dikkatli inceleme eksikliği vurgulanmıştır. Faktör pazarı rekabetinin, neden ve nasıl ürün pazarı rekabetini (veya tam tersi) etkilediği üzerinde durulmuştur. Bu kapsamda çok yönlü ve hareketli kaynakların, ilgisiz ürünleri farklı alıcılara sunan farklı rakipleri cezbettiği irdelenmektedir.

İkinci olarak üretim faktörleri pazarı rekabeti, pazara yeni giren örgütlerin, yerleşiklerin üstünden aşmak ve yetkinliklerini keşfetmek için kaynak kesintilerini nasıl kullandıklarını açıklamaktadır. Örgütlerin, sonunda çöküş etkisi yaratacak bir yaklaşım ile rakipleri boğmak veya onları kritik kaynaklardan mahrum bırakmak maksadıyla nasıl kaynak kesintisini kullandıklarını, kaynak tutukladıklarını ve gasp ettiklerini göstermektedir.

Üçüncü olarak üretim faktörleri pazarı rekabeti, pazara yeni giren örgütlerin rekabet içindeki tipik rollerini açıklayarak, farklı pazarlardan rakiplerin çok yönlü ve hareketli kaynaklardan nasıl etkilendiklerini ortaya koymaktadır[316]. Bu konu hem teori hem de pratik açısından kullanışlıdır. Çünkü yeni kaynakların yaratılması, kaynak benzemezliği ve/veya ürün pazarı farklılığı koşulları altında da rekabetin sıçramalarla yükseldiği anlamına gelmektedir.

Son olarak, üretim faktörleri pazarı rekabeti, örgütlerin faktör ve ürün pazarı çakışmasında, sakınmanın neden en üst noktaya çıktığını, neden örgütler arası ürün pazarı çakışması en az düzeye düştüğünde bile sakınma davranışının inatla sürdüğünü ve neden ürün pazarı farklılığında rekabetin sürdüğünü açıklamaktadır.

Kaynakların rolü yeni bir araştırma olmasa da faktör pazarı rekabeti, değerli-nadir-ikame ve taklit edilemez olanların dışındaki kaynaklar, karşılıklı sakınma teorisi ve farkındalık – motivasyon ve yetenek perspektifi arasındaki kavramsal

[315] Markman v.d., a.g.e., s. 436-437.
[316] Laurence Capron ve Olivier Chatain, "Competitor's resource oriented strategies: Acting on competitor's resources through interventions on factor markets and political markets", **Academy of Management Review**, No: 21, 2008, s. 97.

bağlar eşsiz ve kullanışlıdır. Böylelikle daha bütünsel ve dinamik bir rekabet yaklaşımı elde edilmektedir.

Böylece tamamlanan birinci bölümde stratejik yönetimin tarihsel gelişimi içinde önemli bir yeri bulunan örgüt rekabet stratejisi konusu incelenmiştir. Ardından rekabetin örgütler arasındaki belirleyicileri gibi rekabet hareketinin altında yatan mantık da ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Böylelikle rekabet olgusunun algısal yapısı belirlenmiş, rekabet avantajının nasıl sağlanacağı ile ilgili temel veriler ve geçmişte yapılmış araştırma sonuçlarına değinilmiştir.

Araştırma bölümünde incelenecek olan diğer unsur ise inovasyon kararlarıdır. Rekabet hareketindeki yoğunluğun nasıl sağlanacağı ile ilgili teorik altyapı bulunmakla birlikte uygulamalı araştırma eksikliği göze çarpmaktadır. Bu eksikliği gidermek amacı doğrultusunda, inovasyon gibi rekabet artırıcı bir unsurun, karar vericilerim rekabet gerilimi algılamaları sonucunda, rekabet şiddeti gibi etkilenip etkilenmeyeceği konusu aydınlatılmaya çalışılacaktır.

İkinci bölümde genel olarak inovasyon olgusu ile ilgili tanımlar ile inovasyona etki eden iç ve dış etmenler incelenecektir. Ardından üçüncü bölümde rekabet ve inovasyon ilişkisi kurularak araştırma bölümüne geçilecektir.

II. Bölüm

STRATEJİK İNOVASYON

A. TANIMLAR

İnovasyon kelimesini akademisyenler ve uygulayıcılar değişik yorumlamaktadırlar. Türkçede tek kelimelik karşılığı olmayan kavram kısaca kullanılan yenilik olarak betimlenebilir. İnovasyonun farklı yazarlar tarafından yapılmış çok sayıda tanımı bulunmaktadır. Bu nedenle inovasyon homojen bir terim değildir ve her yazar ilişkili gördüğü unsurları vurgulayarak yeni bir tanım sunmaktadır. Örneğin, inovasyonun 76 tanımı üzerine yapılan bir incelemede;

- çoğu araştırmacının terimin açık bir tanımını yapmayı başaramadığı,
- kullanılan tanımların birçok kategoriye ayrılabildiği ve
- tanımlarda vurgulanan yönlerin uzun dönemde değişebildiği sonucuna ulaşılmıştır. [1] Yenilik terimi genel olarak ile (a) yeni bir parçanın geliştirilme süreci, (b) yeni parçanın kendisi ve (c) yeni parçanın kullanım sürecini içeren kavramlardan biri ifade edilmektedir[2]. Örgütlerde inovasyonun yeni bir parçanın kendisinin geliştirilmesi veya kullanılması süreci olarak ele alındığında bu süreç başlıca dört adımdan oluşmaktadır[3]:

---

[1] Charlie Karlsson, ve Ola Olsson, "Product innovation in small and, large enterprises", **Small Business Economics**, Vol: 10, 1998, s. 32; Biemans, G. Wim, **Managing innovation within networks**, Routhledge Inc., London, 1992, s.6-7.

[2] H. Kürşat Güleş ve Hasan Bülbül, **Yenilikçilik, işletmeler için stratejik rekabet aracı**, 1'nci Basım, Nobel Yayın No:328. İktisat Yayınlar Dizi No: 92, 2004, s.124

[3] İbrahim Pınar, Gökçe Dervişoğlu, Erden Or, "İşletmelerde yenilik kıyaslamaları: İstanbul Sanayi Odası'na bağlı otomativ sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin analizi", **10' uncu Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Anatalya Akdeniz Üniversitesi İİB Fakültesi Yayını No: 4, 23-25 Mayıs 2002, s. 760.

- Yeni fikirler arama,
- Yeni fikirleri değerleme,
- Yeni fikirleri kullanma,
- İnovasyon geliştirme.

Örneğin, Higgins inovasyonu, bir kişi, örgüt, grup, sektör veya toplum için önemli bir etkiye sahip organizasyon süreçlerinin yaratılması veya mevcut mamuller ve hizmetlerin geliştirilmesi ya da yan mamuller ve hizmetlerin yaratılması süreci olarak tanımlamaktadır[4]. Cumming ise inovasyonu, bir ürün ya da sürecin başarılı ilk uygulaması şeklinde ifade etmektedir[5]. Öte yandan Davis ve Devinney farklı bir tanımla ile inovasyonu, yeni ya da mevcut bir problemi, ihtiyacı gidermek için yeni ya da farklı bir çözüm yolu olarak tanımlamaktadır[6]. Davis ve Devinney bu tanımın yeni ürünler, yeni üretim süreçleri, yeni malzemeler ve kaynaklar, yeni pazarlar ve yeni organizasyon biçimleri gibi geleneksel inovasyon tanımlarının çoğunu kapsadığını ifade etmektedirler.

İnovasyonun tanımı böyle geniş olarak yapıldığında inovasyonun, sadece örgütün içinde yaptığı araştırma ve geliştirme faaliyetleriyle değil, dış kaynaktan sözleşme yoluyla ya da pazar ilişkilerini kullanarak edindiği,

- Dış araştırma ve geliştirme ürünleri,
- Teknolojik uzman,
- Mühendis, araştırma ve geliştirmede iş deneyimi olan veya kamu sektöründe çalışıp araştırma ve geliştirmede deneyim sahibi personelden de yararlanarak elde edildiği ortaya çıkmaktadır. Örneğin Apple firmasının çoğu önde gelen inovasyonları (iPod, iTunes, multi-touch) örgütün dışında üretilen teknolojilerin, geliştirilip

[4] James M. Higgins (a), "Innovate or evaporate: Creative techniques for strategist", **Long Range Planning**, Vol:29, No:3, 1996, s.370.
[5] Brian, S. Cumming, "Innovation overview and future challenges", **European Journal of Innovation Management**, Vol:1, No.1, 1998, s.22.
[6] Timothy N. Devinney ve Jeremy Davis, "The essence of corporate strategy", 1996, (çevrimiçi), http://www.agsm.unsw.edu.au/ ~timdev/toc.htm. 04.03.2009 saat 09:15.

uyarlanmasının sonucudur[7]. Bu tür dış inovasyon kaynaklarına ulaşım ortak teşebbüsler ve şirket evlilikleri yollarıyla da elde edilebilmektedir[8].

1. İNOVASYON VE İNOVASYON YÖNETİMİ

İnovasyon içinde değinildiği disipline göre çok farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Yukarıdaki tanımlarda inovasyon terimi ile hem geliştirici hem de uygulayıcı açısından "örgüt tarafından bir düşüncenin, aracın, sistemin, politikanın, programın, ürünün, hizmetin veya sürecin ilk kez sunulması ya da kullanılması" ifade edilmektedir. Bir araştırmaya göre hizmet inovasyonlarında rekabet, yüksek teknoloji ve fiziksel ürünlerdeki inovasyondan farklıdır[9]. Davranışın kendisi ürün olduğunda, inovasyon için rekabetin başarısı, davranışı yönlendiren kültürel ve örgütsel temellere bağlanmaktadır[10]. Bu tür entelektüel sermaye ürünleri öğrenmeyi ve yenilikçilik gibi diğer sermaye türlerini yaratmayı kolaylaştırmaktadır[11].

Ulusal boyutta inovasyon sistemi, inovasyon sürecini ele alan sektörel, bölgesel ve ulusal seviyede kullanılan makro bir kavramdır. Tanımındaki çeşitliliğe rağmen bir özet yapılırsa: inovasyon sistemi ulusal sınırlar içinde bilim ve teknoloji üretimini hedefleyen, büyük-küçük, birbiriyle etkileşimli, özel ya da kamusal örgütler, üniversiteler ve hükümet kurumlarının oluşturduğu sistemdir; bu birimler arasındaki amacı yeni bilim ve teknolojiyi geliştirme, koruma, finanse etme veya düzenlemek olan etkileşim, teknik, ticarî, hukuksal, sosyal ve malî olabilmektedir[12].

İnovasyon ile teknoloji ilişkisi hiçbir düzeyde simetrik olmayabilir. Tüm inovasyonlar teknolojik temellere sahip olsa da tüm teknolojiler yenilikçi

---

[7] Nicholas Ind ve Rune Bjerke, "The concept of participatory market orientation: An organisation-wide approach to enhancing brand equity", **Journal of Brand Management**, Vol: 15, No:2, 2007, s. 139.
[8] Lluis Santamaria, Maria Jesus Nieto ve Andres Barge-Gil, Beyond Formal R&D: "Taking advantage of other sources of innovation in low- and medium-technology industries", **Research Policy**, Vol. 38, 2009, s.511.
[9] Richard K. Lyons, Jennifer A. Chatman, & Canel K. Joyce, "Innovation in services: Corporate culture and investment banking", **California Management Review**, Vol.50, No:1, 2007, s.188.
[10] Maria Joutsenvirta ve Liisa Uusitalo, "Cultural competences: An important resource in the industry–NGO dialog", **Journal of Business Ethics**, No: 91, 2010, s. 379.
[11] A.e., s. 380.
[12] Stan Metcalfe ve Ronnie Ramlogan, "Innovation systems and the competitive process in developing economies", **The Quarterly Review of Economics and Finance**, No: 48, 2008, s. 435.

olmayabilmektedir. Teknoloji aslında yenilikçi sayılmamaktadır. Daha çok bilinen müşteri yararını karşılamaya yönelik bir cevap olarak nitelendirilmektedir[13].

Çoğu yönetici ve analist inovasyonu yönetilemez bir fenomen, büyük belirsizlik ve risk taşıyan esrarengiz bir olgu olarak görmektedir[14]. Onlara göre inovasyon birkaç kazananın pek çok kaybeden tarafından fonlanacağı ümidiyle çoklu bahis oynanan bir kumar gibidir. Maliyetli hataları önlemek için ancak disiplin, yapısal önlemler ve titiz seçim metotları ile kullanılabilmektedirler. Bunun yanında yöneticiler standart reçetelerden uzaklaşıp yerine, her bir durumda değişik kural setleri, yetenekler ve pratikler uyguladıklarında inovasyon yönetilebilir bir süreç hâlini almaktadır. İnovasyon başarısı durumsal mantık ve usul takip eden, raslantısal olmayan bir olgudur[15]. İnovasyon tanımlarının birleştikleri unsurlar kullanışlılık, yaratıcılık, ürün/ süreç ve ticarileştirmektir[16]. Yaratıcılık ve keşif (icat) inovasyonun sözlük anlamında da bulunduğundan bir ayırım yapmak gerekmektedir[17]. Sternberg ve arkadaşlarının aktardığı şekliyle, Lubart ve Ochshe, yaratıcılığı (İng. creativity) "yüksek kaliteli ve kullanışlı, görev sınırlamalarına uygun, orijinal ve beklenmedik işler üreten yetenek esnekliği" olarak tanımlamışlardır.[18] Webster'in İngilizce Sözlüğü, yaratmayı "yeni bir biçime sokmak için bir şeyi var etme, hayal etme yeteneğiyle üretmek için bir hareket tarzı kullanarak var etmek ya da yeni bir şeyi yaparak yoktan var etmek" olarak tanımlamaktadır. Yeni bir şeyin bulunmasını ifade eden icatlar ve keşifler, genellikle inovasyon sürecinin kaynağını oluşturan, planlanması ve öngörülmesi zor, yaratıcı süreçlerin bir sonucudur. Albert Szent ile Gyorgyi keşfi (İng. discovery) "diğer herkesle aynı şeye bakıp farklı bir şey

[13] Rashi Glazer, "Meta-technologies and innovation leadership: Why there may be nothing new under the sun", **California Management Review** Vol: 50, No: 1, 2007, s. 123.
[14] Gary Hamel (d), "Innovation gap", **Leadership Excellence**, No: 14, 2010 s. 9.
[15] Roger Miller, Xavier Olleros ve Luis Molinie, "Innovation games: A new approach to the competitive challenge", **Long Range Planning** No: 41, 2008, s. 379.
[16] Robert J. Sternberg, Jean E. Pretz ve James C. Kaufman, "Types of innovation", **The International Handbook of Innovation**, Larisa V. Shavinina, Elsevier Science Ltd., 2003, s. 17; Elias G. Carayannis ve Edgar Gonzalez, "Creavity and Innovation=Competitiveness", **The International Handbook of Innovation**, Larisa V. Shavinina, Oxford, UK: Elsevier, 2007, s. 7.
[17] Thomas M. Jorde ve David J. Teece, "Innovation and cooperation: Implications for competition and antitrust", **The Journal of Economic Perspectives**, Vol. 4, No. 3 (Summer, 1990), s. 75-96; aktaran, Athanasios Hadjumanolis, The Barriers approach to innovation, **The International Handbook of Innovation**, Larisa V. Shavinina, Oxford, UK: Elsevier Science Ltd. 2003, s. 8.
[18] Sternberg v.d., a.g.e., s. 18.

düşünmek" olarak tanımlamışlardır.[19] Webster'in İngilizce Sözlüğü, keşfi "daha önce bilinmeyen veya fark edilmeyen bir şeyin varlığını bulmak veya hakkında bilgi edinmek" olarak tanımlamaktadır.

Yeni bir fikrin, ürünün ya da sürecin (uygulayıcı birim açısından inovasyon) kabulünü kapsayan inovasyon tanımı, icattan çok daha geniş bir kavramı ifade etmektedir. İcat, ya fiziksel bir ürünün ya da fiziksel bir sistemin çıktısını ifade etmekte ve rutin inovasyonları kapsamı dışında tutmaktadır. Bu anlamda icat; gelişmenin ya da mevcut bilgiyi doğru şekilde uygulamanın antitezidir. Başka bir ifadeyle icat, yeni ya da gelişmiş bir ürün, süreç veya sistemin fikir ya da kavram düzeyini ifade etmektedir. İcat, belirli bir amacın gerçekleşmesi için uygulamaya konulması ya da kullanılmaya başlaması ile başarı kriteri ticarî etkinlik olan inovasyona dönüşmektedir[20].

İnovasyon süreci basitçe, fikir oluşturma, problem çözme ve uygulamadan oluşan birbirine geçmiş üç safhadan meydana gelmektedir. Bunu, inovasyonun yayılması takip etmektedir. İlk iki safha genellikle araştırma ve geliştirme düzeyinde gerçekleşip icatla sonuçlanmaktadır, icadın uygulamaya konması inovasyonu meydana getirmekte ve inovasyon örgüt dışında ekonomik bir etkiye sahipse yayılma gerçekleşmektedir[21].

Bu noktada özellikle vurgulanmalıdır ki, bir icadın tam olarak başarılı bir inovasyona dönüşümü oldukça nadir gerçekleşmektedir. Araştırmalar bu oranın % 12–20 arasında olduğunu göstermektedir.[22] Örneğin, transistor 1947 yılında Amerikan laboratuarlarında icat edilmesine karşın hiçbir Amerikalı örgüt bundan ticarî olarak yararlanamamıştır. Bu icadın Sony şirketi tarafından geliştirilerek radyoya uygulanması ve pazara sunulup ticarîleştirilmesi inovasyonu meydana getirmiştir.

---

[19] Carayannis ve Gonzalez, a.g.e., s. 7.
[20] Markku Tuominen, Patteri Piippo, Ichimura ve Matsumoto Yoshio, "An analysis of innovation management systems' characteristics", **International Journal of Production Economics**, Vol: 60-61, 1999, s. 135;
[21] Yasuyuki Todo, Satoshi Shimizutani, "Overseas R&D activities and home productivity growth: evidence from Japanese firm-level data", **The Journal of Industrial Economics**, No: 56 (4), s. 770.
[22] Hamid Noori, **Managing the dynamics of new technology: Issues in manufacturing management**, Prentica Hall, New Jersey, 1990, s. 101.

Bu tür örneklerin çoğaltılması da mümkündür. Tablo 3, günlük yaşantımızda önemli yere sahip kimi ürünlerin mucit şirketlerini ve bu icatları geliştiren şirketleri göstermektedir.

Tablo 3. Bazı Önemli Yenilikleri İcat Eden ve Geliştiren Şirketler

Ürün	**İcat Eden Şirket**	**Geliştiren Şirket**
Transistor	Regency	Sony
VCR	Ampex	Sony, Victor
TV	RCA	Matsushita
Dönel devimli motor	Vanchel	Mazda
CD	Philips	Sony

Kaynak: Hajime Yamashina, Challange to World Class Manufacturing, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol.17, No.2, 2000, s.133.

İnovasyon geniş olarak "birey veya uygulayan birim tarafından yeni olarak algılanan bir fikir, nesne veya uygulama" olarak tanımlandığında önceki tanımlara algılama unsuru eklenmektedir.[23] Bu doğrultuda daha dar bir tanımla "inovasyon, diğer örgütlerce daha önce kullanılmış olsun veya olmasın, bir örgütün çalışanları tarafından ilk kez kullanılan bir teknoloji, ürün veya hizmet" olarak betimlenebilir.[24] Özellikle belirsizlik durumlarında inovasyonun bu tanımlarında öne çıkan keşif unsuru kullanılarak, örgütlerin rakiplerini daha çok taklit ederek yeni pazarlara girdiği görülmektedir[25]. Böylece örgütler pazarın kendileri için yüksek olan belirsizlik düzeyine karşı sigortalanmış olmakla kalmamakta aynı zamanda daha az araştırma ve geliştirme harcaması yapmaktadır.

[23] Everett Rogers, **Diffusion of innovation**, 4th ed., New York: Free Press, 1995, s.11.
[24] Walter R. Nord ve Jennifer S. Tucker, **Implementing routine and radical innovations**, Lexington, MA: Lexington, 1987 s.6; aktaran, Kenneth B. Kahn, **The PDMA handbook of new product development**, Product Development & Management Association Wiley, 2005, s.8.
[25] Jaideep Anand, Luiz F. Mesquita ve Roberto S. Vassolo, "The dynamics of multimarket competition in exploration and exploitetion activities", **Academy of Management Journal**, No: 52 (4), 2009, s. 803, 818.

Aşağıda inovasyon çeşitleri konusunda buna daha ayrıntılı olarak değinilecektir.

2. İNOVASYON ÇEŞİTLERİ

İnovasyonu farklı şekillerde sınıflandırmak mümkündür. İnovasyon; sıklığına**,** müşteri ya da örgüt açısından yenilik derecesine veya örgüt değerine ya da müşteri yararına etkisine bağlı olarak farklı şekillerde sınıflandırılabilmektedir. Literatürde inovasyonu tanımlamak için farklı yazarlar tarafından çok sayıda sınıflama bulunmaktadır. İnovasyon türlerinin sınıflaması, genelde inovasyonun sonuçlarına, öncelikli odaklarına bağlı ve sistem açısından ele alınarak yapılmaktadır. Bu esaslara bağlı olarak yapılan sınıflamalar ve bu sınıflamalara göre bazı inovasyon türleri Tablo 4'deki gibidir.

Tablo 4. Genel İnovasyon Türleri

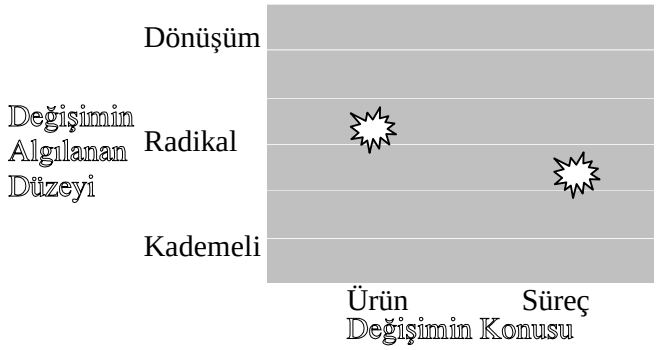
Sisteme Göre	Öncelikli Odaklarına Göre	Sonuç/ Etkilerine Göre
Programlanmış	Ürün İnovasyonları	Kademeli İnovasyonlar
Programlanmamış	Süreç İnovasyonları	Radikal İnovasyonlar
	Örgütsel yapı İnovasyonları	Uygulama İnovasyonları
	İnsan İnovasyonları	Teknik İnovasyonlar

Kaynak: Hamid Noori, Managing the Dynamics of New Technology: Issues in Manufacturing Management, Prentica Hall, New Jersey, s. 101. 1990, s.129; Tekrar kullanan: Bruce A. McDaniel, Entrepreneurship and Innovation: An economic approach, M.E. Sharpe Inc. 2002, s. 65.

Konuyla ilgili ilk çalışmalarda, inovasyon beş kategoriye ayrılmıştır. Bunlar; yeni ürünler, yeni üretim süreçleri, yeni malzemeler ve kaynaklar, yeni pazarlar ve yeni organizasyon biçimleridir. Bununla birlikte bu beş kategoriyi *ürün ve süreç* inovasyonları olarak iki başlık altında toplamak mümkündür[26].

[26] Maria Brouwer, **Schumpeterian Puzzless: Technological competition and economic evolution**, University of Michigan Press, Michigan, 1991, s. 62.

Literatürde inovasyonun ürün ve süreç inovasyonları olarak iki ana kategoride ele alındığı görülmekle birlikte bazen bu iki temel türe kimi yazarlar tarafından farklı inovasyon türlerinin de dâhil edilmektedir[27]. Diğer bir ifadeyle inovasyonu üç başlık altında inceleyen çalışmalara da rastlanılmaktadır. Örneğin, inovasyon türlerine ürün ve süreç inovasyonu ile birlikte Johne hedef pazar karmalarının geliştirilmesi ve bunlara nasıl daha iyi hizmet edileceğine ilişkin çalışmaları kapsayan pazar inovasyonlarını eklemektedir[28]. Higgins ise yeni yönetim biçimlerini kapsayan yönetim inovasyonlarını dâhil etmektedir[29]. Üçüncü bölümde stratejik inovasyon başlığı altında değinilecek olan yeni değer yaratma Kim ve Mauborgne tarafından değer inovasyonu olarak adlandırılan inovasyon modeli, bu özel türler arasında öne çıkmaktadır[30].



Şekil 4. Yenilik Boyutları.

Kaynak: Tidd Joe, Bessant John ve Pavitt Keith, Managing İnnovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change. Wiley & Sons, Chichester, 1997. s.7.

[27] Fabio Dercolea, Ulf Dieckmannb, Michael Obersteinerb, Sergio Rinaldia, "Adaptive dynamics and technological change", **Technovation**, No: 28, 2008, s. 340; Gary Hamel (a), "Innovation as a deep capability", **Leader to Leader**, Winter, 2003, s. 19 – 24; Gary Hamel (ç), "Why Innovate? Winners are innovators", **Leadership Excellence**, No: 13, 2010, s. 13.
[28] Johne Axel, "Using market vision to steer innovation", **Technovation**, Vol:19, 1999, s. 203
[29] James M. Higgins (b), "Innovation core competence", **Planning Review**, Nov/Dec, 1995, s. 33.

İnovasyon terimi, küçük gelişmelerden, sanayinin dönüşümüne sebep olacak önemli buluşlara kadar geniş bir alanı kapsamaktadır[31]. Bu açıdan inovasyonun diğer temel sınıflama kriterleri inovasyonun radikallik düzeyi ve sebep olduğu etki düzeyidir. Bu açıdan inovasyon radikal (süreksiz ya da devrimsel) ve kademeli (sürekli ya da evrimsel) inovasyonlar olarak ifade edilmektedir[32]. Şekil 4, genel olarak inovasyonun sınıflandırılmasında kullanılan temel esasları ve türleri göstermektedir. Burada inovasyon, temel olarak değişimin konusu bakımından; ürün (mamul/ hizmet) ve süreç inovasyonu, değişimin algılanma düzeyi bakımından ise; kademeli ve radikal inovasyonlar şeklinde sınıflandırılmaktadır.

Radikalliğin (etki) derecesiyle ilgili olduğundan dönüşüm inovasyonunu da, ayrı bir başlık hâline getirmeden radikal inovasyonun içine sokmak mümkündür. Stratejik dönüşüm o kadar belirgindir ki çoğu zaman, örgütün kimliğinin veya o kimlikle ilgili uygulama bilgilerinin kullanım tarzının değişmesini beraberinde getirmektedir[33]. Böylece birbirlerinden tamamen farklı iki grup içinde ikişer ölçüt kalacaktır. Sırasıyla radikal-kademeli ve ürün-süreç inovasyonları. Aşağıda bu inovasyon çeşitleri üzerinde durulacaktır.

a. Kademeli ve Radikal İnovasyonlar

Radikal inovasyonlar, onu kabullenen organizasyonun faaliyetlerinde önemli değişikliklere yol açmaktadır. Yeniliklerin mevcut örgüt uygulamalarında küçük değişikliklerin yapılması sayesinde gerçekleştirilmesi ise kademeli (evrimsel) inovasyonları ifade etmektedir.

Radikal ve kademeli inovasyonun karşılaştırması Tablo 5'te görülmektedir. Daha pahalı oldukları gibi radikal inovasyonlarda, kademeli inovasyonlara oranla

---

[30] W. Chan Kim ve Renée Mauborgne (b), "How strategy shapes structure", **Harvard Business Review**, Sep 2009, s. 73.

[31] Celeste Amorim Varum ve Carla Melo, "Directions in scenario planning literature – A review of the past decades", (çevrimiçi) Elseviere, Futures s. 9, http://dx.doi.org/10.1016/j.futures.2009.11.021, 19.04.2010, saat 11:00.

[32] Joe Tidd, John Bessant ve Keith Pavitt, **Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change**, Wiley & Sons Etd., Chichester, 1997, s. 6-7.

[33] Rajiv Nag, Kevin G. Corley ve Dennis A. Gioia, "The intersection of organizational identity, knowledge, and practice: Attempting strategic change via knowledge grafting", **Academy of Management Journal**, Vol: 50, No:4, 2007, s. 838.

(araştırma ve geliştirme ile üretim) teknoloji ve pazar belirsizlikleri diğer bir ifadeyle risk daha yüksektir.

Tablo 5. Kademeli ve Radikal İnovasyonun Karşılaştırılması

Kademeli İnovasyonlar	Radikal İnovasyonlar
Sürekli yapılan ürün ve süreç iyileştirmeleridirler	Başlıca ürün ve süreç buluşlarıdır
Sektördeki örgütün rekabet konumunu korumasını sağlarlar	Bir sektörü değiştirir ya da meydana getirirler
Genel olarak sektördeki örgütler tarafından geliştirilirler	Genel olarak sektördeki örgütlerin dışında gelişirler
Nispeten olumlu gelişmelerdir	Nadir olarak gerçekleşirler
Sektördeki mevcut örgütlerin iş görme yeteneklerinin geliştirilmesini sağlarlar	Genellikle küçük örgütler tarafından gerçekleştirilir ve sektöre girmek için fırsatlar sunarlar

Kaynak: Noori, Hamid. 1990. Managing the Dynamics of New Technology: Issues in Manufacturing Management, Prentica Hall, New Jersey, s. 132; yararlanan: Varadarajan Rajan, Fortune at the bottom of the innovation pyramid: The strategic logic of incremental innovations, Business Horizons, No: 52, 2009, s. 22.

Hamid Noori radikal (devrimsel) inovasyonların örgüt dışında oluştukları ve sektörde kendilerine bir niş oluşturduklarını ileri sürerek bu tür inovasyonun "yeni bir sektör veya olgun sektörde belirgin bir değişiklik yaratan ana ürün ve sürece ait büyük bir buluşu" temsil ettiğini savunmuştur[34]. Önemli beceri ve ustalık gerektiren kademeli inovasyonların aynı zamanda, ürün hattı genişletme ve küçük değişiklikler yolu ile ürünün pazar talebini artırmak, ürün ve hizmetin taklit edilmesinin güçleşmesi dolayısıyla rakiplerin pazara girmesini engelleyerek örgütün fiyatı

[34] Noori, a.g.e., s. 109.

istediği gibi yükseltmesine ve arzın arttırılmasına olanak sağlamak gibi etkileri bulunmaktadır[35].

Ürün hayat döngüsü ve pazara arz sürelerindeki kısalma kademeli ve radikal inovasyon ayrımını güçleştirmektedir. Bu inovasyonları veya karışımını kullanmaya karar vermek örgütün ürünü pazara sürme zamanı, maliyeti, patent süresi, rekabet, bakım hizmeti gibi tercihlerine ve ürün hayat süresine bağlı olmaktadır[36]. Bir ürün üzerinde, ürün hayat döngüsünün ilk dönemlerinde, yayılma ve benimsenme aşamasında yapılan değişimler radikal inovasyonlar olarak adlandırılırken, ileri aşamalarda kademeli inovasyonların yapılma zamanı gelmektedir. Radikal inovasyonlar nadiren de olsa ürün ve hizmet üzerine, yaratıcı olmayan, basit işlemleri uygulayan taklitçiler sayesinde gerçekleşebilmektedir[37]. Kullanıcı birimler açısından radikal inovasyonlar örgüt uygulamalarında önemli değişikliklere yol açarken kademeli inovasyonlar mevcut örgüt uygulamalarında küçük değişikliklere sebep olmaktadır.

Radikal ve kademeli inovasyonlar farklı örgütsel yetenekleri gerektirdikleri için farklı rekabet gücü geliştirme sonuçlarına sahiptir. Kademeli inovasyonlar örgütün mevcut yeteneklerini güçlendirirken, radikal inovasyonlar örgütü yeni teknik ve ticarî yeteneklerden yararlanmaya ve yeni problem çözme yaklaşımlarını kullanmaya zorlayarak örgütü araştırma yapmaya teşvik etmektedir[38]. Kademeli inovasyonlar örgütün farklılıktan kaynaklanan rekabet konumunun korunması için sürekli küçük değişiklikler sağlamaktadır[39]. Kademeli inovasyonlar sağladıkları iyileştirmeler ile radikal inovasyonların maliyetinin karşılanması için örgüte gerekli kaynağı da sağlamış olmaktadır.

Örgütün tarafından geliştirilen kademeli inovasyonlar üçüncü bölümde ve araştırma modeli içinde söz edilen stratejik inovasyonların büyük çoğunluğunu

---

[35] P. Rajan Varadarajan, "Fortune at the bottom of the innovation pyramid: The strategic logic of incremental innovations", **Business Horizons**, No: 52, 2009, s. 28.
[36] Christopher McDermot, Gina Colarelli O'Connor. "Managing radical innovation: An overview of emergent strategy issue", **Journal of Product Innovation Management** No:19, 2002, s. 424.
[37] Rosanna Garcia ve Roger Calantone, "A. Critical Look at Technological innovation typology and innovativeness terminology: A literature review", **Product Innovation Management**, Vol:19, 2002, s16.
[38] Robert A. Burgelman, Modesto A. Maidique ve Steven C. Wheelwright, **Strategic management of technology and innovation**, Second Edition, Irvin Inc., Chicago, 1996, s.101-102.

oluşturmaktadırlar. Bu tür inovasyonların araştırılması için, ayrı bir ekip oluşturmaktan ziyade, örgütün içinde bulunduğu sürekli bir faaliyet olarak her birimin gündeminde bulundurulması gerekmektedir. Aşağıda değinileceği gibi, daha farklı bir iş tanımıyla, örgüt dışından alınan modellerden de yararlanarak ürün/ hizmet ve süreç inovasyonlarının birbirinin devamı ya da birlikte uygulanabildiği görülmektedir[40].

Araştırmacılar büyük buluşlara engel olan örgütsel rahatsızlıklara dikkat çekmektedirler[41]. Örnek olarak bilinenlik tuzağı (bilineni kayırmak), olgunluk tuzağı (uzun vadeli olanı kayırmak) ve yakınlık tuzağı (mevcut çözümlere yakın çözümleri araştırmaktan yana olmak) verilmektedir. Büyük buluşlar ve yenilikler ile rekabet avantajı sağlayabilmek için örgütler bu tuzaklardan, yeni (örgütün daha önce kullanmadığı) ve gelişen (sanayi dalında yakın zamanda veya yeni geliştirilmiş) teknolojileri deneyerek veya (mevcut bulunan teknoloji ile geliştirilmeyen) yenilik öncülüğü ile kurtulabilecekleri ileri sürülmektedir[42].

Radikal inovasyonlarını geliştirmek, uzun zaman, güçlü finans ve insan kaynaklarından daha fazla yararlanmayı gerektirmesine ve oldukça riskli olmasına karşın örgütün kârlılığını artırmakta, ömrünü de uzatmaktadır. Örneğin, 1989-1993 yılları arasında Amerika'da yeni ürünlerin %90'ını oluşturan kademeli inovasyonlar ürün kârlarının %76'sını, yeni ürünlerin %10'unu oluşturan radikal ürün inovasyonları ise kârların %24'ünü üretmiştir[43].

b. Ürün ve Süreç İnovasyonları

İkinci olarak ele alınacak inovasyon sınıflandırması, öncelikli odaklarına göre ürün ve süreç inovasyonlarıdır. Bu iki inovasyon türü belirgin olarak birbirini tamamlayan inovasyonlardır[44]. İlk olarak ürün inovasyonları üzerinde durulacaktır.

---

[39] Varadarajan, a.g.e., s. 22.
[40] A.e., s. 28.
[41] Eddy Junarsin," Managing discontinuous innovation", **International Management Review**, Vol: 5 No: 1, 2009, s. 10.
[42] Varadarajan, a.g.e., s. 29.
[43] W. Chan Kim ve Renée Mauborgne (a), **Mavi okyanus stratejisi**, çeviren: Ş. Alpagut CSA Global Pulishing İstanbul, 2005, s. 207.
[44] Eugenio J. Miravete ve Jose C. Pernais, "Innovation complementarity and scale of production", **The Journal of Industrial Economics**, No: 54 (1), 2006, s. 1.

1) Ürün İnovasyonu. Ürünün müşteriye sunulan bir değer olduğu göz önünde bulundurulursa ürün inovasyonlarının doğrudan müşteri ihtiyaçlarıyla ilişkili inovasyonlar olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Yüksek yatırımlar ve riske katlanılmasına karşın radikal ürün inovasyonları, rekabet üstünlüğünün oluşturulmasında önemli rol oynamakta ve örgütün büyümesine ve kârlılığına önemli ölçüde katkı sağlamaktadır[45]. Bu tip ürün inovasyonları çoğunlukla önemli yeni teknolojilerin geliştirilmesini ya da uygulamalarını içermektedir. İlk kişisel bilgisayar gibi birçok örnekte yeni teknolojiye dayanan ve ürün sınıfıyla tamamen farklı, bilinmeyen bir pazarı hedef alan radikal ürün inovasyonlarının çoğu, yeni bir sektör oluşturmaktadır[46]. Bu tür ürünler, son derece teknolojik olmaları ve pazar belirsizliği gibi engeller ve tehditlerin etkisine maruz kalmalarından dolayı yüksek düzeyde geliştirme ve ticarîleştirme yeteneği gerektirmektedirler. Ayrıca bu ürünlerin geliştirme süreci daha araştırmacı, daha uzun süreli (10-20 yıl) ve daha az müşteri odaklıdır[47].

Kuchmarzki'ye göre gerçek rekabet üstünlüğü elde etmek için inovasyonun odağı, tamamen yeni yararları müşterilere sunmak ve dünya ya da pazar için yeni olan ürünler geliştirmek olmalıdır. Taklit kapsamına giren yeni ürünler nispeten kısa bir hayat süresine ve düşük bir finansal getiriye sahiptir. Tamamen yenilikçi ve radikal olan yeni ürünler örgütlere uzun süre rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlayacak kâr ve güç sunmaktadır[48].

2) Süreç İnovasyonu. Süreç inovasyonu kavramı, iş süreçlerinin yeniden tasarımı ya da süreç yenileme kavramları ile eş tutulmaktadır[49].

---

[45] Coşkun A. Samli ve Julie Ann E. Weber, "A theory of product breakthrough management: Learning from success", **Journal of Brand Management**, Vol: 9, No: 1, 2000, s.37.
[46] Nina Rosenbusch, Jan Brinckmann ve Andreas Bausch, "Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs", **Journal of Business Venturing**, s. 11 (çevrimiçi), http://www.tcm.com/doi:10.1016/ j.jbusvent.2009.12.002, 5 Mayıs 2010, saat 21:55.
[47] Robert W. Veryzer, "Discontinuous innovation and the new product development process", **Journal of Product Innovation Management**, Vol.15, 1998, s. 305-318.
[48] Thomas D. Kuchmarzki, **Innovation: Leadership strategies for the competitive edge**, NTC Business Books, Chicago, 1996, s.9.
[49] Geehyun Hwang ve Jeonghoon Lee, "The Process innovation in a competitive telecommunications market: A case study", **Total Quality Management**, Vol 11, No4/5, 2000, s.728.

Bessant ve arkadaşları süreç inovasyonunun kapsamını;

- Kademeli süreç inovasyonları (sık olarak yapılan küçük değişiklikler ya da sürekli iyileştirmeler),
- Geliştirici süreç inovasyonları (süreç işleyişindeki değişiklikler)
- Radikal süreç inovasyonları (temel süreç değişiklikleri) ve
- Dönüştürücü süreç inovasyonları (sektörün yapısını kurallarını değiştiren süreç inovasyonları) olarak belirtmektedir[50].

Süreç inovasyonu, örgütün mamul ve hizmetlerinin üretim ya da sunumunu iyileştirmek için süreç yenileme gibi radikal yaklaşımların uygulandığı idari ve teknolojik inovasyonların kullanılmaya başlaması veya kullanımının geliştirilmesi anlamına gelmektedir. Bu tanım çerçevesinde örgütün teknolojik inovasyonları kullanarak ya da bu teknolojiler ile gerçekleştirdiği radikal ve sürekli iyileştirmeler süreç inovasyonu olarak değerlenmektedir.

Buraya kadar yapılan açıklamalarda ürün ve süreç inovasyonu tanım ve kapsamının ayrıntılı değerlenmesi amacıyla farklı görüşlere yer verilmiştir. Ürün ve süreç inovasyonunun daha net ortaya konmasında iki inovasyon türü arasındaki ilişkinin değerlenmesi önem taşımaktadır. Aşağıda ürün ve süreç inovasyonu arasındaki ilişki incelenmektedir.

3) Ürün ve Süreç İnovasyonu İlişkisi. Ürün inovasyonlarının süreç inovasyonlarına göre daha fazla gözlenebilir ve algılanabilir olmaları, örgütlerin ürün inovasyonlarını gerçekleştirme oranını yükseltmektedir[51]. Başka bir ifade ile süreç inovasyonları ürünün üretimi ve sunumu ile ilgili içsel inovasyonlarken, ürün inovasyonları doğrudan müşteriye sunulan dışsal inovasyonlardır.

Bu açıdan ürün inovasyonları süreç inovasyonlarına kıyasla müşteriler tarafından daha fazla izlenmekte ve algılanmakta dolayısıyla örgütler tarafından daha fazla gerçekleştirilmektedir.

---

[50] John Bessant, Sandie Meredith, Perin Graham ve Kurt Hoffman, **Product and Process Innovation**, 1995, s.115, (Çevrimiçi), http//centrim.bus.brighton.ac.uk/open/we/do/proj/esrcitm/foreword.html, 11 Mart 2009, saat 08:37.

[51] Torben Schubert, "The interplay of innovation and market structure in german chemical industry: Theoretical and empirical results on a dynamic Schumpeter loop", Imperial College London Business School, Paper to be presented at the **Summer Conference 2010**, April 6, 2010, s. 22.

Ürün inovasyonlarının süreç inovasyonlarından daha çok benimsenmesinde yöneticilerin ürün yenilikleri sayesinde daha fazla ilk hareket etme üstünlüğü elde edeceklerini düşünmeleri de önemli bir neden teşkil etmektedir[52]. Ayrıca patent hakkı, süreç inovasyonlarının korunmasında çoğu zaman yetersiz iken, ürün inovasyonları çoğu zaman yasal mekanizmalarla (patent koruması) daha kolay korunabilmektedir. Dolayısıyla örgütler, ürün inovasyonlarını süreç inovasyonlarına kıyasla daha fazla kendilerine mal edebileceklerinden ürün inovasyonlarına daha fazla yatırım yapmaktadırlar[53]. Öte yandan süreç inovasyonlarının, genellikle daha karmaşık uygulamaları içeren analitik modellere ihtiyaç duyması ve sistem değişikliklerini gerektirmesi de ürün inovasyonlarına göre benimsenme oranını düşürmektedir.

Davenport, yapılan araştırmalarda ürün ve süreç inovasyonları arasında sıkça ayrım yapıldığını, fakat çoğu zaman iki inovasyon türünün birlikte meydana geldiği belirtmektedir. Özellikle hizmet sektöründe müşterilere sunulan yeni hizmetler ve bunlara olanak tanıyan yeni süreçler arasında ayrım yapmanın neredeyse imkânsız olduğunu ileri sürmektedir[54].

Hizmet sektörü dışındaki çoğu imalat sektöründe de ürün ve süreç inovasyonları birbiriyle yakından ilişkisi bulunmaktadır. Yeni ürünler sık olarak süreç inovasyonundaki gelişmelerden ortaya çıkarken, süreç geliştirmeleri çoğu kez yeni ürün talepleriyle yönlendirilmektedir. Birbirini tamamlayan ilişkinin yapısı karşılıklı olarak değişebilmektedir[55].

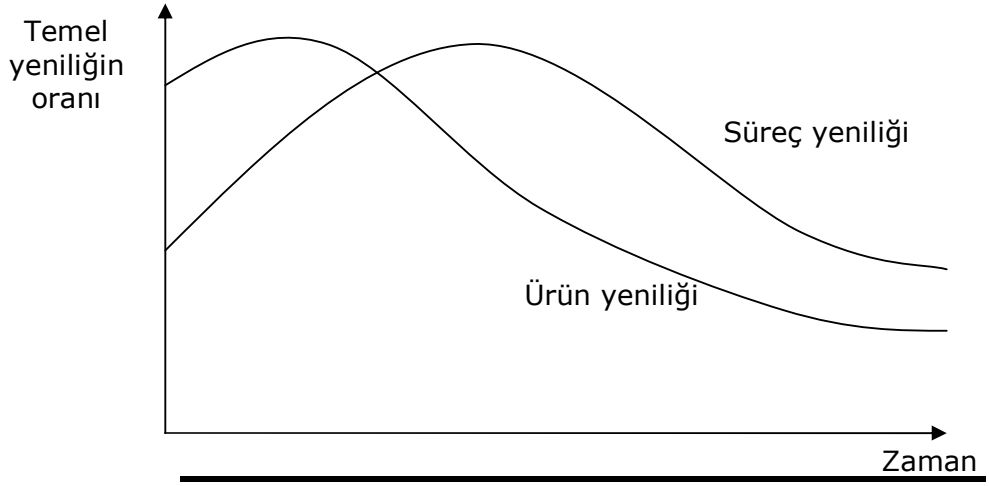
---

[52] Annabelle Gawer, **Platform dynamics and strategies: from products to services, platforms, markets and innovation**, Edward Elgar Publishing, 2010, s. 45.

[53] Fariborz Damanpour ve Snanthi Gopalakrishnan, "The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations", **Journal of Management Studies**, Vol.38, No 1, 2001, s. 47-59;
Louis G. Tornatzky ve Mitchell Fleischer, **The process of technical innovation**, Lexington Books, Massachusetts, 1990, s. 20-21.

[54] Thomas H. Davenport, **Process innovation: Reengineering work through information technology**, Harvard Business School Press, Boston, 1993, s. 6.

[55] Mahmut Tekin, Hasan K. Güleş ve Adem Öğüt, **Değişim çağında teknoloji yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003, s. 20.



	Akışkan model	Geçiş modeli	Spesifik model
Rekabette öne çıkan unsur	Fonksiyonel ürün performansı	Ürün değişikliği	Maliyet azaltma
İnovasyonu teşvik eden nedenler	Kullanıcıların ihtiyaçları ve teknik girdi bilgileri	İçsel teknik yetkinliğin gelişmesiyle oluşan fırsatlar	Kaliteyi geliştirme ve maliyeti azaltma baskısı
Yeniliğin türü	Ürünlerde sık tekrarlanan temel değişiklikler	Artan miktarlarla birlikte gerek duyulan temel süreç değişiklikleri	Ürün ve süreçlerin verimlilik ve kalitesinde sürekli iyileştirme
Ürün dizisi	Yüksek çeşitlilik	Yeterince büyük üretim miktarına sahip en az bir ürün tasarımı	Genellikle farklılaşmamış standart ürünler
Ürün süreci	Esnek ve verimsiz; önemli değişiklikler kolayca yapılabilmekte	Temel aşamada meydana gelen değişikliklerle daha fazla yerleşmekte	Verimli sermaye yoğun ve yerleşmiş: değişimin maliyeti yükselmiştir
Ekipman	Yüksek düzeyde yetenekli iş gücünü gerektiren genel amaçlı	Otomasyon adaları oluşmakta, bazı alt süreçler otomatikleşmekte	Özel amaçlı ekipman
Malzemeler	Girdi genellikle elde edilebilen malzemelerle sınırlıdır	Bazı tedarikçilerden sağlanabilen özellikli malzemeler	Özellikli malzemeler talep edilmekte; bulunamazsa dikey entegrasyon büyütülmektedir
Fabrika	Teknoloji kaynağına ya da kullanıcıya yakın kurulmuş ve küçük ölçekli	Uzmanlaşmış bölümlere sahip, genel amaçlı	Belirli ürünlere özel ve büyük ölçekli
Örgütsel kontrol	İnformal ve kişiseldir	Bağlantılı ilişkiler, proje ve iş grupları sayesindedir	Yapı, amaç ve kurallara bağlı olarak gerçekleştirilir

Şekil 5. Uzun Dönemde Ürün ve Süreç Yeniliği Arasındaki İlişki

Kaynak: Güleş Kürşat Hasan, Bülbül Hasan, Yenilikçilik, İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı, (1nci Basım) Nobel Yayın No:328, İktisat Yayınlar Dizi No:92, 2004, s. 147.

Şekil 5'de gösterilen Abernathy ve Utterback'in geliştirdiği ve üç safhadan oluşan ürün hayat döngüsü modeli, diğer ismiyle yazar isimlerinin ilk harfleriyle AU Modeli ürün ve süreç inovasyonu arasındaki dinamik ilişkiyi ve inovasyonun değişim oranını göstermesi açısından sıkça kullanılmaktadır[56].

Şekil-5'de görülen modele göre ürün ve süreç inovasyonu hayat eğrileri arasında bir zaman aralığı vardır ve hayat eğrisi boyunca ürün ve süreç inovasyonu oranları belirgin olarak birbirlerinden farklıdır. Örgütün, yeni ürün hayat eğrisinin ilk aşamalarından itibaren, potansiyel kullanıcıların ihtiyaçlarına en uygun ürünü oluşturmak için, ürün iyileştirme, değiştirme ve çeşitlendirme gayretleri yoğundur. Dolayısıyla prototip inovasyonların düzeyi yüksektir. Bu dönemde satışlar düşüktür ve fiyatlar oldukça yüksektir. İlk safhada ürün performansının maksimizasyonu temel amaçtır. Üretim süreci, ürünlerdeki belirsizliklere cevap vermek ve ürün değişikliklerine engel olmamak için yüksek düzeyde esnektir. Akışkan model olarak ifade edilen bu ilk safhada rekabet, ürünlerin performansına bağlıdır ve güç radikal ürün değişikliklerinde olduğundan ürün inovasyonlarının oranı süreç inovasyonlarının oranından büyüktür.

İkinci safha, hâkim bir ürün tasarımının oluşması, fiyat rekabetinin artması ve satış maksimizasyonuna odaklanılmasıyla kendini göstermektedir. Hâkim bir ürün tasarımı oluşturulmasıyla birlikte, kitle üretimi yeteneği kazanmak için süreç inovasyonuna önem verilmeye başlanılmaktadır. Rekabet öncelikli olarak fiyat odaklı olduğundan örgütler maliyet yapılarını daha da düşürme gayreti ile radikal süreç inovasyonlarına odaklanmaktadırlar. Genel amaçlı ekipmandan özel amaçlı ekipmana geçiş gerekliliği, üretim sistemlerinin daha sıkı entegre edilmesine, daha özel görevleri içermesine ve verimlilik için tasarlanmasına neden olmaktadır. Bu, üretim sürecinde daha az esnek olan otomasyon bölgelerinin oluşmasına yol açmaktadır. Temel süreç inovasyonlarının yapıldığı geçiş safhası olarak adlandırılan bu aşama, maliyetleri artırmakta, üretim sisteminde önemli değişikliklere yol açmaktadır. Ürün inovasyonlarının oranı azalırken süreç inovasyonlarının oranı ise artmaktadır.

---

[56] John Hall ve William Smith, **Developing competitive advantage using process innovation and the experience curve**, 2000, s. 11 (Çevrimiçi), http://members.aol.com/wssmith8180/essay1.htm. ,12

Son olarak üretim sistemlerinin büyüdüğü, entegre olduğu ve otomatikleştiği ürün hayat döngüsünün spesifik model olarak ifade edilen safhasına girilmektedir. Bu safhada her iki inovasyonun oranı yavaşlar ve dengelenirken, en düşük maliyeti sağlamak en önemli amaç ve rekabetin temel yönlendiricisi olmaktadır. İşletmelerin süreçleri öyle verimli ve sıkı biçimde bütünleşmiştir ki, süreç inovasyonlarının maliyeti yüksek olacağından bu safha boyunca radikal ürün ve süreç inovasyonlarına karşı konulmaktadır. İşletmeler maliyetleri azaltmak, kaliteyi artırmak ve iyileştirmeler sağlama gayreti içinde ürün ve süreçlerde kademeli inovasyonlara önem vermektedirler. Bu, örgütün ileri düzeyde uzmanlaşmasını sağlarken esnekliğin azalmasına, sermaye yoğun olmasına ve çevresel değişimleri kabul etmesinin zorlaşmasına neden olmaktadır. Modeldeki ilk iki safha önemli ürün ve süreç inovasyonlarının sunulduğu radikal değişim periyodudur. Üçüncü safha daha az öneme sahip ürün ve süreç inovasyonlarının gerçekleştirildiği kademeli değişim periyodudur[57].

Literatürde bu modelin sadece üretim sektöründe geçerli olduğu, hizmet sektörünün farklı bir yolu takip edeceği ifade edilmektedir. Hizmet sektörünün takip edeceği modele göre ilk safhada, teknoloji mevcut hizmetlerin verimliliğini artırmak için kullanılmaktadır. İkinci safhada, teknoloji hizmetlerin kalitesi ve etkinliğini geliştirmede kullanılmaktadır. Üçüncü safhada, teknoloji hizmetin tamamen dönüştürülmesine ya da yeni hizmetlerin oluşturulmasına yardım etmektedir. Hizmet sektöründe inovasyonlar, sırasıyla verimliliği artırmak için kademeli süreç inovasyonları, etkinlik ve kaliteyi geliştirmek için radikal süreç inovasyonları ve yeni hizmetler oluşturmak için radikal ürün inovasyonlarıdır[58].

Örgütlerin ürün ya da süreç inovasyonuna gösterdikleri ayrı ilginin temelde farklı stratejik öneme sahip olmalarından kaynaklandığı anlaşılmaktadır. AU modeli ve hizmet inovasyonu modeline göre ürün ve süreç inovasyonları farklı bir hayat

---

Mart 2009, 13:20.

[57] C. Anthony Benedetto, "Defining markets and users for new technologies", **Managing New Technology Development**, Ed. Souder, William,. E. ve Sherman, Daniel, J., McGraw Hill Inc., New York, 1994, s.74-75; Damanpour ve Gopalakrishnan, a.g.e., s. 46-47; Snanthi Gopalakrishnan, Paul Bierly ve Eric H. Kessler, "A reexamination of product and process innovations using a knowledge based view", **The Journal of High Technology Management Research**, Vol:10, No:1, 1999, s.148-149; Noori, a.g.e., s. 106.

eğrisi izlemelerine ve her iki modelde de mamul/ hizmet ve süreç yeniliklerinin birbirini takip eden bir tarzda ya da birlikte meydana geldiği görülmektedir. Ayrıca yoğunlaşan rekabetle birlikte günümüzün modern örgütleri, ürün ve süreç inovasyonu arasındaki ilişkiden maksimum düzeyde yararlanmaya çalışmaktadırlar. Örgütler kalite fonksiyon göçerimi, üretim için tasarım ve eş zamanlı mühendislik gibi teknikleri kullanmak suretiyle ileride karşılaşılacak zorunlu değişiklikleri en aza indirecek ve ürün/ süreç yeniliğinin sunduğu rekabet üstünlüğü fırsatlarının bir kompozisyonundan yararlanacaklardır.

Bağımlılık açısından yaklaşıldığında birbirlerini destekleseler de ürün inovasyonlarının süreç inovasyonuna daha bağımlı olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Hangi inovasyonların daha sık görüleceği ise sektörel farklılığa bağımlılık arz etmekte ve örgütün stratejisinin ana unsurlarından birini oluşturmaktadır.

B. İNOVASYONUN STRATEJİK ÖNEMİ

Bu kısımda inovasyonun stratejik önemine değinilerek inovasyona neden gerek duyulduğu ve inovasyonu etkileyen faktörler incelenecektir.

Her ne kadar birden fazla farklı strateji seçiminin arada sıkışmaya yol açma tehlikesine dikkat edilmesi gerekse de, rekabet söz konusu olduğunda durum tersine dönebilmektedir. Rekabet araçlarının azalması diğer bir deyişle rekabet karışımındaki (repertuarındaki) basitlik örgüt performansıyla ters ilişkili bulunmuştur[59]. Örgütlerde üst yönetim, farklı özellikleri olanlardan kurulu bir takım ise basit ve anlaşılır rekabet karışımı performansla doğru orantılı hale gelmektedir[60].

---

[58] Damanpour ve Gopalakrishnan, a.g.e., s. 47; A.e., s.150;
[59] Danny Miller ve Ming Jer Chen, "The simplicity of competitive repertoires: An emprical analysis, Best Paper Proceedings", **53rd Annual Meeting of the Academy of Management**, 1993, s. 19; Walter J. Ferrier ve Douglas W. Lyon, "Competitive repertoire simplicity and firm performance? The moderating role of top management team heterogeneity", **Managerial and Decision Economics**, No: 25, 2004, s. 325-326.
[60] A.e., s. 326.

Daha önce de değinildiği gibi inovasyonun rekabet araçları arasında özel bir yeri bulunmaktadır. Hem ürün, hem de süreç inovasyonları geçmişten günümüze rekabete etki etmekte, rekabet ortamını değiştirmekte ve rekabet gücünün önemli bir belirleyicisi görünümü sergilemektedirler. İnovasyonları uygulayan örgüt yöneticileri; pazarda rekabet üstünlüğü oluşturmakta, kâr paylarını ve gelir akışlarını artırmakta, sektörün önünde yer almakta ve rekabette sıçrama yapmakta inovasyonun en iyi, hatta tek yol olduğunu, dolayısıyla doğru yapılması hâlinde, inovasyonun en güçlü rekabet silahlarından birini oluşturduğunu belirtmektedirler[61]. İnovasyonlar, örgütlere yoğun rekabet ortamında kullanılabilecek önemli yetenekler sunmaktadır.

İşletmeler, mamul ve hizmet sundukları pazarlarda daha iyi müşteri değeri yaratarak, rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü elde etmeye çalışmaktadırlar. Birinci bölümde incelendiği gibi rekabet üstünlüğü elde etmede çok farklı araçlar ve yöntemler bulunmaktadır. Pazarda rakiplere karşı fiyat ya da kalite üstünlüğü oluşturmak, ya da müşteri isteklerine hızlı ve güvenilir cevaplar vermek bunlardan bazılarıdır. Müşteri taleplerinin üretim kapasitesini aştığı ve gücün arz edenin elinde olduğu dönemlerden, gücün arz edenden talep edene geçtiği ve müşteri isteklerinin tüm faaliyetlerde göz önünde bulundurulduğu günümüze gelinmiştir. Bu süre içinde örgütler rakiplerine üstünlük sağlamak için kalite ve/veya hız unsurunu rekabet aracı olarak kullanmışlardır. Tarihsel bir bakış açısıyla sanayi ve rekabet yapısındaki pek çok radikal değişimin kaynağında inovasyonun önemli bir rol oynadığı söylenebilecektir. Başka bir ifade ile rekabet araçlarındaki değişimde müşterilerden gelen taleplerin etkisi kadar inovasyonların etkisi de büyük olmuştur. Geçmişten günümüze geliştirilen ürün ve süreç inovasyonları, pazar koşullarını dolayısıyla örgütlerin rekabet etmede kullandıkları araçları değiştirmiştir.

Pazar koşulları ve rekabet araçlarının değişimine etkisi yanında inovasyon rekabet stratejilerinin başarılmasında da önemli rol oynamaktadır. İnovasyon, bir örgüte, rakiplerine kıyasla göreli bir farklılık, göreli bir düşük maliyet ya da her ikisinin de belirli bir düzeyde başarılması sayesinde rekabet üstünlüğü elde etme

[61] Timothy Devinney ve Jeremy Davis, **The essence of corpoate strategy**, 1996, s.1 (Çevrimiçi), http://www.agsm.unsw.edu.au/~timdew/toc.htm. s.111, 28.05.2009, saat 17:25); Kuchmarzki, a.g.e., s. 151.

imkânı sunmaktadır[62]. Başka bir ifade ile rekabet stratejileri çok farklı şekillerde ayrı ayrı uygulanabilmesine karşın inovasyon, örgütlere rakipleri karşısında farklılaşma ve maliyet liderliği stratejilerini birlikte uygulama fırsatı sunan nadir stratejik araçlardan biridir. Hamel ve Prahalad küresel rekabet ortamında örgütlerin rekabetçi olabilmeleri için yaratıcı olmaları gerektiğini vurgulamaktadır[63]. Yazarlar, örgütlerin bugünden çok yarının fırsatları üzerine odaklanıp, bulundukları sektörün rekabet kurallarını değiştirerek yeniden belirlemeleri gerektiğini, bunu da temel yetkinlikler üzerinden gerçekleştirmeleri gerektiğini savunmaktadırlar. Higgins ise, inovasyonun diğer stratejilerin uygulamasına olanak tanıyarak örgüte rekabet üstünlüğü sağladığı için temel bir yetkinlik olduğunu belirtmektedir. Ayrıca her örgütün bir temel yetkinliğe ihtiyaç duyduğunu, bunun da inovasyon olduğunu ifade etmektedir[64]. İnovasyon süreci gerçek anlamda bir öğrenme sürecidir. İnovasyon sürecinde, tekrar ve deneme yanılma gibi eylemlerin yoğun şekilde gerçekleşmesi çalışanlara yaparak öğrenme fırsatı sunmaktadır[65]. Bu da örgütlere temel yetkinliğin alt yapısını oluşturan birlikte öğrenme olanağı sağlamaktadır.

Küreselleşme örgüt yönetim çevresini değiştirmekte, rekabet ve iş birliği stratejilerini birleştiren yeni bir düşünce tarzı ve yeni yetkinlikler gerektirmektedir. Kazanmak için örgütler daha çok ortaklığa girerek öğrenmeli, ortakların özel uzmanlıklarından yararlanmalı, kaynakları artırmalı, bağlantılar kurmalı, mevcut kısıtlamaları aşmalı ve yabancı pazarlarda en güçlü örgütlerle iş birliği yaparak rekabeti kırmalıdır. Yetkinlik, rekabet üstünlüğünü kazanmanın anahtarı olarak anılmaktadır. Temel yetenek türleri, yönetsel, genel ve teknik başlıkları altında toplanabilmektedir.

İnovasyon ve öğrenme amacıyla kurulan ortaklıkları yönetmek durumunda olan örgütlerin sahip olması gereken dört yetkinlik ise fonksiyonel (ortaklığın konusu olan iş konularını karşılayacak), kazanılmış (gayrı resmî kanalları kullanmak için yöneticilerin zamanla öğrendiği), sosyal (ortaklık için kritik ilişkileri oluşturup

[62] Higgins (b), a.g.e., s. 370.
[63] Gary Hamel ve C.K. Prahalad, "Competing in the new economy: Managing out of bounds", **Strategic Management Journal**, No:17, 1996, s. 240.
[64] Higgins (a), a.g.e., s. 27.
[65] Jonathan Gosling ve Henry Mintzberg, "Management education as if both matter", **Management Learning**, No: 37, 2006, s. 420.

geliştirecek yetenek ve kabiliyet seti) ve ortak akıl geliştirme (ortaklık başarısı için) yetkinlikleridir[66]. Örgütün gelişme görevi, rekabet ve küreselleşmeye karşı ayakta durmasını sağlamaktadır[67].

Kuczmarski, inovasyonun örgüt rekabetinde iki kilit rolünün olduğunu savunmaktadır[68]. Bunlar;

- Rekabet üstünlüğünün korunması: İnovasyon, rekabet üstünlüğünün uzun dönemli olmasını sağlamakta örgüte bir güvence vermektedir. Pazarda rakiplerine yetişmeye çalışan tepkisel bir oyuncu olmak yerine, etkisel bir oyun oynama olanağı sunmaktadır. Bu anlamda rekabet üstünlüğünü koruma rolü, rakiplerin önüne geçmeyi ve onlara karşı rekabet konumunu korumayı sağlayan stratejik bir yaklaşımı ifade etmektedir. İnovasyon, örgütte büyümeyi hızlandıracak, kâr marjlarını artıracak ve rekabet üstünlüğünü destekleyecek temel yetkinliklerin oluşturulmasını sağlayacak stratejik bir araç rolü oynamaktadır.
- Hissedar, çalışan ve müşteri tatmini: İnovasyon örgüt içi kilit unsurların tatmin düzeyini artırmada araçlar sağlamaktadır. Bu sayede iç unsurlardan elde edilecek yararlılığı en yüksek düzeye çıkarmaktadır.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılabileceği gibi örgütlerin rekabet üstünlüğü elde etmede kullandıkları stratejilerin başarılmasında ve üstünlüğün devamlılığında inovasyonun önemli bir rolü bulunmaktadır. Higgins de tarihin herhangi bir zamanından daha çok günümüzde, rekabet üstünlüğünün sırrının inovasyon olduğunu ifade etmektedir[69]. Yazar, artan değişim oranı, küreselleşme, teknolojideki ilerleme, farklılaşan işgücü ve sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişin yenilikçi çözümler gerektirdiğini ileri sürmektedir. Nitekim günümüzün lider örgütleri incelendiğinde müşteri ihtiyaç ve isteklerinin değişmesini beklemeden

[66] Noushi Rahman, "Duality of alliance performance", **The Journal of American Academy of Business**, No: 10 (1), 2006, s. 306.
[67] Irena Valentiniene ve Ingrida Krikstaponyte, "Winning challenge in the era of globalization: The mastery of business management and development", **Kaunas University of Technology Working Papers**, No:11, 2009, s. 172-173.
[68] Kuchmarzki, a.g.e., s. 31-32.
[69] Higgins (b), a.g.e., s. 33.

inovasyon yapabilme özelliklerini kullandıkları, diğer bir ifade ile müşteriye değer yaratmak için ürün ve süreç inovasyonları gerçekleştirdikleri görülmektedir[70].

Örgütlerin inovasyon yarışındaki bu önsel özelliğine geleneksel teorik bakışın yanında, inovasyon stratejisinin pratik uygulamalarını da analitik olarak incelemek gerekmektedir[71]. Bu kapsamda kapalı ve açık sistemlerdeki inovasyon uygulamaları daha sonra da bir kavram olarak inovasyonun örgüt başarısındaki rolü oyun teorisi ışığında ele alınacaktır.

1. OYUN TEORİSİ

Oyun teorisi karar vericilerin çatışma durumunda kullandıkları matematiksel bir yaklaşımdır[72]. Oyun teorisi yaklaşımları öncelikle, gelecekleri bağlı fakat çatışan hedeflerle karşılaşan değişik karar alıcıların problemleri ile ilgili bir algoritma üretmektedir. Oyuncuların bağlı gelecekleri, seçimlerinden doğan olanağın (hareket tarzları), bir dereceye kadar diğerlerinin seçim ve faaliyetlerinin yarattığı durumlardan etkilenmesidir.

Oyun teorisinin rekabet sorunları ve pazardaki işlemler ile ilgili belirgin uygulamaları bulunmaktadır ve genellikle yönetim araştırmacıları tarafından metaforlarla anlatılmaktadır. Örneğin 'tutsakların ikilemi' bencil karar alıcılar arasındaki çatışmanın tasarlandığı tanınmış bir karar oyunudur[73]. Cable ve Shane' nin belirttiği gibi " ikilemin özü, oyuncuların her birinin, iş birliği yapmaları durumunda daha iyi olacağını bilmelerine rağmen, rekabetçi ve dar kişisel çıkarları doğrultusunda davranma eğilimi göstermeleridir". Tutsakların ikilemini ima eden pek çok cinastan biri de 'inovasyon yapanın ikilemidir'[74]. Bu benzetme ile bir zamanlar başarılı olan fakat ortaya çıkan yeni ve bozucu olduğu düşünülen

---

[70] James R. Evans, **Production, operations management: Quality, performance and value**, West Publishing Mineapolis, 1997, s.82.
[71] Jean M. Bartunek, "Academic-practitioner collaboration need not require joint or relevant research: Toward a relational scholarship of integration", **Academy of Management Journal**, Vol: 50, No: 6, 2007, s. 1330.
[72] James W. Friedman, **Oligopoly theory**, Cambridge: Cambridge Press, 1977, s. 7; Thomas C. Schelling, **The strategy of conflict**, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1960, s. 22.
[73] Robert Duncan Luce ve Howard Raïffa, **Games and decisions**, New York: Wiley, 1957 s. 262.
[74] Glazer, a.g.e., s. 120.

teknolojiler sebebiyle kullanışsız duruma düşen eski teknolojiye, tutarlı olmak adına tutsak olmak anlatılmaktadır.

Sonuçta oyun teorisi, oyuncuların akılcı olmayı istedikleri veya akılcı olmaya fırsat bulduklarında ulaşacakları en uygun çözümü (hareket tarzını) tasarlamaya çalışmaktadır[75]. Oyun teorisinin üç temel unsuru, oyuncular veya karar vericiler, muhtemel seçimler ve oyundur. Karar vericiler, kişiler, politikacılar, ülkeler, birlikler, örgütler veya bireylerden oluşan gruplar olabilmektedir[76]. Oyun teorisi araştırmaları, nükleer savaş başlatmak, hapisten kaçmak veya bir din adamına saldırmak gibi çok farklı davranış seçeneklerini tasarlamak için kullanılmıştır[77]. Oyunlar, oyuncuların çatışma şartları altında karar vermek zorunda kaldıkları her defasında aynı şekilde oluşmaktadır.

Oyunlar çeşitli biçimler alabilmektedir. Örneğin, bir defalık oyunlarda yeni oyuncular, daha önce hiç ilişki kurmadıkları, belirsiz rakiplerle karşılaşmaktadırlar. Fakat diğer oyunlar, önceki etkileşimlerdeki en uygun çözümlerin (kabul ihtimal derecesi) sağladığı bilgilerle şekillenebilmektedir. Oyunun doğası, kuralları ve süresi, oyuncuların ulaştığı kararlara somut etki yaptıklarından dolayı önemlidirler. Örneğin bir defalık oyunlarda kişisel çıkar davranışı normalken, tekrarlayan oyun senaryolarında en uygun çözüm genellikle taraflar arasında örtülü iş birliği gerektirmektedir[78]. Rekabet dinamikleri kapsamında oyun teorisi rekabeti anlamakta kullanışlı bir metafor olabilmektedir. Bu bağlamda rekabet tepkisine özel seçimler bir defalık oyunlara uymaktayken, örgütler arası uzun dönemli rekabet örneği tekrarlanan oyunlara benzemektedir.

Oyun teorisi, aralarında pazar işaretleri, fiyatlama, iş birliği stratejileri, stratejik planlama ve rekabet dinamikleri olan değişik yönetim sorunlarında kullanılmıştır[79]. Ekonomi, matematik, pazarlama gibi disiplinlere göre nispeten az

---

[75] Friedman, a.g.e., s. 158.
[76] Jerry W. Gilley, **The manager as politician**, Westport, Conn.: Praeger Publishers, 2006, s. 15.
[77] Jeremy J. Marcel, **Managerial beliefs, competitive response, and interfirm rivalry**, Published Dissertation in Georgia State University Robinson College of Business 2004, ProQuest Information and Learning Company, 2005, s. 15.
[78] Anael Karnani, "Equilibrium market share – a mesure of competitive strength", **Strategic Management Journal**, No: 3, 1982, s. 43.
[79] Michael E. Porter (c), **Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors**, New York: Free Press, 1980 (republished with a new introduction, 1998), s. 72; Sanjay

karşılaşılan yönetim bilimi disiplini içindeki rekabet dinamikleri araştırması örneğinde oyun teorisi alt yapısı, potansiyel rakiplerin uygun rekabet tepkileri verme olasılığını bulmakta kullanılmıştır[80].

Chen ve McMillan'ın çalışması, odak oyuncular ile potansiyel rakiplerin pazara bağlılık ile ölçülen yüksek bağımlılık düzeylerinin, rekabet tepkisinde bulunma eğilimini artırdığını göstermektedir. Oyun teorisinin rekabet dinamikleri araştırmasında kısıtlı uygulanmasının bir nedeni de, bilgiye erişim değişkeni, akılcı oyuncular - koşulsal akılcılık değişkeni ve yönetim araştırmalarının atıfta bulunduğu yöneticilerin değerlemeleri değişkeninden uzak kesin varsayımlar içermesidir[81].

Oyun teorisi alt yapısı ile incelenebilecek değişik yönetim sorunlarından birini de inovasyon kararları konusu oluşturmaktadır. Örgüt yönetiminin hedeflediği konumlar ve mevcut üretim teknolojisinin gerektirdiği farklı ve geçici faaliyet kuralları sonucunda 'inovasyon oyunları' bakış açısı, değişik varsayımların bir arada ortaya çıktığını ileri sürmektedir. Örgüt yöneticilerinin bu değişime uygun hareket etmeleri için gözden kaçırmamaları gereken dört faktör: Karşı çıkılmamış tutuculuklar, kaynak ayrılmamış yetenekler, önemsenmemiş yenilik akımları ve dile getirilmemiş müşteri ihtiyaçlarıdır[82]. Örgütler 'en iyi uygulamaları' değil fakat kendi yeteneklerini, stratejilerini ve pratiklerini rekabet etmek istedikleri inovasyon oyununun gerektirdiği değer yaratma ve değer ele geçirme ile uyumlaştırarak yüksek performans elde edebilmektedirler[83].

Aşağıda kuramsal inovasyon teorisine etki eden gelişmelere yer verilmektedir. Bu gelişmelere genel bakışın ardından literatürdeki yönetici uygulamalarına dair bazı önerilere değinilecektir.

Jain ve P. K. Kannan, "Pricing of information producs on online servers: Issues, models, and analysis", **Management Science**, No: 48 (9), 2002, s. 1123; Birger Wernerfelt, "Multi point competition", **Strategic Management Journal**, No:6, 1985, s. 94; Richard A. Bettis ve David Weeks, "Financial returns and strategic interaction: The case of instant photograpy", **Strategic Management Journal**, No: 8 (6), 1987, s. 549; Ming-Jer Chen ve Ian C. Macmillan, "Nonresponse and delayed response to competitive moves: The roles of competitor dependence and action irreversibility", **Academy of Management Journal**, No: 35, 1992, s. 539.

[80] A.e., s. 567.

[81] Herbert A. Simon, "A behavioral model of rational choice", **Quarterly Journal of Economics**, No: 69, 1955, s. 99.

[82] Gary Hamel, "Innovation masters", **Leadership Excellence**, January 2009, s. 3 – 4.

[83] Gary Hamel ve Peter Skarzynski, "Innovation: The new route to new wealth", **Leader to Leader**, Winter, 2001, s. 19.

2. İNOVASYON TEORİSİNİN EVRİMİ

Schumpeter'in ilk olarak ortaya attığı 'girişimin yaratıcı tahribatı' fikri etrafındaki tartışmalarla karakterize edilen yeniliklere geleneksel yaklaşım, yerini büyük örgütlerin iç araştırma ve geliştirme süreçleriyle yönettikleri sanayi inovasyonu faaliyetlerine bırakmaktadır[84]. Sanayi inovasyonu kapsamında büyük örgütler, pazar pozisyonlarını korumak ve pazara başarılı yeni ürünler sürmek amacıyla, araştırma ve geliştirme için gerekli kaynaklarla yatırım yapıp, yönetim yöntemleri geliştirerek yetkinlikler oluşturmaktadır.

Yönetim araştırmacıları oyunlardan, örgüt içindeki yönetsel karar almanın doğasıyla uyumsuz, kesin basitleştirmeler bekledikleri için varsayımlardan kaynaklanan olasılıkları kabul etmeye isteksiz görünmektedirler[85]. Schumpeter'in geleneksel modeli, bazı varsayımlar üstüne kurulmuştur. Örneğin pazara sürülecek ürünler öncesinde tam olarak geliştirilmiştir. Pazarlar, var olan ve algılanabilir müşteri isteklerini yerine getirebilecek tekliflerle doldurulabilecek dışa açık alanlardır. Pazarlar ürünleri kesin olarak, mukayeseli değer ve kullanışlılık temelinde seçmektedirler. Değer elde etmenin teminatı genellikle geçici tekel pozisyonu yaratan telif hakları korumasıdır. Yine de açık inovasyon modelinde telif hakları koruması, pazara giden yolda örgüt içi ve dışındaki kaynakları değerlendirme becerisi kadar önemli görülmemektedir. Koruma örgütün ününü zedelediğinde ve çalışan sadakati ve motivasyonunu azaltıcı etkisini gösterdiğinde zarar da verebilmektedir. Korumanın teminatı altında hedeflenen, bilgi birikimini en fazla değere dönüştürmek, diğer bir deyişle rekabet açısından kaynak kullanımının verimliliğinin arttırılması olmaktadır[86].

---

[84] Joseph A. Schumpeter (b), **Capitalism, socialism and democracy**, Harper and Row, New York, 1942, s. 98; Frank T. Rothaermal ve Charles W. L. Hill, "Technological discontinuities and complementary assets: A longitudional study of industry and firm performance", **Organization Science**, No: 16, 2005, s. 52.

[85] Michael E. Porter (ç), "The Contribution of Industrial Organization to Strategic Management", **Academy of Management Review**, No: 6, 1981, s. 609.

[86] Pia Hurmelinna Laukanen ve Kaisu Puumalainen, Formation of the appropriability regime: Strategic and practical considerations, **Innovation: Management, Policy & Practice**. No: 9, 2007, s. 3.

Bu varsayımların geçerliliği kabul edildiğinde yöneticilerden en iyi evrensel uygulamaları benimsemeleri beklenmektedir. Bazı yazarlar, en iyi uygulamaların örnek alınması alışkanlığının, tüm sektörlerin çok az büyümesine neden olacak aşırı rekabet tuzağına sürüklediğini ve örgütlerin kendiliğinden yenilmelerine yol açtığını belirtmektedirler[87].

Her bir oyun özel strateji ve kurallar gerektiren farklı bir inovasyon mantığı taşımaktadır. Son çalışmalar ile geleneksel modelin varsayımları örtüşmemekte ve inovasyonu daha iyi kavrayabilecek yeni bilgi gereksinimleri vurgulanmaktadır. Aşağıda geleneksel inovasyon yaklaşımının bazı özellikleri ile bu yeni bilgi ihtiyaçları karşılaştırılmaktadır.

a. Müstakil Objelerden Organize Ürünlere Geçiş Süreci

Geleneksel yaklaşımda ürünler kendi başlarına (müstakil) objeler olarak görülürken, günümüzde ürünler git gide daha çok organize ve hizmetlerle bir bütün (paket) hâlini almaktadırlar; örneğin uçak yapımı ya da bankacılık ağlarının ürünleri, hizmetlerle bütünleşmiş bir çözüm paketi hâlinde sunulmaktadır[88]. Bütünleştirici bir mimarî, organize ürünleri, özel işlevler yürütmeleri için tamamlayıcı özel parçalardan bir araya getirmektedir. Ürün teslim süreci kimi parçalar üreten, kimi koordinasyonu yönetip bütünleşmeyi güçlendiren pek çok uzman örgütü ilgilendirmektedir[89].

b. Ürün Geliştirmede Kapalı Sistemden Açık Sisteme Dönüşüm

Kapalı sistem olarak üretilen ürünlerde bütünleştiriciler, mimariyi kontrol edip gelişimini önceden belirlemektedirler. Kapalı bir yaklaşım, bazı bileşenlerin dış kaynaktan alınması veya dış ortaklarca geliştirmesini engellememektedir; ancak bu, bütünleştiricilerin belirlediği şartlara göre yapılan sözleşmeler çerçevesinde, satın alma kanalıyla olmaktadır.

---

[87] Miller v.d., a.g.e, s. 379.
[88] Richard N. Langlois ve Paul L. Robertson, "Networks and innovation in a modular system: Lessons from the microcomputer and stereo component industries", **Research Policy**, Vol. 21 (4), 1992, s. 297-313.
[89] Frank T. Rothaermel ve Andrew M. Hess, "Building dynamic capabilities: Innovation driven by individual- firm- and network-level effects", **Organization Science**, Vol. 18, No. 6, 2007, s. 904.

Tersine açık bir yaklaşım, tamamlayıcı ve üçüncü parti tedarikçilerin üstünde serbestçe inovasyon yapabilecekleri, merkezî bir zemini yönetmeye odaklanmaktadır. İnovasyon merkezî zemin etrafında serpilip büyürken süreklilik eğilimi göstermektedir[90]. Böylece inovasyon, tamamlayıcı örgütlerin icat kaynaklarına bağlı, âdemi merkezî bir yapıda gerçekleşmektedir. Açık sistemlerde motivasyon çok daha yüksek düzeylere erişebilmekte, bağımsız çabalar çoklu inovasyon yolları aramaktadır.

c. Akılcı Planlanmış Ürünlerden Prototipler Yardımıyla Ürün Geliştirmeye Dönüşüm

Geleneksel modelde ürünler tam geliştirilmiştir ve çoğu zaman pazara çıkmadan önce kamu görevlilerince sertifikalanmıştır. Müşteriler tamamlanmış ürünleri seçmektedirler. Bunun aksine açık sistemlerde organize ürünlerin ilk sürümleri prototip hâlinde, yenilik takipçisi alıcıların ve tamamlayıcıların beğenisini çekmeyi beklemektedirler. Erken alıcılar talebi tetikleyerek, tamamlayıcılara pazarı mümkün olduğunca büyütecek bileşenleri geliştirmek için ışık yakarlar. Prototipler gelişir: Yüksek performans düzeylerine ilk ürün girişinden birkaç ay veya yıl geçtikten sonra ulaşılmaktadır.

ç. Var Olan Pazarlardan Pazar Yaratmaya Geçiş Süreci

Geleneksel modelde pazarlar önceden hazırdır. Pazar araştırmaları pazarın büyüklüğünü ve müşterilerin gereksinimlerini tahmin etmektedirler. Alıcılar özerk ve bilgilendirildikleri ölçüde uyum kararları alırlar: Ürünlerin karmaşıklığı genellikle gizlenmektedir. Tersine organize ürünlerde pazarlar önceden hazır değildir: Alıcılar aşama aşama yeni sistem ve prototipleri deneyerek ihtiyaçlarını keşfettikçe yaratılırlar. Pazarlar, ürünlerin yeniden biçimlendirilmeleri, alıcıların öğrenmesi ve üretim sistemleriyle tamamlayıcılarının birlikte gelişmesine cevap olarak oluşmaktadırlar[91].

---

[90] Carliss Young Baldwin ve Kim B. Clark, **Design Rules**, MIT Press, Cambridge, s. 483. 2000; aktaran: Miller v.d., a.g.e, s. 380.

[91] George S. Day, Paul J. H. Schoemaker ve Robert E. Gunther, **Wharton on managing emerging technologie**s, John Wiley & Sons, New York, 2000; aktaran: Miller v.d., a.g.e, s. 380.

d. İç Bütünleşme Bakış Açısının Ekosistem bakış Açısına Dönüşümü

Geleneksel modelde inovasyon faaliyetleri genelde örgüt içinde gerçekleştirilmektedir. Tersine ürünler organik (sistemsel) olduğunda inovasyon, tamamlayıcı ve destekleyici organizasyonların ekolojik sistemlerini oluşturan örgüt ağları tarafından gerçekleştirilen ortak bir çaba halini almaktadır[92]. Organik ürünlerde etkili inovasyon, dış kaynak kullanımını, işbirliğini ve koordinatörlerle ortaklıkları içermektedir. İnovasyon sürecinin iş yükünü paylaşan örgütlerin oluşturduğu ağ, genellikle akılcı planlamadan geniş ölçüde uzaklaşabilen, etkileşim dinamiklerini tetiklemektedir. Uzman örgütlerin bir düzenleyicinin sponsorluğu altındaki etkileşimleri ürün ve hizmetlere, ilk tasarımdan oldukça farklı, çoğu daha üstün olan bağımsız ve yaratıcı inovasyonlar kazandırabilmektedir[93]. Rakipleri ile aynı görünüşe sahip olan örgütlerin fark yaratmasını, ancak pazar içindeki müşterilerin dikkatini çeken, standart tasarımın yanında duygusuna da hitap eden kullanışlı ürün ve hizmetlerinin sağlayacağı ileri sürülmektedir[94].

e. Yetenekliliğe Göre Seçimden Yüksek Yüksek Düzeyde Sosyal İlişkiler Kullanarak Seçime Dönüşüm

Geleneksel modelde ürünler karşılaştırmalı değer ve kullanış uygunluğu (kalite) bazında seçilmektedirler. Alıcılar akılcı olarak, kalite, fiyat, fonksiyonellik ve benzer özelliklerine göre sadece en iyi ürün ve hizmetleri seçmektedirler. İş çevreleri kapalı sistemleri de değerleri bazında seçmektedirler. Açık organik ürün ve hizmetler ise, özellikle bilgi teknolojilerinde, genellikle yüksek büyüme, yüksek seçim ve çürüme hızına götüren yüksek bir sosyal ilişkiler süreci kullanılarak seçilmektedir. Alıcıların bilgi eksiği vardır; tamamlayıcılardan haberleri yoktur ve teknolojiden emin değillerdir: Böylece çok erkenden risk almaktadırlar. Sonuç olarak alıcılar

[92] Marco Iansiti ve Roy Levien, **The keystone advantage: What the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability**, Harvard Business School Press, Boston, 2004, s. 111.
[93] Roger Miller ve Donald R. Lessard, **The strategic management of large projects**, MIT Press, Cambridge, 2001, s.70; aktaran: Miller v.d., a.g.e, s. 380.

diğerlerinin seçimlerine dayanmaktadırlar. Seçimler çok hızlı gelişmeyi tetikleyecek kadar birikebilmekte veya tam tersine, tercih yetersizliğinden dolayı büyümekte başarısız olunabilmektedir[95].

f. Telif Haklarıyla Kazanımdan Strateji ve Güce Doğru Geçiş Evrimi

Geleneksel modelde değer elde etmek için telif haklarına, özellikle geçici tekel sağlayan patentlere sıkı sıkıya sarılmak gerekmekteydi. Ürünleri pratik olarak pazara sürmeyi ve daha kullanışlı hale getirmeyi amaçlayan inovasyonun uygulanabilmesi için entelektüel mülkiyet haklarını desteklemek, dolayısı ile kamu yararını artırmak gözetilmektedir[96]. Böylece pazara giriş engelleri yükselmektedir. Yine de çoğu rekabet yarışmasında patent satın almak yoluyla, lisans gerektiren pazar alanlarına giriş sağlanabilmektedir. Açık, organik sistemlerde değer elde etmek artık kuvvetli telif hakları korumasıyla değil, ölçek ekonomileri, ün ve pazarlama gücüyle oluşan rekabet avantajından kaynaklanıyor gibi görülmektedir. Bilgiye dayalı sektörlerde anılan rekabet araçlarının etkileri ve mimarî kontrolü, 'kazanan hepsini alır' sloganında anlatıldığı gibi toptan bir başarı ödülü sunmaktadır[97].

Bu yeni bilgiler ışığında inovasyon şekilleriyle ilgilenilirken kuramsal güçlüklerle karşılaşılmaktadır. Çoklu çatışkılar öne çıkmaktadır. Mesela internet kullanımı, kopyalanması ve lisansında olduğu gibi teknoloji arttıkça değer de artabilmektedir. Düzenli, değere bağlı seçim yerine yapılan seçimler, aşırı büyümeye veya çöküşe, üstün çözümleri reddetmeye ve kalitesiz çözümlere mahkûm olmaya götürebilmektedir. Öngörüye karşıt olasılıklar, inovasyon anlayışının bilimsel temelli modelin ötesine götürülerek genişletilmesine zorlamaktadır[98]. Akademisyenler kadar yöneticilerin de inovasyonu pek çok sanayi ve sektör arasında paylaşılan bir görev

---

[94] Aykut Berber ve İbrahim Aksel, "Strategic approach to product design and development process, and effectiveness of industrial design practices", **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 1, 2007, s. 62.

[95] Bhaskar Chakravorti, **The slow pace of fast change**, Harvard Business School Press, Boston, 2003; aktaran: Miller v.d., a.g.e, s. 381.

[96] Liliana Gelabert, Andrea Fosfuri ve Josep A.Tribo, "Does the effect of public support for R&D depend on the degree of appropriability?" **The Journal of Industrial Economics**, No 57 (4), 2009, s. 764.

[97] Henry W. Chesbrough, "The logic of open innovation: Managing intellectual property", **California Management Review**, No: 45 (3), 2003, s. 54.

olarak görmeleri gerekmektedir. Yöneticilerin en iyi sanayi uygulamalarının taklidi konusunda çok daha az endişelenirken, gayretlerinin çoğunu rekabet oyunlarını tanımlayan stratejik konuları değerlendirmeye ayırmaları gerekmektedir. Yöneticiler örgüt stratejisi, genel rekabet durumu ve ürünler hakkında mimarî bilgiye ihtiyaç duymaktadır. Ayrıca yöneticilerin, rekabet oyunu gelişim tempo ve mantığı hakkında bir sezgi geliştirmeleri de gerekmektedir. Bazen akıntıya uymak, bazen de tabii ki ağırlıkla sektörel değişim üzerine oynamak seçilebilmektedir. Yeni oluşan oyunları en hızlı okuyabilen oyuncular, pazarın ilk evresindeki belirsizliği kendi avantajlarına kullanmak için en uygun noktada olacaklardır. Üst düzey örgüt yöneticileri, örgütlerin başarı ve başarısızlığına dair örgüt paydaşları ve rakiplerin işbirliğini de içeren bir bakış açısı geliştirme gereği duymaktadırlar.

Rekabet olgusunun, örgütler arasında olumlu ve olumsuz bağlar yarattığı, dolayısıyla sınırları olduğu ileri sürülmektedir[99]. Bu geniş tanımlama, örgütlerin, hem rakipleri hem de sanayi oyuncularının (tedarikçiler, müşteriler ve tamamlayıcılar) kazandıkları ticaret oyununun yarattığı (olumlu bağlantı) fırsattan yararlanarak, rakipleri üzerinde rekabet avantajı oluşturmalarının (olumsuz bağlantı) desteklenmesini mümkün kılmaktadır. Çünkü rekabet ve iş birliği (İng. coopetition), örgütlerin bağlarını eşit olarak birlikte şekillendirmektedirler[100]. Sürdürülebilir inovasyon oyununda yer alan tüm ana oyuncular büyüyebilmektedir.

Zengin oyun dinamikleri, ortak gereklilik olduğu kadar ortak bir kazanım olarak da algılanmaktadır. Ticaretin tüm oyuncular için ilk hedeflerinden birinin negatif toplamlı oyun olma potansiyelini ortak kurallar koymak (sektörel bir kültür oluşturmak) yolu ile pozitif toplamlı oyun hâline getirmenin, mümkün olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bu kısımda inovasyon hakkında karar verirken kullanılabilecek araçlardan biri olarak karar ağacının rekabet oyunu uygulamasındaki varsayımları üzerinde durulmuştur. Ayrıca geleneksel inovasyon yaklaşımının bazı

---

[98] Said Elbanna ve John Child, "Influences on strategic decision effectiveness: development and test of an integrative model", **Strategic Management Journal**, No: 28, 2007, s. 431.

[99] Adam M. Branderburger ve Barry J. Nalebuff, "The right game: Use game theory to shape strategy", **Harward Business Review**, No: 73, 1995, s. 175-190; aktaran, Giovanna Padula ve Giovanni Battista Dagnino, "Untangling the rise of coopetition", **International Studies of Management and Organization**, Vol: 37, No: 2, 2007, s. 32-52.

özelliklerinin piyasa ihtiyaçlarına göre gösterdiği değişime değinilmiştir. İzleyen kısımda ise rekabetçilik açısından örgütlerde inovasyonun gerekli olup olmadığı incelenecektir.

3. ÖRGÜTLERDE İNOVASYONUN GEREKLİLİĞİ

İşletmelerin inovasyondan beklediği en önemli hedeflerden biri gelecekte örgütün hayatta kalmasını mümkün kılacak rekabet üstünlüğünü sağlamasıdır[101]. Birçok örgüt gerçekleştirdiği inovasyonlar sayesinde önemli kazançlar elde etmektedir. Sunduğu rekabet üstünlüğü fırsatlarının yanında ürün ve süreç inovasyonları, örgütler için gittikçe yükselen bir gereklilik hâline gelmektedir. Bu gerekliliğin sebeplerinin incelenmesi ürün ve süreç inovasyonlarının stratejik olarak gerekliliğinin ortaya konması açısından yararlı olacaktır.

a. Ürün İnovasyonunun Gerekliliği

Ürün inovasyonunun temelinde sunulan mal ve hizmetler sayesinde pazar üstünlüğü oluşturma çabaları vardır. Araştırma sonuçları pazar performansı ve yeni ürünler arasında güçlü bir ilgileşim olduğunu göstermektedir[102]. Yeni ürünler pazar paylarının elde edilmesinde, korunmasında ve pazarlarda kârlılığın artırılmasında etken olmaktadır[103].

Herhangi bir örgütün tek başına kontrolünde olmayan, küreselleşme ile artan yabancı rekabet baskısı, teknolojinin zaman ve mekân engellerinin ortadan kalkması, tüketicilerin genişleyen satın alma alternatifleri ve artan bilinç ve gelir düzeyleri ile hükümet politikalarının pazarları uzun dönemde daha az öngörülebilir hale getirmiş olması gibi etkenler sonucu en yeni ürünler en yüksek gelirleri getirmektedir[104]. Bu gelişmeler, rekabet silahı olarak yeni ürün geliştirmeye verilen önemin dramatik

---

[100] A.e., s. 33; Rekabet daha çok kaynak yaklaşımını ilgilendirirken, iş birliği, stratejik ağlar perspektifinde değerlendirilmektedir: A.e. s. 48.
[101] Tuominen v.d., a.g.e., s.135-136.
[102] Tidd v.d., a.g.e., s.4.
[103] Erwin Danneels, "The process of technological competence leveraging", **Strategic Management Journal**, No: 28, 2007, s. 511.

biçimde artmasına neden olmuş, ürün inovasyonunu örgüt stratejisinin önemli bir unsuru hâline getirmiştir. Küresel rekabet, ürün hayat sürelerini kısaltırken, elektrik, elektronik gibi sermaye yoğun sektörlerde yeni ürün sunum sürelerini aylarla ya da otomotiv sektöründeki gibi sadece birkaç yılla ifade edilir hale gelmesine yol açmıştır. Benzer şekilde, çevre konusunda tüketici bilincinin artması ve hükümet politikaları, yeni ürünlere verilen önemin artmasına neden olmuştur[105]. Kısaca daha rekabetçi hale gelen pazarlarda, kalite ve maliyeti temel alarak farklılaşan örgütler yeni güçlüklerle karşılaşmaktadırlar.

Ürün inovasyonunun artan gerekliliğine örgüt dışı faktörler kadar bir takım iç etkenlerin de katkısı büyük olmuştur. Yeni ürün geliştirmenin temelinde yatan içsel faktörlerden biri, örgütlerin uzun dönemde gelişme ve büyüme isteğidir. Uzun dönemde büyümenin başarılması için yeni mamul ve hizmetlerin pazara sunulması zorunluluk hâline gelmiştir. Bu bağlamda da ürün inovasyonları örgüt büyümesini teşvik eden, satışların ve kârların artmasını sağlayan örgütler için kritik öneme sahip bir yetenek hâline gelmiştir[106].

b. Süreç İnovasyonunun Gerekliliği

Yaşadığımız çağda her alanda kendini hissettiren dışsal faktörler, süreç inovasyonlarının gerçekleştirilmesi konusunda da kendisini göstermektedir. İşletme ve müşteri arasında değişen ilişkide, müşteri ne istediğini, ne zaman, nasıl istediğini ve ne ödeyeceğini örgütlere kabul ettirmiştir. Pazarlarda ister nihai ister sektörel olsun müşterilerin istekleri ön planda olmaktadır. Artan rekabet benzer ürünlerin ayrı pazarlarda farklı rekabet unsurlarıyla satılmasını gerektirmektedir. Teknoloji ise bu değişimde hem etkin bir sebep hem de yardımcı bir güç olarak yer almaktadır. Gerçekten ürün inovasyonunun kurduğu yeni pazara başka örgütlerin girmesi arasında geçen zaman oldukça kısadır. Bu nedenle ürün inovasyonu yapanın toplayacağı ödüllerin miktarı yeni ürün için gerekli süreç inovasyonuna bağlı olarak

---

[104] Muammer Özer, "A survey of new product evaluation models", **Journal of Product Innovation Management**, Vol:16, 1999, s.77.

[105] Buna örnek olarak Çernobil faciasından sonra Rusya'da çevreye ve insan sağlığına zararsız Samsung'un Bio televizyonunun rekor sayıda satışa ulaşması verilebilir.

[106] Güleş ve Bülbül, a.g.e., s.160.

gelişecektir. Sürecin üstünlüğüne göre bu ödüller yeni ürünün pazar payı hâkimiyetinin ele geçirilmesi, 'know-how' anlaşmalarından kaynaklanacak getiriler ya da rakiplerin işten çekilmek zorunda bırakılması gibi geniş bir yelpazede olabilecektir. Ürün inovasyonu yapan örgütler için süreç inovasyonunun stratejik önemi daha büyük olmaktadır. Bu bölümün sonunda yapılan açıklamalardan zaman baskısının rekabet yarışında ürün ve süreç inovasyonunun önemini bir kat daha arttırdığı, yeniliklerden beklenen en büyük getirileri elde etmede zaman kullanım yeteneğinin son derece önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Diğer örgüt kaynaklarının etkin kullanılması ve zamanın boşa harcanmaması açısından atıl kaynakların en aza indirilmesi gerekmektedir. Zaman gibi atıl kaynakların da inovasyonda hem davranış teorisi hem de kaynak yaklaşımı çerçevesinde önemli rol oynadığı ileri sürülmektedir. Aşağıda inovasyonun önemi zaman boyutuyla birlikte ele alınmadan önce kullanıma hazır atıl kaynakların inovasyon üzerindeki çeşitli etkilerine değinilenecektir.

C. İNOVASYONU ETKİLEYEN ETMENLER

İnovasyon olgusu ile ilgili fikir edindikten sonra inovasyonu etkileyen iç ve dış etmenlerin neler olduğunun anlaşılması gerekmektedir. Böylelikle inovasyon ve rekabet arasındaki kavramsal bağ kurulabilecektir. Bu etmenlerin en önemlileri, örgütün iç kaynaklarıdır. Bu kaynakları uygun tarzda kullanabilecek organizasyon ve çevre faktörleri de örgütün performansını artıracak inovasyona kavuşmasına yardımcı olacaktır. İlk olarak atıl kaynakların inovasyona etkisi üzerinde durulacaktır.

1. ATIL KAYNAKLAR VE İNOVASYON

Artan oranda dinamik bir dünyada örgütler daha yenilikçi olmaya zorlanmaktadır. Aynı zamanda yine artan küresel rekabetle karşı karşıya kalan örgütler, tüm örgütsel

atıl kaynak biçimlerinden kurtulmaya çalışmaktadırlar. Bu iki karşıt güç bir ikilem potansiyeli barındırmaktadır. Eğer atıl kaynaklar bir etkin olamama göstergesi ise fakat aynı zamanda inovasyon için gerekli ise örgütler inovasyon kapasitelerini azaltacak derecede atıl kaynaklarını azaltma tehlikesiyle karşılaşabileceklerdir. Atıl kaynakların inovasyonla ilişkisinin grafiğinin ters 'U' biçiminde olduğu bulunmuştur[107].

Atıl kaynakların bütçe kısıtlarını hafifletmenin yanı sıra inovasyonu destekleme potansiyelinin bulunduğu ileri sürülmektedir[108]. Buna karşın atıl kapasitenin işe yaramaz, verimsiz ve yöneticilerin bencil çıkarları doğrultusunda artan bir olgu olduğu da söylenmektedir[109]. Nohria ve Gulati, atıl kapasite arttıkça inovasyonun yükseldiğini ileri sürerken, bir noktada fazladan atıl kapasitenin disiplin altına alınmayan araştırma ve geliştirme faaliyetlerine harcama yapılmasına izin verilmesi nedeni ile inovasyonu azaltmaya başladığını göstermektedirler[110].

Örgüt içindeki atıl kaynaklardan hem mevcut hem de artırılabilir olanlar inovasyon ile ters 'U' ilişkisi gösterirken örgütün dış kaynaklardan elde edebileceği atıl kapasite inovasyon ile doğru orantılı bulunmuştur[111]. Ayrıca örgütün potansiyel (dışarıdan elde edilebilecek) atıl kaynaklarından borcu çıkarıldıktan sonraki değerin öz kaynaklarına oranı ne kadar yüksek ise örgüt içinde inovasyonun o kadar artacağı ileri sürülmektedir[112]. Bunun gerekçesi ise yöneticilerin, üretime yönelik yatırımları, riskli olan araştırma geliştirme yatırımlarına tercih etmelerinden ötürü, ancak borcun az olduğu durumda inovasyona yönelmeleridir. Aslında mevcut hem de artırılabilir kaynaklar, örgütleri çöküşten ve inovasyon projelerinin akışına kayıtsız kalmaktan kurtarabilecektir. Fakat aynı zamanda rahat bir ortam oluşturarak yöneticilerin, en yüksek örgüt çıkarını ihmal etmesine de yol açabilmektedir. Bu nedenle eğer inovasyondaki düşüş örgütün gelecekteki çıkarlarına aykırı ise, bu tip vekâlet

[107] Nitin Nohria ve Ranjay Gulati, "Is slack good or bad for innovation?" **Academy of Management Journal**, Vol. 39, No: 5, 1996, s. 1261.
[108] Richard M. Cyert ve James C. March, **A Behavioral Theory of the Firm**, Englewood Cliffs, NJ Prentice Hall, 1963. s. 42.
[109] Scott W. Geiger, Luke H. Cashen, "A multidimensional examination of slack and its impact on innovation", **Journal of Managerial Issues**, Vol: 14, No: 1, 2002, s. 68.
[110] Nohria ve Gulati, a.g.e., s. 1259.
[111] Geiger, a.g.e., s. 80.
[112] A.e.

problemlerine çözüm aranması gerekmektedir[113]. Bowen'e göre Cyert ve March'ın davranış yaklaşımı ürün fiyat ve miktarı kararı için tasarlanmış olsa da zaman içinde, örgütteki rutin işler, öğrenme, politik davranış, yatırım ve satın alma kararları gibi inovasyon kararlarında da kullanılagelmiştir[114]. İnovasyonun oluşturulma süreci kadar uygulamaya karar verme yönünün de öneminden hareketle bu iki farklı yönü birleştirme çabaları önem kazanmaktadır.

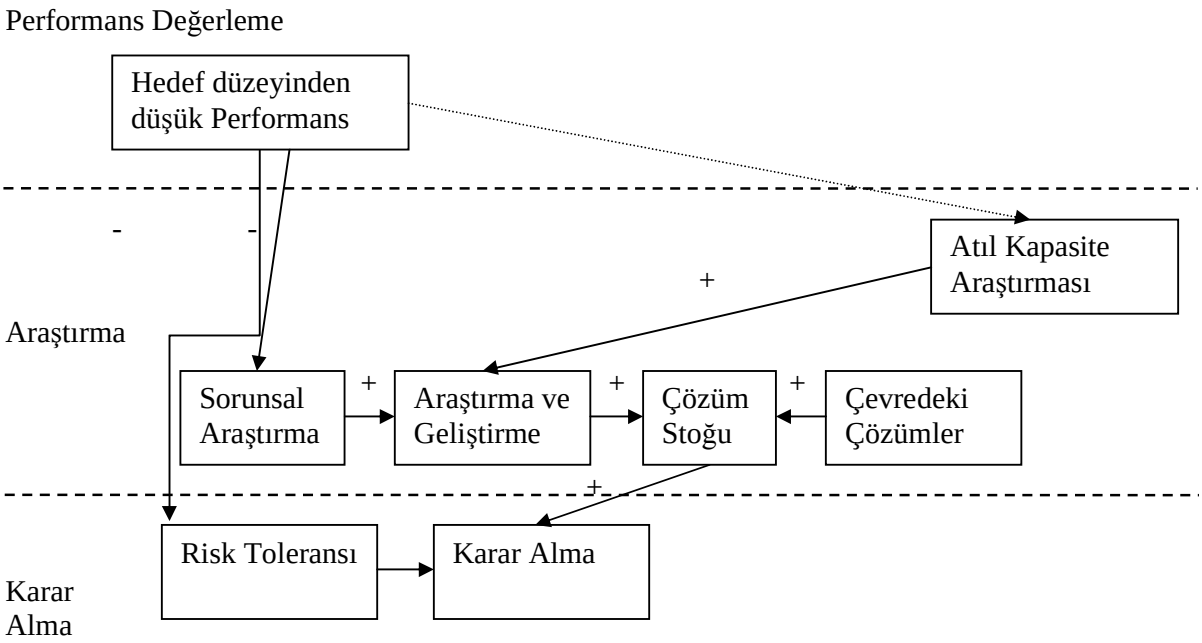
a. İnovasyon Uygulama Düzeyi Kararı

Örgütlerin uygulayacakları inovasyon düzeylerine ilişkin kararları incelemek, örgüt içinde inovasyonu başlatması muhtemel şartları ve sanayi dalında değişimi başlatması olası örgütleri tanımlamayı sağlayacaktır. Cyert ve March "örgüt teorisini geliştirmekteki inatçı problemin inovasyonlar problemi" olduğunu öne sürmüşlerdir[115]. İnovasyonun uygulanmasındaki önemli bir güçlük kaynağı, iki sürecin başarı ile tamamlanmasını gerektirmesidir: İnovasyona götüren geliştirme süreci ve inovasyon içeren ürünün kullanıma sunulmasına karar verme süreci[116]. Bu görüşle uyumlu olarak inovasyon üzerine yapılan araştırmalar da bu iki süreç üzerinde ayrı dallarda gelişmektedir.

İnovasyon geliştirme teorisi, bilginin elde edilme ve yönetimini incelemektedir. Ayrıca örgüt tiplerinin yenilikçilik düzeylerine odaklanarak yenilikçi insanların inovasyonu nasıl etkilediğini araştırmıştır. Karar alma teorisi ise, hangi koşulların yöneticilerin risk almasına izin verdiğine odaklanarak inovasyonlar ile örgütsel katılık, meşruluk ve riskten kaçınma arasındaki zıtlığın nasıl çözülebileceği ile ilgilenmiştir. Bu iki sürecin örgütsel inovasyona katkıları düşünüldüğünde iki teorinin bütünleştirilmesi gerekli görülmektedir[117]. Bütünleşmeyi sağlamak için davranış yaklaşımını kullanmak, inovasyonun geliştirilme ve karar alma süreci için uygun bir zemin oluşturmaktadır. Bu görüşe göre, inovasyon geliştirmek bir örgütsel

[113] A.e.
[114] Frances Bowen, "Corporate social strategy: Competing views from two theories of the firm", **Journal of Business Ethics**, No: 75, 2007, s. 99.
[115] Cyert ve March, a.g.e., s. 278.
[116] Henrich R. Greve (c), "A behavioral theory of R&D expenditures and innovations: evidence from shipbuilding", **Academy of Management Journal**, Vol. 46, 2003, No: 6, s. 685.
[117] A.e.

arayış biçimi olduğu için davranış yaklaşımının araştırma sürecine karşılık gelmektedir. İnovasyonları uygulama kararları da, davranış yaklaşımının örgütsel karar alma safhasına denk gelmektedir. Örgütteki inovasyonlara hem karar alma hem de araştırma süreçlerinin katkı sağladıkları kabul edilirse, örgüt ve örgütler arasındaki inovasyon düzeylerinin zaman içinde yüksek oranda değişken olmasını anlamak kolaylaşmaktadır. Ayrıca araştırma geliştirme departmanının geliştirdiği inovasyonların bazen uygulanamamasının anlaşılmasına da yardımcı olmaktadır.



Şekil 6. İnovasyon Kararı Alma Süreci.

Kaynak: Cyert Richard M. ve March James G., A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs, NJ Prentice Hall, 1963, s. 127; tekrar kullanan: Greve Henrich R., A behavioral theory of R&D expenditures and innovations: evidence from ship building, Academy of Management Journal, Vol. 46, 2003, No: 6, s. 686.

b. Araştırma ve Geliştirme ile İnovasyonun Örgütsel Belirleyicileri

Örgütlerde davranış yaklaşımı, örgütsel performans değerleme, araştırma ve karar almaya vurgu yaparak bunların örgütsel değişime nasıl etki ettikleri ile ilgili

önermeler getirmektedir. İnovasyon sürecindeki bu tartışmanın bir uygulaması Şekil 6'da görülmektedir.

Yöneticiler örgüt performansını 'hedef düzeyine' (İng. aspiration level) göre belirlemekte ve performans düşük olduğunda sorunsal araştırma (İng. problemistic search) başlatmaktadırlar[118]. Sorunsal araştırma, "bir problem tarafından uyarılmış... ve o probleme çözüm için yönlendirilen araştırmadır"[119]. Diğer süreçler de çözüm üretmektedir. Fazladan kaynakları olan örgütler, 'kıtlık durumunda onaylanmayabilecek fakat kuvvetli çevre bileşenleri desteği olan inovasyonlar için atıl kapasite araştırmasına' yönelmektedir[120]. Sorunsal araştırma, atıl kapasite araştırması ve dış çevredeki çözümler birlikte karar alıcılar için bir çözüm havuzu oluşturmaktadır.

Düşük performans, yönetimin risk toleransını arttırmaktadır. Çünkü **yöneticiler, tatmin edici en küçük hasıla düzeyinin altında kalan performansı kayıp durumu olarak görmekte, dolayısı ile çözüm geliştirmek için risk almaktadır**. Böylece kararlar, bir problemin, bir çözümün ve çözümü karar alıcılar için kabul edilebilir kılan bir risk tolerans düzeyinin varlığına bağlanmaktadır[121]. Risk toleransı, çoklu çözüm uygulama kapasitesini veya müsait çözüm adayları arasından yapılacak seçim sürecini etkilemektedir[122]. İnovasyon uygulama kararları, iki kuramsal etkisi olan performans değerleme ve karar süreçlerin bütünleşmesini gerektirmektedir[123].

Sorunsal ve atıl kapasite araştırmaları, farklı örgütsel bölgelerde yapılmakta ve inovasyonla sonuçlanabileceği gibi başkalarının keşiflerinden yararlanma (taklit) gibi inovasyon dışı bir sonuç ile de çözümlenebilmektedir. Diğer bir ifade ile araştırma ve geliştirme faaliyetleri ile gerçekleştirilen örgütsel süreçlerin çoğu direkt

---

[118] Sandra L. Schneider, "Framing and conflict: Aspiration level contingency, the status quo, and current theories of risky choice", "Learning, memory, and cognition", **Journal of Experimental Psychology**, No: 18, 1992, s. 1053: Hedef düzeyi (ing. aspiration level), 'bağımlı akılcı' karar alıcıların tatmin edici olarak nitelendirdiği en küçük hasıla olarak performansın sürekli başarı ve başarısızlık ölçütü olarak kullanılmaktadır.
[119] Cyert ve March, a.g.e., s. 121.
[120] A.e., s. 279.
[121] James C. March (a), **A primer on decision making: How decisions happen**, New York: Free Press, 1994, s. 90.
[122] Greve (c), a.g.e., s. 687.
[123] A.e.

olarak inovasyonla karıştırılırken, örgütsel araştırma ve inovasyon olası çözümün sadece bir bileşenidir. İnovasyon uygulaması için, inovasyonun çözüm havuzundaki bir seçenek olması gerekli olsa bile yeterli değildir. Çünkü diğer alternatiflerden biri de seçilebilecektir. Bu nedenle inovasyon oranları, hem araştırma ve geliştirme gibi süreçlerin inovasyon arzına hem de yöneticilerin inovasyonlar gibi riskli çözümlere talebine bağlı bulunmaktadır[124].

1) Sorunsal Araştırma. Sorunsal araştırma yöneticiler örgütün performansını tatmin edici en küçük hasıla düzeyinden düşük gördüklerinde başlatılmaktadır[125]. Böylece tatmin edici en küçük hasıla düzeyinin altında kalan performansın sorunsal araştırma başlatacağından hareket ile: Tatmin edici en küçük hasıla düzeyine göre performans düştüğünde araştırma ve geliştirme yoğunluğunun arttığı ileri sürülmektedir[126].

2) Atıl Kapasite Araştırması. Genellikle örgüt kaynaklarının artmasının deney yapmaya ve örgütün değişimine olanak sağladığı ileri sürülmektedir[127]. Fakat ürün geliştirenler, daha üst yöneticilerin bilmediği projelere zaman ayırarak gayrı resmî olarak da bu faaliyeti yürütebilmektedirler[128]. Bu tür atıl kapasiteye mahsup edilecek atıl kapasite (İng. absorbed slack) denilmektedir.

Atıl kapasite araştırmasının etkisi, sorunsal araştırmanın etkisinin tersini göstermektedir[129]. Sorunsal araştırma performans düşük olduğunda çözüm üretirken, atıl kapasite araştırması, kaynaklar bol olduğunda ve yine yüksek performans tarafından başlatılmaktadır (Şekil 6'daki kesik çizgiler bu ilişkiyi göstermektedir).

---

[124] A.e.
[125] Dany Miller ve P. H. Friesen, "Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum", **Strategic Management Journal**, 1982, No: 3, s. 1; aktaran, Greve (c), a.g.e., s. 688.
[126] A.e. s. 687.
[127] Cyert ve March, a.g.e., s. 120; James C. March, "Footnotes to organizational change", **Administrative Science Quarterly**, No: 26, 1981, 563; aktaran, Greve (c), a.g.e., s. 688.
[128] Robert A. Burgelman, "Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research", **Organization Science**, No: 2, 1991, s. 239–262; aktaran, Greve (c), a.g.e., s. 688.
[129] Feirong Yuan ve Richard W. Woodman, "Innovative behavior in the workplace: the role of performance and image outcome expectations", **Academy of Management Journal**, No: 53 (2), 2010, s. 323.

Sorunsal ve atıl kapasite araştırmasının karşıtlığı iki ayırım yapmak yoluyla çözümlenebilmektedir:

- Kaynak stokunu performans hareketinden ayırarak ve
- Mutlak performansı katlanılabilecek en düşük performans düzeyinden ayırarak.

Nesnel olarak zengin ve güçlü performansa sahip bir örgüt, eğer yakın geçmişinde daha yüksek performans göstermiş veya rakiplerinin şu andaki performansı daha iyi ise öznel olarak başarısız nitelendirilmektedir[130]. Atıl kapasiteye oranla performans daha öznel, kısa dönemli ve devamsız olduğu için araştırma ve geliştirme üstünde farklı etkileri bulunmaktadır. Örgütteki atıl kapasite arttığında araştırma ve geliştirme de artmaktadır.

3) Karar Alma. Sorunsal ve atıl kapasite araştırması araştırma ve geliştirme bütçelerinin artmasını sağlamakta fakat ürünlerinin direkt olarak pazara sunulmasını sağlamamaktadır. Yüksek performanslı örgütlerin yöneticileri, örgütsel değişimin barındırdığı risklerden kaçınmak için inovasyonları reddedebilmektedir. Düşük performanslı örgütlerin yöneticileri de, küçülme, verimlilik artırımı veya çeşitlendirme gibi inovasyon dışı çözümleri seçebilmektedir[131]. Şekil 6'da gösterilen üç araştırma sürecinden ikisi öncelikle örgütler arasıdır ve bunların yalnız biri özel problemlerden kaynaklanmaktadır. Örgütsel problem ve inovasyon arasındaki bağlantı alternatif çözüm kaynaklarının karışmasıyla kararsızlaşmaktadır. Çözümler yöneticinin dikkatini çekmek için yarışırken, inovasyonun performans sorunu ile eşleşme olasılığı azalmaktadır[132].

Örgütün, başka örgütlerin inovasyonlarından (taklit ederek) yararlanmak çözümü üzerinde, kendi geliştirdiği inovasyonlardan daha çok etkisinin olması için iki neden bulunmaktadır. İlk olarak taklit, erken müşterilerle ilişkiden kuvvetle

---

[130] James C. March, "Variable risk preferences and adaptive aspirations", **Journal of Economic Behavior and Organization**, No: 9, 1988, s. 5; aktaran, Greve (c), a.g.e., s. 688.

[131] Christina L. Ahmadjian ve Patricia Robinson, "Safety in numbers: Downsizing and the deinstitutionalization of permanent employment in Japan", **Administrative Science Quarterly**, No: 46, 2001 s. 622.

[132] William Ocasio, "Towards an attention-based theory of the firm", **Strategic Management Journal**, No: 18, 1997 s. 187; aktaran, Greve (c), a.g.e., s. 688.

etkilenmektedir fakat inovasyon temel olarak örgütün içinde gerçekleşmektedir[133]. İkincisi, risk teorisine göre örgütün performans seviyesi tatmin edici en küçük hasıla düzeyinin altında ise inovasyonlar daha kabul edilebilir çözümler olmaktadır. Kişiler sıklıkla riskten kaçınmakta ve beklenen değer sınırları içindeki bir maliyetle daha az değişken alternatifleri seçmektedirler. Fakat tatmin edici en küçük hasıla düzeyine erişemediklerinde daha yüksek risk alma eğilimi göstermektedirler. Sonuçta tatmin edici en küçük hasıla düzeyinin altındaki performans yöneticilerin sadece çözüm aramalarına değil, inovasyon çözümü gibi bir riski göze almalarına da sebep olmaktadır.

İnovasyon uygulaması, risk değerlemelerinden büyük oranda etkilenmektedir. Çünkü örgüt için inovasyon riskinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğunun değerlenmesi, stratejik bir karardır. Risk arayan yöneticiler inovasyonu tercih edebilecek hatta inovasyon ve daha düşük riskli çözümleri birlikte uygulayabileceklerdir. Fakat riskten kaçınan yöneticiler düşük riskli örgütsel değişimi veya hiç değişmemeyi tercih etme eğilimindedirler. Tatmin edici en küçük hasıla düzeyinin altındaki performans, risk alma ve sorunsal araştırmayı beraberce artırdığı için inovasyon uygulama olasılığı da bu seviyede artmaktadır.

Tüm araştırmalar, örgütün performansı düşükken, yüksek risk alma eğilimini göstermemektedir[134]. Araştırma ve risk konusu uzmanları, düşük performansa karşı değişimle cevap vermeyi önerirken; diğerleri örgütlerin, iç politikaları, dış taahhütleri, hareket tarzlarına bağlılıkları ve algısal eğilimleri nedeniyle katı olduklarını savunmaktadırlar[135]. Değişime örgütsel dirençten ulaşılan sonuç,

---

[133] Robert Drazin ve Claudia Bird Schoonhoven, "Community, population, and organization effects on innovation: A multilevel perspective", **Academy of Management Journal**, No: 39, 1996, s. 1065; aktaran, Greve (c), a.g.e., s. 688.

[134] Gerry McNamara ve Philip Bromiley, "Decision making in an organizational setting: Cognitive and organizational influences on risk assessment in commercial lending", **Academy of Management Journal**, No: 40, 1997, s.1063–1088; aktaran, Greve (c), a.g.e., s. 688.

[135] Michael T. Hannan ve John Freeman, "The population ecology of organizations", **American Journal of Sociology**, No: 82, 1977, s. 929; G. McNamara, Henry Moon ve Philip Bromiley, "Banking on commitment: Intended and unintended consequences of an organization's attempt to attenuate irrational commitment", **Academy of Management Journal**, No: 45, 2002, s. 443; Barry M.Staw, Lance E. Sandelands ve Jane E. Dutton, "Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multi-level analysis", **Administrative Science Quarterly**, No: 26, 1981 s. 501; Theresa K. Lant , Frances J. Milliken ve Bipin Batra, "The effect of an organization's recent performance history on strategic persistence and change: The role of managerial interpretations", in P. Shrivastava, Anne

performans geri beslemesine tepkinin, yüksek ve düşük performansa sahip örgütlerde farklılık göstermekte olduğudur. Tatmin edici en küçük hasıla düzeyinin üstündeki performans, riskli değişimden kaçınmak için iyi bir sebep olarak görülebilmekte fakat tatmin edici en küçük hasıla düzeyinin altındaki performans hem örgütü değiştirme hem de bu tarz değişimlerden kaçınma çabalarını tetikleyebilmektedir.

Katılığa götüren güçler, tatmin edici en küçük hasıla düzeyinin altında risk almaya karşı hareket ederken, tatmin edici en küçük hasıla düzeyinin üstünde risk düşürmeye çalışmamaktadırlar. Tatmin edici en küçük hasıla düzeyinin altındaki performansın örgütsel değişime etkisi daha zayıf olmaktadır. Diğer bir deyişle, tatmin edici en küçük hasıla düzeyine göre performans yükseldiği zaman inovasyonların uygulanma oranı düşmektedir. Bunun yanında, tatmin edici en küçük hasıla düzeyinin altındaki performans artışlarına göre inovasyon uygulaması oranı tatmin edici en küçük hasıla düzeyinin üstündeki performanslarda daha hızlı azalmaktadır.

Sorunsal araştırma, daha önce çok riskli oldukları için reddedilen inovasyonların yeniden değerlendirilmesini sağladığında hızlı sonuçlar üretebilmektedir[136]. Yöneticilerin düşük risk toleransı nedeniyle inovasyonlar reddedildiğinde sonuç, daha düşük bir inovasyon uygulaması oranı ve kısa zamanda uygulanmak üzere oluşturulan geçici bir inovasyon deposu olmaktadır[137]. Bilgi sızıntıları ve rakiplerin geliştirme çabaları bu inovasyon depolarını aşındırmaktadır. Yine de bu deponun en güncel tarafı, büyük olasılıkla hâlâ yenilikçiliğini korumaktadır. Böylece riskten kaçınan bir geçmişi olan örgütlerin, kullanılmamış müsait inovasyonları bulunmaktadır. Bu örgütler daha önceden reddedilen inovasyonları depodan çıkartarak hızla tepki verebilmektedirler. Öte yandan, geçmişinde yüksek risk toleransına sahip olan veya az araştırma yapan örgütler,

---

Sigismund Huff ve Jane E.Dutton (Ed.), **Advances in strategic management**, Greenwich, CT: JAI Press, Vol: 7, 1991, s.129; M. A. Mone, W. McKinley ve V. L. Barker, "Organizational decline and innovation: A contingency framework", **Academy of Management Review**, No:23, 1998, s. 115; aktaran, Greve (c), a.g.e., s. 688.

[136] Raghu Garud ve Praveen R. Nayyar, "Transformative capacity: Continual structuring by intertemporal technology transfer", **Strategic Management Journal**, No: 15, 1994, s. 365; aktaran, Greve (c), a.g.e., s. 688.

[137] A.e.

inovasyon depolarını boşalttıkları için sorunsal araştırmaya hızlı cevap verememektedirler.

Yüksek ölçüde belirsiz getirilerinden dolayı risk teorisinin, özellikle gereken harcama yüksek olduğunda, araştırma geliştirme harcamaları için de geçerli olduğu ileri sürülmektedir. Karşıt bir görüş, araştırma ve geliştirmenin yöneticilerin beklenen getiri ve riske göre karar vermelerine izin verdiği için örgüte inovasyon uygulama seçeneği sunarken belirsizliği azalttığını ileri sürmektedir[138]. Araştırma ve geliştirme faaliyetinin geçici inovasyon deposuna katkısı ile uyumlu olan bu görüş, yöneticilerin risk düşürme önceliklerinin, araştırma ve geliştirme uygulamalarını artırdığı düşüncesini desteklemektedir[139].

2. İNOVASYONDA ZAMAN FAKTÖRÜ

Hızlı inovasyon geliştiren örgütler rakiplerini hazırlıksız yakalamaktadırlar. Rakiplerinden daha hızlı inovasyonları pazara sunan örgütler rakiplerini genellikle olumsuz iki alternatifle karşı karşıya bırakmaktadırlar. Rakipler ya plânladıkları gibi ilerleyerek artık ihtiyaç duyulmayan bir yeniliği pazara sunacak, ya da geliştirme çabalarını durdurup başka bir çalışmaya yönelerek yüklü bir maliyete katlanacaktırlar. Bu nedenle de inovasyonda etkin zaman kullanımı, müşteri tatmini ve sürekli rekabet üstünlüğü sağlamada güçlü bir araç hâline gelmiştir[140]. İnovasyonda zaman faktörünün zihinde canlandırılabilmesi için ürün hayat eğrisini hatırlamakta yarar bulunmaktadır.

---

[138] Steven R. Grenadier ve Allen M. Weiss, "Investment in technological innovations: An option pricing approach", **Journal of Financial Economics**, No: 44, 1997, s. 397; aktaran, Greve (c), a.g.e., s. 688-689.

[139] Robert M. Wiseman, Grace McNamara ve Cynthia E. Devers, "CEO stock option wealth effects on firm risk & risk taking", Paper presented at the **AMJ Annual Meeting. 2001** s. 4-5; Greve (c), a.g.e., s. 689.

[140] Barbara B. Flynn, "The relationship between quality managemt practices, ınfrastructure and fast product ınnovation", **Benchmarking for Quality Management and Technology**, Vol:1, No:1, 1994, s.49.

a. Ürün Hayat Eğrisi

Ürün hayat eğrisi, bir örgütün ürün satışlarının zaman içindeki gelişimini, biyolojik bir benzetme ile çeşitli dönemler veya aşamalar hâlinde inceleyen bir modeldir[141]. Ürün hayat eğrisi modeli, ürünün pazara sunumundan, pazardan çekilmesine kadar olan süre içindeki satışlarının gelişimini göstermektedir. Ürün özelliklerine, pazar koşullarına ve rakiplerin karşılık verme durumuna bağlı olarak ürün hayat eğrilerinin uzunluğu değişebileceği gibi geçilen aşamaların sayısı da farklılık gösterebilmektedir.

Literatürde genel olarak ürünlerin beş aşamalı bir hayat süreci izledikleri kabul edilmektedir. Bunlar; 1-Sunuş, 2-Büyüme, 3-Olgunluk, 4-Düşüş ve 5-Ürünün piyasadan tamamen çekilmesi (ölümü) aşamalarıdır. Ürün hayat eğrisi modelinde, her ürünün her koşulda sınırları belirlenmiş aşamaları geçeceği söylenmese bile, ürün hayat eğrisi modeli örgüte yönetsel açıdan önemli faydalar sunmaktadır. Model en azından ileride meydana gelebilecekler hakkında bir fikir vererek örgütlere, faaliyetlerinde düzeltici tedbirler alma olanağı sunmaktadır. Bu tedbirler mevcut ürünlerin geliştirilmesi ya da tamamen yeni ürünlerin yaratılması şeklinde olabilmektedir. Örneğin, örgütler ürünlerinin büyüme aşamasında olduğunu gördüklerinde, ürünün olağan şekilde duraklama ve gerileme dönemine girmesini engellemek ya da geciktirmek için üründe değişiklikler yapabilmekte ya da ürün hatlarına yenilerini ekleyerek genişletebilmektedir[142].

Örgütler yeni bir ürün sunduklarında pazarda tutunması ve uzun bir süre pazarda kalarak kâr getirmesini istemektedirler. Bu amaçla ürünlerinin hayat süresini uzatmak için çaba harcamaktadırlar. Aynı zamanda rekabet ve teknolojideki gelişmeler ürün yaşam periyotlarını kısaltmaktadır. Örgütlerin tüketici zevk ve tercihlerindeki değişikliklere müşteri odaklı yaklaşımları uygulamaya koyarak karşılık vermesi, ürün hayat eğrisinin kısalmasını hızlandırmakta, ürün sunumu ile olgunlaşma arasındaki zamanı azaltmaktadır. Ürün hayat sürelerinin kısalmasıyla örgütlerin zamana bağlı olarak ürünlerini geliştirmeleri, ürün hatlarına yenilerini

[141] İsmet Mucuk, **Modern işletmecilik**, Türkmen Kitabevi, 9'uncu Baskı İstanbul. 1998, s.110.
[142] Gülfidan Barış, "Yeni mamül geliştirme sürecine yönelik bir model", **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve Ticari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt XII, Sayı: 1-2, s.74.

eklemeleri ya da ürün hayat süresinin dolmasını beklemeden ürünlerini kendilerinin eskiterek, pazara tamamen yeni ürünler sunmaları gerekmektedir. Ürün hayat süresinin uzun tutulması örgütlerin kârlılığının artması açısından önem taşımaktadır. **Ürün hayat eğrisinin eğiminin pozitif tutulmasının en etkin yollarından biri inovasyonun pazara hızlı getirilmesiyken, diğeri de hayat eğrisinin sonlarında başka inovasyonlar uygulamaktır**. Ürünün pazara hızlı getirilmesi, örgüte eğrinin altında kalan kârlı alanın tamamından yararlanma olanağı sunmaktadır. Uzayan pozitif eğimli hayat eğrisi boyunca satışlardaki artış da sağlıklı büyümeye olanak sağlamaktadır. Ayrıca örgüte hızlı inovasyon uygulamasının en önemli yararlarından biri olan pazarda ilk olma üstünlüğünden de yararlanma fırsatını sunmaktadır[143].

Hayat eğrisi, ürün için inovasyon kararlarında önemli bir etkendir. İnovasyonun etkili kullanımı için de zamanı iyi kullanmak aynı ölçüde önemlidir.

b. Zamanı Etkin Kullanmanın Önemi

Örgütün hızlı ürün geliştirmeyi başaramaması ya da rakiplerine göre birkaç hafta pazara geç girmesi bile fırsatların kaçmasına neden olabilmektedir[144]. Ürün inovasyonlarının sunum süresinin azaltılmasının, özellikle ürün hayat eğrisinin kısa olduğu ve hızlı büyüyen pazarlarda ürünün kârlılığı üzerinde ciddî etkisi bulunmaktadır. Japon üreticilerin ortalama üç yıllık zaman diliminde yeni bir arabanın tasarımını tamamlamakta uzmanlaştıkları görülmektedir. Hatta Toyota yeni bir arabayı onsekiz ay ya da daha az bir zamanda geliştirmektedir. Toyota, Corolla Spacio'yu on dört buçuk ayda üretime koymuştur. Yine Chrysler'in LH modelinin sunumunda hedeflediği üç yıllık zamanı başarması Chrysler'in GM ve Ford'a göre yeni modelleri daha hızlı pazara getirmesini ve araç başına daha yüksek kâr marjlarından yararlanmasını sağlamıştır. Ancak Amerikalı otomobil üreticileri için norm yaklaşık beş yıldır. Bu nedenle hızlı inovasyon geliştirme yeteneği Japon üreticilere otomotiv piyasasında ayrıcalıklı bir üstünlük sağlamıştır[145].

---

[143] Barbara Dyer, Ashok K. Gupta ve David Wilemon, "What first to market companies do differently", **Research-Technology Management Journal**, March-April, 1999, s.15.
[144] T. Hillman Willis ve Anthony F. Jurkus, "Product development: An essential ingredient of time based competition", **Review of Business**, Vol.22, 2001, s.24.
[145] Willis ve Jurkus, a.g.e., s.24.

Hızlı inovasyon geliştiren örgütlerin, farklı alanlarda kullanabilecekleri çok sayıda stratejik seçenekleri bulunmaktadır. Daha da önemlisi pazara sonradan giren örgütlere yani rakiplerine uygulayabilecekleri az sayıda stratejik seçenek bırakmaktadırlar. Örneğin, sonradan pazara giren örgütlerin hızlı inovasyon geliştiren örgütleri yakalaması için genellikle reklam, tutundurma ve dağıtım konusundaki bütçelerini yüksek tutması ya da ürünlerini daha düşük bir fiyattan sunmak dolayısıyla yüksek bir riski üstlenmeleri gerekmektedir. Bu bakımdan literatürde hızlı olmak inovasyonun tamamlayıcı unsurlarından biri olarak kabul edilmektedir[146]. Han ve arkadaşlarına göre, iki rakip ürün standardını elde etmeye uğraşırken, baskın ürün standardını ilk yakalamanın sunacağı yüksek getiri potansiyeli veya hiçbir şey elde edemeyerek geride kalma (satın alma imtiyazı dengesizliği ile 'kazanan hepsini alır' durumundaki gibi) olasılıklarına maruzdurlar. Örgütlerin teknolojik inovasyon rekabeti (örn. araştırma ve geliştirme) patent veya inovasyon konusunda diğerini geçme çabalarıyla meşgulken tuzağa yakalanmalarına sebep olabilmektedir[147]. Böyle bir rekabet gerilimi iç panik dengesi ile herkesin erken araştırma ve geliştirme yatırımı için acele ederek 'tutsakların ikilemine' düşmesi sonucu koordine edilmiş 'bekle gör stratejisinin' esnekliğinin yararlarını feda etmesine sebep olabilecektir. Örgütlerin erken evrede bundan kaçınmaları için bir 'araştırma evliliği' oluşturmaları bir çözüm olabilecektir. Direkt araştırma ve geliştirme rekabeti yerine, ortak araştırmanın faydalarından biri: Her bir örgütün daha düşük (ortak) araştırma ve geliştirme yatırımı ile aynı (araştırma ve ilişkili ticari) yarara ulaşılabilmesidir. Diğer bir fayda: Pazarı ele geçirmek için inovasyon yarışından kaçınarak teknoloji veya talep belirsizliğinde 'bekle gör stratejisinin' esnekliğini ya da seçenek değerini elde etmektir. Olumsuz yönü ise ortak araştırmanın yine de, pazarda ilk olma avantajına mal olmasıdır.

İnovasyonun rekabet üstünlüğü sağlamadaki rolü, zamanı etkin kullanma yeteneğiyle bir araya geldiğinde örgütlere, zaman etkin olarak yenilik yapabilmenin sinerjisinden yararlanma fırsatını sunmaktadır. İnovasyonun sağladığı rekabet

[146] Raymond E. Miles, Grant Miles, Charles C. Snow, Kirsimarja Blomqvist ve Hector Rocha, The i-form organization", **California Management Review,** Vol. 51, No. 4, 2009, s. 69.
[147] Han T. J. Smit ve Lenos Trigeorgis, "Strategic option and games in analysing dinamic technology investments", **Long Range Planning**. No:40, 2007, s.111.

avantajına karşın örgütlerin etkili bir biçimde ürün ve hizmet süreçlerini düzenlemeleri örgüt yapısına bağlı olarak değişen bir zaman gerektirmektedir. İnovasyonu uygulamaya koyma kararlarının en önemli değişkenlerinden biri de pazarda ilk olmanın getirdiği üstünlüklerdir.

3. PAZARDA İLK OLMANIN SUNDUĞU ÜSTÜNLÜKLER

Kısalan ürün hayat çevrimi zamanlarından dolayı örgütlerin inovasyon sunumunda ilk olmaları önemlidir. Müşteri için değer yaratan bir inovasyonu pazara ilk olarak sunan örgüt, taklitçi örgütlerin gecikmesi ile pazarda tek oyuncu olacağından inovasyonu için yüksek bir fiyat talep edebilecektir. Diğer bir ifadeyle tekelci kârlar elde edebilecektir. İlk hareket eden örgütün bu tekelci üstünlüklerinin geçici ya da dayanıklı olup olmadığı, rakiplerin verecekleri karşılıklar ile belirlenecektir[148]. Bazı araştırmalar pazara giriş sırası ile pazar payı arasında ilgileşim olduğunu göstermektedir[149]. Pazara ilk giren örgütlerin pazar payları takipçilere göre daha yüksek olmaktadır. Bu nedenle daha sonra girenler muhtemelen daha düşük başarı ve daha yüksek rekabetle karşılaşmaya hazırlıklı olmalıdırlar. Ayrıca bazı araştırmalar göstermektedir ki inanılanın aksine küçük örgütleri, boyutları, mevcut yeni pazarlara girmekten alıkoymamaktadır. Tersine büyük firmaların geçmiş başarıları ve büyük kaynaklarının başarıyı garantileyeceğinin düşünülmemesi gerekmektedir. Örneğin kamyon ve uçak taşımacılığının on yılı aşkın bir dönemi üzerinde yapılan bir araştırmada görülmüştür ki, radikal bir ortam değişiminin ardından elde edilen büyük bir başarıya bağlı olarak sonrasında gelişen stratejik durağanlık, performans düşüşü yaratmaktadır[150].

---

[148] Richard Heygate, "Why are we bungling process innovation", **McKinsey Quarterly**, No: 2, 1996, s.139.
[149] Joseph Johnson ve Gerard J. Tellis, "Drivers of success for market entry into China and India", **Journal of Marketing**, Vol.: 72, 2008, s. 10-11.
[150] Pino G. Audia, Edwin A. Locke ve Ken G. Smith, "The paradox of success: An archival and a laboratory study of strategic persistance following radical environmental change", **Academy of Management Journal**, No: 43 (5), 2000, s. 837.

Tablo 6. Pazara Giriş Sırasının Pazar Payına Etkisi

İlk girene göre pazar payı	1.	2.	3.	4.	5.
1.	1.00	%100.00			
2.	0.71	%58.50	%41.50		
3.	0.58	%43.50	%32.00	%24.50	
4.	0.51	%35.70	%25.40	%20.80	%18.10
5.	0.45	%30.80	%21.90	%17.90	%15.50	%13,90

Kaynak: Timothy N. Devinney, ve Jeremy Davis, The Essence of Corporate Strategy, (çevrimiçi) http://www.agsm.unsw.edu.au/~timdev/toc.htm, 1996, s.45., 04.03.2009 09:15.

Tablo 6 pazara giriş sırasına göre örgütlerin elde ettikleri pazar paylarını göstermektedir. Tablo 6'dan pazarda ilk olan örgütün pazar payının pazara sonradan giren örgütler ile küçüldüğü, fakat her durumda onlara kıyasla daha yüksek pazar payına sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 7. Pazarda İlk Olmanın Avantaj ve Dezavantajları

Avantajlar	Dezavantajlar
Yüksek bir pazar payının elde edilmesi	Takipçilere yarayabilecek öncü maliyetlere katlanılması
Kısa sürede maliyetlerin amorti edilmesi ve kâra geçilmesi	Müşteri ihtiyaçlarının değişebilmesi
Etkin dağıtım kanallarına ilk olarak ulaşılması ya da oluşturulması	Talep belirsizliklerinin yaşanması
Sektördeki kilit tedarikçilerin kontrol altına alınması	Taklitçilerin öngörülmeyen ölçüde başarılı olması
Taklitlere karşı önlemlerin (patent vb. gibi) alınması	Geri dönmeyecek yatırımların yapılması
Sektör standartlarının belirlenmesi	
İşletme imajının geliştirilmesi	

Kaynak: Gary Hamel (c), It delivers the greatest returns, Management Innovation, Leadership Excellence, No:5, 2009 (May), s. 5.

Pazara ilk giren örgütler pazarın bünyesinde var olan yapısal güçlüklerden yararlanarak kendilerine üstünlükler sağlamaktadırlar. Tercihlerini ve alışkanlıklarını değiştirmeye istekli olmayan müşteriler de pazara ilk giren örgütün üstünlüklerinin devam etmesinde oldukça önemli rol oynamaktadırlar[151].

Pazarda ilk olmanın avantaj ve dezavantajları Tablo-7'deki gibi özetlenebilir. Hemen tümü örgüt ve sektör düzeyinde durumsal etkiler olmasına rağmen avantajların daha fazla olduğu ilk anda göze çarpmaktadır.

Tablo 7'de görüldüğü gibi, inovasyon faaliyetlerinde zamanın etkin kullanımı, ürün ve süreç inovasyonlarının önemini daha da artırmaktadır. Bu durum örgütlere değerli üstünlükler elde etme fırsatları sunmakla birlikte, ciddi riskleri de bünyesinde barındırmaktadır. Başka bir ifade ile her örgüt hızlı ürün ve süreç inovasyonu ile önemli stratejik fırsatlara sahip olabileceği gibi başarısız ya da hatalı ürün ve süreç inovasyonu girişimleri ile de ciddi tehlikelerle karşı karşıya kalabilmektedir. Örgütün uygulayacağı inovasyon stratejisi bu noktada öne çıkmaktadır. Örgütün içinde bulunduğu koşullara ve örgüt hedeflerine uygun olmayan bir inovasyon stratejisi yürütülmesi, örgütü, rakipleri karşısında güç durumlara düşürebilmektedir. İnovasyon stratejileri ve rekabet ortamında strateji seçim kararı almak için göz önünde bulundurulması gereken noktalar üçüncü bölümde incelenecektir.

Sonuç olarak etkili inovasyonlar alanında pazarda ilk olma kararının, örgüt, marka büyüklüğü, pazar hedeflemesi gibi pek çok etkene bağlı olarak verilebileceğini, bununla birlikte ilk olmanın getireceği üstünlüklerin zayıflıklardan daha fazla olacağını söylemek yanlış olmayacaktır.

4. İNOVASYONDA BÜTÇE KISITLAMASININ ETKİSİ

Ekonominin zaman içindeki seyrinin düzenli olacağını var saymak için bir sebep bulunmamaktadır. Ekonomik gelişmenin portresi, sıçrama ve sekmelerle dolu bir dairesel akış sergilemektedir. Bu akış sürecini tetikleyip hızını ayarlayan faktörlerden

[151] Devinney ve Davis, a.g.e., s. 15.

biri, bazıları inovasyona dönüşen buluşlardır. Üretimin yeni metotları, yayılma süreci boyunca sektörel sistemin bütünü tarafından genelleştirilerek yeni bir fiyat seti oluşturulmaktadır. Bu süreç, inovasyon yapanın ve ilk takipçi kuşağın (fazladan) kârlarını eritecektir. Daha geç uyarlama yapanlar ise pazar dışına sürüklenme riski ile karşı karşıya kalacaklardır. İnovasyon, geçici kâr rekabeti ve kıt kaynaklar bir yana bırakılırsa uzun dönemde ücretleri artırmaktadır[152]. İç ve dış inovasyon örgütleri uyarlama ve imitasyon yapmaya zorlamaktadır. Hızla değişen teknolojik çevre ve rekabet ortamı örgütlerde inovasyon bütçesinin dikkatle yönetilmesi gereğini ortaya koymaktadır.

İnovasyon maliyetlerinin büyüklüğünün endişelendirdiği pek çok örgüt potansiyel olarak yeni ürün geliştirmekten kaçınmaktadır[153]. Bu inovasyon bütçesine yapılan baskıyı arttırmaktadır. Daha fazla kaynak tahsisi inovasyon sürecinin kalite ve hızını arttıracak olsa bile üst yöneticiler, bütçe sınırlarının aşılmasına engel olmaktadırlar. Gün geçtikçe inovasyon bütçelerinden harcamalar arttırılmadan kalite ve hızı artırma beklentisi yaygınlaşmaktadır. Örgütlerde bir araç olarak bilgi sistemlerinin kullanımı ve kalitesinin yönetilmesi yoluyla yüksek inovasyon bütçe baskısı altında bile inovasyon sürecinin kalite ve hızının arttırılmasının mümkün olduğu görülmektedir.

Üst yöneticiler bütçe parametrelerine oranla inovasyon harcamalarını daha az kısıtladıklarından, departman yöneticileri, inovasyon bütçe baskısının yüksek olduğu duruma göre düşük olduğu durumda, bilgi sistemlerinin kalitesine daha az bağımlılık duymaktadırlar. Diğer bir ifade ile örgütlerde bütçe kısıtlamaları bilişim sistemlerinin gelişmesini sağlamaktadır. Araştırmalar göstermiştir ki, belirgin bir bütçe baskısı ortamında daha rahat harcama ortamına kıyasla, karar süreci için bilgi kalitesine güven ile bilişim sistemi alt yapısının verilerinin, zamanında, güvenilir ve maliyet etkin olarak performansı arttıracağına olan inanç artmaktadır[154]. Ayrıca, kaliteli bilgi

[152] Heinz D. Kurz, "Innovations and profits Schumpeter and the classical heritage", **Journal of Economic Behaviour & Organization**, No:67, 2008, s. 276.
[153] Alan S. Dunk, "Innovation budget pressure, quality of IS information, and departmental performance", **The British Accounting Review**, No:39, 2007, s.115.
[154] Chong M. Lau, Liang C. Low, Ian R. C. Eggleton, "The impact of relience of accounting performance measures on job related tension and managerial performance: additional evidence", **Accounting, Organizations and Society**, No:20 (5), 1995, s. 378; Ken S. Cavalluzzo ve Christopher

sistemi verilerinin performans üstünde, inovasyon bütçe baskısının düşük olduğu durumda hiç etkisi bulunamazken baskının yüksek olduğu durumlarda olumlu etki ettiği bulunmuştur[155].

Daha önce atıl kaynakların inovasyona etkisine değinilen bölümde açıklananlar ile bütçe kısıtlamaları konusu birlikte ele alınırsa örgütlerin harcamalarındaki disiplinin, performansını etkilediği sonucuna ulaşılmaktadır. İzleyen bölümde inovasyon tarzı ile örgüt performansının ilişkisi üzerinde durulacaktır.

5. İNOVASYON VE ÖRGÜT PERFORMANSI

Porter, aynı anda çapraz stratejileri uygulayan örgütlerin arada sıkışma riskini göstererek, inovasyon ya da verimlilikten birinin vurgulanmasını, ikisinin beraber uygulanmasının çok zor olduğunu ileri sürmektedir[156]. Korkulan, kaynakların rekabet politikasının alternatifleri araçları için dağıtılarak yetersiz kalması sonucu örgütün liderlik yerine geride kalmasıdır. Bazı araştırmacı ve yönetim düşünürleri, Porter'ın orijinal fikirlerini uyarlamış ve 'bir örgütün, rakiplerince pazara sürülen değeri, daha düşük fiyatla karşılamak yoluyla' maliyet liderliği stratejisinin aynı zamanda verimli olabileceğini varsaymaktadırlar[157]. Uzun dönemde verimlilik veya inovasyondan biri

---

D. Ittner, "Implementing performance measurement innovations: evidence from government", **Accounting, Organizations and Society**, No:29, 2004, s. 252; David Marginson ve Stuart Ogden, "Coping with ambiguity through the budget: the positive effects of budgetary targets on managers' budgeting behaviours", **Accounting, Organizations and Society**, No:30, 2005, s. 446.

[155] Dunk, a.g.e., s. 121.

[156] Porter (c), a.g.e., s. 82.

[157]

Madde	Strateji değişkeni	Uygulama ölçümü	Tanımı
1	Maliyet etkinliği	Satılan malın maliyeti/ Toplam satışlar	Maliyet Liderliği yaklaşımının ölçeği
2	Sermaye harcamaları	Tesis ve makine, teçhizat harcamaları	Verimlilik ve kaliteyi arttırmak için teknoloji kullanım ölçeği
3	Sermaye yoğunluğu	Toplam değerler/ çalışan sayısı	Verimlilik ve kaliteyi arttırmak için teknoloji kullanım ölçeği
4	Örgüt büyüklüğü	Çalışan sayısı	Örgüt büyüklüğü ölçeği
5	Araştırma ve geliştirme harcamaları	Ar-Ge harcamaları/ Toplam satışlar	Gelecek için üstünlükler geliştirme ölçeği

Shun-Jen Hsueh ve Hsin- Hong Kang, "Cointegration relationships of strategy variables among firms within strategic groups", **Asia Pacific Journal of Management**: 24, 2007, s.66. Hsueh ve Kang,

üzerine fazla vurgu yapmak yöneticiler için sorun yaratmaktadır. Bu yönetsel miyopluk veya organizasyonel atalete yol açabilmektedir[158]. Bu eğilimler, örgütlerin pazar fırsatlarını kaçırma veya yaklaşan tehlikeleri ihmal etme olasılığını artırabilmektedir. Bir örgütün verimlilikteki başarısına katkı sağlayan temel yetenekler hızla örgütü değişen pazar koşullarına uymaktan alıkoyan temel katılıklara dönüşebilmekte ve örgütün yön değiştirmesine engel olabilmektedir[159].

Verimlilik odaklı veya inovasyon odaklı örgütler diğer yaklaşım için kaynak ayıramazken, 'iki yönlü' (iki elini de kullanabilen: İng. ambidextrous) strateji güden örgütler kaynaklarını her ikisine de paylaştırmaktadırlar[160]. Örgütün odaklandığı bir strateji (örn. verimlilik) yatırımından sağladığı gelir tamamlayıcı faaliyetini (örn. inovasyon) fonlamaktadır. Düşük maliyet, farklılaşma veya en uygun fiyat stratejilerinden farklı olarak iki yönlü örgütler, uzun dönemde rekabet avantajı yaratan tamamlayıcı bir kaynak setine sahip olmaktadırlar.

Pek çok sektörde faaliyet gösteren örgüt iki yönlü olabilmektedir. Bu örgütlerin izledikleri yol, sadece verimli ve yenilikçi olmak değil, fakat aynı zamanda uzun dönem boyunca iki yönlü olmak için gerekli yetenek, süreç ve ödülleri koordineli bir çabayla uygulamaktır. Özellikle mavi yakalıların iki yönlü stratejinin bir ayağına odaklandığı düşünülüyorsa, ödül sisteminde hata aranması gerekmektedir. Ayrıca müşteri ve diğer çıkar gruplarının anket yöntemiyle veri toplama sonuçlarına göre geri besleme yapılarak kaynakların, odak stratejiler

---

geçmiş araştırmalara (Karel O. Cool ve Dan Schendel, "Strategic group formation and performance: The case of the U. S. pharmaceutical industry, 1963–1982", **Management Science**, No: 33, 1987, s. 1120; Donald C. Hambrick, "High profit strategies in mature capital goods industries: A contingency approach", **Academy of Management Journal**, No: 26, 1983, s. 687, Anil Nair ve Larry Filer, "Cointegration of firm strategies within groups: A long-run analysis of firm behavior in the Japanese steel industry", **Strategic Management Journal**, No:24, 2003, s. 145; Porter (c), a.g.e., s. 178-186: dayanarak kullanılan strateji değişkenlerinin tanım ve ölçümleriyle ilgili yukarıdaki gibi bir özet tablo oluşturmuştur. Tüm bu çalışmalarda sözü geçen verimlilik ölçeği olarak hemen hemen tüm sözlüklerde de bulunduğu gibi Toplam satışlar/ Satılan malın maliyeti kullanılmaktadır, bu da maliyet etkinlik ölçeğinin ters çevrilmiş halidir. Ters yönlü olarak aynı oranda değiştikleri için yorumlanmalarında temel bir fark bulunmamaktadır.

[158] Matthew Sarkees ve John Hulland, "Innovation and efficiency: It is possible to have it all", **Kelley School of Business**, Indiana University, bushor: 715, 2008, s.2.

[159] D. Leonard Barton, "Core capabilities and core rigities: A paradox in managing new product development", **Strategic Management Journal**, No:13, 1992, s.115; Daniel A. Levinthal ve James C. March, "The myopia of learning", **Strategic Management Journal**, No:14, 1993, s. 102.

[160] Anil K. Gupta, Ken G. Smith ve Christina E. Shalley, "The interplay between exploration and exploitation", **Academy of Management Journal**, No: 49(4), 2006, s. 703.

arasında nasıl dağıtılacağını dinamik bir süreçle sık sık ayarlamak gerekmektedir. Bilgi sistemlerinin gelişmiş olması ve kurumsal yetkinliklerin arttırılmasıyla, verimlilik ve inovasyon arasında korunması gereken hassas, dinamik denge sürdürülebilmektedir. Yöneticilerin iki yönlü stratejinin başarısını ölçerken örgüt performansının çok boyutlu olduğunu hatırlamaları gerekmektedir. Gelirlerin örgüt için gerekli olduğu açıktır. Fakat değerlendirme yaparken gelir kıstasını kullanmak tek başına yanıltıcı olabilmektedir. Örneğin gelir hedefine odaklanan bir ölçüm verimliliği gözden kaçırabilir; bu da kârlılığa zarar vererek, iki yönlülük için çok önemli olan dengeyi bozabilmektedir. Yöneticiler iki yönlü stratejinin başarısını soyut ve somut performans ölçüm araçlarını içeren daha ayrıntılı bir skor kartı kullanarak değerlendirebilecektir. Gelirlerin yanı sıra, müşteri tatmini, kârlar ve yeni ürün uygulamaları başarı göstergeleri olarak kullanılabilmektedir[161].

İnovasyon hedefini verimliliğin çok önünde odak yapan örgütler, iki yönlü örgütler kadar yeni ürün uygulaması yapamamaktadırlar. Fakat bu, inanılması güç olgu, inovasyon ve verimliliğin karşıt değil tamamlayıcı stratejiler olduğunu onaylamaktadır. Örgüt kaynakları her iki stratejiyi de beslerken verimlilik ve inovasyon birlikte gelişmektedirler. Yeter ki iki yönlü örgüt stratejisine uygun davranışlar desteklensin, ölçülsün ve ödüllendirilsin. Aynı zamanda esneklik arttırılarak üretim ve hizmet hatttı çalışanlarının iş kararları almalarının desteklenmesi gerekmektedir. Çoklu stratejileri aynı anda uygulamak güç olsa bile araştırmalar sonucu, verimlilik ve inovasyon arasında vurgu seçimi yapmayı reddeden örgütlerin daha başarılı oldukları görülmektedir[162].

Örgütler inovasyon yapma fonksiyonunu küresel olarak geliştirme kararlarını, çakıştığı düşünülen verimlilik ve inovasyon hedeflemesi arasında yaptıkları seçime göre vermektedirler. Örgütlerin, bir yandan önemli pazar ve teknoloji bilgisine erişimi düşünürken, diğer yandan da verimliliği göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Örgütlerin küresel pazarda büyüme hedeflemesi, stratejik bir inovasyon yaklaşımı gerektiren ve örgütü en büyükleştirmeden çok en verimlileştirme ile ilgili bir sorun olarak algılanmaktadır. Örgütün küresel rekabet

[161] Sarkees ve Hulland, a.g.e., s. 4.
[162] A.e., s. 9-11.

avantajı getirecek böyle bir strateji uygulaması zordur ve kararın verilmesinden iki yılı aşkın bir zaman sonra gerçekleşebilmektedir[163]. Küresel inovasyon kavrayışı ve örgüt performansının doğrusal ilişki taşımaması ve karar ile uygulama arasında iki yıllık bir gecikme olması problemin özünü oluşturmaktadır.

a. Küresel İnovasyon Kavrayışı ve Örgüt Performansı

Küresel inovasyon yönetiminin örgüt performansı açısından inovasyon yönetimi konusunda vurgulandığı gibi önemli bir yeri bulunmaktadır. Porter'ın değindiği kümelenme artık sektör veya sınır tanımamaktadır[164]. Girişimci örgütlerin oluşturduğu çok boyutlu ilişki ağlarındaki bağların etki yayılımına göre üstün inovasyon kümeleri (İng. super clusters of innovation) oluşabilmektedir. Bahse konu küresel ilişki ağının özellikleri, (aile veya arkadaşlık gibi güçlü olmayan) zayıf bağlar, dayanıklı bağlar ve eşdeğerli bağlar olarak sıralanmaktadır[165]. ABD'deki Silikon Vadisindeki gibi inovasyon kümelerinde yer alan örgütlerin faaliyetleri, artık uzun süreli iş birliği, denk boyutlar, çok uluslu çeşitlilik ve uzmanlaşmanın yarattığı görevdeşlik ile kendine özgü birer olgu olmanın ötesine geçmektedir. Ortaya çıkan küresel inovasyon kavramının özellikleri özet olarak: Farklı ihtiyaçları olan pek çok ülkeye hizmet eden, dağılmış, müşteriye yakın, âdemi merkeziyetçi araştırma ve geliştirme organizasyonu, yüksek hızlı inovasyon süreci ve kültürel uyum içeren pazar modelidir[166]. Bu yeni modelde, rekabet avantajı her nerede olursa olsun inovasyon fırsatlarını alıp pazara verimli olarak indirmekten gelmektedir.

Ayrıca üstün inovasyonlar hedefleyen örgütlerin yer aldıkları her pazardaki inovasyon kümelerinde, ortak çıkarlarını kollamak üzere iş birliği yapan diğer örgütlerin de birer elemanı bulunmaktadır. Kimyadan bir örnekle, bileşikleri

---

[163] Hosein M. Fallah ve Thomas G. Lechler, "Global innovation performance: Strategic challenges for multinational corporations", **Journal of Engineering and Technological Management**, No: 25, 2008, s. 73.
[164] Anna Lee Saxenian, **The new argonauts: Regional advantage in a global economy**, Cambridge, MA: Harvard University Press, 2006, s. 14.
[165] Jerome S. Engel ve Itxaso del-Palacio, "Global networks of clusters of innovation: Accelerating the innovation process", **Business Horizons**, No: 52, 2009, s. 494.
[166] Lauge Baungaard Rasmussen ve Arne Wangel, "Work in the virtual enterprise—creating identities, building trust, and sharing knowledge", **AI & Soc**, Springer-Verlag London Limited, No: 21, 2007, s. 197.

oluşturan ortak elektronlara benzeyen bu elemanlar sayesinde zayıf bağlar dayanıklı irtibat zincirlerine dönüşmektedir. Örgütler arasındaki birden fazla girişime katkıda bulunan tek bir çalışan, kaynak hareketliliğini hızlandırarak, inovasyon, tedarik, üretim, müşteri kazanmak ve destek sağlamak yollarıyla stratejik olarak etkili bir bağlantı oluşturmaktadır[167].

Silikon Vadisi örneğinde bio – teknoloji, nano – teknoloji, güneş enerjisi ve diğer "yeşil" sanayiler gibi farklı sanayi oluşumlarının, kümelenmenin dış yararlarından pay alamamaları, inovasyon kümelerinin özelliklerinin, bazı faktörlerin varlığına bağlı olduğunu göstermektedir:

- Örgüt içi ve örgütler arası kaynak hareketliliği;

- Hızlı ve sık başvurulan bir inovasyon yöntemi olarak, teknolojiyi ticarileştirmek, iş modeli denemek ve yeni pazar oluşturmak amaçlarıyla yeni firma kurmak;

- Erken geliştirilen stratejik bakış açısı ve

- İnisiyatif ve amaçları uyumlu hale getirmek[168].

Araştırma ve geliştirme faaliyetleriyle inovasyonun ilişkisi henüz geniş kabul görmemiş, tartışmalı bir konudur[169]. Genellikle inovasyonun önemli bir rekabet aracı olduğu bilinmekle birlikte rekabet ortamının inovasyonu nasıl etkilediği konusunda daha fazla araştırma gereğini gösteren belirtiler bulunmaktadır[170]. Örneğin Aghion ve arkadaşları örgütler arasındaki teknoloji dağılımının (lider ve takipçisi arasındaki teknolojik farkın) yoğun rekabet altında artmakta olduğunu bulmuşlardır[171]. Buna karşın her ne kadar rekabetten kaçma etkisi ve firma büyüklük farkını hesaba

[167] A.e. s. 500.
[168] John Freeman ve J. Engel, "Models of innovation: Startups and mature corporations", **California Management Review**, No: 50 (1), 2007, s. 97.
[169] Govert Vroom ve Javier Gimeno, "Competitiveness by price leadership of strategic delegation in distinct units", **Academy of Management Journal**, No: 68, 2009, s. 919.
[170] Jen Baggs ve Jean-Etienne de Bettignies, "Product market competition and agency costs", **The Journal of Industrial Economics**, No: 55 (2), 317.
[171] Philippe Aghion, Nick Bloom, Richard Blundell ve Peter Howit, "Competition and innovation: an inverted-U relationship", **Quarterly Journal of Economics**, No: 120 (2), 2005, s. 726.

katmasalar da Haaland ve Kind, rekabet yoğunluğu ile araştırma ve geliştirme arasında ters U şeklinde bir ilişki bulmuşlardır[172].

b. Küresel İnovasyon Yönetiminin Boyutları

İnovasyonun tanımlandığı bölümde tanımlanan küresel inovasyon yönetimini beş boyutta incelemek mümkündür. Tablo 8, mevcut geleneksel inovasyon modelini, çok uluslu örgütler için yeni güçlükler içeren yeni küresel inovasyon modeli ile karşılaştırmaktadır.

Tablo 8. Küresel İnovasyon Modeli Geliştirirken Karşılaşılan Yönetim Güçlükleri

	Geleneksel inovasyon modeli	Küresel inovasyon modeli
İnovasyon Stratejisi	• Yerelden küresel pazara büyümek • Ölçek ya da hacim ekonomileri geliştirmek	• Küresel temelden büyümek • Pek çok küçük pazarda varlık • En verimli ve etkiliyi aramak
Örgütsel Yapı	• Merkezî, hiyerarşik, Anavatanda	• Âdemi merkezî • Organik ağ
İnovasyon Süreci	• Huni süreci • Merkezî izleme • Dağıtıcı ve hat bağlantısı	• Kalbur süreci • Âdemi merkezî izleme • Jeton telefon bağlantısı
Kaynak Dağıtımı	• Merkezî dağıtım eğilimi	• Küresel dağıtım • Küresel yönetim • Gerektiğinde yeniden dağıtım
İnovasyon Kültürü	• Tek kültür eğilimi • Kültürel yakınlaşma için İtme	• Kültürel çeşitlilik ve dağılma • Kültürel görevdeşlik

Kaynak: Hosein M. Fallah, ve Thomas G. Lechler, Global innovation performance: Strategic challenges for multinational corporations, Journal of Engineering and Technological Management, No: 25, 2008, s.66.

[172] Jan I. Haaland ve Hans J. Kind, "R&D policies, trade and process innovation", **Journal of**

Araştırma ve geliştirme laboratuarlarının, çok uluslu örgütlerin anavatanından uzak kolektif bir bilgi ağı olarak kurulması, örgütlerin inovasyon faaliyetlerinin küresel sayılması için ilk koşuldur[173]. Uluslararası örgütlerce bilgi üretme işi dağıtılıp yayıldıkça örgütlerin yeni potansiyel bilgi kaynaklarından yararlanma ve uluslararası birleşik ağlarla bütünleşmeleri artmaktadır. Buradaki güçlük merkezî inovasyon sürecinin verimliliğini âdemi merkezî organizasyon kuruluşunda yakalamaktır. Bu nedenle çok kültürlü ve açık fikirli işgücünün örgütlere sunduğu rekabet avantajına gerek duyulmaktadır[174]. Öncelikle insan kaynaklarında çeşitlilik, sürekli inovasyona dönüştürülen heyecan, enerji ve yaratıcılık verimli inovasyonun koşullarını oluşturmaktadır. Değişik ülke ve sanayi dallarından profesyonel girişimciler, yatırımcılar ve işverenler bir araya gelip etkileşerek, aynı ya da farklı sanayileri, dilleri, kültürleri ve kimlikleri bir ağ yapısında buluşturmaktadırlar[175]. Böylece uluslararası dağılımı artan ana teknoloji merkezine bağlı bilgi üretme merkezleri, diğer örgütlerin benzer merkezleriyle iletişimlerini arttırarak daha yaratıcı bir ortam üretebilmektedirler. Ayrıca satın alınan bağımsız tedarikçi örgütlerin, karmaşık ve dinamik iş gücü paylaşımıyla aralarında oluşacak yaratıcı rekabet ve iş birliği gerilimi çok yararlı olabilmektedir[176].

Ancak, iki örgütün hem rekabet hem de iş birliği yaptığı durumlarda, karmaşıklığı yönetmek ve böyle bir ilişkiden yararlanabilmek için ilişkinin iki yönünün birbirinden ayrılması çok önemlidir[177]. Çünkü birimler arası rekabet sonuçları hakkındaki karmaşık teorik görüşlerden bir bölümüne göre bunlar en güçlü büyüme engelleridirler[178]. Bu bakış açısına göre, rekabet kısa dönemli bir yaklaşımla

---

International Economics, No: 74, 2008, s. 186.

[173] Suma Athreye ve John Cantwell, "Creating competition? Globalization and emergence of new technology producers", **Research Policy**, No:36, 2007, s. 224.

[174] Richard Florida, **The rise of the creative class**, New York: Basic Books, 2002, s.22.

[175] Freeman ve Engel, a.g.e., s. 94.

[176] Anna Dubois ve Peter Fredriksson, "Cooperating and competing in supply networks: Making sense of a triadic sourcing strategy", **Journal of Purchasing & Supply Management**, No: 14, 2008, s.170.

[177] Maria Bengston ve Sören Kock, "'Coopetition' in business networks – to cooperate and compete simultaneously", **Industrial Marketing Management**, No: 29, 2000, s. 412.

[178] Howard Cox, "Encouraging creativity", **Business and Economic Review**, Oct – Dec 1993, s. 26-27; aktaran, Howard Cox ve Simon Mowatt, "Technology, organisation and innovation: The historical development of the UK magazine industry" (çevrimiçi) Paper 04-2003 http://www.aut.ac.nz/business/ enterprise, 27.04.2010, saat 09:39; Rosabeth Moss Kanter, "The case against 'cowboy management'" **Management**, Feb 1987. s. 19-21; Han T. J. Smit ve Lenos Trigeorgis, "Strategic options and games

kazanma arzusunu geliştirirken uzun dönemde düşük veya sıfır büyümeye neden olabilmektedir. Bunun tam tersi görüşte olanlar ise ürün ömürleri bu kadar kısa ve sınırları bu kadar değişken tanımlanmakta olan sektörlerde, kısa dönemli kârı en üst düzeye çıkarmaksızın, pazar paylarının elde tutulamayacağını savunmaktadırlar[179]. Örgütler, birimler arası rekabet, iş birimlerinin çevrelerindeki koruyucu duvarları yükseltmek, pazara ilk ürün süren örgüt olma avantajını elde etmek ve ardından pazar hâkimiyeti elde etmek için ürün, hizmet ve teknolojilerini geliştirmektedirler[180].

Tüm araştırma ve geliştirme merkezlerinin yeni küresel ürünlere dönüşebilecek, yeni ürün fikirlerini sunmak için eşit şansa sahip oldukları bir örgüt modeli, kurulan ağ yapısının yüksek işlem maliyeti ve yapısal dengesizlik kusurlarını bertaraf edebilecektir.

Üçüncü bölümde geniş olarak ele alınacak olan rekabetçi inovasyon için bazı yazarlar kıyıda kalan örgüt unsurlarının önemini vurgulamaktadırlar[181]. Âdemi merkeziyetçi inovasyon çabaları, hem daha iyi ilişkiler geliştirmesi hem de pratik yapma yoluyla daha geçerli uygulamalar yaratmalarından dolayı ün yönetimi stratejisi olarak da görülmektedir. Sektör ve örgüt hayatı tehlikedeyken, bu tür öğrenme ve deneyler, kökleşmiş dikkat çekici yönetim uygulamalarını söküp atarak sektör üyelerini daha yenilikçi sanayi uygulamalarına çağırmaktadır[182]. Küresel inovasyonda başarılı olmanın bir diğer yolu da özellikle patent alınacak inovasyonlar hedeflendiğinde yabancı pazarlardaki en güçlü örgütlerle ortaklıklar kurmaktır[183]. İlişki öğrenme ve bilgi çekme yeteneğine yatırım yapmak inovasyon performansını

---

in analysing dynamic technology investments", **Long Range Planning,** No: 40, 2007, s. 93; Fallah ve Lechler, a.g.e., s. 60;

[179] Noushi Rahman, "Duality of alliance performance", **The Journal of Amercian Academy of Business**, No: 10 (1), 2006, s. 307; Joutsenvirta ve Uusitalo, a.g.e., s. 388.

[180] Faiza Khoja, "Is sibling rivalry good or bad for high technology organizations?" **Journal of High Technology Management Research**, No: 19, 2008, s. 14.

[181] Stuart L. Hart ve Sanjay Sharma, "Engaging fringe stakeholders for competitive imagination", **Academy of Management Executive**, No.: 18 (1), 2004, s. 10.

[182] Monika I. Winn, Patricia MacDonald ve Charlene Zietsma, "Managing industry reputation: The dynamic tension between collective and competitive reputation management strategies", **Corporate Reputation Review**, Vol.: 11, No.: 1, 2008, s. 49.

[183] Irena Valantiniene ve Ingrida Krikstaponyte, "Winning challange in the era of globalization: The mastery of business management and development", Lithuanian Academy of Physical Education, **Kaunas University of Technology, Research Paper** No:11, May 2009, s. 172; Santamaria v.d., a.g.e., s. 514.

artırmaktadır[184]. Bunun yanında inovasyon performansına yatırım yapmak da rekabet avantajını artırmaktadır.

Genel olarak örgütlerde inovasyon ile ilgili literatürün tarandığı ikinci bölümde rekabet ortamının çerçevesi içinde kalınarak kavramlar tanımlanmaktadır. Özellikle rekabet kavramı hakkında daha geniş açıdan bir yaklaşımla iki kavramın ilişkisini ele almak üçüncü bölüme bırakılmıştır. İkinci bölümde yer alan incelemelerden rekabetin inovasyona etkisinin sınırlı ve araştırmaya muhtaç olduğu anlaşılmakla birlikte iki kavram arasında bir bağın olduğu ile ilgili sonuçlar da çıkarılmıştır. Stratejik inovasyonla ilgili niteleme ve tanım eksikliğinin tamamlanması da üçüncü bölüm içinde yer almaktadır.

[184] Dagfous'a göre "Hedef düzeyi: Örgütlerin iç ve dış bilgiye etkin olarak ulaşarak kullanışlı hale getirme, böylelikle innovasyon ve değişen çevreye uyum yeteneğini geliştirebilme kapasitesisir" (A. Dagfous, "Absorptive capacity and the implementation of knowledge intensive best practices", **S.A.M. Advanced Management Journal**, No: 69 (2), s. 21); Yu-Shan Chen, Ming-Ji James Lin ve Ching-Hsun Chang, "The positive effects of relationship learning and absorptive capacity on innovation performance and competitive advantage in industrial markets", **Industrial Marketing Management**, No: 38, 2009, s. 157.

III. Bölüm

REKABET GERİLİMİ VE STRATEJİK İNOVASYON İLİŞKİSİ

Bu bölümde rekabet gerilimi ile stratejik inovasyon ilişkisi üstünde durulacaktır. Rekabet ve inovasyon kavramlarının ilişkisi ile başlayan üçüncü bölümde ilk olarak rekabet ve inovasyonla ilgili ilişki kuralları, prensipler, araştırmalar ve etkiler ortaya koyulacaktır. Ardından, rekabetten kurtulmakla ilgili teknolojik türbülansın etkisine, inovasyon kıyaslamalarına ile bozucu inovasyonlara değinildikten sonra stratejik inovasyona değinilerek örgütün esneklik – katılık dengesine ve stratejik inovasyon uygulanması konusuna geçilecektir. Dördüncü bölüm olan araştırmanın konusunu da oluşturan farkındalık motivasyon ve yetenek perspektifinde rekabet geriliminin incelenmesinden önce kaos ve stratejik inovasyon ilişkisi, stratejik yönetim eleştirisi ve son olarak ta araştırma konusu ile ilgili daha önce yapılmış çalışmalar ele alınacaktır.

Çevreyi veri olarak kabul eden **yapısal** ve çevreyi şekillendiren yeniden **yapılandırmacı** olarak adlandırılan iki tür temel stratejiden bahsedilmektedir[1]. Bu görüşe göre örgüt tarafından hangisinin seçileceği, çevrenin çekiciliği, kullanılabilecek yetkinlik ve kaynaklar ile organizasyonun rekabete mi inovasyona mı yönelimli olduğunun değerlendirilmesine bağlanmaktadır. İki yönlü örgütler her ikisine birlilikte yönelebilmektedirler.

Hangi strateji seçilirse seçilsin başarı, doğru sıralanmış, alıcılar, hissedarlar ve organizasyonla birlikte çalışan veya organizasyon için çalışan insanları hedefleyen bir strateji planı yapmaya bağlanmaktadır. Yaklaşımların farklılığı, kendine has

sıralanış tarzlarından kaynaklanmaktadır. Yapısal stratejiler tüm planların ya düşük maliyete ya da farklılaşmaya odaklanması gerektiğini ileri sürmektedirler. Yapılandırıcı stratejiler ise her ikisine birden[2].

Ekonomistler rekabetin fiyatla ilintili ürün özelliklerini artırdığını geniş ölçüde kabul etmelerine rağmen rekabetin inovasyonu teşvik ettiğini hemen söyleyememektedirler[3]. Hatta tamamen zıt yönlü bir bakış açısıyla rekabetin ardındaki itici gücün inovasyondan geldiğini ileri sürmektedirler[4]. Ekonomi literatürü, ilk zamanlardan bu yana, rekabetin yeni ve değişik ürünler veya üretim süreçleri geliştirmeyi özendirdiğini belirtmekte çekingen davranmaktadır[5]. Pazar büyüklüğü, ürün ikame derecesi, giriş maliyetleri ve teknolojik fırsatlar, inovasyonun ana değişkenleri olarak kabul edilmektedir[6]. Pazar bazında örgüt sayısının artmasının (daha yoğun rekabet) ürün çeşitlerine talebi azaltmaz ise ürün fiyatlarını düşürme maliyetini azaltıcı etkisine karşın, ikame mallarındaki bolluk yüzünden ürün fiyatlarını düşürme maliyeti artmaktadır. Pazar büyüklüğünün artması ürün çeşitliliğini arttırabilecektir. Fakat talep artışı olmaz ise, ikame malların artmasıyla pazara giren örgüt ve ürün çeşidi azalmaktadır. Rekabet yoğunlaştıkça, giriş çıkış engelleri azalırken, inovasyon çabaları artmakta fakat yeni ürün sunumu azalmaktadır. **Bu da rekabetin sadece süreç inovasyonunu arttırdığını göstermektedir**.

Joseph Schumpeter, "yaratıcı tahribat" nitelemesiyle hem inovasyonun yararını hem de rekabetin inovasyona yol açtığı ile ilgili kuşkuculuğun temelini oluşturmuştur. Schumpeter kapitalizmi, eskiyi alaşağı eden kuvvetli rüzgârları yaratıcısı olarak tanımlamaktadır[7]. Ayrıca Schumpeter'in rekabet ile inovasyon

---

[1] W. Chan Kim ve Renée Mauborgne (b), "How strategy shapes structure", **Harvard Business Review**, Sep 2009, s. 73.
[2] A.e. s.74.
[3] Jonathan B. Baker, "Beyond Schumpeter vs. Arrow: How antitrust fosters innovation", **Antitrust Law Journal**, 00036056 , 2007, Vol. 74, Issue 3, 2007, s. 1-7.
[4] George J. Y. Hsu, Yi-Hsing Lin ve Zheng-Yi Wei, "Competition policy for technological innovation in an era of knowledge-based economy", **Knowledge-Based Systems**, No: 21, 2008, s. 829.
[5] Joseph A. Schumpeter (a), **The theory of economic development**, MA: Harvard University Press Cambridge, 1934, s.4.
[6] Xavier Vives, "Innovation and competitive pressure", **The Journal of Industial Economics**, No: 56 (3), 2008, s. 419.
[7] Joseph A. Schumpeter (b), **Capitalism, socialism and democracy**, Harper and Row, New York, 1942, s. 66.

arasında ters ilişki bulunduğunu ileri sürmesine karşın rekabet, inovasyon ürünleri ve büyüme arasında doğrusal bir ilişki olduğu diğer araştırmacılarca kanıtlanmıştır[8]. Buna rağmen rekabetin büyümeye neden olabileceği ile ilgili varsayımların sebepleri tam olarak aydınlatılamamıştır[9]. Bu konuda zamanın durumsal bir faktör olabileceği ileri sürülmektedir[10]. Süreç geliştirme uygulamalarında, özellikle pazar önderlerinin israf ettiği kaynaklardan ders çıkararak onlardan daha başarılı olan takipçiler örneği göz önüne alındığında zamanın etkisine de şüphe ile yaklaşılmaktadır. Yine de bazı durumlarda pazar önderlerinin rekabet avantajı sağladığı görülmektedir. Özellikle çevresel girişimlerin sağladığı doğanın pek çok açıdan etkili kullanımı, patenti alınmış teknolojiler ve rakipler tarafından taklit edilmesi güç olan ürünler, daha uzun süre sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadır[11].

Örgütlerin ve sektörlerin özelliklerini değerlemek, pazara ilk giren veya takipçisi olmak seçimini etkilemektedir. Örneğin geleneksel bir pazara yeni (radikal) bir teknolojiyle ilk olarak giren örgüt, yerleşik örgütlerin zengin kaynak stokları ile bu yeniliği takipte güçlük yaşayacaklarından dolayı muhtemelen başarılı olacaktır. Fakat genel bir pazar kesitine yeni (radikal) bir teknolojiyle ilk olarak giren örgüt, yerleşik örgütlerin marka ve ünlerinin yanındaki, tamamlayıcı varlıklarından dolayı muhtemelen başarısız olacaktır[12]. Ayrıca büyük firmaların ve tekelcilerin rekabetçi pazar firmalarından daha yenilikçi olabilecekleri de ileri sürülmüştür.

Arrow, tekelden çok rekabetin inovasyonu ödüllendirdiğiyle ilgili rekabet mantığını ileri sürmektedir. Arrow 1962'de kazanacak daha az şeyi olduğundan tekelcinin rekabetçiden daha az araştırma ve geliştirme yapacağını söylemiştir.

---

[8] Paul Geroski, **Market structure, corporate performance and innovative activity**, Oxford University Pres, Oxford, 1994, s. 121; Richard Blundell, Rachel Griffith, John van Reenen, "Market share, market value and innovation in a panel of British manufacturing firms", **Review of Economic Studies**, No: 66, 1999, s. 529; aktaran, Alberto Bucci ve Carmelo Pierpaolo Parello, "Horizontal innovation based growth and product market competition", **Economic Modelling**, No: 10, 2008, s. 1.

[9] A.e.

[10] Nina Rosenbusch, Jan Brinckmann ve Andreas Bausch, "Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs", **Journal of Business Venturing**, No: 5, 2010, s. 6 (çevrimiçi), http://www.tcm.com/doi:10.1016/ j.jbusvent. 2009.12.002. 5 Mayıs 2010, saat 21:55.

[11] Michael L. Barnett, "Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility", **Academy of Management Review**, Vol: 32, No:3, 2007, s. 811.

[12] Sofy Carayannopoulos, "How technology-based new firms leverage newness and smallness to commercialize disruptive technologies", **Theory and Practice**, Mar 2009, s. 434.

Tekelci var olan işin çoğuna sahip olmasaydı, fiyat düşürmek, kaliteyi geliştirmek veya yeni bir ürün oluşturmak için köklü bir değişim yapacak kaynağı tahsis edebilecekti. Tersine meydan okuyan rekabetçi örgüt aynı inovasyonu yaptığında, daha önce rakipler tarafından yürütülen bir işten pay kapacağı için daha çok kazanmayı umacaktır. Tekelcinin yenilik yapmasındaki bu sınırlayıcı güdüye 'Arrow (ok) etkisi' veya 'yerini alma etkisi' denilmektedir. Çünkü yeni iş geliştirmekten çok tekelcinin kendine yer edinmek için başkasını hedef almasıyla ortaya çıkmaktadır. Bu etki, yeni ürün veya sürecin eskisini tamamen alaşağı ederek yerini aldığı zaman (radikal inovasyon) ya da tekelcinin bir başka örgütün (belki yeni giren) yakın bir gelecekte benzer bir düşünceyi uygulamaya koymasından korkmadığı zaman en güçlü olmaktadır.[13]

Öne çıkan fakat birbiriyle zıt görünen değerlemelerin hepsinin geçerli olduğu düşünüldüğünde inovasyonun rekabeti körüklediği ve rekabet sayesinde de inovasyonların arttığı gibi bir önerme ortaya çıkmaktadır. Hangi yönde olursa olsun iki kavram arasında bir ilişki bulunmaktadır.

A. REKABET VE İNOVASYONLA İLGİLİ PRENSİPLER

Rekabet stratejisi tamamen yeni bir iş sahası yaratmak anlamına gelebilmektedir[14]. Eğer bu iş sahası örgüt için kârlı ise, örgüt rekabet avantajı oluşturmaktadır. İş sahasına yeni örgütler girene kadar örgüt tekelci bir konuma sahiptir. Örgütün tekelci konumunu kaybetmesi özellikle yeni ortaya çıkan ve yenilikçi sanayi dallarında sık görülmektedir.

Schumpeter ve Arrow'un zıt önermeleri ekonomi yazınında sektördeki inovasyonun ne ölçüde pazar rekabetiyle ilgili olduğuna dair araştırmalarda hızlı bir artış yaratmıştır[15]. Bu araştırmalar sonucu rekabet ve inovasyonla ilgili dört prensip

[13] Hsu v.d., a.g.e., s. 828.
[14] Umberto Bertelè ve Vittorio Chiesa, **International encyclopedia of the social and behavioral sciences**, Editörler: Neil J. Smelser, Paul B. Baltes, Elsevier, Harvard Unv. Press, 2008, s. 2440.
[15] Daha geniş bilgi için: Joseph Schumpeter'in, **Capitalism, socialism, and democracy** (3rd ed. 1942) s. 83'e atıfla Richard Gilbert'in, ("Looking for Mr. Schumpeter: Where are we in the competition-

ortaya çıkarılmaktadır. Bu prensipler inovasyon belirleyicileri hakkındaki ekonomik araştırmaların bulgularının tümünü kapsamakta ve aynı zamanda özellikle tekelleşmeye engel olmakla ilgili önemli unsurları açıklamaktadır[16].

- 1'inci Prensip, inovasyonun içindeki, yani aynı yeni ürün ya da süreci geliştirmeye çalışan örgütler arasındaki rekabet inovasyonu teşvik etmektedir.

Örgüt hedefini bir inovasyon öncüsü olmak olarak belirleyen örgütler kendilerini zor bir yarışta bulacakları için daha çok çalışmaktadırlar. Bu dinamik, özellikle ekonomi yazınında 'patent alma yarışlarındaki' araştırma ve geliştirme rekabetinde görülmektedir. Rakiplerin sayısı rekabet gerilimini etkilemektedir. Çoğu araştırma rekabet yoğunluğunu araştırmak için örgütleri araştırma birimi olarak ele almaktadır[17]. Oyun teorisi kullanılarak yapılan rekabet araştırmalarının öngörülerine göre, rakiplerin sayısı arttıkça rekabet yoğunlaşmakta ve pazar daha seyrekleşmektedir[18]. Rakiplerin etkileşiminde yakından izlemeyi zorlaştıran daha fazla unsurun yer aldığı kalabalık pazarlardaki durum rekabet davranışını güçlendirmektedir. Öte yandan daha derişik pazarlarda rekabet hareketleri çok belirgindir ve örgütler rekabeti yakından izleyebildiklerinden iş birliği davranışı yoğunlaşmaktadır.

Yüksek rekabet yoğunluğu hızlı ürün geliştirmeyle ilişkilidir. Değişik odaklardan yükselen rekabet, yeni ürün geliştirme ve ürün nişleri peşinde olan örgütleri daha agresif ve esnek yapmaktadır. Bu görüşün tersten okunması ise eğer

---

innovation debate?", **Innovation Policy and the Economy**, Editörler: Adam B. Jaffe, Josh Lerner ve Scott Stern, No: 6, 2006, s. 159), içinde daha ayrıntılı bir literatür taraması yanında ürün ve süreç ile zorlayıcı ve zorlayıcı olmayan innovasyonların (ing. non-drastic ve drastic innovation), farklarının tarifini bulabilirsiniz.

[16] Örgüt büyüklüğü ve araştırma ve geliştirmenin innovasyonu ödüllendirmedeki etkisi için bz. Richard J. Gilbert, "Competition and innovation, antitrust law, Issues in Competition Law and Policy", **American Business Administration**, No:1, 2008.

[17] Örneğin: Ken G. Smith, Walter J. Ferrier ve Hermann Ndofor, "Competitive Dynamics Research: Critique and future directions", **Handbook of Strategic Management**, Ed. Michael A. Hitt, R. Edward Freeman ve Jeffrey S. Harrison, The Blackwell, Oxford UK, 2001, s. 154; Ken G. Smith, Curtis M. Grimm, Ming-Jer Chen ve Martin J. Gannon, "Predictors of competitor strategic actions: Theory and preliminary evidence", **Journal of Business Research**, No: 18, 1989, s. 245-258; Walter J. Ferrier, "Navigating the competitive landscape: The drivers and consequences of competitive aggressiveness", **Academy of Management Journal**, No: 44, 2001, s. 858.

[18] Curtis M. Grimm ve Ken G. Smith, **Strategy as action: Industry rivalry and coordination**, Cincinnati, South-Western College Publishing, 1997, s. 490; Ming-Jer Chen ve Ian C. Macmillan, "Nonresponse and delayed response to competitive moves: The roles of competitor dependence and action irreversibility", **Academy of Managemert Journal**, Vol. 35, No. 3, 1992, s. 539-570.

rekabet baskıları düşükse önceden sağlanan fiyat ve farklılık avantajlarını sürdürmek daha kolay olacağından inovasyon azalabilecektir. İki görüş bağdaştırılırsa rekabet ve inovasyon arasındaki ilişkinin eğrisel olduğu, pazar yoğunluğu kaynak cömertliğinin zıt etkilerini dengelerken **orta seviyeli pazar yoğunluğu ve rekabetin inovasyonu en çok kolaylaştırdığı** sonucu çıkarılmaktadır. Dış rekabet kaynakları azaltırken ortak veya bağlı iş birimleri arasındaki rekabet verimli inovasyonu arttırarak büyüme sağlayabilmektedir[19].

- 2'nci Prensip, var olan bir ürünü üreten rakip örgütler arasındaki rekabet bu örgütleri, daha düşük maliyetler, kalite geliştirmek veya daha iyi ürünler sunmak için yollar aramaya teşvik etmektedir.

Örgütler araştırma ve geliştirmeye yönelirler çünkü inovasyon rekabetten kurtularak daha fazla gelir sağlamalarına izin verebilmektedir. Bu Arrow'un fikrini ele alma yollarından biridir: Rekabetten kurtulmak hedef olmaktan da kurtulmak anlamına gelmektedir. İnovasyon öncesi rekabete daha az maruz kalan örgüt böylece aşağı eğimi daha dik (fiyattan daha bağımsız) bir talep eğrisi elde ederek yenilik çabalarını azaltabilmektedir. Bu durumda zaten korumak istediğinden daha büyük ekonomik getiri sağlamaktadır. Diğer bir deyişle daha az rekabetle karşılaşan örgüt rekabetten kurtulmak için daha az çaba harcamaktadır. Tabi ki tam tersi de geçerlidir[20].

- 3'üncü Prensip, inovasyondan sonra daha büyük bir ürün pazarı rekabetiyle karşılaşacağını öngören örgütler araştırma ve geliştirme yatırımı yapmaya daha isteksiz olmaktadırlar.

Bu önceki prensibin döndürülmüş hâlidir: Eğer inovasyon rekabetten kurtarmak yerine örgütü şiddetli rekabete itecekse örgüt araştırma ve geliştirmeden daha az kâr bekleyecektir. Sonuç olarak örgüt ilk önceliği inovasyon izlemeye vermeye daha az istekli olacaktır[21]. Bu güdü, örgütleri genellikle başka örgütlerce

---

[19] Faiza Khoja, "Is sibling rivalry good or bad for high technology organizations?" **Journal of High Technology Management Research**, No: 19, 2008, s. 17.

[20] Jonathan B. Baker (Baker, a.g.e., s. 12), pazara ürünü ilk sürmenin getirdiği avantajları örneğin müşterilerin ürün ile örgütü ilişkilendirmesi veya ilk üreten örgütün daha büyük ölçek ya da hızlı öğrenme yoluyla maliyet tasarrufu yoluyla gerçekleşebilmesi olarak sıralamaktadır.

[21] Joshua S. Gans ve Scott Stern, "The product market and the market for 'ideas': Commercialization strategies for technology entrepreneurs", **Research Policy**, No:32, 2003, s. 333; Joshua S. Gans,

pazarlanan ve daha az inovasyon sonrası rekabete maruz kalan benzerlerine göre değiştirilmiş, yeni ürünler yaratarak rakiplerden farklı olmaya teşvik edebilmektedir.

Örgütlerin toplum için ürettikleri yeni fikirler, zayıf marka kuralları, pazar öncülerinin izleyicilere oranla sadece sınırlı bir fazladan kâr şansı olması, sınırlı patent koruması, yeni fikirlerin hızlı ve geniş ölçüde (kıyaslama, İng. Benchmarking, yoluyla) yayılması sebepleriyle rakipler tarafından hızla taklit edilmektedir. Bu nedenle sadece küçük bir kâr payı vaat eden sektörlerdeki örgütler arasında bile inovasyon güdüsü kuvvetli olabilmektedir[22]. **Potansiyel yenilikçilerin karar alma hesaplarına göre eğer var olan pazar rekabetinden kaçma (ikinci prensip) güdüsü, inovasyon sonrası pazar rekabetinden duyulan korkudan (üçüncü prensip) daha güçlüyse inovasyon güdüsü güçlü olacaktır.**

- 4'üncü Prensip, Bir örgüt eğer inovasyon yaparak potansiyel rakiplerini araştırma ve geliştirme yatırımı yapmaktan vazgeçirebiliyorsa yenilik yapmaya istek duyacaktır.

Bu imtiyaz güdüsü üçüncü prensibin bir sonucudur. Bu imtiyaz güdüsü, yenilik yapan örgütün araştırma ve geliştirme yatırımlarının sonucunda sadece alıcılara daha iyi veya ucuz ürün sunma yetenekleriyle değil, aynı zamanda muhtemel rakiplerini inovasyondan caydırarak kazanç elde edebilmesinden ileri gelmektedir. İnovasyon yapan ilk örgüt pazarı elde ettiğinden, yenilikçi rakip rekabetle karşılaşacağını öngörebilmektedir. Üçüncü prensibin uygulamasıyla rakip ilk inovasyon yapana oranla araştırma ve geliştirme yatırımı yapmaya daha az istekli olacaktır[23].

David H. Hsu ve Scott Stern, "When does start-up innovation spur the gale of creative destruction?", **Research and Journal of Economics**, No:33, 2002, s. 571; Joshua S. Gans ve Scott Stern, "Incumbency and R&D incentives: Licensing the gale of creative destruction", **Journal of Economy and Management Strategy**, No: 9, 2000, s. 453; Ashish Arora, Andrea Fosfuri ve Alfonso Gambardella, **Markets for technology: The economics of innovation and corporate strategy**, New York: Free Press, 2001,s. 24; aktaran, Baker, a.g.e., s. 2.

[22] Kal Raustiala ve Christopher Sprigman, "The piracy paradox: Innovation and intellectual property in fashion design", **Value Added Law Review**, No: 92, 2006, s. 1687; Gregory Clark, "A farewell to alms: A brief economic history of the world", **The American Economic Review**, No: 233-37, 2007, s. 296-299; aktaran, Baker, a.g.e., s. 4.

[23] Jonathan B. Baker'e göre (Baker, a.g.e., s. 5), Önalma hakkı güdüsü, oyun teorisi yazınında geçen araştırma ve geliştirme rekabetine koyulan engeller olarak anlaşılabilir. Eğer yerleşik örgüt ürün pazarı rekabetiyle karşılaşırsa, rakiplerine tüm olası innovasyon yollarını kolaylıkla kapatamazsa veya araştırma ve geliştirme rekabet yarışına önde başlamasına rağmen hızlı bir innovasyon geliştirme olasılığı az ise önemini kaybetmektedir.

İmtiyaz güdüsü birçok bağlamda ortaya çıkmaktadır. Örneğin eğer sektörde tekel durumunda olan bir işletme piyasaya yeni giren bir işletmenin yapacağı herhangi bir inovasyonun hızla ve etkin olarak benzerini ya da daha iyisini yapmayı garanti eden yatırımlar yapabilirse, bu imtiyaz sektörde tekel durumunda olan işletmenin inovasyon güdüsünü azaltmadan, potansiyel rakipleri onunla rekabet edecek inovasyonlar yapmaktan caydıracaktır[24]. Bu yatırım operasyonu belki tanınmış bir marka yoluyla güçlü bir dağıtım ağı üzerinden yapılabilecektir. Ya da sektörde tekel durumunda olan bir işletme, fiyatlandırmada müşteri tercihine göre segment ayırımı yaparak eski ve yeni ürünü bir arada pazarlayacak bir inovasyon yaptığında, pazara yeni giren de aynı inovasyonu yaparken eski örgütle rekabet ettiğini zannedecektir. Oysa sektörde tekel durumunda olan bir işletmenin inovasyondan beklediği gelir, pazara yeni girenden fazla olabileceği için ürünü geliştirmek için araştırma ve geliştirme yatırımı yapmaya sonuçta daha istekli olacaktır[25]. Benzer şekilde tekelci ve yenilikçi olan örgütler, rakiplerini elimine etmek için patent haklarını kullanamadığında, geliştirilmiş üretim süreci teknolojileri konusunda, rekabet eden diğer örgütlere oranla daha fazla güdülenmiş olacaklardır.

İkinci ve üçüncü prensibin karşılıklı etkileşimine örnek olarak 1970'lerde ABD otomobil sanayisindeki olaylar gösterilebilir. İkinci prensip Nissan ve Toyota firmalarının saldırgan bir biçimde küçük otomobillerde inovasyon yaparken sektördeki lider firmaların yapmamalarının nedenini açıklamaktadır[26]. Geniş ABD pazarında kendini küçük oyuncular olarak gören Japon firmalarının, rekabetten kaçmak için tek çareleri daha iyi ve ucuz küçük otomobil üretmekti. Tersine lider üreticiler arasındaki rekabet saldırganca değildi ve özellikle kârlılığı düşük küçük otomobillerde rekabet şiddeti düşüktü. O nedenle rekabetten kaçma motivasyonları

[24] Fakat eğer pazara hâkim olan örgüt böyle bir yatırım maliyetinin çok yüksek olduğunu düşünürse kısa dönemli kârları seçebilir ve rakibin pazara girmesiyle pazar payının azalmasına göz yumabilir, ayrıntılı bilgi için bz. Jennifer Reinganum, "Uncertain innovation and the persistence of monopoly", **American Economic Review**, No: 73, 1983, s. 741; aktaran, Baker, a.g.e., s. 14.

[25] Tekelci durumdaki işletmenin lisans sonrası eski nesil ürün tedarikçilerinden gelecek bir rekabet kuşatması beklentisi ile innovasyonun lisans almasını engellemesi olasılığı bulunmaktadır. Böyle bir rekabet tehdidinin yokluğunda tekelci durumdaki pazara hâkim işletme toplam kârını artırmak için eski ve yeni ürünü aralarındaki farklılığa uygun olarak fiyatlandıracaktır; ayrıntılı bilgi için bz. Shane Greenstein ve Garey Ramey, "Market structure, innovation and vertical product differentiation", **International Journal of Industrial Organization**, No: 16, 1998, s. 285; aktaran, Baker, a.g.e., s. 15.

[26] Baker, a.g.e., s. 4.

düşük düzeydeydi. Eğer aksine Japon firmaları, büyük üreticilerin karşı saldırılarının kuvvetli olacağını düşünüp, güçlü kaynaklarını küçük otomobilleri ve üretim süreçlerini geliştirmeye yönlendireceklerini düşünselerdi sonuç farklı olabilirdi. Üçüncü prensibin öngördüğü gibi inovasyon sonrası güçlü rekabeti tahmin ederek Nissan ve Toyota küçük otomobillerini geliştirmek için yatırım yapmaya o kadar hevesli olmayabilirlerdi.

İnovasyon ve rekabetle ilgili ilişkinin ilk kuralları böylece incelenmiş bulunmaktadır. Bu çalışmanın konusunu oluşturan rekabet geriliminin incelenmesi çerçevesinde kuramsal olarak hissedilen üretim faktörü ve pazar rekabeti derecesi ile örgütlerin inovasyon yapma ihtiyacı duyma derecesi arasında paralellik olduğu düşünülmektedir. Bu bölümde inovasyon güdüsü ele alınmıştır. İzleyen bölümde ise rekabetle ilişkisi irdelenerek örgütler arasındaki rekabetin benzer koşullarda değişmesi üzerinde durulacaktır.

1. REKABET VE İNOVASYONLA İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu kısımda rekabet ve inovasyon arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar incelenerek ürün ve ürün faktör rekabet dinamikleri araştırma bulgularına yer verilecektir.

Dört ekonomik prensip birçok sektörde araştırma ve geliştirme yatırımlarını ve verimlilik büyümesini açıklamaya yardımcı olmaktadır. Aghion ve arkadaşları örgütler arası teknoloji yayılımının (lider ve takipçileri arasındaki mesafe) rekabet şiddeti ile birlikte arttığını bulmuşlardır[27]. Ürün hayat seyrinin grafik eğrisi genel olarak "ters U" şeklinde kabul edilmektedir. Eğriye etki eden iki önemli dinamik etken rekabet ve inovasyondur. Her ne kadar Haaland ve Kind inovasyonla rekabet şiddeti arasında 'ters U' şekilli ilişkiyi bulamasalar da bunu iki sebebe bağlamışlardır. İlk olarak parametrelerinin rekabet gibi pazar büyüklüğünden de etkilenmesi dolayısıyla sabit tutulduğunda araştırma ve geliştirme ile rekabetin düzenli olarak beraber artacaklarıdır (Aghion ve arkadaşlarının "rekabetten kaçma"

[27] Philippe Aghion, Nick Bloom, Richard Blundell ve Peter Howitt, "Competition and innovation: an inverted-U relationship", **Quarterly Journal of Economics**, No: 120 (2), 2005, s. 726.

etkisi olarak değindiği olgu). İkinci olarak da, önceden örgütleri benzer varsaymalarıdır. Böylece araştırma ve geliştirme yatırımları ve rekabet arasındaki negatif ilişkiyi arttıran "uygulanabilirlik etkisinin" modellerinde görülmemesine bağlamışlardır[28].

Baldwin ve Scott, rekabetin inovasyon üzerindeki etkisini araştıran ekonomistlerin, önce probleme yenilikçi sektörlerin ortak yönlerine bakarak ve daha çok ya da az yenilikçi olanları arayarak yaklaştıklarını belirtmişlerdir. Bir araştırmada ekonomistler, sektördeki pazar yoğunluğundan (ürünün pazar rekabetini temsil etmek düşüncesiyle) araştırma ve geliştirme yatırımlarına (inovasyonu temsil etmek için) kadar simule eden bir örnek köy oluşturmuşlardır[29]. Çoğu araştırma, sonuçta 'ters U' diye adlandırılan 'inovasyon rekabetçi pazar olanlarda değil takım tekelci (tek üretici değil fakat az sayıda üreticinin bulunduğu) pazara sahip sektörlerde en yüksektir' bulgusuna ulaşmıştır[30]. Sutton kitabında bu konuda şunları anlatmaktadır[31]:

> ...O itibarla inovasyona en yatkın pazarların tam rekabetçi olmadıklarını (tekel de değiller) öne sürme eğilimi artmaktadır. Fakat bu çalışmalar ikna edici değillerdi. Ölçülen pazar yoğunluğu ile rekabet ilişkisi zayıftı. Aynı şekilde araştırma ve geliştirme yatırımları ile inovasyon ilişkisi de. En ciddi güçlük, rekabet etkisini izole etmekti. Bir sektör inovasyon öncesi rekabetin şiddeti dışında pek çok sebeple yenilikçi olabilirdi. Teknolojik fırsatlar büyük olabilirdi. Mühendis ve bilim adamları bilgisayar çipleri için gelişme yolları görebilirler de patates cipsleri için göremeyebilirlerdi. Ya da firmaların inovasyon sonrası rekabetten kurtulmak için daha büyük garantileri olabilirdi. Örneğin geniş telif hakları koruması veya ilk başarıların müşteri sadakati avantajı yaratmasını bekleyebilirlerdi...

---

[28] Jan I. Haaland ve Hans J. Kind, "R&D policies, trade and process innovation", **Journal of International Economics**, No: 74, 2008, s. 186.
[29] William L. Baldwin, ve John T. Scott, **Market structure and technological change**, Michigan University Press, 1987, s. 63-113.
[30] Partha Dasgupta ve Joseph Stiglitz, "Industrial structure and the nature of innovative activity", **Economics Journal**, No: 90, 1980, s. 266.
[31] John Sutton, **Technology and market structure: Theory and history**, Blackwell, 1999, s. 474.

Bir sektörü diğeriyle kıyaslarken bunlar gibi olasılıkları elimine etmek çok güç bir hal almıştır. Bu nedenle **araştırmacılar rekabetin tesir edip etmediğini veya nasıl tesir ettiğini pratik olarak söylerken sektörler arası karşılaştırmaları özellikle kullanamayacaklardır**[32].

Son zamanlarda ekonomik gelişme dalında çalışan araştırmacıların düşünceleriyle motive olan bazı ekonomistler, geçmiş sektörler arası çalışma problemlerini ele almışlar ve böyle yaparak 'ters U' sonucuna yeniden hayat vermiş görünmektedirler. Fakat güncel çalışmalar hala sektörler arası teknolojik fırsat gelişmişliği, derecesi ve tahsisat koşulları arasındaki farklılıkları başarıyla kontrol edememektedirler[33]. Schumpeter'in aksine Howitt "çalışılan tüm olaylarda genel olarak rekabet politikasının güçlendirilmesinin inovasyon üzerinde pozitif genel etkisi olduğu" değerlemesini yapmaktadır[34]. Pazara yeni girenlerin katkısıyla, Schumpeter'e atıfta bulunarak inovasyon sürecine rekabeti körükleyen bir olgu olarak yaklaşılmaktadır. Araştırma ve geliştirme yatırımı yapılarak elde edilen inovasyonun, daha başka ürün ve üretim süreçleri bulmak için inisiyatif sağlaması gerekmektedir[35].

M. Porter ve McKinsey Global'den bir ekip ayrı ayrı, üretim olsun hizmet olsun sektörlerde örgütler arası rekabet ne kadar yüksekse ülke içindeki verimliliğin de o kadar artacağını göstermektedirler[36]. Bir ülkedeki bazı nedenlerle daha rekabetçi olmuş özel bir sektördeki verimlilik artışı, çalışılan sektörün geçmişteki performansıyla ilişkisiz bulunmuştur[37].

İnovasyon oyunları bahsinde geniş yer verilen Miller ve arkadaşlarının araştırma bulgularına tekrar olmaması açısından burada değinilmemiştir. Bu kısımda makro ekonomik açıdan rekabetin inovasyonla ilişkisinin araştırılmasında sektörler arası karşılaştırmaları kullanmaktan özellikle kaçınılmasının önerildiği

---

[32] Philippe Aghion, Peter Howitt, "Apporopriate growth policy: A unifying perspective", **Journal of European Economic Association**, No: 4 (2-3), 2005, s. 288.
[33] Baker, a.g.e., s. 5.
[34] Peter Howitt, **Innovation, competition and growth: A Schumpeterian perspective on Canada's Economy**, C.D.Howe Institude Commentary, No.246, Feb 2007, s. 23.
[35] Christophe Defeuilley, "Retail competition in electricity markets", **Energy Policy**, No: 37, Issue 2, Feb 2009, s. 378. (Çevrimiçi) http://defeuilley.com/doi:10,1016/j.enpol.2008.07.025, 27.12.2009, saat 17:25.
[36] Baker, a.g.e., s. 5.

görülmektedir. Diğer bir sav, ürün hayat döngüsünün ters "U" grafiğine benzediği ve rekabet ile inovasyonun bu döngü üzerinde etkili değişkenler olduklarıdır. Bu iki değişkenden birincisinin diğerini artırdığı görüşü çoğunlukta olsa da bunu her düzeyde kabul etmeyen görüşler de bulunmaktadır.

2. İNOVASYON GÜDÜLEYİCİSİ OLARAK REKABET

Bilgi temelli ekonomi çağında inovasyon için dinamik rekabetin anlamının anlaşılması önem arz etmektedir[38]. İkinci bölümde inovasyon ve örgüt performansı başlığı altında değinildiği gibi yüksek teknolojik inovasyon ve bilgi yoğun sanayilerde rekabetin tipik bir özelliği, mevcut pazar koşulları ve sektör sınırlarıyla pek ilgisi olmayan fikirlerin uygulanmasıdır. Aslında inovasyon var olan pazarda rekabet etmekten çok yeni ürünler, yeni sistemler, yeni standartlar ya da yeni iş modelleri aracılığı ile yeni pazarlar geliştirme vizyonu ile birlikte oluşmaktadır. Diğer bir deyişle rekabet stratejisi 'pazar içinde' rekabetten çok 'pazar için' rekabetten ibarettir.

İnovasyon yeni giren örgütün, mevcut sektörün teknoloji liderinin üstünden atlamasını sağlayacak kadar baskın olabilmektedir. Bu olguya aşağıda, rekabeti anlamsız kılmak başlığı altında geniş olarak yer verilecektir. **Dinamik pazarlarda fiyattan ziyade rekabetin daha anlamlı ölçüsü inovasyondur**[39]. Bu olgu pazarı, pazar paylarını ve pazar gücünü yeniden tanımlamaya çalıştığından, rekabet stratejisinin örgütteki belirleyicileri için yeni bir güçlük doğurmaktadır[40]. Önceki bölümde bir bütün olarak değinilen deneysel bulgular ikinci prensibi öne çıkarmaktadır. Genel bir kural olarak **rekabet, yalnızca örgütlerin daha fazla üretip daha az fiyat talep etmelerine yol açmamakta; aynı zamanda inovasyon**

---

[37] A.e., s.6.
[38] David R. Hannah, "Should I keep a secret? The effects of trade secret protection procedures on employee's obligations to protect trade secrets", **Organization Science**, No: 16 (1), 2005, s. 80.
[39] Lluis Santamaria, Maria Jesus Nieto ve Andres Barge-Gil, "Beyond Formal R&D: Taking advantage of other sources of innovation in low- and medium-technology industries", **Research Policy**, Vol. 38, 2009, s.511.
[40] Hsu v.d., a.g.e., s. 829.

yapmak için cesaretlendirmektedir[41]. Rekabet inovasyon için güçlü bir motivasyon sunmaktadır. İnovasyon yapan ürün ve üretim sürecini geliştiren örgütün kendisi ve daha iyi ve ucuz ürünler satın alan müşteriler tipik olarak ilk çıkar sahipleri olmaktadır. Dolaylı kazanç sağlayanlar ise inovasyonları gören, referans alan ve geliştirerek müşterilere daha fazla direkt kazanç sağlayanlar ile diğerlerine aracılık hizmeti sunan örgütlerdir.

Dış tehditler ve rakiplerin rekabetçi hareketlerinin örgüt içindeki inovasyon çabalarını etkilediği bulunmuştur[42]. Bu bulgular örgütsel inovasyon ve gelişmenin, kaynak ve bilgi tabanlı, kademeli ve radikal olarak sınıflandırılan iç dinamiklerini dengeleyen dış merkezli bir bakış açısı da sağlamaktadır[43].

Örgütler artan rekabet nedeniyle gün geçtikçe daha gerekli hale gelen inovasyon hedeflerini gerçekleştirmek için inovasyon takımlarına, artan bir stratejik belirginlik vererek hızlı, derin ve etkili öğrenme ödevi yüklemektedirler[44]. Örgütün yeniliği sunmadan önce, gelir potansiyelini değerlemesi gerekmektedir[45]. Örgütler kaç müşterinin yeni ürünü çekici bulacağını, ne kadar ödemeye istekli olduklarını ve reklamın maliyet-fayda analizini yaparak müşteri tercihlerini keşfedeceklerdir. Örgütler, üretim - alternatif üretim süreçlerini, öğrenme - uyarlama maliyetlerini, ölçek ekonomileri ile araştırma ve geliştirme yatırımı yapmanın fayda-maliyet analizini değerlendireceklerdir. Ayrıca örgütler rakiplerin muhtemel karşı tavırlarını ve onlar yenilik yapar da kendileri yapmazsa ne olacağını değerlendireceklerdir. Pazarda yeni bir ürün belirmeden önce pek çok bulmaca parçası bir araya gelecektir. Rekabet bulmaca parçalarından biri olmaktan daha çok bulmaca kutusunu açarak çözmeye başlamak için kullanılacak bir anahtar görevi taşımaktadır. Örgüt ve paydaşları için her bir inovasyon bulmacasının çözülmesi, başka bulmacaların

[41] Geniş bilgi için bz.: Michele Boldrin, ve K. David Levine, "Perfectly competitive innovation", **Journal of Monatary Economics**, No: 55, 2008, s. 436.
[42] Jaideep Anand, Luiz F. Mesquita ve Roberto S. Vassolo, "The dynamics of multimarket competition in exploration and exploitetion activities", **Academy of Management Journal**, No: 52 (4), 2009, s. 817.
[43] A.e., s. 818.
[44] Henrik Bresman Insead, "Learning strategies and performance in innovation teams", **Management Science**, No: 52, s. 514.
[45] Santamaria v.d., a.g.e., s. 510.

tanımlanıp çözülmesine yaramaktadır.[46] İnovasyon takımlarının bir görevi de örgüte yeni bir strateji önererek potansiyel olarak kazançlı bir konum doldurma olasılığı yaratmaktır[47].

Bu kısımda ilk olarak rekabet ve inovasyonla ilgili ilişki kurallar, prensipler, araştırma ve etkiler ortaya koyulmuştur. Rekabetle inovasyon arasındaki ilişki makro ve mikro ekonomi açılarından incelenmiş ve ilişkinin olmadığı bilgisiyle hiç karşılaşılmamıştır. Birinci bölümde örgütler arası rekabet incelemesinde asimetrik rekabetin yarattığı gerilim sonucunda örgütün alacağı tavırlar üzerinde durulmuştur. İzleyen kısımda da bu tavırlar arasında en etkilisi olacağı öne sürülen stratejik inovasyon üzerinde durulacaktır.

B. REKABETİ ANLAMSIZ KILMAK

Yöneticilerin işletmeler için strateji programı yapmakta kullanabilecekleri pek çok model arasında başlıca üç kalıp bulunmaktadır. Bunlardan biri Michael Porter'ın orijinal rekabet avantajı modelidir. Bu modeldeki stratejik karar, genel maksatlı, düşük maliyetli ürün ve hizmet üretimi ile özel pazar ve müşteri kesimleri için daha farklılaşmış ve özel tasarlanmış ürün ve hizmet sunmak arasında verilmektedir[48].

İkinci model olan kaynak (temel yetenek vurgulayanlar dâhil) yaklaşımı stratejistleri, örgütün birçok pazar ve kesimde rakiplerinden daha üstün olmasını sağlayacak kritik süreçleri öne çıkarmaktadırlar. İnovasyon ve sürekli fiyat düşürme rakiplerin geride bırakılacağı süreçlere iki örnektir[49].

Bozucu olarak nitelenen üçüncü modelde pazara yeni girecek işletmeler, başlangıçta daha az yetenekli fakat çok ucuz olan ürün ve hizmetlerin pazar önderlerinin hedeflemediği geniş müşteri tabanını etkilemesinden

[46] Hsu v.d., a.g.e., s. 826.
[47] Insead, a.g.e., s. 518.
[48] Michael E. Porter (d), **Competitive advantage, creating and sustaining superior performance**, New York: The Free Press, 1985 (republished with a new introduction, 1998), s. 8.
[49] Jay B. Barney, **Gaining and sustaining competitive advantage**, Prentice Hall, 3'üncü baskı, 2006, s. 10.

yararlanmaktadırlar[50]. Bunların dışında dördüncü bir model daha vardır ki işletmelerin çok geniş müşteri kesitlerine yeni teklifler sunarak yeni pazar konumları arayışına çözüm üretmektedir. Bu modelin adı 'mavi okyanus' yaklaşımıdır[51]. Sanayi ekonomisi ve kaynak yaklaşımı modelleri örgütlere mevcut rekabet konumları veya iç yeteneklerini geliştirmekte yardım ederken mavi okyanus ve bozucu teknoloji modelleri tamamen yeni konumlar araştırmalarına yardımcı olmaktadır[52]. Bu stratejiler arasında yapılacak doğru seçim, durumsal bir yaklaşımla, örgütün rekabet analizine ve şartlarına bağlanabilecektir[53].

Kim ve Mauborgne'un Mavi Okyanus Stratejisi kitabında yer aldığı ve konuyu ilk defa dikkatlere sundukları gibi pazar evreninin, küresel yaklaşımla üretim faktörlerinin iç içe geçmiş olduğunu ve karmaşıklığını da düşünerek okyanusa benzetilmesi mümkündür[54]. Bu okyanusun suları kızıl ve mavi olarak iki renk olduğu ve okyanusların şiddetli rekabetten esinlenen rengi ile kızılın, günümüzde mevcut olan sektörlerin tümünü temsil ettiği var sayılmaktadır. Bu bildik pazar alanıdır.

Mavi okyanuslar ise günümüzde mevcut olmayan veya bilinmeyen pazar alanlarıdır. Kızıl okyanuslarda, sektörün sınırları belirlenmiş ve kabul edilmiştir. Oyunun rekabet kuralları bilinmektedir[55]. Burada örgütler mevcut talepten daha fazla pay kapmak için rakiplerini geride bırakmaya çalışmaktadırlar. Verimliliğin ve sağlıklı rekabetin temel destekleri olarak 'adillik' ve 'hukuk sistemi' gözetilmektedir. Bilgi temelli ekonominin gelişmesi ve teknolojik inovasyon yapılması ise rekabete yönelik hareketlerin büyük ölçüde ödüllendirilmesine bağlanmaktadır[56].

Pazar alanı kalabalıklaştıkça, kâr ve büyüme olasılığı azalmaktadır. Ürünler metalaşmakta ve kıyasıya rekabet kızıl okyanusu kanlı okyanusa dönüştürmektedir. Bunun aksine mavi okyanuslar, açılmamış pazar alanı, talep yaratma ve yüksek kârlı

---

[50] Clayton M. Christensen ve Michael R. Raynor (a), **The innovator's solution: Creating and gaining and sustaining competitive advantage**, Harvard Business School Press, 2003, s. 212.
[51] Robert S. Kaplan ve David P. Norton (b), "Mastering the Management System", **Harvard Business Review**, Jan 2008, s. 68.
[52] Dan Padgett ve Michael S. Mulvey, "Differentiation via technology: Strategic Positioning of Services Following the introduction of disruptive technology", **Journal of Retailing**, No: 4, 2007, s. 375-376.
[53] A.e.
[54] W. Chan Kim ve Renée Mauborgne (a), **Mavi okyanus stratejisi**, çeviren: Ş. Alpagut CSA Global Pulishing İstanbul, 2005, s. 3.
[55] A. e. s. 4.

büyüme fırsatı olarak tanımlanmaktadır. Mavi okyanuslar rekabete ilgisizdir çünkü bir önceki konu başlığı altında değinildiği gibi stratejik inovasyon, pazarı, pazar paylarını ve pazar gücünü yeniden tanımlamaya çalışmaktadır.

Kızıl okyanuslar her zaman önem taşıyacak ve iş hayatının bir gerçeği olacaktır. Ancak sanayi dallarının çoğunda arzın talebi aşmasıyla daralan pazarda pay sahibi olmak için rekabet gerekli olmakla birlikte yeterli olmayacaktır. Yüksek performansı sürdürmek için örgütler rekabetin ötesine geçmelidir.[57] Ne yazık ki mavi okyanuslar büyük ölçüde haritası çizilmemiş alanlardır ve talep eden insan sayısı artmadan talep yaratmak gibi zor bir mühendislik sonucu oluşacaktır. Rekabet strateji araştırmaları birinci bölümde değinildiği gibi son otuz yıldır rekabete dayalı kızıl okyanus içinde geliştirilecek stratejilere odaklanmıştır[58]. Bunun sonucunda örgütler tarafından, mevcut sektörün temelini oluşturan ekonomik yapı analiz edilmeden düşük maliyetli, farklı veya odak alınan noktadaki stratejik pozisyonun seçilmesi doğru bulunmaktadır. Piyasa rekabet için bir standart belirleyene kadar örgütlerce kızıl sularda nasıl rekabet edileceği oldukça iyi kavranmıştır.

Mavi okyanuslar hakkında tartışılmaktadır[59]. Bununla birlikte, nasıl yaratılacağı konusunda pratik çok azdır. Mavi okyanusların yaratılması için analitik çerçeveler ve riskin etkin yönetimi için prensipler olmaksızın, mavi okyanusların yaratılması yöneticiler için bir strateji olarak takip edilmesi çok riskli görünen bir ütopya olarak kalmaktadır. Yüksek teknolojik türbülans (değişim) bu riski almayı makul kılan etkenlerden biridir. Böylece örgüt performansı sürdürülebilecektir. Büyüme oranı, etkililik, verimlilik ve hissedarlara ödenen kâr payları ile ölçülen örgüt performansının, hafif (örgütü destekleyen usul ve süreçler) ve ağır teknoloji (dışarıdan alınan teçhizat, içerde geliştirilen mekanik araçlar ve hammadde inovasyonu) kullanarak sürekli gelişimle, inovasyonla ve değişimle doğru orantılı

---

[56] Hsu v.d., a.g.e., s. 831.
[57] A.e., s. 150.
[58] Michael E. Porter (c), **Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors**, New York: Free Press, 1980 (republished with a new introduction, 1998), s. 44-58, Porter (d), a.g.e., s. 22; Paul Auerbach, **Competition: The economics of industrial change**, Cambridge: Basil Blackwell 1988.; George S. Day, ve David J. Reibstein, **Dynamic competitive strategy,** Ed. Robert E. and Gunther Wharton,, New York: John Wiley, 1997.
[59] Gary Hamel, ve C.K. Prahalad, **Competing for the future**, Boston*:* Harward Business School Press, 1994.

olduğu bulunmuştur[60]. Bu değişim çok hızlı olduğunda hava burgacı da denilen türbülans metaforu kullanılarak anlatılmaktadır. Çünkü örgütlerin çevrelerini izleyerek uyarlama yapmalarını zorlayan bir ortam söz konusudur.

1. YÜKSEK TEKNOLOJİK TÜRBÜLANS

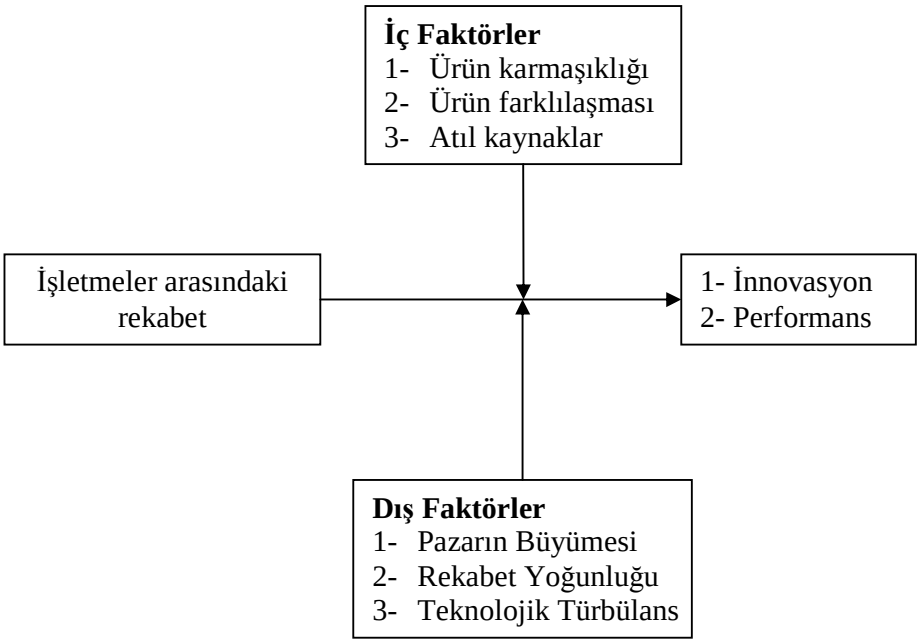
Yeni durumlara uyum sağlayıp rekabet avantajı yakalamak için, zaman zaman ortaya çıkan zoraki işbirlikleriyle desteklenen farklı buluşlar oluşturma çabaları, özellikle uzak çevreye ve krize yönelik yeni teknolojiler geliştirilme durumlarında, teknolojik türbülans adı verilen örgütlere zarar verici düzeyde dengesiz bir bilişim ve otomasyon ortamına yol açmaktadır[61]. Bu ortam, örgütlerin alıştıkları ve kullanarak ürün elde ettikleri teknolojik tasarım ve rekabet düzeninde kırılmaya neden olmaktadır.

Teknolojik türbülans, düzen değişimi veya radikal anlık değişikliklerle ilişkilidir. Bazı yazarlar teknolojideki kırılmaların (düzen değişimi) mevcut yetkinlikleri yok ettiğini savunmaktadırlar[62]. Hayatta kalmak isteyen örgütler yeni yetkinlikler yaratmak zorunda kalmaktadır. Sektörlerin genellikle yetkinlikleri yeniden tanımladıkları zamanlar teknolojik türbülans zamanlarıdır.

Bir işletme her ne kadar evrimsel değişimleri öngörme ve uyum sağlama becerisini gösterebilse bile yeni bir yetkinlik geliştirmek için gerekli uzmanlık seviyesine çoğu zaman sahip bulunmamaktadır. Örgütler yeni yetkinlikler edinmek için ortaklıklar kurarak iş yapma tarzı ve tamamlayıcı yetenekleri bünyelerine uyarlayabilmektedirler. Yetkinlikler, örgütlerin üzerinde yeni teknoloji ve ürün geliştirebilecekleri bir platform görevi görüp işe daha geniş bir bakış açısı getirmektedirler. Yetkinlik geliştirmek belli bir uzmanlık, bilgi ve kaynak

[60] Daniel Maranto-Vargas ve Rocio Gomez-Tagle Rangel, "Development of internal resources and capabilities as resources of differentation of SME under increased global competition: A field study in Mexico", **Technological Forecasting and Social Change,** No: 74, 2007, s. 90.
[61] Monika I. Winn, Patricia MacDonald ve Charlene Zietsma, "Managing industry reputation: The dynamic tension between collective and competitive reputation management strategies", **Corporate Reputation Review**. Vol.: 11, No.: 1, 2008, s. 52.
[62] David J. Teece (a), "Competition, cooperation and innovation: Organizational arrangements for regimes of rapid technological progress", **Journal of Economic Behavior and Organizations**, No:18 (1), 1992, s. 20; Khoja, a.g.e., s. 17.

gerektirmektedir. Kendi alanlarındaki düzen değişim zamanlarında çevresel değişimlere uyum sağlamak için yeni yetkinlikler geliştirmek örgütlere gelişmiş ürünleri zamanında ve maliyet etkin olarak pazarlama imkânı sunmaktadır (Şekil 7).



Şekil 7. İşletmeler arası rekabet ve sonuçlarıyla ilgili bir model.

Kaynak: Khoja Faiza, Is sibling rivalry good or bad for high technology organization, ? Journal of High Technology Management Research, No: 19, 2008, s. 17.

Sektörde teknolojik türbülans yüksekse, rekabetçi örgütler uygun inovasyonları yaparak artan kârlar sağlamak için mevcut yetkinlik setini kullanamayacaklarından zorlanacaklardır. Bu örgütler yeni pazar gereksinimlerini karşılayamayacağından rekabet edemeyeceklerdir. Teknolojik kırılmalar arttıkça iş birimleri arasındaki rekabetle inovasyon arasındaki ilişki zayıflayacaktır. Dolayısıyla örgütün genel performansı da düşecektir[63].

[63] Khoja, a.g.e., s. 18.

Rekabet inovasyonun tek sebebi değildir[64]. Teknolojik zemin ve öğrenme etkileri, inovasyon sürecinin temelleri, doğası ve izlediği yol söz konusu olduğunda devreye girmektedir. Teknolojik fırsatlar her sektörde farklılık göstermektedir. Sektörel bilgi tabanı (ve özellikle teknolojik sınırı temsil etmesi) her bir sektörde örgütün inovasyon faaliyetine temel oluşturmakta ve her bir faaliyet birimindeki teknolojik gelişme potansiyelini etkilemektedir. Ayrıca inovasyon süreci sektör içindeki bilgi çerçevesinde örgütlerin kendi uygulamalarından öğrendikleri ile oluşmaktadır. Bu öğrenme mekanizmaları inovasyon sürecine götüren çoğu etkileri açıklamaktadır.

Rekabet halindeki örgütlerin büyüklüğüne göre inovasyonun oluşma tarzı, hızı ve etkileri sektör bazında değişiklik göstermektedir. Örgütlerin inovasyon sürecinin organizasyonu için yapacağı sektör değerlenmesinde kullanacakları kıstas şudur: Çok az teknolojik ve bilimsel fırsatları olan, fakat örgütsel seviyede yüksek uyarlama ve kitle üretimi imkânlarıyla karakterize edilen büyük ölçekli, deneyimli (yaşlı) örgütler barındıran sektörler inovasyon sürecini desteklemektedirler[65]. Bu sektörler, merkezde sabit, teknolojik bilgi ve yetenek biriktiren büyük ölçekli örgütlerden oluşmakta ve düşük oranda dışarıdan inovasyon sağlama girişimi sergilemektedirler. Bunun tersine yüksek teknolojik fırsatlar, fakat düşük uyarlama ve kitle üretimi imkânlarıyla karakterize edilen sektörlerde ise inovasyon süreci, girişimciler ve yeni giren firmalar tarafından desteklenmektedir. Yüksek teknolojik fırsatlar, yenilikçi, meydan okuyan örgütlerin sektöre sürekli girişine izin vermektedir.

Yenilikçi zeminin sektörel betimlemesi zamanla değişmektedir. Esas teknoloji bilgi ve pazar değişikliklerinde daha sabit kurumsal bir örgütün yerini, yeni teknolojiler kullanan örgütlerin pazara girmesiyle daha kavgacı bir örgüt alabilmektedir[66]. Teknolojinin etkisi sektöre göre farklılık göstermektedir. Hafif teknoloji (teknik bilgi, yönetsel süreçler ve örgütsel prosedürler) rekabet avantajı

[64] Ghristophe Defeuilley, "Retail competition in electricity markets", **Energy Policy**, No: 25, 2008, s. 8.
[65] A.e.
[66] Stefano Breschi, Franco Malerba ve Luigi Orseniqo, "Technological regimes and Schumpeterian patterns of innovation", **The Economic Journal**, No: 110, 2000, s. 111; Franco Malerba, "Sectoral systems of innovation and production", **Research Policy**. No: 31, 2002, s. 298.

geliştirmeye yoğun teknolojiden (modern makineler) daha fazla katkı sağlamaktadır[67]. Teknoloji yoğunluğuna göre sanayi sınıflaması Tablo 9'da görülmektedir. İnovasyona gereksinim duyma hızı örgütlerin içinde bulunduğu pazar değişim hızı ile ilişkilidir[68].

Tablo 9. Teknoloji Yoğunluğuna Göre Sanayi Sınıflandırması

OECD Sınıflaması	Sınıflama Kodu*
Yüksek Teknoloji Sektörleri	
Uçak ve Roket	353
İlaç	2423
Büro, muhasebe ve hesap makineleri	30
Radyo, Televizyon ve iletişim teçhizatı	32
Tıbbî, hassas ve optik cihazlar	33
Orta-Yüksek Teknoloji Sektörleri	
Elektrikli makine ve aparatlar	31
Motorlu araçlar, römorklar ve yarı römorklar	34
İlaç hariç kimyasallar	24 (2423 hariç)
Demiryolu ve taşıma teçhizatı	352, 359
Makina ve teçhizat	29
Orta-Düşük Teknoloji Sektörleri	
Gemi ve bot inşaat ve onarımı	351
Lastik ve plastik ürünleri	25
Kola, rafine petrol ürünleri ve nükleer yakıt	23
Diğer metalik olmayan madensel ürünler	26
Basit metaller ve işlenmiş metal ürünleri	27, 28
Düşük Teknoloji Sektörleri	
İmalat, geri dönüşüm	36-37
Yün, odun, kâğıt, kâğıt ürünleri, basım ve dağıtım	20, 21, 22
Yiyecek ürünleri, içecekler ve tütün,	15, 16
Tekstil, tekstil ürünleri, deri ve ayakkabı	17, 18, 19

Kaynak. OECD, Science, Technology and Industry Scoreboard, Paris, 2009.
* Sanayi sınıflama alt kalemi (İng. Industry Sub Item Classification)

[67] Vargas v.d., a.g.e., s. 98.
[68] Hayri Ülgen ve S. Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Ed. Ş. Alp Baray, 3'ncü Basım, Literatür Yayınları No: 13, İstanbul, 2006, s. 276-277.

2. İNOVASYON KIYASLAMALARI

İnovasyon, örgütlere rekabet avantajı sağlama üzerindeki etkisi sebebiyle diğer rekabet araçlarından farklı bir önem taşımaktadır.[69] Günümüzde, örgütlerin rakiplerine kıyasla belli noktalarda kendilerine ayrıcalık sağlayacak özellikler taşıması ve bu özellikleri geliştirmeleri gerekmektedir. Bunu başaramayan örgütlerin uzun dönemde varlıklarını sürdürebilmeleri kolay olmayacaktır. İnovasyon, ilginç bir fikrin ürüne yansıtılmasından daha karmaşık bir olgudur. İnovasyon öncelikle, yeni bir fikrin oluşturulması ve bunun yeni bir ürün veya sürece dönüştürülmesidir. İnovasyonun, rekabetle ilişkisi bölümünün ilk kısmında da değinildiği gibi makro anlamda ulusal ekonomiye katkı ve istihdam yaratma gibi faydalarının yanı sıra, yaratıcı örgütler açısından kâra dönüşme biçiminde bir anlam da taşımaktadır. Sonuçta örgütlerin önceden tedbir almak için gösterdikleri inovasyon çabalarının kârlılıklarını arttırdığı bulunmuştur. Farklılık avantajının kaynağı müşterilerin yeni ürünün daha iyi olduğu ile ilgili algılamalarıdır[70]. Geniş bir tanımla, yöneticinin "yeni" olarak algıladığı herhangi bir politika, yapı, yöntem, süreç, ürün veya pazar fırsatı inovasyon olarak tanımlanabilmektedir.[71]

İkinci bölümde sık sık ve bu bölümün başında değinildiği gibi, yenilik uygulamalarının ya da daha geniş anlamıyla inovasyonun toplum yararına olduğu varsayımı tüm araştırmalarda kabul görmektedir. İnovasyon şüphesiz, insanoğlunun refahında nesiller boyu temel belirleyicilerden biri olmuştur. Bireysel projelerinde çalışan ekonomistler rutin olarak inovasyon yapan firmanın elde ettiği faydadan çok daha fazlasının toplumca elde edildiği bulgusuna ulaşmışlardır. Kuramsal açıdan örgütlerin rakiplerinin pazar payını (pazarı büyütmeden) kapmayı hedefleyen ve topluma yararı olmayan inovasyon çabaları olasılığına rağmen inovasyonu

[69] Michael E. Porter (e), **Competitive advantage of nations**, The MacMillan Press Ltd. London and Basingstoke, 1990-91, s. 21.
[70] Maria D. Lopez-Gamero, Jose F. Molina-Azorin ve Enrique Claver- Cortes, "The whole relationship between environmental variables and firm performance: competitive advantage and firm resources as mediator variables", **Journal of Environmental Management**, No: 90, 2009, s. 3112.
[71] İbrahim Pınar, Gökçe Dervişoğlu ve Erden Or, "İşletmelerde yenilik kıyaslamaları: İstanbul Sanayi Odası'na bağlı otomativ sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin analizi", **10' uncu Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Anatalya Akdeniz Üniversitesi İİB Fakültesi Yayını No: 4, 23-25 Mayıs 2002, s. 759.

ödüllendiren düzenlemelerin toplum yararına olduğunu güvenle söylemek mümkündür[72].

Çevre şartlarına uyum gösterebilmek için örgütlerin izleyebilecekleri en iyi yol inovasyon yapmaktır. İnovasyonun belli başlı unsurlarından nadir olma ve taklit edilememe özellikleri, örgütlere sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadır. Rekabet avantajı yaratabilecek kadar farklı inovasyon anlayışına sahip örgütlerin temel yetenekleri incelendiğinde, bunların inovasyon yaratan işgücünü istihdam eden ve performans yönetimine önem veren kuruluşlar oldukları görülmektedir. Çevresel koşullar, yeni fikirlerin değerlendirilmesi ve uygulamaya yönelik bir sistemin kurulmasında önde gelen unsurlardandır. Özellikle kıyaslama uygulamalarından elde edilen bilgilerin veya inovasyon yaratılmasıyla ilgili yeni fikirlerin uygun örgüt içi çevre koşullarıyla buluşturulduklarında uygulamaya yönelik olarak geliştirilebileceği belirtilmektedir. Buna göre örgütlerin finansal, fiziksel, teknolojik vb. çevrelerinin yanında örgüt iç çevresinin ve ürünün geliştirileceği süreçlerin de uygun olması gerekmektedir.[73]

Yenilik uygulamalarını destekleyici unsurlar örgütün yakın dış çevresi kadar yönetim anlayışı ve biçimi ile de yakından ilgilidir. Sistematik birer değişim yaklaşımı olarak kıyaslamanın yanında, kalite geliştirme, yeniden programlama stratejik programlama gibi yönetim unsurları da kullanılmaktadır[74]. Modern yönetim unsurlarının oluştuğu çevrede inovasyon, bir ürün, hizmet veya süreç halinde örgütsel değişime yol açacak şartları sağlayarak uygun biçimde gerçekleştirildiğinde, rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Bu rekabet üstünlüğünün getirdiği avantajlar satışların büyüme oranı, pazar payı, operasyon kârı, kâr/ satış oranında artış olarak etkisini göstermektedir.[75]

Rekabet avantajının sağlanmasında modern yönetim yaklaşımlarından biri olan kıyaslama uygulamaları diğerlerinden daha ön plana çıkmaktadır. Aslında, en iyi uygulamaların kıyaslanması, sanayi dalındaki herhangi bir örgütün avantajlarını

[72] Baker, a.g.e., s. 4.
[73] Pınar v.d., a.g.e., s. 760.
[74] Huy ve Mintzberg, a.g.e., s. 80.
[75] Pınar v.d., a.g.e., s. 761.

kopyalama sürecidir[76]. Kıyaslama, en iyi uygulamaların tespit edilmesini, incelenmesini ve uygulanmasını sağlayan; araştırma öncelikli ölçümlemenin söz konusu olduğu dışa açık, sistematik bir yöntemdir. Kıyaslama, daha yüksek performans sağlamak için operasyonların yapısal bir şekilde, olumlu ve proaktif yönde değiştirilmesidir. Kıyaslamanın ilk safhası, karşılaştırılan ürün veya süreç için temel farklılığı yaratan düşünce ve felsefeyi anlamaktır. Bu safhadan sonra ise, "en iyi uygulamaları" içselleştirmek ve örgüte uygun olan yönlerini olduğu gibi veya geliştirerek kazanmak, güçlü yönleri uygulayarak hatta geliştirerek daha da belirginleştirmek adımları gelmektedir[77].

Amaçlara ulaşmada geçerli bir yol olarak tanımlanan kıyaslama uygulaması, örgüt içinde hangi düzeyde ve yöntemle yapılırsa yapılsın temel stratejik yönetim adımlarıyla benzerlik göstermektedir. Bu adımlar; örgütün kendini tanımasıyla başlamakta, öncelikle örgütün güçlü ve zayıf yönleri tanımlanmaktadır. İçe dönük bu analizden sonra içinde bulunulan sektörde lider konumundaki örgütler başta olmak üzere tüm rakipler ayrıntılı olarak incelenmektedir. Kıyaslama uygulamalarına çoğunlukla örgütsel süreçlerin benzerlik gösterdiği gruplar arasında rastlanmakta ancak farklı yerlerde de görülebilmektedir[78]. Yapılan tanımlamalarda kıyaslama türleri iç kıyaslama, rekabetçi kıyaslama, işlevsel kıyaslama ve türdeş kıyaslama olarak belirtilmektedir.[79]

İç kıyaslamada örgüt içindeki benzer operasyonlar kıyaslanırken, rekabetçi kıyaslama doğrudan rakipleri temel almaktadır. Yukarıda da belirtildiği gibi rekabetçi kıyaslama en sık rastlanan kıyaslama çeşididir. Bununla beraber işlevsel kıyaslamada farklı sektörlerdeki örgütlerin eş fonksiyonlarına ilişkin benzer süreçler kıyaslanmaktadır. Türdeş kıyaslama, inovasyon bakımından farklı iş süreçlerini örnek almaktadır. Genel olarak bu türde belirleyici unsurun inovasyon olması

[76] C. K. Prahalad, "Learning to lead", **Vikalpa**, Volume 30, NO: 2, April - June 2005, s. 2.
[77] Robyn Johnston ve Geof Hawke, **Case studies of organisations with established learning cultures**, National Centre for Vocational Education Research, Kensington Park, Australia, 2002, s. 27.
[78] Wendy Dobson ve A.E. Safarian, "The transition from imitation to innovation: An enquiry into China's evolving institutions and firm capabilities", **Journal of Asian Economics**, No: 19, 2008, s. 308.
[79] Pınar v.d., a.g.e., s. 762.

sebebiyle sektör dışına çıkmalar sık görülmektedir[80]. Kıyaslama en zorlu rakiplere karşı ürünlerin, süreçlerin ve gerçekleştirilen faaliyetlerin sürekli olarak ölçülmesi olarak da tanımlanmaktadır. Kıyaslama ve inovasyon çalışmalarının ortak noktası örgütün iç süreçleri ve ürünlere odaklanmaktır. Kıyaslamanın amaçları arasında yer alan müşteri memnuniyeti, üretkenlik artışı, rekabet üstünlüğü ve sektör içinden elde edilen bilgilerin içselleştirilmesi konuları genellikle inovasyon ile birlikte ele alınmaktadır. Rekabet üstünlüğünü ölçmeye yarayan pazar payı, pazar gelişimi gibi unsurlar inovasyon planlarının ne ölçüde programa dönüştüğünü göstermektedirler.

İkinci bölümde yer yer değinildiği gibi inovasyon örgüt performansını değiştirmek için kullanılan çok önemli bir araçtır. Fakat sıra inovasyonun örgüt bazında stratejik uygulamasına gelince geri dönüşü zor, temel yeteneğe zarar verecek bir adım atılmaması için özen göstermek gerekmektedir. Örgüt açısından özellikle bozucu teknolojilerin hem uygulanması hemde göz ardı edilmesinde risk bulunmaktadır.

Rekabet ortamı içerisinde bozucu inovasyonların, örgüte etkileri, yerleşik örgütlerin tepki gösterme ihtiyacını tetiklemesi ve uygulama alanları açısından iki özel çeşidi bulunmaktadır. Bunlara iş modeli inovasyonları ve radikal ürün inovasyonu olarak adları verilmektedirn[81]. İnovasyonların büyüme sağlama özeliğinin en güçlü göstergelerinden biri de bozucu olup olmadıklarıdır[82].

3. BOZUCU İNOVASYONLAR

Christensen'in orijinal teorisi bozucu teknolojilere odaklanmıştır[83]. Zaman içinde aynı teori tüm bozucu inovasyonlar için kullanılmıştır[84]. Christensen ve Raynor, bozucu inovasyon örneği için, mağazaların indirim bölümleri, noktalar arası düşük fiyatlı (İng. no frills) hava yolu taşımacılığı, motorlu alet, fotokopi ve motosikletler

[80] A.e., s. 764.
[81] Constantinos Markides, "Disruptive innovation: In need of better theory", The **Journal of Product Innovation Management**, No: 23, 2006, s. 19.
[82] Michael E. Raynor ve Clayton M. Christensen, "Innovating for growth: Now IS the time", **Ivey Business Journal**, Sep/Oct 2003, s. 1-9.
[83] Clayton M. Christensen, **The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail**, Boston: Harvard Business School Press, 1997.

gibi ucuz seri pazarlama ve internet aracılığı ile kitap satışı, eğitim, komisyonculuk ve turizm acenteliği hizmetleri gibi çok farklı alanı sıralamıştır[85]. Bozucu inovasyonlar iki türlüdür ve bozucu teknolojik yeniliklerden farklıdırlar.

a. İş Modeli İnovasyonu

İş modeli inovasyonu, bulunulan işin temel olarak farklı bir iş tasarımıyla yapılması olduğu için stratejik inovasyon olarak ta adlandırılmaktadır[86]. İnovasyon olarak nitelenebilmesi için yeni iş modelinin mevcut pazar payını, ya yeni müşteriler çekerek ya da mevcut müşterilerin daha fazla tüketmesini sağlayarak büyütmesi gerekmektedir. İş modeli yenilikçileri yeni ürün ya da hizmet keşfetmek yerine, var olanların boyutlarını geleneksel rakiplerden farklı olarak yeniden tanımlayarak sunuş tarzını değiştirmektedirler. Böylece yeni kritik başarı faktörleri olan pazarlar yaratılmış, örgütün süreçlerinde de değişim gereği ortaya çıkmış olacaktır. Bu değişimin, eski dağıtıcıları, markaları ve örgüt kültürünü zayıflatma hatta yabancılaşma gibi alternatif maliyetleri bulunmaktadır. Çakışan eski ve yeni uygulamaların birlikte uygulanması ise arada sıkışma riski taşımaktadır.

Yeni iş modelleri yerleşik örgütlerin odakladığından farklı bir müşteri portföyünü çekeceği ve farklı ve çakışan bir değer üretme zinciri gerektireceğinden, ilk anda yerleşik örgütlerin uyum sağlama ya da tepki gösterme isteklerinin yüksek olması beklenmemektedir. Fakat zamanla yerleşik müşterilerin alışık olduğu değeri sunmaya başladıkça, yayın organlarının da etkisi ile yeni iş modelinin seçilmeye başlaması yerleşikleri tedbir almaya itecektir. Burada yerleşik örgütler için ikilem doğmaktadır. Yeni rekabet tarzı eskisi ile çelişmektedir. Aynı organizasyon ile ikisinin bir arada yürütülmesi çok zordur. Bu inovasyonun yerleşik örgütler için bozucu olma sebebi de budur[87].

İş modeli inovasyonu, bozucu teknolojik inovasyondan farklıdır. Çünkü bozucu teknolojik inovasyon sürecine karşı yapılabilecek tek şey örgüt içinde bir

---

[84] Markides, a.g.e., s. 19.
[85] Clayton M. Christensen ve Michael Raynor, **The innovator's solution: Creating and sustaining successful growth**, Boston: Harvard Business School Press, 2003.
[86] Markides, a.g.e., s. 20.
[87] Clayton M. Christensen ve Michael E. Raynor, "Why hard-nosed executives should care about management theory", **Harvard Business Review**, Sep 2003, s. 72.

birim oluşturarak yeni teknolojiye uyum sağlayıp ondan yararlanmaya çalışmaktır[88]. İş modeli inovasyonunun varsayımı ise, hızla gelişmelerine karşın hiçbir teknolojik yeniliğin pazarın sınırlı bir yüzdesinden fazlasını ele geçiremeyeceğidir. Bu nedenle örgüt, inovasyonu, iç dinamiklerini, sınırlı kaynaklarını komşu veya uluslararası pazarlarda kullanmak gibi diğer büyüme alternatiflerini değerlendirerek, rekabet için hal tarzlarını sıraya koymak zorundadır[89]. Örgüt stratejisi seçiminde büyük olasılıkla sonlarda yer alacak bozma seçeneği (taklit veya kıyaslama ile) üç durumda öne çıkabilmektedir:

- Yerleşik rakiplerin, örgütün yeni girdiği pazara ilk olarak girmenin güçlü avantajlarına sahip olduğu durumda (örgüt kuralları değiştirmek için saldırmalıdır)[90],
- Örgütün mevcut stratejisi veya iş modeli açıkça yetersiz ve krizle karşılaşılıyor ise,
- Örgüt aşağıda anlatılacağı gibi dünya için yeni olan bir ürünü geniş pazar kesimine sunarak büyümek istediğinde.

Yerleşik örgüt tepki vermek için ayrı bir birim kurabiliyorsa örgüt içi çatışmalardan kurtulabilmektedir. Ayrıca başka yollar da bulunmaktadır[91]. Örgütün önünde uyum sağlayıp yararlanmaya çalışmaktan başka tepkiler vermek için kendi işine odaklanmak, karşı atakla bozguncuyu bozmak, bünyeye katmak ve yeni teknolojiyi uyarlamak gibi seçenekler bulunmaktadır[92].

b. Radikal Ürün İnovasyonları

Bozucu olmaya aday diğer inovasyon türü de ikinci bölümde incelenen dünya veya hedeflenen müşteriler tarafından bilinen pazar için yeni olan radikal ürün inovasyonudur[93]. Radikal ürün inovasyonları müşteri alışkanlık ve davranışlarını bozucu ürün ve değer sunmaktadırlar[94]. Radikal ürün inovasyonlarını üreten

---

[88] Christensen (a) ve Raynor, a.g.e., s. 69.
[89] Constantinos D. Charitou ve Constantinos C. Markides, "Responses to disruptive strategic innovation", **MIT Sloan Management Review**, Winter 2003, s. 56.
[90] Porter (c), a.g.e., s. 292-293.
[91] Jim Dewald ve Frances Bowen, "Storm clouds and silver linings: Responding to disruptive innovations through cognitive resilience", **Entrepreneurship: Theory and Practice**, Jan 2010, s. 212-213.
[92] A.e. s. 62.
[93] Clayton M. Christensen ve Michael E. Raynor, "Six keys to creating new-growth businesses", **Harvard Management Update**, Jan 2003, s. 3.
[94] Markides, a.g.e., s. 22.

örgütlerin temel yeteneklerini ve mevcut rakipleri üstündeki hâkimiyetini sağlayan tamamlayıcı varlıklarının değerini düşürdüğü için üreticiler açısından da bozucudurlar. Üretici ve müşteri açısından bozucu olduğu için, radikal ürün inovasyonları talebe bağlı oluşmamakta, yeni teknoloji üretmekle yükümlü olanların arzına bağlı oluşmaktadır[95].

Pazar boşluklarından (niş) yararlanarak yeni oluşturulan ürün pazarları, belirsizliğe rağmen başlangıçta yüksek sayıda örgüt ve inovasyonun akınına uğramaktadır[96]. İlk küçük ekonomik sallantı ile birlikte hâkim bir tasarım oluşması, aynı zamanda niş pazarlarının büyüme sinyalidir ve bazen yıllar sonra oluşmaktadır. Büyüme aşamasında küçük öncü örgütler silinirken bu sırada ağır ölçek ekonomisi yatırımı, öğrenme, marka geliştirme ve dağıtım kanallarını kurma harcamaları yaparak pazarı büyütecek örgütler pazara girmektedir. Pazara yeni girerek öncülerin elinden pazar payını alanların yaptığı ile bozucu inovasyon yapanların yerleşik rakipleri rahatsız ettiği eylemler birbirine benzemektedir. Özellikle öncüler ürünün teknik özelliklerini vurgularken, sonradan gelenler rekabetin merkezini ürünün kalite ve fiyat gibi özelliklerine çekmektedirler. Daha sonra gelen, yerleşik olmayan fakat daha büyük olan örgütler de ölçek ekonomisi ile fiyatı düşürürken aynı zamanda ortalama müşterinin kabul edeceği standartta kalite artırımı gerçekleştirmektedirler. Çoğu durumda ürünleri öncülerinki kadar iyi olmasa da iki sebepten dolayı sonuç değişmemektedir: İlk olarak, öncülerin çabalarıyla yeni ürün performans açısından müşteri istekleri düzeyinde geliştirilmekte hatta bu düzey de, gereksiz özelliklere yatırım yapılarak, aşılmaktadır. Yine fazladan mühendisliğin sonucu olan ikinci sebep de, maliyetlerin yükselmesiyle ürün fiyatının da artması, böylelikle teknoloji heveslileri ve ilk müşteri kesiminin etkilenmesinin sınırlanmasıdır[97]. Pazara öncülerden sonra gelişme evresinden hemen önce giren birleştirici örgütler için ise ana hedef, ürünün en iyi olması değil, performansının yeterli, fiyatının üstün olmasıdır[98].

---

[95] Constantinos Markides ve Paul Geroski, **Fast second: How smart companies bypass radical innovation to enter and dominate new markets**, San Francisco: Jossey-Bass, 2005, s. 12.
[96] Stephen Klepper ve Keith Simons, "Technological extinctions of industrial firms", **Industrial and Corporate Change**, No: 6(2), 2000, s. 390.
[97] A.e., s. 380.
[98] Markides, a.g.e., s., 23.

Radikal ürün inovasyonu, bozucu teknolojik inovasyondan ve iş modeli inovasyonundan farklıdır. Çünkü radikal ürün inovasyonu uygulayan yerleşik örgütlerin yeteneklerine uygun olarak, pazar boşluklarından başlayarak bozucu ürün inovasyonları ile pazarı çeşitlendirme işini gerekli yetenek ve özellikleri olan küçük örgütlere bırakmaları, bunun yerine genç pazarları birleştirerek büyük kitle üretimi pazarlarına dönüştürmeleri gerekmektedir[99]. Yerleşik büyük örgütler kaynaklarını ürün yenilikleri geliştirmek için harcamaktansa, girişimci sermayedar gibi davranarak küçük örgütlerle biçimsel stratejik ortaklıklar kuracak, hatta içlerinde küçük malî sallantılar yaratarak küçük örgütlerin oluşturduğu ortamın olgunlaşmasını bekleyeceklerdir. Pazarı büyütme zamanı geldiğinde eğer yok olmamışlar ise küçük örgütler, gelirin adil bir bölümü karşılığında taşeronluk anlaşması yaparak büyük örgütlere yardımcı olmaya gönüllü olacaklardır[100].

4. STRATEJİK İNOVASYON

Stratejik inovasyon, örgütlerin müşterileri için değer yaratma, sunma veya genişletme tarzlarını değiştiren radikal iş modeli inovasyonu olarak tanımlanmaktadır[101]. Hamel, stratejik inovasyon ile pazarda yerleşik olan örgütler rekabet avantajlarını sürdürürken pazara yeni giren örgütlerin de yerleşeceği ortamın yaratıldığını ileri sürmektedir[102]. Örgüt içinden dışına bakarak yöneticiler, müşterilerini birlikte değer geliştirme faaliyetlerine teşvik ederek ve müşterilerin değer duygularını stratejik değişim gereğine göre yeniden şekillendirerek daha cesur teklifler getirecek kadar anlayışlı olmalarına yardım edebileceklerdir[103].

Stratejik düşünme, rekabeti anlamsız kılma başlığı altında değinildiği gibi, ağırlıklı olarak rekabete dayalı kızıl okyanus stratejilerine diğer bir deyişle rekabet

[99] Markides ve Geroski, a.g.e., s. 8.
[100] Markides, a.g.e., s. 24.
[101] Gary Hamel (a), "Innovation as a deep capability", **Leader to Leader**, No: 27, 2003, s. 19–24.
[102] Gary Hamel (b), "Strategy innovation and the quest for value", **Sloan Management Review**, No: 39 (2), 1998, s. 7–14.
[103] Stefan Michel, Stephen W. Brown ve Andrew S. Gallan, "Service-logic innovations: How to innovate customers, not products", **California Management Review** Vol: 50, No: 3, 2008, s. 49; C. K. Prahalad ve Venkat Ramaswamy, "Co-creation experiences: The next practice in value Creation", **Journal of Interactive Marketing**, Vol: 18, No: 3, 2004, s. 11.

stratejilerine eleştirel yaklaşmaktadır. Bu kısmen, örgüt stratejisinin büyük ölçüde askeri stratejiden etkilenen kökleri ile açıklanabilmektedir. Bu şekilde tanımlanan strateji, çoğunlukla denk bir düşmanla karşı karşıya gelinerek sınırlı ve sabit bir toprak parçası için savaşılmasıyla ilgilidir. Ancak savaştan farklı olarak, sanayi ve ticaret tarihleri pazarı oluşturan çevrenin hiçbir zaman sabit kalmadığını, bunun yerine zaman içinde sürekli yeni pazar alanlarının (mavi okyanusların) yaratıldığını göstermektedir. Dolayısıyla, kızıl okyanusa odaklanmak, savaşın temel kısıtlayıcı faktörleri olan sınırlı toprak ve başarmak için düşmanı yenme gerekliliğini kabul etmek ve iş dünyasının kendine özgü kuvvetini, yani çekişmesiz yeni pazar alanı yaratma kapasitesini inkâr etmektir.

Teknolojik gelişmelerin hızlanması, sektörel verimliliği oldukça geliştirmiş ve hizmet sunanlara görülmemiş çeşitlilikte ürün ve hizmet üretme olanağı sağlamıştır[104]. Bunun sonucunda gittikçe artan sayıda sektörde talepten fazla arz vardır. Dünya Ticaret Örgütü gibi küresel ve Avrupa Birliği gibi bölgesel kuruluşların etkisiyle ticarette serbestleşme oranı arttırıldıkça, ürün ve fiyat bilgi alış verişi de hızlanınca, ortak ihtiyacı karşılamaya yönelik pazarlar ve lider örgüte meydan okuyanların etkin rekabetiyle, marka bağımlılığı ve ürün fiyat farkları azalacak, tekelcilik de kaybolmaya devam edecektir. Rekabetin itmesiyle artık müşteriye istediğinden fazlasını vererek daha özellikli ürün ve hizmetleri bir arada kullanma alışkanlığı oluşturmak yaygınlaşmaktadır[105]. Güney Koreli Samsung firmasının temel yeteneklerini kullanarak yaptığı inovasyonlarla rakiplerini geride bırakması da böyle olmuştur[106]. İç ve dış rekabetin inovasyon yeteneklerini tetiklemesiyle yeni stil ve hizmetleri bir arada sunan firma, araştırma ve geliştirme verimliliği ile beraber pazara erişim hızını da artırmıştır.

---

[104] Prahalad, a.g.e., s. 4.
[105] Colin Butler, "Planning with blue ocean strategy in the United Arab Emirates", **Strategic Change**, No: 1**7**, 2008, s. 172.
[106] Jin-Li Hu ve Yu-Hsueh Hsu, "The more interactive, the more innovative? A case study of South Korean cellular phone manufacturers", **Technovation**, No: 28, 2008. s. 85-86.

Rekabet avantajı sağlamadaki rolü ile stratejik inovasyon derinlemesine araştırma konusu olagelmiştir[107]. Bir araştırma sonucuna göre, uluslararası teknoloji pazarları, araştırma ve geliştirme deney havuzunu zenginleştirerek, en iyi denemenin uluslarca seçilip araştırma ve geliştirme yapma sınırlarının koordine edilmesine izin vererek kârlı ticaret olanağı sunmaktadırlar[108]. Teknoloji ticareti, üretim teknoloji farklılıklarını azaltarak ürün ticaret hacmini artırmaktadır. Bu ticaret, örgütün hem iç hem de dış verimliliğini artırmaktadır. Öte yandan Hamel ve Skarzynski gibi örgütlerin teknoloji merkezli yaklaşımları terk ederek daha çok stratejik inovasyona odaklanmasını öneren yazarlar da bulunmaktadır[109].

Schlegelmilch, Diamantopoulos ve Kreuz stratejik inovasyonu "müşteriler için değer geliştirmek ve örgütler için büyüme sağlamak amacıyla iş modelini temel olarak yeniden ortaya koymak ve mevcut pazara yeni şekil vermek" olarak tanımlamaktadır[110]. Stratejik yenilikçinin yapması gereken, müşterinin yardımıyla, sunulacak ürünün yeniden tanımlanması ve bu mal veya hizmetin maliyet etkin olarak nasıl şekil alacağının belirlenmesidir[111]. Bir örgüt sanayi durum haritasında bir boşluk gördüğünde, oyunu farklı şekilde oynamaya karar vermektedir[112]. Değişime sebep olan bu boşluklar, yavaş yavaş artarak veya aniden ve çok sayıda oluşabilmektedir. Küçük ölçekli örgütlerin bu boşlukları doldururken amaçları, yerleşik örgütlerden daha iyi performans göstermek fakat başa baş rekabetten kaçınmaktır[113]. Aynı şekilde değişime sebep olan bir diğer unsur da büyük ya da küçük örgütlerin tedbirli davranışlarıdır. Özellikle olgun sanayi dallarında tedbirli

[107] Claus, D. Jacobs ve Lozios T. Heracleous, "Answers for questions to come: reflective dialogue as an enabler of strategic innovation", Journal of Organizational Change Management, No: 18 (4), 2005, s. 338.
[108] Daniel F. Spulber, "Innovation and international trade in technology", **Journal of Economic Theory**, No: 138, 2008. s. 1-20.
[109] Gary Hamel ve Peter Skarzynski, "Innovation: The new route to new wealth", **Leader to Leader**, Winter, 2001, s. 16.
[110] B. Bodo Schlegelmilch, Adamantios Diamantopoulos ve Peter Kreuz, "Strategic innovation: the construct, its drivers and itsstrategic outcomes", **Journal of Strategic Marketing**, No: 1, 2003, s. 118.
[111] Liting Liang ve Andrew D. James, "The low-cost carrier model in China: the adoption of a strategic innovation", **Technology Analysis & Strategic Management**, Vol: 21, No: 1, 2009, s. 130.
[112] J. Anderson ve Constantinos Markides, "Creativity is not enough: ICT enabled strategic innovation", **European Journal of Innovation Management**, No: 9 (2), 2006, s. 129; Constantinos Markides, "Strategic innovation", **Sloan Management Review**, No: 38 (3) , 1997, s. 20; Schlegelmilch v.d., a.g.e., s. 124.

davranmak, değişim gerektiğinde de önceden hareket etmek, stratejik inovasyonu destekleyici bir davranıştır. Bu davranış, küçük örgütlere sanayi dalının geleneksel modelini sorgulayarak daha ötesindeki fırsatlara odaklanma cesareti kazandırmaktadır[114].

Stratejik inovasyonun örgütsel uygulaması, kontrol sistemi, kurumsal şartlar, sosyokültürel düzen, ekonomik faktörler ve sanayi ağından etkilenmektedir[115]. Küresel rekabet şiddetlendikçe arz yükseldiği halde, dünyada talep artışına dair bir kanıt yoktur. İstatistikler birçok gelişmiş ülkede nüfusun azaldığını göstermektedir[116]. Kâr payı düşerken marka farklılaştırması gün geçtikçe zorlaşmış, insanlar bu arz kalabalığında düşük fiyatlı ürünlere yönelmiştir[117]. Bunların sonucunda yirminci yüzyılın strateji ve yönetim yaklaşımlarının çoğunun geliştiği iş ortamının kaybolmaya yüz tuttuğu düşünülmektedir[118].

Bir örgütün rekabetçi yapısını oluşturan dört özelliği etkililik, kalite, inovasyon ve müşteri isteklerine cevap verebilmek unsurlarından birinin eksikliği diğerlerini de etkileyeceğinden küresel rekabetçilik çok kırılgan olarak kabul edilmektedir [119]. Kızıl okyanuslar bu yönetsel güçlüklerin de katkısıyla kanlandıkça, yönetim, mavi okyanuslara bugünkü yönetici kadrosunun alışkın olduğundan daha çok ilgilenme gereksinimi duyacaktır. Bu konuda yönetim kadrolarına yardımcı olmak için yapılan akademik araştırmaların çoğu analitik açıdan stratejik inovasyonun nasıl başlatılıp geliştirileceğine odaklanmaktadır[120]. Diğer bir dizi

---

[113] Markides, a.g.e., s. 20.
[114] Vijay Govindarajan ve Ashok K. Gupta, "Strategic innovation: a conceptual roadmap", **Business Horizons**, No: (44) 4, 2001, s. 3.
[115] Marek Smysl, "Evaluation of theories of competition, monopoly and antimonopoly policy", Silesian Unv. School of Business Administration in Kavrina Cz, **Proceedings of International Stratejic Management Conference ' Strategic Management from National and Global Perspectives'** 23-25 June 2005, Pozitif Printing House Ankara, s. 853-859.
[116] BM İstatistik Bölümü, **The population and vital statistics report**, 2007.
[117] Haaland ve Kind, a.g.e., s. 170.
[118] Riitta Katila ve Scott Shane, "When does lack of resources make new firms innovative?" **Academy of Management Journal** Vol. 48, No. 5, 2005, s. 814.
[119] Dzevad Sehic ve Zijeda Rahimic, "The generic building blocks of company competitive advantage: Strategic management from national and global perspectives", **International Stratejic Management Conference**, Pozitif Printing House Ankara, 23-25 June 2005, s. 395.
[120] Anderson ve Constantinos Markides, "Strategic innovation at the base of the pyramid", **MIT Sloan Management Review**, No: 49 (1), 2007, s. 83–88; Govindarajan ve Gupta, a.g.e., s. 3-16; Gary Hamel, "The challenge today: Changing the rules of the game", **Business Strategy Review**, No: 9(2), 1998 s. 19–26; Hamel (b), a.g.e., s. 7-14; Gary Hamel (a), a.g.e., s. 19–24; Kim ve Mauborgne (a),

araştırma ise pragmatik açıdan stratejik inovasyonun uygulamasına odaklanmaktadır[121]. Örgütlerin başlattıkları yeni işlere ilişkin 108 firma üzerindeki bir çalışmada, yeni işlerin %86'sının portföy genişletmelerden yani mevcut pazar alanının rekabetçi ortamı içinde kademeli düzeltmelerden oluştuğu, fakat bunların toplam gelirin %62'sini ve toplam kârın ancak %39'unu oluşturduğu bulunmuştur. Başlatılan yeni işler için kalan %14'lük bölümün ise gelirin %38'ini ve toplam kârın ise %61'ini alarak pastayı tamamladığı görülmüştür. Yeni işler başlatılmasının kızıl ve mavi okyanuslar yaratmak için yapılan toplam yatırımları içerdiği düşünülürse (başarısızlıklar da dâhil, daha sonraki gelir ve kâr sonuçlarına bakılmaksızın) çekişmesiz pazar alanı yaratmanın performans üstündeki faydaları açıktır.[122]

Rekabetin düzeyi arttıkça, örgütler faaliyet düzenlerinde bir değişim yapmak ihtiyacı hissetmektedirler. Önemli olan örgütün hayatta kalmak için kaynaklarını nasıl etkin kullanacağı, değişime ve değişim gereksinimine karşı ne gibi tedbirler getireceğidir. Değişik pazar alanları yaratmak, pazar boşluklarında (niş) faaliyet göstermek veya sürekli kademeli inovasyonlarla temel yeteneğin tanımlanmasını değiştirmeden bu adaptasyonu sağlamak arasında seçim yapmak gerekmektedir. Bu seçimden sonra örgütün performansını etkileyecek diğer örgütsel kararlar çıkar gruplarının katkısıyla alınarak yol haritası ortaya çıkacaktır; fakat stratejik inovasyonun uygulanmasından önce stratejik seçimin doğru yapılması gerekmektedir. Söz konusu çıkar gruplarından biri olan iç paydaşlar arasında, mavi yakalılar olarak adlandırılan, en alt kademe çalışanları da yer almaktadır. Hedef belirleme çabaları ve stratejik değişim kararlarına en alt kademedeki çalışanların katılması önce bağlılıklarının, ardından da örgüt performansının artmasına yol açacaktır[123].

---

a.g.e., s. 47-146; Markides, a.g.e., s. 19-27; C. Styles ve J. Goddard, 2004, "Spinning the wheel of strategic innovation", **Business Strategy Review**, No: 15 (2),2004: 63–72; R.C. Wood, "How strategic innovation really gets started", **Strategy & Leadership**, No: 35 (1), 2007, s. 21–29.

[121] Markides, a.g.e., s. 19-24; Vijay Govindarajan ve C. Trimble, "Strategic innovation and the science of learning", **MIT Sloan Management Review**, No: 45 (2), 2004, 67–75; M. Pitt ve K. Clarke, "Competing on competence: a knowledge perspective on the management of strategic innovation", **Technology Analysis & Strategic Management**, No:11 (3), 1999, s. 301–316.

[122] Kim ve Mauborgne (a), a.g.e., s. 8.

[123] Jun Ye, Detelina Marinova ve Jagdip Singh, "Strategic change implementation and performance loss inthe front lines", **Journal of Marketing**, Vol: 71, 2007, s.169.

İnovasyonun örgüt performansını geliştirmesi ile ilgili önemli bir eleştiri, temellerini örgütsel ekoloji (çevrebilim) yaklaşımından almaktadır.

5. ÖRGÜTSEL ESNEKLİK VE KATILIK (ATALET) DENGESİ

Örgüt performansının sürekli gelişme, inovasyon ve değişimle doğru orantılı olduğu; yöneticilerin insan (dolayısıyla örgüt) doğasındaki atalet eğilimini nasıl yenebileceklerinin araştırıldığı bir ortamda katılık, ancak uzun dönemli başarının kısa dönemli başarıdan önemli olduğu önermesiyle savunulabilecektir. Bu konuda Vroom ve Gimeno Odise Destanı'ndan bir örnek vermektedir: "Odise yelkenlileri ile yıllardır denizde yolculuk ederken yolları, denizcileri söyledikleri güzel şarkılarla etkileyerek gemilerinin sivri kayalıklara oturmasına neden olan deniz kızları diyarı Sirenlere düşmüştür. Odise kendisinin kulaklarına balmumu dökülerek ana direğe bağlanması emrini verir. Böylelikle sesten etkilenmeksizin gemisinin Sirenlerden uzaklaşmasını ve yolculuklarının sürmesini sağlamıştır". Benzer şekilde yöneticilerin ellerini bağlamakla örgüt için belki pazardaki kısa dönemli fiyat rekabetlerine direnerek daha kârlı bir sonuç almak mümkün olabilecektir[124].

Van Witteloostuijn ve arkadaşları, örgütsel katılığın (ataletin) örgütsel kârlılık ve örgütün hayatta kalması ile ilgili sonuçlarını inceledikleri çalışmalarında Hannan ve Freeman'ın 'doğal seçimin katılığı savunduğu' dikkat çekici önermelerinin üstündeki tartışmaların henüz yeni başladığını savunmuşlardır[125]. Huy ve Mintzberg'e göre değişim, ancak devamlılıkla karşılaştırıldığında bir anlam ifade etmektedir[126]. Karşılaştırmalı katılık, örgütsel büyüklük, değişim ve hayatta kalmak arasındaki etkisel ilişkiler karmaşık ve yanlış anlaşılmış görünmektedir[127].

---

[124] Govert Vroom ve Javier Gimeno, "Competitiveness by price leadership of strategic delegation in distinct units", **Academy of Management Journal**, No: 68, 2009, s. 919.
[125] Arjen van Witteloostuijn, Christophe Boone ve Arie van Lier, "Toward a game theory of organizational ecology: Production adjustment costs and managerial groowth preferences", **Strategic Organization**, Vol: 1 (3), 2003, s. 259-300.
[126] Huy ve Mintzberg, a.g.e., s. 79.
[127] Michael T. Hannan ve John Freeman, **Organizational ecology**, Harward Unv. Press, Cambridge, 1989 s. 90.

> Örgütsel seçim organizasyon yapısının üretkenliği yanında pek çok başka boyutu da etkilemektedir. Eğer organizasyonel yapının bazı unsurları üstündeki seçicilik baskısı yeterince güçlüyse üretkenlik seviyeleri düşük olsa bile çevreye uygun özellikleri olan organizasyonlar tercih edilmektedir. Böylece, içinde çok hızlı ve belirsiz değişim bulunan çevreler, seçim sistemi oluşturamayabilmekte; tercih edilen özellikler trend takip etmeden sık sık değişebilmektedir. Bu düzen yeni fırsatları hızla değerlendirebilen örgütsel yapıların lehine olabilmektedir; muhtemelen yeni fırsatlara hızla cevap vermek ile açıklanabilir ve güvenilir hizmet verme kapasitesi rekabet etmektedir[128].

Hannan ve Freeman'ın önermesindeki önemli husus, katılık-seçim ilişkisi teorilerinin altındaki mekanizmanın sektör ve çevrenin durumsal özellikleriyle anlaşılabileceğidir[129]. Katılık teorisinin kapsamına yönelik eleştiri, katılığın aynı sektörde yer alan örgütlerin direkt rekabet dereceleri ile ilgili etkisinin ihmal edilmesi noktasındaki kısıtlamadır[130]. Örgütler aynı zamanda tutarlılık ile esneklik arasındaki alternatif maliyet ilişkisine de dikkat etmektedirler. Batık yatırımlar (yaklaşan katılık belirtisi) ile ilgili stratejik tahmin ve yönlendirmeler (bu gün için esneklik belirtisi) örgütün performansının ana belirleyicilerinden olacaktır[131].

Örgütsel değişim uygulama modeliyle (stratejik seçimiyle) ilgili iki önemli varsayım yapılmaktadır: İlk varsayım, örgütlerin bu dönüşümü başarıyla uygulamaya koyabildikleri; ikincisi de, esnekliğin kârlılığı ve sonunda da örgütün hayatta kalma

---

[128] A.e.

[129] Donaldson'a göre (Lex Donaldson, **The contingency theory of organizations**, Thousand Oaks, CA: Sage, 2001, s. 49), durumsal yaklaşımın öngörüsünden hareketle, örgütün performansı iç ve dış olasılıklara örgüt yapısının uydurulmasına bağlıdır. Bu yaklaşıma göre: 1. durumsallık ile organizasyon yapısı ilişkilidir, 2. durumsallık organizasyon yapısını belirler, 3. her bir durumsallık düzeyine uygun daha yüksek performans sağlayacak bir organizasyon yapısı bulunmaktadır; uymamak performansı düşürür. Öte yandan Barnet'e (Barnett, a.g.e., s.813) göre, durumsallık, alternatif maliyetle kıyaslanma güçlüğü barındırmaktadır. Çünkü tüm uğraşlarına rağmen araştırmacılar, durumsal perspektife atıf yaparken belirli bir getiri oranına ulaşamamışlardır.

[130] Michael T. Hannan ve Glenn R. Carroll (**Dynamics of Organizasyonal Populations: Density, legitimation and competition**, New York: Oxford University Press, 1992)'a göre örgütsel çevre (organizational ecology), doğrudan (direct, oligopolistic) ve dolaylı (indirect, perfect, diffuse) olmak üzere rekabeti ikiye ayırmaktadır. Dolaylı veya yaygın rekabet, oyuncuların aynı kaynakları kullanmaları nedeniyle birbirlerini etkilemeleriyle oluşmaktadır. Oyuncuların birbirleriyle sosyal bağlarının olması, birbirlerini rakip olarak tanımaları gerekmemektedir. Tersine, doğrudan rekabette rakiplerin çatışmasını ya da aynı şiddette rekabetini gerektiren dikkat çekici ortak rekabet hareketleri bulunmaktadır.

şansını arttırdığıdır[132]. İlk varsayım örgütsel ekolojinin karşılaştırmalı katılık teorisi ile çelişmektedir. Örgütsel ekolojinin savı, örgütlerin karşılaştırmalı katılıklarına göre çevrelerindeki önem verdikleri değişikliklerin gerisinde kaldıkları için planlarını değiştirme zorunluluğu hissetmeleridir. Bu örgütlerin hiç değişmediği anlamına gelmemekle birlikte uyarlamaların seyrek olarak ve belirli bir gecikme ile yapıldığını göstermektedir. Ayrıca örgütsel ekoloji teorisi, gerçekleşebildiğinde değişimin örgüt performansını kötü yönde etkileyerek başarısızlık oranını arttırdığını savunmaktadır[133]. Bunun sebebi, temel yetenekleri yeniden tanımlayarak değiştirmenin yeni bir örgüt oluşturmakla eşit külfet getiriyor olmasından ileri gelmektedir. Örgütsel ekoloji bu nedenle örgütsel değişimin, örgütlerin iç uyarlamalarından daha çok, örgüt planını, bir diğer taslak planla değiştirme seçimiyle birlikte gerçekleştiğini ileri sürmektedir[134].

İkinci varsayıma örgütsel ekolojinin eleştirisi, esnekliğin yararını tamamen yok saymak yerine, Darwin'in doğal seçim teorisi ışığında geliştirilen dış dünyanın örgütsel planları seçtiği ve katılığın sadece bu seçimin bir ön koşulu değil aynı zamanda da sonucu olduğu noktasındadır[135]. Diğer bir deyişle doğal seçim, örgüt biçimleri arasında seçim yaparken daha çok katı kural, yapı ve stratejileri olan örgüt biçimlerini tercih etmektedir. Buradaki düşünce, ilkin örgütlerin güvenilir olma gereğidir. Örgütler faaliyetlerini rutin kurallar çerçevesinde yürüttüklerinde güvenilir olmaktadırlar. İkincisi örgütlere performans ve faaliyetleri denetlenebilir olursa güvenilmektedir. Denetlenebilirlik de sabit kural ve prosedürler gerektirmektedir. Üçüncü olarak ancak örgütsel yapılar yüksek oranda tekrarlanabilir olduklarında örgütsel güvenilirlik ve denetlenebilirlik garanti altına alınmaktadır. Güvenilirlik ve denetlenebilirlik sağlayan rutinler, kurallar ve prosedürler zaman içinde yerinde kalmalıdır. Seçim baskısı bu yönde oluştuğu için de tutarlı ve katı örgüt biçimleri

---

[131] Barbara J. Spencer ve James A. Brander, "Precommittment and flexibility: Applications to oligopoly theory", **European Economic Review**, No: 36, 2007, s. 1601-1602.
[132] Gerry Johnson ve Kevin Scholes, **Exploring corporate strategy: Text and cases**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hill, 2001, s. 16.
[133] Witteloostuijn v.d., a.g.e., s. 265.
[134] Hannan ve Freeman, a.g.e., s. 92.
[135] Michael T. Hannan ve John Freeman, "Structural inertia and organizational change", **American Sociological Review**, No: 49, 1984 s.149. Aktaran: Witteloostuijn v.d., a.g.e., s. 266.

seçilmektedir[136]. Hızlı değişime (esnekliğe) izin vermeyen örgütsel altyapı ve bilişim sistemlerinin örgüt kârlılığına her zaman engel olmadığına güzel bir örnek, kaynak planlama sistemlerinden (İng. enterprise-resource planning) ve diğer yararlı paket otomasyon sistemlerinden gelmektedir. Bu sistemler, veri tutarlılığı ve etkinlik sağlamaktadır. Fakat örgüt tarafından sunulan sürüm güncellemeleri, alternatif maliyeti ve müşteri sadakati açısından olumsuz değerlenmektedir. Sonuçta bu sistemlerin uygulanmasına destek olduğu varsayılan, gelişim olanağı değil süreçteki durağanlıktır[137].

Stratejik seçim çatısı ve örgütsel çevre seçiminin varsayımları birleştirildiğinde örgütlerin, uzun dönemde hayatta kalabilmeleri için esneklikle katılığın dengeli olmalarının gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Hem yönetim uygulaması hem de teorisi açısından ağ ekonomisinin karmaşıklığına, bağlantı kurabilme ve değişim sorunlarına ek olarak, özellikle farklı yaklaşımların getirdiği değişik sürdürülebilir performans çözümleri zorluk yaratmaktadır[138]. Buna karşın, geçmiş sanayi deneyimlerine sıkı sıkıya bağlılık, örgütün stratejik yenilenmesi ve inovasyon için hareket kabiliyetini kısıtladığı için büyüme olanağını azaltmaktadır[139]. Örgüt başarısının ön koşulu, insanlar ve stratejiyi birleştirerek örgütte etkili uyguluma kültürü yaratmaktır. Etkililik güç ve iş birliği ile kişisel performanslar, stratejiyi bir süreçten dinamik bir modele dönüştürdükçe örgütler karmaşıklık ve değişim sorunlarının üstesinden geleceklerdir. Bu dinamik sürecin dört unsuru bulunmaktadır:

- Geleneksel: Örgüt kültürü ile temsil edilen dış ve iç çevre ile yapılan anlaşmanın sağladığı durağanlık kavramıdır.

---

[136] Hannan ve Freeman, a.g.e., s. 74.
[137] C.K. Prahalad ve Mayuram S. Krishnan, "The dynamic synchronization of strategy and information technology", **MIT Sloan Management Review**, Summer 2002, s. 32.
[138] Suzanne Elizabeth Fontannaz ve Hein Vijay Oosthuizen, "The development of a conceptual framework to guide sustainable organisational performance", **South African Journal of Business Management**, No: 38 (4), 2007, s. 10 – 14.
[139] Warren Boeker, "Executive migration and strategic change: The effect of top manager movement on product-market entry", **Administrative Science Quarterly**, No: 47, 1997, s. 92; Donald C. Hambrick, Marta A. Geletkanycz ve James W. Fredrickson, "Top executive commitment to the status quo: Some tests to its determinants", **Strategic Management Journal**, No: 16 (4), 1993, s.401; aktaran, Yasemin Y. Kor ve Chamu Sundaramurthy, "Experience based human capital and social capital of outside directors", **Journal of Management**, No: 35, 2009, s. 981.

- Bürokratik: Dış çevrenin değişim düzeyi arttıkça örgütlerde stratejik katılık sergileme ve hâkim kültüre durağanlık düzeyini yerleştirmeyi sürdürme eğilimi (işler böyle yürür) bulunmaktadır. Bu örgüt performansını aşındıran bir bürokratik çevre yaratmaktadır.
- Yenilikçi: Değişim için baskı arttıkça örgüt, mevcut durumu bozan çatışmalar yaşamaya başlamaktadır. Bu, işlerin yeni yapılma tarzlarının geliştiği, örgüt dış çevreye uydukça inovasyona götüren gerekli bir süreçtir.
- Politik: Örgütlerin ve kişilerin doğası durağanlaşacaktır. Geleneksel boyutta bir denge durumu oluşana kadar, çeşitli koalisyon gruplarının çatışan durgunluk pozisyonları geliştirdiği süreç politikleşmiştir. Politik rekabet durumu öyle gelişebilmektedir ki örneğin örgütler kısmî ikame ürün sunduklarında sonuçta sadece bir örgüt hayatta kalana kadar çarpışılmaktadır[140]. Örgütler politik rekabeti gelir dağılımı bozulması ile sonuçlanabilecek olsa da, politik uzlaştırma ile önlemeyi tercih etmektedir[141]. Fakat karmaşık uyumcu örgütlerin dinamik doğası, denge durumunu sürdüremeyecek, yeni bir davranış – tepki sarmalı oluşturacaktır[142].

Üretim ayarlama maliyetleri katı bir örgütü esnek bir örgüte göre daha kârlı yapabilmektedir[143]. Fakat bu sadece gerileyen bir pazar için geçerlidir. Genişleyen pazarda durum tersine dönmektedir. Genişleyen pazarlarda, işletmenin geçmiş başarılarına bakarak mevcut stratejinin iyi olduğunu düşünerek, daha yüksek başarıların elde edilmesi ve salt etkililik amaçlı katılık ile eleştirilere aldırmamak

[140] Haaland ve Kind, a.g.e., s. 170.
[141] Kai Yu Hsieh ve Ming Jer Chen, Who follows whom? Asymmetric competition in cross-border market expansion, (çevrimiçi), http//centrim.bus.singapore.ac.nus/open/sc/proj/ esrcitm/ main.html. 04-2010 saat 17:00
[142] A.e. s. 13.
[143] Witteloostuijn v.d., a.g.e., s. 267: "Üretim artış veya eksilişi birim başına standart üretim maliyetlerinin üstüne üretim ayarlama maliyetlerini eklemektedir. Göze çarpan uzun dönemli üretim esnekliği maliyetini sermaye yatırımı yapmak ve sermayeyi geri çekmek oluşturmaktadır. Bu basit yatırım ekonomisi gereğidir. Ek bir kısa dönem maliyeti de insan kaynaklarında oluşmaktadır. Atıl kapasitesinin ötesinde üretim artışına giden örgüt ya ek iş saati ya da yeni çalışan istihdam etmek zorunda kalmaktadır. Tersine bir üretim daralması sonucu işten çıkarma durumunda da deneyim kaybı ve tazminatlarla birlikte yine bir ayarlama maliyeti söz konusu olmaktadır. İşten çıkarmalar güdülenme düşüşüyle, iş gücü fazlalığına yapılacak ücret ödemesi de kârlılığın düşüşüyle sonuçlanmaktadır."

örgütsel başarıyı düşürmektedir[144]. Bu durumda katılık daha çok özgüvenden kaynaklanmaktadır. Örgütsel çevre teorisinin varsayımı doğrultusunda örgütsel kültür ve büyüme isteyen hissedarların tavırlarında kaynaklanabilecek alternatif politik maliyetler düşünüldüğünde, kâr getirmeyecek olmasına rağmen örgütlerde bulunan yönetsel katılık, küçülmeye engel olarak örgütün hayatını uzatmaktadır[145]. Örneğin satışlarını sürekli arttıran, küçülmekten hoşlanmayan tutucu bir yönetime sahip katı örgüt, pazar liderliği veya tekel oluşturmada birinci öncelikle kâr amacı güden etkili (düşük maliyetle üretim yapan) rakibini geçebilmektedir[146]. Gerileyen bir pazarda küçülmeye karşı tutucu davranmak bunda etkili olmaktadır. Organizasyonel veya yönetsel katılığı olan odak örgütün üretim ayarlama maliyetleri veya rakibin satış artışı hedeflemesi bilgisi ile (karşılaştırmalı veya mutlak) kâr en iyileştirme düzeyi hesaplanabilmektedir[147].

Örgütün uzun dönemde hayatta kalabilmesi için esneklik ile katılık dengesinin sağlanması gerekmektedir. Stratejik inovasyon uygulama kararları, hem büyümenin sürdürülmesi açısından kararlılık hem de esneklikten beslenmektedir.

6. STRATEJİK İNOVASYONUN UYGULANMASI

Değer yenileme (İng. value innovation), yeniliği ve değeri eşit ölçüde vurgulayan stratejik inovasyonun (mavi okyanus stratejisinin) mihenk taşıdır[148]. Sadece değer

[144] Pino G. Audia, Edwin A. Locke ve Ken G. Smith, "The paradox of success: An archival and a laboratory study of strategic persistence following radical environmental change", **Academy of Management Journal**, No: 43 (5), 2000, s. 838; Kor ve Sundaramurthy, a.g.e., s. 999.

[145] Witteloostuijn v.d., a.g.e., s. 267-274: Katılık azaltmanın maliyeti, verimlilik gereği esnekliğin getirdiği maliyet azalmasında oluşacak gelirden fazla olduğu ilk dönemlerde örgütsel çevre teorisi katılığı savunmaktadır. Örgütün kârlılığından daha fazla göze battığı için pazarın küçülmesi durumunda bile küçülmekten hoşlanmayan yöneticilerin tercihi aynı üretimi sürdürmek hatta büyümek ve istihdam arttırmak olabilmektedir. Özellikle hissedarların kâr amacından önce örgütün büyüklüğü ve değeri ile ilgili arzuları daha baskın çıkmaktadır. Böylelikle akılcı olmasa bile kriz zamanlarında bile yöneticiler küçülme kararlarına karşı, büyüme taraftarı bir tutuculuk sergilemektedirler.

[146] Juha-Antti Lamberg, Henrikki Tikkanen, Tomi Nokelainen ve Henri Suur-Inkeroinen "Competitive dynamics, strategic consistency, and organizational survival", **Strategic Management Journal**, No: 30, 2009, s. 45.

[147] Witteloostuijn v.d., a.g.e., s. 289.

[148] W. Chan Kim ve Renée Mauborgne'e göre (Kim ve Mauborgne (a), a.g.e., s. 25-28) "Mavi Okyanus Stratejisi: 1. Çekişmesiz pazar alanı yaratmak, 2. Rekabeti anlamsız kılma, 3. Yeni talep yaratma ve elde etme, 4. Değer-maliyet değiş tokuşunu yıkma, 5. Farklılaşma ve düşük maliyet

üretmeye odaklanarak örneğin maliyeti düşürerek eski alışkanlıkları değiştirmeden de değer yaratılabilmektedir. Fakat bu değer göze çarpmak ve diğer rakiplerden ayrılmak amacına ulaştırmayacaktır. Değer olmadan yaratılan yenilik, çoğunlukla alıcıların kabul etmeye ve ödemeye hazır oldukları şeyi amaçlayarak teknoloji temelli, pazar öncüsü veya zamanın önünde olma eğilimiyle kendini göstermektedir. Bu anlamda, teknolojik yenilenmeyle, pazar öncülüğünü ayırt etmek önemlidir. Örgütler ancak, inovasyon ile fayda, fiyat ve maliyet pozisyonları arasında uyum sağladıklarında değer yenileme meydana gelmektedir. İnovasyon ile değeri bu şekilde bir arada tutamazlarsa, teknoloji yenilikçileri ve pazar öncüleri sadece diğer örgütlere esin kaynağı olup onlara yarar sağlayabileceklerdir. On yılı aşan bir araştırmada, alıcıların satın almaya hazır olduklarının da, hızla önüne geçen pazar öncülerinin sadece % 10'undan az bir kısmının kazandığı, %90'ından fazlasının ise zarar ettiği görülmüştür.[149]

Örgütlerin ya müşterilere yüksek maliyetle büyük değer yaratabileceğine ya da düşük maliyetle makul değer yaratabileceğine dair geleneksel bir inanış bulunmaktadır. Bu anlamda strateji, farklılaşma ve düşük maliyet arasında bir seçim yapma olarak görülmektedir. Rekabetten kopma ile sonuçlanacak mavi okyanus yaratma arayışında olanlar, değer yaratma ve düşük maliyeti aynı anda gerçekleştirerek, rekabete dayalı stratejinin en çok kabul edilen dogmalarından olan, değer - maliyet değiş tokuşuna karşı çıkmaktadırlar.[150]

Değişime karşı geliştirilen direnç ve her stratejinin bir risk taşıması, günümüzde kızıl okyanusların lehine bir katılığa (eylemsizliğe) yol açmaktadır. Şekil 8'de, mavi okyanus stratejisinin başarılı formülasyonuna ve uygulamasına yön veren altı prensip ve bu prensiplerin azalttığı riskler gösterilmektedir.

Başarılı bir stratejik inovasyon oluşturmak için iyi bir sektörler arası analiz ve bunun sonucunda oluşturulacak özel analitik bir plan olan strateji tuvali kullanılmalıdır[151]. Sektör analizi yapılırken gerek sanayi dalı gerekse ülke sınırları

---

gerçekleştirmeye çalışırken, şirketin faaliyetlerinden oluşan bütün sistemi uyumlu hale getirmek" adımlarını içermektedir.

[149] Gerard J. Tellis ve Peter Golder, Will and vision, New York: McGraw Hill, 2002.
[150] Kim ve Mauborgne (a), a.g.e., s. 25-28.
[151] A.e., s. 7.

açısından seçici olmak kullanışlı olabilecek ipuçlarından mahrum kalmaya sebep olabilecektir. Sonuçta ölçek ne kadar geniş örnekten elde edilirse, o kadar hassas bir kriter elde edilmiş olmaktadır[152].

Prensipler		**Her Prensibin Azalttığı Risk Faktörü**
Sayılara Değil Büyük Resme Odaklan	↓	Araştırma Riski
Mevcut Talebin Ötesine Ulaş	↓	Planlama Riski
Stratejik Sırayı Doğru Belirle	↓	Ölçek Riski
Uygulama Prensipleri	↓	İş Modeli Riski
Önemli Organizasyonel Engelleri Aş	↓	Organizasyonel Risk
Uygulamayı Stratejiyle Birleştir	↓	Yönetim Riski

Şekil 8. Mavi Okyanus Stratejisinin Altı Prensibi

Kaynak: W. Chan Kim ve Renée Mauborgne, (a), Mavi okyanus stratejisi, çeviren: Ş. Alpagut CSA Global Pulishing İstanbul, 2005, s.18-21.

a. Strateji Tuvali

Strateji tuvali, hem rekabeti ilgisiz kılmak için çekişmesiz pazar alanının nasıl başlatılacağı, hem de pazarın ele geçirilmesi için bir tanı ve eylem çerçevesidir. İlk olarak örgütün, bilinen pazar alanında mevcut durumu açıklığa kavuşturulmaktadır. Böylece rekabetin nereye yatırım yaptığı, sektörün ürünlerde uğruna rekabet ettiği faktörleri, hizmeti, dağıtımı ve müşterilerin pazarda rekabet içinde olan sunumlardan ne aldığı anlaşılmaktadır.

Bu faktörlere yapılan yüksek kaynak aktarımı, örgütün alıcılara daha çok şey sunduğu, dolayısıyla da daha çok yatırım yaptığı faktörü açığa çıkarmaktadır. Strateji tuvalinin temel bileşeni olan değer eğrisi, sektörün rekabet faktörleri ortalaması karşısında bir şirketin sergilediği göreceli performansın grafik anlatımıdır.

Bir sektörün strateji tuvalini esaslı şekilde değiştirmek için stratejik odağı, sektörün rakiplerinden alternatiflerine ve müşterilerden müşteri olmayanlara

[152] Deepak Nayyar, "Learning to unlearn from development", **Oxford Development Studies**, Vol. 36, No. 3, Sep 2008, s.259-280.

yönlendirmek gerekmektedir. Yapılan araştırmalar rekabete bağlanmanın yeni pazar alanı oluşturmaya engel olduğunu, müşterilerin istediklerinin ise halen mevcut ürün ve hizmet özellikleri olduğunu göstermektedir.[153] Geleneksel stratejik mantık, örgütü, sektör tarafından belirlenen mevcut problemlere rakiplerden daha iyi çözüm bulmaya zorlar. Hâlbuki sanayi dalındaki stratejik seçenekleri esaslı şekilde değiştirmek için odağı sektördeki rakiplerden alternatif sektörlerdeki örgütlere, müşterilerden müşteri olmayanlara çevirmek gerekmektedir.

Böylece sektörün odaklandığı problemin yeniden tanımlanması ile alıcı değeri öğelerinin yeniden tanımlanması mümkün olabilmektedir. Bu yapıldığında ikinci temel analitik ile mavi okyanus stratejisinin uygulanmasına geçilebilecektir.[154]

b. Dört Eylem Çerçevesi

Farklılaştırma ve düşük maliyet arasında denge kurmayı düşünmeksizin yeni bir stratejik yönelim yaratmak için sektörde hakim olan mantığa ve stratejik örgüt modeline meydan okuyacak dört soru bulunmaktadır[155]:

1- Sektörün tartışmasız kabul ettiği faktörlerden hangileri yok edilmelidir?
2- Hangi faktörler sektör standardının iyice altına indirilmelidir?
3- Hangi faktörler sektör standardının iyice üstüne çıkarılmalıdır?
4- Sektörün hiç sunmadığı hangi faktörler yaratılmalıdır?

Bu sorulardaki amaç, çekişmesiz pazarın ve yeni stratejik seçeneklerin yönünü tanımlamaktır[156]. Bazen alıcıların değer verdikleri faktörler önemli değişikliğe uğramaktadır, fakat diğerleriyle kendilerini karşılaştırmaya odaklanan şirketler harekete geçmemektedir. İlk soru örgütleri sektörlerindeki şirketlerin uzun süredir uğruna rekabet ettikleri faktörleri yok etmeyi düşünmeye zorlamaktadır. İkinci soru yarışta denklik sağlamak veya rekabeti kazanmak için ürün ve hizmetlerde aşırıya kaçılıp kaçılmadığını belirlemeye zorlamaktadır. Bu, kâr getirmeyen maliyet artışını araştırmaktadır. Bu iki soru yoluyla maliyet yapısının

[153] Kim ve Mauborgne (a), a.g.e., s. 27-28.
[154] A.e., s. 29.
[155] A.e., s. 28.
[156] Andrejs Cirjevskis, "Innovations, research and development, Innovative business and new industrial technologies as possible drivers of the SME's companies growth in a condition of economic recession", **Journal of Business Management**, No: 9, 2010, s. 11.

rakipler karşısında nasıl düşürüleceği kavranmaktadır. Yöneticilerin rekabete odaklanarak mevcut rakiplere karşı tedbir alırken gereksiz maliyetlere daha fazla katlanma ve mevcut faktörleri yok etmek için nadiren girişimde bulundukları için örgüt modelleri daha da karmaşıklaşmaktadır[157].

Üçüncü soru sektörün müşterileri zorladığı uzlaşmaları ortaya çıkarıp yok etmeye itmektedir. Dördüncü soru, alıcılar için tamamen yeni değer kaynakları keşfetmeye, yeni talep yaratmaya ve sektörün stratejik fiyatlandırmasının yükseltilmesine yardımcı olmaktadır. Bu iki soru da, ilk ikisiyle beraber maliyet değerlerini düşük tutarken, alıcılara tamamen yeni deneyim sunmak için alternatif sektörlerdeki sistematik değer yaratmayı kavramak için kullanılmaktadır. Bu yok etme ve yaratma hareketleri örgütü faktörleri kendi kendine değiştirmeye sevk ederek rakipleri saf dışı bırakacaktır.

Bu değerlemelerin ışığında dört eylemi, bir çerçevede uygulamakla yeni bir değer eğrisi yaratılarak direkt olarak dört fayda sağlanmaktadır[158]:

1- Örgütleri değer – maliyet dengesini bozmak için aynı anda farklılaşma ve düşük maliyeti gerçekleştirmeye itmektedir,

2- Sadece değer yükseltmeye ve yaratmaya, böylece de maliyet yapılarını ve çoğunlukla aşırı mühendislik ürün ve hizmetlerini artırmaya odaklanan örgütleri hemen uyarmaktadır,

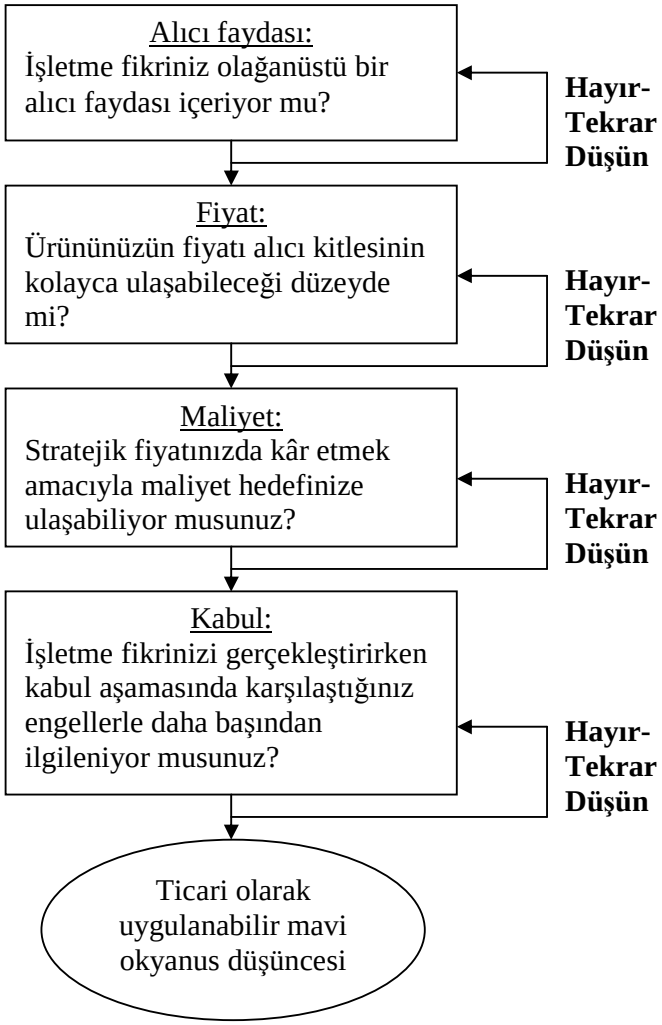
3- Her düzeydeki yöneticilerce kolaylıkla anlaşıldığı için, yüksek uygulama katılımı sağlanmaktadır,

4- Dört eylem çerçevesinin bütününe dikkat ederek büyük çaba harcandığından sektörün uğruna rekabet ettiği faktörlerden her birini dikkatle incelemesi için örgütleri zorlayarak, rekabet ederken bilinçsizce bulundukları hayali varsayımların boyutunu keşfetmelerini sağlamaktadır.

Örgüt stratejisinin üç tamamlayıcı niteliği bulunmaktadır. Bunlar; odak, uzaklaşma ve dikkat çeken slogandır[159]. Bu nitelikler olmadan örgüt stratejisi

[157] Kim ve Mauborgne (a), a.g.e., s. 30.
[158] A.e., s. 36.
[159] Kim ve Mauborgne (a), a.g.e., s. 12.

muhtemelen karmaşık bir hal alacak, farklılaşmayacak ve yüksek maliyet yapısı ile iletişim kurması zor olacaktır[160].



Şekil 9. Değişim Kararlarında Stratejik Sıra.

Kaynak: W. Chan Kim ve Renée Mauborgne, (a), Mavi okyanus stratejisi, çeviren: Ş. Alpagut CSA Global Pulishing İstanbul, 2005, s.118.

[160] A.e., s. 38-40.

Strateji tuvalinin analizi, örgütün sektör talebini yaratmaktan ne kadar uzakta olduğunu anlamasına yardımcı olmaktadır. Bu analitik teknik kullanılarak mavi okyanusu formüle etmek ve uygulamanın altı prensibinin kesişmesi, örgütün rekabetten kopmasını ve çekişmesiz pazar alanını ortaya çıkarmasını sağlamaktadır.

Örgütlerin mavi okyanus stratejilerini diğer stratejilerde olduğu gibi, alıcı faydası, fiyat, maliyet ve kabul (benimseme) sırasına göre inşa etmesi gerekmektedir. Doğru stratejik sıra Şekil 9'da şematize edilmiştir. Sıranın değişik uygulamalarının, örneğin alıcı faydasının tatmin edilmesini atlayarak fiyatın uygun seçilmesine geçmenin programı başarısız kılacağı öne sürülmektedir[161]. Çünkü mavi okyanus, örgüt faaliyetlerinin maliyet tasarrufu ve müşterilere sunulan değerin kesişiminde oluşsa bile, maliyet düşüşü, zamanla yüksek satış rakamlarına ulaşıldığında elde edilebilecek ölçek ekonomisi sonucunda ve endüstrinin rekabet ettiği faktörleri daha az kullanarak veya kullanmayarak oluşmaktadır. Bu konudaki hipotez araştırma bölümünde yer almaktadır.

Fakat müşteri değeri ancak bulunulan sanayi dalının daha öne hiç sunmadığı ürün ve hizmetlerin sunulmasıyla yaratılmaktadır. Farklılaşma yaratılmadan diğer faaliyetlerin uyumlu hale getirileceği bir şey de kalmayacaktır[162].

Farklılığa bu kadar değer verilmesi sonucunda örgütlerin yenilik arayışları artmış böylece patent sıklığı anlatılırken değinildiği gibi günümüzde yeniliklerin arasındaki zaman aralığı çok azalmıştır. Kaos denilen bu karmakarışık çevreden etkilenen farklılık arayışı içindeki örgütlerin stratejik inovasyon kararlarının da, daha özgün ve öngörü taşıyan kararlar olması gerekmektedir. İzleyen başlık bu konuyu işleyecektir.

7. KAOS VE STRATEJİK İNOVASYON

Zamanın önünde değişiklikleri tanımlayabilmek, örgütlerin bu değişikliklerin feci etkilerinden kurtulmasına yardım edecektir. Aynı şekilde değişiklikleri öngörmek örgütlerin genişlemesini ve fırsatları ortaya çıkmadan yakalamalarını sağlayacaktır.

[161] Kim ve Mauborgne (a), a.g.e., s. 83.
[162] A.e. s. 81-83.

Değişimin görüntüsünü ve etkilerini kavramak mavi okyanus stratejisinin temel özelliğidir[163]. Becker'e göre, mavi okyanus stratejisi dünyadaki "kaos" değerlemesini düzenleyen bir formül kullanarak stratejik yönetim yaklaşımının mevcut kurallarına karşı çıkar görünmektedir. Bunu, fırsatları arayıp tanımlayarak, kârlılık için ele geçirecek bir yöntem geliştirmek yoluyla yapmaktadır.

Kaos, kelebek etkisi fenomeni çerçevesinde anlatılmaktadır. Kelebeğin kanat çırpışı sebebiyle eğer kanat ile hedef arasında yeterli zaman ve mesafe ile hava parçacıklarının hızlanmasına izin verilirse, dünyanın öbür ucundaki hava koşullarında çarpıcı bir etki yaratabileceği ileri sürülmektedir[164]. Atmosferde bir kelebeğin kanat çırpışı ile oluşabilecek bir hareketliliğin bir tayfuna sebep veya engel olabileceğini ileri süren kaos teorisi temellerini Karl Marks'ın tüm sistemlerin birbirine bağlı olduğu görüşünden almaktadır. Böylece birbirine bağlı, karmaşık görünen ve tutarsız sistemler düzene sokma amacıyla değerlendirilmektedir. Çekişmesiz pazar alanı yaratarak büyümeyi amaçlayan mavi okyanus stratejisi kaosu yönetmek için bir çözüm sunmaktadır.

Kim ve Mauborgne tarafından geliştirilen teoriler Porter'ın geliştirdiklerine ters düşmektedir[165]. Porter'a göre rekabetin beş gücü ve örgütün dinamik ilişki içinde olduğu rakipleri olarak tanımladığı, tedarikçiler, müşteriler, ikame mallar ve sektöre yeni giren örgütlerdir. Bu modelde örgütlerin tanımlanmış pazar sınırları içindeki stratejik gruplarla tanımlanmış rakiplerini, pazarı daha iyi kısımlara ayırarak alt etmesi hedeflenmektedir. Örgütler, daha sonra rekabet avantajı elde ederek ortalamanın üstünde gelir sağlayacak tarzda kullanacakları farklı temel yeteneklerini tanımlayarak stratejik üstünlük sağlayacaklardır. Bu stratejik gruplanma içinde örgütler, geleneksel iş yönetim stratejilerini uygulayarak maliyet liderliği, farklılaşma veya odaklanmış maliyet liderliği ya da odaklanmış farklılaşma gibi birleşik stratejiler seçebilmektedir. Genellikle farklılaşma ve maliyet liderliğini bir arada uygulamaya çalışmanın örgütün temel yeteneği gelire dönüştürme yeteneğini

---

[163] Hilary Becker, "The chaotic blue ocean", **Review of Business Research**, No: 8 (6), 2008, s. 125.
[164] Edward Lorenz, **Predictability: Does the flap of butterfly's wings in Brazil set off a tornado in Texas**, Homewood IL:, 1972, s. 124; aktaran: G. Rea, Chaos theory, a brief introduction, (çevrimiçi), http://www.imho.com/grae/chaos/chaos.html, 26 Mart 2010, saat 09:57.
[165] Michael E. Porter, What is strategy?, s. 214-228.

tahrip edeceğine (arada sıkışma) inanılmaktadır. Ayrıca tanımlı sınırların dışında düzensiz başarı arayışlarının sınırlı kârlılık ve artan riske neden olduğu ileri sürülmektedir. Oysa mavi okyanus yaklaşımı bu stratejik uygulamaları önermektedir[166].

Sanayi sınırları zamanla değişebilmektedir. Büyük bir oranda birbirine bağlı olan bozucu teknolojiler ve iletişim araçlarının gelişmesi değişimin başlıca nedenleridir. Bozucu teknolojiler endüstri sınırlarında belirgin değişim ve gelişmeye yol açarak teknolojik sıçramaya neden olmaktadırlar. Kitle üretimi ve uzmanlaşma ile ölçek ekonomisi yararlarına ulaştıran, etkili üretim sağlayan teknoloji, örgütün kurumsal amaç ve hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırmaktadır. Yeni pazar fırsatlarından yararlanmayı mümkün kılan küreselleşme de iletişim araçları sayesinde, örgütün temel yetkinliklerinin kâra dönüşmesine yardımcı olmaktadır. Bunu elde etmekte hükümet ve ticaret birliklerinin ticareti küreselleştiren rekabeti güçlendirici çabaları da ek bir katkı sağlamaktadır. Fakat yermerkezli odaklanmış örgütlerin şimdiden en üst sınırlarına ulaşmaları, küreselleşme oranının düşeceğini göstermektedir. Bir kez daha örgütler rekabeti alt etmek için artan pazar bölümlendirmeye odaklanmaya başlayacaklardır[167].

Küreselleşmenin doyma noktasında örgütlerin önündeki problem nasıl büyüyüp hissedarlarına gelir sunacağıdır. Kısa dönemli olan maliyet indirimi, pazarlama çabaları ve verimliliğe odaklanma gibi uzun dönemli olan yatırım harcamalarına, araştırma ve geliştirmeye odaklanmak, inovasyonsuz müşteri değeri veya müşteri değeri olmayan inovasyon kazandırabilmektedir[168]. Küreselleşmenin doyma noktasında, anlamlı gelirler sağlamaya devam etmek için örgütler, Kim ve Mauborgne'nin maliyeti düşürürken aynı zamanda sunulan değeri yükselten "değer inovasyonu" olarak adlandırdığı seçeneği geliştirmelidir. Porter bunun elde edilmesini son derece güç fakat aynı zamanda ödülünün çok yüksek olduğunu belirtmektedir[169].

---

[166] Kim ve Mauborgne (a), a.g.e., s. 30.
[167] Becker, a.g.e., s. 126.
[168] A.e., s. 127.
[169] Michael E. Porter, What is strategy?, s. 220.

İlk bölümde değinildiği gibi strateji, temel yetkinliklerin rekabet avantajı sağlamak üzere bütünleşmiş ve koordine edilmiş hareketlere dönüştürüldüğü tasarı setidir[170]. Kim ve Mauborgne, mavi okyanus stratejisini geleneksel strateji tanımına göre değil "stratejik hareketlerin" ölçü birimi olduğu, "pazar yaratan büyük bir iş teklifi yapmayı içeren yönetim faaliyetleri ve kararlar seti" olarak tanımlamaktadır[171]. Böylece mavi okyanus'un etraflı bir strateji değil fakat aslında kurulu bir örgütün büyüme stratejisi veya yeni kurulan bir işletmenin yeni bir pazar yaratmak için izlediği metot olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır[172].

Bir büyüme stratejisi ve stratejik inovasyon olarak mavi okyanus Porter'ın strateji çalışmaları ile taban tabana zıt değil tamamlayıcı niteliktedir. Kim ve Mauborgne bu bağlamda, bir örgütün tüm ürün sunumlarını mavi okyanusta yapamayacağını, stratejik hareketin maliyetinin yüksek bir girişim olduğunu ve mevcut sunumların kazançları ile beslenmesi gerektiğini, ayrıca bir seferde ürün portföyüne ait tek bir hareket yapılması gerektiğini belirtmektedir[173]. Kim ve Mauborgne, otuz sanayi dalında, yüzyirmi yıldan fazla bir süre içerisinde yüzelliden fazla stratejik hareketi inceleyerek, kaos içinden mavi okyanus geliştirilebilecek örnekler bulup, yeni girişimler, ürünler ve hizmetler çıkarmaya çalışmışlardır. Bu stratejik hareketler arasındaki benzerlikleri araştırarak yeni, patenti alınmamış pazarlara genişlemeyi düşünen örgütlere, bir ana model geliştirmişlerdir. Fırsatın kendini göstermesini beklemek yerine mavi okyanus stratejisi örgütün fırsata doğru hamle yapmasına yardım etmektedir[174].

Mavi okyanus stratejisi, karmakarışık çevrenin anlaşılması ve bir düzen tarzı bulunması için yöntem önermektedir. Altı adım çerçevesi kullanarak pazar sınırlarını yeniden tanımlamak, stratejiyi canlandırmak, mevcut talebin ötesine geçmek, değer inovasyonu tanımlamak ve örgütsel engelleri aşmak yoluyla Kim ve Mauborgne fırsatı doğuran kaostan besleyip büyüterek yeni bir ürün veya hizmet

[170] Michael A. Hitt, R. Duane Ireland ve Robert E. Hoskisson, **Strategic management: Globalization and competitiveness**, Mason, OH: Thomson South-Western, 2005, s. 4.
[171] Kim ve Mauborgne (a), a.g.e., s. 10.
[172] Becker, a.g.e., s. 127.
[173] Kim ve Mauborgne (a), a.g.e., s. 44.
[174] Becker, a.g.e., s. 128.

geliştirmektedir[175]. Matematik ve bilimde olduğu gibi, belirsiz ve rastgele karmaşık hareketler düşünüldüğünde, eğer öngörülebilir ve kontrol edilebilirliği gösterilen araçlar anlaşılabilirse, kullananlar problemi çözerek yeni bakış açıları kazanılabilecektir.

Kaplan ve Norton'un performans ölçüm sistemi olarak tasarladığı dengeli değerleme ölçütü (İng. balanced scorecard), başlangıçta orantı temelli modellerin bilanço ve gelir tablolarını kullanarak yatırım başına gelir ve gelir artığını incelemekten ibaret denetleme kısıtlarını gidermek amacını taşımaktaydı[176]. Şu anda ise yazarların ilk görüşlerinden çok daha kapsamlı olarak kullanılan bir stratejik yönetim aracıdır. Mavi okyanus stratejisinin geleceğinin de böyle olup olmayacağı ise cevap beklemektedir.

8. STRATEJİK YÖNETİM ELEŞTİRİSİ

Birinci bölümde değinildiği gibi stratejik yönetim dalında son dönemde geniş kabul gören iki temel yaklaşımdan biri Porter'ın rekabet pozisyonu alma yaklaşımı diğeri de kaynak yaklaşımıdır. Üçgen (İng. delta) modeli bu iki yaklaşımı bütünleştirerek birleşik bir stratejik çerçeve sunmaktadır[177].

Porter'ın 1980'de getirdiği modelin, en etkili stratejik yönetim tekniklerinden biri olarak algılanmasına rağmen genellikle eleştirilen, şu kısıtları bulunmaktadır:

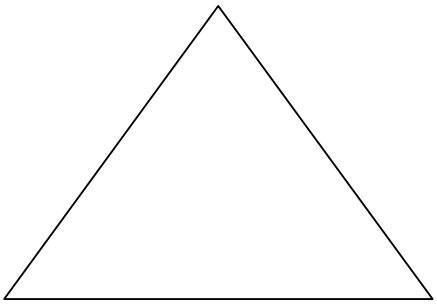
- Örgütler aynı güçlerden farklı olarak etkilenmektedir[178] ve
- İnovasyonun rolü hafife alınmış, örgüt özellikleri ihmal edilmiştir[179].

Kaynak yaklaşımı da örgütün kendisine odaklanması nedeniyle sanayi ve diğer çevre faktörlerini ihmal etmekle eleştirilmektedir[180]. Hax ve Wilde tarafından

---

[175] A.e. s. 129.
[176] Robert Kaplan ve David Norton (a), **The strategy focused organisation. How balanced scorecard companies thrive in the new business environment**, Harvard: Harvard Business School Publishing Corporation, 2001, s. 8.
[177] Arnoldo C. Hax ve Dean L. Wilde II, "The Delta Model: Towards a unified framework of strategy", **MIT Sloan Management working paper**, 2002, s. 1- 21.
[178] Henry Mintzberg (c), **Tracking strategy: Towards a general theory of strategy formation**, Oxford University Press, 2008, s. 158.
[179] Charles Hill, **Strategic management: An integrated approach**, South Western College Publishing, 2007, s. 24.

geliştirilen üçgen modelinin (Şekil 10) stratejik yönetim yaklaşımlarının bütünleşik bir bakışla strateji ölçütlerini uygulamalarıyla bağlantı kurduğu ve üçgenin, görev, rekabet pozisyonu almak, sektör, stratejik gündem ve uyum sürecini kapsadığı belirtilmektedir[181].



Şekil 10. Üçgen: Üç Farklı Stratejik Seçenek.

Kaynak: Arnoldo C. Hax ve Dean L. Wilde II, The Delta Model: Adaptive Management for a Changing World, Sloan Management Review, 1999, s. 12.

Üçgen modeli, geniş çapta kullanılan stratejik araçları bir araya getirmekle stratejik yönetim teorisine yeni bir katkıda bulunmamakla eleştirilmiştir[182]. Üçgen modeli mevcut rakipler için stratejik çabalar ve mevcut müşteriler için pazarlama çabaları üstünde yoğunlaşmaktadır. Aslında üçgen modeli, mevcut rekabet ortamında daha üstün performansı hedefleyen bu yönüyle bir kızıl okyanus stratejisi modeli sayılabilecektir[183]. Yenilikçinin ikilemi denilen bu durum, örgüt olanaklarının

[180] David G. Hoopes, Tammy L. Madnesn ve Gordon Walker, "Why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogenity", **Strategic Management Journal**, Vol: 24, 2003, s. 889.
[181] Arnoldo C. Hax ve Dean L. Wilde II, "The delta model: Adaptive management for a changing world", **Sloan Management Review**, 1999, s. 11.
[182] Mintzberg, a.g.e., s. 158.
[183] Kim ve Mauborgne (a), a.g.e., s. 4.

mevcut müşterilere çok fazla uyarlandığında, bozucu bir teknolojinin beklenmeyen saldırısına karşı hassasiyet yaratmasıyla ortaya çıkmaktadır[184].

Mavi okyanus stratejisi ise, rekabet ortamında daha üstün performansı (örneğin en iyi ürün veya mülkiyet hakkı standartlarındaki sistem kapatmayı kullanarak) hedeflememektedir. Mavi okyanus stratejisi bunun yerine, mevcut sanayi dalında inovasyon yapmak için tasarlanmış bir dizi araç ve yöntem kullanarak yeni pazar alanı yaratmaktadır. Yukarda da değinildiği gibi bu yöntemler, dört eylem çerçevesi, strateji tuvali, stratejik sıranın doğru anlaşılması (alıcı fayda manivelası ve deneyim süreci, mavi okyanus düşünce indeksi) ve altı adımda uygulama süreçleridir[185].

Kim ve Mauborgne, rekabeti anlamsız kılacak yeni bir yaklaşım geliştirdiklerini ileri sürerken, modelde güvenirlilik ve geçerlilik açısından değerlenmesi gereken özellikler de bulunmaktadır. İlkin mavi okyanus stratejisi kural koyucu olmaktan çok tanımlayıcı olmakla eleştirilmektedir[186]. Bu nedenle başarının elde edilmesiyle ilgili tedbirler yerine birkaç firmanın başarısını yorumlamakta olduğu öne sürülmektedir[187]. İkinci olarak mavi okyanus stratejisinin kavram ve araçlarının yeni olmadığı ve farklı yazarlar tarafından tanımlanıp kullanılmış olduğu ileri sürülmektedir. Altı sigma uygulayıcılarının geniş ölçüde kullandığı, rekabet faktörleri, müşteri olmayanlar ve müşteri döngüsü kavramları, mavi okyanus stratejisi tarafından tanımlanmaya çalışılan mevcut kavramlara örnek verilmektedir[188]. Kim ve Mauborgne, Christensen'in bozucu inovasyon fikrini değişik kelimelerle anlatıp direkt referans vermediği ile de suçlanmaktadır[189]. Ayrıca teori sıklıkla yüzeysel olmakla eleştirilmektedir. İftihar edilebilecek sıkı çalışma ve kısıtlamaları ile modern iş dünyasının karmaşıklığının dikkate alındığı herhangi bir

---

[184] Christensen, a.g.e., s. 97; aktaran Anael Karnani, "Essence of strategy: Controversial choices", **Journal of Management Science**, Vol:1, No: 2, 2007, s.17.
[185] A.e., s. 16-164.
[186] Wayne E. Pollard, "Blue ocean strategy fatal flaw", **CMO Magazine**, Vol: 12, 2005, s. 12.
[187] Mike Smock, "Multiple critique of blue ocean strategy", (çevrimiçi) http://twoscenearios. typepad.com/maneuver_marketing_commun/blue_ocean_strategy 30.03.2010 saat 11:05).
[188] Steven D. Levitt ve Stephen J. Dubiner, **Freakeconomics: A rouge economist explores the hidden side everything**, Editör William Morrow, 2007; Pyzdek, **The six sigma handbook**, McGraw-Hill, 2003; aktaran, Cirjevskis, a.g.e., s. 5.
[189] C. Cristensen ve M. E. Raynor, "Why hard – nosed executives should care about management theory", **Harvard Business Review**, No.: 81 (9), 2003, s. 68; Cirjevskis, a.g.e., s. 5.

(çok sayıda) çerçeve yerine, basitleştirerek ve 'strateji tuvali' çizerek iş hayatının yeniden keşfedilmesi yüzeysel bulunmaktadır[190]. Son olarak kaosla ilgisi konusunda değinildiği gibi, kapsamlı stratejik bir yöntemden çok büyüme stratejisi veya yeni kurulan bir işletmenin yeni bir pazar yaratmak için izlediği metot olduğu ile ilgili bir eleştiri de yöneltilmektedir[191]. Strateji geliştirirken mavi okyanus düşüncesinin yukarda sayılan eleştirilerini değerlendirmek yerinde olacaktır.

Bu konuda çıkarılacak sonuçlar:

- Yeni model ve çerçeveler mevcut olanların geçersizliğini kanıtlamamakla birlikte muhtemel uygulamalarını sınırlandırmaktadır,
- Porter'ın beş gücü, kaynak, üçgen ve mavi okyanus yaklaşımları stratejilerin alternatif görüş açılarını temsil etmemektedir; strateji geliştirmenin ne kadar çok yönlü ve farklı yaklaşımları içeren karmaşık bir faaliyet olduğunu göstermektedir,
- Üçgen modeli yukarıda sayılan çok yönlü ve karmaşıklığı yansıtırken, uygulama açısından kısıtlar içermektedir,
- Mavi okyanus stratejisi bütünleşik ve pratik bir çözüm yolu sunmaktadır.

9. KONU İLE İLGİLİ DAHA ÖNCE YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR

Örgütlerin gelir elde etmek için yenilikçi veya normal rekabet faaliyet ve tepkileri sektördeki rekabet dinamiklerini oluşturmaktadır. Örgütler yaratıcı faaliyetlerle gelirlerini, rekabet avantajlarını arttırmak ve sektördeki yerlerini iyileştirmek istemektedirler. Örgütlerin başarılı hareketlerinin diğerlerince engellenmesi veya taklit edilmesi için izlenen hareket silsilesi bazen yıpratıcı derecede tırmanırken bazen de daha yumuşak ve kârlı sonuçlanmaktadır.

İlk rekabet dinamikleri araştırması 1980'lerde MacMillan ve arkadaşlarının bankacılık sektöründe kolaylıkla taklit edilebilen yeni ürünlere karşı rekabet tepki

[190] Victor Rao, "Book review: Blue ocean strategy", (çevrimiçi), http://www.ribbonfarm.com, 30.03.2010, saat 11:23.
[191] Zainal Abidin Mohamed, "Analysis of the use of the blue ocean strategy: Case study analysis on 14 different agencies", **Integration & Dissemination**, No: 28, 2010, s. 31.

sayıları çalışmasıdır[192]. Bettis ve Weeks'in, Polaroid ve Kodak firmaları arasındaki amatör fotoğrafçılık ürün hareketlerine karşı stok pazar tepkileri incelemesi bunu takip etmiştir[193]. Daha sonra Smith ve arkadaşları ileri teknoloji örgütlerinin bir örneği üstünde hızlı tepki uyandıran rekabet dinamiklerini tanımlamış, diğer bir çalışmalarında da rekabet dinamiklerinin yönetilmesine değinmişlerdir[194].

Havayolu örgütleri arasında yapılan bir dizi çalışmanın ardından Young, ve arkadaşları rakiplerine karşı daha fazla faaliyette bulunan saldırgan örgütlerin en yüksek performansa ulaştığını bulmuşlardır[195].

Aynı bulguları tekrarlayan Smith ve arkadaşları, ayrıca, sektör liderlerinin ikincilerle rekabetleri üzerinde yedi yıl boyunca, 41 değişik sektörde, yaklaşık beşbin rekabet hareketi üzerinde yaptıkları araştırmada, yerlerini hızlı ve saldırgan faaliyetlerle meydan okuyan (daha fazla sayıda rekabetçi hareket sergileyen dolayısıyla hareket modelleri çabuk çözülemeyen) ikincilere kaptırdıklarını bulmuşlardır[196]. Lee ve diğerleri tarafından bira üreticiliği, telekomünikasyon ve masaüstü bilgisayar sektörlerindeki yeni ürün rekabeti incelemesinde erkenci taklitçilerin ve ürünü piyasaya ilk çıkaranların, geç kalan taklitçilerden daha fazla stok pazar getirisi elde ettikleri bulunmuştur[197].

Rekabet dinamikleri hakkındaki 30 makale incelenerek pazar bazında rekabet avantajı ve performans yakalamak için rekabet faaliyet ve tepkilerini açıklayan veya öneren değişkenler Şekil 11'de birleştirilmektedir.

---

[192] Ian C. Macmillan, McCaffrey McCaffrey ve Gilles Van Wijk, "Competitors' responses to easily imitated new products: Exploring commercial banking product introductions", **Strategic Management Journal**, No: 6, 1985, s. 75-86.

[193] Richard A. Bettis ve David Weeks, "Financial returns and strategic interaction: The case of instant photograpy", **Strategic Management Journal**, No: 8 (6), 1987, s. 549-563.

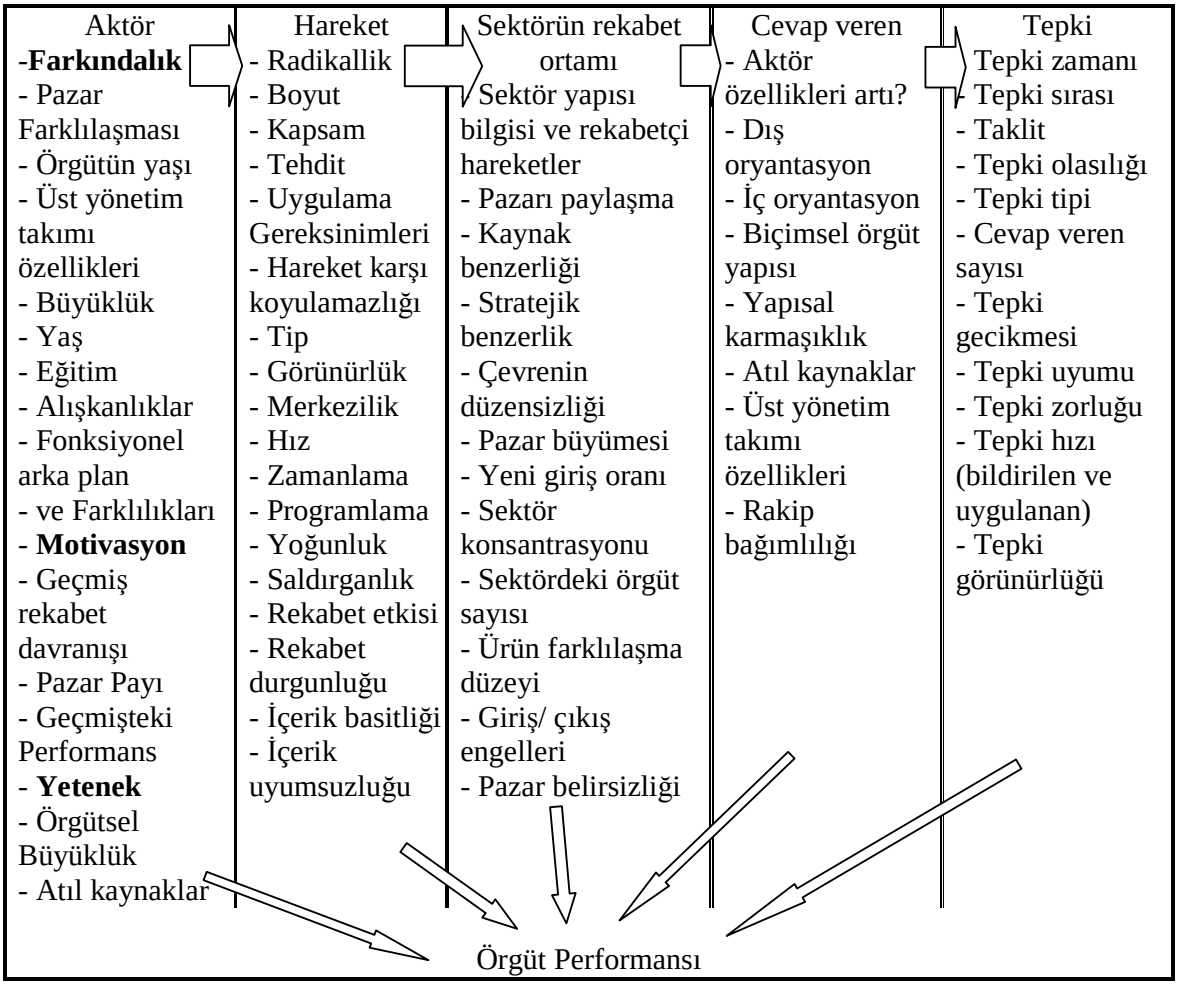
[194] Ken G. Smith, Curtis M. Grimm, Ming-Jer Chen, Martin J. Gannon (b), "Predictors of response time to competitive strategic actions: Preliminary theory and evidence", **Journal of Business Research**, Elsevier, vol. 18(3), 1989, s. 245-258; Ken G. Smith, Walter J. Ferrier ve Curtis M. Grimm, "King of the hill: Dethroning the industry leader", **Academy of Management Executive**, No: 15 (2), 2001, s. 59.

[195] Greg Young, Ken G. Smith, ve Curtis M. Grimm, "Austrian and industrial organization perspectives on firm level competitive activity and performance", **Organization Science**, No: 7, 1996, s. 243.

[196] Walter J. Ferrier, Ken G. Smith ve Curtis M. Grimm, "The role of competitive action in market share erosion and industry dethronement: A study of industry leaders and challengers", **Academy of Management Journal**, 42, 1999, s. 372-388.

[197] Hun Lee, Ken G. Smith, Curtis M. Grimm ve August Schomburg, "Timing, order and durability or new product advantages with imitation", **Strategic Management Journal**, No: 21, 2000, s. 23-30.

Smith ve arkadaşlarına göre Şekil-11'deki çeşitli kaynakların önerdiği rekabet dinamikleri Avusturya ekonomik akımı temellidir ve hipotezlerini bilgi yaklaşımı ve oyun teorisi ışığında geliştirmişledir.



Şekil 11. Hareket, tepki ve performans belirleyicileri hakkında bir çalışma.

Kaynak: Smith Ken G., Ferrier Walter J. ve Ndofor Hermann, Competitive Dynamics Research: Critique and Future Directions, Handbook of Strategic Management , Ed. Michael a. Hitt, R. Edward Freeman ve Jeffrey S. Harrison, The Blackwell, Oxford UK, 2001, s. 317.

Bilgi teorisi, akılcı bir yaklaşımla rekabet hareketini: Bilgiye sahip olanın en fazla farkında, güdülenmiş ve tepki verme yeteneğine sahip olacağını açıklamaktadır.

Oyun teorisi de genellikle karar vericilerin akılcı bilgi işleme yeteneğini esas almaktadır. Smith ve arkadaşları, araştırmacılara, kurumsallık teorisi, evrim teorisi, örgütsel ekoloji ve ağ teorilerinden hareketle daha geniş ve zengin bir rekabet dinamikleri araştırması önermektedirler[198]. Smith ve arkadaşlarına göre rekabet dinamikleri perspektifinde kurumsallık teorisi, düzenleyici ve kurallara bağlı algı gücüyle pek çok açıdan örgüt hareketlerini etkileyebilmektedir.

Sektördeki büyük sanayi grubunun değerlerine göre koyduğu kurallar hangi hareketlerin kabul edilebileceğini ve geçerli olduğunu belirleyebilmektedir. Bu kuralları grup katılımcıların zaman içindeki davranışları oluşturmaktadır. Örgüt ve bireylerin algısal kabullerinin, inanç sisteminin ve kültürel güçlerinin rekabet davranışlarına etkisi hakkında sekiz öneri getirilmektedir:

- Bir örgütün faaliyetlerinin yer ve zamanı hakkındaki kararı, rekabetin kuralları, neyin kabul edilebilir olduğuna dair inançları ve alışık olunduğu tarzda davranma eğilimi belirlemektedir,
- Zaman içinde sektördeki faaliyet ve tepkiler birkaç kurumsal davranış çevresinde toplanacaktır,
- Sektör liderleri normlardan uzaklaşanlara yaptırımlar (tepkiler) uygulayarak kurala bağlı hareketlere zorlayacaktır,
- Sınır ve kurallardan daha az haberdar oldukları için yeni, genç örgütler kural kabul edilmiş davranışlardan sapmaya daha meyilli olacaklardır.
- Sanayi birlikleri ya da iş birlikçi araştırma gruplarının varlığı, hareketlerin standartlaşma olasılığını arttıracaktır,
- Sanayi birlikleri ya da iş birlikçi araştırma gruplarının olması durumunda rekabetçi davranış kuralları daha açık ve zorlayıcı olacaktır,
- Yeni sanayi dalları içinde rekabet davranışlarında farklılık yaşanacaktır,
- Sanayi içindeki örgütlerin benzerliği, hareket tiplerinin uyumu için güçlü kural ve düzenleme baskısı kurulma olasılığını arttıracaktır.

Ayrıca rutin faaliyetler ve daha önce kâr getirmiş uygulama kalıpları içinde yenilik aramayı savunan evrim teorisinden de üç öneri çıkarılarak aktarılmaktadır:

[198] Smith v.d. (a), a.g.e., s. 341.

- Rekabet hareketleri örgütün alışkanlıklarını yansıtmaktadır; diğer bir deyişle başarılı hareketler tekrarlanmaktadır,
- Kaynakları düzenleyen veya fırsatları kollayan davranışlardan çok mevcut kaynak pozisyonundan en çok fayda sağlayacak hareketler seçilmektedir,
- Mevcut kaynak pozisyonundan en çok faydayı sağlayacak hareketler tekrarlanan (rutinleştirilen) alışkanlıklar hâline gelecektir.

Tezimizle ilgili diğer çalışmalar genellikle performans ilişkileri bulmak üzerinde yoğunlaşmaktadır. İnovasyon kararının ve rekabet dinamiklerinin örgüte uzun dönemde ortalamanın üstünde kâr getireceği umudu ile incelendiği çalışmaların başlıcaları aşağıda özetlenmiştir:

a. Rekabet avantajını rekabet hareket ve tepkilerinin sonucuna odaklanarak inceleyen 1990'lardaki ilk çalışma, ABD'de havayollarının iç hat seferlerindeki örgütlerin bilgi işlem özellik ve yeteneklerini kullanarak gösterdikleri rekabet tepkileri üstünde yapılmıştır[199]. Rekabet davranışlarının olduğu gibi mi, hangi olasılıkla, ne kadar gecikerek ve hangi sırada taklit edilmesi gerektiğinin en önemli belirleyici sorular olarak tanımlandığı araştırma, gösterilen tepki ile performansı ilişkilendirmektedir. Yapılandırılmış içerik analizinin kullanıldığı, Aviation Daily dergisinin 1979-1986 arasında sekiz yıl boyunca yıllık geliri 100 milyon doların üstünde olan 32 örgüte ilişkin rapor ettiği rekabet olaylarının incelendiği çalışmada, en az bir rakip tarafından cevap verilen rekabet hareketleri "-e cevap olarak...", "-takip ederek..." "baskısı altında..." "-e tepki olarak..." ve benzeri kodlarla sondan başa doğru (önce tepkiler bulunmuştur) incelenmiştir. Bu yolla sekiz yılda 191 hareket ve 418 karşı hareket bulunmuştur. Araştırma sonucunda performans ile tepki olasılığı çok az ilişkili bulunurken, hareketin aynısını taklit ederek tepki vermenin örgüt performansı ile ilişkisiz olduğu, buna karşın çok erken olmamak şartıyla (fiyat tepkisi) gecikmeden savunma tepkisi vermenin performansı arttırdığı bulunmuştur. Bunun yanında stratejik kararların taktik davranışlardan daha az tepki uyandırdığı

[199] Ken G. Smith, Curtis M. Grimm, Martin J. Gannon, ve Ming-Jer Chen (ç), "Organizational information processing, competitive responses, and performance in the U.S. domestic airline industry", **Academy of Management Journal**, No: 34, 1991, s. 60–85.

bulunmuştur. Tepkilerin sırasının önemi yeterince araştırılmamış ve açıklanmamıştır. Çalışmanın amacı olmamakla birlikte ulaşıldığı düşünülen diğer bir sonuç pazarlama ve müşteri hizmetleri gibi dışsallıkları fazla olan ayrıca üst yöneticileri daha deneyimsiz olan örgütlerin diğerlerinden daha hızlı tepki gösterdikleridir. Bir başka bulgu da kullanılmayan atıl kapasitenin, tepki olasılığı ile ters orantılı olmasıdır.

b. İkinci çalışmada, zorluk çıkarılmamış veya geç tepki verilmiş rekabet faaliyetleri stratejistler için önemli silahlar olarak görülemektedir. Örgütlerin rekabet tepkileri tehdit altındaki pazara rakip bağımlılığı ve tehdit eden hareketin karşı koyulamazlık boyutları ışığında incelenmiştir[200]. Eksik bilgi durumunda hal tarzı geliştirmek için kullanılan oyun teorisi temelinde kurulan modelle rakip örgütlerin hareketleri rekabet edilen ABD'deki havayollarının iç hat seferlerinin pazarları olan havaalanları üzerinde incelenmiştir. Birinci çalışmadaki gibi yapılandırılmış içerik analizinin kullanıldığı, Aviation Daily dergisinin 1979-1986 arasında sekiz yıl boyunca yıllık geliri 100 milyon doların üstünde olan 32 örgüte ilişkin rapor ettiği rekabet olaylarının incelendiği çalışmada en az bir rakip tarafından cevap verilen rekabet hareketleri "-e cevap olarak...", "- takip ederek..." "baskısı altında..." "-e tepki olarak..." ve benzeri kodlarla sondan başa doğru incelenmiştir. Bu yolla sekiz yılda 103'ü en az bir rakipten tepki alan 856 hareket ve 203 karşı hareket bulunmuştur. Ardından örgütlerin 176 üst yöneticisinden ve konuyla ilgili uzmanlardan (örnek büyüklüğü 430, cevaplama oranı: % 41) anket yöntemiyle veri toplanmış, böylelikle rakiplerin pazar bağımlılığı, hareketin karşı koyulamazlığı, etkileşim ve fiyat değişkenlerinin rekabet tepkisine (direkt tepki, aynı tarzda tepki ve geciktirilmiş tepki olasılıklarına) etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda pazar bağımlılığının alternatif maliyet ölçümünde kullanılabilecek kadar iyi bir gösterge olduğu, örgüt, tehdit altındaki pazara ne kadar bağımlı ise tehdide aynı şekilde karşı harekette bulunma olasılığının o kadar artacağı bulunmuştur. Tehdidin karşı konamazlığı ne kadar fazla ise tepki de o kadar düşük olasılıklı bulunmuş eğer örgüt tepki verecek ise bunun, gecikmiş ve rekabeti tırmandırmayacak bir tepki olacağı bilgisine ulaşılmıştır. Fiyat hareketleri tüm unsurlarıyla en hızlı tepki çeken hareketler olmakla

birlikte örtülü ve ertelenmiş fiyat tepkilerinden örgütlerin müşteriyi etkileyebilecek başka rekabet araçları varsa fiyatı kullanmaktan kaçındıkları sonucuna varılmıştır. Hareket karşı koyulamazlığı ile rakiplerin pazar bağımlılığı arasında tepkinin tüm boyutları açısından ilgileşim bulunmasına rağmen hareket karşı koyulamazlığının olağanüstü dereceleri dışında sadece tepki gecikmesiyle etkileşim tespit edilmiştir. Tepki verme ve aynı hareketle tepki verme ilgileşimi ihmal edilebilir bulunmuştur. Pazar bağımlılığı ile karşı koyulamazlık etkileşimi birlikte değerlendirildiğinde tepki süresi tespiti öngörüden farklıdır. Hareketin karşı koyulamazlık derecesi nispeten yüksek olduğunda pazar bağımlı rakiplerin tepki süresi hızla düşerken, karşı koyulamazlık azalınca tepki süresi artmaktadır. Bunun gerekçesi, kararlılık sinyali aracı olarak kısa rekabet tepki süresini kullanmak ve rekabeti tırmandırmanın riskinden kaçınmak düşüncesine bağlanmaktadır. Tüm zaman serilerinde çalışmanın performans etki ayağının sonuçları da beklenildiği gibi çıkmıştır. Saldıran ve savunma yapanlar geç tepki gösterenlerin kaybettiği pazar paylarını kazanmaktadırlar. Savunanlar saldıranlardan daha az pay kazanırken, geç reaksiyon gösteren savunmacılara oranla erken tepki gösteren savunmacılar daha kazançlı çıkmaktadırlar.

c. Rekabet dinamikleri yaklaşımının karşılıklı sakınma ve kaynak benzemezliği teorilerini destekleyip desteklemediği konusunda, yedi farklı yazılım kimlik alanında rekabet eden halka açık yirmi ABD firmasının 1987-1991 yılları arasındaki beş yıl boyunca stratejik kararlarının tarandığı bir araştırma yapılmıştır[201]. Araştırma sonucunda birden çok pazarlı ilişki arttıkça örgüt hareketlerinin sıklığının azaldığı fakat tepki hızının arttığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca bir örgütün kaynak benzemezliği arttıkça rekabet hareket sayı ve zamanı boyutları temelinde daha etkin olduğu ve daha zorlu bir rakip olduğu bulunmuştur. Diğer bir bulgu örgütün rekabet hareket sayısı açısından birden çok pazarlı rekabetin en etkili olduğu durum rakibe göre daha benzersiz kaynaklara sahip olmak çıkarken örgütün rekabet için harekete geçme

[200] Chen ve Macmillan, a.g.e., s. 539-570.

[201] Greg Young, Ken G. Smith, Curtis M. Grimm ve Daniel Simon, "Multimarket contact and resource dissimilarity: A competitive dynamics perspective", **Journal of Management**, Vol. 26, No. 6, 2000, s. 1217–1236

zamanı açısından birden çok pazarlı rekabetin en etkili olduğu durum rakibinkine benzer kaynaklara sahip olmak olduğu görülmüştür. Daha önceki araştırmalarda ortaya çıkarılan rakiplerden farklı kaynaklara sahip örgütlerin daha fazla rekabetçi davranış gösterdikleri bulgusu desteklenmiştir[202]. Özellikle kaynak farklılığı arttıkça örgütler belli bir pazarda nispeten daha fazla rekabetçi hareket gösterip, rakip faaliyetlerine daha kısa sürede tepki vermeye başlamaktadırlar. Son olarak bir örgütün diğer örgütlerle birden çok pazarlı rekabet söz konusunda olduğunda diğer örgütlere oranla hareketlerini azaltarak rekabetten kaçındığı bulgusu desteklenmektedir[203].

ç. Rekabet dinamikleri modeline pazar dışı ve bütünleşmiş hareketler ve tepkileri dâhil ederek katkı yapmak amacıyla 1995-1999 arası ABD'de Kuzey Atlantik'te uluslararası uçuş yapan 7 havayolu firmasının toplam 420 aylık çalışması üzerinde yapılan araştırmada içerik analizi metodu kullanılmıştır[204]. Araştırma sonucunda pazar dışı çevrenin araştırılan örgütler için önemli bir rekabet boyutu olduğu; pazar dışı rekabet faaliyetlerinde bulunan örgütlerin daha büyük olasılıkla normalin üstünde performans gösterecekleri bulunmuştur. Çalışmanın ele aldığı pazar dışı alanlar, sektöre giriş tehdidini azaltacak ve kâr potansiyelini koruyacak, yasal, düzenleyici, idari çözüm sağlayan alanlardır. Ayrıca her tür sosyal ve politik faaliyetin bu amaçla kullanılabileceğini öngören çalışma, benzer çalışmalarda içerik analizinin kullanılmasını önermektedir.

d. Rekabet gerginliği diye adlandırılan, bir örgütün belirli bir rakiple arasındaki sonuçta rakibine karşı tedbir uygulamasına neden olan gerilim hakkındaki çalışma

---

[202] Örn. Richard E. Caves ve Michael E. Porter, "From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition", **Quarterly Journal of Economics**, No: 91, 1977, s. 241–262.

[203] Örn. Javier Gimeno ve Carolyn Y. Woo (a), "Do similar firms really compete less? Strategic distance and multimarket contact as predictors of rivalry among heterogeneous firms", **Working paper, Texas A&M University**, College Station, 1996, s. 337; Joel A. Baum ve Helaine J. Korn (a), "Competitive dynamics of interfirm rivalry: Linking structural conditions of competition to patterns of market entry and exit", **Academy of Management Journal**, No:39, 1996, s. 288.

[204] Thomas J. Quasney, "Competitive interaction: A study of market, nonmarket and integrated competitive behaviour", Yayınlanmamış doktora tezi, University of Maryland, College Park, Maryland ABD, 2003.

rakip analizine yöneticilerin ve sektördeki paydaşların algılamalarıyla yaklaşmaktadır[205]. Bağımlı değişken olarak rekabet gerilimi dolayısıyla alınan bu tedbirin incelendiği modelde bağımsız değişkenler farkındalık, motivasyon ve yetenek olup bu değişkenlere etki eden alt değişkenler de nispî büyüklük, rakibin saldırı şiddeti ve rakibin yarışma becerisi olarak sıralanmaktadır. ABD'de 1989 - 1992 yılları arasında en önemli 10.000 uçuş rotasında rekabet eden en büyük 13 havayolu firmasına ait girdileri tespit etmek için ikincil veri kaynağı olarak devlet arşivi incelenmiştir. 1991'de uygulanan araştırmaya dokuz havayolu firmasından 16 örgüt içi üst yönetici (44 mektuptan cevaplanan), 34 örgüt dışı paydaş (72 uzman seyahat firma temsilcisinden cevap veren) katılmıştır. Yapısal gerilim kontrol altına alındığında örgütün rakibine karşı tedbirler uygulamasında algılanan rekabet geriliminin etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

e. Çok uluslu örgütlerin, ev sahibi ülke pazarındaki rekabetini inceleyen bir araştırma en büyük onüç küresel otomobil üreticisinin 1995 – 2001 yılları arasında 27 ülkedeki faaliyetlerinden doğan etkileşimleri farkındalık – motivasyon – yetenek perspektifiyle incelemiştir[206]. Yapılandırılmış içerik analizi ile 70 ülkede satılan köklü bir dergiden 6.648 makale bulunmuş. Bunlar okunarak rekabet eden ikili örgütlerin hareketlerine ait 2.207 faaliyet, kapasite, ana ürün, fiyatlama, pazarlama, dağıtım ve hizmet geliştirme ve tali ürün hareketleri olmak üzere altı sınıfta değerlenmiştir. Bağımlı değişken olarak cevap hızının, uzaklık, hükümet kısıtlamaları, yan kuruluş kontrolü, ülke içi cevap ve birden çok pazarlı ilişki değişkenleri ile ölçüldüğü araştırma modeli olay geçmişi analizine uygun olarak kurularak cevap zamanı yerine şans oranı (t zamanına kadar cevap gelmediğinde t zamanında bir cevap görülme olasılığı) kullanılmıştır. Her bir rekabet hareketinin hem cevap hem de rakibin bir çok pazarda verebileceği sonraki tepkisini tetikleyen başlangıç hareketi olarak ele alındığı araştırma farkındalık – motivasyon – yetenek perspektifini ilk kez küresel rekabet boyutunda kullanmaktadır. Araştırma sonucunda

[205] Ming-Jer Chen, Kuo H. Su ve Wenpin Tsai, "Competitive tension: The awareness-motivation-capability perspective", **Academy of Management Journal**, No: 50, 2007, s. 101–118.
[206] Tieying Yu ve Albert A. Cannella, "Rivalry between multinational enterprises: An event history approach", **Academy of Management Journal**, Vol. 50, No: 3, 2007, s. 665-686.

daha öncekilerle uyumsuz çıkan kontrol değişkeni uluslararası deneyim olmuştur. Kontrol değişkenleri bağımlı değişkeni şöyle etkilemektedir: Ev sahibi ülkelerin gayrisafi millî hâsıla artış hızı yükseldikçe cevap hızları düşmekte; tetikleyen hareket sahibi örgütün anavatan pazarında ise artmaktadır. Cevap veren daha büyük örgütler daha hızlı davranırken uluslararası deneyimi yüksek örgütler daha yavaş davranmaktadırlar. Tetikleyen hareket daha fazla ülkeyi kapsadığında, daha karmaşık olduğunda ve iki rakip daha uzak olduğunda cevabın hızı düşmektedir. Bağımsız değişkenlerin etkileri de şöyle bulunmuştur: Anavatan ile cevabı tetikleyen hareketin başladığı ev sahibi ülke arasındaki mesafe ile cevabın verilmesine kadar geçen süre ters orantılıdır. Yabancı örgüte ev sahibi hükümetin koyduğu kısıtlamalar cevap süresini uzatmaktadır. Uluslararası örgütün anavatanında kendi hükümetinin koyduğu kısıtlamalar diğer ev sahibi ülkelerdeki cevap süresini düşürmektedir. Örgütün yan kuruluş üzerindeki kontrolü ile cevap hızı doğru orantılıdır. Mesafe ile uyumlu olarak tetikleyen hareketin bulunduğu ülkedeki rakiplerin cevabı en hızlısıdır. Tetikleyen hareketin bulunduğu ülke pazarının önemi ile cevap hızı arasında ise öngörülerden farklı olarak ilişki bulunmadığı görülmüştür.

f. Örgütlerin teknolojik liderlik savaşında araştırma geliştirme faaliyetlerinin kilit rolüne rağmen, hangi koşullar altında diğer örgütlerin keşiflerinden yararlanarak faaliyetlerini düzenleyeceklerinin belirsizliğinden doğan boşluğu doldurmak için yapılan araştırma, 1995-2002 arasında araştırma geliştirme faaliyetlerini bildiren 138 İngiliz üretici firması arasından yeterli sayıda faaliyette bulunamayacak kadar küçük olan ve araştırma geliştirme harcaması yapmayanlar elenerek 117'si üzerinde yapılmıştır[207]. Araştırma sonucunda, teknolojik fırsatların çeşidine, örgüt büyüklüğüne ve rekabet baskısına göre araştırma ve geliştirmenin üretim üzerindeki yan ürün etkisinin olumlu veya olumsuz olabildiği görülmüştür. Teknolojik fırsatlarla yan ürün (amaçlananın dışındaki fazladan) etkileri arasında pozitif bir ilişki bulunurken örgüt büyüklüğü ilişkiyi ters yöne döndürebilmektedir. Dışarıdaki araştırma ve geliştirme faaliyetleri büyük bağımsız örgütleri olumsuz etkilerken,

daha küçük (genellikle dış teknolojilere bağımlı kademeli inovasyonlar yapan) örgütleri belki kendi araştırma ve geliştirme faaliyetlerinden bile daha olumlu etkileyebilmektedir. Ayrıca yüksek rekabet altında örgütlerin araştırma ve geliştirmelerinde elde ettikleri yararın daha düşük olduğu gösterilmektedir. Son olarak her nasılsa düşük uyarlanabilirlik (yenilikten esinlenerek kendine mal edebilirlik) durumlarında, diğerlerinin keşiflerinden yararlanmayı sağlayacak yan ürün etkilerinin daha olumlu olduğu bulunmuştur.

g. İnovasyon geliştirme ve uygulamasına ait bütünleşik bir modeli, örgütsel davranış teorisi kapsamında yaratmaya çalışan araştırma, 1971 – 1996 yılları arasında dünya pazarının (2000 yılında) % 38'ine sahip Japon gemi sanayisinden en büyük 11 firmasından edinilen verileri kullanmaktadır[208]. Araştırma, klasik inovasyon teorisi ile açıklanamayan araştırma ve geliştirme yoğunluğu ile inovasyon uygulama kararlarının sayısının davranış teorisindeki risk tercihine göre, belirlenen tatmin edici en küçük hasıla düzeyi ile verildiğini varsaymaktadır. İkincil verilerle yapılan araştırmada bazıları ortak 357 inovasyonun toplam 401 inovasyon-örgüt eşleşmesine denk geldiği görülmüştür. Bunların 246'sının örgütlerce, 35'inin daha küçük gemi yapımcısı örgütlerce, 84'ü tedarikçi veya gemi yapımcısı olmayan diğer örgütlerce, 10'u araştırma merkezlerince, 2'si de bireyler tarafından yapıldığı görülmüştür. Bağımsız değişken olarak, örgüt performansı ve kullanılmayan atıl kaynakların kullanıldığı model, sanayi dalını kontrol değişkenlerine göre değerlemiştir. Model, düşük performansın probleme yönelik araştırma gerektirdiği durumda ve fazla kaynakların kullanılmayan atıl kaynak araştırması gerektirdiği durumlarda araştırma ve geliştirme harcamalarının arttığını ortaya koymaktadır. Araştırma ve geliştirme faaliyetleri tarafından geliştirilen inovasyonların da, düşük performansın yöneticilerin risk toleransını arttırdığı durumdlarda uygulandığı görülmüştür. Yüksek performansın araştırma ve geliştirme yoğunluğu ile inovasyon

---

[207] Mario I. Kafouros ve Petr J. Buckley, "Under what conditions do firms benefit from the research efforts of other organizations?" **Research Policy** Centre for International Business, University of Leeds, UK, No:37, 2008, s. 225-239.

[208] Henrich R. Greve, "A behavioral theory of R&D expenditures and innovations: evidence from shipbuilding", **Academy of Management Journal**, Vol. 46, 2003, No: 6, s. 685-702.

uygulamasını azalttığı; buna karşın kullanılmayan yüksek orandaki atıl kaynağın öngörüldüğü gibi araştırma ve geliştirme yoğunluğunu arttırdığı tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmada tedbirli ve katı (büyük) örgütlerin bir kullanılmayan inovasyon havuzu oluşturdukları, bu havuzun güncelliği de etken olmak üzere, düşük örgüt performansına bu örgütlerin daha yüksek risk seven ve tüm inovasyonlarını hemen uygulamaya sokan örgütlere nazaran daha çabuk tepki gösterebildikleri yorumu ortaya konmuştur. Sonuçta küçük ölçekli örgütler rekabette daha saldırgan davranırken, büyük örgüt yöneticileri tatmin edici en küçük hasıla düzeylerini düşürdükleri için yavaş yavaş performans düşüşü yaratan bu davranışları görmezden gelmektedirler.

C. FARKINDALIK MOTİVASYON VE YETENEK PERSPEKTİFİNDEN REKABET GERİLİMİ

- Rekabet geriliminin farkındalık-motivasyon-yetenek bakış açısıyla açıklanmasının ardından bu başlık altında rekabet geriliminin farkındalık-motivasyon-yetenek kaynakları ele alınacaktır. Buna göre farkındalık-motivasyon-yetenek kaynakları aşağıda sıralanmıştır:

- **Nispi Ölçek**. Çoktandır büyüklük, özellikle örgütün faaliyet ölçeği örgütün yapı ve stratejisini etkileyen en önemli koşulsal değişkenlerden biri olmuştur[209]. Büyük ölçek genellikle pazar gücü ve fark edilebilirlik ile ilişkili görülmektedir[210]. Rekabet dinamikleri araştırması, büyük firmaların veya büyük ölçekli ya da yüksek faaliyet kapasiteli olanların, sektör içinde küçüklere oranla daha çok fark edildikleri ve küçük rakiplerinden farklı rekabet davranış özellikleri sergilediklerini göstermiştir[211]. Daha büyük firmalar, kendilerine saldırıldığında, kendilerini savunurken ünlerini

[209] Donald C. Hambrick, Ian C. Macmillan ve Diana L. Day, "Strategic attributes and performance in the BCG matrix: A PIMS-based analysis of industrial product business", **Academy of Management Journal**, No: 25, 1982, s. 510–531.
[210] A.e., s. 518; Smith v.d. (ç), a.g.e., s. 23.
[211] Ming-Jer Chen ve Donald C. Hambrick, "Speed stealth and selective attack: How small firms differ from large firms in competitive behavior", **Academy of Management Journal**, No: 38, 1995, s. 453.

korumaya daha çok özen göstermekte ve rakiplerine oranla daha yoğun saldırılarda bulunmaktadırlar.

Geleneksel strateji mantığıyla ölçek (veya daha genel anlamıyla büyüklük) rekabet incelemesinin ana konularından biridir. Rekabet ortamında incelenen firma yöneticilerinin ve sektör paydaşlarının dikkatlerini ilk çeken örgütsel özellik ölçektir[212]. Sonuç olarak, rakip işletmelerin diğerlerine oranla etki alanı ve büyüklüğü odaklanılan örgüt paydaşlarının hissettiği rekabet gerginliği ile doğru orantılıdır. Bu konudaki hipotez araştırma bölümünde yer almaktadır.

- Rakibin saldırı şiddeti. Pazardaki örgütlerin birbirleriyle ilişkileri veya pazar içindeki örgütler arası bağımlılık, ekonomik değişkenleri ve rekabetçi atağın etki menzilini etkileyen en belirgin faktördür[213]. Eğer örgütler pek çok pazarda doğrudan rekabet etmişlerse birbirlerinin direkt rakibidirler. Ayrıca bu örgütlerin birbirlerine karşı güçlü bir faaliyet gösterme eğilim ve serbestîleri bulunmaktadır[214]. Bu paralelde, pazar paylarını artırmak ve başarı kazanmak için gerek saldırı gerekse savunma veya geri çekilme tarzında olsun bir mücadele içine girmektedirler[215].

Yöneticiler ve sektör katılımcıları, diğer örgütlerin yeni bir pazara giriş ya da pazar genişletmek amaçlarıyla yaptıkları saldırıyı örgüt için direkt engel olarak görmektedirler[216]. Konuya rekabet gerginliğinin motivasyon bileşeni açısından yaklaşılırsa, yönetici ve dış paydaşlar, odak örgütün pazarına yönelik olarak gerçekleştirilen, özellikle örgütçe dikkatle değerlendirilen rakip saldırılarını, örgütü, bölgesini korumak için savunmaya zorlayan en büyük gerginlik kaynakları olarak görmektedirler[217]. Baum ve Korn'un birden çok pazarda rekabet içindeki örgütlerin daha az geri çekildikleri bulgusu bu görüşü desteklemektedir[218].

---

[212] Baum ve Korn (b), a.g.e., s. 271; Baum ve Korn (a), a.g.e., s. 267; Ming-Jer Chen ve Danny Miller, "Competitive attack, retaliation and performance: An expectancy-valence framework", **Strategic Management Journal**, No: 15, 1994, s. 96.
[213] Porter (c), a.g.e., s. 178; Javier Gimeno (b), "Reciprocal threats in multimarket rivalry: Staking out "spheres of influence" in the U.S. airlines industry", **Strategic Management Journal**, No: 20, 1999, s. 104.
[214] Baum ve Korn (a), a.g.e., s. 268; Gimeno (b), a.g.e., s. 105.
[215] Chen ve Miller, a.g.e., s. 96.
[216] Ferrier, a.g.e., s. 858.
[217] Chen ve Macmillan, a.g.e., s. 539.
[218] Baum ve Korn (b), a.g.e., s. 272.

Araştırmalar şiddet ve süre gibi değişik saldırı özellikleri tanımlarken tezimizde faaliyet sayısı ile belirlenen saldırı şiddetine odaklanılacaktır[219]. Odaklanılan örgütün pazarına son zamanlarda bir dizi saldırıda bulunmuş olan rakibin yarattığı gerginliğe karşı en hassas ve motive edilmiş olanlar bir firmanın paydaşları ve yöneticileridir. Rakip saldırılarının şiddeti doğal olarak algılanan gerginliği artırmaktadır. Bu konudaki hipotez araştırma bölümünde yer almaktadır.

- Rakibin yarışma yeteneği. Rakip faaliyetlerinin pazarda odak örgütü zorlama derecesi (gerek saldırı ile olsun, gerek odak örgüt faaliyetine karşı savunurken olsun) iki örgüt arasında algılanan gerginliği etkileyen kritik bir faktördür. Odak firmanın faaliyetleri için gerek yöneticilerinin gerekse sektör paydaşlarının gözünde, her bir rakibinin değişik tip ve miktarda hayati kaynakları dolayısıyla yetenekleri vardır. Örgüt faaliyet ve rekabeti için hayati kaynaklara örnek olarak bankacılıktaki ATM ve indirimli perakende satıcılıktaki merkezi faaliyet ya da lojistik yapısı gösterilebilir.

Bir rakibin yarışma yeteneği başlıca iki farklı ama sıkı ilişkili duruma bağlıdır. İlki, rakip ve odak firmanın "benzerlik düşüncesi" denilen oldukça benzer bir kaynak profiline sahip olmasıdır. İkinci durum ise "dikkat çekme düşüncesi" denilen odak örgütün faaliyetleri için değerli kaynaklar üzerinde rakibin önemsenen bir oyuncu olmasıdır. Basitçe, odak örgüt yönetici ve sektör paydaşları, kaynak profili odak örgüte en yakın ve/veya odak örgütün faaliyetleri için gerekli kaynakları sağlaması açısından en dikkat çekici güce sahip olan rakibi, örgütün faaliyetlerinin önündeki en büyük zorluk, böylece en önemli rekabet gerginliği kaynağı olarak göreceklerdir. Benzerlik ve dikkat çekmeyi bu kavramsal yapıya dâhil etmek Porak ve Thomas'ın "iki örgüt eğer önemli görev tanımlarını paylaşıyor ve görev çevresinde aynı kaynakları kullanıyorlarsa benzerdirler; kritik kaynaklar nadir olduklarından benzer örgütler genellikle rekabet açısından bağımlılardır" bulgularıyla uyuşmaktadır[220].

Ayrıntıya inilirse, ilk olarak benzer kaynak profiline sahip örgütler daha karşılaştırılabilir yetenek ve rekabet etme tutumuna sahiplerdir ve benzer strateji ve

[219] Ferrier, a.g.e., s. 869.
[220] Joseph F. Porac ve Howard Thomas, "Taxonomic mental models in competitor definition", **Academy of Management Review**, No: 15, 1990 s. 225.

yapı sahibi örgütler birbirlerine büyük baskı uygulamaktadırlar[221]. Sonuç olarak, örgüt yönetici ve sektör paydaşları faaliyet kaynak profili örgütünkine benzeyen bir rakibi doğrudan rakip olarak görme eğilimindedir. Bu önerme, Gimeno ve Woo' nun örgütlerin stratejik benzerlikleri ile rekabet derecelerinin doğru orantılı olduğu bulgusuyla ayrıca Chen' in kaynak benzerliği ile rakibin saldırı (veya misilleme) olasılığının doğru orantılı olduğu bulguları ile örtüşmektedir[222].

İkinci olarak bir sektör içindeki faaliyet ve rekabet başarısı için gerekli kaynaklar kısıtlı ve kıttır[223]. Bir rakibin yarışma yeteneği örgütün faaliyeti için değerli gördüğü kaynaklarla ilgili ne kadar dikkat çektiği ile ilişkilidir. Bu nedenle, yarışma yeteneği hem belli bir kaynağın odak örgüt faaliyeti için stratejik önemine, hem de rakibin bu kaynak üstündeki gücüne bağlıdır. İki örgüt eğer faaliyetleri için benzer kaynaklara güveniyor ve daha temel olarak diğeri için hayati olan kaynak için rekabet ediyorlarsa, örgüt yönetici ve sektör paydaşlarının gözünde, direkt rakiplerdir ve büyük gerginlik hissedilir[224]. Bu konudaki hipotez araştırma bölümünde yer almaktadır.

Her bir farkındalık – motivasyon – yetenek unsurunun bağımsız etkisinin yanı sıra, algılanan rekabet gerginliği üzerinde etkileşimle ilgili sonuçlar da olmalıdır. Vroom'un bekleyiş modelinden hareketle Chen ve Miller, bireysel farkındalık – motivasyon – yetenek bileşenleri gibi gelecek çalışmalarda araştırma gerektiren çeşitli rekabet davranışı tetikleyicileri arasındaki doğru orantılı etkileşim sonuçları bulmuşlardır[225]. Farkındalık – motivasyon – yetenek perspektifinde kullanılan değişkenler arasındaki etkileşim sonuçlarını denemek için yapılan çalışmada, motivasyon bileşeninin rakip saldırı şiddetini ayarlayıcı etkisi vurgulanmaktadır. Bu öneri motivasyonun, yetenek veya farkındalıktan daha direkt

[221] Danny Miller ve J. Shamsie, "The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965", **Academy of Management Journal**, No: 39, 1996, s. 519–543; Oliver Heil ve Thomas S. Robertson, "Toward a theory of competitive market signaling: A research agenda", **Strategic Management Journal**, No:12, 1991, s. 403–418.
[222] Gimeno ve Woo (a), a.g.e., s. 336.
[223] Jay B. Barney, "Firm resources and sustained competitive advantage", **Journal of Management**, No:17, 1991, s. 99–100.
[224] Ming-Jer Chen, "Competitor analysis and inter-firm rivalry: Towards a theoretical integration", **Academy of Management Review**, No: 21, 1996, s. 100.
[225] Victor H. Vroom, **Work and motivation**, New york Wiley, 1964; aktaran, Chen ve Miller, a.g.e., s.96.

bir rekabet ilişkisi belirleyicisi ve davranış önkoşulu olduğu bulgusunu ifade etmektedir[226].

Pazar rekabeti, ortak bağlılık ve konjonktürel çeşitliliğin en etkili belirleyicisidir[227]. Tezimizde yarışma yeteneği, rakibin odak örgütün faaliyetlerini güçleştirebilme potansiyelini, nispi ölçek ise durağan bir değerleme ile odak örgütle rakibi arasındaki göreceli ölçek ya da büyüklüğü temsil etmektedir. Rakibin saldırı şiddeti, eğer rakip son zamanlarda örgütün pazarına büyük saldırılar gerçekleştirmişse, yöneticiler ve sektör paydaşları büyük bir gerilim hissedeceklerinden, direkt olarak farkındalık – motivasyon – yetenek perspektifinin motivasyon bileşenine yönelmektedir. Ölçek farklılığı ve rakibin yarışma yeteneğinden kaynaklanan algılanan gerginlik etkileri, rakibin saldırı şiddeti ile tetiklendiğinde, odak örgütün yönetici ve sektör paydaşlarının motivasyonuna bağlı olarak artmaktadır. Gerçekten, yakın zamanlarda rakibin yoğun saldırısına maruz kalmışlarsa örgüt yönetici ve paydaşları, rakibin ölçek ve yeteneğine daha hassas yaklaşmaktadırlar. Böylece rakibin saldırı şiddeti, hem nispi ölçek hem de rakibin yarışma yeteneğinden kaynaklanan, algılanan gerginliği kuvvetlendirmeye olumlu katkıda bulunacaktır. Bu konudaki hipotez araştırma bölümünde yer almaktadır.

Rekabet gerginliğine rekabet dinamikleri araştırmasında hayati önem atfedile gelmiştir. Bilim adamları, örgütlerin açıkça belirgin olan ve pazarlarını tehdit eden diğerlerine karşı saldırganca davranma eğilimi gösterdiklerini ve pazara giriş veya fiyatlama için birden çok pazarda rekabet uygulamalarını kullandıklarını bulmuşlardır[228]. Araştırmalar, aynı zamanda yöneticilerle sektör paydaşlarının benzer rekabet değerlemeleri yaptığını ve bu değerlemelerin bir sanayi dalındaki rekabet davranışını tahmin edebildiğini göstermiştir[229].

Örgüt ikililerinin rekabet geriliminin buradaki algısal değerlemesi sonuca yöneliktir. Eğer hem örgütün yöneticileri hem de sektör paydaşları, örgütün bir rakibiyle yüksek bir gerginlik yaşadığını değerlendiriyorsa, örgüt büyük olasılıkla

---

[226] A.e.
[227] Gimeno ve Woo (a), a.g.e., s. 333.
[228] Smith v.d. (ç), a.g.e., s. 2; Baum ve Korn (a), a.g.e., s. 270; Gimeno (b), a.g.e., s. 125.
[229] Ming-Jer Chen, Jiing Lih Farh ve Ian C. Macmillan, "An exploration of the expertness of outside informants", **Academy of Management Journal**, No: 36, 1993, s. 1614–1632; Chen ve Macmillan, a.g.e., s. 539–570.

rakibin pazarına saldırarak mukayeseli üstünlüğünü sağlamak (veya geri almak) yoluyla rakibin yarattığı gerginliği azaltmaya çalışacaktır[230]. Böylece algılanan gerginlik sürekli rekabete sebep olabilecek ve uzun dönemli sanayi dengesine etki edebilecektir[231]. Örgütsel varlığı sürdürmek maksadıyla izlenebilecek diğer hareket tarzları stratejik inovasyon kararı almak veya diğer örgütlerinin keşiflerinden yararlanmaktır[232].

Algılanan güçlü gerginlik örgütün rakibin pazarlarına yaptığı saldırının şiddetini arttırabilecektir[233]. Fakat rekabet hareketleri üstünde rekabet gerginliğinin etkilerini inceleyebilmek için maddi yapısal gerginlik veya pazar yapısının dinamiklerini de göz önüne almak (ve deneysel olarak kontrol etmek) gerekmektedir. Reger ve Palmer, orijinallik bahsinde yerinde bir yargıyla "yöneticiler, değişen çevreyle ilgili güvenilir haritalar geliştirmek için proaktif olarak pek çok kaynaktan gelen yeni bilgiyi birleştirip eski ve otomatik haritaları önemsememelilerdir" demiştir [234]. Bu yargıda kastedilen olgu, değişik disiplinlerin yaklaşımlarıyla oluşturulan kontrol değişkenlerinin sayısını arttırarak daha özel yargılara ulaşmaktır. Bu konudaki hipotez araştırma bölümünde yer almaktadır.

Rakip pazarlarına saldırıda kullanılacak araçlar için verilecek kararlar örgütün iç ve dış analizine göre farklılık gösterebilmektedir. Kimi araçlar rakibin yaptığı saldırıya misilleme maksadıyla aynı kısa dönemli araçlar (rakip pazara giriş, rakip ve diğerlerinin keşiflerinden yararlanma veya fiyat ayarlama gibi) iken, rekabeti tırmandırmaktan çok sakınma amaçlı kimi araçlar da daha dolaylı ve uzun dönemli (değer inovasyonu) olabilmektedir. Her ne kadar inovasyon kararlarında rekabetin katkısı ve bu iki kavramın ilişkisi altmış seneden fazladır tartışılıyor olsa da bu hala gündemde olan bir konudur[235]. Tüm sanayi dalları bazında pek çok takipçisi ile birlikte Schumpeter oligopol ve tekelci çevrelerin kârlı inovasyon fırsatları sundukları için 'araştırma ve geliştirme'yi ödüllendirmekte olduğunu

[230] A. e.
[231] Porter (c), a.g.e., s. 312.
[232] Kim ve Mauborgne (b), a.g.e., s. 73; Kafouros ve Buckley, a.g.e., s. 225.
[233] Chen v.d. (b), a.g.e., s. 107.
[234] Rhonda K. Reger ve Timothy B. Palmer, "Managerial categorization of competitors: Using old maps to navigate new environments", **Organization Science**, No: 7, 1996, s. 22.
[235] Jianmin Tang, "Competition and innovation behaviour", **Research Policy**, No: 35, 2006, s. 78.

savunmuştur[236]. Arrow is tam tersine, tam rekabet pazar ortamının daha fazla inovasyon inisiyatifi sunduğunu öne sürerken gerekçe olarak patent yasasının keşif sahibinin inovasyonlarını birden fazla örgüte satarak araştırma çalışmalarını finanse edebileceğini göstermektedir[237].

Örgüte bağlı veya iş birliği içinde olduğu diğer birimler arasındaki, aynı ya da benzer pazarlarda bulunmaktan veya aynı örgütsel kaynakları kullanmaktan kaynaklanan rekabetin, olumsuz çatışmalara yol açtığı söylenebilmektedir. Fakat aynı zamanda yaratıcı ve olumlu görev çatışması da yaratılmaktadır. İkinci tarz çatışma iş birimlerini genel ve sanayi çevresindeki işaret ve gelişme fırsatlarını aktif olarak yönetme ve izlemeye yönlendirmektedir. O zaman iş birimleri örgüt içi ve dışında daha iyi rekabet edebilmek için yetkinliklerini geliştirip, yeni yetkinlikler kazanarak inovasyon yapmak ve performans artırmak için kritik bilgiyi süzeceklerdir[238].

Teorik olarak araştırma ve geliştirmenin getirilerinden yararlanmak rekabet koşullarına bağlıdır. McGahan ve Silverman, önemli bir inovasyonun bile eğer rekabet yüksekse ve örgütün tam olarak değeri ele geçirmesine izin vermiyorsa kayda değer bir etkisinin kalmayacağını ileri sürmektedirler[239]. Bu demektir ki yüksek rekabet geriliminin varlığı ile örgütün kendi araştırma ve geliştirme getirileri çok düşük düzeyde kalırken, diğerlerinin dış araştırma ve geliştirme kullanım başarısı artacaktır. Bu gibi adaletsiz gelir paylaşımı ortamlarında araştırma ve geliştirmenin dışsal etkisinin daha pozitif olacağı beklenebilecektir.

Aynı sanayideki rekabet geriliminin eşit olduğu ve pazar payı büyük olan örgütlerin daha az rekabet baskısı hissettiklerini varsayan bir araştırma sonucuna göre, örgütün maruz kaldığı rekabet azaldıkça kendi araştırma ve geliştirme çabalarından yararlanma oranı artmaktadır. Yine aynı çalışmaya göre rekabet

---

[236] Schumpeter (b), a.g.e., s. 42.
[237] Keneth Arrow, "Economic welfare and the allocation of resources for invention", in Nelson, R. (Ed.), **The rate and direction of ınvention activity**, Princeton University Press, Princeton, 1962, s.12.
[238] Khoja, a.g.e., s. 14.
[239] Anita McGahan ve Brian S. Silverman, "Profiting from technological innovation by others: the effect of competitor patenting on firm value", **Research Policy**, No:35, 2006, s. 1228.

gerilimi yüksek olduğunda düşük olmasına nazaran örgüt dışı, sanayi ve ekonomi boyutundaki etkileri daha fazla olmaktadır[240].

Örgütlerin sektör içindeki araştırma ve geliştirme çalışmaları sadece bu çalışmaları yapan örgütlerin değil diğer örgütlerin verimlilik performanslarını da arttırabilmektedir[241]. Araştırmalar bir örgüt tarafından elde edilebilecek verimliliğin örgütün bilimsel veri havuzuna ulaşabilmesiyle doğru orantılı olduğunu göstererek araştırma ve geliştirme yan etkisinin (İng. spillover) varlığına dikkat çekmektedir[242]. Ekonomik potansiyellerini açığa çıkarmak için örgütlerin aktif olarak temel yetkinlikleriyle ilgili sektör dışı bilgi ve teknolojileri araştırmalarının gerekliliği bilinmektedir[243]. Ayrıca daha yüksek rekabet baskısının eşitliksiz kazanç dağıtımıyla ve karşılığında daha güçlü dışsal etkilerle ilişkili olduğu öne sürülmektedir.

Aghion ve arkadaşlarına göre, diğer firmaların yaptığı araştırma ve geliştirme faaliyetleri sadece veri havuzunu değil fakat aynı zamanda rekabet baskısını da büyütmektedir[244]. Yüksek teknoloji kullanan örgütler kendi araştırma ve geliştirme çalışmalarından iyi verim alırken aynı zamanda rakiplerinin fikirlerinden, araştırma ve geliştirme sonucu ulaştığı teknolojilerin uyarlanmasından da başarıyla yararlanmaktadırlar. Düşük teknoloji ile ilgilenen örgütler ise dış bilimsel verilerden kısıtlı yararlanma yetenekleri yüzünden dışsallık etkisinden daha az yararlanarak dış araştırma ve geliştirme faaliyetlerinden verimlilik performansı açısından zarar görmektedirler[245]. Bu konudaki hipotez araştırma bölümünde yer almaktadır.

Kendi araştırma ve geliştirme çalışmaları büyük ölçekli örgütlerin verimliliğini küçük örgütlere oranla çok daha fazla artırırken, tam tersine küçük örgütlerin sanayi içi rakiplerden bilgi transferinin katkısı açısından çok daha avantajlı oldukları hatta kendi araştırma ve geliştirme çalışmalarından bile fazla verimlilik

---

[240] Kafouros ve Buckley, a.g.e., s. 236.
[241] A.e., s. 225.
[242] James D. Adams ve Adam B. Jaffe, "Bounding the effects of R&D: An investigation using matched establishment-firm data", **The Rand Journal of Economics**, No:27, 1996, s. 720; Zvi Griliches, "The search for R&D spillovers", **Scandinavian Journal of Economics**, No: 94, 1992, s.44; F. M. Scherer, "Inter industry technology flows and productivity growth", **The Review of Economics and Statistics**, No: 64, 1982, s.630.
[243] Henry William Chesbrough, "Why companies should have open business models", **MIT Sloan Management Review** No: 48, 2007, s.28.
[244] Philippe Aghion, Christopher Harris, Peter Howitt ve John Vickers, "Competition, imitation and growth with step by step innovation", **Review of Economic Studies**, No:68, 2001, s. 490.

artışı sağladıkları görülmektedir. Araştırma ve geliştirme yoğun küçük örgütlerin dayanıklılıkları fazladır ve esnek davranarak yeni teknolojileri uyarlamaya daha yatkındırlar. Rekabetin olumsuz etkisini daha çok büyük örgütler hissetmektedir[246]. Çünkü sanayi içi rakiplerin yaptığı araştırma ve geliştirme çalışmaları, verimlilikleri üzerinde güçlü bir olumsuz etki yaratmaktadır. Örgüt için sakınma amaçlı bir tedbir stratejik inovasyon araçları arasında en yüksek fayda sağlayan değer inovasyonunu kullanmaktır. Bu konudaki hipotez araştırma bölümünde yer almaktadır.

Özellikle birden fazla pazarda rekabet içinde bulunan örgütlerin sayısı arttıkça sektördeki sakınma eğilimi de artmaktadır[247]. Hissedilen rekabet gerginliği arttığında her ikisi de rakibe saldırı durumunda maruz kalınacak risklere odaklanan iki ana neden, örgütleri karşılıklı sakınma davranışına zorlamaktadır.

İlk olarak saldırgan harekette bulunan örgüt rakibin ne zaman misilleme yapacağından emin olamamaktadır. Misilleme yapılacak nokta, misilleme yapan için küçük bir kayba karşın, saldırgan için büyük kayıplara yol açabilmektedir.

İkinci olarak saldırgan, misillemenin boyutu veya etkilenecek ürün pazarı sayısı tam olarak bilememektedir. Rakibin misilleme kapsamı çok uzak pazarlara erişebilecektir. Rakibin bir ürün pazarına saldırı birkaç ürün pazarına yapılacak bir misillemeyi başlatabilecektir. Sakınma arayışındaki ana düşünce, topyekûn savaşa kadar tırmanabilecek rekabetin bir veya her iki örgüte de ağır hasar verebileceği düşüncesidir[248]. Karşılıklı sakınmanın olmadığı pazarlara oranla sakınılan pazarların, daha yüksek fiyatlar, daha yüksek gelirler, düşük üretim hacmi ve daha düşük firma başarısızlık oranları sunduğu görülmektedir[249]. Ürün pazarlarında ciddi saldırılara maruz kalsalar bile örgütler, değer zincirlerinin kritik alanlarında korunma sağlamak umuduyla sakınmayı seçebilmektedirler.

Örgütler sektörde gelecek vaat eden bir fırsat gördüklerinde, planlarını değiştirerek bireysel veya küçük bir örgüt grubu şeklinde iş modeli oluşturarak

---

[245] Kafouros ve Buckley, a.g.e., s. 234.
[246] Wesley M. Cohen ve Daniel A. Levinthal, "Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation", **Administrative Science Quarterly**. No:35, 1990, s.128.
[247] David J. Ketchen, Jr. Charles C. Snow ve Vera L. Hoover, "Research on competitive dynamics: Recent accomplishments and future challanges", **Journal of Management**, No: 30 (6), 2004, s. 780.
[248] John W. Upson ve Annette L. Ranft, "When strategies collide: Divergent multipoint strategies within competitive triads", **Business Horizons**, No: 53, 2010, s. 51.

yararlanmaya karar vermektedirler[250]. Küçük ölçekli örgütler bu fırsatları kullanırken, yerleşik örgütlerin gözüne batmadan daha iyi performans göstermek durumunda kalmaktadırlar[251]. Örgütlerin tedbirli davranışları aynı zamanda sanayi dalında sağlıklı bir değişime izin vermektedir. Gelişmiş sanayi dallarında tedbirli davranmak, değişim zamanlarında hızlı hareket etmeyi dolayısıyla stratejik inovasyon uygulamasını kolaylaştırmaktadır. Sanayi dalının dışındaki fırsatları izleyebilmek ve stratejik inovasyona uyarlamak için, sürekli küçük adımlarla ilerleyen temkinli örgütler daha fazla kaynak ve motivasyona sahip olmaktadır[252]. Böylece örgütler stratejilerini değiştirmeyi ya da en azından bir değer inovasyonu uygulayıcı birim oluşturmayı düşünebilmektedirler. Bu konudaki hipotez araştırma bölümünde yer almaktadır.

Rekabete dayalı stratejinin en çok kabul edilen dogmalarından birinin, değer yaratmak ile düşük maliyet arasında stratejik bir seçim yapma zorunluluğu olduğu ileri sürülmektedir. Rekabet ve bulunduğu sektörde arz arttıkça rekabetten kopma ile sonuçlanacak çekişmesiz pazar alanları yaratma arayışında olan örgütler, değer yaratma ve düşük maliyeti aynı anda gerçekleştirerek, buna karşı çıkmaktadırlar[253]. Böylece örgütler müşteri ihtiyaçları için hem düşük maliyetli hem de farklı ürün ve hizmet sunmaktadırlar[254].

Verimlilik odaklı veya inovasyon odaklı örgütler diğer yaklaşım için kaynak ayıramazken, 'iki yönlü' (iki elini de kullanabilen: İng. ambidextrous) strateji güden örgütler kaynaklarını her ikisine de paylaştırmaktadırlar[255]. Çoklu stratejileri aynı anda uygulamak güç olsa bile araştırmalar sonucu, verimlilik ve inovasyon arasında vurgu seçimi yapmayı reddeden örgütlerin daha başarılı oldukları görülmektedir[256].

---

[249] Baum ve Korn (a), a.g.e., s. 255; Baum ve Korn (b), a.g.e., s. 251.
[250] Anderson ve Markides, a.g.e., s. 129; Markides, a.g.e., s. 20; Schlegelmilch v.d., a.g.e., s. 124.
[251] Markides, a.g.e., s. 20.
[252] Govindarajan ve Gupta, a.g.e., s. 3.
[253] Kim ve Mauborgne (a), a.g.e., s. 25-28.
[254] A.e. s. 101.
[255] Anil K. Gupta, Ken G. Smith ve Christina E. Shalley, "The interplay between exploration and exploitation", **Academy of Management Journal**, No: 49(4), 2006, s. 704.
[256] A.e., s. 9-11.

Öyle ki sadece inovasyonu hedefleyen örgütlerden daha fazla yenilikçi uygulama başarabilmektedirler[257]. Bu konudaki hipotez araştırma bölümünde yer almaktadır.

Hızlı ürün geliştirme, yüksek rekabet yoğunluğuna neden olmaktadır. Böylece yükselen rekabet, yeni ürün geliştirmek ve ürün nişleri bulmak zorunda olan örgütleri daha girişken ve esnek yapmaktadır[258]. Karşıt görüşe göre ise eğer rekabet baskıları düşükse önceden sağlanan fiyat ve farklılık avantajlarını sürdürmek daha kolay olacağından inovasyon azalabilecektir.

İki karşıt görüş bağdaştırılarak birlikte değerlendirildiğinde rekabet ve inovasyon arasındaki ilişkinin eğrisel olduğu, pazar yoğunluğunun ve atıl kaynakların zıt etkileri dengelenirken inovasyonu en çok kolaylaştıran unsurların orta seviyeli pazar yoğunluğu ve rekabet olduğu sonucu çıkarılabilmektedir[259]. Dış rekabet kullanılabilir atıl kaynakları azaltırken, ortak veya bağlı iş birimleri arasındaki rekabet verimli inovasyonu arttırarak büyüme sağlayabilmektedir[260]. Bu konudaki hipotez araştırma bölümünde yer almaktadır.

[257] Matthew Sarkees ve John Hulland, **Innovation and efficiency: It is possible to have it all,** Kelley School of Business, Indiana University, bushor: 715, 2008, s. 4.
[258] Baker, a.g.e., s. 2.
[259] A.e. s. 3.
[260] Khoja, a.g.e., s. 17.

IV. Bölüm

REKABET GERGİNLİĞİNİN STRATEJİK İNOVASYONA ETKİSİYLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA (HAVAYOLLARI SEKTÖRÜ TÜRKİYE İÇ HAT REKABETİ ÖRNEĞİ)

Örgütlerin kendi aralarındaki rekabet gerginliğini anlayabilmek için, ortaya çıkan rekabet gerginliğinin boyutlarını anlamak oldukça önemlidir. Bu konuda daha önce yapılmış birçok araştırmada rekabet geriliminin rasyonel ve psikolojik unsurları değişik şekillerde ele alınmıştır. Bu çalışmanın amacını genel olarak ifade etmek gerekirse, örgütlerin kendi aralarında rasyonel ve psikolojik olarak gerçekleşen rekabet gerilimini ele alınan/ alınacak unsurlar açısından açıklamaya çalışmaktır. Bu sayede rakip analizi ile örgütler arası rekabet gibi iki önemli stratejik konu arasında bir bağ kurulması amacı güdülmektedir. Rakip analizi yapılırken örgüte özel üç yapıdan yararlanılmaktadır. Bu yapıların ilki, çok noktalı rekabet yaklaşımından çıkarılan pazar ortaklığıdır. İkinci yapı kaynak yaklaşımından elde edilen kaynak benzerliği teorisidir. Üçüncü yapı ise tezimizin üçüncü bölümünde yer alan stratejik yönetim eleştirisi başlığı altında bir büyüme stratejisi aracı olarak nitelenen değer inovasyonu teorisidir. Bu üç yapının birlikte ele alınması, bir açıdan, bu üç önemli fakat farklı çalışma alanının birbirleriyle ilgisini ortaya koymaktadır.

Her bir örgütün kendine bir pazar profili ve kaynak yapısının bulunduğu varsayılmaktadır. Ayrıca örgütün bir rakibi ile birlikte oluşturduğu örgüt ikilisinin yukarda anılan üç yapı kapsamında karşılaştırmasının, rekabet hâlindeki örgütler arasındaki gerilimi açıklamaya ve pazardaki etkileşimlerinin nasıl olabileceğini tahmin etmeye yardımcı olacağı öne sürülmektedir. Bilindiği gibi pazarın büyüme evresinde rekabet artmaktadır. Buna ek olarak örgütler, tezimizin üçüncü bölümünde

değinildiği gibi, pazarın durağan evresinde rakiplerinin bozucu inovasyonlarının ve gerileme evresindeki talep daralmalarının yarattığı sıkıntılarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Örgütlere bu ortamda kârlılıklarını sürdürülebilmeleri için değer inovasyonu önerilmektedir. Uzun vadeli olan değer inovasyonu çözümünü uygulamaya tahammülleri bulunmayan örgütlerin önünde, daha çabuk ve direkt sonuç alabilmek için başkalarının keşiflerinden yararlanmak yada rekabet şiddetini ayarlamak seçenekleri bulunmaktadır. Rakip analizi kapsamında örgütün rakibine karşı alacağı pozisyonu belirlerken rekabet kadar, değer inovasyonu ile rekabetten kaçınmak da gözden kaçırılmaması gereken bir olgu olarak değerlendirilmektedir.

Tezimiz, rakip pozisyonlarını farkındalık motivasyon ve yeteneğin sebep olduğu rekabet gerilimi perspektifinde incelemektedir. Tezimizde rekabet gerilimini ölçmek için, örgüt yöneticileri ve sektördeki paydaşlarının değerlemeleri ışığında nispî büyüklük, rakibin saldırı şiddeti ve yarışma yeteneği faktörleri kullanılmaktadır.

Dinamik pazar ortamında her örgütün kendisine özgü bir rekabet haritası oluşmaktadır. Örgütler arasındaki farklılık dolayısı ile aynı sektördeki örgütlerin stratejik kararların da farklı olabileceğine dair bir öneri ileri sürülmektedir. Ayrıca rekabetin getirdiği sınırlamaların üstesinden gelmek için sektörler arası çizgileri belirsizleştirerek, diğer sektörlerin deneyimlerinden esinlenen yeni strateji tanımları yapmanın gerekliliğine değinilmektedir. Örgütler, bu yolla rekabetten kurtulma olasılığını düşünerek bir başlangıç yapacak, inovasyon ile fayda, fiyat ve maliyet pozisyonları arasında uyum sağlayabildikleri ölçüde diğerlerinin önüne geçebileceklerdir. Tezimiz, daha sonraki araştırmalar ve uygulamalar hakkında bir dizi öneri ile son bulmaktadır.

A. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE ÖNEMİ

Araştırma modeli yukarıda değinilen genel amaç doğrultusunda oluşturulmuştur (Bkz. Şekil 12 ve Ek-8). Tezimizde bu özel modeldeki ilişkilerin varlığı incelenmektedir. Böylece, rekabet gerginliğinin, sebepleri olan farkındalık,

motivasyon ve yetenek değişkenlerinin, stratejik inovasyon ile örgütler arası rekabet üzerindeki diğer sonuçları olan rakibe saldırı şiddeti veya diğerlerinin keşiflerinden yararlanma üzerindeki aracılık etkisi incelenmiş olacaktır.

Chen, rekabet gerginliğinin sebepleri olan farkındalık-motivasyon-yetenek perspektifini, örgütler arası rekabet araştırmalarında kullanmış olmasına karşın örgütler arasında oluşan çatışma öncesi rakip analizi veya rakipler arasındaki gerçek ve algılanan ilişkinin örgütsel kararlara etkisini test etmek için kullanmamıştır[1].

Dolayısıyla tezimizde bu amaç doğrultusunda rakip analizine farkındalık-motivasyon-yetenek perspektifinden bakılarak bir örgüt odak alınacak ve bu örgütün rakibiyle arasındaki rekabet gerilimi incelenecektir. Tezimizde, bu durumda örgüt ikililerinin her birinde ortaya çıkan farklı farkındalık-motivasyon-yetenek bileşiğinin, hem yöneticilerin hem de sektör paydaşlarının rekabet gerilimini etkileyeceği öne sürülmektedir. Tezimizin amaçları arasında örgütte oluşan gerilimin nasıl şekillendiğinin incelenmesinin yanı sıra, gerilim sonucunda ortaya çıkabilecek pratik tedbirler konusunda işletme yöneticisine öneri sunmak da yer almaktadır.

Örgüte özgü farkındalık – motivasyon – yetenek perspektifi, örgütler arasında bireysel ve etkileşimli olarak algılanan rekabet gerilimini etkilemekte; böylelikle nispî ölçek açısından karşılaştırılabilir olan örgüt ile rakibi arasındaki saldırı şiddeti ve yarışma yeteneği değişmektedir. Örgüt ikilileri bazında farkındalığı göreceli örgüt operasyon büyüklüğü (nispî ölçek) belirlemektedir[2]. Odak örgüte oranla rakibin operasyon kapasitesi olarak tanımlanan nispî ölçek, yönetici ve sektör paydaşlarının iki örgütün ilişkisini kavramalarını etkileyen, görünürlüğü sağlayan büyüklüğü temsil etmektedir[3]. Motivasyon rakibin saldırı derecesiyle ölçülmektedir[4]. Geçmiş saldırılar, yöneticiler ve sektör paydaşları tarafından rakibin örgütle direkt rekabet ettiği inisiyatifi ve izlenimi oluşturmaktadır. Yetenek, yarışma (rakibin, odak örgütü

[1] Ming-Jer Chen, "Competitor Analysis and Inter-Firm Rivalry: Towards a Theoretical Integration", **Academy of Management Review**, No: 21, 1996, s. 116: Farkındalık-motivasyon-yetenek perspektifini çatışma öncesi rakip analizi veya rakipler arasındaki gerçek ve algılanan ilişkiyi test etmek için kullanmıştır. Sonuçta rakibe şiddetli saldırının nasıl olabileceği konusu ile ilgilenmemiştir.
[2] Joel A. Baum ve Helaine J. Korn (b), "Dynamics of dyadic competitive interaction", **Strategic Management Journal**, No: 20 (3), 1999, s. 251.
[3] A.e. tarafından rakibin rekabet yeteneği odak örgütünküyle kıyaslanarak tanımlanmıştır.

pazarda zorlayacak yöneylem yeteneği olarak tanımlanmaktadır) yeteneğidir ve rakibin göreceli kaynak sevk etme kabiliyetidir. Dolayısıyla yetenek başta filo yapıları olmak üzere kaynakların benzerlik ve dikkat çekicilikleri ile ilgilidir. Rakibin yeteneği, hem odak örgüt yöneticilerinin hem de sektör paydaşlarının rekabet ilişkisinin yoğunluğunu değerlemelerini etkilemektedir[5]. Bu araştırmanın konusu, rekabet geriliminin yalnızca örgütler arasında direkt tepkilere yol açmadığı düşüncesi ile genişlemektedir. Örgütün yapısına göre değişebilmekle birlikte, rakibine direkt saldırının yanında, literatürde öngörülen, stratejik inovasyon yapmak yada diğerlerinin keşiflerinden yararlanmak gibi tepki kararları alma olasılığını da incelemek gerekmektedir. Böylece örgüt tarafından rekabet gerilimine tepki sonucu olarak geliştirilen değer inovasyonu (kimi yazarlarca stratejik inovasyon adıyla da kullanılmaktadır) kararlarının uygulanma olasılığı tahmin edilebilecektir.

Tezimiz stratejik yönetim bilim dalında rakip analizi ile örgütler arasındaki rekabeti birleştiren rekabet hareketleri (dinamikleri) akımına katkı sağlamaktadır. Birinci bölümde değinildiği gibi strateji literatürü rakip analizinin önemini vurgulamaktadır. Rekabet, sanayi organizasyon teorisi içinde "aynı sanayi dalındaki firmalar otomatik olarak rakip olurlar" varsayımı ile anlatılmaktadır. Rekabet, ilk çalışmalarda sanayi dalı bazında ele alınmıştır[6]. Konuya ilişkin sonraki çalışmalarda ise sanayi dalları arasındaki farklılık düşüncesi ile aynı sanayi dalındaki değişik gruplar incelenmiştir[7]. Böylece araştırmacılar gayretlerini sanayi dalındaki pazar içi rakipleri, ürün veya ürün grubu düzeyinde inceleyerek tasnif etmeye odaklamışlardır[8].

Stratejik grup yaklaşımı açısından örgütler homojendir. Bu yaklaşıma göre aynı stratejik grupta bulunan örgütler "birincil rekabet grubunda" yer almaktadır.

---

[4] Walter J. Ferrier, "Navigating the competitive landscape: The drivers and consequences of competitive aggressiveness" (**Academy of Management Journal**, No: 44, 2001, s. 858) adlı eserinde rekabet şiddetini odak firmanın pazar payına rakip tarafından yapılan saldırı ölçüsüyle tanımlamıştır.
[5] Stan X. Li ve Whitney Blair Berta, The ties that bind: Strategic actions and status structure in the US investment banking industry, Organization Studies, No: 23, 2002, s. 359-362.
[6] Joe Bain, **Barriers to new competition**, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1956; Michael E. Porter (c), **Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors**, New York: Free Press, 1980 (republished with a new introduction, 1998), s. 36-39.
[7] Karel O. Cool, ve Dan Schendel, "Strategic group formation and performance: The case of the U.S. pharmaceutical industry, 1963-1982", **Management Science**, No: 33, 1987, s. 1120.

Diğer bir deyişle bu örgütler geniş ölçüde direkt (veya asıl) rakipler olarak tanımlanmaktadır[9]. Bu yaklaşımın altında yatan varsayım şudur: Kaynak yaklaşımının da ileri sürdüğü gibi aynı kaynakları kullanan örgütler, aynı stratejik (veya rekabetçi) grup içinde olduklarından, karşılaştırılabilir rekabet derecelerine maruz kalmaktadır. Bu nedenle de benzer tarzda rekabet etmektedirler. Sanayi organizasyon teorisi ve stratejik grup çalışmaları rakip analizi için gerekli altyapıyı sağlamaktadır. Fakat örgütler arasındaki değişken ilişkiler ve her bir firma ikilisi için rekabet algılama ve davranışlarındaki olası asimetriye yeterince değinmemektedirler[10]. Aynı doğrultuda katkı sağlayan son rekabet dinamikleri araştırmaları, çeşitli rakiplerle karşı karşıya gelen örgütlerin, rekabet yoğunluğunu değiştirerek, rakiplere özgü hareket tarzları uygulamalarını önermektedir[11].

Rekabet dinamikleri kavramını kullanarak örgütlerin hareketlerini, bu hareketlere verilen tepkilerle karşılaştıran araştırmacılar, hareket özelliklerini ortaya koymaya yetecek ilerlemeler kaydetmişlerdir. Böylelikle odak örgüt ile rakip arasındaki gerilim dikkatle değerlenerek rakipler tanımlanabilmiştir. Böyle bir değerleme olmaksızın, bir örgüt rakibin oluşturduğu tehditi küçümseyebilecek veya istemeyerek rakibe avantaj sağlayabilecektir[12]. Araştırmacılar, örgütün rekabet ilişkisinin doğasını kavramak için bir örgütü odak alarak, her bir rakibi ile ayrı ayrı oluşturduğu örgüt çiftleri üzerinde inceleme yapmışlardır[13]. Bu ikili yaklaşım, rekabetin kendisinin yanında hem örgüt içinde hem de örgüt dışındaki iş birliklerini

---

[8] Bruce H. Clark, ve David B. Montgomery, "Managerial identification of competitors", **Journal of Marketing**, No: 63(3), 1999, s. 67.

[9] Joseph F. Porac, Howard Thomas, ve Charles Baden-Fuller, "Competitive groups as cognitive communities: The case of Scottish knitwear manufacturers", **Journal of Management Studies**, No. 26, 1989, s. 414; Margaret A. Peteraf ve Mark E. Bergen, "Scanning competitive landscapes: A market-based and resource-based framework", **Strategic Management Journal**, No. 24: 2003, s. 1027.

[10] Chen, a.g.e., s. 100–108.

[11] Wenpin Tsai, Kuo-Hsien Su ve Ming-Jer Chen, "Seeing through the eyes of a rival: Competitor acumen based on rival-centric perceptions", **Academy of Management Journal**, No: 54 (4), 2011, s. 761–762; Ming-Jer Chen, Kuo-Hsien Su ve Wenpin Tsai, "Competitive tension: The awareness-motivation-capability perspective", **Academy of Management Journal**, No: 50 (1), 2007, s. 114–115; John W. Upson ve Annette L. Ranft, "When strategies collide: Divergent multipoint strategies within competitive triads", **Business Horizons**, No: 53, 2010, s. 56; Gideon D.Markman, Peter T. Gianiodis, ve Ann K. Buchholtz, "Faktor-market rivalry", **Academy of Management Review**, No: 34 (3), 2009, s. 435-437.

[12] Tsai v.d., a.e. s. 761.

[13] Chen, a.g.e., s. 104.

de kapsayan değişik etkilerini ortaya koymakta, aynı zamanda, birinci bölümde uzun olarak değinilen, pozisyon alma ve grup yaklaşımlarını da tamamlamaktadır[14].

Araştırmalar göstermektedir ki rakibin analiz edilmesi, örgütler arası rekabeti açıkladığı ve özellikle örgütün rekabete tepki göstereceği durumlarda daha anlamlıdır[15]. Bu kavrayış, rakip analizini (örgütler arasındaki ilişkilerle ilgili durağan değerleme), örgütler arası rekabetten (örgütler arasındaki karşılıklı etkileme ve rekabetin davranışsal unsurları) ayırmaya ve bu iki alan arasındaki kavramsal ilişkiyi kurmaya yaramaktadır[16].

Rekabet davranışının kaynakları arasında üç unsur öne çıkmaktadır: Rekabet ilişkisinin ve/ veya rakiplerin niyetlerinin farkında olmak, harekete geçmek (veya tepki göstermek) için motivasyon ile bunu yapabilme yeteneği[17]. Bu faktörleri kullanarak rekabet davranışını araştıran çalışmalardan biri davranış dizisine odaklanmıştır[18]. Bir diğer araştırma, (önceki, tüm pazar davranışlarını araştıranların aksine) pazara giriş/ çıkış gibi özel bir davranış tipine yoğunlaşmıştır[19]. Bir diğeri ise birden çok pazarda ilişki söz konusu olduğunda örgütler arası rekabeti incelemektedir[20]. Bu araştırmalarda araştırmacılar, belirli bir süre zarfında paralel olarak çeşitli enstrümanlarla yapılan saldırıların rakipleri boğarak, tepkilerini geciktirdiğini ve bir müddet hareketsiz kalmalarını sağladıklarını bulmuşlardır[21]. Örgütlerin dinamik rekabetleri hakkındaki diğer deneysel araştırmalara üçüncü bölümün sonunda yer verilmiştir.

Bu ilerlemelere karşın rekabet dinamikleri araştırmaları çoğu zaman elde edilebilir ikincil pazar verileri veya rekabetin objektif, yapısal göstergelerine

---

[14] Porter (c), a.g.e., s. 455-458; Cool ve Schendel, a.g.e., s. 1118.
[15] Chen, a.g.e., s. 115.
[16] Chen v.d. (b), a.g.e., s. 102.
[17] Ken G. Smith, Walter J. Ferrier, ve Hermann Ndofor (a), "Competitive dynamics research: Critique and future directions", Ed.: Michael A. Hitt, R. Edward Freeman, ve Jeffrey S. Harrison, **Handbook of strategic management**, London, Blackwell, 2001, s. 356.
[18] Walter J. Ferrier, "Navigating the competitive landscape: The drivers and consequences of competitive aggressiveness", **Academy of Management Journal**, No: 44, 2001, s.858.
[19] Joel A. Baum ve Helaine J. Korn (a), "Competitive dynamics of interfirm rivalry: Linking structural conditions of competition to patterns of market entry and exit", **Academy of Management Journal**, No:39, 1996, s. 255.
[20] Javier Gimeno (b), "Reciprocal threats in multimarket rivalry: Staking out "spheres of influence" in the U.S. airlines industry", **Strategic Management Journal**, No: 20, 1999, s. 101.
[21] Ferrier, a.g.e., s. 859.

dayanmıştır. Böylece rekabet durumu hakkında yöneticilerin ve sektör paydaşlarının kritik algılama ve fikirlerini içeren birincil verilere daha az yer verilmiştir. Hâlbuki tamamen aynı pazar koşullarındaki benzer iki örgüt, rakipleri ve örgütler arası ilişkileri farklı değerlendirebilmektedir[22]. Birkaç araştırmacı, yöneticiler, finansal analizciler gibi sektör paydaşlarının her bir ikili rekabet ilişkisini nasıl algılandığını araştırarak, örgütün içinde bulunduğu rekabet ortamının maddi belirleyicilerinin ortaya koyulmasındaki eksikliğin giderilmesi gerektiğini vurgulamaktadır[23]. Bir diğer araştırma, rekabet geriliminin algısal boyutunu inceleyerek tepki büyüklüğüne etkisi üzerinde durmuştur[24]. Fakat şimdiye kadar, çeşitli rekabet ilişkileri içindeki algılamaların, kaynaklarını, anlamlarını ve sonuçlarını inceleyen bir araştırmaya ulaşılamamıştır.

Tezimiz, hem ikincil verilerle yürütülen başka ülkelerde yapılmış önceki rekabet hareketleri araştırmasını Türkiye İçi Sivil Hava Taşımacılığı sektörüne uygulamakta, hem de birincil ve ikincil verilerle rekabet gerilimine ait tüm sonuçları bir bütünlük arz edecek tarzda yorumlamaktadır.

B. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın amaç ve öneminin açıklanmasının ardından bu başlık altında araştırma yöntemi ele alınacaktır. Yöntem ve analize geçmeden önce bu yöntemin kullanılma gerekçesinin ardından kullanılan ölçek, araştırma kısıtları, anakütle hakkında bilgiler gözden geçirilecektir.

Her ne kadar rekabet gerginliğinin sektör veya örgütün içinde bulunduğu grup düzeyinde oluştuğu düşünülse de, bu araştırmada rekabet hareketleri

[22] Chen, a.g.e., s. 132.

[23] Joseph F. Porac, Howard Thomas, Fiona Wilson, Douglas Paton ve Alaina Kanfer (b) ,"Rivalry and the industry model of Scottish knitwear producers", **Administrative Science Quarterly**, No: 40, 1995, s. 223; Rhonda K. Reger, Anne Sigismund Huff, "Strategic groups: A cognitive perspective", **Strategic Management Journal**, No: 14, 1993, s. 164; Ming-Jer Chen, Jiing Lih Farh ve Ian C. Macmillan, "An exploration of the expertness of outside informants", **Academy of Management Journal**, No: 36, 1993, s. 1614–1632; Ferrier, a.g.e., s. 859; Satish Jayachandran, Javier Gimeno ve P. Rajan Varadarajan, "Theory of multimarket competition: A synthesis and implications for marketing strategy", **Journal of Marketing**, No: 63(3), 1999, s. 50.

yaklaşımına bağlı kalınarak, rekabet gerginliği, odak örgüt ve rakibin oluşturduğu örgüt çifti düzeyinde bir yapı olarak ele alınmaktadır. Çünkü birçok rekabet tavrı örgüt ikilileri düzeyinde oluşmaktadır. Ayrıca grup düzeyi olgusunu yaratan da örgüt ikililerinin ilişkileridir[25]. Rekabet gerginliği, rakipleri algısal veya nesnel veriler yardımıyla incelemek için uygun bir bakış açısı sunmaktadır. Bu verilerden zor elde edilen algısal verilerin vazgeçilmez olmaması, nesnel verilerle ikame edilebilmesi kolaylık sağlamaktadır.

Gerginlik terimi önceki çalışmalarda, tehdit, yoğunluk gibi terimlere tercih edilmektedir[26]. Tezimizde de gerginlik, rekabet tavrının açığa çıkarılmasıyla gelinen kopma noktası anından önceki tedirginliği anlatmaktadır. Bu açıdan gerginlik, bir tepki hazırlığını ve örgütler arası durağan bir ilişkinin oluşturduğu birikimin, rakipler arasındaki dinamik etkileşime dönüşümünün sebebini ifade etmektedir. Chen'e göre gerginlik hem nesnel hem de algısal değerlemelerde kullanılabilmektedir[27]. Nesnel gerginlik rakiplerin birlikte yer aldığı sürekli değişen sektör yapısı veya pazar koşulları ile oluşmaktadır. Örgüt yönetici ve paydaşlarının rakibi ne ölçüde tehlikeli bir hasım olarak betimledikleri ise rekabet gerginliği algılamasını oluşturmaktadır. Birinci bölümde tanımlanan pazar ortaklığı, çok pazarda ilişki ve karşılıklı tehdit gibi kavramlar, nesnel yapısal gerilim hakkında açıklayıcı bilgiler vermektedir[28]. Gerginliğin açıklanması için hem maddi hem de algısal değerlemeler gerekli olsa da, tezimizde ana ölçüt olarak örgüt düzeyindeki algısal gerilim kullanılacaktır.

Önceki araştırmalar algılanan rekabet gerginliğinin örgütler arası rekabet üzerindeki tüm etkilerini keşfedememiştir. Buna karşın stratejik yönetim faaliyetleri için pratik uygulamaları olduğundan algılanan gerginlik önemli kabul edilmektedir[29]. Bu nedenle, örgütün yöneticileri gibi örgütle paralel görevler yüklenen uzmanlar ile örgüt dışındaki analistlerden oluşan sektör paydaşlarının rekabet gerginliğinin

---

[24] Chen v.d. (b), a.g.e., s. 104-107.
[25] Chen, a.g.e., s. 120.
[26] Chen v.d. (b), a.g.e., s. 103.
[27] A.e.
[28] Chen, a.g.e., s. 122; Baum ve Korn (b), a.g.e., s. 251–254; Gimeno (b), a.g.e., s. 102.
[29] Ken G. Smith, Curtis M. Grimm, Ming-Jer Chen ve Martin J. Gannon, Predictors of competitor strategic actions: Theory and preliminary evidence, Journal of Business Research, No: 18, 1989, s. 254; Jane E. Dutton ve Susan E. Jackson, Categorizing strategic issues: Links to organizational action, Academy of Management Review, Vol. 12, No: 1, 1987, s. 112.

varlığını algılayıp algılamadıkları belirlenmelidir. Çünkü, örgütler arasında hissedilir bir rekabet gerginliğinin varlığı, örgütün belirli bir rakiple rekabete girişmesinin önemli bir belirleyicisidir. Bilindiği gibi işletmelerde rekabet endişe veya beklentisi, hem işletmelerin karar alıcıları hem de sektör paydaşlarının rekabet verileri hakkındaki gözlem, değerleme ve davranışlarıyla şekillenmektedir. Uzmanlar tarafından bu gözlem, değerleme ve davranışlardan çıkarılan bilgi üzerinde yapılan analiz sonucunda örgütün muhtemel stratejik veya rekabetçi hareket tarzları ortaya konulmaktadır. Üst yöneticilerin algılamaları (yönetsel arzular gibi etkenlerden dolayı) taraflı olabileceği için, sektör paydaşlarının, örgütün rekabetçi görünüşü hakkında muhtemelen farklı ve daha tarafsız olacak görüşleri önem taşımaktadır[30]. Bu nedenle çalışmamızda araştırmaya dahil olan havayolu işletmelerinin yöneticileri ile sektör paydaşları yer almaktadır.

1. ÖLÇME VE ÖLÇEKLEME

Uygulanan istatistikî analizler bölümünde, bu araştırmada kullanılacak ölçme yani olayların, durumların ve objelerin niteliklerini temsil eden simgeleri elde etme yolu anlatılacaktır. Ancak bu simgeler arasındaki ilişkilerin, temsil ettikleri nitelikler arasındaki ilişkilerin aynısı olması gerekmektedir[31]. Gerçek hayatla simgeler arasındaki tutarlı dönüşüm olanaklarına göre çeşitli ölçekler geliştirilmiştir. Nitel (kalitatif) bilgilerin hangi ölçüde nicel (sayısal) bilgilere dönüştürülebileceğini belirlemek açısından bu ölçeklerin güçlerine göre sıralanması gerekmektedir. İstatistiksel olarak güçsüzden güçlüye doğru bu ölçekler: (1) Nominal "isimsel" Ölçek, (2) Ordinal "sıralı" Ölçek, (3) Aralıklı Ölçek ve (4) Oransal Ölçek olarak sıralanmaktadır.

İkinci kuvvette olan ordinal ölçeğe sıralı ölçek de denilmektedir. Sıralı ölçekli sayısal değişkenler iki değişik şekilde ortaya çıkmakta ve değişik şekilde işlem

[30] Chen v.d. (b), a.g.e., s. 104.
[31] Kemal Kurtuluş, Pazarlama araştırmaları, Literatür Yayıncılık Genişletilmiş Bsk., İstanbul, 2006, s. 273.

görmeleri gerekmektedir[32]: Birinci şekilde, sayılar artan ve eksilen bir şekilde eldeki değişken için bütün veriler (yani örneklem için n tane veya tamsayım için tüm anakütle için N tane) sıralama düzenini göstermektedir. Bir veri serisi bir değişkene göre sıralama düzenine konulmuş olabilir ve her bir veri elemanına ya artan şekilde (1'den n'e veya 1'den N'e kadar) ya da azalan şekilde (n'den '1'e veya N'den '1'e kadar) özel bir şekilde sıralı ölçekli sayı veya daha uygun bir terimle sıra numarası verilmektedir. Genellikle bu türlü sıralama düzeni için kullanılan sıra numaraları birbirini takip eden tamsayılardır. Ancak bu bir pratik alışkanlıktan ortaya çıkmıştır ve matematiksel olarak monotonik olma karakterini korudukça herhangi bir değişik sıra numarası vermek mümkündür. Örneğin, belli bir değişken için veri elemanları için sıralama düzeni hazırlanırken, bu değişken için iki veya daha çok sayıda veri elemanı beraberlik gösterirlerse, beraberlik gösteren elemanlara verilen sıra numaraları için özel bir strateji uygulanması gerekmektedir. Beraberlik gösteren elemanlara ya tamsayı ya da kesirli sayı olan, birbirine eşit sıra numarası verilmektedir.

Diğer şekilde sıralı ölçekli sayısal veriler, incelenen değişken için belli sıralı kategoriler bulunması halinde ortaya çıkmaktadır. Örneğin bir tüketici anketi için bir karekteri tercih göstermesi için 3 kategori sayısı (1=tercihli, 2=tarafsız, 3=tercihsiz) veya tatmin olma göstermesi için 5 kategori sayısı (1=çok tatmin edici, 2=tatmin edici, 3=tarafsız, 4=tatmin etmeyici, 5=çok tatmin etmeyici) vb. kullanılabilmektedir. Her örneklem veya tamsayım elemanına bu çeşit değişken için (örneğin 1 ile 3 arasında veya 1 ile 5 arasında) bir kategori sayısı (veya kategori puanı) veri serisi oluşturulmaktadır. Bu sayı şeklinde veriler de (isimsel ölçekli değişken verileri gibi) birer katagoriyi göstermektedir; ama kategori sayı numaraları arasında bir sıralama veya rütbe ilişkisi vardır. Böyle değişkenler için sayı verileri sıralı ölçeklidir; bazen bu değişkene sıralı değişken veya rütbe değişkeni adı da verilmektedir.

Sıralı ölçekli veriler için (yine isimsel ölçekli değişken verileri gibi) karşılaştırmalı küçük veya karşılaştırılmalı büyük olma işlemleri anlamlıdır. Ama buna ilaveten sıralı ölçekli verilere eşitlik ve eşitsizlik işlemleri de anlamlı olarak

[32] Stanley s. Stevens, "On the theory of scales of measurement", **Science**, Sayı: 103, 1946, s. 677-680, (çevrimiçi, 25.12.2011, saat 00:45), http://tr.wikipedia.org/wiki/%C3%96l%C3%A7%C3%BClme

uygulanabilmektedir. Ancak özellikle yukarıda birinci şekilde ortaya çıktıklarına değinilen sıralı ölçekli veriler için bazı çok iyi bilinen aritmetik işlemler, yani toplama, çıkartma, çarpma ve bölme işlemleri uygulanmak, sakıncalı olmaktadır.

Sosyal bilimler, psikoloji, işletme bilimleri alanlarında pratikte birçok istatistiksel veri sıralı ölçekli olarak elde edilmektedir. Örneğin tercih, tatmin olma, davranış, yargı gibi subjekif skorlar; muhafazakârlık, önyargılılık, sosyal sınıf vb. değişkenler sıralı ölçekli veriler ortaya çıkartmaktadırlar. Pozitif bilim alanında da sıralı ölçekli veriler bulunur: Minerallerin çizilme sertliğini gösteren Mohs sertlik skalası, deprem şiddeti için Richter ölçeği vb.

Sıralı ölçekli veriler için betimsel istastiklerden merkezsel konum ölçüsü olarak medyan ve (isimsel ölçekli veriler gibi) mod kullanılması uygun olur. Ancak toplama ve bölme işlemleri uygun olmadığı için ortalama tanımlanamamaktadır. Dörttebirlik, ondabirlik, yüzdebirlik, maksimum, minimum vb. tanımlanabilmektedir. İstatistiksel yayılım için özel kategorik veriler için yayılım ölçüleri hesaplanıp kullanılabilmektedir. Buna karşılık çıkartma anlamsız olduğu için açıklığı, dörtebirlik açıklığı kulanılamamaktadır. Alışılagelen yayılım ölçümleri olan varyans, standart sapma, mutlak sapmalar, çıkarımsal istatistikler için parametrik sınama ve kestirim uygulamaları anlamsız sayılmaktadır. Ancak orantısal çokluklar dağılımı ve orantılar için hiptotez sınamaları ve kestirimler pratikte uygulanmaktadır. Ayrıca birçok parametrik olmayan istatistikler sıralı ölçekli değişkenlere tatbik edilebilmektedir.

Teorik olarak sıralı ölçekli değişken verilerinin istatistiksel işlemler uygun olup olmayacağı teoriye çok bağlı birçok ististikçi tarafından uygun olmadığı kabul edilmekle beraber, (özellikle davranış bilimleri ile ilgili olan) belli bir grup istatistikçi bunu kabul etmemekte ve birçok istatistikçinin anlamsız bulduğu istatistik yöntemleri sıralı ölçekli değişkenler ve veriler için uygulamaktadırlar. Birçok uygulamalı bilim ve pratik kullanımda da sıralı ölçekli veri olan değişkenler ile niceliksel (aralıksal veya oransal ölçekli) değişkenler arasında fark gözetilmemektedir. Örneğin, üniversitelerde öğrencilerin ders değerleme anket uygulamalarından ortaya çıkan tercih ve tatmin gösteren sıralı ölçekli verilerin

%C3%B6l%C3%A7e%C4%9Fi#aral.C4.B1ksal_.C3.B6l.C3.A7ek,

ortalamaları ve standart sapmaları üniversite ve devlet eğitim idarecileri tarafından sanki birer niceliksel veri sonuçlarıymış gibi üniversite, bölüm, bilim dalı ve ders değerlendirilmeleri için kullanılmaktadır[33]. Bilindiği gibi aralıklı ve oransal ölçekler ile parametrik istatistik teknikler kullanılabilmektedir.

Kişilerin inançları, tercihleri, tutumları, fikirleri, bekleyişleri ve faydayı, kısaca psikolojik nitelikleri ile ilgili bilgi ve verileri geçerli ve güvenilir bir biçimde toplayabilmek için özel ölçeklerden faydalanmak gerekmektedir[34]. Bu özel ölçek türlerinin ortak amacı, anket yönteminin uygulanmasına olanak sağlamak, verilerin toplanması ve tabule edilmesini basitleştirmek ve bilgisayar aracılığı ile güçlü istatistik analizlerin kullanılabilmesi yoluyla araştırmanın maliyetini düşürmektir. Özel ölçekler, çeşitli matematiksel işlemlerle verilerin eşit aralıklı olmaları için ağırlıklandırma yapmaktadırlar. Tezimizde kullanılan yirmiüç (23) değişken içinde oransal ve aralıklı veriler yanında aralıklı ölçeğe dönüştürülen nominal veriler de kullanılmıştır. Bu verilere uygun istatistik teknikler uygulanmıştır[35].Bunlar merkezi eğilim ölçülerinden medyan ve aritmetik ortalama, dağılma ölçülerinden standart sapma, ilgi ve korelasyon analizleri ile önem ve anlam testleridir[36].

2. ARAŞTIRMANIN SINIRLANDIRMALARI

Sektörde yalnız araştırma süresince bulunan rakiplerin incelenmesi bir sınırlama olabilir. Birinci bölümde değinilen potansiyel ve görünmeyen rakiplerle sektör dışındaki 'kıyıda kalmış' rakipler araştırma kapsamında yer almamaktadır. Tedarik

[33] A.e.; Kurtuluş, a.g.e., s. 277-301, Von Neuman ve Morgenstern, "Çağdaş Fayda Teorisi", s.150 (çevrimiçi, 25.12.2011, saat 01:25) http://www.tcmb.gov.tr/research/discus/dpaper57.pdf.

[34] Kurtuluş, a.g.e., s. 277-278: Thurstone Ayırma ve Aralıklı Ölçeği, Osgood'un Boyutsal Ayırma Ölçeği, Likert Toplama Ölçeği, Q Tipi Ölçek, Guttman'ın Kümülatif Ölçeği, Skologram Analizi, İkili Karşılaştırma Teknikleri ve Thurstone'un Karşılaştırmalı Yargılar Yasası, ordinal ölçek doğasına sahip verilerin aralıklı sayısal ölçeklere dönüştürülmeleri ile ilgili bazı örnekler içermektedir.

[35] Kurtuluş, a.g.e., s. 279.

[36] Veri Zarflama Analizi gibi karar kriteri belirleyen parametrik olmayan analizlerin kullanılması şu mahzurları nedeniyle düşünülmemiştir:(1) ölçüm hatasına karşı çok duyarlıdır, (2) karar noktalarının performansını ölçmek açısından yeterlidir, fakat bu değerlendirmenin mutlak etkinlik bazındaki yorumu ile ilgili ipucu vermez, (3) parametrik olmayan bir teknik olduğu için, sonuçlara istatistiksel hipotez testlerinin uygulanması zordur, (4) statik bir analiz şeklindedir, bir tek dönemdeki karar noktası verileri arasında bir kesit analizi yapar. Analiz sonucunda her karar noktası için tek bir etkinlik tahminleyicisi elde edilmektedir ve bu tahminleyicinin istatistiksel özelliklerinin elde edilmesi çok zordur.

zincirinin pek çok halkasında çeşitli rekabet davranışları hüküm sürmektedir. Fakat bu çalışma sadece örgüt çiftleri arasında hissedilen rekabet gerginliğini incelemektedir. Araştırma odağı yalnızca pazara giriş rekabet davranışı üzerindedir. Daha sonraki çalışmalarda bu odağın genişletilmesi için gerekli olan fiyat ayarlamaları ve politikaları gibi örgüt arşivlerinde bulunan verilerin açıklanması için örgütlerin teşvik edilmesi gerekmektedir.

Araştırılan sektördeki bilgiler nispeten halka açık olduğu için algılama ile nesnel gerçeklik ve içerdekilerin algılamaları ile örgüt dışındakilerin algılamaları çoğunlukla aynı olabilmektedir. Fakat durum başka sektörlerde farklı olabilecektir ve bu araştırmanın bazı ölçeklerini diğer sektörlerde uygulayabilmek için geliştirmek gerekebilecektir. Araştırmaya konu edilen Türkiye'de iç hat havayolu yolcu taşımacılığı sektöründe yer alan firmaların iş ilişkilerinin de çıktı sayı ve çeşitliliğini sınırlayıcı etkisi bulunmaktadır. Örgütlerin birbirleriyle yaptıkları iş anlaşmaları, rakip örgütlerle kıyasıya rekabet etme oranını azaltmaktadır.

Araştırmanın genişletilmesi için düşünülmesine karşın kaynak yetersizliği nedeniyle Türkiye İç Hat Yolcu Taşımacılığı sektöründeki her bir işletmenin stratejik inovasyon geliştirebilme kapasitelerinin araştırılması başka bir çalışmaya bırakılmıştır. Ancak, bu yapılmış olsa idi bile hâlâ tüm işletmelerin sonuçta elde edilen önerileri önemsemeleri için araştırmanın başında işbirliği davranışı sergilemeleri gerekecekti. Ön araştırma ve mülakatlarda görülmüştür ki bunun sağlanması zordur.

Her ne kadar katılımcılara odak örgütün rakiplerini karşılaştırıp sıralayacakları anlaşılır bir cetvel sunsa da algılanan rekabet gerilimini ölçmek için puanlama şablonu kullanmak, rakiple örgüt arasındaki gerçek mesafeyi temsil etmemektedir. Daha uygun bir ağırlıklandırma bulunana kadar rekabet gerginliği algılamalarında katılımcıların rakipleri sıralarken tarafsız olduğu kabulu ile eşit aralıklı puanlama yapılmaktadır. Daha önce uygulanan analiz yöntemlerine benzer olarak bu çalışma, katılımcılara ilk beş rakibin sıralamasını sormuştur[37]. İlk rakibe

[37]Ming-Jer Chen, Kuo-Hsien Su ve Wenpin Tsai (b), Competitive tension: The awareness-motivation-capability perspective, Academy of Management Journal, No: 50 (1), 2007, s. 112; Wenpin Tsai, Social structure of coopetition, within a multiunit organization, Organization Science, No:13, 2002, s. 183; Tsai vd., a.g.e., s. 768.

beş, ikinciye dört, üçüncüye üç, dördüncüye iki ve beşinciye bir puan verilirken ilk beşe giremeyen rakiplere sıfır puan verilmiştir. Bu dönüşüm rütbeler (sıra ile verilen derece) arasındaki mesafeyi eşit varsaymaktadır: En üstteki rakip ikinciden bir rütbe, benzer olarak dördücü de beşinciden bir rütbe üstündür. Böylece katılımcı cevaplarındaki rütbe farklarının benzerliğine (veya farklılığına) bakmak mümkün olmaktadır. Rakip sayısı seçiminin sonuca etkisi önemli olabilir. Bu açıdan seçilen rakam sonuçlarının daha çok irdelenmesi gerekmektedir; rakip sayısı arttıkça katılımcıların anlaşma olasılığının azalacağı düşünülebilir. Farkındalık – motivasyon – yetenek değişkenleri arasındaki iç ilişkilerin fark ve karmaşıklıklarını değişik sanayi dallarında aydınlatarak bu vaatkar perspektifi sadece rekabet hareketleri değil genel örgütsel davranış üzerinde bir tahmin teorisine dönüştürmek, ancak daha sonra yapılabilecek zaman serisi analizleri ile mümkün olabilecektir.

3. ANAKÜTLE VE ÖRNEKLEM

Havayolu ulaşım sektörünün bu tip bir araştırma için en uygun sektör olduğu kabul edilmektedir[38]. Havayolu ulaşım sektörünün daha önce yapılan rekabet hareketlerine yönelik araştırmalarda, kolektif (ortak) iş ilişkilerinin az olması, rekabetçi bir sektör olarak bilinmesi, rakip firmaların tanınan firmalar olması ve sınırlarının belirgin/ belli olması nedenleriyle en uygun araştırma alanını oluşturduğu görüşüne yer verilmektedir. Ayrıca karşılıklı sakınma fikirlerini test etmek için ideal sektörün, havayolu sektörü olduğu yapılan bir analizle ortaya çıkarılmıştır[39]. Bu nedenlerle araştırma alanı olarak, Türkiyede havayolları sektörü henüz büyümekte olduğundan stratejik grup sınırları kesin olarak tanımlanamasa da, Türkiye iç hat rekabeti örneği seçilmiştir. Her sektörün kendine has bir rekabet yapısı bulunduğundan sonuçların genelleştirilebilmesi sınırlı olacaktır.

[38] Miller ve Chen, a.g.e., s. 10; Smith v.d. (ç), a.g.e., s. 69; Chen v.d. (b), a.g.e s. 107; Chen ve Macmillan, a.g.e., s. 551; Greve (ç), a.g.e., s. 253; Chen v.d. (a), a.g.e., s. 1619; Korn ve Baum, a.g.e., s. 177.

[39] B. Douglas Bernheim ve Michael D. Whinston, "Multimarket contact and collusive behavior", **Rand Journal of Economics**, No: 21, 1990, s. 22; aktaran, Baum ve Korn (b), a.g.e., s. 259.

Araştırma, birincil ve ikincil veri toplama olmak üzere iki ana safhada geliştirilmektedir. Hedef alınan ana kütle Türkiye havayollarında 2005-2010 yılları arasında iç hat yolcu taşımacılığı sektöründe rekabet eden firmaların iç (üst düzey yöneticiler, işletme sahibi) ve dış (borsa, sigorta ve menkul kıymet analistleri, havayolu taşımacılığı uzmanları ve ortalamanın üzerinde satış geliri ve personel mevcudu olan seyahat acenteleri) sektör paydaşlarıdır.

Araştırmanın anket yöntemi ile veri toplama safhası ana kütlenin tamamına (kararlara etkisi bulunmayan işletme çalışanları ve havayolu işletmesinin rekabet gerilimiyle ilgisi bulunmayan nispeten küçük diğer bir deyişle International Air Transportation Agency Belgesi olmayan seyahat acenteleri, stratejik kararları değerlendiremeyecek devlet memurları kapsam dışı bırakılmıştır) uygulanmaktadır. Hedef ana kütlenin homojen olduğu kabul edilmektedir. Diğer bir ifade ile örneklem tüm ana kütledir. Havayolu ulaşım endüstrisi, izleyen geniş habercilik ağı, iyi tanımlanmış pazar sınırları ve Türkiye'de 2003 yılındaki özelleşme (liberalleşme veya deregülasyon) düzenlemeleri ile birlikte gelişen iç hat rekabeti ile ideal araştırma alanı görünümü sergilemektedir. Bu zaman aralığını seçmek, hem deregülasyondan bu yana son beş yıllık değişimi görmek, hem de 2009 ekonomik kriz dönemindeki gelişmeleri izlemek olanağını sunmaktadır. Araştırmaya konu pazar, Ulaştırma Bakanlığı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü ve Haber Kaynaklarının arşiv verilerinden yararlanılarak tespit edilen toplam 156 adet iç hat rotası olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın ikinci safhası olan anket yöntemi ile veri toplama safhasında yönetici algılama ve kararlarının sorgulanması için 2010 Kasım ve 2011 Nisan ayı arasında aşağıda açıklanan süreç izlenmiştir. İç değerlemeyi yapmak üzere 126 havayolu firma yöneticisi ve pay sahibi, dış değerlemeyi yapmak için ise 55 uzman (39 turizm şirketi yöneticisi, 5 sigorta şirket yöneticisi, 2 borsa analisti, 1 uçuş kontrol amiri, 1 meydan müdürü, 7 araştırma dışı tutulan havayolu firma yöneticisi) olmak üzere toplam 181 potansiyel bilgi sağlayıcısına soru formu dağıtılmıştır. Havayolu firma yöneticilerinin ve dış paydaşların listesine resmî internet sitelerinden ve firmaların halkla ilişkiler birimlerinden ulaşılmıştır.

İç değerleme için dağıtılan soru formlarında yüzde kırkbeş (% 45) (on havayolu işletmesi için biri geçersiz n=56), dış değerleme için ise yüzde altmışiki (%62) (n=34) geri dönüş oranı elde edilmiştir. Her bir havayolu işletmesi için iç cevaplayan sayısı 1 ile 29 arasında iken bu sayı dış değerleme için 1 ile 7 arasındadır. Cevaplayan ve cevaplamayanlar arasında yapılan karşılaştırmada işletme büyüklüğü, sanayi dalı ve işletme deneyimi açısından anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir.

4. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE DEĞİŞKENLER

Araştırma, 2005-2010 yılları arasında Türkiye'de iç hat yolcu taşımacılığında rekabet eden on havayolu işletmesi arasında yapılmıştır. Araştırmada hem içerik analizi yöntemi kullanılarak resmî arşivden ve işletmelerden elde edilen ikincil veriler hem de anket yöntemi ile sağlanan veriler kullanılmıştır. Her bir işletmenin hizmet verdiği özel pazarı tanımlamak için Ulaştırma Bakanlığı Devlet Hava Meydanları İşletmeleri'nin, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün ve sivil örgütlerin kayıtlarından yararlanılmıştır.

Anket yöntemiyle veri toplamaya geçmeden önce ikincil verilere ulaşabilmek için gerekli mektup ve resmî istekler, Ulaştırma Bakanlığı Devlet Hava Meydanları İşletmesi'ne, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'ne, Türkiye Özel Sivil Havayolu İşletmeleri Derneği'ne, havayolu taşımacılığı yapan örgütlere ve bu örgütlerin muhtemel rakiplerine gönderilmiştir[40]. Ayrıca internet siteleri üzerinden gerçek kişiler için Bilgi Edinme Başvuru Formu doldurularak resmî olarak ikincil veri talebinde bulunulmuştur. Buna paralel olarak elektronik ve basılı haber kaynakları taranarak en az iki kaynağın desteklediği sektör rekabeti ile ilgili 2005-2010 yıllarında yayımlanan tüm haberler gözden geçirilmiştir. Diğer bir ifade ile sektörün küçüklüğünden yararlanılarak içerik analizi (elektronik haber sitelerinde yapılan, - karşı, inovasyon, yenilik, - cevap olarak, yeni rota, uçuşa başladı, anlaşma, filosuna gibi anahtar kelimelerle yapılan tarama) ile yetinilmemiştir. Ek olarak vergi dairesi resmî sitesi ve yayımlanan konsolide finansal tablolar taranmıştır.

Birincil veri toplamak için önce soru formunu oluşturacak ölçeklerin geliştirilmesi amacıyla ikincil kaynakların yanı sıra, İstanbul Atatürk ve Sabiha Gökçen Havaalanlarında faaliyet gösteren örgütlerin istasyon müdürleri ile görüşmeler yapılarak rekabet gerilimi ve inovasyon kararlarına etkisi olabilecek değişken verileri belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca konuyla ilgili araştırmacılar, saha çalışanları ve havayolu hizmetini pazarlayan başlıca aracı firma yetkilileri arasında yapılan görüşmeler ile iş ve diğer amaçlara yapılan seyahatlerde sunulan hizmet ve beklentiler ile ilgili değişkenler ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Birincil ve ikincil kaynaklardan elde edilen bilgiler doğrultusunda ortaya çıkan ifadelerin birbirine yakın olanları birleştirilmiş ve taslak soru formu formları hazırlanmıştır. Oluşturulan soru formları rastgele seçilen kırk (toplam 40) kişilik beş ayrı gruba iki kez uygulanmış, gerekli düzeltme ve sadeleştirilmeye gidilmiştir[41]. Bu test grubuna atanan kişiler hedef kitleye (deney grubuna) dâhil edilmemiştir.

Soru formları, odak alınan örgüt üzerinde diğer havayolu örgütlerinin yarattığı rekabet gerilimini ölçmek için iç paydaşlar olarak üst düzey yöneticilere ve işletme sahiplerine, dış paydaşlar olarak da sigorta, menkul kıymet analistlerine, havayolu taşımacılığı uzmanlarına ve seyahat acentelerine gönderilmiştir. Hazırlanan soru formları internet ve posta yolları ile hedef kitleye gönderilmiş; takip etmek için izleyen iki elektronik posta iletisi daha gönderilmiştir. Soru formlarının dönüş oranını artırmak için telefon ve yüz yüze görüşme yolları da kullanılarak veri toplama aşaması tamamlanmıştır.

a. Araştırmanın Değişken İfadeleri

Örgütün yapacağı rakip analizinde rekabet geriliminin önemi göz önüne alındığında rekabet geriliminin sebepleri ve yarattığı tüm etkiler açısından çerçevesinin daha iyi belirlenmesine duyulan ihtiyaç daha iyi anlaşılacaktır.

---

[40] Porter (c), a.g.e., s. 67.
[41] G. William Zigmund, Business research methods, Beşinci Basım, The Dryden Press, 1997, s. 402; aktaran, Kemal Kurtuluş, Pazarlama araştırmaları, Literatür Yayıncılık, Genişletilmiş 8. Bsk., İstanbul, 2006, s. 289.

1) Rekabet Gerilimine Ait İfadeler. Farkındalık – motivasyon – yetenek perspektifi kullanılarak rekabet geriliminin boyutları şöyle sıralanabilir:

- Farkındalık için: Faaliyet görünürlüğü ve örgütün büyüklüğü,
- Motivasyon için: Değişik pazarlardaki bölgesel çıkarlar,
- Yetenek için: Uygulama güçlüğü ve bilgi işleme.

Üst yönetim grubu özellikleri gibi diğer değişkenler birden fazla performans bileşeni ile ilgili bulunmakta olduğundan araştırmamızla direkt ilişkileri bulunmamaktadır[42]. Örgüt ikilileri bazında, farkındalığı göreceli operasyon büyüklüğü (nispî ölçek) belirlemektedir[43]. Odak örgüte oranla rakibin operasyon kapasitesi olarak tanımlanan nispî ölçek, örgütün görünürlüğünü sağlayan büyüklüğü temsil etmektedir[44]. Örgütü, karşılaştırıldığı rakibe tepki vermeye güdüleyen motivasyon, rakibin saldırı derecesiyle ölçülmektedir[45]. Yöneticiler ve sektör paydaşları geçmiş saldırılarından, rakibin örgütle direkt rekabet ettiği sonucunu çıkarmaktadırlar. Yetenek, rakibin, odak örgütü pazarda zorlayacak yöneylem yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Yarışma yeteneği rakibin göreceli kaynak sevk etme kabiliyetidir. Dolayısıyla yetenek başta filo yapıları olmak üzere örgüt ikililerinin kaynaklarının benzerliği ve birbirlerinin gözünde dikkat çekicilikleri ile ilgilidir. Rakibin yeteneği, hem odak örgüt yöneticilerinin hem de sektör paydaşlarının rekabet ilişkisinin yoğunluğunu değerlemelerini etkileyebilmektedir[46].

Daha önce rekabet geriliminin algılanmasının stratejik kararlarda etkisi bulunduğu, böylece rakip analizi ile örgütler arası rekabetin bağlantısı kurulduğu ileri sürülmüştür[47]. Fakat rekabet geriliminin örgüt yöneticilerinin stratejik karar sistemi ve tüm bu kararların uygulanmasındaki etkisi henüz ortaya koyularak test edilmemiştir.

---

[42] A.e.
[43] Baum ve Korn (b), a.g.e., s. 251.
[44] A.e. tarafından rakibin rekabet yeteneği odak örgütünküyle kıyaslanarak tanımlanmıştır.
[45] Ferrier, a.g.e., s. 858.
[46] Stan X. Li ve Whitney Blair Berta, The ties that bind: Strategic actions and status structure in the US investment banking industry, Organization Studies, No: 23, 2002, s. 359-362.
[47] Chen v.d. (b), a.g.e., s. 114-116.

2) İnovasyona Ait İfadeler. Yöneticiler, örgüt performansını 'hedef düzeyine' göre belirlemekte ve performans düşük olduğunda bu probleme çözüm için yönlendirilen bir araştırma başlatmaktadırlar[48]. İnovasyon uygulama kararları, kuramsal etkisi olan iki farklı sürecin bütünleşmesini gerektirmektedir[49]. Bu süreçlerden ilki olan sorunsal ve atıl kapasite araştırması, farklı örgütsel bölgelerde yapılmakta ve inovasyonla sonuçlanabileceği gibi başkalarının keşiflerinden yararlanma (taklit) gibi inovasyon dışı bir sonuç ile de çözümlenebilmektedir. Araştırma ve geliştirme faaliyetleri kapsamındaki örgütsel süreçlerin çoğu direkt olarak inovasyonla karıştırılmaktadır. Aslında örgütsel araştırma ve inovasyon olası çözümün sadece bir bileşenidir.

İkinci sürecin altındaki düşünce, inovasyonun çözüm havuzundaki bir seçenek olarak inovasyon uygulaması için gerekli olsa bile yeterli olmamasıdır. Çünkü diğer alternatiflerden biri de seçilebilecektir. Bu nedenle inovasyon oranları, araştırma ve geliştirme gibi süreçlerin inovasyon arzı ile yöneticilerin inovasyonlar gibi riskli çözümlere talebine bağlı bulunmaktadır[50]. Hedef düzeyine göre performans düştüğünde araştırma ve geliştirme yoğunluğunun arttığı ileri sürülmektedir[51]. Hedef düzeyine göre performans yükseldiği zaman inovasyonların uygulanma oranı düşmektedir. Bunun yanında, hedef düzeyinin altındaki performans artışlarına göre inovasyon uygulaması oranı hedef düzeyinin üstündeki performanslarda daha hızlı azalmaktadır. Hedef düzeyinin üzerindeki örgüt performansları inovasyonun uygulanması olasılığını, düşürmektedir.

Eğer inovasyon yapanlar ve yaratıcılar finans pazarlarında yeterince küçük oyuncular ise ve likidite problemleri çok önemli değilse, o zaman tam rekabet ortamında çok az değil çok fazla inovasyon olacaktır[52]. Fakat tedbirli olmaya önem veren yöneticiler bu inovasyonları uygulamaya koymamaktadırlar. Yöneticilerin

---

[48] Sandra L. Schneider, Framing and conflict: Aspiration level contingency, the status quo, and current theories of risky choice, Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition, No: 18, 1992, s. 1053: Hedef (Gaye) düzeyi (ing. aspiration level), 'bağımlı akılcı' karar alıcıların tatmin edici olarak nitelendirdiği en küçük hasıla olarak performansın sürekli başarı ve başarısızlık ölçütü olarak kullanılmaktadır; Richard M. Cyert ve James C. March, A behavioral theory of the firm, Englewood Cliffs, NJ Prentice Hall, 1963. s. 121.

[49] A.e.

[50] A.e.

[51] A.e. s. 687.

[52] Jack Hirchleifer, The private and the social value of information and the reward of the inventive activity, The American Economic Review, No: 61, 1971, s. 572.

düşük risk toleransı nedeniyle inovasyonlar reddedildiğinde sonuç, daha düşük bir inovasyon uygulama oranı ve kısa zamanda uygulayabilmek üzere oluşturulan geçici bir yenilik deposu olmaktadır[53].

Ürün inovasyonunun yeni pazar oluşturması ile başka örgütlerin bu pazara girmesi arasında geçen zaman oldukça kısadır[54]. Bu nedenle ürün inovasyonu yapanın toplayacağı ödüllerin miktarı yeni ürün için gerekli süreç inovasyonuna bağlı olarak gelişmektedir. Sürecin üstünlüğüne göre bu ödüller, yeni ürünün pazar payı hâkimiyetini ele geçirmesi, 'know-how' anlaşmalarından kaynaklanacak getiriler ya da rakibin işten çekilmek zorunda kalması gibi çeşitli olabilmektedir[55]. Ürün inovasyonu yapan örgütler için süreç inovasyonunun stratejik önemi bu nedenle daha büyük olmaktadır. Pazar büyüklüğünün artması ürün çeşitliliğini arttırabilecek olmasına rağmen ikame malların artmasıyla, talep artışı olmaz ise, pazara giren örgüt ve ürün çeşidi azalacaktır. Rekabet yoğunlaştıkça inovasyon çabaları artmakta, fakat giriş çıkış engeli olamamasına rağmen yeni ürün sunumu azalmaktadır. Bu da rekabetin sadece süreç inovasyonunu arttırdığını göstermektedir[56].

Ürün hayat eğrisinin eğiminin pozitif tutulmasının diğer bir ifade ile büyüme stratejisinin iki etkin aracı bulunmaktadır. Birincisi inovasyona konu olan ürün yada hizmetin pazara hızlı getirilmesi, diğeri de hayat eğrisinin sonlarında başka inovasyonlar uygulamaktır. Ürünün pazara hızlı getirilmesi, pazarda ilk olma üstünlüğünden yararlanma fırsatı yaratmaktadır. Bunun yanında örgüte uzun hayat eğrisinin altında kalan kârlı alanın tamamından yararlanma olanağı da sunmaktadır[57].

Fakat değer olmadan yaratılan yenilik, çoğunlukla alıcıların kabul etmeye ve ödemeye hazır oldukları şeyi amaçlayarak, inovasyon ile fayda, fiyat ve maliyet

---

[53] Raghu Garud ve Praveen R. Nayyar, Transformative capacity: Continual structuring by intertemporal technology transfer, Strategic Management Journal, No: 15, 1994, s. 380.
[54] H. Kürşat Güleş ve Hasan Bülbül, Yenilikçilik, işletmeler için stratejik rekabet aracı, 1'nci Basım, Nobel Yayın No:328. İktisat Yayınlar Dizi No: 92, 2004, s. 162.
[55] Richard Heygate, Why are we bungling process innovation, McKinsey Quarterly, No: 2, 1996, s.132.
[56] Alberto Bucci ve Carmelo Pierpaolo Parello, Horizontal innovation based growth and product market competition, Economic Modelling, No: 10, 2008, s. 1.
[57] Barbara Dyer, Ashok K. Gupta ve David Wilemon, What first to market companies do differently, Research-Technology Management Journal, March-April, 1999, s. 15.

pozisyonları arasında uyum sağlamamakla eleştirilmektedir[58]. Bu doğrultuda teknoloji temelli, pazar öncüsü veya zamanın önünde olmanın ya da pazara zamanında girmenin örgütün piyasada öne çıkması için yeterli olmayacağı ileri sürülmektedir[59]. Performans için değer yaratmak, bunun için ise ürün sunum probleminin yeniden tanımlanması gerekmektedir. Bu yolla yeni en iyi uygulama kuralları oluşturarak çekişmesiz pazar alanı yaratmak, diğer örgütlerle rekabetin şiddetini arttırmaya tercih edilmektedir.

Pazar sınırlarının ve endüstri yapısının verili olmadığı ve sanayi oyuncularının eylemleriyle ve inançlarıyla yeniden yapılandırılabileceği varsayılmaktadır. Böylece yeniliğin ötesinde alıcı için farklılık yaratırken örgüt maliyetlerini düşürebilmek için birden fazla sektörün bazı faaliyetlerini inceleyip bütünleştirerek uygulamaya koyma olanağı doğmaktadır. Bu yapılabildiğinde rekabeti etkisiz kılıp, değer inovasyonundan yararlanmak mümkün görülmektedir[60]. Değer inovasyonu ile rekabetten kurtularak çekişmesiz pazar alanı yaratmak, rekabet etmeye oranla daha iyi bir alternatif hareket tarzı sunmaktadır.

b. Bağımlı Değişkenler

- **Algılanan rekabet gerilimi** (ordinal ölçekle oluşturulmuş bir algılama değişkeni)[61]. Algılanan rekabet gerilimini belirlemek için odak örgüte iç veya dış paydaş olan kişilere bir havayolu ulaşım işletmesinin ne oranda ilk rakip olabileceği Ek-5'de yer alan soru formunun onuncu sorusu ile sorulmuştur. Bilgi alınan kişilerden, her bir havayolu işletmesinin bakış açısından 9 rakip arasından ilk 5 tanesini belirleyip sıraya sokması istenmektedir. Değerleme planında, odak havayolu işletmesinin en yüksek dereceli (birinci sıradaki) rakibine 5, ikinci rakibine 4, üçüncü rakibine 3, dördüncü rakibine 2, beşinci rakibine 1 ve sıralanmayan rakiplerine 0 puan verilmiştir. Puanların odak örgüt için verilen tüm yanıtlar bazında ortalaması alınmıştır. Böylece her bir değer, yönetici ve sanayi paydaşlarının gözünde belirli bir

[58] W. Chan Kim ve Renée Mauborgne (a), Mavi okyanus stratejisi, çeviren: Ş. Alpagut CSA Global Pulishing İstanbul, 2005, s. 13.
[59] A.e.
[60] A.e., s. 16.
[61] Chen v.d. (b), a.g.e., s. 108.

rakibin yarattığı rekabet gerilimini yansıtmaktadır. Anket yöntemiyle veri toplama sonuçları incelenerek algılanan gerilimin ölçümleri derlenirken iç cevaplayıcılar (havayolu yöneticileri kendi işletmeleri için değerleme yapmaktadırlar) ile dış cevaplayıcılar (analistler, uzmanlar ve turizm acenteleri) ayrılmıştır. Böylece iç ve dış paydaşlar ile örgütün tüm paydaşlarının algılamalarını gösteren 10x10 boyutunda üç adet matris değişken oluşturulmuştur. Bu değişkenler, 'Z' skorları bazında normalize edilerek Tablo 13'de kullanılmıştır ve EK-1/1 ve EK-1/2'de görülmektedir. İlerideki aşamada tüm değişkenler önce matris hücreleri temelinde hiperbolik dönüşüme tâbi tutulmuşlardır. Hiperbolik dönüşüm formülü:

Y= En büyük - X + En küçük

olarak uygulanmaktadır. Ardından matris hücreleri simetrik olarak ters çevrilerek daha sonra 'Z' skorları bazında normalize edilmişlerdir. Böylece oluşturulan değişkenler ilk olarak Tablo 14'de kullanılmıştır ve Ek-2/1 ve Ek-2/2'de görülmektedir. Bu değişkenler 15 ile 25 arasında numaralar alan tüm tablolarda gösterilen ilişki analizlerinde kullanılmaktadır.

Algı ölçüleri işletme ikilileri bazında toplandığı için, belirli bir ikili için verilen puanın tüm değerlemelere göre alınan ortalamasının, her bir rakibin işletmede yarattığı rekabet gerilimini yansıtıp yansıtmayacağı konusunda bir endişe bulunmaktaydı. Puan verenlerin değerlemelerinin iç tutarlılık kontrolü maksadıyla 10 işletmenin her biri için Shrout ve Fleiss'in iç korelâsyon katsayı (İng. intraclass correlation coefficients: ICCs) testi uygulanmıştır[62]. Güvenilirlik analizi başlığı altında değinildiği gibi rakip ikilileri üzerine kurulan modelin güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

- **Yöneticilerin tepki kararı** (yapılandırılmış karar eğilimi), algılanan rekabet geriliminin yöneticilerde nasıl bir tepki yarattığı kapalı uçlu olarak Ek-5'de yer alan soru formunun onbirinci sorusu ile sorulmuştur. Verilen cevaplardan 'a' ve 'b' şıkları, rakibe direkt saldırı, 'c' ve 'ç' şıkları diğerlerinin keşiflerinden yararlanma

[62] Patrick E. Shrout ve Joseph L. Fleiss, Intraclass correlations: uses in assessing rater reliability, Psychological Bulletin, No: 86, 1979, s. 3420-3423.

(taklit), ‘d’ ve ‘e’ şıkları ise stratejik inovasyon kararlarını göstermektedir. Verilecek cevapların tam olarak düşüncelerini yansıtması için yöneticilerden buna ilaveten kararlarını yazılı olarak belirtmeleri istenmiştir. Havayolu işletmelerinin yöneticilerinin yorumlarının geçerliliğini tespit etmek üzere ikincil verilerden yararlanılmış, ayrıca pazar hareketlerine ne ölçüde dönüştüğü konu uzmanları ile yüz yüze görüşerek araştırılmıştır. Pazar hareketlerini tüm türleri ile inceleyen rekabet dinamikleri araştırmalarını genişletmek maksadıyla, yöneticilerin tepki kararlarının sadece odak işletmenin saldırı şiddeti ile değil aynı zamanda yaptığı stratejik inovasyon sayısı ile de ilişkili olacağına odaklanılmıştır[63]. Odak işletmenin rekabete yönelik diğer tepkisi olan diğerlerinin keşiflerinden yararlanma davranışının pasif olmakla birlikte kavram olarak saldırı büyüklüğü ile ilişkilidir[64]. Ek-5’deki soru formunun 11’inci sorularına verilen yanıtlara göre üç farklı stratejik kararı simgeleyen 10x10 boyutunda üç adet matris hazırlanarak ‘Z’ skorları bazında normalize edilmiş ve Tablo 13’de kullanılmışlar. Bu değişkenlerden İlk Rakibe Karşı Saldırı Kararı ve İlk Rakibe Karşı Taklit Kararı EK-1/11’de, İlk Rakibe Karşı Stratejik İnovasyon Kararı ise EK-1/12’de görülmektedir. Daha sonra, algılanan rekabet gerilimi değişkenlerinde anlatıldığı gibi, hiperbolik dönüşüm uygulanan değişkenlerin tersi normalize edilmiş, ilk olarak Tablo 14’de ardından Tablo 21’deki korelâsyon analizlerinde kullanılmış olup Ek-2/6 ve Ek-2/7’de gösterilmektedir. İlk Rakibe Karşı Stratejik İnovasyon Kararı Tablo 23 ve Tablo 24’de regresyon analizinde kullanılmıştır. Daha sonra rakibe direkt tepki kararları olan İlk Rakibe Karşı Saldırı Kararı ve İlk Rakibe Karşı Taklit Kararı değişkenleri hücre bazında toplamları alınarak tek bir değişken hâline getirilerek, algılanan rekabet gerilimi değişkenlerinde anlatıldığı gibi, hiperbolik dönüşüm uygulanan değişkenlerin tersi normalize edilmiştir. Tablo 22 ve Tablo 24’de regresyon analizinde kullanılan Rakibe Direkt Saldırı veya Başkalarının Keşiflerinden Yararlanma Değişkeni Ek-2/12’de gösterilmektedir.

[63] Henrich R. Greve (c), A behavioral theory of R&D expenditures and innovations: evidence from shipbuilding, Academy of Management Journal, Vol. 46, 2003, No: 6, s. 690.
[64] Mario I. Kafouros ve Petr J. Buckley, Under what conditions do firms benefit from the research efforts of other organizations? Research policy Centre for International Business, University of Leeds, UK, No:37, 2008, s. 228-229.

Saldırı şiddetini ölçmekte pazar hareketlerinden sadece yeni bir pazara giriş kullanılmıştır[65]. Dolayısı ile iki bağımlı değişken incelenmektedir:

- **Odak işletmenin saldırı şiddeti** için, odak işletmenin belirli bir yerleşik rakibin pazarına giriş sayısı, 156 rota içerisinde 2005-2010 yılları arasında ölçülmüştür. Bir havayolu işletmesinin yerleşik sayılması için o rotada bulunması yeterli bulunmuştur. Bir rotada hizmet veren havayolu işletmesi sayısı en çok 5 olduğundan, en düşük pazar payı %20 olmaktadır ki bu da fazlasıyla yeterli görülmektedir[66]. Saldırı şiddeti, işletmenin yıl içinde hizmet vermediği bir pazara (rotaya) yönelik hizmete başlaması veya hizmetini artırması ile temsil edilmektedir[67]. Araştırma yıllarında iç hatlarda kullanılan 156 rota içinde rakibin yerleşik olduğu pazara giriş sayısı rakibe yapılan saldırının şiddetini oluşturmaktadır. İkincil veriler taranarak elde edilen diğer örgütün pazarına giriş sayıları en az iki bağımsız haber kaynağından elde edildiği durumda dikkate alınmış firma haberlerini esas almaktadır. Her sektörde bulunmak direkt rakip olsun veya olmasın diğer işletmeler için bir tehdit olarak görülebileceğinden hareketle her bir işletme ikilisi için birer saldırı eklenmiştir[68]. Böylece işletmelerin varlıkları kendilerinin dışındaki tüm havayolu taşımacılık sektörü üyelerine bir saldırı olarak kıymetlendirilmektedir. Bu veriler diğer değişkenler gibi 10x10 boyutunda bir matris hâlinde hazırlanarak 'Z' skorları bazında normalize edilmiş ve Tablo 13'de kullanılmıştır. Bu değişken Rakip Pazara Saldırı adıyla EK-1/2'de görülebilir. Aynı değişkenin, algılanan rekabet gerilimi değişkenlerinde anlatıldığı gibi, hiperbolik dönüşüm uygulanan değişkenlerin tersinin normalize edilmiş hâli Tablo 14'de ilk kez kullanılmış olup Ek-2/2'de görülebilecektir. Tablo 16, bu bağımlı değişkenle ilgili regresyon analizini göstermektedir.

- **Stratejik innovasyon uygulaması** için ise odak işletmenin birinci sıradaki rakibin davranışına karşı o yıl içinde geliştirdiği stratejik innovasyon sayısı kullanılmaktadır[69]. Stratejik innovasyon uygulamaları, 2005-2010 yılları arasında

[65] Chen v.d. (b), a.g.e., s. 108.
[66] A.e.; Baum ve Korn (b), a.g.e., s. 270.
[67] Chen v.d. (b), a.g.e., s. 109-110.
[68] Heather A. Haveman ve Lynn Nonnemaker, Competition in multiple geographic markets: The impact on growth and market entry, Administrative Science Quarterly, No: 45/2, 2000, s. 258-260.
[69] Greve (c), a.g.e., s. 690.

yapılan basın bildirileri ve işletme haberleri (dönem aynı olmak üzere Mayıs 2011'e kadar) taranarak çıkarılmıştır. Ulaştırma Bakanlığı Yetkililerince veya en az iki bağımsız medya yayım organında çıkan haberlerinden oluşturulan (Bkz. Ek-4) ikincil verilere dayalı olarak çıkarılan sayıların yıl bazındaki ortalamalarıdır[70]. Nelerin stratejik inovasyon kapsamına girdiğine seyahat acentaları uzmanları ile birlikte yapılan değerleme sonucunda karar verilmiştir. Stratejik inovasyon uygulama sayıları diğer işletmelerle birlikte sektörde altı yılda yapılan tüm inovasyonların yıl başına ortalamasına göre [stratejik inovasyon sayısı/ (araştırma yıllarında sektördeki stratejik inovasyon toplamı/ araştırılan yıl sayısı)] oranlanarak 10x10 boyutunda matris veri hâline getirilmiştir[71]. Bu değişkenin Tablo 13'de kullanılan 'Z' skorları bazında normalize edilmiş hâli EK-1/12'de, algılanan rekabet gerilimi değişkenlerinde anlatıldığı gibi, hiperbolik dönüşüm uygulanarak tersinin normalize edilmiş hâli Tablo 14'de ilk kez kullanılmış olup Ek-2/8'de görülebilecektir. Bu değişken 17 ile 20 arasındaki ve 25 numaralı tablolar ile gösterilen ilişki analizlerinde kullanılmaktadır.

Haberlerin tarandığı medya içinde yer alan ve birbiri ardından pazara sürmeye hazır inovasyonları yayımlayan sitelerdeki bazı haberler, inovasyon faaliyet başlangıcı veya araştırma geliştirme çabalarına yöneliktir. Odağın inovasyon uygulamalarında kalması maksadıyla bu haberler dikkate alınmamıştır[72].

Basılı ve elektronik medya arşivlerini kullanmanın olumlu ve olumsuz yönleri bulunmaktadır. En önemli faydası dergi ve haber sitelerinin sanayi tanımlamasına uyan teknoloji ve hizmet yeniliklerinin uygulanmasından

[70] Henrich R. Greve (ç), The intent and extent of multimarket contact, Strategic Organization, No: 4, 2006, s. 269.
[71] Wenpin Tsai, Social structure of coopetition, within a multiunit organization, Organization Science, No:13, 2002, s. 183; Danny Miller ve Ming-Jer Chen, Sources and consequences of competitive inertia: a study of the U.S. airline industry, Administrative Science Quarterly, No: 39, 1994, s. 10; Ken G. Smith, Curtis M. Grimm, Martin J. Gannon, ve Ming-Jer Chen (ç), Organizational information processing, competitive responses, and performance in the U.S. domestic airline industry, Academy of Management Journal, No: 34, 1991, s. 69; Chen v.d. (b), a.g.e., s. 107; Ming-Jer Chen ve Ian C. Macmillan, Nonresponse and delayed response to competitive moves: The roles of competitor dependence and action irreversibility. Academy of Management Journal, No: 35, 1992, s. 551; Greve (ç), a.g.e., s. 253; Chen v.d. (a), a.g.e., s. 1619; Helaine J. Korn ve Joel A. Baum, Chance, imitative and strategic antecedents to multimarket contact, Academy of Management Journal, No: 42 (2), 1999, s. 177.
[72] A.e. s. 690; Kim ve Mauborgne (a), a.g.e., s. 140.

bahsetmeleridir. En olumsuz yönü ise medyanın, daha az göze çarpan işletme ve süreç inovasyonlarını atlamalarıdır. Teknolojik inovasyon olarak tanımlanabilecek ürün ve hizmetlere ait patentlerin gözden geçirilmesi alternatif bir veri kaynağı oluşturabilirdi. Patentlerin veri kaynağı olarak kullanılmasının olumsuz yanı, performans kriterinin uygulamaya konmaktan çok geliştirilme süreçlerindeki başarı ile uyumlu olması olacaktı. Çünkü örgüt, lisans ücreti kazanacağından dolayı uygulanmak için çok riskli yenilikler için bile patent koruması istemektedir. Patent almak, diğer örgütlerin, yeniliğin etrafından dolanacak keşifler için zaman kaybetmelerine yol açacağı için inovasyonun ömrünü de uzatmaktadır. Fakat yöneticiler süreç inovasyonunun gizliliğini patent korumasından daha etkin ve patent alması güç bir olgu olarak görmektedirler. Bu nedenle patentler, inovasyon uygulaması hakkında veri kaynağı olarak belirginlik problemi taşımaktadır[73].

Diğer bir veri toplama kanalı alternatifi olarak örgüt dokümanlarını (yıllık rapor vb.) kullanmanın, dış denetim ve eleştiri süzgecinden geçmediği için işletmelerin reklam kaygılarına hizmet etmek gibi bir hassasiyeti bulunmaktadır[74]. Bu nedenle süreli yayınlar en iyi kaynak seçimi olarak görülmektedir[75].

c. Bağımsız Değişkenler

- **Nispî ölçek**: rakip işletmenin müsait koltuk kilometresi/ odak işletmenin müsait koltuk kilometresi. Yolcu taşıma kapasitesi, diğer bir deyişle müsait koltuk kilometresi, havayolu işletmesi büyüklüğü için ortak bir ölçüt olarak kabul edilmektedir[76]. 2005-2010 yılları arasında yapılan basın bildirileri ve işletme haberleri (dönem aynı olmak üzere Mayıs 2011'e kadar) taranarak çıkarılmıştır. Ulaştırma Bakanlığı Yetkililerince veya en az iki bağımsız medya yayım organında çıkan haberlerinden oluşturulan ikincil verilere dayalı olarak yıl bazında çıkarılan sayıların hesaplandığı formül:

NÖ = Arz edilen koltuk/ milyon kilometre olarak menzil

[73] Richard C. Levin vd. Appropriating the returns from industrial research and development, Brookings Papers on Economic Activity, No: 1987 (3), 1987, s. 792.
[74] Baum ve Korn (b), a.g.e., s. 270; Chen v.d. (b), a.g.e., s. 108.
[75] Greve (c), a.g.e., s. 691; Kim ve Mauborgne (a), a.g.e., s. 7-12.
[76] Nawal K. Taneja, Intraduction to civil aviation, Lexington, Mass. 2002, s. 214; Chen v.d. (b), a.g.e., s. 108.

şeklindedir. Nispî ölçek değişkeni araştırılan her yıl için10x10 büyüklüğünde matris veri hâline getirilmiştir. Bu altı değişkenin Tablo 13'de kullanılan 'Z' skorları bazında normalize edilmiş hâli EK-1/3, EK-1/4 ve EK-1/5'de görülmektedir. Aralarındaki güçlü korelâsyon görüldükten sonra bu altı değişken hücre bazında toplanarak altıya bölünerek 2005-2010 yıllarındaki ortalama Nispî Ölçek olarak tek bir değişken hâline getirilmiştir. Ardından algılanan rekabet gerilimi değişkenlerinde anlatıldığı gibi, hiperbolik dönüşüm uygulanarak tersinin normalize edilmiş hâli Tablo 14'de ilk kez kullanılmış olup Ek-2/3'de görülebilecektir. Bu değişken 15 ve 16'ncı tablolarda gösterilen regresyon analizlerinde kullanılmaktadır.

- **Rakibin saldırı şiddeti**: Yeni bir pazara girişe odaklanılmıştır. Tüm ana kütleyi oluşturan 156 adet rota içinde araştırılan yıllarda işletmenin en az % 1 payı var ise, o pazarda yerleşik kabul edilmektedir. Yerleşik olmayan rakibin odak işletmenin pazarına girişi saldırı, giriş sayısı da bu saldırının ölçüsü kabul edilmektedir. Oluşturulan matris 10x10 boyutunda odak işletmenin satır ve sütunlarının yer değiştirmiş (tersi veya transpoze) hâlidir. Bu değişkenin Tablo 13'de kullanılan 'Z' skorları bazında normalize edilmiş hâli EK-1/6'da görülmektedir. Ardından algılanan rekabet gerilimi değişkenlerinde anlatıldığı gibi, hiperbolik dönüşüm uygulanarak tersinin normalize edilmiş hâli Tablo 14'de ilk kez kullanılmış olup Ek-2/3'de görülebilecektir. Bu değişken 15, 21 ve 22'nci tablolarda gösterilen korelâsyon ve regresyon analizlerinde kullanılmaktadır.

- **Rakibin yarışma yeteneği**: Rakibin yarışma yeteneğini belirleyen iki değişken bulunmaktadır. Bu değişkenler Benzerlik ve Dikkat Çekmedir. İlk değişken için havayolu işletmelerinin filo yapısı verileri yukarda ve araştırma uygulaması faslında açıklandığı şekilde toplanan ikincil kaynaklardan elde edilmektedir[77]:

Benzerlik: Çeşitli uçak tiplerini satın almak ve filo yapısını geliştirmek, havayolu işletme faaliyetleri ile rekabet için çok önemli sayılmaktadır[78]. Uçak benzerliği (Öklid mesafeleri yardımıyla bulunmaktadır). Mesafenin olmaması (D_{ij} = 0) benzerliğin çok yüksek, mesafenin büyük olması ise iki işletmenin çok farklı filo

[77] Shrout ve Fleiss, a.g.e., s. 3422.
[78] Taneja, a.g.e., s. 214; Chen v.d. (b), a.g.e., s. 108.

yapıları olduğunu göstermektedir. Benzerlik ölçüsü elde etmek için aşağıdaki formül sonucunun tersi alınmalıdır:

$$D_{ij}^2 = \sum_{m=1}^{n} [(A_{im}/A_i)-(A_{jm}/A_j)]^2$$

A_{im}: İ işletmesinin kullandığı m tipi uçak toplamıdır.

A_i: İ işletmesinin kullandığı uçak toplamıdır.

A_{jm}: J işletmesinin kullandığı m tipi uçak toplamıdır.

A_j: J işletmesinin kullandığı uçak toplamıdır.

m: İ ve J işletmelerinin her ikisinin de kullandığı bir uçak cinsidir.

Böylelikle her bir işletme ikilisi için 10x10 boyutundaki matrise aktarılan verilerin 'Z' skorları bazında normalize edilmiş hâli Tablo 13'de kullanılmıştır. Değişken EK-1/7'de görüldüğü gibidir. Ardından algılanan rekabet gerilimi değişkenlerinde anlatıldığı gibi, hiperbolik dönüşüm uygulanarak tersinin normalize edilmiş hâli Tablo 14'de ilk kez kullanılmış olup Ek-2/4'de görülebilecektir. Bu değişken 15, 21 ve 22'nci tablolarda gösterilen korelâsyon ve regresyon analizlerinde kullanılmaktadır.

Dikkat çekme: Rakibin pazara hâkimiyet derecesidir[79]. Odak örgütün önem verdiği uçak cinsinden rakibin kaç tanesine sahip olduğu ile ölçülmektedir. Aşağıdaki formül ile hesaplanmaktadır:

$$S_{ij} = \sum_{m=1}^{n} [(A_{im}/A_i)x(A_{jm}/A_m)]^2$$

A_m: Tüm işletmelerin kullandığı m tipi uçak toplamıdır. Dikkat çekme endeksi (S_{ij}) hesaplanırken odak örgütün (i), verili uçak tipine verdiği önem için A_{im}/A_i terimi kullanılmaktadır. İkinci terim olan A_{jm}/A_m rakibin bu cins uçak kullanımındaki payını hesaplamaktadır. Sonuçlar 'z' transformasyonu yapılarak normalize veriler hâline getirilmiştir. Dolayısı ile odak örgütün tüm rakiplerinin dikkat çekme endeks toplamı bire eşittir. Böylelikle her bir işletme ikilisi için 10x10 boyutundaki matrise aktarılan verilerin 'Z' skorları bazında normalize edilmiş hâli

Tablo 13'de kullanılmıştır. Değişken EK-1/6'da görüldüğü gibidir. Ardından algılanan rekabet gerilimi değişkenlerinde anlatıldığı gibi, hiperbolik dönüşüm uygulanarak tersinin normalize edilmiş hâli Tablo 14'de ilk kez kullanılmış olup Ek-2/4'de görülebilecektir. Bu değişken 21'deki korelâsyon 15 ve 22'nci tablolarda gösterilen regresyon analizlerinde kullanılmaktadır.

Yöneticilerin bekledikleri işletme performansına (hedef düzeyi) göre algıladıkları işletmenin performansının durumu işletmede genel stratejik tercihi belirlemektedir[80].

- **Hedef düzeyi**: Hedeflenen performans beklentisinin düzeyi, gerçekleşen düzeyden daha yüksek ise işletmeler risk alabilmekte, inovasyon için gereken kaynakları sevk edebilmektedir[81]. İşletmenin hedef düzeyindeki veya daha yüksek geçmiş performans algılaması ise inovasyona duyulan gereksinimi azaltmaktadır[82]. Değişken, Ek-5'deki soru formunun 2'nci sorularına verilen yanıtlara göre 'c' şıkkını işaretleyen, diğer bir ifadeyle hedef düzeyinden düşük örgüt performansı durumlarını gösteren yöneticilerin seçimlerini işletme bazında yapılan gözlemlerin yüzde oranı olarak tespit ettikten sonra örgüt ikilileri bazında karşılaştırılması ile üretilmektedir. Anket yöntemiyle toplanan cevaplar rakip işletmelerinkilerle karşılaştırılarak (oranlanarak) matris verisine dönüştürülmüştür[83]. Oranın (O) hesaplanmasında kullanılan formül şöyledir:

$$\mathbf{O} = \frac{\text{Rakip Örgütün Hedef Düzeyinden Düşük Örgüt Performansı gözlemi sayısı/ örgüt bazında toplam gözlem}}{\text{Odak Örgütün Hedef Düzeyinden Düşük Örgüt Performansı gözlemi sayısı/ örgüt bazında toplam gözlem}}$$

Böylece ikili düzeyde düşük örgüt performanslarını simgeleyen 10x10 boyutunda bir matris hazırlanmıştır. Bu değişkene, algılanan rekabet gerilimi değişkenlerinde

---

[79] Chen v.d. (b), a.g.e., s. 109.
[80] Donald D. Bergh ve Elizabeth Ngah-Kling Lim, Learning how to restructure: Absorptive capacity and improvisational views of restructuring actions and performance, Strategic Management Journal, No: 29/6, 2008, s. 606-610; Wesley M. Cohen ve Daniel A. Levinthal, Absorptive capacity: A new perspective on learning an innovation, Administrative Science Quarterly, No:35, 1990, s. 128.
[81] Henrich R. Greve (a), Sticky aspirations: Organizational time perspective and competitiveness, Organization Science, No: 13/1, 2002, s. 3-4.
[82] A.e.; Henrich R. Greve (d), A behavioral theory of firm growth: Sequential attention to size and performance goals, Academy of Management Journal, No: 51/3, 2008, s. 481-485.
[83] Tsai, a.g.e., s. 183; Chen v.d. (b), a.g.e., s. 107-109.

anlatıldığı gibi, hiperbolik dönüşüm uygulanmış, tersi normalize edilmiş, ilk olarak Tablo 14'de kullanılmış olup Ek-2/10'da gösterilmektedir. Bu değişken Tablo 17 ve 21'deki korelâsyon ile 18, 19, 20, 24 ve 25 numaralı tablolarda gösterilen regresyon analizlerinde kullanılmaktadır.

Örgütün hem verimlilik hem de farklılık gibi bir arada gerçekleşmesi zor iki stratejik hedeflemeyi bir arada yapması, sadece inovasyon hedeflemesi yapan örgütlerden daha yüksek inovasyon oranı sağlayabilmektedir. İki yönlü örgütlerin arada sıkışmaktan kurtulabildiklerinde inovasyon uygulamalarında daha başarılı olacakları öngörülmektedir[84].

- **İki yönlülük** (iki elini de kullanabilmek): Ek-5'deki soru formunun 6'ncı sorusu ile işletmenin düşük maliyetle farklılaşma stratejisini bir arada gerçekleştirmeye çalışıp çalışmadığı sorulmuştur. Cevaplardan 'a. evet' şıkkını işaretleme oranı rakip işletmelerle karşılaştırılarak (oranlanarak) matris verisine dönüştürülmüştür. Diğer bir ifade ile işletme bazında Hedef Düzeyinde olduğu gibi hesaplanan ortalamaları diğer işletmelere oranlanarak 10x10 boyutunda matris veri hâline getirilmiştir[85]. Bu değişkene, algılanan rekabet gerilimi değişkenlerinde anlatıldığı gibi, hiperbolik dönüşüm uygulanmış, tersi normalize edilmiş, ilk olarak Tablo 14'de kullanılmış olup Ek-2/11'de gösterilmektedir. Bu değişken Tablo 17 ve 21'deki korelâsyon ile 18, 19, 20, 24 ve 25 numaralı tablolarda gösterilen regresyon analizlerinde kullanılmaktadır.

Eğer işletme büyüme evresinde ise stratejik (uzun dönemli ve çok etkili sonuçlar elde edebileceği) inovasyona gerek duymaktadır[86]. Gerileme dönemlerindekiler ise daha çok radikal ve kısa dönemli inovasyon ihtiyaçlarıdır.

- **Büyüme evresi**: İşletmenin yönetici, iç ve dış paydaşları gözündeki hayat döngüsünün büyüme evresi olması diğer evrelere göre daha çok stratejik inovasyon

[84] Jonathan B. Baker, Beyond Schumpeter vs. Arrow: How antitrust fosters innovation, Antitrust Law Journal, 00036056 , 2007, Vol. 74, Issue 3, 2007, s. 15; R. Scott Livengood ve Rhonda K. Reger, That's our turf! Identity domains and competitive dynamics, Academy of Management Review, Vol: 35, No: 1, 2010, s. 62.
[85] Tsai, a.g.e., s. 183; Chen v.d. (b), a.g.e., s. 107-109.
[86] Martin A. Carree ve A. Roy Thuric, Product innovation and firm growth: Evidence from the integrated circuits industry, International Handbook of Entrepreneurship Research, Editörler: Zoltan Acs ve David Audretsch, No: 5, Part: 6 , 2010, s. 577-582.

karar ve uygulamalarına yatkın olduğunu göstermektedir[87]. Ek-5'deki soru formunun 3 ve 4'ncü sorusu ile işletmenin hayat evresinin hangi evresinde olduğu, sorulan soruya alınan cevapların bilinçli verildiğinin kontrol edilmesi için de sunulan hizmetin ne durumda olduğu katılımcılardan öğrenilmek istenmiştir. Cevaplar yüksek oranda ($p<0.01$) ilişkili, dolayısı ile tutarlı olduğundan 4'ncü soruya 'a ve b' yanıtı verme oranları rakip işletmelerle karşılaştırılarak (oranlanarak) 10x10 boyutunda matris verisine dönüştürülmüştür[88]. Bu değişkene, algılanan rekabet gerilimi değişkenlerinde anlatıldığı gibi, hiperbolik dönüşüm uygulanmış, tersi normalize edilmiş, ilk olarak Tablo 14'de kullanılmış olup Ek-2/11'de gösterilmektedir. Bu değişken Tablo 17, 21'de gösterilen korelâsyon ile 18, 19, 20, 24 ve 25 numaralı tablolarda gösterilen regresyon analizlerinde kullanılmaktadır.

İnovasyon geliştirme veya uyarlama gecikme zamanı, dünyanın farklı bölgelerinde iki yıl gibi uzun bir zaman ortalaması göstermektedir[89]. Odak örgütün, pazarlarına yönelik bir saldırıya verdiği tepkinin (direkt saldırı, taklit ya da inovasyon) gün bazında gecikme süresi de inovasyon kararları ile uygulamalarını yıl içinde birbirinden bağımsız değişkenler hâline getirmektedir[90]. Hiç tepki verilmemesi, sakınma davranışı veya yöneticilerin tedbirli olmaları ile açıklanan örgütsel katılık olarak kıymetlendirilmektedir[91]. İnovasyon uygulama sayısı, iki yıldan daha önce alınmış kararların sonuçları olmaktadır.

- **Yöneticilerin algıladıkları rekabet gerilimine tepki kararının (yöneticilerin eğilimi) uygulanabilirliği ile ilgili kontrol değişkenleri**: Araştırmamızın konusu olan değer inovasyonu ile açıklanan algılamanın ölçeğinin mümkün olduğunca duyarlı olması için Ek-5'deki soru formu ile altı (13-18 arasındaki numaralı sorular) nitelik sorusu sorulmuş, evet/ hayır türü nokta açıklamaları getiren sorulara verilen

[87] A.e.; Kim ve Mauborgne (a), a.g.e., s. 192.
[88] Tsai, a.g.e., s. 182-185.
[89] Hosein M. Fallah ve Thomas G. Lechler, Global innovation performance: Strategic challenges for multinational corporations, Journal of Engineering and Technological Management, No: 25, 2008, s. 73; Greve (ç), a.g.e., s. 269-271.
[90] A.e.; Baum ve Korn (a), a.g.e., s. 259; Chen v.d. (b), a.g.e., s. 109-110.
[91] Arjen van Witteloostuijn, Christophe Boone ve Arie van Lier, Toward a game theory of organizational ecology: Production adjustment costs and managerial groowth preferences, Strtaegic Organization, Vol: 1 (3), 2003, s. 290.

yanıtlar diğer işletmelerininkiler ile eşleştirilerek oranlanmıştır[92]. Stratejik inovasyona örgütsel yatkınlık kukla değişkeni oluşturulurken cevapçı odak işletme için altı sorudan dördüne veya daha fazlasına 'evet' yanıtı verdiyse '1' aksi halde '0' değeri kodlanmıştır. Böylelikle işletmelerin Stratejik İnovasyona Yatkın politikalar izleyip izlemediği birbirlerine oranla belirlenirken, (altıdan) daha fazla nokta araştırarak, cevapçıların işbirliğini azaltmaktan da kaçınmaya çalışılmıştır[93]. Cevaplar daha önceki değişkenler için de belirtildiği gibi 10x10 boyutunda matris veri oluşturmakta kullanılmıştır[94]. Stratejik İnovasyona Yatkın örgütsel uygulamalara sahip olmakla ilgili bu değişkene, algılanan rekabet gerilimi değişkenlerinde anlatıldığı gibi, hiperbolik dönüşüm uygulanmış, tersi normalize edilmiş, ilk olarak Tablo 14'de kullanılmış olup Ek-2/12'de gösterilmektedir. Bu değişken Tablo 17, 21'de gösterilen korelâsyon ile 18, 19, 20, 23, 24 ve 25 numaralı tablolarda gösterilen regresyon analizlerinde kullanılmaktadır.

ç. Kontrol Değişkenleri

Olası alternatif açıklamaları önlemek ve rekabet geriliminin stratejik inovasyonla ilişkisini göstermek maksadıyla modele birkaç kontrol değişkeni dâhil edilmiştir[95]. Algılanan gerilim ortaya çıkarılırken A1 ile A4 arasındaki hipotezler için işletmenin yaşı, geçmiş performansı, atıl kaynakları ve nesnel yapısal gerilim kontrol değişkenleri olarak kullanılmışlardır.

- **İşletmenin yaşı** kurulduğu zamandan itibaren 2011 yılına kadar geçen tam yıl sayısı olarak alınmaktadır. Satır bazında aynı yaş tekrarlanarak 10x10 boyutunda matris veri oluşturmakta kullanılmıştır. Odak İşletmenin Yaşı değişkenine algılanan rekabet gerilimi değişkenlerinde anlatıldığı gibi, hiperbolik dönüşüm uygulanmış, tersi normalize edilmiş, Tablo 15 ve Tablo 16'da kullanılmış olup Ek-2/13'de gösterilmektedir.

---

[92] Kim ve Mauborgne (a), a.g.e., s. 13, 17, 18, 140.
[93] Kurtuluş, a.g.e., s. 226-230.
[94] Tsai, a.g.e., s. 183.
[95] Baum ve Korn (a), a.g.e., s. 268-276; Korn ve Baum, a.g.e., s. 178-190; Chen v.d. (b), a.g.e., s. 109.

Geçmiş performansı için ise 2005 ile 2010 yılları arasında havayolu işletmelerinin yolcu yükleme faktörleri kullanılmıştır[96].

- **Geçmiş performans**: 'Yolcu yükleme faktörü' olarak anılan, yolcuların taşındıkları her kilometrede işletmenin elde ettiği gelirin toplamıdır (kâr oranı hisse değerlerinden ve her yolcudan elde edilen kilometre başına kâr ile ölçülmektedir)[97]. Hesaplamada kullanılan formül:

$$\textbf{KO} = \frac{\text{Havayolu işletmelerinin iç hatlardan elde ettikleri yıllık kârları}}{\text{Yıllık taşınan iç hat yolcu sayısı/ İç hatlarda yıllık uçulan toplam (km.) mesafe}}$$

Odak örgütün (KO: Kâr Oranı) hesaplaması rakip örgütünkine bölünerek karşılaştırmalı matrisler oluşturulmuştur. İkincil verilerden elde edilen bilgiler ışığında yapılan hesaplama sonucu elde edilen örgüt bazındaki veriler hücre bazında toplanarak altıya bölünmüştür. Böylelikle mukayeseli ortalama değişken elde edilmiştir. Sonuçta işletmelerin anılan yıllardaki yolcu yükleme faktörlerinin (doluluk oranlarının da göstergesi) ortalamaları alınarak karşılaştırmalı 10x10 boyutunda matris verisi hâline getirilmiştir. Odak İşletmenin Geçmiş Performansı için algılanan rekabet gerilimi değişkenlerinde anlatıldığı gibi, hiperbolik dönüşüm uygulanmış, tersi normalize edilmiş, Tablo 15 ve Tablo 16'da kullanılmış olup Ek-2/13'de gösterilmektedir.

Daha fazla atıl kaynak, rekabet hareketleri için daha fazla imkân demek olduğundan rekabet gerilimi algılamasını etkilemektedir.

- **Atıl kaynaklar**: Cari oranla temsil edilmektedir[98]. Cari oran ne kadar yüksekse işletmenin nakit sıkıntısı o kadar az, fakat aynı zamanda atıl kaynağının da o kadar fazla olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Atıl kaynakları ölçmek için dönen varlıkların kısa vadeli borçlarla karşılaştırıldığı cari oran kullanılmaktadır[99]. Odak örgütün hesaplaması rakip örgütünkine bölünerek karşılaştırmalı matrisler oluşturulmuştur. İkincil verilerden elde edilen bilgiler ışığında yapılan hesaplama

[96] Ming-Jer Chen ve Danny Miller, Competitive attack, retaliation and performance: An expectancy-valence framework. Strategic Management Journal, No: 15, 1994, s. 92.
[97] A.e., s. 90-93.
[98] Chen v.d. (b), a.g.e s. 109.

sonucu elde edilen örgüt bazındaki veriler hücre bazında toplanarak altıya bölünmüştür. Böylelikle mukayeseli ortalama değişken elde edilmiştir. Sonuçta işletmelerin anılan yıllardaki cari oranlarının ortalamaları alınarak karşılaştırmalı 10x10 boyutunda matris verisi hâline getirilmiştir. Odak İşletmenin Atıl Kaynakları için algılanan rekabet gerilimi değişkenlerinde anlatıldığı gibi, hiperbolik dönüşüm uygulanmış, tersi normalize edilmiş, Tablo 15 ve Tablo 16'da kullanılmış olup Ek-2/14'de gösterilmektedir.

- **Nesnel yapısal gerilim**: Pazar ortaklığı ile temsil edilmektedir[100]. Pazar ortaklığı, odak işletme ve rakibinin bir arada bulundukları pazar (rota) ölçüsünü ifade etmek için şu formülü kullanmaktadır:

$$M_{ij} = \sum_{k=1}^{n} [(P_{ik}/P_i)(P_{jk}/P_k)]$$

M_{ij}: Pazar ortaklığı (odak işletme i ile j isimli rakibi arasında)

P_{ik}: k rotasında, i'nin taşıdığı toplam yolcu sayısı

P_i: Tüm rotalarda, i'nin taşıdığı toplam yolcu sayısı

P_{jk}: k rotasında, j'nin taşıdığı toplam yolcu sayısı

P_k: k rotasında, tüm işletmelerin taşıdığı toplam yolcu sayısı

k: i ve j işletmelerinin birlikte hizmet verdiği rotalardan biridir.

Nesnel ya da başka bir deyişle yapısal gerilim odak örgütün pazarındaki varlığını rakibin ne oranda arttırdığını göstermektedir. Bu özelliği ile hem algılanan rekabet gerilimini hem de odak örgütün rakip pazarlarına saldırısını etkilemesi beklenmektedir. Nesnel yapısal gerilim için 2005-2010 yıllarındaki toplam beş farklı 'pazar ortaklığı' değişim ölçeği kullanılmıştır[101]. Yıl Bazında Yapısal Gerilimin değişimini gösteren bu veriler EK-1/7, EK-1/8, EK-1/9'da gösterilen 10x10 boyutunda matris verisi hâline getirilmiş, bu değişkenler Tablo 13'de kullanılmıştır. İkincil verilerden elde edilen bilgiler ışığında yapılan hesaplama sonucu elde edilen örgüt bazındaki veriler hücre bazında toplanarak beşe bölünmüştür. Böylelikle mukayeseli ortalama değişken elde edilmiştir. Yapısal Gerilim için algılanan rekabet

[99] Ferrier, a.g.e., s. 858; A.e., s. 109.
[100] Chen, a.g.e., s. 130; Baum ve Korn (a), a.g.e., s. 258-260.

gerilimi değişkenlerinde anlatıldığı gibi, hiperbolik dönüşüm uygulanmış, tersi normalize edilmiş, Tablo 14 ve Tablo 15, 16, 22, 23'de kullanılmış olup Ek-2/5'de gösterilmektedir.

Bunlara ek olarak A5 hipotezindeki odak örgütün saldırı şiddeti için yeni pazara girişle temsil edilen bir değişken, odak örgütün hizmet verdiği rotalardaki yoğunluk (ortalama işletme sayısı) ile odak örgütün hizmet vermediği rotalardaki yoğunluk ve rakip sayısı kontrol değişkenleri olarak kullanılmıştır[102].

Bir önceki yıl rakibin hizmet verdiği rotalardaki durumu, bir işletmenin o rotaya giriş kararını etkileyebileceği için 2005-2010 yıllarında odak işletmenin hizmet verdiği rotalardaki rota yoğunluğunun (ortalama yerleşik işletme sayısı) ortalaması kullanılmaktadır[103]. Yukarıda nesnel yapısal gerilim hesaplamasında bu bilgiler incelenmektedir. Aynı zamanda bir işletmenin pazara giriş kararı, rakibin şu anda odak işletme tarafından hizmet verilmeyen rota sayısına ve bu rotalardaki yoğunluğa da bağlı olabilmektedir.

- **Rota yoğunluğu**: Ortalama yerleşik işletme sayısı olup odak işletmenin araştırma yapılan yıllarda rakiplere ait (odak işletmeninin hizmet vermediği) rotalardaki yoğunluğu ile hizmet verdiği rotalardaki yoğunluğun karşılaştırması bu rotaya giriş kararını belirlemektedir[104]. Araştırma yıllarında odak örgüt ve rakibin birlikte kullanmadığı, değişken adıyla, Rakibin Ortak Olmayan Rota Sayısı hakkında toplanan ikincil veriler EK-1/10'da gösterildiği gibi 10x10 boyutunda matris verisi hâline getirilmiş, 'Z' skorları bazında normalize edilmiş hâli Tablo 13'de kullanılmıştır. Ortak Olmayan Rota Sayısı için algılanan rekabet gerilimi değişkenlerinde anlatıldığı gibi, hiperbolik dönüşüm uygulanmış, tersi normalize edilmiş, Tablo 14 ve Tablo 16'da kullanılmış olup Ek-2/5'de gösterilmektedir.

İkincil verilerden elde edilen bilgiler ışığında Rakibin Ortak Olmayan Rota Yoğunluk Ortalaması için yapılan sayım sonucu elde edilen örgüt bazındaki veriler rotadaki örgüt sayısı toplamı alınmıştır. Böylelikle elde edilen sonuç rota sayısına

---

[101] Chen, a.g.e., s. 130; Chen v.d. (b), a.g.e., s. 109.
[102] A.e.
[103] John Stephan, Johann Peter Murmann, Warren Boeker ve Jerry Goodstein, Bringing managers into theories of multimarket competition: CEOs and the determinants of market entry, Organization Science, No: 14/4, 2003, s. 410-412.
[104] A.e. s. 410; Chen v.d. (b), a.g.e s. 109-110.

bölünerek ortalama değişken elde edilmiştir. Araştırma yıllarında odak örgüt ve rakibin birlikte kullanmadığı, değişken adıyla, Rakibin Ortak Olmayan Rota Yoğunluk Ortalaması hakkında toplanan ikincil veriler EK-1/10'da gösterildiği gibi 10x10 boyutunda matris verisi hâline getirilmiş, 'Z' skorları bazında normalize edilmiş hâli Tablo 13'de kullanılmıştır. Ortak Olmayan Rota Yoğunluk Ortalaması için algılanan rekabet gerilimi değişkenlerinde anlatıldığı gibi, hiperbolik dönüşüm uygulanmış, tersi normalize edilmiş, Tablo 14 ve Tablo 16'da kullanılmış olup Ek-2/6'da gösterilmektedir.

Rekabetten kaçma amacına yönelik olmayan inovasyon kararlarına yönelik A6a hipotezi için işletmenin ve ürününün gelişme potansiyellerini ortaya koymak üzere hayat döngüsündeki yerleri, rakibe oranla araştırma ve geliştirme için işletme bütçesinden ayrılan pay, araştırma ve geliştirme bütçesinden yararlanma ve kısıtlılık oranları, kontrol değişkenleri olarak kullanılmışlardır[105].

İşletme bütçelerinden ayrılan araştırma ve geliştirme payları, inovasyon geliştirme çabalarıdır.

- **Bütçelenen araştırma ve geliştirme harcamaları**: Rakip işletmelerle karşılaştırılarak (oranlanarak) matris verisine dönüştürülmüştür. Araştırma yıllarında odak örgüt ve rakibin araştırma ve geliştirme harcamaları bütçelerinin işletme bütçesine oranı katılımcılara Ek-5'de yer alan soru formunun 5'nci sorusu ile sorulmuştur. Elde edilen yanıtların aritmatik ortalaması alınarak, odak işletmenin rakip işletmeye bölümü sayesinde de mukayesesi yapılmıştır. Elde edilen bütçelenen araştırma ve geliştirme harcamaları, değişken adıyla Araştırma ve Geliştirme Harcama Oranı, birincil veriler Ek-2/9'da gösterildiği gibi 10x10 boyutunda matris verisi hâline getirilmiş, algılanan rekabet gerilimi değişkenlerinde anlatıldığı gibi, hiperbolik dönüşüm uygulanmış, tersi 'Z' skorları bazında normalize edilerek elde edilmiştir. Bu hâli Tablo 14, 17 ve 21'deki korelâsyon, Tablo 18, 19 ve 20'deki regresyon analizlerinde kullanılmıştır.

Araştırma ve geliştirme harcamalarına konan kısıtlamalar ve kontrollerin inovasyon geliştirmeye katkı sağladığı öngörülmektedir.

[105] Kafouros ve Buckley, a.g.e., s. 223; Chen ve Macmillan, a.g.e., s. 554; Greve (c), a.g.e., s. 698.

- **Bütçelenen araştırma ve geliştirme harcamalarının kullanımının sıkı kurallara bağlanması**: Rakip işletmelerle karşılaştırılarak (oranlanarak) matris verisine dönüştürülmüştür. Araştırma yıllarında odak örgüt ve rakibin araştırma ve geliştirme harcamaları bütçelerinin kullanılmasındaki kısıtlama katılımcılara Ek-5'de yer alan soru formunun 6'ncı sorusu ile sorulmuştur. Elde edilen yanıtların 'a. evet' için '1', 'b. hayır' için de '0' kodlanarak ortalaması, odak işletmenin rakip işletmeye bölümü sayesinde de mukayesesi yapılmıştır. Elde edilen bütçelenen araştırma ve geliştirme harcamaları, değişken adıyla Araştırma ve Geliştirme Harcama Kısıtlaması, birincil veriler Ek-2/8'de gösterildiği gibi 10x10 boyutunda matris verisi hâline getirilmiş, algılanan rekabet gerilimi değişkenlerinde anlatıldığı gibi, hiperbolik dönüşüm uygulanmış, tersi 'Z' skorları bazında normalize edilerek elde edilmiştir. Bu hâli Tablo 14, 17 ve 21'deki korelâsyon, Tablo 18, 19 ve 20'deki regresyon analizlerinde kullanılmıştır.

Rekabetten kaçma amacına yönelik olan stratejik inovasyon kararlarına yönelik 6b. hipotezi için işletmenin genel stratejik tercihi, hedeflenen düzeyden düşük performans algılaması, iki yönlülük, sektör ortalamasından yüksek rekabetten kaçma güdüsü, iki yönlülüğün kontrolü için pazara hızlı ürün sunma ve verimlilik yetenekleri de elde edilen birincil veriler ışığında kontrol değişkenleri olarak kullanılmışlardır. Stratejik inovasyonun uygulanma olasılığını öngörmek için ise rekabetten kaçma güdüsü farkına ek olarak ve işletmelerin stratejik inovasyona uygun (veya benzer uygulama) politikaları kontrol değişkeni olarak kullanılmıştır[106].

- **İki yönlülüğün kontrolü** için Ek-5'de yer alan soru formunun 7'nci sorusu ile işletmede pazara hızlı ürün sunma ve verimlilik yeteneklerinin bir arada bulunup bulunmadığı sorulmuştur[107]. İşletme bazında Hedef Düzeyinde olduğu gibi hesaplanan ortalamaları diğer işletmelere oranlanarak 10x10 boyutunda matris veri hâline getirilmiştir. Bu değişkene, algılanan rekabet gerilimi değişkenlerinde anlatıldığı gibi, hiperbolik dönüşüm uygulanmış, tersi normalize edilmiş, ilk olarak

[106] Baker, a.g.e., s. 15; Livengood ve Reger, a.g.e., s. 62.
[107] Çapraz sorularla değerleme metodu örnekleri için bz.: David Krackhardt, Predicting with networks: Nonparametric multiple regression analysis of dyadic data, Social Networks, No: 10, 1988, s. 368; Morten T. Hansen, The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organıization subunits, Administrative Science Quarterly, No: 44, 1999, s. 92.

Tablo 14'de kullanılmış olup Ek-2/10'da gösterilmektedir. Bu değişken Tablo 17'deki korelâsyon ile 18 ve 20 numaralar arasındaki tablolarda gösterilen regresyon analizlerinde kullanılmaktadır.

İnovasyonu stratejik hale getiren diğer bir faktör de sektör ortalamasından yüksek rekabetten kaçma güdüsüdür[108].

- **Rakibe göre daha yüksek bir rekabetten kurtulma arzusu**nun olmasının stratejik inovasyon kararına etki etmesi beklenmektedir. Ek-5'de yer alan soru formunun 8'nci ve 9'ncu sorusu ile bu fark incelenmiştir. İki soruda farklı cevap istenerek sektördeki ve işletmedeki rekabetten kurtulma güdüsünün kuvveti sorulmuştur[109]. Cevapların işletme bazında katılımcıların yaptığı mukayeseye göre, sektöre oranla yükseklik ölçüsü olarak '1', diğer durumda ise '0' değeri verilmesiyle oluşturulan kukla değişkenin ortalamaları kodlanarak diğer işletmelere oranları 10x10 boyutunda matris veri hâline getirilmiştir[110]. Yüksek Rekabetten Kaçma Güdüsü değişkenine, algılanan rekabet gerilimi değişkenlerinde anlatıldığı gibi, hiperbolik dönüşüm uygulanmış, tersi normalize edilmiş, ilk olarak Tablo 14'de kullanılmış olup Ek-2/11'de gösterilmektedir. Bu değişken Tablo 17, 21'deki korelâsyon ile 18, 19, 20 ve 25 numaralar arasındaki tablolarda gösterilen regresyon analizlerinde kullanılmaktadır.

Buraya kadar açıklanan değişkenler arasındaki çarpım işlemi ile oluşturulan düzenleyici değişken matrisleri de Ek-3'de yer almaktadır.

5. ARAŞTIRMA UYGULAMASININ TANITIMI

Araştırma uygulanırken örgüt yöneticileri ve örgütün dış paydaşlarının algılamaları ile rekabet ortamının örgüt üzerinde yarattığı yapısal etki sonuçları arasındaki farkın yorumlanması hedeflenmiştir. Bu farkın üç belirleyicisi:

- Bağımlı değişkenleri belirlemek için algılama ile yapısal rekabet geriliminin farkı,

[108] Baker, a.g.e., s. 12; Philippe Aghion, Nick Bloom, Richard Blundell ve Peter Howitt, Competition and innovation: an inverted-U relationship, Quarterly Journal of Economics, No: 120 (2), 2005, s. 726; Constantinos Markides, Disruptive innovation: In need of better theory, The Journal of Product Innovation Management, No: 23, 2006, s. 20; Kim ve Mauborgne (a), a.g.e., s. 25-28.
[109] A.e.
[110] Tsai, a.g.e., s. 183; Chen v.d. (b), a.g.e s. 107-109.

- Rekabet tepkisinin olması gereken şiddeti ile gerçekleşen tepki şiddetinin farkı,
- İşletmenin hayat döngüsündeki yeri gibi yenilikçiliğini etkileyen faktörler kontrol edildiğinde yaptığı yıllık stratejik inovasyon sayısıdır.

Yapısal etki sonuçları basın yayım araçlarından, konu ile ilgili yapılmış çalışmalar konusunda da değinilen içerik analizi yöntemi ile toplanan ikincil veriler yardımıyla belirlenmiştir. Araştırmamız, tarifeli iç hat uçuşu yapan, uçak kiralayan havayolu işletmelerinden direkt olarak veya Türkiye Ulaştırma Bakanlığının iki yetkili kuruluşu olan Devlet Hava Meydanları İşletmesi ve Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü yetkililerinden alınan verilere dayandırılmıştır. Bu verilere ulaşmak için ayrıca Türkiye Özel Sivil Havacılık İşletmeleri Derneği ile temaslarda bulunulmuştur. Bu veriler elektronik posta yoluyla, telefonla, yüz yüze görüşme tekniğiyle veya bunların birlikte uygulanması yoluyla toplanmıştır.

İkincil verilerin yanında araştırma kapsamında Ek-5'de yer alan soru formu kullanılarak birincil veri toplanmıştır. Anket yöntemiyle veri toplama uygulanmadan önce, sorulardan elde edilmesi amaçlanan bilgi elde edilmiş, tüm kelimeler anlaşılmış, tüm sorular cevapçılar tarafından aynı şekilde yorumlanmış, kapalı uçlu soruların cevap seçenekleri cevapçıların görüşlerini yeterince kapsamış, sorular insanları cevap vermeye motive eden olumlu etki yaratmış, anlaşılır ve doğru şekilde cevaplanmış, herhangi bir soru önyargı içeriyor görünüp görünmediği bir ön test ile incelenmiştir.

Ön test iki aşamada gerçekleştirilmiştir. Birinci aşamada soruların dağıtılacağı katılımcıların görüşüne başvurulmuştur. Böylece soru formunun tasarımında gözden kaçan noktalar düzeltilmiştir. İkinci safhada ise soru formları birkaç aşamada havayolu işletmeleri ve ilişkili örgütlerde çalışan uzmanlardan oluşan toplam kırk kişilik bir gruba dağıtılmıştır. Aynı zamanda bu kişilerin soruları nasıl cevapladıkları izlenerek kafalarında soru işareti oluşturan noktalar, yanlış anlaşılan açıklamalar ve probleme yol açan diğer hususlar insanların mimik ve hareketlerinden anlaşılmaya çalışılmıştır. Ek olarak insanların mimik ve hareketlerinden anlaşılmayan problemlerin belirlenmesi için katılımcıların soru formu hakkındaki yorum ve önerileri de dinlenmiştir. Soru formunun geçerli ve güvenilir olduğundan emin olunduktan sonra uygulamaya geçilmiştir.

Cevaplayıcılar ile kurulan ilk irtibatta kısa, kişisel bir ön bilgilendirme mesajı (elektronik ortamda) postalanmıştır. Ön bilgilendirme mektubundan bir hafta sonra soru formları gönderilmiştir. Soru formunu doldurmamış olanlara hatırlatmada bulunmak amacını da taşıyan teşekkür/ hatırlatma kartı izleyen haftanın sonunda gönderilmiştir. Hatırlatma kartı gönderildikten üç hafta sonra cevap vermeyen kişilere yeni bir soru formu postalanarak o gün itibarı ile doldurulmuş soru formunun elimize ulaşmadığı bildirilmiştir. Cevapçılar dördüncü mektubun gönderilmesinden üç gün sonra telefonla aranarak diğer katılımcıların soru formuyla ilgili bir takım sorularının olduğu ve kendilerinin de bir sorusunun olup olmadığını öğrenmek için aradığımız bildirilmiştir. Böylece insanlarla kişisel ilişki kurularak soru formu hakkında endişelerinin olup olmadığı, yardıma ihtiyaçlarının olup olmadığı sorulmuştur. Ayrıca bu şekilde sorulara cevap vermeyecek, veremeyecek ya da anket yöntemiyle veri toplamak için uygun olmayan cevapçıların belirlenmesi amaçlanmıştır. Son olarak cevaplayıcılara soru formu ile sonuç raporu isteyip istemediklerinin sorulduğu ayrı bir posta gönderilmiştir. Hala cevap alınamayan havayolu işletmeleri yöneticileriyle telefonla anket metodu uygulanmıştır. Ulaşılması mümkün olmayan az sayıda yönetici ve uzmanlardan ise randevu talep edilerek karşılıklı görüşme yapılmıştır.

İç ve dış değerlemeler olmak üzere yönetici ve uzman görüşleri, örgütsel kararların nasıl alındığını açıklayacaktır. İkincil veriler ise nasıl alınması gerektiği konusunda referans veriler sağlayacaktır. Araştırmanın sonucunda uygulamaya yönelik bazı sonuçlara ve önceki araştırmalarda oluşturulan soruların cevaplarına ulaşılması umulmaktadır. Bu sorulardan biri potansiyel veya görülmeyen sektör dışı rakiplerin gözden kaçırılmamasıdır[111]. Bunun için iç hat uçuşlarına izin verilmeyen yabancı örgütlerden Lufthansa ile THY rekabeti (Güneş Ekspres Havayolu işletmesinde eşit ortaklıkları bulunmaktadır) ve henüz tarifeli iç hat uçuşları bulunmayan başarılı Türk tarifesiz ve yurt dışı uçuş operatörleri ile ilgili de yorum yapılması kolaylaşacaktır.

[111] Chen a.g.e., s. 130; Chen v.d. (b), a.g.e s. 112.

6. UYGULANAN İSTATİSTİKSEL ANALİZLER

Araştırmada ana kütle verileriyle çoklu regresyon ve korelâsyon analiz teknikleri uygulanmıştır. Her ne kadar ikincil veriler altı yıllık bir zaman dilimine ait olsa da, her yıl sonunda rekabet gerilimleri ölçülmediğinden bu araştırma bir zaman serisi analizi değildir. Araştırma, belirli bir zaman kesitinde yapılan anket yöntemiyle veri toplamaya dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Zaman, maliyet ve ekip açısından kısıtlı bulunulan bu gibi durumlarda tahmin edilmek istenen değişkeni, tamamen kendi geçmiş değerlerine dayanarak tahmin etmeyi amaçlayan zaman serisi analizi kullanılamamaktadır. Bunun yerine tezimiz, diğer ana kategori olan tahmin edilmek istenen (bağımlı) değişkeni, diğer bazı (bağımsız) değişkenlerle ilişkisine dayanarak tahmin etmeyi amaçlayan ve bu nedenle ilişki analizi olarak adlandırılan açıklayıcı modeller grubuna girmektedir[112].

İlişki açıklayıcı analizin uygulanabilmesi için bir tahmin modeli oluşturulmakta ve bazı varsayımlarda bulunulmaktadır. Bu varsayımlardan sapma nedenlerine özel isimler verilmiş ve modelin tahmin geçerliliğini korumak için tedbirler geliştirilmiştir. İlişki açıklayıcı analizde yer alan varsayımlar ve bu varsayımlardan sapma nedenleri şöyle sıralanmaktadır[113]:

- Tahmin hataları arasında bağımlılık olmaması (e'lerin birbirinden bağımsız olması); oto korelâsyon problemi,
- Tahmin hatalarının varyanslarının eşit olması (sabit varyanslılık); değişken varyanslılık (heterokodensite) problemi,
- Bağımsız değişkenlerin bağımsız olması; çoklu doğrusal bağlantı problemi,
- Hataların normal dağılması (normallik); normallik sağlanmaması problemi.

Geçerlilik analiz bölümünde bu varsayım problemlerinin testlerine yer verilmiştir. Bağımlı değişkenleri belirlemek için ikinci dereceden çok safhalı ilişki düzeni modeli (İngilizcesi MRQAP: Multiple regression quadratic assinment procedure olan) kullanılacaktır. Prosedür, ikili verilerde oto korelâsyon problemi için

[112] Neyran Orhunbilge (a), **Uygulamalı regresyon ve korelasyon analizi**, İstanbul Üniversitesi No:4328 2nci Baskı, İstanbul, 2002, s. 42.
[113] Neyran Orhunbilge (b), **Tanımsal istatistik olasılık ve olasılık dağılımları**, İstanbul, 2000, s.14.

özellikle tasarlanmış bir modeldir[114]. Bu prosedürde kullanılacak tüm değişkenlere ait veriler 10x10 boyutundaki matrisler hâlinde UCINET 6 (sosyal ağ analiz yazılımı dosya sürümü: 6.0.0.289) paket programı kullanılarak işlenmiştir. Bu yaklaşım doğası gereği birbirleri ile ilişkili girdilerden oluşan sosyal matris verilerini inceleyerek sonuçlarının basit çoklu regresyon analizine benzer şekilde yorumlanabilmesine olanak sağlamaktadır.

Analizde kullanılan bu tür ilişkisel verilerin doğası gereği sistematik olarak bağımlı olması dolayısıyla bağımsız değişkenler arası oto korelâsyonun bir iç sorun olarak bulunmaktadır. En küçük kareler yöntemi bu durumda kullanılamamaktadır. En küçük kareler yöntemini kullanmakta ısrar ederek otokorelasyondan kurtulabilmek için gereken işlemleri denemektense çok safhalı ilişki düzeni, daha iyi bir alternatif model seçeneği olmaktadır. Model, hem matris düzenindeki verileri direkt karşılaştırmaya olanak sağlamakta hem de tahmin hataları arasındaki bağımlılık sorununu düzeltmektedir[115].

Çok safhalı ilişki düzeni, matrislerden oluşan bağımsız değişkenlerin yine bir matristen oluşan bağımsız değişkeninin ortalamaları arasındaki ilişkiyi ölçen nanparametrik bir istatistik algoritmadır. Bu algoritma ilk olarak aynı matris adreslerindeki bağımlı ve bağımsız değişken değerleri arasında standart bir çoklu regresyon analizi uygulamaktadır. Ardından bağımlı matrisin satır ve sütunlarının sırasını rastgele değiştirerek ilişkiyi yeniden hesaplamaktadır. İstenilen standart hata terim hesaplamasını yapmak için bu değiştirme işlemi çok sayıda (bu durumda 5.000 kere) tekrarlanmaktadır. Böylelikle bu yöntem sayesinde iki matris arasındaki ilişkinin rastlantı eseri olup olmadığı tespit edilmekte, ayrıca oto korelâsyon problemi için de çözüm üretilmektedir[116].

Sonuçların sağlamlığını kontrol etmek için aşağıda geçerlilik analizi bölümünde de değinildiği gibi genel en küçük kareler rastgele etki regresyon analizi ile (aynı zamanda en küçük kareler kukla değişken modeli olarak bilinen) sabit etki

[114] Krackhardt, a.g.e., s. 368; Tsai, a.g.e., s. 185; Chen v.d. (b), a.g.e s. 109.
[115] Krackhardt, a.g.e., s. 368.
[116] Michael Kilduff ve David Krackhardt, "The structural analysis of the internal market for reputation in organizations, 'Bringing the individual back'", **Academic Management Journal**, No: 37, 1994, s. 104.

regresyon analizleri de kullanılmıştır. Bu ek analiz modellerinin sonuç şablonu, çok safhalı ilişki düzeni modeli analizinin oluşturduğu ile aynı çıkmıştır.

Üçüncü bağımlı değişken olan rakibe saldırı şiddeti için ise Poisson ve negatif Binom dağılım modeli kullanılacaktır. Poisson modelinin değişken çıktılarındaki gerçek dağılımı ölçmede yetersiz kaldığı göz önüne alınarak, ilişki analizinde aşırı dağılım sorununu kontrol etmek için Poisson dağılımının bir versiyonu olan negatif (formülünde negatif üstel ibare kullanıldığı için böyle isimlendirilen) Binom dağılımı kullanılmaktadır[117]. İkinci bağımlı değişken olan yöneticilerin tepki kararını belirleyen bağımsız değişkenler için hem ikincil hem de birincil verilerden yararlanılmaktadır. Verilerin analiz için hazırlanması ve kontrolünde Microsoft Excell (Windows 7 için) ve SPSS (dosya sürümü: 13.0.0.246) paket programları kullanılmıştır.

Değişkenlerin istatistik testlerden önce 'Z' dağılım merkezli dönüşümleri yapılarak hataları normalize edilmiştir. Etkileşim (düzenleyici değişken) durumunda ise ortalama merkezli bağımsız değişkenlerin değerleri çarpılarak izleyen analiz için terimler yaratılmıştır[118]. İkili verilerin mukayesesi (birbiri ile oranlanması), aralarındaki farkın odak birimin ortalamasına bölümü ile elde edilmektedir. Aşağıda araştırmanın genel görünümü verilecek ardından, değişkenler arasındaki ilişkiler ilgili başlıklar altında incelenecektir.

C. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Örgüt yöneticisinin algıladığı rekabet gerilimi, fark etme uyarımlarına bağlı bulunmaktadır. Yönetici örgüt hareketlerine karşı rakiplerde bulduğu çok sayıda yansıma arasından örgüt amaçları açısından potansiyel olarak problemli olanı ayırmak zorundadır. Çünkü psikolojik olarak tehdit algılama güdüsü fırsat algılama

[117] Tsai, a.g.e., s. 185; Chen v.d. (b), a.g.e s. 109-111.
[118] Reuben M. Baron ve David A. Kenny, "The moderator- mediator distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations", **Journal of Personality and Social Psychology**, No: 51/6, 1986, s. 1177.

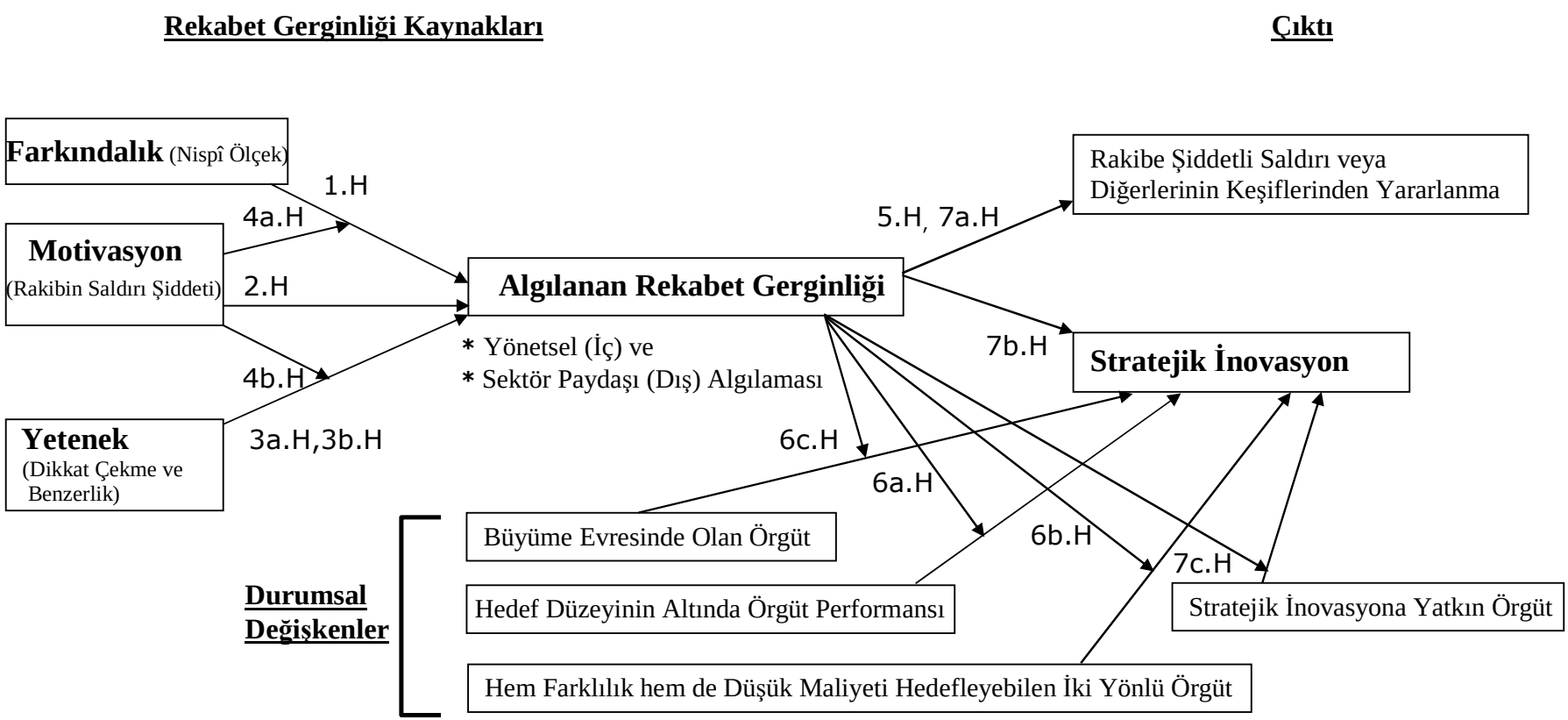
güdüsünden daha güçlüdür[119]. Bu nedenle örgütler arası ilişkilerde saldırgan tavırlar sergilemekten çok, rakipler tarafından oluşturulan tehditler için tedbir getirmek tercih edilmektedir. Örgütün sürdürülebilir büyüme ve kârlılık genel hedefine doğru yönelttiği çabaların güvenliği, saldırıdan daha çok savunma güdüsünü ön plana çıkarmaktadır.

Yüksek rekabet şiddetinin örgütte rakibine karşı saldırgan (fiyat ayarlaması, keşiflerin taklit ve ikamesi veya rakip pazara giriş gibi kısa dönemde sonuç alınacak araçlar ile misilleme yaparak) tavır almaktan çok sakınma (stratejik inovasyonlar gibi uzun dönemde sonuç alınacak araçlar kullanma) yarattığı savını araştırmak gerekmektedir.

Araştırma esas itibariyle tanımlayıcı ve kısmen de keşfedici nitelikte bir çalışmadır. Şekil-12'de araştırma modeli gösterilmektedir. Şekil-12'de gösterildiği gibi örgütün algıladığı rekabet geriliminin sebeplerinin ardından, stratejik inovasyon ile diğer rekabete tepki çeşitleri olan rakibe doğrudan saldırı veya diğerlerinin keşiflerinden yararlanma sonuçlarına katkısı incelenmektedir. Örgütler için stratejik kararların hepsi hemen uygulamaya dönüşmemektedir. Örneğin inovasyon kararları ile uygulanması arasında genellikle iki yılı aşkın bir zaman bulunmaktadır.

Karar ve uygulamalar zaman açışından örtüşmediği için modelde son olarak rekabet geriliminin anılan stratejik kararlara katkısı incelenmektedir. Kontrol değişkenlerinin de yer aldığı tam araştırma modeli Ek-8'dedir. Sadelik açısından Şekil-12'de sadece bağımlı, bağımsız ve (kategorik) durumsal değişkenlere yer verilmiştir.

[119] Sara Kiesler ve Lee Sproul, "Managerial response to changing environments: Perspectives on problem sensing from social cognition", **Administrative Science Quarterly**, No: 27, 1982, s. 551-552.



Şekil 12. Rekabet Gerginliği Modeli.

Ç. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmamızda, literatür bilgileri temel alınarak, araştırma amacına uygun şekilde belirlenen hipotezler aşağıda sıralanmıştır. Araştırmada kullanılan sıfır hipotezlerine gösterim sadeliği adına burada değil, ilgili hipotez testine geçildiğinde gösterilecektir. Bilindiği gibi sıfır hipotezleri ilişkinin olmadığını önermektedir.

1. Hipotez: Odak örgüte oranla rakibin ölçeği ne kadar büyükse hissedilen gerginlik de o kadar artar.

2. Hipotez: Odak örgüte rakibin saldırı şiddeti ne kadar büyükse, hissedilen gerginlik de o kadar artar.

3a. Hipotezi: Rakibin odak örgütün dikkatini çekme yeteneği ne kadar büyükse hissedilen gerginlik de o kadar artar.

3b. Hipotezi: Rakibin odak örgüte benzerliği ne kadar fazlaysa hissedilen gerginlik de o kadar artar.

4a. Hipotezi: Rakibin saldırı şiddeti nispi ölçek ve hissedilen gerginlik arasındaki ilişkiyi ayarlar: Rakibin saldırı şiddeti arttıkça, nispi ölçek ve hissedilen gerginlik arasındaki olumlu ilişki de o kadar artar (Bkz. Şekil 12).

4b. Hipotezi: Rakibin saldırı şiddeti rakibin yarışma yeteneği ve hissedilen gerginlik arasındaki ilişkiyi ayarlar: Rakibin saldırı şiddeti arttıkça, rakibin yarışma yeteneği ve hissedilen gerginlik arasındaki olumlu ilişki de o kadar artar (Bkz. Şekil 12).

5. Hipotez: Maddi yapısal gerginlik kontrol altına alındığında, hissedilen gerginlik ne kadar büyükse örgütün rakip pazarlarına saldırıları da o kadar artar.

6a. Hipotezi: Hedef düzeyinin altındaki örgüt başarısı durumunda, hissedilen gerginlik ne kadar büyükse örgütün stratejik inovasyon uygulaması da o kadar artar.

6b. Hipotezi: İki yönlü işletmelerde, hissedilen gerginlik ne kadar büyükse örgütün stratejik inovasyon uygulaması da o kadar artar.

6c. Hipotezi: Büyüme evresindeki örgütlerde, hissedilen gerginlik ne kadar büyükse örgütün stratejik inovasyon uygulaması da o kadar artar.

7a. Hipotezi: Hissedilen gerginlik ne kadar büyükse örgüt yöneticilerinin rakibe direkt saldırı veya başkalarının keşiflerinden yararlanma kararı verme olasılığı da o kadar artar.

7b. Hipotezi: Hissedilen gerginlik ne kadar büyükse örgüt yöneticilerinin stratejik inovasyon kararı verme olasılığı da o kadar artar.

7c. Hipotezi: Stratejik inovasyon uygulamasına yatkın örgütlerde rekabet gerilimi örgüt yöneticilerinin stratejik inovasyon kararı verme olasılığını arttırır.

D. ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu başlık altında araştırmamıza katılan işletmelerin demografik çzelliklerine ilişkin buldular verilmektedir.

1. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Araştırma döneminde yurt içi uçuş yapılan toplam 156 adet iç hat rotası belirlenmiştir. Bu uçuş rotalarının ve taşınan yolcuların işletmelere dağılımı Tablo 10'da görülmektedir.

Tablo 10. Havayolu İç Hat ve Yolcu Sayıları Dağılımı

Yolcu Sayısı (Bin Kişi)	Rota Sayısı	2005	2006	2007	2008	2009	2010
ANADOLU JET	48				1.827	2.870	5.000
ATLAS JET	13	557	2.465	867	910	2.645	3.068
BORA JET	24					1.051	1.219
GÜNEŞ EXPRESS	47	522	731	812	3.071	4.063	4.713
İZ-AIR	19		437	572	706	841	975
KTHY	1	650	911	1.012	1.062	984	1.142
ONUR	17	2.280	3.196	3.549	3.726	5.453	6.325
PEGASUS	40	1.031	1.444	1.604	1.684	3.587	4.161
SIKAY	11	341	478	531	557	2.548	2.956
THY	39	15.149	21.233	23.575	24.754	25.086	29.100

Araştırmanın ikinci safhası olan anket yöntemini kullanarak veri toplama safhasında yönetici algılama ve kararlarının sorgulanması için Kasım 2010 ve Nisan 2011 ayları arasında yukarıda açıklanan araştırma süreci izlenmiştir.

İç değerlemeyi oluşturacak 126 havayolu firma yöneticisi ve pay sahibinin, sektörde en az beş yıllık deneyimi bulunmaktadır. Dış değerlemeyi yapacak 55 uzman (39 turizm şirketi yöneticisi, en büyük 5 sigorta şirket yöneticisi, 2 borsa analisti, Türkiye'nin en büyük havaalanı olan İstanbul Atatürk Havaalanı'nın 1 uçuş kontrol amiri ve 1 meydan müdürü, 7 araştırma dışı tutulan havayolu firma yöneticisi) ise sektörde en az 15 yıllık deneyimi olanların seçilmesi ile oluşmaktadır. Havayolu firma yöneticilerinin ve dış paydaşların listesine resmî internet sitelerinden ve firmaların halkla ilişkiler birimlerinden ulaşılmıştır. Uygulanan anket yöntemi sonucu her bir havayolu işletmesi için iç cevaplayan sayısı 1 ile 29 arasında iken bu sayı dış değerleme için 1 ile 7 arasındadır. Soru formunda kişisel bilgilerin gizli kalması istenmiştir. Araştırmaya konu olan, mevcut ve potansiyel rekabet durumunda bulunan havayolu işletmelerinin kuruluş yılları ve yaşları, Tablo 11'de görüldüğü gibidir.

Tablo 11. Havayolu İşletmelerinin Kuruluş Yılları ve Yaşları

Firma yaşları	Kuruluş	2011
ANADOLU JET	2008	3
ATLAS JET	2001	10
BORA JET	2008	3
GÜNEŞ EXPRESS	1989	22
İZ-AIR	2005	6
KTHY(iflas2010)	1975	36
ONUR	1992	19
PEGASUS	1989	22
SIKAY	2000	11
THY	1933	78
FLY	2003	8
FREEBIRD	1989	22
TURKUAZ(iflas2010)	2006	5
MNG	1989	22

2. GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ

a. Geçerlilik Analizleri

Araştırmanın geçerlilik analizi aşamasında İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Bölümü ile Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde çalışan üç uzmana hazırlanan soru formunda yer alan soruların literatürde aynı tür değişkenleri ölçmede kullanılmaları ile ilgili görüş sorulmuş, gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Böylelikle kullanılan ölçeğin içerik geçerliliği sağlanmıştır.

Ayrıca araştırma uygulaması bölümünde anlatıldığı gibi soru formunun anlaşılırlığı ve geçerliliği yapılan bir pilot çalışma ile arttırılmıştır. Tahmin geçerliliği için yapılan bu pilot çalışma öncesinde de konunun profesyonel uygulayıcısı olan kamu ve özel işletme çalışanları ile mülakatlar yapılarak aynı soru formu birkaç kez kullanılmış birbiri ile tutarlı sonuçlar elde edilmiştir.

Araştırmada kullanılan değişkenlerin doğrusal regresyon denklemi oluşturup oluşturamayacağını araştırmak için matris hücreleri dönüştürmeye tabi tutulmuştur. Dönüşümler, korelâsyon katsayısını bire yaklaştıracak doğrulaştırma çabalarıdır. Karekök, doğal logaritma, logaritmik, üstel arttırmalar, mutlak değer, negatif, sabit çarpım ya da ekleme dönüşümleri sonucunda ilişki düzeylerinde belirgin bir değişiklik olmamıştır. En iyi sonuç, ikili verilerin tersini alarak elde edildiğinden tüm değişkenlerin hiperbolik dönüşümleri (tersi alınarak) modelde kullanılmıştır. Böylelikle sıfır noktası keyfî olarak seçilen aralıklı ölçeklerde sıfırın mutlak sıfır olmamasının yarattığı hassasiyet de ortadan kaldırılmış, sıfır varsayılan girdilere en büyük değer atanmış olmaktadır. Mutlak sıfırın bilindiği gibi çarpma ve bölme işlemlerinde özel etkileri bulunmaktadır.

Dönüşümlerde elde edilen korelâsyon katsayıları önceki doğrusal (r_{yx}) ve eğrisel korelâsyon katsayılarından (r_{yxx}^2) genel olarak belirgin biçimde büyük olmakla birlikte bazı değişkenler arası ilişkiler için daha küçük korelâsyon katsayı değerleri de verebilmektedir. Ancak bu değişim korelâsyon katsayılarının testinde anlamlılık düzeyi açısından bir kayba neden olmamaktadır.

Kullanılan soru formunda iki yönlülükle ilgili verinin geçerlilik kontrolü için işletmede pazara hızlı ürün sunma ve verimlilik yeteneklerinin bir arada bulunup bulunmadığı sorulmuştur[120].

Her ne kadar ana kütle verileri ile çalışılsa da ulaşılamayan veya yanıt alamadığımız iç ve dış paydaşların araştırmamızın geçerliliğini azaltmaması açısından aşağıdaki örnek modeli incelemeleri yapılmıştır:

(1) Tahmin hataları arasında bağımlılık olmaması (e'lerin birbirinden bağımsız olması). Kullanılan analiz tekniği (MRQAP) oto korelâsyon problemine bağışık bir model kullanmaktadır[121].

(2) Tahmin hatalarının varyanslarının eşit olması (sabit varyanslılık). Değişken varyanslılık (heterokodensite) problemini bertaraf etmek ve aşırı dağılım sorununu kontrol etmek için ilk beş hipotezin testinde negatif Binom ilişki analizi kullanılmıştır[122]. Değişkenlerde dönüşümler yapılmıştır. Daha sonraki hipotez testleri için modele dâhil edilen değişkenler sayesinde analize giren tahmin hataları normal dağılmaktadır.

(3) Bağımsız değişkenlerin bağımsız olması. Analizimizde çoklu doğrusal bağlantı probleminin olup olmadığını ortaya çıkarmak için, kullanılan en önemli ve etkin yöntem olan varyans artış faktörleri yöntemi (İng. Variance inflation factors) kullanılmıştır[123]. Algılanan gerilimi tahmin etmek için yapılan analizde VIF değerleri 0,91 den 2,64 e kadar değerler almaktadır. Ortalama VIF değeri 1,38 çıkarak ciddi bir çoklu doğrusal bağlantı problemi olmadığını göstermektedir. Odak örgütün saldırılarını tahmin etmek için yapılan analizde VIF değerleri 1,11 den 2,88 e kadar değerler alırken ortalama VIF değeri 1,98 çıkarak yine ciddi bir çoklu doğrusal bağlantı problemi olmadığını göstermiştir. Stratejik inovasyon uygulaması tahminine yönelik analizde VIF değerleri 2,11 den 2,88 e kadar değerler alırken ortalama VIF değeri 2,44 çıkmış ayrıca yönetim kararlarını tahmin edeceğimiz analizde VIF değerleri 0,96 dan 2,16 ya kadar değerler alırken ortalama VIF değeri 1,72 çıkarak

[120] Çapraz sorularla geçerlilik sınama örnekleri için bz.: Krackhardt, a.g.e., s. 368; Tsai, a.g.e., s. 183; Chen v.d. (b), a.g.e s. 109.
[121] David Dekker, David Crackhardt ve Tom Snijders, "Multicollinearity robust QAP for multiple regression", **NAACSOS Konferansında yapılan bildiri**, Mart, 2003, s, 1-5.
[122] Tsai, a.g.e., s. 185; Chen v.d. (b), a.g.e s. 109-111.
[123] Orhunbilge (a), a.g.e., s. 241-252.

yine ciddi bir çoklu doğrusal bağlantı problemi olmadığını göstermiştir. Aslında adım adım regresyon kullanan analiz tekniğimiz MRQAP bağımsız değişkenlerden diğerleri ile ilişkisi olmayan fakat bağımlı değişkeni en çok etkileyenleri seçtiğinden çoklu doğrusal bağlantıya mani olmaktadır[124]. Gerçekten de yapılan incelemede modellerde ve hipotez testlerinde çoklu doğrusal bağlantı problemi olmadığı görülmektedir.

(4) Hataların normal dağılması (normallik). Normallik sağlanmaması problemini diğer bir deyişle aşırı dağılım problemini düzeltmek için, genellikle çıktı olarak elde edilen bağımlı değişkende dağılım miktarını az ölçen Poisson modeli yerine negatif binom regresyon modeli uygulanmıştır. Sıfır hipotezleri için, aşırı dağılım parametresinin (α) modelimizde sıfıra eşitlendiği bir test uygulanmıştır[125]. Test istatistiklerinin (G^2) hepsi çok belirgin olarak aşırı dağılımı kanıtladıklarından negatif Binom regresyon modelinin Poisson regresyonuna tercih edilmesi gerektiğini göstermekteydiler.

b. Güvenilirlik Analizleri

Kullanılan form, sorulara cevap vermek için seçilen toplam kırk kişilik dört ayrı gruba iki değişik zamanda uygulanmıştır. Aralarında belirgin bir farklılık olup olmadığını tespit etmek maksadıyla iki zaman arasında verilen cevaplar arasında yapılan ilişki gücü analizinde korelâsyon katsayısı % 86,4 ve anlamlılık düzeyi ($p< 0,01$) % 99'dan büyük olduğundan ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmiştir.

Soru formunu cevaplayanların güvenilirliği üzerinde dururken ilişki gücünü ölçmek için grup içi korelâsyon (ICC) kullanılmaktadır[126]. Bu maksatla, Shrout ve Fleiss, özel bir deneysel tasarım ile güven sınırları belirlenen altı değişik hesaplama uygulaması oluşturmuşlardır. Bu uygulamalarda belirli sayıda (k) değerlendiricinin belirli konulardaki değerlemeleri (puanlama) hakkında oluşabilecek altı farklı durum incelenmektedir:

---

[124] A.e. s. 241.
[125] Chen v.d. (b), a.g.e s. 109; J.Scott Long ve Jeremy Freese, **Regression models for categorical dependent variables using stata**, 2nci Baskı, Stata Press, 2006, s. 446.
[126] Shrout ve Fleiss, a.g.e., 3420-3428.

- ICC1: Her bir konu farklı bir yargı ile puanlanmakta ve bu yargılar rastgele seçilmektedir. Bu tek yönlü değişkenlik analizi rastgele etkiler modelidir (İng. one way ANOVA random effects model). Bu durum, puanlayıcıların değerlemelerinin ortalamaları arasındaki değişimlere hassastır. Ayrıca mutlak uzlaşmayı ölçmektedir.
- ICC2: Rastgele seçilen belirli bir sayıdaki (k) örnek yargı, her bir konuya puan vermektedir. Ölçüm, puanlamalardaki mutlak uzlaşmalardan biri olmaktadır.
- ICC3: Her bir konuya, sabitlenmiş bir sayıda (k) yargı puanı verilmektedir. Daha geniş bir yargı kütlesi için genelleştirmeye gidilmemektedir. ICC2 ve ICC3, yargılardaki ortalama farkını atamaktadır fakat puanlayıcıların yargıları arasındaki etkileşimlere hassastır. Bu iki durum arasındaki farklılık, puanlayıcıların sabit ya da rastgele etkileyen olarak görülmesi noktasındadır.

Daha sonra, bu durumların her biri için güvenilirliğin tek bir puanlama için mi yoksa tüm (k) puanlamaların ortalaması için mi olacağı sorgulanmaktadır (Bir puanlama durumu ortalama inter-korelâsyona, tüm (k) puanlamalar durumu ise Spearman Brown ayarlanmış güvenilirliğe eşittir).

Tablo 12. Grup içi Korelâsyon Katsayıları

	Grup içi Korelâsyon (a)	% 95 Güven Sınırı		Gerçek 0 Değeri ile F Testi			
		Alt Sınır	Üst Sınır	Değer	df1	df2	Anlamlılık (Sig)
Tek Puanlar	0,171(b)	,083	,418	19,182	9,0	783	0,000
Ortalama Puanlar	0,948(c)	,889	,984	19,182	9,0	783	0,000

Not: Rastgele kişisel etkiler ve sabitlenmiş puanlama etkileri içeren iki yönlü karışık etkiler modeli.
Cronbach's Alpha = 0,948; n = 88.
(a) C tipi grupiçi korelasyon katsayıları ara puanlama değişikliğinin, payda değişiminde ihmal edildiği bir tutarlılık tanımlaması kullanmaktadır.
(b) Etkileşim etkisi olsun ya da olmasın puanlama yapan aynıdır.
(c) Etkileşim etkisinin omadığı varsayılarak puan hesaplanır çünkü aksi halde ölçüm yapılamamaktadır.

Havayolu işletmelerinin her biri için değerlemelerinin iç tutarlılığı ve güvenilirliğini kontrol etmek maksadıyla Shrout ve Fleiss'in yöntemi ile SPSS 13 paket programı kullanılarak, grup içi korelâsyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 12'de görülmektedir.

Ortalama grup içi korelâsyon katsayısı (ICC1) 0,17, dokuz rakip havayolu işletmesinin, tüm puanlayıcılar bazında oldukça tutarlı olduklarını göstermektedir[127]. Ayrıca ortalama grup içi korelâsyon katsayısı (ICC2) 0,95 göstermektedir ki rakiplerin puanlamasının grup ortalamaları kararlıdır[128]. Böylelikle rakip işletme ikililerinin her birinin bir araya gelmeleri desteklenmektedir.

3. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLERİN ARAŞTIRILMASI

Rekabet gerilimi ve buna bağlı olarak gelişen rekabet hareketleri araştırmalarında olduğu gibi tezimizde de kullanılan başlıca değişkenlerin ortalama değerleri, standart sapmaları ve aralarındaki ilişkilere ait analiz sonuçları Tablo 13'de gösterilmektedir.

Tezimizde araştırılan rekabet gerilimi algılaması için 10 havayolu işletmesi, toplam olarak 90 (veya 9x10) işletme çifti (örgüt ikilisi) oluşturmaktadır. Ancak gerek bazı işletmelerin hukuksal durumu gerekse sahip oldukları yetkinlikler sebebi ile rekabet gerilimini etkileyen değişkenlerin bazılarında devre dışı kalmışlardır. Böylece ana kütle sayısı, rakip pazara saldırı için (N=72), rakibin saldırı şiddeti için (N=72), 2005,2006 ve 2007 yıllarındaki nispî ölçek için (N=54), 2008 nispî ölçek için (N=72), tüm yapısal gerilimler için ise (N=72) olmak üzere değişiklik göstermektedir. Havayolu şirketleri iflas etseler de eski yöneticilerine ulaşılarak işletmenin geçmiş durumu ve diğer işletmeler ile ilgili fikirleri ve değerlemeleri alınmaya çalışılmıştır.

---

[127] Lawrence R. James, "Aggregation bias in estimating perceptual agreement", **Journal of Applied Psychology**, No: 67, 1982, s. 219–220; Chen v.d. (b), a.g.e s. 108.

[128] Paul D. Bliese, "Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis", Editörler: K. J. Klein & S. W. Kozlowski **Multilevel theory, research and methods in organizations**, San Francisco: Jossey-Bass, 2000, s. 349–381.

Tablo 13. Değişkenlere İlişkin Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Değişkenler Arası Korelâsyonlar 1[a]

Değişkenler	Ortalama	S.S.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1.Rekabet Gerilimi İç Değerleme	1,649	1,948																						
2.Rekabet Gerilimi Dış Değerleme	1,376	1,485	0,528**																					
3.Rakip Pazara Saldırı	1,711	3,034	0,482**	0,258*																				
4.2005 Nispî Ölçek	2,712	5,091	0,258	0,261	-0,081																			
5.2006 Nispî Ölçek	3,552	7,946	0,232	0,246	-0,077	0,994**																		
6.2007 Nispî Ölçek	3,989	9,511	0,227	0,245	-0,074	0,989**	0,999**																	
7.2008 Nispî Ölçek	3,839	9,653	0,244	0,172	-0,077	0,986**	0,998**	1,000**																
8.2009 Nispî Ölçek	7,895	31,124	-0,176	0,217	-0,081	0,985**	0,998**	0,999**	1,000**															
9.2010 Nispî Ölçek	7,307	27,478	-0,176	0,220	-0,083	0,979**	0,992**	0,995**	0,995**	0,996**														
10.Rakibin Saldırı Şiddeti	1,711	3,034	0,166	0,250*	0,288*	-0,014	-0,042	-0,049	-0,071	-0,093	-0,090													
11.Dikkat Çekme	0,015	1,031	-0,013	0,271	-0,048	0,648*	0,668*	0,672*	0,673*	0,406	0,441	0,080												
12.Benzerlik	-5,994	44,509	0,087	0,355*	0,065	-0,030	-0,002	0,006	0,010	0,015	0,015	0,065	0,059											
13.Yapısal Gerilim 05-06	-0,000	0,156	-0,390**	-0,283**	-0,261**	0,164	0,108	0,093	0,093	0,027	0,033	0,195	-0,065	0,001										
14.Yapısal Gerilim 06-07	-0,013	0,034	-0,390*	-0,283*	-0,386*	-0,114	-0,057	-0,042	-0,037	0,042	0,036	-0,526**	0,058	-0,043	-0,635**									
15.Yapısal Gerilim 07-08	-0,014	0,096	-0,091	-0,060	-0,395**	0,025	0,046	0,052	0,022	0,025	0,025	-0,122	0,108	-0,036	0,114	0,482*								
16.Yapısal Gerilim 08-09	-0,025	0,073	-0,350*	-0,275*	-0,465**	-0,017	-0,007	-0,005	0,020	0,080	0,075	-0,342*	-0,062	-0,057	0,121	0,388*	0,027							
17.Yapısal Gerilim 09-10	-0,007	0,015	-0,306*	-0,231*	-0,439**	-0,103	-0,050	-0,036	0,019	0,059	0,058	-0,707**	0,024	-0,049	-0,431**	0,609**	-0,085	0,278*						
18.Rakibin Ortak Olmayan Rota Yoğ.Ort	2,043	0,662	-0,092	-0,304**	-0,013	0,246	0,211	0,200	0,190	-0,085	-0,070	0,009	-0,092	-0,182	0,144	-0,207	-0,023	0,272	0,006					
19.Rakibin Ortak olmayan Rota Sayısı	22,589	14,584	-0,331*	-0,258*	-0,031	-0,108	-0,092	-0,091	-0,086	-0,016	-0,020	0,107	0,027	0,000	-0,145	0,175	0,000	0,172	-0,027	-0,027				
20.İlk Rakibe Saldırı Kararı	0,489	2,130	0,214	0,348**	0,304**	-0,039	-0,077	-0,061	-0,056	-0,045	-0,040	0,055	0,048	0,040	-0,032	0,016	0,022	0,025	0,025	-0,203	0,105			
21.İlk Rakibi Taklit Kararı	0,289	0,654	0,286*	0,434**	0,238	-0,062	-0,086	-0,070	-0,065	-0,030	-0,066	0,115	0,182	0,062	-0,001	-0,101	0,020	0,080	0,075	-0,076	-0,080	0,584**		
22.İlk Rakibe Stratejik İnovasyon Karar	0,578	1,577	0,365**	0,524**	0,399**	-0,045	-0,091	-0,073	-0,067	-0,063	-0,044	0,172	0,080	0,050	-0,136	-0,052	0,019	0,059	0,058	-0,164	0,069	0,868**	0,635**	
23.Uyg. Ort. Stratejik İnovasyon Sayısı	0,554	0,432	0,146	-0,110	0,228**	-0,182	-0,020	-0,026	-0,030	0,017	-0,183	0,007	-0,017	-0,200	0,185	-0,310	0,020	0,080	0,075	0,473	0,230	0,326*	0,170	0,243*

a: N=90, Rakip pazara saldırı için (N=72), Rakibin saldırı şiddeti için (N=72), 2005,2006 ve 2007 nispî ölçek için (N=54), 2008 nispî ölçek için (N=72), Tüm yapısal gerilimler için ise (N=72)dir.

* p< 0.05

** p< 0.01

Tablo 13'de görüldüğü gibi yıllara ait işletmelerin birbirleriyle mukayese edilen nispî ölçeklerinin tümü çok yüksek oranda, yapısal gerilim de kendi içinde (beş yıl farkının üçü düzeyinde) ilişkili sonuçlar vermektedir. Bu doğrultuda anılan değişkenlerin yıl bazında değil ortalama tek bir değişken olarak değerlendirilmelerinin mümkün olduğu noktasına ulaşılmaktadır.

Sadece Tablo 13'e bakarak da algılanan rekabet gerilimine dair oluşturulan modelin tutarlılığı hakkında öngörüde bulunmak olası görünmektedir: İç değerleme ile dış değerlendiricilerin rekabet gerilimi algılamaları arasında yüksek oranda pozitif ilişki bulunmuştur ($r = 0,528$, $p<0,01$). Aynı zamanda Tablo 13'de görüldüğü gibi ilk rakibe saldırı ve taklit kararları, ayrıca stratejik inovasyon ile stratejik inovasyon kararları da beklenilene uygun olarak, belirgin bir biçimde pozitif ilişki sergilemektedirler.

Ayrıca model genel olarak ele alındığında algılanan rekabet geriliminin, farkındalık (nispî ölçek), motivasyon (rakibin saldırı şiddeti) ve yetenek (dikkat çekme ve benzerlik) bağımsız değişkenleri ile rakibe saldırı şiddeti bağımlı değişkeni arasındaki aracı (İng. mediator) rolü göze çarpmaktadır. Tablo 13'de görüldüğü gibi bağımsız değişkenlerden sadece dikkat çekmenin bağımlı değişkenle 2005-2008 yılları arasında anlamlı bir ilişkisi vardır. Bu ilişki de tüm araştırma yılları kapsamında (aracılık durumunda anlamlı ilişki olmaması beklenmektedir) araştırma güven aralığının dışına ($p>0,5$) çıkmaktadır (Bkz. Tablo 14). Böylece algılanan rekabet gerilimi, aracı değişkenin genel çözümsel değerlendirmelerine uygun bir yapı sergilemektedir[129]. Bu durum diğer bağımlı değişkenler olan rakibe saldırı, rakibi taklit, stratejik inovasyon kararları ile uygulanan stratejik inovasyonlar için de geçerlidir (Bkz. Tablo 13). Bu değişkenler ile rekabet geriliminin aracılık etkisi olmadan rekabet gerilimi kaynakları olan bağımsız değişkenler arasında anlamlı doğrudan bir ilişki bulunmamaktadır.

Rekabet geriliminin başlıca kaynağı olan motivasyon değişkeninin belirleyici unsuru olarak alınan rakibin saldırı şiddetinin düzenleyici(İng. moderator) etkisi için

[129] Baron ve Kenny, a.g.e., s. 1176.

ise koşullar farklıdır[130]. Düzenleyici değişken olan rakibin saldırı şiddeti sürekli bir özellik taşırken bağımsız değişkenler olan nispî ölçek, dikkat çekme ve benzerlik, kesinlik ve koşulsuzluk (İng. categorical) özelliği göstermektedir. Bu durumda düzenleme (ayarlama) etkisini ölçmek için düzenleyici değişkenin fonksiyonu olarak bağımsız değişkenin nasıl değiştiğini önceden bilmek gerekmektedir[131]. Düzenleyici değişkenin pek çok seviyesi olduğundan genel olarak düzenleyici değişkenin fonksiyonu olarak bağımsız değişkenin değişeceği değerlendirmesini yapmak mümkün bulunmamaktadır[132]. Bu değişkenler arası sebep sonuç ilişkilerine aşağıda değinilecek olmakla birlikte, motivasyonun göstergesi olan düzenleyici değişkenin (rakibin saldırı şiddeti) rekabet gerilimini yaratan diğer iki bağımsız değişken olan farkındalık (nispî ölçek) ve yetenek (dikkat çekme ve benzerlik) ile anlamlı, direkt ilişkilerinin bulunmadığı Tablo 14'te görülmektedir.Düzenleyici değişkenin genel çözümsel değerlemesine uygun olan bu durum, aynı zamanda Tablo 17'de görüldüğü gibi daha sonraki modelde kullanılan algılanan rekabet gerginliği düzenleyici değişkeni ile kategorik bağımsız değişkenler olan, büyüme evresinde olmak, hedef düzeyinin altında örgüt performansı, hem farklılık hem de düşük maliyeti hedefleyen iki yönlü örgüt olmak arasında da geçerlidir.

Ayrıca ilk rakibe saldırı kararları ile uygulanan ortalama yıllık stratejik inovasyonlar arasında yine anlamlı pozitif ilişki göze çarpmaktadır ($r = 0,326$, $p<0,05$). Nispî ölçekler ile dikkat çekme, rakibin saldırı şiddeti ile rakip pazara saldırı ve rekabet gerilimi yine beklendiği gibi anlamlı pozitif ilişki sergilemektedir.

Geçerlilik analizleri bölümünde de değinildiği gibi ilişkinin gücünü arttırabilecek matris hücreleri bazında dönüşümler denenmiş, iyileştirmeler yapılmış, yorumu engellemeyecek tarzda, yıl bazındaki değişkenler bir araya getirilerek bir sonraki korelâsyon tablosunda (Tablo 14) sunulmuştur. Tablo 14'de Tablo 13'deki değişkenlere ait korelâsyon katsayı değerlerinde belirgin bir değişiklik bulunmazken modellere eklenebilecek diğer kontrol değişkenlerine de yer verilmiştir.

---

[130] Moderatör değişkenin diğer aracı değişkenlerden ilk farkı bağımsız değişken ile aralarında bir sebep sonuç ilişkisi bulunmamasıdır.

[131] Jacob Cohen, Patricia Cohen, Stephen G. West, Leona S. Aiken, **Applied multiple regression/ correlation analysis for the behavioral sciences**, Ed. Debra Riegert, 3'üncü Baskı, Lawrence Erlbaum Associates Inc. New Jersey, 2003, s. 676-677.

[132] A.e., s.1175.

Tablo 14. Değişkenlere İlişkin Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Değişkenler Arası Korelâsyonlar 2[a]

Değişkenler	Ortalama	S.S.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1.Rekabet Gerilimi Birleşik Değerleme	1, 433	1,399																						
2.Rekabet Gerilimi Dış Değerleme	8,660	20,468	0,474**																					
3.Rakip Pazara Saldırı	1,711	3,034	0,469**	0,274*																				
4.Nispî Ölçek 2005-10	4,803	12,328	-0,140	-0,113	-0,061																			
5.Rakibin Saldırı Şiddeti	1,711	3,034	0,318**	0,077	0,163	-0,031																		
6.Dikkat Çekme	0,015	1,031	0,164	0,150	-0,048	0,660	0,080																	
7.Benzerlik	-5,994	44,509	0,139	0,063	0,065	0,013	0,065	0,059																
8.Yapısal Gerilim 2005-10	-0,004	0,035	-0,105	-0,100	0,124	0,062	0,530**	-0,070	0,021															
9.Rakibin Ortak Olmayan Rota Sayısı	22,589	14,584	-0,101	0,163	-0,046	-0,086	0,127	0,027	0,000	-0,108														
10.Rakibin Ortak Olmayan Rota Yoğ.Ort.	2,043	0,662	-0,269**	-0,181	0,039	0,182	0,014	-0,092	-0,182	0,097	-0,027													
11.İlk Rakibe Saldırı Kararı	0,489	2,130	0,495**	0,643**	0,237	0,084	0,170	0,482	0,041	0,050	0,091	-0,125*												
12.İlk Rakibi Taklit Kararı	0,289	0,654	0,439**	0,300*	0,125	-0,080	0,043	0,083	0,058	-0,088	-0,064	0,086	0,375**											
13.İlk Rakibe Stratejik İnovasyon Kararı	0,578	1,577	-0,382	-0,612	-0,288	0,291	-0,051	0,423	-0,492	-0,039	-0,283	0,389	-0,170	-0,467										
14.Uyg. Ort. Stratejik İnovasyon Sayısı	0,554	0,432	0,273**	0,302	0,182	-0,172	-0,080	-0,039	0,214*	-0,358**	-0,014	-0,432	0,073	0,101	0,331									
15.Rekabet Gerilimi İç Değerleme	1,649	1,948	0,809**	0,326**	0,428**	-0,202	0,241*	-0,037	0,112	-0,069	-0,135	-0,149	0,299*	0,299**	-0,352	0,287**								
16.Ar-Ge Bütçesinde Kısıtlama	1,387	1,111	-0,354*	-0,111	-0,253**	-0,103	-0,070	-0,231	0,019	0,039	0,153	0,148	-0,081	-0,187	-0,051	-0,094	-0,284*							
17.Ar-Ge Harcama Oranı	1,264	1,090	-0,036	0,122	0,170	0,057	0,118	-0,000	0,068	0,069	0,375	0,346	0,084	-0,286**	0,074	0,137	0,019	0,108						
18.Büyüme Evresi Etkisi	2,593	3,815	-0,053	-0,149	0,097	0,283	-0,155	-0,214	0,147	-0,159	0,094	0,396	-0,087	-0,168	0,547	0,558*	0,158	-0,563**	0,463					
19.Hedef Düzeyinden Düşük Performans	1,848	1,944	0,200	-0,313	0,188	0,433	-0,219	-0,225	-0,194	-0,239	-0,389	0,361	-0,112	0,057	0,570	0,794**	0,385*	-0,057	-0,072	0,504				
20.Verimlilik ve Hız Yeteneği (Kontrol)	1,189	1,159	0,039	0,261*	0,126	0,182	0,106	0,263	0,095	0,037	0,076	0,037	0,226*	-0,177*	-0,439*	0,182	0,132	-0,276	0,258	0,676**	0,108			
21.İki Yönlülük (İki Elini de Kullanabilme	0,939	0,741	-0,094	0,097	0,065	0,118	0,055	0,062	0,090	0,060	0,071	0,275*	0,007	-0,170*	-0,236	0,227	0,005	0,145**	0,324*	0,653**	0,145	0,833**		
22. Yüksek Rekabetten Kaçma Güdüsü	2,206	3,247	0,161	-0,145	0,256*	-0,245	0,252	-0,390*	-0,016	0,191	0,033	0,121	-0,013	-0,018	0,270	0,037	0,251*	-0,181	0,203	0,204	0,371	-0,009	0,247	
23.Stratejik İnovasyona Uygul. Yatkınlığı	1,338	1,723	-0,115	-0,103	-0,121	-0,058	-0,124	-0,011	0,032	-0,054	-0,148	-0,080	-0,074	-0,030	0,118	0,048	-0,068	0,291*	-0,378	0,517*	0,106	0,577**	0,730**	0,351*

a: Korelâsyon katsayılarına ait değerler, hücre bazında tersi alınan değişkenler tarafından üretilmiştir; kullanılan dönüşüm hiperboliktir.

* p< 0.05

** p< 0.01

Bunlardan stratejik inovasyona yatkınlık, iki yönlülük ($r = 0,730$, $p<0,01$), araştırma ve geliştirme bütçesinde kısıtlama ($r = 0,291$, $p<0,05$) ve örgütün büyüme evresinde olması ($r = 0,517$, $p<0,05$) ile pozitif ilişkili görünmektedir. İki yönlülük, araştırma ve geliştirme bütçesi kullanma oranı ($r = 0,324$, $p<0,05$), örgütün büyüme evresinde olması ($r = 0,653$, $p<0,01$) ve rakibin rota yoğunluk ortalaması ile ($r = 0,275$, $p<0,05$) birlikte değişmektedir. Ayrıca rakip pazara saldırı ile sektör ortalamasından fazla rekabetten kaçma güdüsü birlikte değişmektedir ($r = 0,256$, $p<0,05$). Rakibin saldırı şiddeti ile 2005-2010 yılları arasındaki yapısal gerilim güçlü pozitif ilişki ($r = 0,530$, $p<0,01$) göstermektedir

Tezimiz tarafından rekabet geriliminin sebep olduğu ileri sürülen stratejik inovasyon karar ve uygulamaları ve bununla paralel olarak işletmelerin yöneticilerinin birbirleriyle karşılaştırmalı olarak stratejik inovasyon geliştirmeye yakın görüşleriyle ilgili kontrol değişkenlerinin de eklendiği ortanca değerler, standart sapmalar ve aralarındaki ilişkilere ait analiz sonuçları Tablo 14'de gösterilmektedir. Hem iç hem de dış değerlemelerin birleşik olarak kullanıldığı rekabet gerilimi matris değişkeni ile rakip pazara saldırı sayıları ($r = 0,469$, $p<0,01$), rakibin saldırı şiddeti ($r = 0,318$, $p<0,01$), ilk rakibe saldırı kararı ($r = 0,495$, $p<0,01$), ilk rakibi taklit kararı ($r = 0,439$, $p<0,01$), uygulanan ortalama stratejik inovasyon sayısı ($r = 0,273$, $p<0,01$) birlikte değişmektedirler. Uygulanan ortalama stratejik inovasyon sayısı ile hedef düzeyinden düşük performans ($r = 0,794$, $p<0,01$) da öngörüldüğü gibi kuvvetli ilişki içindedirler.

Tablo 14, hedef düzeyinden düşük performans ($r = 0,385$, $p<0,05$) ve sektör ortalamasının üstünde rekabetten kaçma güdüsünün ($r = 0,251$, $p<0,05$) öngörüldüğü gibi rekabet gerilimi ile birlikte arttığı fakat araştırma ve geliştirme bütçe kısıtlamalarının umulanın aksine rekabet gerilimi ile zıt yönlü bir ilişki içinde oldukları ön bilgilerini vermektedir.

a. Farkındalık Motivasyon ve Yetenek Değişkenlerinin Rekabet Gerilimine Etkisinin Araştırılması.

Bu konudaki hipotezler ve model (Şekil 13) aşağıda sıralanmıştır.

1. Hipotez H_0: Odak örgüte oranla rakibin ölçeğinin hissedilen gerginlik üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi yoktur.

1. Hipotez H_1: Odak örgüte oranla rakibin ölçeği ne kadar büyükse hissedilen gerginlik de o kadar artar.

2. Hipotez H_0: Odak örgüte rakibin saldırı şiddetinin hissedilen gerginlik üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi yoktur.

2. Hipotez H_1: Odak örgüte rakibin saldırı şiddeti ne kadar büyükse, hissedilen gerginlik de o kadar artar.

3a. Hipotez H_0: Rakibin odak örgütün dikkatini çekme yeteneğinin hissedilen gerginlik üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi yoktur.

3a. Hipotez H_1: Rakibin odak örgütün dikkatini çekme yeteneği ne kadar büyükse hissedilen gerginlik de o kadar artar.

3b. Hipotez H_0: Rakibin odak örgütle benzerliğinin hissedilen gerginlik üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi yoktur.

3b. Hipotez H_1: Rakibin odak örgütle benzerliği ne kadar fazlaysa hissedilen gerginlik de o kadar artar.

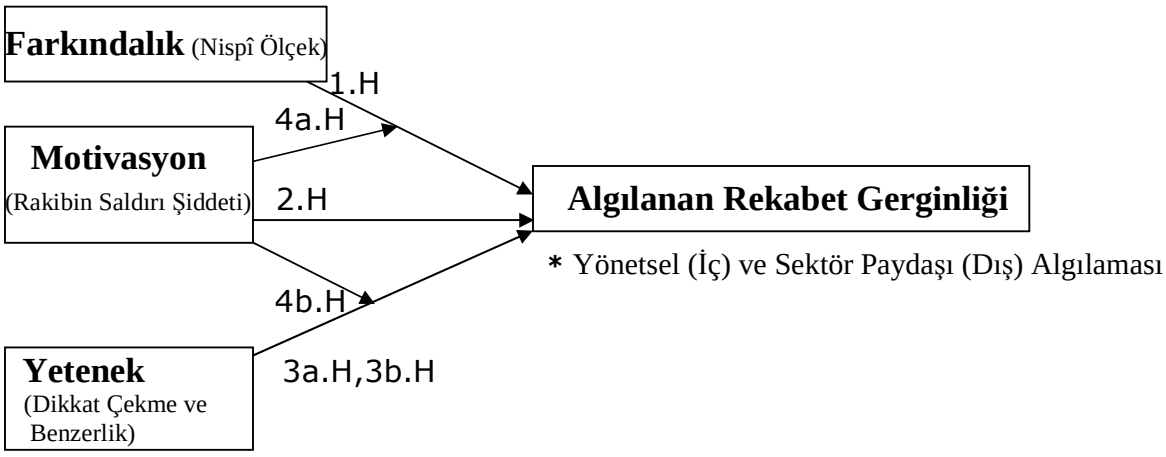
4a. Hipotez H_0: Rakibin saldırı şiddeti nispi ölçek ve hissedilen gerginlik arasındaki ilişkiyi ayarlamaz: Rakibin saldırı şiddeti artmasının, nispi ölçek ve hissedilen gerginlik üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi yoktur.

4a. Hipotez H_1: Rakibin saldırı şiddeti nispi ölçek ve hissedilen gerginlik arasındaki ilişkiyi ayarlar: Rakibin saldırı şiddeti arttıkça, nispi ölçek ve hissedilen gerginlik arasındaki olumlu ilişki de o kadar artar.

4b. Hipotez H_0: Rakibin saldırı şiddeti rakibin yarışma yeteneği ve hissedilen gerginlik arasındaki ilişkiyi ayarlamaz: Rakibin saldırı şiddeti arttıkça, rakibin yarışma yeteneği ve hissedilen gerginlik üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi yoktur.

4b. Hipotez H_1: Rakibin saldırı şiddeti rakibin yarışma yeteneği ve hissedilen gerginlik arasındaki ilişkiyi ayarlar: Rakibin saldırı şiddeti arttıkça, rakibin yarışma yeteneği ve hissedilen gerginlik arasındaki olumlu ilişki de o kadar artar.

Şekil 13'de görüldüğü gibi algılanan rekabet gerilimi etkileyen değişkenler, farkındalık, motivasyon ve yetenek perspektifini oluşturan değişkenlerdir.



Şekil 13. Rekabet Gerginliğinin Kaynakları.

Şekil 13'de görüldüğü gibi algılanan rekabet gerilimi kaynaklarından rakibin saldırı şiddetinin diğer iki bağımsız değişkenin gücünü arttırdığı savunulmaktadır.

Tablo 15, rekabet gerilimine etki ettiği varsayılan farkındalık, motivasyon ve yetenek unsurlarının, iç ve dış paydaşların gözünden tek yönlü etkisi ile ilgili sonuçları vermektedir. Tablo 15'de görüldüğü gibi ilk modelde sadece kontrol değişkenleri kullanılmıştır. Bu modelde rekabet gerilimine rakip işletmenin geçmiş performansı kuvvetle ($r = 0{,}338$, $p<0{,}01$) olumlu etki ederken yapısal gerilimin anlamlı ters etki ettiği ($r = -0{,}196$, $p<0{,}05$) görülmektedir.

İkinci modele bağımsız değişkenler eklenmiştir. Tablo 15'de görüldüğü gibi Rakibin saldırı şiddeti ($r = 0{,}415$, $p<0{,}01$) ile dikkat çekme ($r = 0{,}191$, $p<0{,}05$) rekabet gerilimini olumlu etkilerken diğer değişkenlerle anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Böylece 1nci hipotez için H_0 kabul edilerek, odak örgüte oranla rakibin ölçeği ile hissedilen gerginlik arasında ($p<0{,}05$ düzeyinde) anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. İkinci hipotez için H_0 reddedilerek odak örgüte rakibin saldırı şiddeti ne kadar büyükse, hissedilen gerginliğin de o kadar artacağını öne süren H_1 kabul edilmiştir. Üçüncü hipotezin a ve b kısımlarında, rakibin odak örgütle yarışma yeteneği (dikkat çekme ve benzerlik) ne kadar büyükse hissedilen gerginliğin de o kadar artacağını ileri sürülmektedir. Dikkat çekme değişkeni hakkındaki 3a hipotezi

için bulunan katsayı pozitif ve algılamaların % 95 güven sınırında desteklendiği bulunarak H_0 reddedilmiş dolayısı ile H_1 kabul edilmiştir. Benzerlik ile ilgili olan 3b hipotezi için ise araştırma güven sınırı için anlamlı bir algılama bulunamayarak H_0 kabul edilmiş, H_1 reddedilmiştir. Bu nedenle 3a ve 3b hipotezlerinin temsil ettiği yarışma yeteneğinin sadece dikkat çekme unsurunun algılanan rekabet gerginliğine etkisi doğrulanmıştır.

Tablo 15. Birleşik Olarak Algılanan, Rekabet Gerilimi ile İlgili Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Model1	Model2	Model3
Odak İşletmenin Yaşı	-0,069	-0,117	-0,061
Odak İşletmenin Geçmiş Performansı	-0,047	0,075	-0,068
Odak İşletmenin Atıl Kaynakları	0,024	-0,009	0,026
Rakip İşletmenin Yaşı	0,131	0,148	0,052
Rakip İşletmenin Geçmiş Performansı	0,338**	0,330**	0,329**
Rakip İşletmenin Atıl Kaynakları	0,006	0,071	0,032
Yapısal Gerilim	-0,196*	-0,192*	-0,200*
Nispî Ölçek		-0,155	-0,046
Rakibin Saldırı Şiddeti		0,415**	0,204*
Dikkat Çekme		0,191*	0,081
Benzerlik		0,002	0,052
Nispî Ölçek x Rakibin Saldırı Şiddeti			-0,206
Dikkat Çekme x Rakibin Saldırı Şiddeti			-0,334
Benzerlik x Rakibin Saldırı Şiddeti			0,282
n	90	90	90
R^2 (Düzeltilmiş R^2)	0,181(0,122)	0,336(0,252)	0,232(0,101)

* $p< 0.05$
** $p< 0.01$

Model 1: Tablonun ilk sütunun üstten yedi sırasında yer alan kontrol değişkenlerinden oluşmaktadır,
Model 2: Tablonun ilk sütunun üstten onbir sırasında yer alan kontrol ve bağımsız değişkenlerden oluşmaktadır,
Model 3: Tablonun ilk sütunda yer alan tüm kontrol, bağımsız ve düzenleyici etkileşim değişkenlerinden oluşmaktadır.

Üçüncü modele düzenleyici değişken olarak kullanılan rakibe saldırı şiddetinin ayarlayıcı etkisi de eklenerek analiz tekrarlanmış fakat diğer modellerde elde edilen ilişkiler dışında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Böylece 4a hipotezi için rakibin saldırı şiddetinin nispi ölçek ve hissedilen gerginlik arasındaki ilişkiyi

ayarlamadığını ve rakibin saldırı şiddeti artmasının, nispi ölçek ve hissedilen gerginlik üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığını kabul eden sıfır hipotezi H_0 kabul edilmekte, H_1 reddedilmektedir. Aynı şekilde rakibin saldırı şiddetinin rakibin yarışma yeteneği ve hissedilen gerginlik arasındaki ilişkiyi ayarladığını ve rakibin saldırı şiddeti arttıkça, rakibin yarışma yeteneği ve hissedilen gerginlik arasındaki olumlu ilişkinin de o kadar artacağını öne süren 4b hipotezi için, sıfır hipotezi H_0 kabul edilerek H_1 reddedilmektedir.

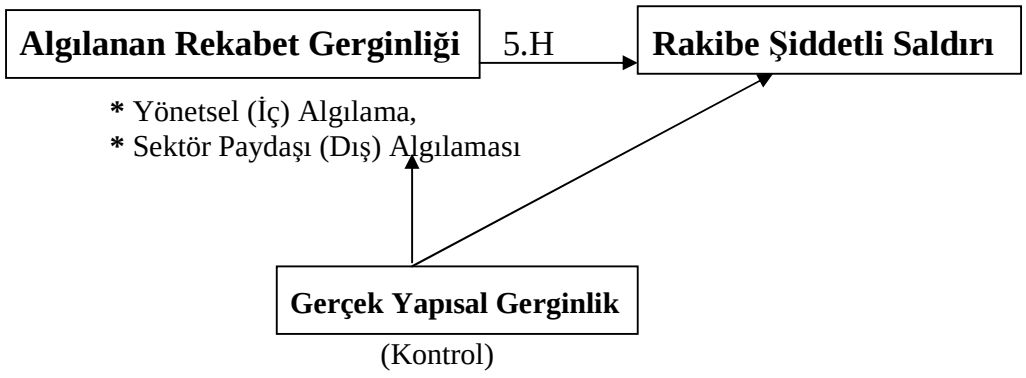
b. Rekabet Geriliminin Rakibe Saldırı Şiddeti Üzerindeki Etkisinin Araştırılması

Bu konudaki hipotezler ve model (Şekil 14) aşağıda sıralanmıştır.

5. Hipotez H_0: Maddi yapısal gerginlik kontrol altına alındığında, hissedilen gerginliğin örgütün rakip pazarlarına saldırılarına pozitif bir etkisi yoktur.

5. Hipotez H_1: Maddi yapısal gerginlik kontrol altına alındığında, hissedilen gerginlik ne kadar büyükse örgütün rakip pazarlarına saldırıları da o kadar artar.

Rekabet geriliminin rakibe şiddetli saldırıya neden olup olmadığı sorusunun analitik çözümünü şematize eden model, Şekil 14'te gösterilmektedir.



Şekil 14. Rekabet Gerginliğinin Rakibe Şiddetli Saldırıya Etkisi.

Tablo 16'da, rekabet geriliminin etki ettiği varsayılan rakibe saldırı şiddeti üzerinde bulunan etki gücü ile ilgili negatif binom regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 16. Algılanan Rekabet Geriliminin Rakibe Saldırı Şiddeti Üzerindeki Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Model1	Model2	Model3	Model4	Model5
Odak İşletmenin Yaşı	-0,033	0,022	-0,027	-0,014	0,011
Odak İşletmenin Geçmiş Performansı	0,284**	0,294**	0,265**	0,250**	0,300
Odak İşletmenin Atıl Kaynakları	0,157	0,101	0,109	0,104	0,089
Rakip İşletmenin Yaşı	-0,003	0,060	-0,051	-0,007	0,028
Rakip İşletmenin Geçmiş Performansı	-0,129	-0,076*	-0,133*	-0,126*	-0,018
Rakip İşletmenin Atıl Kaynakları	-0,015	-0,014	0,001	-0,011	0,002
Rakibin Ortak Olmayan Rota Yoğl. Ort.		0,045	0,064	0,088	0,007
Rakibin Ortak Olmayan Rota Sayısı		0,078	0,046	0,101	0,036
Yapısal Gerilim	0,560**	0,574**	0,586**	0,583**	0,548**
Nispî Ölçek	-0,009	-0,013	0,019	-0,003	-0,044
Algılanan Rekabet Gerilimi					
İç Değerleme		0,329**			
Dış Değerleme			0,432**		
Birleşik Değerleme	0,408**			0,435**	
n	90	56	34	90	90
R^2 (Düzeltilmiş R^2)	0,529(0,482)	0,481(0,415)	0,539(0,481)	0,542(0,484)	0,384(0,314)

* p< 0.05

** p< 0.01

Model 1: Tablonun ilk sütunun üstten on sırasında yer alan Rakibin Ortak Olmayan Rota Sayısı veYoğunluk Ortalaması hariç kontrol değişkenlerinin yanında bağımsız Birleşik Olarak Algılanan Rekabet Gerilimi değişkeninin Rakibe Saldırı Şiddeti üzerindeki etkisi ile ilgili test sonuçlarından oluşmaktadır,

Model 2: Tablonun ilk sütunun üstten on sırasında yer alan kontrol değişkenlerinin yanında bağımsız Örgüt İçi Değerleme ile Algılanan Rekabet Gerilimi değişkeninin Rakibe Saldırı Şiddeti üzerindeki etkisi ile ilgili test sonuçlarından oluşmaktadır,

Model 3: Tablonun ilk sütunun üstten on sırasında yer alan kontrol değişkenlerinin yanında bağımsız Örgüt Dışı Değerleme ile Algılanan Rekabet Gerilimi değişkeninin Rakibe Saldırı Şiddeti üzerindeki etkisi ile ilgili test sonuçlarından oluşmaktadır,

Model 4: Tablonun ilk sütunun üstten on sırasında yer alan kontrol değişkenlerinin yanında bağımsız Birleşik Olarak Algılanan Rekabet Gerilimi değişkeninin Rakibe Saldırı Şiddeti üzerindeki etkisi ile ilgili test sonuçlarından oluşmaktadır,

Model 5: Tablonun ilk sütunun üstten on sırasında yer alan kontrol değişkenlerinin Rakibe Saldırı Şiddeti üzerindeki etkisi ile ilgili test sonuçlarından oluşmaktadır.

Tablo 16'da beş model ile ölçüm yapılmıştır. İlk modelde odak işletme ve rakibinin ortak olarak bulunmadığı rotalardaki durum dışında rakibe saldırı şiddetine

etki eden birleşik algılanan rekabet gerilimi ve diğer değişkenler yer almaktadır. Beşinci modelde algılanan rekabet gerilimi ile ilgili değişkenler hariç tüm değişkenler bulunurken diğer modellerde sırasıyla örgüt içi, dışı ve birleşik rekabet gerilim algılamaları diğer bağımsız değişkenlerle birlikte rakibe şiddetli saldırıyı etkilemektedirler. Tablo 16'da görüldüğü gibi ilk modelde kullanılan değişkenlerden üçü odak örgütün rakibe saldırı şiddetini güçlü ve pozitif olarak etkilemektedir. Bu modelde yakın çevre ele alınmış olup; rakibe saldırı şiddetine, yapısal gerilim ($r = 0,560$, $p<0,01$), odak işletmenin geçmiş performansı ($r = 0,284$, $p<0,01$) ve birleşik rekabet gerilimi algılaması ($r = 0,408$, $p<0,01$) öngörüldüğü gibi olumlu etki ederken daha düşük bir kuvvetle odak işletmenin atıl kaynaklarının ($r = 0,157$, $p<0,11$) etki ettiği de görülmektedir. Tablo 16'da görülmemekle birlikte rekabet geriliminin rakibin yarışma yeteneği unsurunun kaynakları (dikkat çekme ve benzerlik) ile ilgili modeller de kurulmuş fakat saldırı şiddeti ile ilgili teorik bağı zayıf olduğundan burada gösterilmesine gerek duyulmamıştır[133]. Beşinci Modelde rekabet gerilimi değişkenlerine yer verilmemiş, sonucunda tüm kontrol değişkenlerinin regresyon katsayılarının güçleri düşmüş, yapısal gerilim dışındakilerin de rakibe saldırı şiddeti üstündeki etkilerinin anlamlılık oranları % 90'ın altına inmiştir.

Diğer üç modelde, rekabet gerilimi ile ilgili örgüt içi, dışı ve bu iki grubun birlikte algılamalarının, rakibe saldırı şiddetini etkiledikleri ($p<0,01$), yapısal gerilim kontrol edildiğinde de bu etkinin sürdüğü (iç, dış, birleşik algılama sırasıyla 2nci Model: $r = 0,574$, $p<0,01$; 3ncü Model: $r = 0,586$, $p<0,01$; 4ncü Model: $r = 0,583$, $p<0,01$) görülmektedir. Kontrol değişkenlerinden yapısal gerilimin ardından, rakibe saldırı şiddetine en güçlü pozitif etki kaynağının odak işletmenin geçmiş performansı ($p<0,01$) olduğu görülmektedir. Her üç modelde ise rakip işletmenin geçmiş performansının rakibe saldırı şiddeti üzerine anlamlı negatif etki ($p<0,05$) yaptığı görülmektedir. Böylelikle beşinci hipotez için H_0 reddedilerek maddi yapısal gerginlik kontrol altına alındığında, hissedilen gerginlik ne kadar büyükse örgütün rakip pazarlarına saldırılarının da o kadar artacağını öne süren H_1 kabul edilmiştir.

[133] Chen v.d. (b), a.g.e s. 112-114.

Tablo 17. Değişkenlere İlişkin Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Değişkenler Arası Korelâsyonlar 3

Değişkenler	Ortalama	S.S.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1 Stratejik İnovasyon Uygulama Yatkınlığı	1,338	1,723															
2. Araştırma ve Geliştirme Bütçe Kısıtlama.	1,387	1,111	0,291*														
3. Araştırma ve Geliştirme Harcama Oranı	1,264	1,090	0,199*	0,878													
4. Büyüme Evresinde Olmak	2,593	3,815	0,581**	0,453	0,582												
5. Hedef Düzeyinden Düşük Performans	1,848	1,944	-0169	-0,286	-0,280	0,315											
6. Hızlı Hizmet ve Verimlilik Yetenekleri	1,189	1,159	0,899**	0,211**	0,133	0,672**	-0,140										
7. İki Yönlülük	0,939	0,741	0,848**	0,129*	0,067	0,738**	0,055	0,944**									
8. Yüksek Rekabetten Kaçma Güdüsü	2,206	3,247	0,907**	0,268*	0,190	0,567**	-0,081	0,796**	0,797**								
9. Rekabet Gerilimi x Büyüme Evresi	2,353	4,756	-0,107	-0,224	-0,124	0,541	0,391	-0,046	0,026	-0,053							
10.Rekabet Gerilimi x Hedef Düz.Düşük Per	2,747	4,480	-0,216**	-0,254	-0,297**	0,049	0,612*	-0,246*	-0,168	-0,146	0,425						
11.Rekabet Gerilimi x İki Yönlülük	1,216	1,582	0,237*	-0,230	-0,232*	-0,107	0,012	0,253*	0,268*	0,157	0,216	0,379*					
12.Rekabet Gerilimi x Str.İno.Uyg.Yatkınl.	1,628	3,197	0,425**	-0,146	-0,199*	-0,172	-0,089	0,318*	0,314*	0,319*	0,1123	0,351*	0,865**				
13.Uygulanan Ort. Stratejik İnovasyon Say.	0,553	0,432	0,065	-0,031	0,100	0,178	0,014	0,157	0,142	-0,009	0,077	0,142	0,233**	0,053			
14.Rekabet Gerilimi İç Değerleme	0,648	1,948	-0,072	-0,287*	-0,227*	-0,075	0,001	-0,071	-0,059	-0,035	0,418*	0,454**	0,645**	0,432**	0,306**		
15.Rekabet Gerilimi Birleşik Değerleme	1,433	1,399	-0,120	-0,350*	-0,320*	-0,264	0,032	-0,124	-0,125	-0,109	0,243	0,563**	0,761**	0,514**	0,262**	0,814**	
16.Rekabet Gerilimi Dış Değerleme	1,375	1,484	-0,144	-0,327*	-0,309*	-0,359*	0,039	-0,127	-0,154	-0,170	-0,035	0,467**	0,627**	0,414**	0,205*	0,512**	0,872**

* $p < 0.05$
** $p < 0.01$

c. Rekabet Geriliminin Stratejik İnovasyon Uygulamaları Üzerindeki Durumsal Etkisinin Araştırılması

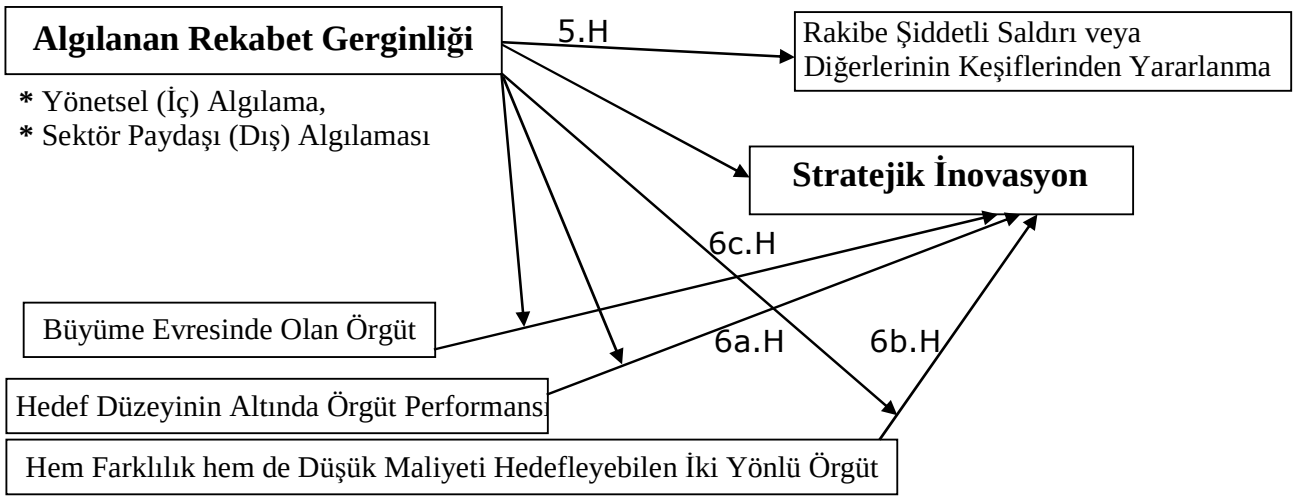
Araştırmanın üçüncü bölümünde rekabet geriliminin bir girdi olarak ele alındığında stratejik inovasyona etki edip etmediği incelenecektir. Bu maksatla yapılan anket yöntemine dayalı araştırmadan elde edilen veriler ile yapılan basın duyuruları ve şirket haberlerinden taranan yıllık stratejik inovasyon uygulama ortalamalarının yer aldığı ortalama, standart sapma ve ilgileşim verileri Tablo 17'de gösterilmektedir.

Araştırmaya konu 2005–2010 yıllarında toplam 36 stratejik inovasyon yapılmıştır. Tablo 17, rekabet geriliminin sadece bağımsız değil düzenleyici değişken olarak da kullanıldığında güçlü ilişki sağlanabileceğinin ön bilgisini vermektedir.

Stratejik inovasyon uygulamaları odak örgüt yapısındaki üç değişik özellik temel alınarak incelenmektedir. Örgütlerin, yöneticilerinin ve dış paydaşlarının gözünde, performans hedeflemesine ulaşamamışsa, iki yönlü ise ya da büyüme evresinde ise rekabet gerilimine nasıl tepki verecekleri ayrı ayrı incelenmiştir.

Tablo 17'de görüldüğü gibi uygulanan ortalama stratejik inovasyon bağımlı değişkeni için, düzenleyici değişkenin yokluğunda, örgütün hedef düzeyinden düşük performansı, büyüme evresinde olması ve iki yönlülüğünün, modelimize uygun olarak, anlamlı direkt bir etkisi bulunmamaktadır. Stratejik inovasyona örgütsel yatkınlığın da direkt olarak örgütün stratejik inovasyon uygulama ortalaması ile ilişkisi bulunmadığı gibi, düzenleyici değişkenin yokluğunda, her üç rekabet gerilimi değerlemesi ile de birlikte değişmemektedir. Algılanan rekabet geriliminin iç ve birleşik değerlemelerinin, düzenleyici değişkenin yokluğunda, diğer bağımsız değişkenlerle doğrudan bir ilişkisi bulunmamış; dış değerlemesinin ise, örgütün hedef düzeyinden düşük performansı ve iki yönlülüğü ile ilişkisi bulunmazken, örgütün büyüme evresinde olması ile anlamlı ve ters yönlü bir ilişki sergilemektedir.

Bu veriler ışığında, düzenleyici değişkenin varlığı ve modelin sağlamlığına dair ip uçları açık bir şekilde görülmektedir. Stratejik inovasyon uygulamasını etkilediği savunulan değişkenlerle ilgili model Şekil 15'te görülmektedir.



Şekil 15. Algılanan Rekabet Geriliminin Etkileri.

Örgütün iç ve dış paydaşları tarafından algılanan rekabet geriliminin rakibe saldırı şiddetinin yanında diğerlerinin keşiflerinden yararlanmaya etki edebileceği gibi stratejik inovasyona da etki edebileceği savunulmaktadır. Diğer değişkenler örgütün içinde bulunduğu durumu yansıtmakta olup hem direkt hem de düzenleyici etkileri incelenmektedir.

İzleyen 18,19 ve 20nci tablolarda yer alan her üç birinci modelde, birleşik rekabet algılaması ve stratejik inovasyona etki ettiği düşünülen bağımsız değişkenlerin tümü kullanılmıştır. Araştırma geliştirme harcamalarının stratejik inovasyon uygulamalarına belirgin bir katkısı bulunmamaktadır. Daha dikkat çekici olan bulgu ise araştırma ve geliştirme bütçe kısıtlamalarının öngörüldüğünün aksine belirsiz de olsa stratejik inovasyon uygulamasına bir katkısı bulunmamasıdır. Stratejik inovasyon uygulamasına en yüksek katkı örgütün hedeflediği performansın altında görülen başarısı ($p<0,01$) tarafından yapılmaktadır. Büyüme evresinde olmak, iki yönlülük ve rekabet geriliminin aracılığında büyümekte olmak da nispeten anlamlı ($p<0,10$) katkıda bulunmaktadır. Tersten okunursa sektör ortalamasından düşük rekabetten kaçma güdüsünün de stratejik inovasyona ($p<0,10$) katkı yapabileceği düşünülebilir.

Tablo 18. Algılanan Rekabet Geriliminin Stratejik İnovasyon Uygulamaları Üzerindeki Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi Sonuçları 1

Değişkenler	Model1	Model2	Model3	Model4
Araştırma ve Geliştirme Bütçe Kısıtlaması	-0,066	-0,007	-0,033	-0,010
Araştırma ve Geliştirme Harcama Oranı	0,084	0,147	0,142	0,150
Büyüme Evresinde Olmak	0,189			
Hedef Düzeyinden Düşük Performans	0,380**	0,459*	0,443*	0,472*
Hızlı Hizmet ve Verimlilik Yetenekleri	-0,215			
İki Yönlülük	0,247			
Yüksek Rekabetten Kaçma Güdüsü	-0,213			
Stratejik İnovasyon Uygulama Yatkınlığı	-0,031			
Rekabet Gerilimi x Büyüme evresi	0,152			
Rekabet Gerilimi x Hedef Düz.Düşük Perform.	-0,059	-0,010	0,006	-0,003
Rekabet Gerilimi x İki Yönlülük	0,052			
Rekabet Gerilimi x Str. İno. Uyg. Yatkınlığı	0,068			
Algılanan Rekabet Gerilimi				
İç Değerleme			0,154*	
Dış Değerleme				0,204*
Birleşik Değerleme	0,148	0,204*		
N	90	90	56	34
R^2 (Düzeltilmiş R^2)	0,383(0,287)	0,289(0,256)	0,275(0,241)	0,291(0,258)

* p< 0.05

** p< 0.01

Model 1: Tablonun ilk sütunun üstten sekiz sırasında yer alan kontrol değişkenleri, sonraki dört satırda Birleşik Olarak Algılanan Rekabet Geriliminin düzenleyici etkileşim değişkenleri ile bağımsız Birleşik Olarak Algılanan Rekabet Gerilimi değişkeninin Stratejik İnovasyon Uygulamaları üzerindeki etkisi ile ilgili test sonuçlarından oluşmaktadır,

Model 2: Tablonun ilk sütunun üstten iki sırasında yer alan kontrol değişkenlerinin yanında Hedef Düzeyinden Düşük Örgüt Performansı ile bu kontrol değişkeninin Birleşik Olarak Algılanan Rekabet Geriliminin düzenleyici değişkeni ile oluşturduğu etkileşim değişkeni, ayrıca bağımsız Birleşik Olarak Algılanan Rekabet Gerilimi değişkeninin Stratejik İnovasyon Uygulamaları üzerindeki etkisi ile ilgili test sonuçlarından oluşmaktadır,

Model 3: 2nci modelden farkı bağımsız Birleşik Olarak Algılanan Rekabet Gerilimi değişkeninin yerini bağımsız Örgüt İçi Değerleme ile Algılanan Rekabet Gerilimi değişkeninin almasıdır,

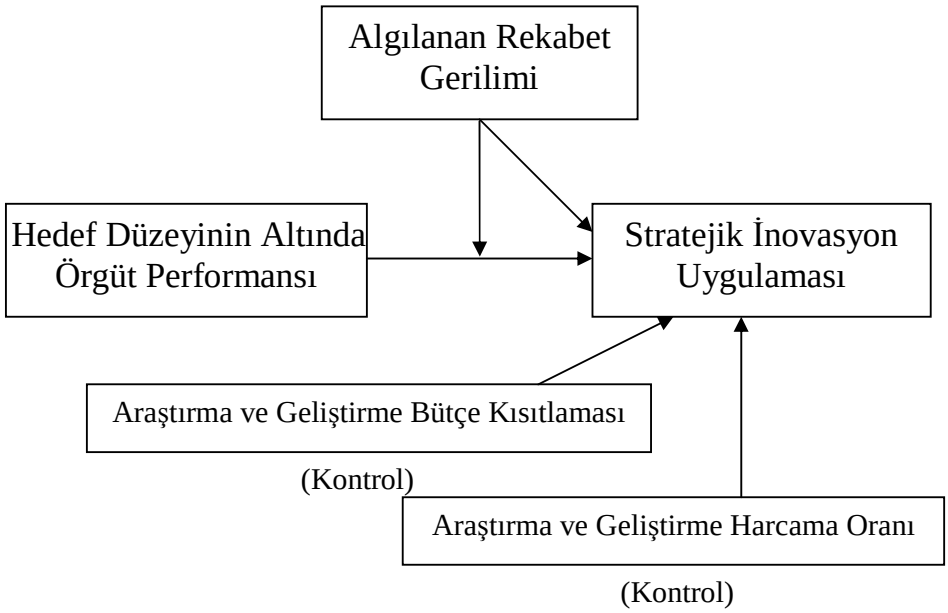
Model 4: 2nci modelden farkı bağımsız Birleşik Olarak Algılanan Rekabet Gerilimi değişkeninin yerini bağımsız Örgüt Dışındaki Paydaşların Değerlemesi ile Algılanan Rekabet Gerilimi değişkeninin almasıdır.

1) Hedef Düzeyinin Altındaki İşletme Performanslarında. Tablo 18, örgütün tatmin edici en küçük hasıla düzeyinden düşük performans gösterdiği durumlarda, algılanan rekabet geriliminin stratejik inovasyon uygulamaları üzerindeki etkisi ile ilgili regresyon analizi sonuçlarını vermektedir.

Hedef düzeyinden düşük performans her üç modelde de stratejik inovasyona anlamlı ve olumlu bir etki yapmaktadır. Bu etkiler birleşik, iç ve dış algılama (sırası ile 2nci Model: $r = 0,459$, $p<0,05$; 3ncü Model: $r = 0,443$, $p<0,05$; 4ncü Model: $r = 0,472$, $p<0,05$) durumlarında aynı düzeylerde çıkmıştır. Bu konudaki hipotez hatırlanırsa:

6a. Hipotezi H_0: Hedef düzeyinin altındaki örgüt başarısı durumunda, hissedilen gerginliğin, örgütün stratejik inovasyon uygulamasına olumlu bir etkisi yoktur.

6a. Hipotezi H_1: Hedef düzeyinin altındaki örgüt başarısı durumunda, hissedilen gerginlik ne kadar büyükse örgütün stratejik inovasyon uygulaması da o kadar artar.

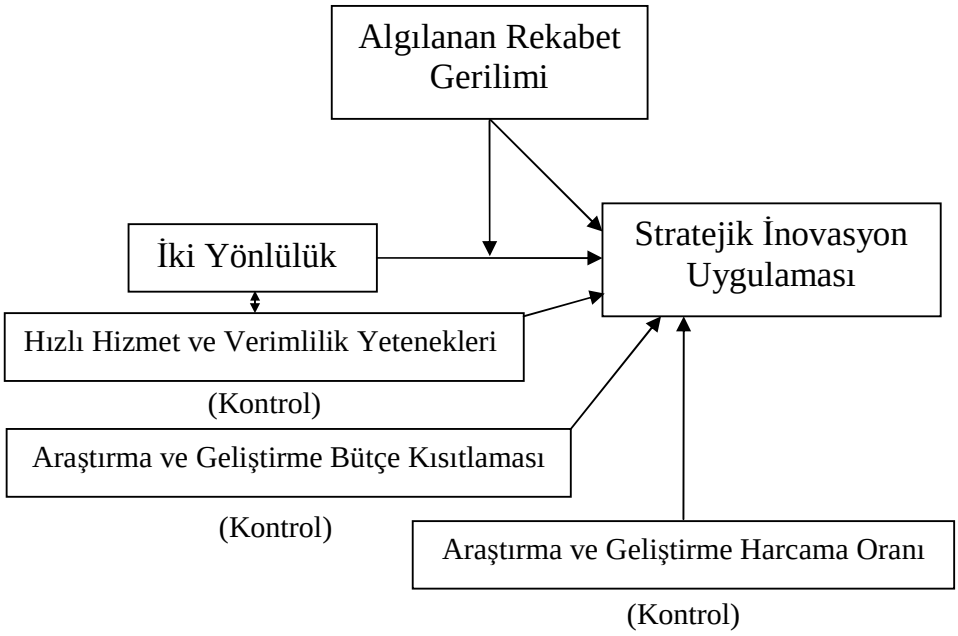


Şekil 16. Düşük Örgüt Performansı Durumunda Algılanan Rekabet Geriliminin Etkisi.

Bu hipotez tüm değerlendiriciler tarafından desteklenmiştir. Hedef düzeyinin altında örgüt performansı durumunda algılanan rekabet geriliminin anlamlı olarak (sırası ile 2nci Model: $r = 0,204$, $p<0,05$; 3ncü Model: $r = 0,154$, $p<0,05$; 4ncü Model: $r = 0,204$, $p<0,05$) uygulanan stratejik inovasyon sayısını etkilediği görülmüştür.

Böylelikle 6a. hipotezi için H_0 reddedilerek hedef düzeyinin altındaki örgüt başarısı durumunda, hissedilen gerginlik ne kadar büyükse örgütün stratejik inovasyon uygulamasının da o kadar artacağını öne süren H_1 kabul edilmiştir.

Ayrıca rekabet geriliminin, hedef düzeyinin altında performans gösteren örgütlerin inovasyon uygulaması üzerinde anlamlı bir aracılık etkisi bulunamamıştır.



Şekil 17. Hem Farklılık hem de Düşük Maliyet Hedefleyen Örgütlerde Algılanan Rekabet Geriliminin Etkisi.

2) İki Yönlü İşletmelerde. Tablo 19, örgütün hem farklılık hem de düşük maliyetle hizmet sunmayı bir arada hedeflediği durumlarda, algılanan rekabet geriliminin stratejik inovasyon uygulamaları üzerindeki etkisi ile ilgili regresyon analizi sonuçlarını vermektedir.

Tablo 19. Algılanan Rekabet Geriliminin Stratejik İnovasyon Uygulamaları Üzerindeki Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi Sonuçları 2

Değişkenler	Model1	Model2	Model3	Model4
Araştırma ve Geliştirme Bütçe Kısıtlaması	-0,066	-0,032	-0,058	-0,060
Araştırma ve Geliştirme Harcama Oranı	0,084	0,096	0,087	0,090
Büyüme Evresinde Olmak	0,189			
Hedef Düzeyinden Düşük Performans	0,380**			
Hızlı Hizmet ve Verimlilik Yetenekleri	-0,215	-0,017	-0,068	-0,082
İki Yönlülük	0,247	0,220	0,216	0,231
Yüksek Rekabetten Kaçma Güdüsü	-0,213			
Stratejik İnovasyon Uygulama Yatkınlığı	-0,031			
Rekabet Gerilimi x Büyüme Evresi	0,152			
Rekabet Gerilimi x Hedef Düz. Düşük Perf.	-0,059			
Rekabet Gerilimi x İki Yönlülük	0,052	0,008	0,095	0,130
Rekabet Gerilimi x Str. İno. Uyg. Yatkınlığı	0,068			
Algılanan Rekabet Gerilimi				
İç değerleme			0,192*	
Dış değerleme				0,145
Birleşik değerleme	0,148	0,259*		
N	90	90	56	34
R^2 (Düzeltilmiş R^2)	0,383(0,287)	0,126(0,074)	0,127(0,075)	0,120(0,067)

* p< 0.05
** p< 0.01

Model 1: Tablonun ilk sütunun üstten sekiz sırasında yer alan kontrol değişkenleri, sonraki dört satırda Birleşik Olarak Algılanan Rekabet Geriliminin düzenleyici etkileşim değişkenleri ile bağımsız Birleşik Olarak Algılanan Rekabet Gerilimi değişkeninin Stratejik İnovasyon Uygulamaları üzerindeki etkisi ile ilgili test sonuçlarından oluşmaktadır,

Model 2: Tablonun ilk sütunun üstten iki ve beşinci sırasında yer alan kontrol değişkenlerinin yanında İki Yönlülük ile bu kontrol değişkeninin Birleşik Olarak Algılanan Rekabet Geriliminin düzenleyici değişkeni ile oluşturduğu etkileşim değişkeni, ayrıca bağımsız Birleşik Olarak Algılanan Rekabet Gerilimi değişkeninin Stratejik İnovasyon Uygulamaları üzerindeki etkisi ile ilgili test sonuçlarından oluşmaktadır,

Model 3: 2nci modelden farkı bağımsız Birleşik Olarak Algılanan Rekabet Gerilimi değişkeninin yerini bağımsız Örgüt İçi Değerleme ile Algılanan Rekabet Gerilimi değişkeninin almasıdır,

Model 4: 2nci modelden farkı bağımsız Birleşik Olarak Algılanan Rekabet Gerilimi değişkeninin yerini bağımsız Örgüt Dışındaki Paydaşların Değerlemesi ile Algılanan Rekabet Gerilimi değişkeninin almasıdır.

İki yönlülüğün her üç modelde de stratejik inovasyona olumlu bir etki yaptığı fakat kabul edilebilir sınırların biraz altında bir güven düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bu etkiler birleşik, iç ve dış algılama (sırası ile 2nci Model: r = 0,220, p<0,10; 3ncü Model: r = 0,216, p<0,10; 4ncü Model: r = 0,231, p<0,10) durumlarında aynı düzeylerde çıkmıştır. Bu konudaki hipotez hatırlanırsa:

6b. Hipotezi H_0: İki yönlü işletmelerde, hissedilen gerginliğin örgütün stratejik inovasyon uygulaması üzerinde olumlu bir etkisi yoktur.

6b.Hipotezi H_1: İki yönlü işletmelerde, hissedilen gerginlik ne kadar büyükse örgütün stratejik inovasyon uygulaması da o kadar artar.

Bu hipotez sadece iç değerlendiriciler tarafından desteklenmiştir. Dış değerlendiricilerin algılamaları açısından anlamlı bir sonuç alınamasa da birleşik değerleme yine anlamlıdır. İki yönlü (hem farklılık hem de düşük maliyet hedefleyen) örgütlerde algılanan rekabet geriliminin anlamlı olarak (sırası ile 2nci Model: r = 0,259, p<0,05; 3ncü Model: r = 0,192, p<0,05; 4ncü Model: r = 0,145, p>0,10) uygulanan stratejik inovasyon sayısını etkilediği değerlendirilmektedir. Böylelikle 6b. hipotezi için H_0 reddedilerek iki yönlü işletmelerde, hissedilen gerginlik ne kadar büyükse örgütün stratejik inovasyon uygulamasının da o kadar artacağını öne süren H_1 kabul edilmektedir. Yalnız örgütlerin dış paydaşlarının rekabet algılamalarının stratejik inovasyon uygulamasına etkisinin olduğu söylenemeyecektir.

Hızlı hizmet sunma ve verimlilik yeteneklerinin bir arada yer alarak uluslararası pazara açılmaya hazır olmanın öngörüldüğünün aksine stratejik inovasyon uygulamasına bir katkısı bulunmadığı görülmektedir. Ayrıca rekabet geriliminin, hem farklılık hem de düşük maliyeti hedefleyen örgütlerin inovasyon uygulaması üzerinde anlamlı bir aracılık etkisi bulunamamıştır.

3) Büyüme Evresindeki İşletmelerde. Tablo 20, örgütün hayat döngüsünün büyüme evresinde olduğu durumlarda, algılanan rekabet geriliminin stratejik inovasyon uygulamaları üzerindeki etkisi ile ilgili regresyon analizi sonuçlarını vermektedir.

Tablo 20. Algılanan Rekabet Geriliminin Stratejik İnovasyon Uygulamaları Üzerindeki Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi Sonuçları 3

Değişkenler	Model1	Model2	Model3	Model4
Araştırma ve Geliştirme Bütçe Kısıtlaması	-0,066	0,067	0,027	0,061
Araştırma ve Geliştirme Harcama Oranı	0,084	0,020	0,018	0,017
Büyüme Evresinde Olmak	0,189	0,345**	0,313*	0,350**
Hedef Düzeyinden Düşük Performans	0,380**			
Hızlı Hizmet ve Verimlilik Yetenekleri	-0,215			
İki Yönlülük	0,247			
Yüksek Rekabetten Kaçma Güdüsü	-0,213			
Stratejik İnovasyon Uygulama Yatkınlığı	-0,031			
Rekabet Gerilimi x Büyüme Evresi	0,152	0,184**	0,175*	0,277*
Rekabet Gerilimi x Hedef Düz. Düşük Perf.	-0,059			
Rekabet Gerilimi x İki yönlülük	0,052			
Rekabet Gerilimi x Str. İno. Uyg. Yatkınlığı	0,068			
Algılanan Rekabet Gerilimi				
İç değerleme			0,199**	
Dış değerleme				0,251**
Birleşik değerleme	0,148	0,261**		
N	90	90	56	34
R^2 (Düzeltilmiş R^2)	0,383(0,287)	0,249(0,213)	0,225(0,189)	0,246(0,210)

* p< 0.05
** p< 0.01

Model 1: Tablonun ilk sütunun üstten sekiz sırasında yer alan kontrol değişkenleri, sonraki dört satırda Birleşik Olarak Algılanan Rekabet Geriliminin düzenleyici etkileşim değişkenleri ile bağımsız Birleşik Olarak Algılanan Rekabet Gerilimi değişkeninin Stratejik İnovasyon Uygulamaları üzerindeki etkisi ile ilgili test sonuçlarından oluşmaktadır,

Model 2: Tablonun ilk sütunun üstten iki ve üçüncü sırasında yer alan Büyüme Evresinde Olmak kontrol değişkenlerinin yanında Büyüme Evresinde Olmak kontrol değişkeninin Birleşik Olarak Algılanan Rekabet Geriliminin düzenleyici değişkeni ile oluşturduğu etkileşim değişkeni, ayrıca bağımsız Birleşik Olarak Algılanan Rekabet Gerilimi değişkeninin Stratejik İnovasyon Uygulamaları üzerindeki etkisi ile ilgili test sonuçlarından oluşmaktadır,

Model 3: 2nci modelden farkı bağımsız Birleşik Olarak Algılanan Rekabet Gerilimi değişkeninin yerini bağımsız Örgüt İçi Değerleme ile Algılanan Rekabet Gerilimi değişkeninin almasıdır,

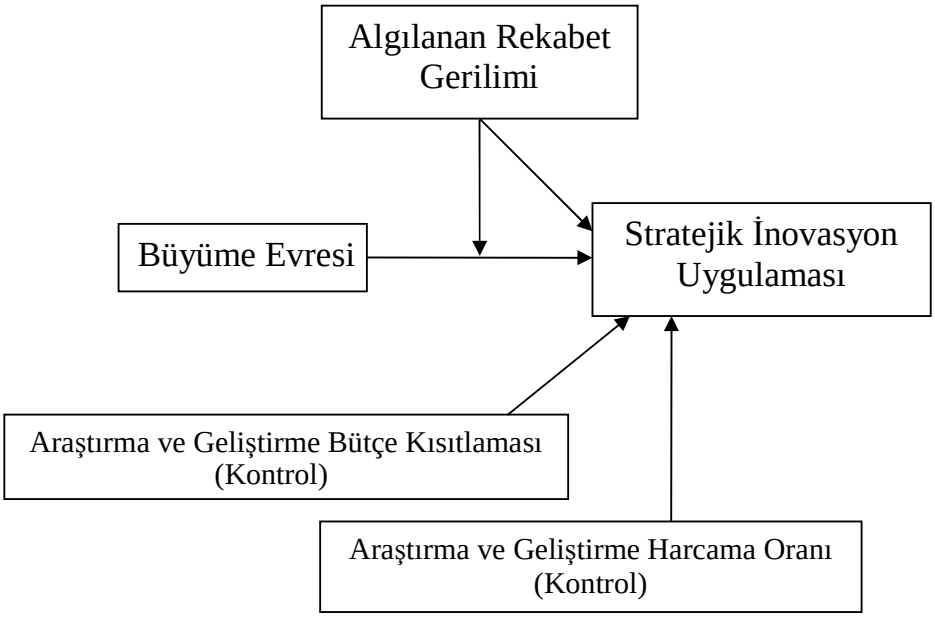
Model 4: 2nci modelden farkı bağımsız Birleşik Olarak Algılanan Rekabet Gerilimi değişkeninin yerini bağımsız Örgüt Dışındaki Paydaşların Değerlemesi ile Algılanan Rekabet Gerilimi değişkeninin almasıdır.

Örgütün hayat döngüsünün büyüme evresinde olduğu durumlar öngörüldüğü gibi anlamlı olarak (sırası ile 2nci Model: r = 0,345, p<0,01; 3ncü Model: r = 0,313, p<0,05; 4ncü Model: r = 0,350, p>0,01) stratejik inovasyon uygulamasına katkıda bulunmaktadır. Büyüme evresinde olmak her üç modelde de stratejik inovasyona

anlamlı ve olumlu bir etki yapmaktadır. Bu etkiler birleşik, ve dış algılama durumlarında iç rekabet algılamasından biraz daha yüksek düzeylerde çıkmıştır. Bu konudaki hipotez hatırlanırsa:

6c. Hipotezi H_0: Büyüme evresindeki örgütlerde, hissedilen gerginliğin örgütün stratejik inovasyon uygulaması üzerinde olumlu bir etkisi yoktur.

6c. Hipotezi H_1: Büyüme evresindeki örgütlerde, hissedilen gerginlik ne kadar büyükse örgütün stratejik inovasyon uygulaması da o kadar artar.



Şekil 18. Büyüme Evresindeki Örgütlerde Algılanan Rekabet Geriliminin Etkisi.

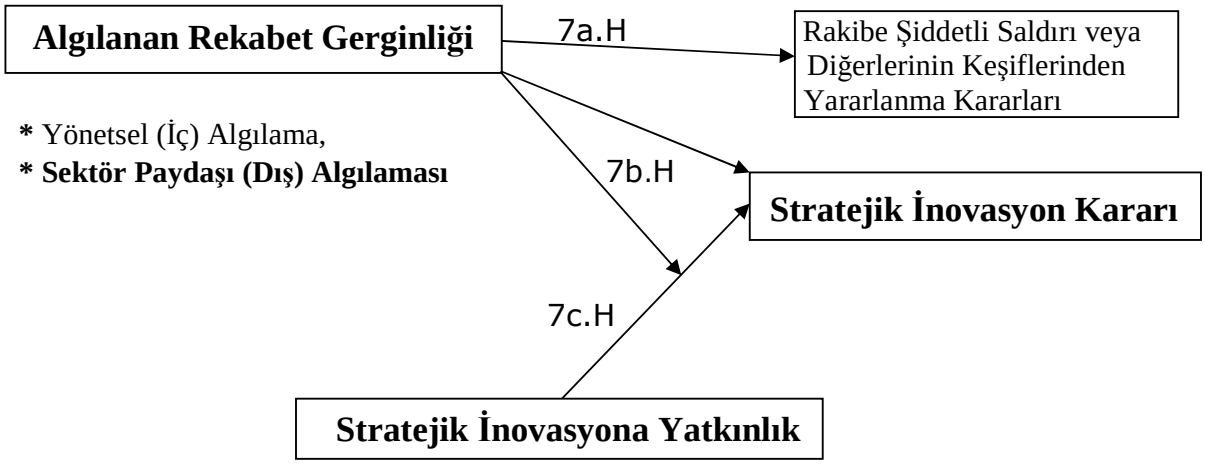
Bu hipotez tüm değerlendiriciler tarafından kuvvetle desteklenmiştir. Örgütün büyüme evresinde olması koşulu ile algılanan rekabet geriliminin (sırası ile 2nci Model: $r = 0{,}261$, $p<0{,}01$; 3ncü Model: $r = 0{,}199$, $p<0{,}01$; 4ncü Model: $r = 0{,}251$, $p<0{,}01$ düzeylerinde) anlamlı olarak uygulanan stratejik inovasyon sayısını etkilediği görülmüştür. Böylelikle 6c. hipotezi için H_0 reddedilerek büyüme evresindeki

örgütlerde, hissedilen gerginlik ne kadar büyükse örgütün stratejik inovasyon uygulamasının da o kadar artacağını öne süren H_1 kabul edilmiştir.

Ayrıca rekabet geriliminin, hayat döngüsünün büyüme evresinde olan örgütlerin inovasyon uygulaması üzerinde anlamlı (sırası ile 2nci Model: r = 0,184, p<0,01; 3ncü Model: r = 0,175, p<0,05; 4ncü Model: r = 0,277, p>0,05) bir aracılık etkisi bulunmuştur. Örgütün hayat döngüsündeki büyüme evresinde olmasının stratejik inovasyon uygulamasına olan etkisi her üç algılama değişkeni için de kuvvetli ve denk düzeylerdedir.

ç) Farkındalık – Motivasyon ve Yetenek Perspektifinden Rekabet Geriliminin Yönetim Kararlarına Etkisinin Araştırılması.

Tablo 21, algılanan rekabet geriliminin, özel koşullarda örgütsel kararlarla ilişkilerini göstermektedir. Şekil 19'da ve yukarda Şekil 15 ile ortaya koyulan modeller birlikte incelendiğinde algılanan rekabet geriliminin neden olduğu uygulamaların öncesinde verilmesi gereken örgütsel karar eğilimlerinin düzenleyici (moderatör) etkileri sonucu değiştiği görülecektir.



Şekil 19. Algılanan Rekabet Geriliminin Örgüt Kararlarına Etkileri.

Tablo 21. Değişkenlere İlişkin Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Değişkenler Arası Korelâsyonlar 4

Değişkenler	Ortalama	S.S.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1.Diğerlerinin Keşiflerinden Yararlanma Karar	0,260	0,626																
2. Rakibe Direkt Saldırı Kararı	0,489	2,130	0,584**															
3. Stratejik İnovasyon Kararı	0,578	1,577	0,635**	0,868**														
4. Stratejik İnovasyona Yatkınlık	1,338	1,723	-0,033	-0,050	-0,084													
5. Araştırma ve Geliştirme Bütçe Kısıtlaması	1,387	1,111	-0,178 *	-0,079	-0,128	0,291*												
6. Araştırma ve Geliştirme Harcama Oranı	1,264	1,090	0,190	0,066	0,041	-0,378	0,108											
7. Büyüme Evresinde Olmak	2,593	3,815	-0,154	-0,108	-0,105	0,517*	-0,563**	0,463										
8. Hedef Düzeyinden Düşük Performans	1,848	1,944	-0,093	-0,206	-0,170	0,106	-0,057	-0,072	0,504									
9. İki Yönlülük	0,939	0,741	-0,032	0,070	0,053	0,730**	0,145**	0,324*	0,653**	0,145								
10. Yüksek Rekabetten Kaçma Güdüsü	2,206	3,247	-0,108	-0,141	-0,063	0,351*	-0,181	0,203	0,204	0,371	0,247							
11. Rekabet Gerilimi x Büyüme Evresi	2,353	4,756	-0,050	-0,034	-0,010	-0,044	-0,212	0,191	0,604	0,560	0,312	0,250						
12. Rekabet Gerilimi x Hedef Düz. Düşük Perf.	2,747	4,480	0,350 *	-0,097	0,129	-0,230**	-0,283	-0,390**	-0,005	0,677*	-0,160	0,158	0,418					
13. Rekabet Gerilimi x İki Yönlülük	1,216	1,582	0,453**	0,488**	0,652**	-0,032	-0,255**	0,127	0,120	0,136	0,206	0,162	0,448**	0,294*				
14. Rekabet Gerilimi x Str. İno. Uyg. Yatkın.	1,628	3,197	0,400**	0,389**	0,569**	0,111	-0,239**	0,042	0,106	0,192	0,128	0,220	0,269	0,272	0,909**			
15. Rekabet Gerilimi İç Değerleme	1,649	1,948	0,364**	0,293**	0,467**	-0,068	-0,284**	0,019	0,158	0,385*	0,005	0,251*	0,381*	0,479**	0,736**	0,728**		
16. Rekabet Gerilimi Dış Değerleme	1,376	1,485	0,488**	0,404**	0,561**	-0,120	-0,332**	-0,041	-0,112	0,084	-0,099	0,068	0,134	0,443**	0,739**	0,759**	0,595**	
17. Rekabet Gerilimi Birleşik Değerleme	1,433	1,399	0,485**	0,408**	0,569**	-0,115	-0,354**	-0,036	-0,053	0,200	-0,094	0,161	0,230	0,511**	0,843**	0,866**	0,809**	0,875**

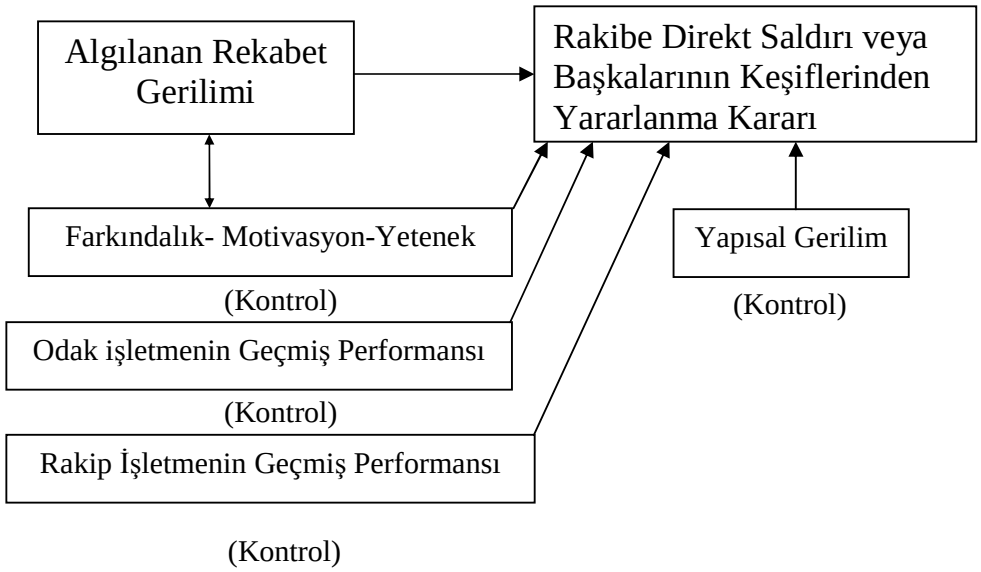
* p< 0.05
** p< 0.01

Modelde yer alan düzenleyici değişkenin (stratejik inovasyona yatkınlık) ne örgütsel karar değişkenleri ne de rekabet gerilimi algılamalarıyla anlamlı, direkt ilişkilerinin bulunmadığı Tablo 21'de görülmektedir.

Düzenleyici değişkenin genel çözümsel değerlemesine uygun olan bu durum, aynı zamanda Tablo 21'de görüldüğü gibi daha önceki modelde kullanılan diğer üç rekabet gerginliği düzenleyici değişkeni olan, büyüme evresinde olmak, hedef düzeyinin altında örgüt performansı, hem farklılık hem de düşük maliyeti hedefleyen iki yönlü örgüt olmak arasında da bir istisna hariç geçerlidir. Hedef düzeyinin altında örgüt performansı ile iç değerleyicilerin algıladığı rekabet gerilimi arasında bulunan ($p<0,5$) bu ilişki de birleşik değerlemede görülmemektedir.

Ayrıca rekabet gerilimi ve örgütsel kararların kendi içlerinde ve birbirleri arasındaki güçlü ilişkiler de göze çarpmaktadır ($p<0,01$).

Algılanan Rekabet Geriliminin rakibe direkt tepki kararlarını etkilediği savunulan model Şekil 20'de görülmektedir.



Şekil 20. Algılanan Rekabet Geriliminin Direkt Etkisi.

Tablo 22, algılanan rekabet geriliminin rakibe direkt saldırı veya başkalarının keşiflerinden yararlanma kararı üzerindeki etkisi ile ilgili regresyon analizi sonuçlarını vermektedir. Anlaşıldığı gibi bağımlı değişken iki direkt tepki karar değişkenine ait matrisin hücre bazında toplamlarının alınmasıyla oluşturulmuştur.

Tablo 22. Algılanan Rekabet Geriliminin Rakibe Direkt Saldırı veya Başkalarının Keşiflerinden Yararlanma Kararı Üzerindeki Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Model1	Model2	Model3
Odak İşletmenin Geçmiş Performansı	-0,060	-0,060	-0,066
Rakip İşletmenin Geçmiş Performansı	0,131	0,192*	0,136
Yapısal Gerilim	-0,086	-0,170	-0,089
Rakibin Saldırı Şiddeti	0,127	0,230	0,139
Dikkat Çekme	0,096	0,138	0,080
Benzerlik	0,020	0,044	0,028
Algılanan Rekabet Gerilimi			
İç Değerleme		0,205*	
Dış Değerleme			0,332*
Birleşik Değerleme	0,357**		
N	90	56	34
R^2 (Düzeltilmiş R^2)	0,229(0,173)	0,175(0,115)	0,214(0,157)

* p< 0.05
** p< 0.01
Model 1: Tablonun ilk sütunun üstten altı sırasında yer alan kontrol değişkenleri, bağımsız Birleşik Olarak Algılanan Rekabet Gerilimi değişkeni ile birlikte Rakibe Direkt Saldırı veya Başkalarının Keşiflerinden Yararlanma Kararı bağımlı değişkenini etkilemesi ile ilgili test sonuçlarından oluşmaktadır,
Model 2: 1nci modelden farkı bağımsız Birleşik Olarak Algılanan Rekabet Gerilimi değişkeninin yerini bağımsız Örgüt İçi Değerleme ile Algılanan Rekabet Gerilimi değişkeninin almasıdır, kontrol ve bağımsız değişkenler birinci Modelle aynıdır,
Model 3: 1nci modelden farkı bağımsız Birleşik Olarak Algılanan Rekabet Gerilimi değişkeninin yerini bağımsız Örgüt Dışındaki Paydaşların Değerlemesi ile Algılanan Rekabet Gerilimi değişkeninin almasıdır,

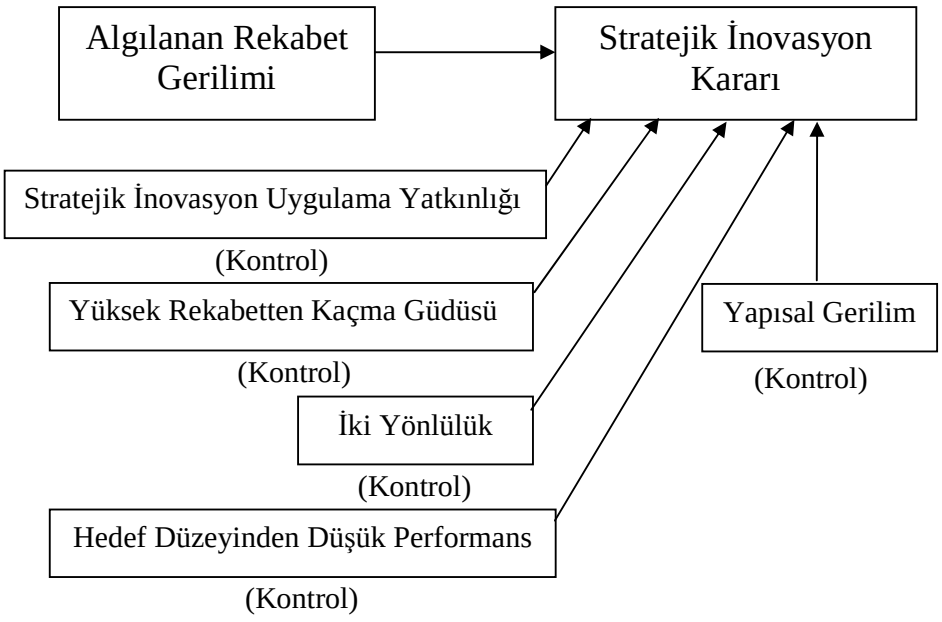
Modeller sırasıyla birleşik, iç ve dış rekabet gerilimi ile direkt tepki kararlarına etki ettiği savunulan kontrol ve bağımsız değişkenleri içermektedir. Tablo 20'deki Model 1, birleşik olarak algılanan rekabet geriliminin direkt tepki kararlarına etki ettiği ($p<0,05$) genel bilgisini vermektedir. Tablo 22'deki modellerde de

algılanan rekabet geriliminin direkt tepki kararlarına anlamlı bir etkisinin (sırası ile 1nci Model: r = 0,357, p<0,01; 2nci Model: r = 0,205, p<0,05; 3ncü Model: r = 0,332, p>0,05) bulunduğu görülmektedir. Bu etkiler birleşik algılama durumlarında iç ve dış rekabet algılamasından biraz daha yüksek düzeylerde çıkmıştır. Bu konudaki hipotez hatırlanırsa:

7a. Hipotezi H_0: Hissedilen gerginliğin örgüt yöneticilerinin rakibe direkt saldırı veya başkalarının keşiflerinden yararlanma kararı verme olasılığı üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi yoktur.

7a. Hipotezi H_1: Hissedilen gerginlik ne kadar büyükse örgüt yöneticilerinin rakibe direkt saldırı veya başkalarının keşiflerinden yararlanma kararı verme olasılığı da o kadar artar.

Böylece 7a. hipotezi için H_0 reddedilerek hissedilen gerginlik ne kadar büyükse örgüt yöneticilerinin rakibe direkt saldırı veya başkalarının keşiflerinden yararlanma kararı verme olasılığının da o kadar artacağını savunan H_1 kabul edilmiştir.



Şekil 21. Algılanan Rekabet Geriliminin Dolaylı Etkisi.

Ayrıca rakip işletmenin geçmiş performansı (sırası ile 1nci Model: r = 0,131, p<0,11; 2nci Model: r = 0,192, p<0,05; 3ncü Model: r = 0,136, p>0,10) ve kabul düzeyinden daha düşük anlamlılık düzeyinde rakibin saldırı şiddetinin de (iç rekabet algılaması ile p>0,10) direkt tepki kararlarına etkili olduğu görülmektedir. Yapısal gerilimin ise rakibin saldırı şiddeti ile aynı anlamlılık düzeyinde ters etkide bulunduğu görülmektedir.

Tablo 23, algılanan rekabet geriliminin stratejik inovasyon kararlarına etkisi ile ilgili regresyon analizi sonuçlarını vermektedir.

Tablo 23. Algılanan Rekabet Geriliminin Stratejik İnovasyon Kararı Üzerindeki Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Model1	Model2	Model3	Model4	Model5
Yapısal Gerilim	0,078	0,095	0,055	0,069	
Yüksek Rekabetten Kaçma Güdüsü					-0,020
İki Yönlülük					0,029
Hedef Düzeyinden Düşük Performans					0,055
Stratejik İnovasyon Uygulama Yatkınl.		0,095	-0,171**	-0,141*	0,167*
Rekabet Gerilimi x Str.İno.Uyg.Yatkın.		0,254*	0,674**	0,539**	0,521*
Algılanan Rekabet Gerilimi					
İç Değerleme			-0,082		
Dış Değerleme				0,115	
Birleşik Değerleme	0,657**	0,442**			0,072
N	90	90	56	34	90
R^2 (Düzeltilmiş R^2)	0,391(0,384)	0,410(0,390)	0,365(0,343)	0,367(0,345)	0,229(0,173)

* p< 0.05

** p< 0.01

Model 1: Tablonun ilk sütunun ilk sırasında yer alan Yapısal Gerilim kontrol değişkeni ile bağımsız Birleşik Olarak Algılanan Rekabet Gerilimi değişkeninin Stratejik İnovasyon Kararı Üzerindeki Etkisi ile ilgili test sonuçlarından oluşmaktadır,

Model 2: Yapısal Gerilim ve Örgütün Stratejik İnovasyon Uygulama Yatkınlığı kontrol değişkenleri ile Örgütün Stratejik İnovasyon Uygulama Yatkınlığı kontrol değişkeninin Birleşik Olarak Algılanan Rekabet Geriliminin düzenleyici değişkeni ile oluşturduğu etkileşim değişkeni, ayrıca bağımsız Birleşik Olarak Algılanan Rekabet Gerilimi değişkeninin Stratejik İnovasyon Kararı Üzerindeki Etkisi ile ilgili test sonuçlarından oluşmaktadır,

Model 3: 2nci modelden farklı bağımsız Birleşik Olarak Algılanan Rekabet Gerilimi değişkeninin yerini bağımsız Örgüt İçi Değerleme ile Algılanan Rekabet Gerilimi değişkeninin almasıdır, kontrol ve bağımsız değişkenler birinci Modelle aynıdır,

Model 4: 2nci modelden farkı bağımsız Birleşik Olarak Algılanan Rekabet Gerilimi değişkeninin yerini bağımsız Örgüt Dışındaki Paydaşların Değerlemesi ile Algılanan Rekabet Gerilimi değişkeninin almasıdır,

Model 5: 2nci modeldeki Yapısal Gerilim kontrol değişkeni çıkarılmış yerine Yüksek Rekabetten Kaçma Güdüsü, İki Yönlülük ve Hedef Düzeyinden Düşük Performans modele sokularak test tekrar edilmiştir.

Bu tabloda yer alan beş modelden ilkinde yapısal gerilim kontrol edilerek, örgütün iç ve dış paydaşları tarafından algılanan rekabet geriliminin stratejik inovasyon kararlarına etkisi incelenmiş, sonuçta anlamlı ve güçlü bir etki ($p<0,01$) bulunmuştur. İkinci modelde iç ve dış paydaşlardaki birleşik algılama ile rekabet geriliminin stratejik inovasyon kararlarına güçlü ($p<0,01$) etkisi görülürken modele stratejik inovasyon uygulamasına örgütsel yatkınlık kontrol değişkeni ve düzenleyici etkisi dâhil edilmiştir. Tablo 23'de görüldüğü gibi stratejik inovasyon uygulamasına yatkınlığın anlamlı doğrusal bir etkisi bulunmazken, üretilen moderatör ve bağımsız değişken etkileşiminin stratejik inovasyon kararlarına etki ($p<0,05$) ettiği bulunmuştur. Üç ve dördüncü modellerde bu düzenleyici etki güçlenirken ($p<0,01$) iç ve dış rekabet gerilimi algılamalarının stratejik inovasyon kararlarına etkisi kaybolmaktadır. Ayrıca her iki modeldeki düzenleyici (moderatör) etki de (sırası ile $p<0,01$ ve $p<0,05$ düzeyinde) stratejik inovasyon kararlarına ters yönde anlamlı olarak gerçekleşmektedir. Beşinci modelde diğer üç kontrol değişkenine de yer verilirken diğer modellerde etkisi bulunmayan yapısal gerilim modelden çıkarılmıştır. Bu son modelde algılanan rekabet geriliminin stratejik inovasyon kararlarına anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmektedir. Fakat hem stratejik inovasyona uygulama yatkınlığının hem de rekabet gerilimi ile etkileşiminden üretilen düzenleyici değişkenin anlamlı ($p<0,05$) olarak stratejik inovasyon kararlarını etkilediği sonucu çıkmıştır. Bu konudaki hipotez hatırlanırsa:

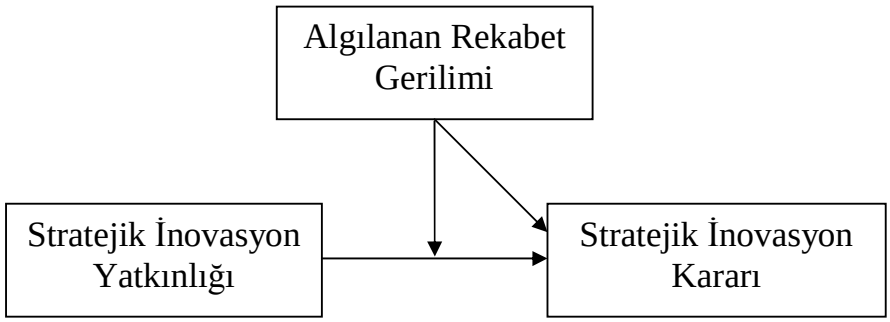
7b. Hipotezi H_0: Hissedilen gerginliğin örgüt yöneticilerinin stratejik inovasyon kararı verme olasılığı üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi yoktur.

7b. Hipotezi H_1: Hissedilen gerginlik ne kadar büyükse örgüt yöneticilerinin stratejik inovasyon kararı verme olasılığı da o kadar artar.

Bu durumda 7b. hipotezi için H_0 reddedilerek iç ve dış paydaşlar tarafından birlikte hissedilen gerginliğin örgüt yöneticilerinin stratejik inovasyon kararı verme olasılığı üzerinde (0,05 hata düzeyinde) anlamlı pozitif bir etkisinin olduğunu ileri süren H_1 kabul edilmektedir.

Fakat bu modelde sadece stratejik inovasyon uygulamasına yatkınlık ve rekabet geriliminin etkileşimi ile oluşturulan düzenleyici değişkenin stratejik

inovasyon kararı verme olasılığını tüm modellerde anlamlı ölçüde etkilediği görülmektedir. Bunun yanında örgütlerin stratejik inovasyon uygulamasına yatkın stratejik duruş sergilemelerinin, stratejik inovasyon kararına iç ve dış gerilim algılama düzeyinde anlamlı negatif bir etkisinin olduğu (sırası ile 3ncü Modelde $p<0,01$; 4ncü Modelde $p>0,01$) bulunmuştur.



Şekil 22. Algılanan Rekabet Geriliminin Düzenleyici Etkisi.

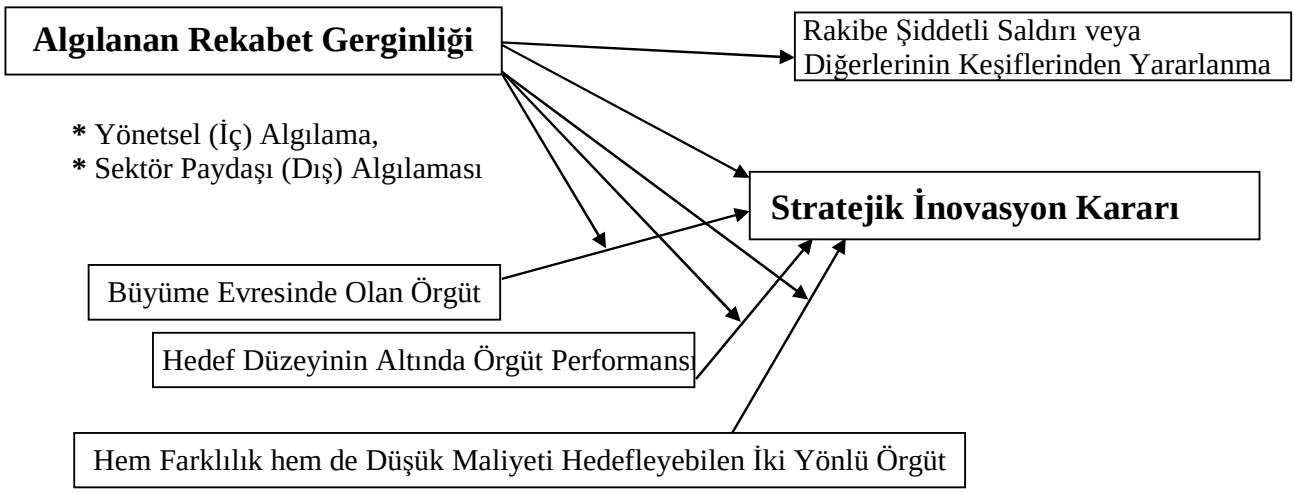
Yine Tablo 23'de görüldüğü gibi rekabet geriliminin, stratejik inovasyon uygulamasına yatkın örgütlerin stratejik inovasyon kararı almaları üstünde kuvvetli bir aracılık etkisi bulunmaktadır. Diğer bir deyişle rekabet gerilimi, stratejik inovasyona açık örgütlerde stratejik inovasyon kararlarını ayarlamaktadır. Bu konudaki hipotez şöyle idi:

7c. Hipotezi H_0: Stratejik inovasyon uygulamasına yatkın örgütlerde rekabet geriliminin örgüt yöneticilerinin stratejik inovasyon kararı verme olasılığı üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi yoktur.

7c. Hipotezi H_1: Stratejik inovasyon uygulamasına yatkın örgütlerde rekabet gerilimi örgüt yöneticilerinin stratejik inovasyon kararı verme olasılığını arttırır.

Algılanan rekabet geriliminin stratejik inovasyon kararlarına düzenleyici etkisini örgütün stratejik inovasyona yatkınlığına dayanarak inceleyen model Şekil

22’ de görülmektedir. Tablo 21’de gösterildiği gibi algılanan rekabet gerilimi ile stratejik inovasyona yatkınlık arasında herhangi bir ilişki bulunmamaktadır. Yalnız iç ve dış paydaşlar tarafından ayrı ayrı algılanan rekabet gerilimi için düzenleyici etki çok belirgin ve rekabet gerilimi ile stratejik inovasyon kararı arasındaki direkt ilişkiyi baskılayacak düzeydedir. Birleşik olarak algılanan gerilim durumunda ise ikinci modelde görüldüğü gibi stratejik inovasyon kararlarına, örgütsel yatkınlığın katkısı sınırlı olmaktadır. Tabloda görüldüğü gibi düzenleyici değişkenin bağımlı değişkenle güçlü bir ilişkisi bulunmaktadır. Böylece rekabet geriliminin stratejik inovasyona yatkın örgütlerde stratejik inovasyon kararı almak yönündeki düzenleyici etkisi, her üç birleşik, iç ve dış rekabet gerilimi algılamalarıyla da pozitif ve anlamlı (sırası ile 2nci Model: $r = 0,254$, $p<0,05$; 3ncü Model: $r = 0,674$, $p<0,01$; 4ncü Model: $r = 0,539$, $p>0,01$) bulunmuştur.



Şekil 23. Algılanan Rekabet Geriliminin Etkileri.

Stratejik inovasyona yatkınlık dışında, stratejik inovasyona etkisi yukarıda araştırılmış olan düzenleyici değişkenlere ilişkin oluşturulan gösterim Şekil 23’dedir.

Değişkenler arası ilişkilere Tablo 21'deki verilerle ilk bakışta örgütsel kararlarla incelenen dört düzenleyici değişken arasında direkt bir etkileşim olmadığı göze çarpmaktaydı. Bağımsız değişken olarak algılanan rekabet geriliminin birleşik algılamasının da düzenleyici değişkenlerle ilişkisinin bulunmaması düzenleyici özelliğin ilk şartını yüksek düzeyde sağlamaktadır. Aşağıda daha önce değinilmeyen düzenleyici değişkenlere ait olası sebep sonuç ilişkileri incelenmektedir.

Tablo 24. Algılanan Rekabet Gerilimi ve Örgütsel Kararlar İlişkisindeki Düzenleyici Etkiler

Değişkenler	Rakibe Saldırı veya Taklit Kararı			Stratejik İnovasyon Kararı		
	Model1	Model2	Model3	Model4	Model5	Model6
Büyüme Evresi	-0,086	-0,059	-0,036	0,009	0,013	0,004
RG x Büyüme Evresi	-0,342*	-0,312*	-0,302*	-0,298*	-0,296*	-0,304*
İki Yönlülük	-0,069	-0,081	-0,040	0,018	0,006	-0,005
RG x İki Yönlülük	0,324	0,398	0,322	0,369	0,416	0,439
Hedef Düz.Düşük Perf.	-0,061	-0,010	-0,047	-0,139	-0,119	-0,112
RG x Hedef Düz.Düşük Perf.	0,347*	0,349*	0,290	0,249	0,268*	0,289*
Stratejik İnovasyon UygulamaYatkınl.	0,107	0,125	0,140	-0,084	-0,084	-0,091
RG x Strat. İnovasyon Uyg.Yatkınlığı	-0,093	-0,147	-0306	0,193	0,212	0,266
Algılanan Rekabet Gerilimi						
İç Değerleme	0,223			0,097		
Dış Değerleme		0,184			0,004	
Birleşik Değerleme			0,431*			-0,085
N	56	34	90	56	34	90
R^2 (Düzeltilmiş R^2)	0,250(0,176)	0,243(0,168)	0,266(0,194)	0,421(0,363)	0,417(0,359)	0,418(0,361)

* p< 0.05
** p< 0.01

Model 1: Tablonun ilk sütunun ilk sekiz sırasında yer alan kontrol ve Birleşik Olarak Algılanan Rekabet Gerilimi düzenleyici değişkeni ile birlikte oluşturdukları etkileşim değişkenlerinin bağımsız Örgüt İçi Değerleme ile Algılanan Rekabet Gerilimi değişkeniyle birlikte Rakibe Direkt Saldırı veya Başkalarının Keşiflerinden Yararlanma Kararı bağımlı değişkenini etkilemesi ile ilgili test sonuçlarından oluşmaktadır,

Model 2: 1nci modelden farklı bağımsız Örgüt İçi Değerleme ile Algılanan Rekabet Gerilimi değişkeninin yerini bağımsız Örgüt Dışı Paydaşların Değerlemesi ile Algılanan Rekabet Gerilimi değişkeninin almasıdır,

Model 3: 1nci modelden farklı bağımsız Örgüt İçi Değerleme ile Algılanan Rekabet Gerilimi değişkeninin yerini Birleşik Olarak Algılanan Rekabet Gerilimi değişkeninin almasıdır,

Model 4, 5 ve 6: Sırası ile 1, 2 ve 3ncü modellerle aynı değişkenler kullanılmış fakat bu modellerdeki Rakibe Direkt Saldırı veya Başkalarının Keşiflerinden Yararlanma Kararı bağımlı değişkeninin yerini son iç modelde Stratejik İnovasyon Kararı bağımlı değişkeni almaktadır.

Tablo 24 ile araştırılan tüm düzenleyici değişkenlerin örgütsel kararlara etkisine yer verilmektedir. İlk üç modelde değişik rekabet gerilimi algılamalarıyla düzenleyici değişkenlerin rakibe direkt saldırı veya başkalarının keşiflerinden

yararlanma kararlarına etkisi, son üç modelde ise aynı bağımsız değişkenlerin stratejik inovasyon kararlarına etkisi gösterilmektedir. Üçüncü dışındaki modellerde rekabet geriliminin direkt etkisi anlamsız çıkmıştır. Etkileşim durumlarında ise örgüt yöneticilerinin hedef düzeyinin altında performans göstermesi hâlinde, rekabet gerilimi örgütsel kararların alınmasına üç ve dördüncü modellerde zayıfça ($p<0,10$), diğer modellerde kuvvetle ($p<0,05$) neden olmaktadır. İki yönlülük ile rekabet geriliminin etkileşiminin örgütsel kararların alınmasına etkisi zayıf iken büyüme evresi ile rekabet geriliminin etkileşiminin örgütsel kararlara ters yönlü anlamlı etkisi olduğu görülmektedir.

Tablo 25. Algılanan Rekabet Geriliminin Stratejik İnovasyon Uygulamasına Etkisindeki Örgütsel Yatkınlığın Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Model1	Model2	Model3	Model4
Büyüme Evresi	0,189	0,198	0,224	0,228
RG x Büyüme Evresi	0,152			
İki Yönlülük	0,247	0,129	0,137	0,144
RG x İki Yönlülük	0,052			
Hedef Düz. Düşük Performans	0,380**	0,661**	0,667**	0,649**
RG x Hedef Düzeyinden Düşük Performans	-0,059			
Stratejik İnovasyon Uygulama Yatkınlığı	-0,031	-0,020	-0,008	0,001
RG x Stratejik İnovasyon Uygulama Yatkınlığı	0,068	0,169	0,097	0,042
Araştırma ve Geliştirme Bütçe Kısıtlaması	0,066	-0,038	-0,022	-0,021
Araştırma ve Geliştirme Harcama Oranı	0,084	0,101	0,104	0,109
Yüksek Rekabetten Kaçma Güdüsü	-0,213	-0,176	-0,158	-0,168
Algılanan Rekabet Gerilimi				
İç Değerleme		0,065		
Dış Değerleme			0,154	
Birleşik Değerleme	0,148			0,201
N	90	56	34	90
R^2 (Düzeltilmiş R^2)	0,383(0,287)	0,346(0,281)	0,353(0,290)	0,353(0,289)

* $p< 0.05$

** $p< 0.01$

Model 1: Tablonun ilk sütunun ilk onbir sırasında yer alan kontrol ve etkileşim değişkenlerinin bağımsız Birleşik Olarak Algılanan Rekabet Gerilimi değişkeninin Stratejik İnovasyon Uygulamasını etkilemesi ile ilgili test sonuçlarından oluşmaktadır,

Model 2: 1nci modeldeki kontrol değişkenleriyle sadece Birleşik Olarak Algılanan Rekabet Gerilimi düzenleyici değişkeni ile Stratejik İnovasyon Uygulama Yatkınlığı etkileşim değişkeninin, bağımsız Örgüt İçi Değerleme ile Algılanan Rekabet Gerilimi değişkeniyle birlikte Stratejik İnovasyon Uygulaması bağımlı değişkenine etkisi ile ilgili test sonuçlarından oluşmaktadır,

Model 3: 2nci modelden farklı bağımsız Örgüt İçi Değerleme ile Algılanan Rekabet Gerilimi değişkeninin yerini Dış Değerlemeyle Algılanan Rekabet Gerilimi değişkeninin almasıdır,

Model 4: 2nci modelden farklı bağımsız Örgüt İçi Değerleme ile Algılanan Rekabet Gerilimi değişkeninin yerini Birleşik Olarak Algılanan Rekabet Gerilimi değişkeninin almasıdır.

Tablo 25, stratejik inovasyon uygulamasında daha önce araştırılan düzenleyici değişkenlerle birlikte değerlenmeyen örgütün stratejik inovasyona yatkınlığının düzenleyici etkisini araştırmaktadır. Rekabet gerilimi açısından bu modelde de anlamlı bir sebep sonuç ilişkisi bulunamamıştır. Rekabet geriliminin örgütsel algılamasını farklı yapan örgütler, öngörülene uygun olarak genellikle çekişmesiz pazar alanına odaklanmakta ve önceden tedbir almaktadırlar.

Tablo 26. Araştırılan Hipotezlerin Test Sonuçları

S.Nr.	Araştırmanın Hipotezleri	Kabul	Red
1	Odak örgüte oranla rakibin ölçeği ne kadar büyükse hissedilen gerginlik de o kadar artar.		**X**
2	Odak örgüte rakibin saldırı şiddeti ne kadar büyükse, hissedilen gerginlik de o kadar artar.	**X**	
3a	Rakibin odak örgütün dikkatini çekme yeteneği ne kadar büyükse hissedilen gerginlik de o kadar artar.	**X**	
3b	Rakibin odak örgüte benzerliği ne kadar fazlaysa hissedilen gerginlik de o kadar artar.		**X**
4a	Rakibin saldırı şiddeti nispi ölçek ve hissedilen gerginlik arasındaki ilişkiyi ayarlar: Rakibin saldırı şiddeti arttıkça, nispi ölçek ve hissedilen gerginlik arasındaki olumlu ilişki de o kadar artar.		**X**
4b	Rakibin saldırı şiddeti rakibin yarışma yeteneği ve hissedilen gerginlik arasındaki ilişkiyi ayarlar: Rakibin saldırı şiddeti arttıkça, rakibin yarışma yeteneği ve hissedilen gerginlik arasındaki olumlu ilişki de o kadar artar.		**X**
5	Maddi yapısal gerginlik kontrol altına alındığında, hissedilen gerginlik ne kadar büyükse örgütün rakip pazarlarına saldırıları da o kadar artar.	**X**	
6a	Hedef düzeyinin altındaki örgüt başarısı durumunda, hissedilen gerginlik ne kadar büyükse örgütün stratejik inovasyon uygulaması da o kadar artar.	**X**	
6b	İki yönlü işletmelerde, hissedilen gerginlik ne kadar büyükse örgütün stratejik inovasyon uygulaması da o kadar artar.	**X**	
6c	Büyüme evresindeki örgütlerde, hissedilen gerginlik ne kadar büyükse örgütün stratejik inovasyon uygulaması da o kadar artar.	**X**	
7a	Hissedilen gerginlik ne kadar büyükse örgüt yöneticilerinin rakibe direkt saldırı veya başkalarının keşiflerinden yararlanma kararı verme olasılığı da o kadar artar.	**X**	
7b	Hissedilen gerginlik ne kadar büyükse örgüt yöneticilerinin stratejik inovasyon kararı verme olasılığı da o kadar artar.	**X**	
7c	Stratejik inovasyon uygulamasına yatkın örgütlerde rekabet gerilimi örgüt yöneticilerinin stratejik inovasyon kararı verme olasılığını arttırır.	**X**	

E. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN SONUÇLAR

Bu araştırmanın temel amacı, rekabet geriliminin sebep ve sonuçlarını incelemektir. Bu amaçla yalnız farkındalık, motivasyon ve yetenek perspektifinden rekabet geriliminin oluşmasına ve bu gerilimin rakibe direkt saldırı sürecine katkı olasılığı yeniden irdelenmemiş aynı zamanda stratejik inovasyon karar ve uygulamaları ile bağlantısı da sistematik olarak incelenmiştir.

Daha önceki çalışmalar, rakip analizi ile örgütler arası rekabeti ayrı kulvarlarda incelerken Chen ve arkadaşları bu iki alan arasındaki bağlantıyı öne sürmüşlerdir. Bu araştırma da, örgütler arası rekabeti rakibe direkt saldırı unsuru ile rakip analizine bağlayan Chen ve arkadaşlarının modelini Türkiye Havayolu Yolcu Taşımacılığı örneği üzerinde kontrol etmiştir. Bunun yanında stratejik inovasyon ve başkalarının keşiflerinden yararlanma faktörlerinin, rakip analizi ve örgütler arası rekabet alanları arasındaki bağı güçlendireceği fikrinden hareketle daha önceki çalışmalar bir adım ileri götürülmeye çalışılmıştır. Üzerinde durulan hipotezlere ilişkin test sonuçları Tablo 26'da görülmektedir.

Sonuçlar açıkça örgütlerin stratejik inovasyona yatkın olup olmadığına bağlı görünmektedir. Sonraki çalışmaların Türkiye'deki örgütlerin stratejik inovasyona hazırlanmaları için izleyebilecekleri politikalara yoğunlaşmasının, bu araştırma sonuçlarının faydasını arttırabileceği düşünülmektedir. Bulgular aynı zamanda örgütlerin içinde bulundukları koşulların, rekabet gerilimi ile birlikte stratejik karar ve uygulamaları etkilediğini göstermektedir.

Araştırmanın ilk dört hipotezi rekabet gerilimi kaynakları ve sebepleri üzerine kurulmuştur. Kullanılan örgüt ikilileri kavramı Peteraf ve Bergen'in de değindiği gibi, rakip analizi yapılırken, rakiplerin genellikle sektör içinde eşit dağılmış (homojen) oldukları varsayımından daha kaliteli bir araç sağlamaktadır. Böylelikle odaklanılan örgüte her bir rakibinin ürettiği değişik düzeylerdeki rekabet gerilimine dayanan daha iyi bir araştırma platformu oluşmaktadır. Önerilen platformun belirgin üstünlüğü metin bölümünde değinilen daha önceki araştırmaların ve tezimizin sonuçlarına bakılarak anlaşılabilmektedir. Örneğin yapısal gerilim kontrol altına

alındığında bile rekabet gerilimi, odaklanılan örgütün rakibine karşı yapacağı hareketleri etkilemektedir.

Odak örgüte göre rakiplerinin büyüklüğü ve etki alanının (ölçeğinin) anlamlı bir gerginlik sebebi olması gerektiği halde araştırmamızda bulunamamıştır. Bunun olası sebeplerinden birinin Türkiye'deki iç hat havayolu işletmelerinin yapısı olacağı düşünülebilir. Araştırma yıllarının bir kısmında faaliyette bulunan işletmelerden bazıları ortaklık bazıları da sahiplik açısından birbirleri ile ilişki hâlinde bulunmaktadır. Bir diğer sebebin ise bu işletmelerinin bazılarının, diğer işletmeler eliyle kuruluş amaçlarının zaten diğer noktalar arası düşük fiyatlı (İng. no frills) hava yolu taşımacılığı işletmeleri ile rekabet etmek olacağı düşünülebilir. Bu sebeple hem ana işletme ile hem de ana işletmelerce kurulan diğer işletmeler ile özel protokoller izlenme olasılığı bulunmaktadır.

Chen ve arkadaşlarının rakibin yarışma yeteneği değişkeninin belirleyicilerinden benzerlik unsuru ile ilgili bulgusu bu araştırmada da tekrarlanmıştır. Böylece literatürde yer alan aynı araçlara sahip işletmelerin birbirleriyle yarışma yeteneği olacağı savının en azından Havayolları sektörünün gerçekleri ile örtüşmediğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Örgütler arasındaki nispi ölçek ve yarışma yeteneklerinin hissedilen gerginlik ile olan ilişkisini ayarlayacağı savunulan rakibin saldırı şiddetinin ise bu düzenleyici etkiyi göstermediği görülmektedir. Nispi ölçeğin yukarda da değinildiği gibi rekabet gerilimine muhtemelen sektör ve örgüt yapısı nedeniyle etkisinin bulunamadığı düşünülürse rakibin saldırı şiddetinin de çarpan etkisinin çok güçlü bir etki yaratmayacağı anlaşılabilir. Fakat rakibin yarışma yeteneği için durum farklıdır. Dikkat çekme unsurunun rekabet gerilimine etkisi bulunmuştur; fakat bu etkinin rakibin saldırı şiddeti ile belirgin bir artış göstermediği, hatta birleşik değişkenin dikkat çekmenin etkisini ortadan kaldırdığı görülmektedir. Bunu ancak rakipler arasındaki çok noktalı rekabet konusunda değinilen sakınma davranışı ile açıklamak mümkün görünmektedir. Örgüt yöneticilerinin pazar seçimi ve örgütün gelecekteki hedefleri arasında yapacağı önceliklendirmeye göre rakip saldırılarına vereceği önem ve tepki kararları değişmektedir. Bu pazarlar uluslararası pazarlar olabileceği gibi ortaklık ilişkisi olan veya olması muhtemel örgütlerin pazarları da olabilmektedir.

Hedef önemleri de pek çok örgütsel faktör yanında hukuk, konjonktür ve diğer sanayi dallarındaki gelişmeler gibi dış faktörlerden de etkilenerek örgütleri sakınma davranışına yöneltebilmektedir. Bunun sebeplerine yeniden değinmek gerekirse, rekabet sadece bir pazarda değil, rakiplerin karşılaştıkları her noktada var olduğundan yöneticiler, rakiplerine karşı ürün pazarlarının genelinde geliştirdikleri stratejinin bir parçası olarak her bir ürün pazarında uygulanabilecek bir strateji geliştirmek durumundadırlar. Örgütün stratejisi diğerlerinin stratejilerini etkilediği için yöneticiler her bir rakibin diğer bir rakiple karşılıklı stratejilerini değerlemek zorundadır. Ayrıca her ne kadar algısal sınırları bunu belirleyecek olsa da yöneticilerin, Porter'ın da vurguladığı gibi mümkün olduğunca çok rakibe odaklanarak, rakip stratejilerinin birlikte nasıl uygulamaya koyulduğunu değerlemeleri ve yorumlamaları gerekmektedir. Türkiye'nin İç Hat Yolcu Uçuşları gibi genişleyen pazar koşullarında, Audia ve arkadaşları ile Kor ve Sundaramurthy gibi yazarların da önem verdikleri örgütsel katılık ve istikrar, yöneticilerin göz ardı etmemeleri gereken bir stratejik seçenek görünümü sergilemektedir.

Farkındalık, motivasyon ve yetenek perspektifi, rekabet gerilimine kaynak oluşturmanın yanı sıra, rekabet dinamikleri araştırmasının anlamlı ve belirgin olarak rekabet davranışlarını açıklayan bileşenlerden oluşmuş bir bakış açısıdır. Odaklanılan örgütün iç ve dış paydaşlarının gözünden rekabet hareketlerini inceleyerek, oluşan gerilim, farkındalık, motivasyon ve yetenek değişkenlerinin birbirleri arasındaki etkileşimleri irdelemek, rakip analizini geliştirmekle kalmayıp, örgütler arası ilişkilere (rekabet ve iş birliği) de anlam katmaktadır. Rekabet gerilimini algısal bir kavram olarak ele alıp, somut farkındalık, motivasyon ve yetenek değişkenleri ile açıklamakla bu araştırmanın ilk bölümü, Chen ve arkadaşları, Reger ve Huff, Porac ve Thomas'ın anlattıkları, rekabet dinamikleri ve algısal grup yaklaşımı ile rakip konumlama arasındaki bağlantılar üzerinde yer almaktadır. Rakiplerin algısal değerlemelerinin yokluğunda bu araştırmada kullanılan iç somut göstergenin kullanılabileceği görülmektedir. Sektör paydaşlarının algılamaları da rekabet gerilimi çalışmalarında anlamlı ve belirgin analiz çıktıları vermektedir. İç ve dış algılama değerleri arasındaki yüksek tutarlılık oranı, White, Zuckerman, Chen ve arkadaşları tarafından vurgulanan rekabetin "sosyal yapı görünümünü" desteklemektedir.

Rekabet geriliminin pazar hareketlerine etkisi olduğu kadar stratejik planlama ve uzun dönemli yatırımlara da katkısı bulunmaktadır.

Araştırma ve geliştirme harcamalarının stratejik inovasyon uygulamalarına belirgin bir katkı sağlamadığı görülmektedir. Bu olgu daha önce yapılan çalışmalar başlığı altında incelenen son iki çalışma ile uyumludur: Sanayi dalındaki örgütler eğer küçük ölçekli iseler başkalarının araştırma geliştirme çalışmalarından yararlanmalarının, kendi harcamaları ile elde edecekleri faydadan daha yüksek fayda sağlayabildikleri ile açıklanmaktadır. Örgütler böyle düşünerek kendi inovasyonları için kaynak kullanmak istemeyeceklerdir. 2003 yılındaki THY dışındaki örgütlere iç hat yolcu taşımacılığı izni verilmesi (deregülasyon) sonrasında Türkiye Havayolu Yolcu Taşımacılığı sektöründe yer alan firmalar dünyadaki rakiplerine göre küçük oyuncu sayılmaktadır. Fakat ilgili literatür tarafından öngörüldüğünün aksine araştırma ve geliştirme harcamalarına yapılan kısıtlamaların stratejik inovasyona bir katkısının olmadığı bulunmuştur. Bu olgunun muhtemel nedeni bütçe kısıtlamalarına konu olan bütçe oranlarının gelirlerin genellikle % 5'inden düşük olmasıdır. Düşük bütçe ile zaten kısıtlama yapıldığını düşünen yöneticilerin ayrıca kıstas koyma düşüncesi taşımamaları mümkündür. Bir diğer sebep ise yukarıda değinilen diğerlerinin keşiflerinden yararlanmanın avantajı olabilir. Böylece örgütler kısıtlama yapacaklarına hiç kaynak harcamamaktadırlar.

Örgüt koşullarının stratejik inovasyon uygulamasına etkisi üzerine rekabet geriliminin ayarlayıcı etkisi ilk kez bu çalışma ile incelenmektedir. Performansın inovasyon çabalarına etkisi, özellikle tatmin edici en küçük hasıla düzeyinden düşük örgüt performansının, stratejinin yeniden yapılanma gereğini açığa çıkardığı daha önce Audia ve arkadaşları ile Greve'nin iki çalışmasında değişik sektörlerde geçerli bulunmuştur. Bu çalışmalarda örgütlerin özellikle büyüme evrelerinde risk almaları, açıkça geçerli görülmektedir. Rekabet geriliminin ve dolayısı ile örgütün rekabetten kurtulma çabalarının stratejik inovasyona etkisi ile örgüt başarılarına yansıması da, Markidesler, Guptalar, Hamel, Kim ve Mauborgne, Styles ve Goddard ile Wood tarafından gerçekleştirilen uzun süreli araştırmaların bulguları arasında yer almaktadır. Örgütsel istikrar ve katılığın avantajları örgütleri yavaşlatırken, inovasyonun örgütleri hızlandırması için bir tetikleyici olarak rekabetin yarattığı

gerilim kavramını kullanmalarına rağmen önceki çalışmalar bunu test etmemişlerdir. Araştırmamız sonucunda rekabet geriliminin büyümekte olan örgütlerin stratejik inovasyon uygulamalarını arttırdığı bulunmuştur. Bu bulgu mavi okyanus stratejisini bir büyüme stratejisi oluğu yönünde eleştiren Mohamed'in görüşünü destekler niteliktedir.

Yönetim kararları ile uygulamaları arasında belirli bir zaman aralığı bulunmaktadır. Bu zaman, Fallah ve Lechler ile Greve tarafından, inovasyon için iki yılı aşkın bir süre olarak belirlenmektedir. Araştırma bulguları arasında örgütteki yapısal gerilimin, rakibin saldırılarına direkt tepki kararlarına umulanın tersi yönünde etki ettiği bulgusunun sebeplerinden biri olarak, yukarda açıklanan stratejik öncelikler olabileceğinden hareketle, dolaylı tepki kararlarının seçileceği düşünülebilirse de asıl sebebin rekabeti tırmandırmak yerine rekabetten kurtulma seçimi olabileceği değerlenmektedir. Bu konuya stratejik inovasyon uygulaması (mavi okyanus stratejisi) konusunda değinilmiştir. Fakat rekabet gerilimi algılaması hem rakibe direkt saldırı ve inovasyon yayılımı (diğer keşifleri adapte etme) hem de örgütsel yatkınlığın aracılığı ile stratejik inovasyon kararlarını olumlu etkilemektedir. Bu bulguların önemli bir özelliği, inovasyon araştırmalarında karar alma değişkenlerinin önemine vurgu yapılması gereğini hatırlatmalarıdır. Bir yenilik keşfedilir keşfedilmez uygulamaya konulmamaktadır. Sorun çözme ve risk alma kaygıları altında verilen örgütsel inovasyon uygulaması kararları daha önemli bir adımdır.

Algılanan rekabet geriliminin umulduğu gibi stratejik inovasyon kararlarına direkt etki ettiği görülmüştür. Fakat örgütlerin stratejik inovasyona yatkınlığı durumunda rekabet geriliminin stratejik inovasyon kararlarını yalnız iç ve dış paydaşların birlikte algılamaları durumunda anlamlı ve güçlü olarak etkilediği görülmektedir. İç ve dış örgüt paydaşlarının ayrı ayrı rekabet gerilimi algılamaları incelendiğinde, örgütün stratejik inovasyon uygulamasına yatkın duruşu durumunda, stratejik inovasyona ayarlayıcı etkilerinin baskın olduğu ortaya çıkmıştır. Adı stratejik inovasyon olsun, büyüme stratejisi olsun örgütün başarısının yeniliklere yönelerek rekabetin uzağında aramaya çalışmak, içinde bulunulan ve diğer sektörlerdeki başarılı inovasyon uygulamalarının modelinden yararlanmayı

gerektirmektedir. Bu düşünce, daha sonra yöneticilerin risk alabilme alışkanlıklarının süzgecinden geçebildiği ölçüde uygulanma şansı bulmaktadır. Faydası bilinmesine rağmen örgüt bünyesine adapte edilmeyen inovasyon modelleri ise kriz zamanı kullanılabilecek yastık depoları olarak nispeten tutucu örgütlere yarar sağlamaktadır. Chen ve Hambrick tarafından araştırılan bu dinamik, büyük ve görünüşte katı örgütlerin kriz zamanlarında etkin ve çabuk tepki gösterebileceklerini buna karşın küçük örgütlerin sinsi rekabet saldırılarını seçeceklerini göstermektedir. Christensen ve Raynor'un bulgularıyla paralel olarak büyük örgütlerin yöneticilerinin, yavaş yavaş tatmin edici en küçük hasıla düzeylerini düşürüp uyum sağlayarak, küçük örgütlerin az miktarda performans gerilemesi yaratan kademeli inovasyonlarını görmezden geldiği doğrulanmaktadır.

SONUÇ

Rekabet dinamikleri perspektifine bağlı olarak yapılan bu çalışma, strateji ve rakip analizi literatüründeki Hitt ve arkadaşları ile Hodgkinson ve Sparrow'un vurguladığı boşluğu dolduran rekabet gerilimi kavramını araştırmaktadır. Porac ve arkadaşları ile Peteraf ve Bergen'inkiler gibi çalışmaların aksine çalışmamızda örgütün ana rakipleri direkt olarak homojen bir küme halinde incelenmemiş, örgüt ikililerinin spesifik rekabet gerilimleri kavramı üzerinde yoğunlaşılmıştır. Bu yaklaşım odak yapılan örgüte her bir rakibi tarafından uygulanan değişik gerilim şiddetini diğerlerinden ayırarak incelikli ve kullanışlı bir altyapı sağlamaktadır. Önerilen yapının önemi davranışsal sonuçlarından bellidir: maddi yapısal gerilim kontrol altına alınsa bile hissedilen gerilim sonuçta örgütün verili rakibe karşı faaliyetlerini etkilemektedir.

Farkındalık – motivasyon – yetenek perspektifinin sağladığı bütünsel değerlemeden beklenen fayda, algılanan rekabet geriliminin sebebi olan faktörlerin etkilerinin görülmesidir. Rekabet dinamikleri araştırmasının doğal sonucu olarak ortaya çıkan farkındalık – motivasyon – yetenek perspektifi, rekabet hareketlerinin oluşturduğu davranışsal alış verişin açıklanmasında Chen tarafından deneysel olarak anlamlı bulunan bir yaklaşımdır. Bu çalışma, bu teorik perspektifi kullanarak rakip analizi içeren bir uygulamada test etmiş, daha sonra da geliştirerek örgüt stratejisi üzerindeki bazı etkilerini incelemiştir. Rakip analizi kapsamında içerdeki ve dışarıdaki paydaşların gözünden rekabet gerilimi analizi, daha önce pazardaki rakip davranışlarını inceleyen uygulamalardan farklılık taşımaktadır. Farkındalık – motivasyon – yetenek bileşenlerinin algılanan rekabet gerilimi üzerindeki bağımsız etkilerinin ve aralarındaki iç ilişkilerin denenmesine ek olarak bu gerilimin stratejik inovasyon için bir girdi olarak kullanılması için de ilk adımlardan biri atılmıştır. Çalışma bu kendisinden çok şey beklenen teorik çerçevenin üç bileşeni olan motivasyon başta olmak üzere farkındalık ve yeteneğin arasındaki çoklu ilişkilerin

denenmesiyle başlamaktadır. Ardından bu üç bileşenin birlikte algılanan rekabet gerginliğini etkileyip etkilemediği incelenmektedir.

Bu araştırmanın varsayımlarından biri, Chen'den alınan, bir örgüt çiftinin ilişkisinin asimetrik olabileceğidir: bir rakibin odak örgütte yarattığı gerilim, odak örgütün rakibe hissettirdiği gerilimle aynı olmayabilmektedir. Umulduğu gibi araştırmamız sonucu, örgütlerin, rakiplerinin yarattığı rekabet gerilimi hakkında asimetrik yargılara sahip olduğu görülmüştür. Diğer bir deyişle örgüt ikilileri içinde ortak bir rekabet gerilimi değil, her bir örgütün diğerinden farklı rekabet gerilimi algılaması bulunmaktadır. Örgüt ikililerinin asimetrik algılamalarından hareket ederek oluşturulan araştırma platformu, sadece rakip analizlerini ve örgütler arası rekabeti araştırması arasındaki ilişkiyi geliştirmeye değil, aynı zamanda örgütler arası ilişkilere de (işbirliği veya rekabet) ışık tutabilme potansiyeline sahiptir. Gelecekte örgütler arasındaki algısal asimetriyi çalışmak yararlı olabilecektir. Buna ek olarak, Dutton ve Jackson'ın önceki araştırmalarından elde edilenlerle birlikte değerlendirildiğinde makro ekonomi ve örgüt teorisi araştırmalarında bir köprü görevi görebilecektir.

Ayrıca bu çalışma, somut farkındalık – motivasyon – yetenek faktörlerinden kaynaklanan algısal bir fenomen olarak rekabet gerilimini uygulayarak Porac, Thomas'ın rakip konumlandırma (haritalarını çıkarma) çalışmasındaki rekabet dinamikleri ile Reger ve Huff'ın grup algılama yaklaşımları arasında bir köprü kurabilecektir. Bulgulara göre üç teorik maddî belirleyici, rakiplerin algısal değerlemelerine ulaşılamadığında, tahmin amacıyla yapılacak analizde kullanılabilecektir. Dahası, bu çalışma sanayi paydaşlarının rekabet gerginliği algılarının belirgin olarak yakınlığını da ortaya koymuştur. Örgüt içindeki yöneticilerin ve dışarıdakilerin değerlemelerinin yakınlığı White ile Zuckerman'ın iki çalışmasında değindikleri rekabetin 'sosyal yapı görünümünü' desteklemektedir.

Araştırmamız, somut farkındalık – motivasyon – yetenek değişkenlerinin oluşturduğu kritik bir yapı olan örgütler arası somut rekabet gerilimini kullanmıştır. Somut (yapısal) rekabet gerilimi algısal değerlemeler ile karşılaştırılmış; böylelikle örgütün gelecekteki pazar davranışlarını etkileyecek bir olgu olarak rakipler arasında

hissedilen gerilim, maddî farkındalık – motivasyon – yetenek belirleyicilerince tahmin edilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde rekabet geriliminin örgüt yöneticilerinin stratejik inovasyon karar ve uygulamalarına etkisi bağlamında davranış ve stratejik yönetim dalı arasında yeni köprüler kurulmaktadır. Stratejik yönetim kararları söz konusu olduğunda örgütlerin içinde bulundukları konuma dair durumsal özelliklerin etkisi ön plana çıkmaktadır. Schneider'la paralel olarak hayat döngüsündeki yer, gösterilen performans ve yöneticilerin örgüt performansıyla ilgili planları ayrıca Penrose ile Kim ve Mauborgne tarafından vurgulandığı gibi stratejik değişime açıklık bu özellikler arasında öne çıkmaktadır. Stratejik inovasyon, her ne kadar rekabet geriliminin dolaylı sonucu olarak anılsa da, en az rakibe direkt saldırı veya diğer örgütlerin keşiflerinden yararlanma kadar geniş etkili olduğu görülmekte; hatta etki süresinin uzunluğu düşünüldüğünde, daha stratejik bir karar ve uygulama olarak göze çarpmaktadır. Örgüt kararları ile, özellikle stratejik inovasyon kararları ile, uygulamaları arasında uzun (iki yıldan fazla) bir zaman aralığı bulunmaktadır. Bu sebeple rekabet geriliminin etkileri, Witteloostuijn'in de değindiği gibi örgütlerin katılıklarından ötürü uygulamaya koyulmamış inovasyon depolarına bağlı görünmektedir. Araştırmanın ikinci ve üçüncü bölümünde algılanan örgütler arası rekabet geriliminin, stratejik inovasyon ile diğer yönetim karar ve uygulamalarına etkilerinin tümü gözden geçirilmiş olmaktadır.

Bu çalışmanın araştırmacılara ve yöneticilere yönelik uygulamaları çok çeşitlidir. İlkin, önceki sektör veya grup düzeyindeki değerlemelerin tersine rekabet araştırmalarında örgüt ikililerinin kullanılması önemlidir. Çünkü direkt rakipler arasında bile belirli farklılıklar oluşmaktadır. Her örgüt, rakibiyle değişik gerginlik yaşamaktadır ve örgütün bakış açısıyla her rakip tektir. Odak firma ve rakibin hissettiği gerginlik, rakibin pazarına saldırı arzusu yaratabilmektedir. Bunun yanısıra odak örgütün büyüklüğü ve diğer özelliklerine bağlı olarak sakınma, kıyaslama ve inovasyon kararları için de ortam hazırlayabilmektedir. Araştırmada değinilen konular ve bağlantılar, stratejik gruplar, birden çok pazarda rekabet, rekabet saldırganlığı ve örgütler arası ilişkiler araştırmalarını geliştirmek için yardım edebilecektir. Farkındalık – motivasyon – yetenek bileşenleri arasında rakibin

yarışma yeteneği özellikle daha ayrıntılı bir incelemeye ihtiyaç duymaktadır. Bu yapının hem benzerlik hem de belirginlik ayaklarının kuramsallaştırılması, ilgi alanlarından, örgütün kaynak bazlı görünümü, dinamik yetenekler ve ürün pazarı rekabetine kadar geniş bir araştırma alanındaki henüz çok az aydınlatılmış konularla ilgili bulunmaktadır. Benzerlikle rakibin saldırı şiddeti arasındaki olumlu etkileşim desteklenemese de bulunan olumsuz etkileşime bağlı olarak 'karşılıklı sakınma davranışının' rekabet geriliminin algılanmasının oluşmasında önemli bir gerekçe olabileceği savunulabilecektir. Gelecek çalışmalar bu hususu derinlemesine araştırabilir.

İkincisi, strateji araştırmalarında algısal yapıya sahip rekabet gerginliği ile maddî farkındalık – motivasyon – yetenek değişkenlerinin birlikte denkleme sokulması, bu iki zıt perspektifin (soyut ve somut) ne ölçüde bağdaşacağı temel sorusunu öne çıkarmaktadır. Aslında iki perspektif daha önce de çevre, stratejik grup ve pazar yapısı gibi konuları değerlemek için birlikte kullanılmıştır. Bu çalışma, algısal ve maddî belirleyicilerin rakip analizi konusunda da uyumları hakkında katkı sağlamaktadır. Bu arada stratejik inovasyon, kavramsal sınıflandırma, rekabet dinamikleri ve durumsallık üzerine yapılan araştırmalara bir yenisi eklenmiş olmaktadır.

Üçüncüsü, araştırmacılar için örgüt çalışanları içinde algılanan bilgilerin özel olduğu düşüncesiyle oluşan hassasiyet, stratejistlerin rakiplerini nasıl önceliklendirdiklerini ve her bir rakibin oluşturduğu gerilimi ölçmekte güçlük yaratmaktadır. Araştırmaya, havayolu yöneticilerinden oluşan, örgüt içi katılım olmadığında diğer bir deyişle herhangi bir iç algılama değerlemesinin elde edilemediği durumda, dışarıdaki paydaşlardan sağlanan değerlemelerin, örgütün bir dizi direkt rakip arasından nasıl ayırım yapacağını güvenilir bir şekilde tahmin ettiğini göstermektedir. Hatta içerdekilerin algılamalarının odak örgütün amaçlarını, dışarıdakilerin algılamalarınınsa sektör paydaşlarının örgütün rekabet ve stratejik gerçeklerinin etkilerini yansıttığı söylenebilmektedir. Değişik durumlarda bu iki algılamanın nasıl yaklaşıp uzaklaştığı, algılamaya dayalı araştırmalarda yönetici ve dış paydaşların karşılaştırmalı önemi konusunda yeni bir tartışma başlatabilecektir. Bulgular Türkiye Havayolları İç Hat Yolcu Taşımacılığı Sektöründen daha olgun

sanayi sektörlerindeki dış paydaşların rekabet davranışı algılamalarının önemi konusunda yankı yaratabilecektir; fakat araştırmaya nispeten daha az iç katılım olduğu için örgüt içi algı değerlemelerini daha ihtiyatla yorumlamak gerekmektedir.

Dördüncüsü, bu çalışmanın odağı algılanan gerginlik olsa da, araştırma modeli, rekabet gerginliğiyle birlikte maddi yapısal gerginlik konusunu da kapsamaktadır. Baum ve Korn ile Gimeno tarafından yapılan önceki çalışmalar maddî yapısal gerginliğin direkt veya dolaylı olarak kontrol değişkeni olarak kullanımının ve müteakip rekabet faaliyetlerine yansıyan bağımsız etkisinin, deneysel olarak anlamlılığını göstermektedir. Tezimizde bu etki aynı güçte olmakla birlikte ters yönlü çıkmıştır. Bu konudaki bulgular değişik sektörlerde yapılacak çalışmalar ile kontrol edilerek maddî yapısal gerilimi nasıl yorumlamak gerektiğini sorgulamak gerekmektedir. Özellikle büyümekte olan havayolu hizmet sektörü pazarı örneğinde örgütlerin aynı pazar bölgelerini paylaşmasının daha çok yardımlaşmaya mı rekabete mi yol açtığı sorusu cevaplanmayı beklemektedir. Bu çalışmada maddî yapısal gerginlikle ilgili yorumların özellikle rakiple odak örgüt arasında pazar ortaklığı değişikliği başta olmak üzere pazar dinamiklerini kapsadığı; Chen tarafından yapılan daha önceki araştırmaların ise tersine yapısal gerginliği durağan bir yapısal değişken olarak yorumladığını eklemek gerekmektedir. Maddi yapısal gerginliğin yorumlanmasında pazar yapısının hem durağan hem de dinamik etkileri önem taşımaktadır.

Beşincisi, bu çalışma tatmin edici en küçük hasıla (hedef) düzeyinin altındaki örgüt performansının stratejik inovasyona etkisini göstererek, örgüt performansının yenilikçi çabaları nasıl etkilediği ile ilgili çalışmalara Greve'in yaptığı katkıları desteklemektedir. Bulgular diğer araştırma tasarımları ile elde edilen çıktılar ile karşılaştırılabilecektir. Böylelikle önemli bulguların farklı kontrol değişkenleri ile de bulunup bulunamadığı kestirilebilecektir. Bu çalışmada, Wiseman ve arkadaşlarının bulgularına paralel olarak bir örgütün tatmin edici en küçük hasıla düzeyinin altında performans göstermesinin, stratejik kararlarını gözden geçirmesine ve risk almasına yol açtığı gösterilmektedir. Örgüt performansı ile tatmin edici en küçük hasıla düzeyi karşılaştırmasının, bu çalışmadaki stratejik inovasyona sebep olduğu bulgusuyla birlikte, pek çok örgütsel davranışı tetiklediği yargısına ulaşılmaktadır. Her ne kadar

bu sonuçlar çeşitli ülkelerdeki havayolları, kara yolu taşımacılığı, mobilyacılık, yazılım, radyo istasyon işletmeciliği, yarı iletkenler, bilgisayar iş istasyonları ve yüksek teknoloji sektörlerindeki performans etkileri için tekrarlanmışlarsa da Türkiye'deki endüstriler kapsamında da geçerli olup olmadığının incelenmesinin uygun olacağı düşünülmektedir.

Altıncısı, ortaya çıkan bulgular, inovasyon yayılımı kuramına da bir katkı sağlayabilecektir. İnovasyon yayılımı araştırması, örgüt yöneticilerinin inovasyon uygulama kararlarına dışarıdan gelen etkilere büyük önem vermektedir. Dış etkilerin inovasyon ithal etme kararlarındaki önemi tartışılmamaktadır. Fakat performans geri bildiriminin içinde örgütün kendi inovasyon uygulama kararlarının sonuçları da bulunmaktadır ve başkalarının keşiflerinden yararlanma kararlarına etki edebilecektir. Örgüt performansının başkalarının keşiflerinden yararlanma kararı üzerindeki etkileri hakkında Kraatz'ın çalışması örneğinde olduğu gibi çok az çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalar arttıkça örgüt performansının, yöneticilerin direkt veya dolaylı rekabet tepki kararlarını almasına etki mekanizması aydınlatılarak geliştirilebilecektir.

Bu çalışmanın yöneticilere yönelik uygulamaları da vardır. Farkındalık – motivasyon – yetenek perspektifi yöneticilerin sezgisine hitap etmektedir. Bu nedenle her bir rekabet gerginliği yaratan rakip konusunda yalnız somut göstergelere güvenebilen ve örgüt kaynaklarını buna göre yönlendiren stratejistlerce kolaylıkla anlaşılmaktadır. Yöneticiler dikkatlerini ve istihbarat toplama faaliyetlerini farkındalık, motivasyon ve yetenek unsurları yardımıyla algılanan rekabet gerilimine göre önceliklendirebilirler. Gelecekteki rekabet davranışlarını etkileyeceği gösterilen rekabet geriliminin örgütsel performansla da ilgili anlamı bulunmaktadır. Aynı doğrultuda yapılacak araştırmaların bu yapıyı geliştirmesinin örgütlerin rekabet gerilimini değerlendirmelerine yardımı olacaktır. Ayrıca, araştırma önerileri karşılık buldukça örgüt yöneticileri kendi düşündükleri müşteri talepleri ile kendilerine en uygun müşteri taleplerini ayırt edebileceklerdir.

Bu çalışma rakiplerin algısal farklılığının yorumlanmasında önemli bir ilk adımdır, fakat sektörde yalnız araştırma süresince bulunan rakiplerin incelemesi bir sınırlama olabilir. Gelecek çalışmalar Porter'ın işaret ettiği gibi potansiyel ve

görünmeyen rakiplerle sektör dışındaki ‘kıyıda kalmış’ rakipleri de göz önüne alabilir. Rekabet tedarik zincirinin pek çok halkasında gerçekleşmektedir. Bu çalışma sadece aynı pazar için rekabet eden örgüt ikilileri arasında hissedilen rekabet gerilimini incelemiştir. Gelecekteki sektör veya grup düzeyinde rekabet gerilimini incelecek çalışmalar bu önemli yapı hakkında derinlemesine bir anlayış gelişmesini sağlayabilecektir. Ayrıca algılanan gerginliğin örgütler arası rekabetin sonucuna olan etkinliğini daha fazla göstermek için, araştırma odağı pazara giriş dışındaki rekabet davranışlarını da kapsayacak şekilde genişletilmelidir. Bunun için gerekli olan fiyat ayarlamaları ve politikaları gibi arşiv verilerine ulaşabilmek için örgütlerin bilgi sağlamaya teşvik edilmesi gerekmektedir.

Türkiye Havayolları İç Hat Yolcu Taşımacılığı Sektöründe bilgiler nispeten halka açık olduğu için algılama ile nesnel gerçeklik, içerdekilerin algılamaları ile örgüt dışındakilerin algılamaları çoğunlukla aynı olabilmektedir. Fakat durum başka sektörlerde farklı olabilecektir ve bu araştırmanın bazı ölçeklerini geliştirmek gerekebilecektir. Araştırma yapılan sektörde yer alan firmaların da çıktılara kısıtlayıcı etkisi bulunmaktadır. Aslında odaklanılan sanayi dalının da diğerlerine göre teknolojik gelişme derecesi farklıdır. Özellikle, hızlı gelişen temel teknoloji kullanan örgütler, tam olarak gelişen teknolojik imkanlardan geri kalmamak için yüksek düzeyde araştırma ve inovasyon çabası göstermektedirler. Daha durağan temel teknoloji kullanan sanayi dalları ile bu tür hızlı sanayi dalları arasındaki inovasyon uygulama oranı farklılıklarının örgütlerin bu inovasyonları adapte etme veya uygulamaya sokma ayarlamalarını etkilediğini söyleyebilmek için daha fazla çalışma yapılması gerekmektedir.

Her ne kadar dış ülkelerdekiler ile Türkiye’deki örgüt yöneticilerinin teorik olarak bir farklılığı bulunmasa da hangi örgütsel hedefin önemli olacağına dair farklılıklar incelenmeye değer bulunmaktadır. Yöneticilerdeki kurumsal ve kültürel farklılıklar, tatmin edici en küçük hasıla (hedef) düzeyi gibi değişkenlere ilgi göstermekte de farklılık yaratabilmektedir.

Bu araştırmada ortaya çıkan bulgular ile ulaşılan sonuçlar, inovasyon araştırmalarında karar alma değişkenlerine vurgu yapmayı önermektedir. Daha önce örgütlerdeki yenilikçiliğin nedeni bilgi yönetimi veya inovasyon süreci ile

açıklanmakta iken karar alma değişkenlerinin öne çıkması, örgütler arasında zaman içinde görülen büyük yenilikçilik farklarının önemini azaltmaktadır. Yöneticilerin problem çözme ve risk alma düşüncesi ile belirlenen inovasyon uygulama kararı alma kıstaslarını araştırmak, örgüt için bilgi yönetimi veya inovasyon sürecinin öğrenilmesine kıyasla daha sonuca yönelik, pratik bir yaklaşımdır. Gelecekte yapılacak çalışmalar, örgütteki düşük performansa tepki olarak inovasyon uygulaması davranış tarzının yerleştirilmesi üzerinde yoğunlaşabilecektir.

Hem kuramsal hem de davranışsal risk alma teorisi, beklenti ve risk arasındaki alternatif maliyetlerden bahsetmektedir. Geleneksel olarak davranışsal risk alma stratejileri yargılanırken, kuramsal stratejilere yaklaşma dereceleri ölçüt alınmaktadır. Riski performans geri bildirimine bağlamak, zaman kaynaklı tutarsızlık yarattığı için eleştirilmektedir. Çünkü yüksek performans zamanında çok riskli olarak yargılanıp reddedilen inovasyon, düşük performans zamanında kabul edilebilir hale gelmektedir. Ekonomi araştırmalarında, zaman kaynaklı tutarsızlık gösteren karar alma kurallarının bir etkinlik sorunu kaynağı olabildiği varsayılmaktadır. Örgüt gelirleri ve inovasyon yatırımlarının, performans değişimlerinden bağımsız olarak dengeli olması arzulanmaktadır. Fakat aynı zamanda Levinthal ve March'ın değindiği gibi kârlardaki değişkenliği azaltmak için bazı gelirlerden feragat ederek uzun süre hayatta kalmayı başaran sağlam örgütler de yaratmaktadır. Yüksek örgüt performansı durumunda bir inovasyonu uygulamadan önce dikkatle incelemek nasıl uygun bir yönetim kararı ise düşük örgüt performansı durumunda aynı inovasyon için daha istekli davranmak da aynı derecede makul görülmektedir.

Çalışmamızda rekabet geriliminin stratejik inovasyon kararlarını etkilediği bulunmuştur. Gelecekte yapılacak çalışmalar, inovasyon kararları ile uygulama arasındaki zaman farkını dikkate alarak rekabet gerilimi ile karar alma teorilerini bu davranışları incelemekte kullandıkça inovasyon ve rekabet araştırmaları zenginleşecektir. Bu çalışmada kullanılan bakış açısı, inovasyonu öngörmekte başarılı olmakla birlikte, inovasyon teorisinin hassaslığını arttırmaya yardımcı da olabilecek potansiyele sahiptir. Örgütün stratejik inovasyona yatkınlığının algılanan rekabet gerilimi ile etkileşiminin örgüt yöneticilerinin kararlarına etki ederken, stratejik inovasyon uygulamalarına etki etmediği görülmektedir. Bu araştırma

sonucu, başarılı örgütlerin inovasyon yapamamaları ikilemine, başka bulgularla birlikte, bir açıklama getirebilecektir. Bu da diğer bir araştırmaya değer konudur.

Araştırmanın genişletilmesi için düşünülmesine karşın kaynak yetersizliği nedeniyle Türkiye İç Hat Yolcu Taşımacılığı sektöründeki her bir işletmenin stratejik inovasyon geliştirebilme kapasitelerinin araştırılması başka bir çalışmaya bırakılmıştır. Kim ve Mauborgne'un çalışmaları gibi daha uygulamaya dönük, daha özel bir stratejik inovasyona yatkınlık çalışması örgüt yöneticilerine sağlıklı karar vermeleri için daha yararlı olabilecektir. Ayrıca rakibe direkt saldırı ve başkalarının keşiflerinden yararlanma kararlarına etki ettiği kadar dolaylı stratejik inovasyon kararına da etki ettiği bulunan rekabet geriliminin, yönetim yapısı veya sektör yapısından nasıl etkilendiğini de araştırmak verimli olacaktır. İnovasyonlara karşı dik organizasyon yapılarının geliştirdiği reddetme eğilimi diğer rekabetten kurtulma çabaları için de geçerli olabilecektir. Örgütler arası rekabet geriliminin belirleyiciliğinin örgüt niteliklerine göre değişmesi, stratejik inovasyona yatkınlıkla birleştiğinde umulduğu şekilde stratejik inovasyon kararlarında etkinlik göstermektedir. Algılanan rekabet geriliminin bu durumda kararları etkilemesinin örgüt yapısı kadar, sektör bazındaki çevresel etkilerden de kaynaklanma olasılığı, hem örgüt yenilikçiliği hem de rekabetten kurtulma araştırmaları için konu yaratmaktadır.

Her ne kadar katılımcılara odak örgütün rakiplerini karşılaştırıp sıralayacakları anlaşılır bir cetvel sunsa da algılanan rekabet gerilimini ölçmek için puanlama şablonu kullanmak, rakiple örgüt arasındaki gerçek mesafeyi temsil etmemektedir. Benzer olarak bu çalışma, katılımcılara ilk beş rakibin sıralamasını sormuştur. Rakip sayısı seçiminin sonuca etkisi önemli olabilir. Bu açıdan seçilen rakam sonuçlarının üzerinde daha çok durulması gerekir; rakip sayısı arttıkça katılımcıların anlaşma olasılığının azalacağı gözden kaçırılmamalıdır. Rakibin yarışma yeteneğinin ölçümünde Barney'in fikrinden hareketle filo yapısının kullanılması havayolu sektörüne uygun olsa da, diğer sektörlerde örgüt kaynak ve yeteneklerinin, 'yapışkanlık' ve süreç etkilerini yansıtacak benzerlik unsurlarının bulunması da ayrı bir araştırma konusudur. Araştırmacılar farkındalık – motivasyon – yetenek değişkenleri arasındaki iç ilişkileri, rekabet geriliminin sonuçları ile

birlikte bir zaman serisi analizi ile değişik sanayi dallarında aydınlatarak bu verimli perspektifi sadece rekabet hareketleri değil genel örgütsel davranış üzerinde bir tahmin teorisine dönüştürebilecektirler.

Son olarak, tezimiz rekabet araştırmasında önemli bir eksiklik olan “rekabet gerilimini” tüm sebep ve sonuçlarıyla incelemektedir. Örgüt yönetici ve sektör paydaşlarınca algılanan rekabet gerginliğinin nasıl algılandığını, ölçek veya yetenek, pazar davranışı ve kaynak profili açısından anlamak, örgütlerin farkındalık, motivasyon ve yeteneklerini aydınlatmaya yardımcı olabilecektir.

KAYNAKÇA

Abrahamson, Eric ve Rosenkopf, Lori:	"Institutional and competitive bandwagons: Using mathematical modeling as a tool to explore innovation diffusion", **Academy of Management Review**, No: 18, 1993, s. 487–517.
Adams, James, D. ve Jaffe, Adam, B.:	"Bounding the effects of R&D: na investigation using matched establishment-firm data," **The RAND Journal of Economics**, No:27, 1996, s. 700-721.
Aghion, Philippe, Bloom, Nick, Blundell, Richard ve Howitt, Peter:	"Competition and Innovation: an Inverted-U Relationship," **Quarterly Journal of Economics**, No: 120 (2), 2005, 2005, s. 701-728.
Aghion, Philippe, Harris, Christopher, Howitt, Peter ve Vickers, John:	"Competition, Imitation and Growth with Step by Step Innovation," **Review of Economic Studies**, No:68, 2001, s. 467-492.
Aghion, Philippe ve Howitt, Peter:	"Apporopriate Growth Policy: a unifying perspective," **Journal of European Economic Association**, No: 4 (2-3), 2005, s. 269-314.
Ahmadjian, Christina, L. ve Robinson, Patricia:	"Safety in numbers: Downsizing and the deinstitutionalization of permanent employment in Japan", **Administrative Science Quarterly**, No: 46, 2001 s. 622–654.
Alchian, Armen A. ve Demsetz, Harold	"Production, information costs and economic organization", **American Economic Review**, No. 62, 1972, s. 777-795.
Amabile, Teresa M., Barsade, Sigal G., Mueller, Jennifer S. ve Staw, Barry M.:	"Affect and creativity at work", **Administrative Science Quarterly**, No: 50, 2005, s. 367–403
Amit, Raphael, Domowitz, Ian, ve Fershtman, Chaim:	"Thinking one Step Ahead: The use of conjectures in competitive analysis," **Strategic Management Journal**, No: 9, 1988, s. 431–442.
Anand, Jaideep, Mesquita, Luiz F. ve Vassolo, Roberto S.:	"The dynamics of multimarket competition in exploration and exploitetion activities", **Academy of Management Journal**, No: 52 (4), 2009, s. 802-821.

Andersen, Torben, J., Denrell, Jerker ve Bettis, Richard, A.:	"Strategic responsiveness and bowman's risk–return paradox", **Strategic Management Journal**,No: 28, 2007, s. 407–429.
Anderson, Torben, J. ve Markides, Constantinos:	"Creativity is not enough: ICT enabled strategic innovation", **European Journal of Innovation Management**, No: 9 (2), 2006, s. 129–148.
Ansoff, H. Igor:	**Corporate Strategy**, New York MacGraw Hill, 1965.
Correa, J. Alberto, Correa, Aragon- ve Sharma, Sanjay:	"A contingent resource- based view of proactive corporate environmental strategy", **Academy of Management Review**, No: 28, 2003, s. 61-88.
Arora, Ashish, Fosfuri, Andrea ve Gambardella, Alfonso:	**Markets for technology: The economics of innovation and corporate strategy**, New York: Free Press, 2001.
Arrow, Kenneth:	**Economic Welfare and the Allocation of Resources for Invention**, In: Ed.: Nelson, R., The rate and Direction of Invention Activity, Princeton University Press, Princeton, 1962.
Athreye, Suma ve Cantwell, John:	"Creating Competition? Globalization and Emergence of New Technology Producers" **Research Policy**, No:36, 2007, s. 209-226.
Audia, Pino, G., Locke Edwin, A. ve Smith, Ken, G.:	"The paradox of success: An archival and a laboratory study of strategic persistence following radical environmental change", **Academy of Management Journal**, No: 43 (5), 2000, s. 837–853.
Jen Baggs ve Jean-Etienne de Bettignies,	"Product market competition and agency costs", The **Journal of Industrial Economics**, No: 55 (2), 289-323.
Bain, Joe:	**Barriers to New Competition**, Cambridge, MA: Harvard University Press,1956.
Baker, Jonathan B.:	"Beyond Schumpeter vs. Arrow: How Antitrust fosters innovation," **Antitrust Law Journal**, 00036056, Vol.74, Issue 3. 2007, s.1-7.
Baldwin, Carliss, Young ve Clark, Kim B.:	**Design Rules**, MIT Press, Cambridge, s. 483. 2000.

Baldwin, William L., ve Scott, John, T.: **Market Structure and Technological Change**, Michigan University Press, 1987, s.63-113.

Barca, Mehmet ve Coşkun, Sevda Y.: **"**Rekabet Hukuku ve Rekabet Avantajının Çatışma Noktaları," **12'nci Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Sakarya Ünv. Sapanca MYO, Uludağ Üniversitesi İşletme Bölümü Bursa, 27-29 Mayıs 2004, s. 266-271.

Barış, Gülfidan: "Yeni Mamül Geliştirme Sürecine Yönelik bir Model," **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve Ticari Bilimler Fakültesi** Dergisi, Cilt XII, Sayı: 1-2, s.74.

Barnard, Chester I.: **The functions of the executive**, Cambridge MA: Harvard Unv. Press, 1938

Barnett, Michael L.: "Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility", **Academy of Management Review**, Vol: 32, No: 3, 2007, s.794-816.

Barnett, William, P.: "The Dynamics of Competitive Intensity," **Administrative Science Quarterly**, No: 42, 1997, s. 128–160.

Barney Jay, B. ve Hoskisson, Robert, E.: "Strategic group, untested assertations and research proposals" **Managerial and Decision Economics**. No: 11, 1990, s. 187-198.

Barney, Jay, B.: "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," **Journal of Management**, No: 17, 1991, s. 99–120.

Baron, Robert A.: "The role of affect in the entrepreneurial process", **Academy of Management Review**, No: 33, 2008, s.328–340.

Baron, Reuben M. ve Kenny, David A.: "The moderator- mediator distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations", **Journal of Personality and Social Psychology**, No: 51/6, 1986, s. 1173-1182.

Barton, D. Leonard: "Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development", **Strategic Management Journal**, No: 13, 1992, s. 111-125.

Bartunek, Jean, M.: "Academic-practitioner collaboration need not require joint or relevant research: Toward a relational scholarship of integration", **Academy of Management Journal**, Vol: 50, No: 6, 2007, s. 1323–1333.

Baum, Joel, A. ve Korn, Helaine, J. (a): "Competitive dynamics of interfirm rivalry: Linking structural conditions of competition to patterns of market entry and exit," **Academy of Management Journal**, No: 39, 1996, s. 255–291.

Baum, Joel, A. ve Korn, Helaine, J. (b): Dynamics of dyadic competitive interaction. **Strategic Management Journal**, No: 20 (3), 1999, s. 251–278.

Baum, A., Robert, Locke, Edwin A. ve Smith, Ken G.: "A multidimensional model of venture growth", **Academy of Management Journal**, Vol: 44, No: 2, 2001, s. 292-303.

Bazerman, Max, H., Moore, Don A.: **Judgement in managerial decision making**, New York: Wiley, 2002.

Becker, Hilary: "The chaotic blue ocean", **Review of Business Research**, No: 8 (6), 2008, s. 125 – 130.

Benedetto, Anthony C.: **Defining Markets and Users for New Technologies: Managing New Technology Development**, Ed. Souder, William,. E. ve Sherman, Daniel, J., McGraw Hill Inc., New York, 1994.

Bengston, Maria ve Kock,Sören: "'Coopetition' in business networks – to cooperate and compete simultaneously", **Industrial Marketing Management**, No: 29, 2000, s. 412.

Bengston, Maria ve Kock, Sören: "Coopetition' in business networks – to ccoperate and compete simultaneously," **Industrial Marketing Management**, No: 29, 2000, s. 411-426.

Benner, Mary J.: "The incumbent discount: Stock market categories and response to radical technological change", **Academy of Management Review**, No: 32 (3), s. 703-720.

Berber, Aykut ve Aksel, İbrahim:	"Strategic approach to product design and development process, and effectiveness of industrial design practices", **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 1, 2007, s. 43-67.
Bergh, Donald, D. ve Ngah-Kling, Lim, Elizabeth,	Learning how to restructure: Absorptive capacity and improvisational views of restructuring actions and performance, **Strategic Management Journal**, No: 29/6, 2008, s. 593-616
Berle, Adolf, Augustus ve Means, Gardiner, Coit	**The modern corporation and private property**, New York: McMillan, 1932.
Bernheim, B. Douglas ve Whinston, Michael D.:	"Multimarket contact and collusive behavior", **Rand Journal of Economics**, No: 21, 1990, s. 1-26.
Bertelè, Umberto ve Chiesa, Vittorio:	**International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences**, Editörler: Neil J. Smelser, Paul B. Baltes, Elsevier, Harvard Unv. Press, 2008, s. 2414-2444.
Bessant, John, Meredith, Sandie, Graham, Perin ve Hoffman, Kurt:	**Product and Process Innovation**, 1995, (Çevrimiçi) http//centrim.bus.brighton.ac.uk/open/we/do/proj/esrcitm/foreword.html, 11 Mart 2009 saat 08:37.
Bettis, Richard, A. ve Hitt, Michael, A.:	"The new competitive landscape", **Strategic Management Journal**, No: 16, 1995, s. 7-19.
Bettis, Richard, A. ve Weeks, David:	"Financial returns and strategic interaction: The case of instant photograpy", **Strategic Management Journal**, No: 8 (6), 1987, s. 549-563.
Beyer, Damon ve Joni, Saj-Nicole:	"Why CFOs don't get it", **Business Finance**, March 2008, s. 24 – 29.
Biemans, Wim, G.:	**Managing Innovation within Networks**, Routhledge Inc., London, 1992.
Black, Janice A. ve Boal, Kimberly B.:	"Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage", **Strategic Management Journal**, No: 15, 1994, s. 132.
Blainey, Geoffrey:	**The couses of war** (Melbourne: Sun Books, 1973; 1977), çeviren J. J. Graham, 1874.

Bliese, Paul D.: **Multilevel theory, research and methods in organizations,** Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. Editörler: K. J. Klein ve S. W. Kozlowski San Francisco:Jossey-Bass, 2000, s.349–381.

Bloodgood, James B., Turnley, William H. ve Bauerschmidt, Alan: "Intra industry shared cognitions and organiztional competitiveness", **Strategic Change**, No: 16, 2007, s. 257-269.

Boeker, Warren: "Executive migration and strategic change: The effect of top manager movement on product-market entry", **Administrative Science Quarterly**, No: 47, 1997, s. 92-124.

Boeker, Warren, Goodstein, Jerry, Stephan, John ve Murmann, Johann, Peter: "Competition in multi-market environment: The case of market exit", **Organization Science**, No: 8, 1997, s. 138.

Boldrin, Michele ve Levine, David, K.: "Perfectly Competitive Innovation," **Journal of Monatary Economics**, No: 55, 2008, s. 435-453.

Bolton, Ruth, N.: "Invited commentaries on evolving to a new dominant logic for marketing" Ed. George S. Day, (Achieving advantage with a new dominant logic) ve C. K. Prahalad (The Cocreation of Value), **Journal of Marketing**, 2004 Vol. 68 (January 2004), 18–27.

Bowen, Frances: "Corporate social strategy: Competing views from two theories of the firm", **Journal of Business Ethics**, No: 75, 2007, s. 97-113.

Boyd, Brian, K., Dess, Gregory, G., ve Rasheed, M., A., Abdul: "Divergence between archival and perceptual measures of the environment: Causes and consequences," **Academy of Management Review**, No: 18, 1993, s. 204–226.

Brander, James A. ve Eaton, Jonathan: "Product line rivalry", **American Economic Review**, No: 74, 1984, s. 323-334

Brandenburger, Adam, M. ve Nalebuff, Barry J.: "The right game: Use game theory to shape strategy", **Harward Business Review**, No: 73, 1995, s. 175-190.

Brandenburger, Adam, M. ve Nalebuff, Barry J.: **Ortaklaşa Rekabet**, Çeviren: Levent Cinemre, Birinci Baskı, Scala Yayıncılık, İstanbul, 1998.

Breschi, Stefano, Malerba, Franco, Orseniqo, Luigi: "Technological Regimes and Schumpeterian Patterns of Innovation," **The Economic Journal**, No: 110, 2000, s. 98-111.

Bresman,.Insead, Henrik,: "Learning strategies and performance in innovation teams", **Management Science**, No: 52, s. 514-520.

Brockner, Joel: "The escalation of commitment to a failing course of action: Toward theoretical progress", **Academy of Management Review**, No: 17, 1992, s. 39.

Brouwer, Maria: **Schumpeterian Puzzless: Technological Competition and Economic Evolution**, University of Michigan Press, Michigan, 1991.

Bucci, Alberto ve Parello, Carmelo, Pierpaolo: "Horizontal innovation based growth and product market competition", **Economic Modelling**, No: 10, 2008, s. 1-9.

Burgelman, Robert A., Maidique, Modesto A. ve Wheelwright, Steven C.: **Strategic management of technology and innovation**, Second Edition, Irvin Inc., Chicago, 1996.

Butler, Colin: "Planning with blue ocean strategy in the United Arab Emirates", **Strategic Change**, No: 1**7**, 2008, s. 169–178.

Capron, Laurence ve Chatain Olivier: "Competitor's resource oriented strategies: Acting on competitor's resources through interventions on factor markets and political markets", **Academy of Management Review**, No: 21, 2008, s. 97-121.

Carayannis, Elias G., Gonzalez, Edgar: "Creavity and Innovation=Competitiveness," **The International Handbook of Innovation**, Larisa V. Shavinina, Oxford, UK: Elsevier, s. 587-606.

Carayannopoulos, Sofy: "How technology-based new firms leverage newness and smallness to commercialize disruptive technologies", **Theory and Practice**, Mar 2009, s. 419-438.

Carree, Martin A. ve Thuric, A. Roy:	"Product innovation and firm growth: Evidence from the integrated circuits industry", **International Handbook of Entrepreneurship Research**, Editörler: Zoltan Acs ve David Audretsch, No: 5, Part:6 , 2010, s. 557-594.
Caswill, Chris ve Wesley, Robin:	"Doors and boundaries: A recent history of thr relationship between research and practice in UK organizational and management research", **Business History**, Vol: 49, No: 3, 2007, s. 293-320.
Cavalluzzo, Ken, S. ve Ittner, Christopher, D.:	"Implementing Performance Measurement Innovations: Evidence from Government," **Accounting Organizations and Society**, No. 29, 2004, s. 243-267.
Caves, Richard, E. ve Porter, Michael, E.:	"From entry barriers to mobility barriers", **Quarterly Journal of Economics**, 1977, s. 214.
Certo, S. Trevis, Connelly, Brian L. ve Tihanyi, Laszlo:	"Managers and their not-so rational decisions" **Business Horizons** No: 51, 2008, s. 113–119.
Chakravorti, Bhaskar:	**The slow pace of fast change**, Harvard Business School Press, Boston, 2003.
Chandler, Alfred D.:	**Strategy and Structure**, Cambridge MA: MIT Press, 1962.
Charitou, Constantinos, D. ve Markides, Constantinos, C.:	"Responses to disruptive strategic innovation", **Mit Sloan Management Review**, Winter 2003, s. 55-63.
Chen, Ming-Jer:	"Competitor Analysis and Inter-Firm Rivalry: Towards a Theoretical Integration," **Academy of Management Review**, No: 21, 1996, s. 100–134.
Chen, Ming-Jer (a), Farh, Jiing-Lih ve MacMillan, Ian, C.:	"An Exploration of the Expertness of Outside Informants," **Academy of Management Journal**, No. 36, 1993, s. 1614–1632.
Chen, Ming-Jer ve Hambrick, Donald, C.:	"Speed Stealth and Selective Attack: How Small Firms Differ from Large Firms in Competitive Behavior," **Academy of Management Journal**, No: 38, 1995, s. 453–482.

Chen, Ming-Jer (b), Su Kuo-Hsien ve Tsai, Wenpin: "Competitive tension: The awareness-motivation-capability perspective", Academy of Management Journal, No: 50, 2007, s. 101–118.

Chen, Ming-Jer ve MacMillan, Ian C.: "Nonresponse and delayed response to competitive moves: The roles of competitor dependence and action irreversibility," **Academy of Management Journal**, No: 35, 1992, s. 539–570.

Chen, Ming-Jer ve Miller, Danny: "Competitive Attack, Retaliation and Performance: An Expectancy- Valence Framework," **Strategic Management Journal**, No: 15, 1994, s. 85–102.

Chen, Yu-Shan, James, Ming-Ji Lin ve Chang, Ching-Hsun: "The positive effects of relationship learning and absorptive capacity on innovation performance and competitive advantage in industrial markets", **Industrial Marketing Management**, No: 38, 2009, s. 152 – 158.

Chesbrough, Henry, William: "The logic of open innovation: Managing intellectual property", **California Management Review**, No: 45 (3), 2003, s. 33-58.

Chesbrough, Henry, William: "Why companies should have open business models," MIT Sloan, **Management Review**, No: 48, 2007, s. 22-28.

Cho, Theresa, S. ve Hambrick, Donald, C.: "Attention as the mediator between top management team characteristics and strategic change: The case of airline deregulation", **Organization Science**, No: 17, 2006, s. 453-469.

Christensen, Clayton M.: **The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail**, Boston: Harvard Business School Press, 1997.

Christensen, Clayton M. ve Raynors, Michael E.: "Why hard – nosed executives should care about management theory", **Harvard Business Review**, No.: 81 (9), 2003, s. 66-74.

Christensen, Clayton M. ve Raynors, Michael E.: "Six keys to creating new-growth businesses", **Harvard Management Update**, Jan 2003, s. 3 – 6.

Christensen, Clayton M., Raynor, Michael ve Verlinden, Matt: "Skate to where the money will be", **Harvard Business Review**, Nov 2001, s. 72 – 81.

Cirjevskis, Andrejs: "Innovations, research and development, Innovative business and new industrial technologies as possible drivers of the SME's companies' growth in a condition of economic recession", **Journal of Business Management**, No: 9, 2010, s. 4-18.

Clark, Bruce, H. ve Montgomery, David, B.: "Managerial Identification of Competitors," **Journal of Marketing**, No: 63(3), 1999, s. 67–83.

Clark, John Maurice: "Toward a concept of workable competition", **The American Economic Review**, Vol: 30, No: 2, Part 1, Jun, 1940, s. 241-256.

Clark, Gregory: A farewell to alms: A brief economic history of the world, 2007, **The American Economic Review,** No: 233-37, s. 296-312.

Coase, R., H.: "The nature of the firm", **Economica**, No: 4, 1937, s. 386-406.

Collins, David J. ve Montgomery, Synthia A.: "Competing on Resources: Strategy in 1990s," **Harward Business Review**, July-August, 1995, No: 73/4, 1995, s. 118-128.

Colquitt, Jason A. ve Zapata – Phelan, Cindy, P.: Trends in theory building and theory testing: A five decade study of the acedemy of management journal, **Acedemy of Management Journal**, Vol: 50, No. 6, 2007, s. 1281-1303.

Cohen, Jacob, Cohen, Patricia, West, Stephen G. ve Aiken, Leona S. **Applied multiple regression/ correlation analysis for the behavioral sciences**, Ed. Debra Riegert, 3'üncü Bsk. Lawrence Erlbaum Associates NJ, 2003.

Cohen, Wesley, M. ve Levinth, Daniel, A.: "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation," **Administrative Science Quarterly**. No:35, 1990, s. 128-152.

Cool, Karel ve Schendel, Dan: "Strategic Group Formation and Performance: The Case of the U.S. Pharmaceutical Industry during 1963-1982," **Management Science**, No: 33, 1987, s. 1102–1124.

Corsino, Marco: **Product innovation and firm growth: Evidence from the integrated circuits industry**, International Handbook of Entrepreneurship Research, Eds: Zoltan Acs ve David Audretsch, 2010, s. 1-37.

Cox, Howard: "Encouraging creativity", **Business and Economic Review**, Oct – Dec 1993, s. 26-27.

Cox, Howard ve Simon Mowatt: "Technology, Organisation and Innovation: The Historical Development of the UK Magazine Industry", Paper 04-2003(çevrimiçi, 27.04.2010 09:39), http://www.aut.ac.nz/business/enterprise

Crittenden, Victoria L. ve Crittenden, William F.: "Building a capable organization: The eight levers, of strategy implementation", **Business Horizons**, No: 51, 2008, 301—309.

Crook, T. Russell, Ketchen Jr., David J., Combs, James, G. ve Todd, Samuel, Y.: "Strategic resources and performance: A meta-analysis", **Strategic Management Journal**, No: 29, 2008, s. 1141–1154.

Cuervo-Cazzurra, Alfredo ve Un, Carlos, A.: Regional economic integration and R&D investment. **Research Policy**, No: 36, s. 227-246.

Cumming, Brian, S.: "Innovation Overview and Future Challenges," **European Journal of Innovation Management**, Vol.1, No.1, 1998.

Cyert, Richard, M. ve March, James G.: **A behavioral theory of the firm**, Englewood Cliffs, NJ Prentice Hall, 1963.

Daily, Catherine, M., McDougall, Patricia P., Covin, Jeffrey, G. ve Dalton, Dan, R.: "Governance and Strategic Leadership in Entrepreneurial Firms", **Journal of Management,** 2002, No: 28 (3), s. 387–412.

Dagfous, A.: "Absorptive capacity and the implementation of knowledge intensive best practices, S.A.M." **Advanced Management Journal**, No: 69 (2), s. 21-27.

Damanpour, Fariborz ve Gopalakrishnan, Snanthi: "The Dynamics of the Adoption of Product and Process Innovations in Organizations", **Journal of Management Studies**, Vol. 38, No: 1, 2001.

Danneels, Erwin: "The process of technological competence leveraging", **Strategic Management Journal**, No: 28, 2007, s. 511–533.

Davenport, Thomas, H.: **Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology**, Harvard Business School Press, Boston, 1993.

D'Aveni, Richard: **Hypercompetition**, New York: Free Press, 1994.

Davis, Scott, M. ve Moe, Kristin: "Bringing Innovation to Life," **Journal of Consumer Marketing**, Vol.14, No. 5, 1997.

Day, George S., Schoemaker, Paul J. H. ve Gunther, Robert E.: **Wharton on managing emerging technologies**, John Wiley & Sons, New York, 2000.

Day, George S., David J. Reibstein ve Robert Gunther, Wharton: **Dynamic Competitive Strategy**, New York: John Wiley, 1997.

De Rond, Mark ve Thietart, Raymond-Alain "Choice, chance and inevitability in strategy", **Strategig Management Journal**, No: 28, 2007, s. 535-551.

De Wit, Bob: Porter on business strategy. Editörler: F. A. J. Van den Bosch, Adrianus Pieter De Man, **Perspectives on Strategy: Contributions of Michael E. Porter**, Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, Canada, 1997, s. 7 – 18.

Dean, Thomas, J., Brown, Robert, L. ve Bamford, Charles, E.: "Differences in large and small firm responses to environmental context: Strategic implications from a comperative analysis of business formations", Strategic Management Journal, No: 19 (8), 1998, s. 709-728.

Defeuilley, Christophe: "Retail Competition in Electricity Markets," **Energy Policy**, No: 37, Issue: 2, Feb 2009, s. 377-386, (Çevrimiçi 27.12.2009 17:25) http://defeuilley.com/ doi:10,1016/j.enpol.2008.07.025.

Dercolea, Fabio, Dieckmannb, Ulf, Obersteinerb, Michael ve Rinaldia, Sergio: "Adaptive dynamics and technological change", **Technovation**, No: 28, 2008, s. 335–348.

Dekker, David, Crackhardt, David ve Snijders, Tom: **Multicollinearity Robust QAP for Multiple Regression**, NAACSOS Konferansında yapılan bildiri, Mart, 2003, s, 1-5.

Dess, Gregory, G. ve Beard, Donald, W.: "Dimensions of organizational task environments", **Administrative Science Quarterly**, No: 29, 1984, s. 52-73.

Devinney, Timothy, N. ve Davis, Jeremy: "The essence of corporate strategy," (Çevrimiçi) http://www.agsm.unsw.edu.au/~timdev/toc.htm, 04.03.2009 saat 09:15.

Devlet Planlama Teşkilatı: "Türkiye'nin Rekabet Gücü için Sanayi Politikası Çerçevesi," **IX. Kalkınma Planı Sanayi Politikası Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, Güncelleştirilmiş Baskı Haziran, 2007.

Dewald, Jim ve Bowen, Frances: "Storm clouds and silver linings: Responding to disruptive innovationsthrough cognitive resilience", **Entrepreneurship: Theory and Practice**, Jan 2010, s. 197-218.

Dinçer, Ömer, Tatoğlu, Ekrem ve Or, Erden: "Türkiye'de Faaliyet Gösteren İşletmelerde Strateji Geliştirme Süreç ve Uygulamaları," **10'uncu Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi,** Anatalya Akdeniz Üniversitesi İİB Fakültesi Yayını Nr: 4. 23-25 Mayıs 2002, s. 387-401.

Dobson, Wendy ve Safarian, A.E.: "The transition from imitation to innovation: An enquiry into China's evolving institutions and firm capabilities", **Journal of Asian Economics**, No: 19, 2008, s. 301–311.

Donaldson, Lex: **The contingency theory of organizations**, Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.

Donaldson, Lex: "Ethics Problems and Problems with Ethics: Toward a Pro-Management Theory", **Journal of Business Ethics**, No: 78, 2008, s. 299-311.

Drazin, Robert ve Schoonhoven, Claudia Bird: "Community, population, and organization effects on innovation: A multilevel perspective", **Academy of Management Journal**, No: 39, 1996, s. 1065–1083.

Drucker, Peter F.: **Concept of the corporation**, New York: The John Day company 1946 (4'ncü Basım 2004).

Dubois, Anna ve Fredriksson, Peter: "Cooperating and Competing in Supply Networks: Making Sense of a Triadic Sourcing Strategy," **Journal of Purchasing & Supply Management**, No: 14, 2008, s. 170-179

Dunk, Alan, S.: "Innovation budget pressure, quality of IS information, and departmental performance." **The British Accounting Review**, No:39, 2007, s.115-124.

Dutton, Jane, E. ve Jackson, Susan, E.: "Categorizing Strategic Issues: Links to Organizational Action," **Academy of Management Review**, Vol: 12 No: 1, 1987, s. 76–90.

Dyer, Barbara, Gupta, Ashok K. ve Wilemon, David: "What First to Market Companies Do Differently," **Research-Technology Management**, March-April, 1999.

Edwards, Corwin D.: **Conglomerate bigness as a source of power**, In Business concentration and price policy: A conference of the University-National Bureau Committee for economic research. Princeton, NJ: Princeton Unv. Press, 1955, s. 331-352.

Eisenhardt, Kathleen M.: "Acency theory: An assesment and review", **Acedemy of Management Review**, No: 14, 1989, s. 57-74.

Elbanna, Said ve Child, John: "Influences on strategic decision effectiveness: development and test of an integrative model", **Strategic Management Journal**, No: 28, 2007, s. 431–453.

Engel, Jerome S. ve del-Palacio, Itxaso: "Global networks of clusters of innovation: Accelerating the innovation process", **Business Horizons**, No: 52, 2009, s. 493 - 503.

Evans, James, R.: **Production/ Operations Management: Quality, Performance and Value**, West Publishing Mineapolis, 1997.

Fallah, Hosein, M. ve Lechler, Thomas G.: "Global innovation performance: Strategic challenges for multinational corporations," **Journal of Engineering and Technological Management**, No: 25, 2008, s. 58-74.

Fama, Eugene F. ve Jensen, Michael C.: "Seperation of ownership and control", **Journal of law and Economics**, No: 26, 1983, s. 301-325.

Fernandez, Zulima ve Usero, Belen:	"Competitive behavior in the European mobile telecommunications industry: Pioneers vs. Followers", **Telecommunications Policy**, No: 33, 2009, s. 339-347.
Ferrier, Walter, J., Smith, Ken, G. ve Grimm, Curtis, M.:	"The rivalry on performance market share erosion and industry dethronement: A study of industry leaders and challengers", **Academy of Management Journal**, 42, 1999, s. 372-373, 382.
Ferrier, Walter J.:	"Navigating the Competitive Landscape: The Drivers and Consequences of Competitive Aggressiveness," **Academy of Management Journal**, No: 44, 2001, s. 858–877.
Ferrier, Walter J., Mac Fhionnlaoich, Cormac, Smith, Ken G. ve Grimm, Curtis M.:	"The impact of performance distress on aggressive competitive behavior: A reconciliation of conflicting views", **Managerial and Decision Economics**, No: 23, 2002, s. 301-316.
Ferrier, Walter J. ve Lyon, Douglas, W.:	"Competitive Repertoire Simplicity and Firm Performance? The Moderating Role of Top Management Team Heterogeneity", **Managerial and Decision Economics**, No: 25, 2004, s. 317-327.
Fiegenbaum, Avi ve Thomas, Howard:	"Strategic Groups as referantial groups: Theory, modelling and emprical examination of industry and competitive strategy", **Strategic Management Journal**, No: 16 1995, 461-476.
Finkelstein, Sydney ve Hambrick, Donald C.:	**Strategic leadership**, St. Paul: West Educational Publishing, 1996.
Fiol, M. ve O'Connor, E. J.:	"Waking up! Mindfulness in the face of bandwagons", **Academy of Management Review**, No: 28, 2003, s. 54–70.
Florida, Richard:	**The rise of the creative class**, New York: Basic Books, 2002.
Flynn, Barbara, B.:	"The Relationship between Quality Managemt Practices, Infrastructure and Fast Product Innovation," **Benchmarking for Quality Management and Technology**, Vol.1, No.1, 1994.

Freeman John ve Engel, J.: "Models of innovation: Startups and mature corporations", **California Management Review**, No: 50 (1), 2007, s. 94—119.

Freeman, R. Edward, Martin, Kirsten ve Parmar, Bidhan: "Stakeholder Capitalizm," **Journal of Business Ethics**, No: 74, 2007, s. 303-314.

Friedman, James W.: **Oligopoly theory**, Cambridge: Cambridge Press, 1977.

Fontannaz, Suzanne Elizabeth ve Oosthuizen, Hein: "The development of a conceptual framework to guide sustainable organisational performance", **South African Journal of Business Management**, No: 38 (4), s. 9 – 19.

Gans, Joshua S. ve Stern, Scott: "Incumbency and R&D incentives: Licensing the gale of creative destruction", **Journal of Economy and Management Strategy**, No: 9, 2000, s. 441-458.

Gans, Joshua, S. ve Stern, Scott: "The product market and the market for "ideas": Commercialization strategies for technology entrepreneurs", **Research Policy**, No:32, 2003, s. 333

Gans, Joshua S., Hsu, David H. ve Stern, Scott: "When does start-up innovation spur the gale of creative destruction?", **Research and Journal of Economics**, No:33, 2002, s. 555-574.

Ganster, Daniel, C.: "Executive job demands: Suggestions from a stress and decision-making perspective", **Academy of Management Review**, No: 30, 2005, s. 492–502

Garcia, Rosanna ve Roger, A. Critical: "Look at Technological innovation typology and innovativeness terminology: A literature review", **Product Innovation Management**, Vol:19, 2002 s. 16-24.

Gardner, Timothy, M.: "Interfirm competition for human resources: Evidence from software industry", **Academy of Management Journal**, No: 48, 2005, s. 237-256.

Garud, Raghu ve Nayyar, Praveen , R.: "Transformative capacity: Continual structuring by intertemporal technology transfer", Strategic **Management Journal**, No: 15, 1994, s. 365–385.

Gawer, Annabelle: Platform dynamics and strategies: from products to services, **Platforms, Markets and Innovation**, Edward Elgar Publishing, 2010, s. 45-76.

Geroski, Paul: **Market structure, corporate performance and innovative activity**, Oxford University Pres, Oxford, 1994.

Geroski, Paul: "Markets for Technology: Knowledge, Innovation, and Appropriability," In: Stoneman, P. (Ed.), **Handbook of the Economics of Innovation and Technological Change**, Blackwell, Oxford, Geroski, P., 1995, s.90-131.

Gamero, Maria, D. Lopez, Azorin, Jose, F. Molina ve Cortes, Enrique, Claver: "The whole relationship between environmental variables and firm performance: competitive advantage and firm resources as mediator variables", **Journal of Environmental Management**, No: 90, 2009, s. 3110-3121.

Geiger, Scott, W. ve Cashen, Luke, H.: "A multidimensional examination of slack and its impact on innovation", **Journal of Managerial Issues**, Vol: 14, No: 1, 2002, s. 68 – 84.

Gelabert, Liliana, Fosfuri, Andrea ve Tribo, Josep A. "Does the effect of public support for R&D depend on the degree of appropriability?", **The Journal of Industrial Economics**, No 57 (4), 2009, s. 736-767.

Gilley, Jerry, W.: **The Manager as Politician**, Westport, Conn.: Praeger Publishers, 2006, s. 1-156.

Gimeno, Javier (a): "Multipoint Competition Market Rivalry and Firm Performance: A test of the mutual forbearance hypothesis in the US airline industry, 1984-1988, Yayınlanmamış Tez, Purdue Unv. 1994.

Gimeno, Javier (b): "Reciprocal Threats in Multimarket Rivalry: Staking out 'Spheres of Influence' in the U.S. Airlines Industry," **Strategic Management Journal**, No: 20, 1999, s. 101–128.

Gimeno, Javier ve Jeong, Edward: "Multimarket contact: Meaning and measurement at multiple levels of analysis", Editörler: Joel A. C. Baum ve Henrich R. Greve, Multiunit organization and multimarket strategy: **Advances in strategic management**, Oxford, JAI Press, Vol: 18, 2001, s. 357-408.

Gimeno, Javier ve Woo, Carolyn, Y. (a): "Do Similar Firms Really Compete Less? Strategic distance and multimarket contact as predictors of rivalry among heterogeneous firms," Working paper, Texas A&M University, College Station, 1996.

Gimeno Javier ve Woo, Carolyn, Y. (b): "Multimarket contact, economies of scope, and firm performance", **Academy of Management Journal**, No: 42, 2007, s. 239-259.

Gimeno Javier ve Woo, Carolyn, Y. (c): "Hypercompetiition in a multimarket environment: The role of strategic similarity and multimarket contact in competitive de-escalation", **Organization Science**, No: 7 (3), 1996, s. 322-341.

Glazer, Rashi: Meta-Technologies and innovation leadership: Why there may be nothing new under the sun, **California Management Review**, Vol: 50, No: 1, 2007, s. 120 – 143.

Gosling, Jonathan ve Mintzberg, Henry: "Management education as if both matter", **Management Learning**, No: 37, 2006, s. 419-429.

Govindarajan, Vijay ve Gupta, Anil, K.: "Strategic innovation: a conceptual roadmap", **Business Horizons**, No: 44 (4), 2001, s. 3–12.

Gopalakrishnan, Snanthi, Bierly, Paul ve Kessler, H. Eric: "A Reexamination of Product and Process Innovations Using a Knowledge Based View," **The Journal of High Technology Management Research**, Vol:10, No:1, 1999, s.148-149;

Gök, Şahin, Özşahin, Mehtap ve Ciğerim, Erşan: "Rekabet Edebilirlik ve Firma Performansına İlişkin bir Saha Araştırması," Sakarya Ünv. Gebze Yüksek Teknoloji Ens. İşl. Fak. **12'nci Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Uludağ Üniversitesi İşletme Bölümü Bursa, 27-29 Mayıs 2004, s. 280-285.

Greening, Timothy: "Diversification, strategic groups and the structure-conduct-performance relationship: A synthesis". **Review of Economics and Statistics**, No:62, 1979, s. 475-497

Greenstein, Shane ve Ramey, Garey: "Market structure, innovation and vertical product differentiation", **International Journal of Industrial Organization**, No: 16, 1998, s. 285-298.

Grenadier, Steven, R. ve Weiss, Allen, M.: "Investment in technological innovations: An option pricing approach", **Journal of Financial Economics**, No: 44, 1997, s. 397–416.

Greve, Henrich, R. (a): "Sticky aspirations: Organizational time perspective and competitiveness", **Organization Science**, No: 13/1, 2002, s. 1-17.

Greve, Henrich, R. (b): **Organizational learning from performance feedback: A behavioural perspective on inovation and change**, Cambridge University Press, Cambridge England, 2003.

Greve, Henrich, R. (c): "A behavioral theory of R&D expenditures and innovations: evidence from shipbuildıng", **Academy of Management Journal**, Vol. 46, 2003, No: 6, s. 685–702.

Greve, Henrich, R. (ç): "The intent and extent of multimarket contact", **Strategic Organization**, No: 4, 2006, s. 249-274.

Greve, Henrich R. (d): "A behavioral theory of firm growth: Sequential attention to size and performance goals", **Academy of Management Journal**, No: 51/3, 2008, s. 476-494.

Griffith, Rachel, Blundell, Richard ve Van-Reenen, John: "Market share, market value and innovation in a panel of British manufacturing firms", **Review of Economic Studies**, No: 66, 1999, s. 529-554

Griliches, Zvi: "The search for R&D Spillovers," **Scandinavian Journal of Economics**, No: 94, 1992, s. 29-47.

Grimm, Curtis M. ve Smith, Ken, G.: **Strategy as Action: Industry rivalry and coordination**, Cincinnati, South-Western College Publishing, 1997.

Gupta, Anil, K., Smith, Ken, G. ve Shalley, Christina, E: "The Interplay Between Exploration and Exploitation," **Academy of Management Journal**, No: 49(4), 2006, s. 693-706.

Güleş, H., Kürşat ve Bülbül, Hasan: **Yenilikçilik, İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı**, (1nci Basım) Nonel Yayın No:328. İktisat Yayınlar Dizi No:92, 2004, s. 124-204

Haaland, Jan I. ve Kind, Hans J.:	"R&D Policies, Trade and Process Innovation," **Journal of International Economics**, No: 74, 2008, s. 170 – 187.
Hadjumanolis, Athanasios:	"The Barriers Approach to Innovation" **The International Handbook of Innovation**, Larisa V. Shavinina, Oxford, UK: Elsevier Science Ltd., 2003, s. 559-573.
Hall, John ve Smith, William:	Developing competitive advantage using process innovation and the experience curve, 2000, s. 11.(Çevrimiçi 12 Mart 2009, 13:20) http://members.aol.com/ wssmith8180/essay1.htm.
Hambrick, Donald, C. (a):	"High profit strategies in mature capital goods industries: A contingency approach", Academy of Management Journal, No: 26, 1983, s. 687–707.
Hambrick, Donald, C. (b):	The field of management's devotion to theory: Too much of a good thing? **Academy of Management Journal**, Vol: 50, No: 6, 2007, s. 1346–1352.
Hambrick, Donald, C. (c):	"Environment, strategy and power within top management teams", **Administrative Science Quarterly**, No: 26, 1981, s. 253-275.
Hambrick, Donald, C. Geletkanycz, Marta, A. ve Fredrickson, James, W.:	"Top executive commitment to the status quo: Some tests to its determinants", **Strategic Management Journal**, No: 16 (4), 1993, s.401-418;
Hambrick, Donald C. ve Finkelstein, Sydney:	"Managerial discretion: A bridge between polar views of organizations", Editörler: L.L. Cummings ve Barry M.Staw, C.T. Greenwich: JAI Press, **Research in Organizational Behavior**, No: 9, 1987, s. 369-406.
Hambrick, Donald, C., MacMillan, Ian C. ve Day, Diana, L.:	"Strategic attributes and performance in the BCG matrix — A PIMS based analysis of industrial product business," **Academy of Management Journal**, No: 25, 1982, s. 510–531.
Hamel, Gary:	"Innovation masters", **Leadership Excellence**, January 2009, s.1-4.
Hamel, Gary (a):	"Innovation as a Deep Capability, **Leader to Leader**, Winter, No: 27, 2003, s. 19 – 24;

Hamel, Gary (b): "Strategy innovation and the quest for value", **Sloan Management Review**, No: 39 (2), 1998, s. 7–14.

Hamel, Gary (c): "It delivers the greatest returns", **Leadership Excellence**, Execut've Excellence Publishing, Management Innovation, No:5, 2009 (May), s. 5.

Hamel, Gary (ç): "Why Innovate? Winners are innovators", **Leadership Excellence**, No: 13, 2010, s. 13.

Hamel, Gary (d): Innovation Gap, **Leadership Excellence**, No: 14, 2010, s. 9 – 10.

Hamel, Gary ve Prahalad, C., K. (a): **Competing for the Future**, Boston: Harward Business School Pres, 1994.

Hamel, Gary ve Prahalad, C., K. (b): Competing in the new economy: Managing out of bounds, **Strategic Management Journal**, No:17, 1996, s. 237-242.

Hamel, Gary ve Skarzynski, Peter: "Innovation: The new route to new wealth", **Leader to Leader**, Winter, 2001, s. 16 – 21.

Hammer, Michael ve Champy, James: **Değişim Mühendisliği: İş İdaresinde Devrim İçin bir Manifesto**, Çeviren: Gül Sinem, Üçüncü Baskı, Sabah Kitapları, İstanbul, 1996, s. 38.

Hammond, Allen, L. ve Prahalad, C., K.: "Selling to the poor", **Foreign Policy**, May-Jun 2004, s. 30-37.

Hannah, David, R.: "Should I keep a secret? The effects of trade secret protection procedures on employee's obligations to protect trade secrets", **Organization Science**, No: 16 (1), 2005, s. 71-84.

Hannan, Michael, T. ve Carroll, Glenn R.: **Dynamics of Organizational Populations: Density, legitimation and competition**, New York: Oxford University Press, 1992.

Hannan, Michael, T. ve Freeman, John: **Organizational ecology**, Harward Unv. Press, Cambridge, 1989.

Hannan, Michael, T. ve Freeman, John: "Structural inertia and organizational change", **American Sociological Review**, No: 49, 1984 s.149-164.

Hannan, Michael T. ve Freeman, John: "The population ecology of organizations", **American Journal of Sociology**, No: 82, 1977, s. 929–964.

Hansen, Morten T.: "The search-transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organıization subunits", **Administrative Science Quarterly**, No: 44, 1999, s. 82-111.

Hart, Stuart, L. ve Sharma, Sanjay: "Engaging fringe stakeholders for competitive imagination", **Academy of Management Executive**, No.: 18 (1), 2004, s. 7-18.

Hatten, Kenneth J., Schendel, Dan E. ve Cooper, Arnold C.: "A strategic model of the U.S. brewing industry: 1952-1971", **Academy of Management Journal**, No: 21 (4), 1978, s. 592-610.

Hax, Arnoldo, C. ve Wilde, II, Dean, L.: "The Delta Model: Adaptive Management for a Changing World", **Sloan Management Review**, 1999, s. 11- 28.

Haveman, Heather A. ve Nonnemaker, Lynn: Competition in multiple geographic markets: The impact on growth and market entry, **Administrative Science Quarterly**, No: 45/2, 2000, s. 232-267.

Heil, Oliver ve Robertson, Thomas, S.: "Toward a theory of competitive market signaling: A research agenda," **Strategic Management Journal**, No: 12, 1991, s. 403–418.

Heygate, Richard: "Why are We Bungling Process Innovation" **McKinsey Quarterly**, No: 2, 1996.

Higgins, James, M. (a): "Innovate or Evaporate: Creative Techniques for Strategist", **Long Range Planning**, Vol: 29, No: 3, 1996.

Higgins, James, M. (b): "Innovation Core Competence", **Planning Review**, Nov/December, 1995.

Hill, Charles, W., L.: **Strategic management: An integrated approach**, South Western College Publishing, 2007.

Hill, Charles, W., L. ve Rothaermel, Frank, T.: "The performance of incumbent firms in the face of radical technological innovation", **Academy of Management Review**, No: 28, 2003, 257-274.

Hill, Charles, W., L. ve Hoskisson, Robert, E.: "Strategy and structure in the multiproduct firm", **Academy of Management Review**, No:12, 1987, s. 331–341.

Hiller, Nathan, J. ve Hambrick, Donald C., "Conceptualizing executive hubris: The role of (hyper-) core self evaluations in strategic decision making", **Strategic Management Journal**, No.26 (4), 2005, s. 297-319.

Hime, Damian ve Ryan, Neal: "Small Service Firms - Creating Value through Innovation ", **Managing Service Quality**, Vol: 9, No: 6, 1999.

Hirchleifer, Jack: "The private and the social valua of information and the reward of the inventive activity," **The American Economic Review**, No: 61, 1971, s. 561-574.

Hitt, Michael A., Bierman, Leonard, Shimizu, Katsuhiko ve Kochhar, Rahul: "Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource- based perspective", **Academy of Management Journal**, No: 44, 2001, s. 25.

Hitt, Michael, A., Ireland, R. Duane, ve Hoskisson, Robert, E.: **Strategic Management: Globalization and Competitiveness**, Mason, OH: Thomson South-Western, 2005.

Hitt, Michael A., Hoskisson, Robert E., Johnson, Richard A. ve Moesel, David D.: "The market for corporate control and firm innovation", **Academy of Management Journal**, No: 39, 1996, s. 1084-1119.

Hodgkinson, Gerard, P. ve Johnson, Gerry: "Exploring the mental models of competitive strategies: The Case for a Processual Approach," **Journal of Management Studies**, No: 31, 1994, s. 525–551.

Hodgkinson, Gerard, P. ve Sparrow, Paul: **The Competent Organization**, Buckingham, U.K.: Open University Press, 2002.

Hoopes, David, G. Madnesn, Tammy, L. ve Walker, Gordon: "Why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogenity", **Strategic Management Journal**, Vol: 24, 2003, s. 889-912.

Hosskisson, Robert E., Hill, Charles W. L. ve Kim, Hicheon: "The multidivisional structure: Organizational fossil or source of value?" **Jornal of Management**, No:19, 1993, s. 269-298.

Hoskisson, Robert H., Hitt, Michael, A. ve Wan, William, P.	"Teory and research in strategic management: swings of a pendulum," **Journal of Management**, Vol,: 25, No:3, 2009, s.417-456.
Howitt, Peter:	"Innovation, Competition and Growth: A Shumpeterian Perspective on Canada's Economy," **C.D. Howe Institude Commentary**, No.246, April 2007, s. 23.
Hsieh, Kai, Yu ve Chen, Ming-Jer:	"Who follows whom? Asymmetric competition in cross-border market expansion", (çevrimiçi 04-2010 saat 17:00.) http//centrim.bus.singapore.ac.nus/ open/sc/proj/ esrcitm/ main.html. s. 2.
Hsu, George, J., Y., Lin, Yi-Hsing, Wei, Zheng-Yi:	"Competition Policy for Technological Innovation in an Era of Knowledge-Based Economy", **Knowledge-Based Systems**, No: 21, 2008, s. 826-832.
Hsueh, Shun-Jen ve Kang, Hsin-Hong,	"Cointegration relationships of strategy variables among firms within strategic groups", **Asia Pacific Journal of Management**, No: 24, 2007, s.61-73.
Hu, Jin-Li ve Hsu, Yu-Hsueh:	"The More Interactive, the More Innovative? A Case Study of South Korean Cellular Phone Manufacturers," **Technovation**, No: 28, 2008, s. 75-87.
Huy, Quy, Nguyen ve Mintzberg, Henry:	"The Rhythm of Change", **Mit Sloan Manacement Review**, Summer, 2003, s. 79 - 84.
Hwang, Geehyun ve Lee, Jeonghoon:	"The Process Innovation in a Competitive Telecommunications Market: A Case Study," **Total Quality Management**, Vol: 11, No: 4/5, 2000.
Iansiti, Marco ve Levien, Roy:	**The keystone advantage: What the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability**, Harvard Business School Press, Boston, 2004.
Ind, Nicholas ve Bjerke, Rune:	"The concept of participatory market orientation: An organisation-wide approach to enhancing brand equity", **Journal of Brand Management**, Vol: 15, No: 2, s. 135-145.

Jackson, Susan E. ve Dutton, Jane E.: "Discerning Threads and Opportunities," **Administrative Science Quarterly**, No: 33, 1988, s. 370-387.

Jacobs, Claus, D. ve Heracleous, Lozios, T.: "Answers for questions to come: reflective dialogue as an enabler of strategic innovation", **Journal of Organizational Change Management**, No: 18 (4), 2005, s. 338-352.

Jain, Sanjay ve Kannan, P., K. "Pricing of information producs on online servers: Issues, models, and analysis", **Management Science**, No: 48 (9), 2002, s. 1123 – 1142

James, Lawrence, R.: "Aggregation bias in estimating perceptual agreement" **Journal of Applied Psychology**, No: 67, 1982, s. 219–229.

Jayachandran, Satish, Gimeno, Javier ve Varadarajan, P., Rajan: "Theory of Multimarket Competition: A Synthesis and Implications for Marketing Strategy," **Journal of Marketing**, No: 63(3), 1999, s. 49–66.

Jemison, David B.: "The contributions of administrative behaviour to strategic management research", **Academy of Management Journal**, No.6, 1981, s. 601-608.

Jensen, Michael C. ve Meckling, William H.: "Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs and ownership structure", **Journal of Financial Economics**, No: 3, 1976, s. 305-360

Jeremy, J., Bulow, I., Geanakoplos, John, D. ve Klemperer, Paul D.: "Multimarket oligopoly: Strategic substitutes and complements", **Journal of Political Economy**, No: 93, 1985, s. 488-511.

Johne, Axel: "Using Market Vision to Steer Innovation," **Technovation**, Vol: 19, 1999.

Johnson, Gerry ve Scholes, Kevin: **Exploring corporate strategy: Text and cases**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hill, 2001.

Johnson, Joseph ve Tellis, Gerard, J.: "Drivers of Success for Market Entry into China and India", **Journal Marketing**, Vol.: 72, 2008, s. 1-13.

Johnston, Robyn ve Hawke, Geof: "Case studies of organisations with established learning cultures", **National Centre for Vocational Education Research**, Kensington Park, Australia, 2002.

Jorgensen, Brian ve Messner, Martin: "Management control in new product development: the dynamics of managing flexibility and efficiency", **Journal of Management Accounting Research**, No: 21, 2009, s. 99-124.

Joutsenvirta, Maria ve Uusitalo, Liisa: "Cultural Competences: An important resource in the industry – NGO dialog", **Journal of Business Ethics**, No: 91, s. 379 – 390.

Junarsin, Eddy: "Managing discontinuous innovation", **International Management Review**, Vol: 5 No: 1, 2009, s. 10-18.

Kafouros, Mario, I. ve Buckley, Petr, J.: "Under what conditions do firms benefit from the research efforts of other organizations?" **Research Policy Centre for International Business**, University of Leeds, UK, No: 37, 2008, s. 225-239.

Kahn, Kenneth, B.: **The PDMA handbook of new product development**, Product Development & Management Association Wiley, 2005, s. 1-625

Kanter, Rosabeth, Moss: "The case against "cowboy management"."**Management**. Feb 1987, s. 19-21.

Kaplan, Robert, S.: "Cognition, capabilities and incentives: Assessing firm response to the fiber-optic revolution", **Academy of Management Journal**, No: 51, 2008, s. 672-695.

Kaplan, Robert, S. ve Norton, David, P. (a): **The strategy focused organisation. How balanced scorecard companies thrive in the new business environment**, Harvard: Harvard Business School Publishing Corporation, 2001.

Kaplan, Robert S. ve Norton, David, P. (b): "Mastering the Management System", **Harvard Business Review**, Jan 2008, s. 63 – 77.

Karlsson, Charlie ve Olsson, Ola: "Product Innovation in Small and, Large Enterprises," Small Business Economics, Vol: 10, 1998, s.32.

Karnani, Anael: "Equilibrium market share – a mesure of competitive strength", **Strategic Management Journal**, No: 3, 1982, s. 43 – 51.

Karnani, Anael: "Essence of Strategy: Controversial choices", **Journal of Management Science**, Vol:1, No: 2, 2007, s.15-24.

Karnani, Anael ve Wernerfelt, Birger: "Multi point competition", **Strategic Management Journal**, No:6, 1985, s. 87-96.

Katila, Riitta ve Shane, Scott: "When does lack of resources make new firms innovative?", **Academy of Management Journal**, Vol: 48, No: 5, 2005, s. 814–829.

Keats, Barbara ve Hitt,. Michael: "A causal model of linkages among environmental dimensions, macro organizational characteristics, and performance", **Academy of Management Journal**, No: 31, 1988, s. 570-598.

Ketchen, David, J., Snow, Charles, C. ve Hoover, Vera, L.: "Research on competitive dynamics: Recent accomplishments and future challanges", **Journal of Management**, No: 30 (6), 2004, s. 779 – 804.

Khoja, Faiza: "Is sibling rivalry good or bad for high technology organizations?" **Journal of High Technology Management Research**, No: 19, 2008, s. 11-20.

Kırım, Arman: **Mor inek nasıl büyüsün? Kârlı büyümenin kitabı**, Sistem Yayıncılık, 15'nci baskı, İstanbul, 2005.

Kiesler, Sara ve Sproul, Lee: "Managerial response to changing environments: Perspectives on problem sensing from social cognition", **Administrative Science Quarterly**, No: 27, 1982, s. 548-570.

Kilduff Michael ve Krackhardt, David: "The structural analysis of the internal market for reputation in organizations, 'Bringing the individual back'," **Academic Management Journal**, No: 37, 1994, s. 87-108.

Kim, W., Chan ve Mauborgne, Renée (a): **Mavi Okyanus Stratejisi**, Çeviren: Alpagut Ş., CSA Global Pulishing, İstanbul, 2005.

Kim, W., Chan ve Mauborgne, Renée (b): "How Strategy Shapes Structure", **Harvard Business Review**, Sep 2009, s. 73-80.

Klepper, Stephen ve Simons, Keith: "Technological extinctions of industrial firms", **Industrial and Corporate Change**, No: 6(2), 2000, s. 379–460.

Kochhar, Rahul ve David, Parthiban: "Institutional investors and firm innovation: A test of competing hypotheses", **Strategic Management Journal**, No: 17, 1996, s. 73-84.

Kogut, Bruce B. ve Zander, Udo: "What firms do? Coordination, identify and learning", **Organizational Science**, No:7, 1996, s. 502-518.

Koo, Chul, Mo, Koh, Chang, E. ve Nam, Kichan: "An examination of porter's competitive strategies in electronic virtual markets: a comparison oftwo on-line business models", **International Journal of Electronic Commerce**, Vol. 9, No. 1, 2004, s. 163-180.

Kor, Yasemin, Y. ve Sundaramurthy, Chamu: "Experience Based Human Capital and social capital of outside directors", **Journal of Management**, No: 35, 2009, s. 981-1006.

Korn, Helaine, J. ve Baum, Joel, A.: "Chance, imitative and strategic antecedents to multimarket contact", **Academy of Management Journal**, No: 42 (2), 171-193.

Kotler, Philip: **Marketing Management**, Millennium Edition, Prentice Hall International, New Jersey, 2000.

Kraatz, Matthew S.: Learning by association? Interorganizational networks and adptation to environmental change, **Academy of Management Journal**, No: 41/6, 1998, s. 621-643

Krackhardt, David: "Predicting with Networks: Nonparametric Multiple Regression Analysis of Dyadic Data," **Social Networks**, No: 10, 1988, s. 359–381.

Kuchmarzki, Thomas D.: **Innovation: Leadership strategies for the competitive edge**, NTC Business Books, Chicago. 1996.

Kurtuluş, Kemal: Pazarlama araştırmaları, 8'nci Bsk, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2006.

Kurz, Heinz, D.. "Innovations and Profits Schumpeter and the Classical Heritage," **Journal of Economic Behaviour & Organization**, No:67, 2008, s. 263-278.

Lamberg, Juha-Antti, Tikkanen, Henrikki, Nokelainen, Tomi ve Suur-Inkeroinen, Henri: "Competitive dynamics, strategic consistency, and organizational survival", **Strategic Management Journal**, No: 30, 2009, s. 45–60.

Langlois, Richard ve Robertson Paul L.: "Networks and innovation in a modular system: Lessons from the microcomputer and stereo component industries", **Research Policy**, Vol. 21 (4), 1992, s. 297-313.

Lant, Theresa K., Milliken, Frances J. ve Batra, Bipin: "The effect of an organization's recent performance history on strategic persistence and change: The role of managerial interpretations", in P. Shrivastava, Anne Sigismund Huff ve Jane E.Dutton (Ed.), **Advances in strategic management**, Greenwich, CT: JAI Press, Vol: 7, 1991, s.129–156

Lau, Chong, M., Low, Liang, C. ve Eggleton, Ian R., C.: "The Impact of Relience of Accounting Performance Measures on Job Related Tension and Managerial Performance: Additional Evidence", **Accounting, Organizations and Society**, No:20 (5), 1995, s. 359-381.

Laukanen, Pia, Hurmelinna ve Puumalainen, Kaisu: "Formation of the appropriability regime: Strategic and practical considerations", **Innovation: management, policy & practice**. No.: 9, 2007, s. 2-13.

Lawless, Michael, W. ve Anderson, Philip, C.: "Generational technological change: Effects of innovation and local rivalry on performance", **Acedemy of Management Journal**, 39, 1996, s. 1185-1217.

Learned, Edmund P., Christensen, Clayton M., Andrews, Kenneth R. ve Guth, William D.: **Business policy: Text and cases**, Homewood IL: Richard D. Irwin, 1965/ (tekrar basım) 1969.

Lee, Hun, Smith, Ken,G., Grimm, Curtis, M. ve Schomburg, August: "Timing, order and durability or new product advantages with imitation", **Strategic Management Journal**, No: 21, 2000, s. 23-30.

Lei, David, Hitt, Michael A. ve Bettis, Richard A.: "Dynamic core competences through meta-learning and strategic context", **Journal of Management**, No: 22, 1996, s. 549-569.

Leonard, Barton, D., A.: "Core Capabilities and Core Rigities: A Paradox in Managing New Product Development," **Strategic Management Journal**, No:13, 1992, s.111-125.

Levin, Richard, C., Klevorick, Alvin K., Nelson, Richard, R., Winter, Sidney, G., Gilbert, Richard ve Griliches, Zvi: "Appropriating the returns from industrial research and development", **Brookings Papers on Economic Activity**, No: 1987 (3), 1987, s. 783–820

Levinthal, Daniel, A. ve March, James, G.: "The Myopia of Learning," **Strategic Management Journal**, No:14, 1993, s.95-112.

Levitt Steven, D. ve Dubiner, Stephen, J.: "Freakeconomics: A rouge economist explores the hidden side everything", Editör William Morrow, 2007; Pyzdek, **The six sigma handbook**, McGraw-Hill, 2003.

Li, Stan, X. ve Berta, Whitney, Blair: "The ties that bind: Strategic actions and status structure in the US investment banking industry", **Organization Studies**, No: 23, 2002, s.339-368.

Liang, Liting ve James, Andrew, D.: "The low-cost carrier model in China: The adoption of a strategic innovation", **Technology Analysis & Strategic Management**, No: 21(1), 2009, s. 129-148.

Livengood, R., Scott ve Reger, Rhonda, K.: "That's our turf! Identity domains and competitive dynamics", **Academy of Management Review**, Vol: 35, No: 1, 2010, s. 48-66.

Long, J., Scott ve Freese, Jeremy: **Regression Models for Categorical Dependent Variables Using Stata**, 2nci Baskı, Stata Press, 2006.

Lorenz, Edward: Predictability: Does the flap of butterfly's wings in Brazil set off a tornado in Texas, Homewood IL: 1972.

Luce, Robert, Duncan ve Raïffa, Howard: **Games and decisions**, New York: Wiley, 1957.

Lyons, Richard, K., Chatman, Jennifer, A. ve Joyce, Canel, K.: "Innovation in Services: Corporate Culture and Investment Banking," **California Management Review**, Vol: 50, No: 1, 2007, s. 174-191.

MacMillan, Ian., McCaffrey Mary Lynn ve Wijk, Gilles , Van: "Competitors' responses to easily imitated new products: Exploring commercial banking product introductions", **Strategic Management Journal**, No: 6, 1985, s. 75-86.

Malerba, Franco: "Sectoral Systems of Innovation and Production," **Research Policy**, No: 31, 2002, s. 294-302.

Manez, Juan, A., Rochina-Barrachina, Maria, E., Sanchis, Amparo ve Sanchis, Juan, A.: "The role of sunk costs in the decision to invest in R&D", **The Journal of Industrial Economics**, No: 57 (4), 2009, s. 712-735.

Maranto-Vargas, Daniel, ve Gomez-Tagle, Rocio, Rangel: "Development of Internal Resources and Capabilities as Resources of Differentation of SME under Increased Global Competition: A field study in Mexico," **Technological Forecasting and Social Change**, No: 74, 2007, s. 90-99.

Marcel, Jeremy J.: **Managerial beliefs, competitive response, and interfirm rivalry**, Published Dissertation in Georgia State University Robinson College of Business 2004, ProQuest Information and Learning Company, 2005.

March, James, G.: "Variable risk preferences and adaptive aspirations", **Journal of Economic Behavior and Organization**, No: 9, 1988, s. 5–24.

March, James, G. (a): **A primer on decision making: How decisions happen**, New York: Free Press, 1994.

March, James, G. (b): **The pursuit of organiztional intelligence**, Malden, MA: Blackwell, 1999.

Marginson, David ve Ogden, Stuart: "Coping with Ambiguity through the Budget: The Positive Effects of Budgetary Targets on Managers' Budgeting Behaviours," **Accounting Organizations and Society**, No.30, 2005, s. 435-456.

Markidakis, Constantinos C. ve Williamson, Peter J.: **Related Diversification, Core Competences and Corporate Performance**, Ed. Campbell Andrew ve Kathleen Sommers, Core Competency-Based Strategy, International Thomson Business Press, Cornwall, 1997.

Markides, Constantinos:	"Strategic innovation". **Sloan Management Review**, No: 38 (3) , 1997, s. 9–23.
Markides, Constantinos ve Geroski, Paul:	Fast second: How smart companies bypass radical innovation to enter and dominate new markets, San Francisco: Jossey-Bass, 2005.
Markman, Gideon, D., Gianiodis, Peter, T. ve Buchholtz, Ann, K.	"Faktor-Market Rivalry", **Academy of Management Review**, No: 3, Vol. 34, 2009, s. 423-441.
Mascarenhas, Briance:	"Strategic group Dynamics", S**trategic Management Journal**, No:32, 1989, s. 333-352
McDaniel, Bruce, A.:	**Entrepreneurship and Innovation: An economic approach**, M.E. Sharpe Inc. 2002.
McDermot, Christopher, O'Connor, Colarelli, Gina:	"Managing Radical Innovation: An Overview of Emergent Strategy Issue," **Journal of Product Innovation Management**, No.19. 2002.
McGahan, Anita, M. ve Porter, Michael, E.:	"How Much does Industry Matter, Really?" **Strategic Management Journal**, No: 18 (Özel Yaz Sayısı), 1997, s. 15-30.
McGahan, Anita M. ve Silverman, Brian, S.:	"Profiting from Technological Innovation by Others: The Effect of Competitor Patenting on Firm Value," **Research Policy**, No:35, 2006, s. 1222-1242.
McNamara, Gerry, Haleblian, Jerayr, John ve Dykes, Bernadine, Johnson:	The performance implications of participating in an acquisition wave: Early mover advantages, bandwagon effects, and the moderating influence of industry characteristics and acquirer tactics, **Academy of Management Journal**, No: 51, 2008, s. 113–130.
McNamara, Gerry, Moon, Henry ve Bromiley, Philip:	"Banking on commitment: Intended and unintended consequences of an organization's attempt to attenuate irrational commitment", **Academy of Management Journal**, No: 45, 2002, s. 443–452.
McNamara, Gerry ve Bromiley, Philip:	"Decision making in an organizational setting: Cognitive and organizational influences on risk assessment in commercial lending", **Academy of Management Journal**, No: 40, 1997, s.1063–1088

Metcalfe, Stan ve Ramlogan, Ronnie:	"Innovation Systems and the Competitive Process in Developing Economies," **The Quarterly Review of Economics and Finance**, No: 48, 2008, s. 433-446.
Michell, Will:	"Whether and When? Probability and Timing of Incumbents' Entry into Emerging Industrial Subfields," **Administrative Science Quarterly**, No:34, 1989, s. 208–230.
Miles, Raymond E. ve Snow, Charles C.:	**Organizational strategy, structure and process**, New York: McGraw – Hill, 1978.
Miller, Danny:	"An asymmetric-based view of advantage: Towards an attainable sustainability" **Strategic Management Journal**, No: 24, 2003, s. 961-976.
Miller, K., Danny:	"Knowledge inventories and managerial myopia", **Strategic Management Journal**, No: 23, 2002, s. 689-706.
Miller, Danny ve Chen, Ming-Jer:	"The simplicity of competitive repertoires: An emprical analysis", Best Paper Proceedings, 53rd Annual Meeting of the **Academy of Management**, 1993.
Miller, Dany ve Friesen, P., H.:	"Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum", **Strategic Management Journal**, 1982, No: 3, s. 1–25.
Miller, Danny ve Shamsie, Jamal:	"The resource view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936- to 1965", **Academy of Management Journal**, No: 39, 2006, s. 519-543.
Miller, Roger ve Lessard, Donald R.:	**The strategic management of large projects**, MIT Press, Cambridge, 2001
Miller, Roger, Olleros, Xavier ve Molinie, Luis:	"Innovation Games: A New Approach to the Competitive Challenge," **Long Range Planning**, No: 41, 2008, s. 378-394.
Miles, Raymond, E., Miles, Grant, Snow, Charles C., Blomqvist, Kirsimarja ve Rocha, Hector:	"The i-form organization", **California Management Review**, Vol. 51, No. 4, 2009, s. 61-79.

Mintzberg, Henry (a):	"Leadership and management development: An afterword", **Academy of Management Executive**, 2004, Vol: 18, No: 3, s. 140-142.
Mintzberg, Henry (b):	**Strategy Formation: Schools of Thought**, Ed: J.W. Frederickson, Perspectives on Strategic Management, New York: Harper & Row, 1990.
Mintzberg, Henry (c):	**Tracking strategy: Towards a general theory of strategy formation**, Oxford University Press, 2008.
Mintzberg, Henry ve Rosa, Jan:	"Strategic management upside down, tracking strategies at McGill University from 1829 to 1980", **Canadian Journal of Administrativr Sciences**, No: 20 (4), 2003, s. 270-290.
Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce ve Lampel, Joseph	**Strategy bites back: It is a lot more, and less, than you ever imagined…** Financial Times Prentice Hall, Harlow, UK 292 pp, (pbk), 2005, s. 44
Miravete, Eugenio J. ve Pernais, Jose, C.:	"Innovation complementarity and scale of production", **The Journal of Industrial Economics**, No: 54 (1), 2006, s. 1-29.
Mishina, Yuri, Pollock, Timothy, G. ve Porac, Joseph, F.:	"Are more resources allways better for growth? Resource stickiness in market and product expansion", **Strategic Management Journal**, No: 25, 2004, s. 1179-1197.
Mitchel, Stefan, Brown, Stephen, W. ve Gallan, Andrew S.:	"Service-logic innovations: How to innovate customers, not products", **California Management Review.** Vol: 50, No: 3, 2008, s. 49-65.
Mohamed, Zainal, Abidin:	"Analysis of the use of the blue ocean strategy: Case study analysis on 14 different agencies", **Integration & Dissemination**, No: 28, 2010, s. 28- 34.
Mone, Mark, A., McKinley, William ve Barker, Vincent L.:	"Organizational decline and innovation: A contingency framework", **Academy of Management Review**, No:23, 1998, s. 115–132
Morrow, Jr., J., L., Johnson, Richard, A. ve Busenitz, Lowell, W.:	"The effects of cost and asset retrenchment on firm performance: The overlooked role of a firm's competitive environment", **Journal of Management**, No: 30 (2), 189 – 208.

Mucuk, İsmet:	**Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitabevi, 9'uncu Baskı İstanbul, 1998.
Nag, Rajiv, Corley, Kevin, G. ve Gioia, Dennis, A.:	"The intersection of organizational identity, knowledge, and practice: Attempting strategic change via knowledge grafting", **Academy of Management Journal**, Vol: 50, No:4, 2007, s. 821-847.
Nair, Anil ve Filer, Larry:	"Cointegration of firm strategies within groups: A long-run analysis of firm behavior in the Japanese steel industry", Strategic Management Journal, No: 24, 2003, s. 145–159.
NATO Guideline:	NATO Supreme Headquarters Allied Power Europe, Guidelines for Operation Planning, **AJP-5**, Final Revision, June 2005, para 0319.
Nayyar, Deepak:	"Learning to Unlearn from Development", **Oxford Development Studies**, Vol. 36, No. 3, Sep 2008, s. 259-280.
Newman, Howard H:.	"Strategic groups and structure-performance relationships: A study with respect to the chemical process industries", Yayınlanmamış Tez, Harvard Unv., 1973.
Newman, Howard H.:	"Strategic groups and the structure-performance relationships", **Review of Economics and Statistics**, No: 60, 1978, s. 417-427.
Ng, Desmond, Westgren, Randall ve Sonka, Steven:	"Competitive blind spots in an institutional field", **Strategic Management Journal**, No: 30, 2009, s. 349–369
Nohria, Nitin ve Gulati, Ranjay:	"Is slack good or bad for innovation?", **Academy of Management Journal**, Vol. 39, No: 5, 1996, 1245-1264.
Noori, Hamid:	**Managing the Dynamics of New Technology: Issues in Manufacturing Management**, Prentica Hall, New Jersey, 1990.
Nord, Walter, R. ve Tucker, Jennifer, S.:	**Implementing Routine and Radical Innovations.** Lexington, MA: Lexington. 1987.

Noriaki, Matsushima: "Vertical mergers and product differentiation", **The Journal of Industrial Economics**, No: 57 (4), 2009, s. 812-834.

Ocasio, William: "Towards an attention based view of the firm." **Strategic Management Journal**, No: 18, 1997, s. 187-206.

Oliver, Christine: Determinants of Interorganizational Relationship: Integration and Future Directions," **Academy of Management Review**, No:15, 1990, s. 241–265.

O'Reilly, Charles A.: "The use of informatioan in organizational decision making: A model and some propositions", Ed. Larry L. Cummings ve Barry M.Staw, **Research in Organizational Behaviour**, Vol: 5, 1983, s.122-139.

Orhunbilge, Neyran (a): **Uygulamalı Regresyon ve Korelâsyon Analizi**, İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 1996.

Orhunbilge, Neyran (b): **Tanımsal İstatistik Olasılık ve Olasılık Dağılımları**, İstanbul, Avcıol Basım Yayın, 2000.

Oster, Sharon: "Intraindustry structure and the case of strategic change", **Review of Economics and Statistics**, No: 22, 1982, s.376-384.

Öz, Özlem: "Stratejik Yönetim Dalının Sınırlarını Yeniden Tanımlamak: Michael E. PORTER'ın son Çalışmalarının Bir Değerlendirmesi," **8'inci Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Tebliği**, Erciyes Üniversitesi Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000 s. 145-156.

Özer, Muammer: "A Survey of New Product Evaluation Models," **Journal of Product Innovation Management**, Vol:16, 1999.

Padgett, Dan ve Mulvey, Michael, S.: "Differentiation via technology: Strategic Positioning of Services Following the introduction of disruptive technology", **Journal of Retailing**, No: 4, 2007, s. 375-391.

Padula, Giovanna ve Dagnino, Giovanni, Battista, "Untangling the rise of coopetition", **International Studies of Management and Organization**, Vol: 37, No: 2, 2007, s. 32-52.

Papatya, Nurhan ve Papatya, Gürcan: "İşletmelerin Rekabetçiliğe Odaklanması Ne Kadar Üstünlük Yaratır? Türk Elektronik Sektörü Örgütlerine İlişkin Bir Model ve Araç Takımı Önerisi," Sakarya Ünv. Sapanca MYO **12'nci Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Uludağ Üniversitesi İşletme Bölümü Bursa, 27-29 Mayıs 2004, s. 272-279.

Park, Kyung-Min: "Antecedents of convergence and divergence in strategic positioning: The effects of performance and aspiration on the direction of strategic change", **Organization Science**, No: 18 (3), 2007, s. 386 – 402.

Penrose, Edith T.: **The theory of the growth of the firm**, New York: Wiley, 1959, 4th Ed. by Christos Pitelis with a new introduction, Oxford, 2009.

Peteraf, Margaret A.: "Intraindustry structure and response toward rivals", **Managerial and Decision Economics**, No: 14 (6), 1993, s. 519-528.

Peteraf, Margaret, A. ve Shanley, Mark, M.: "Getting to know you: A theory of strategic group identity" **Strategic Management Journal**, No: 14, 1997, s. 165-186.

Peteraf, Margaret, A. ve Bergen, Mark, E.: "Scanning Competitive Landscapes: A Market Based and Resource Based Framework," **Strategic Management Journal**, No: 24, 2003, s. 1027.

Pınar, İbrahim, Dervişoğlu, Gökçe ve Or, Erden: "İşletmelerde Yenilik Kıyaslamaları: İstanbul Sanayi Odasına Bağlı Otomativ Sektöründe Faaliyet Gösteren İşletmelerin Analizi," **10'uncu Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Anatalya Akdeniz Üniversitesi İİB Fakültesi Yayını, No: 4, 23-25 Mayıs 2002, s. 759-763.

Polanyi, Michael ve Sen, Amartya: **The tacit dimension**, New York: Ancor day, 1966, s.4.

Pollard, Wayne E.: "Blue ocean strategy fatal flaw", **CMO Magazine**, Vol: 12, 2005, s. 12.

Porac, Joseph, F. ve Thomas, Howard: "Taxonomic Mental Models in Competitor Definition," **Academy of Management Review**, No: 15, 1990, s. 224–240.

Porac, Joseph, F., Thomas, Howard ve Baden-Fuller, Charles (a): "Competitive Groups as Cognitive Communities: The Case of Scottish Knitwear Manufacturers," **Journal of Management Studies**, No: 26, 1989, s. 397–416.

Porac, Joseph, F., Thomas, Howard, Wilson, Fiona, Paton, Douglas ve Kanfer, Alaina (b): "Rivalry and the Industry Model of Scottish Knitwear Producers," **Administrative Science Quarterly**, No: 40, 1995, s. 203–227.

Porter, Michael, E. (a): **Rekabet stratejisi, sektör ve rakip analiz teknikleri**, Çeviren: Gülben Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, 4'üncü Baskı, Mar 2007, s. 284.

Porter, Michael, E. (b): "The structure within industries and companies' performance" **Review of Economics and Statistics**, No:61, 1979, s. 214-228.

Porter, Michael, E. (c): **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, New York: Free Press, 1980.

Porter, Michael, E. (ç): "The Contribution of Industrial Organization to Strategic Management", **Academy of Management Review**, No: 6, 1981, s. 609–620.

Porter, Michael, E. (d): **Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance**, New York: The Free Press, 1985.

Porter, Michael, E. (e): **Competitive Advantage of Nations**, The MacMillan Press Ltd. London and Basingstoke, 1990-1991.

Porter, Michael, E. (f): "Toward a Dynamic Theory of Strategy" **Strategic Management Journal**, No: 12. 1991, s. 95-117.

Porter, Michael, E. (g): "What is Strategy?", Harvard Business Review, No:76 (6), 1996, s. 214-228.

Porter, Michael, E, Schwab Klaus ve Alaina, Lopez: **The Global Competitiveness Report 2005-2006**, Palgrave Macmillan, New York, 2006.

Prahalad, C., K.: "Learning to Lead", **Vikalpa**, Volume 30, No: 2, April - June 2005, s. 2.

Prahalad, C., K. ve Krishnan, Mayuram, S.: "The dynamic synchronization of strategy and information technology", Mit **Sloan Management Review**, Summer 2002, s. 24-33.

Prahalad, C., K. ve Ramaswamy, Venkat: "Co-creation experiences: The next practice in value Creation", **Journal of Interactive Marketing**, Vol: 18, No: 3, 2004, s. 5-14.

Presscott, Mary, B. ve Slyke, Craig, Van: "Understanding the Internet as an Innovation," **Industrial Management Data Systems**, Vol: 97, 1997, No: 3.

Quasney, Thomas, J.: **Competitive interaction: A study of market, nonmarket and integrated competitive behaviour,** Yayınlanmamış doktora tezi, University of Maryland, College Park, Maryland ABD, 2003.

Rahman, Noushi: "Duality of alliance performance", **The Journal of Amercian Academy of Business**, No: 10 (1), 2006, s. 305 – 311.

Rao, Victor: "Book review: Blue ocean strategy", (çevrimiçi), http://www.ribbonfarm.com, 30.03.2010, saat 11:23.

Rasmussen, Lauge, Baungaard ve Wangel, Arne: "Work in the virtual enterprise—creating identities, building trust, and sharing knowledge", **AI & Soc**, Springer-Verlag London Limited, No: 21, 2007, s. 184–199.

Raustiala, Kal ve Sprigman, Christopher: "The piracy paradox: Innovation and intellectual property in fashion design", **Value Added Law Review**, No: 92, 2006, s. 1687-1703.

Raynor, Michael, E. ve Christensen, Clayton, M.: "Innovating for growth: Now IS the time", Ivey Business Journal, Sep/Oct 2003, s. 1-9.

Reger, Rhonda K. ve Huff, Anne, Sigismund: "Strategic Groups: A Cognitive Perspective," **Strategic Management Journal**, No. 14, 1993, s. 103–124.

Reger, Rhonda K. ve Palmer, Timothy, B.: "Managerial Categorization of Competitors: Using Old Maps to Navigate New Environments," **Organization Science**, No: 7, 1996, s. 22–39.

Reinganum, Jennifer: "Uncertain innovation and the persistence of monopoly", **American Economic Review**, No: 73, 1983, s. 741-760.

Rekabet Kurumu: **Rekabet Kurumunun 8'nci (2006) Yıllık Raporu**, Ankara, 2007, s. 1-7

Rindova, Violina P., Williamson, Ian O., Petkova, Antoaneta P. ve Sever, Joy Marie:	"Being good or being known: An emprical examination of the dimentions, antecedents, and consequences of organizational reputation", **Academy of Management Journal**, No: 48, 2005, s. 1033-1049.
Rogers, Everett, M.:	**Diffusion of Innovation**, (4th ed.). New York: Free Press, 1995, s.11.
Roquebert, Jaime A., Phillips, Robert L. ve Westfall, Peter A.:	"Markets versus management: What 'drives' profitability", **Strategic Management Journal**, No: 17, 1996, s. 653-664.
Rosenbusch, Nina, Brinckmann, Jan ve Bausch, Andreas:	"Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs", **Journal of Business Venturing** 2010, (çevrimiçi 5 Mayıs 2010, saat 21:55, doi:10.1016/j.jbusvent.2009.12.002), s. 1-17.
Rothaermal, Frank T. ve Hill, Charles, W., L.:	"Technological discontinuities and complementary assets: A longitudional study of industry and firm performance", **Organization Science**, No: 16, 2005, s. 52-70.
Rothaermel, Frank T. ve Hess, Andrew, M.:	"Building dynamic capabilities: Innovation driven by individual-, firm-, and network-level effects", **Organization Science**, Vol. 18, No. 6, 2007, s. 898–921.
Roveda, Claudio ve Vecchiato, Riccardo:	"Foresight and Innovation in the Case of Industrial Clusters: The Case of Some Italian Districts," **Technological Forecasting ve Social Change**, No: 75, 2008, s. 817-833.
Ruiz, Más, Francisco J., Gonzálbez, Juan, L., Nicolau ve Moreno, Felipe, Ruiz:	"Asymmetric rivalry between strategic groups: Response, speed of response and ex ante vs. ex post competitive interaction in the Spanish bank deposit market", **Strategic Management Journal**, No: 26, 2005, s. 713–745.
Rumelt, Richard, P.:	"How Much does Industry matter?" **Strategic Management Journal**, No: 12(3), 1991, s. 167-185.
Rumelt, Richard P., Schendel, Dan ve Teece, David J.:	"Strategic management and economics", **Strategic Management Journal**, No: 12, 1994, s. 5-23.

Samlı, Coşkun, A. ve Weber, Julie, Ann, E.:	"A Theory of Product Breakthrough Management: Learning From Success," **Journal Brand Management**, Vol: 9, No: 1, 2000.
Santamaria, Lluis, Nieto, Maria, Jesus ve Barge-Gil, Andres:	"Beyond Formal R&D: Taking advantage of other sources of innovation in low- and medium-technology industries" **Research Policy**, Vol. 38, 2009, s.507-517.
Sarkees, Matthew ve Hulland, John:	"Innovation and Efficiency: It is possible to have it all", Kelley School of Business, Indiana University, bushor: No: 715, 2008, s. 1-11.
Schelling, Thomas C.:	**The strategy of conflict**, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1960.
Saxenian, Anna Lee:	**The new argonauts: Regional advantage in a global economy**, Cambridge, MA: Harvard University Press, 2006.
Scherer, F. M., Ross, David:	**Industrial market structure and economic performance**, Chicago: Rand McNally, 2009.
Scherer, F. M.:	"Inter Industry Technology Flows and Productivity Growth", **The Review of Economics and Statistics**, No: 64, 1982, s. 627-634.
Schlegelmilch, Bodo, B., Diamantopoulos, Adamantios ve Kreuz, Peter:	"Strategic innovation: the construct, its drivers and itsstrategic outcomes", **Journal of Strategic Marketing**, No: 1, 2003, s. 117–132.
Schneider, Sandra L.:	Framing and conflict: Aspiration level contingency, the status quo, and current theories of risky choice, **Journal of Experimental Psychology**: Learning, Memory, and Cognition, No: 18, 1992, s. 1053
Schubert, Torben:	The Interplay of Innovation and Market Structure in German Chemical Industry: Theoretical and Empirical Results on a Dynamic Schumpeter Loop, Imperial College London Business School, Paper to be presented at the Summer Conference 2010, April 6, 2010, s. 1-27.
Schumpeter, Joseph, A. (a):	**The theory of economic development**, MA: Harvard University Press Cambridge, 1934.

Schumpeter, Joseph, A. (b): **Capitalism, Socialism and Democracy,** Harper and Row, New York, 1942.

Sehic, Dzevad ve Rahimic, Zijeda: "Strategic Management from National and Global Perspectives" Faculty of Economics, University of Sarajevo, Bosnia and Herzegovina, **Proceedings of International Stratejic Management Conference** Çanakkale Kolin Hotel, Pozitif Printing House Ankara, 23-25 June 2005, s. 399.

Selznic, Philip: **Leadership in administaration: A sociological interpretation**, New York: Harper & Row 1957.

Seo, Myeong-Gu ve Barrett, Lisa, Feldman: "Being emotional during decision making—good or bad? An empirical investigation", **Academy of Management Journal**, No: 50, 2007, s. 923–940.

Shrout Patrick E. ve Fleiss Joseph L.: "Intraclass correlations: uses in assessing rater reliability", **Psychological Bulletin**, No: 86, 1979, s. 3420-3428.

Simon, Herbert A.: "A behavioral model of rational choice", **Quarterly Journal of Economics**, No: 69, 1955, s. 99–118.

Sinha, Rajiv K. ve Noble, Charles, H.: "The Performance Consequences of Subfield Entry," Strategic Management Journal, No: 18, 1997, s. 465–481

Smit, Han, T., J. ve Trigeorgis, Lenos: "Strategic options and games in analysing dinamic technology investments," **Long Range Planning**, No: 40, 2007, s. 84-114.

Smith, Ken G., Ferrier, Walter, W. ve Ndofor, Hermann (a): "Competitive Dynamics Research: Critique and Future Directions" In M. Hitt, R. Freeman, & J. Harrison (Eds.), **Handbook of Strategic Management,** London, Blackwell, 2001, s. 315–361.

Smith, Ken, G., Ferrier, Walter, J. ve Grimm, Curtis, M. (b): "King of the hill: Dethroning the industry leader", **Academy of Management Executive**, No: 15 (2), 2001, s. 59 – 70.

Smith, Ken, G., Grimm, Curtis M., Chen, Ming-Jer ve Gannon, Martin, J. (c): "Predictors of competitor strategic actions: Preliminary theory and evidence" **Journal of Business Research**, No: 18 (3), 1989, s. 245-258.

Smith, Ken, G., Grimm, Curtis, M., Gannon, Martin, J. ve Chen, Ming-Jer (ç):	"Organizational Information Processing, Competitive Responses, and Performance in the U.S. Domestic Airline Industry," **Academy of Management Journal**, No: 34, 1991, s. 1–26.
Smith, Ken G., Grimm, Curtis M. ve Gannon, Martin J.:	**Dynamics of competitive strategy**. Newsbury Park: C.A.: Sage Publications, 1992.
Smith, Ken, G., Grimm, Curtis, M., Wally, Stefan ve Young, Greg:	"Strategic groups and rivalrous behavior: Towards a reconciliation", **Strategic Management Journal**, 18, 1997, s. 149-157.
Smith, Ken G., Guthrie, James, P. ve Chen,Ming-Jer(d):	"Strategy, size and performance", **Organization Studies**, No: 10 (1), 1998, s. 63-81.
Smith, Ken, G., Guthrie, James, P. ve Chen, Ming-Jer (e):	"Miles and Snow's typology of strategy and organizational performance", **Academy of Management Journal**, No: 16, 2000, s. 45-49.
Mike Smock:	Multiple critique of blue ocean strategy, (çevrimiçi 30.03.2010 saat 11:05) http://twoscenearios.typepad.com/ maneuver_marketing_commun/blue_ocean_strategy.
Snow, Charles C. ve Hrebiniak, Lawrence G.:	"Strategy, distinctive competence, and organizational performance", **Administrative Science Quarterly**, Vol: 25, 1980, s. 317-335.
Spencer, **Barbara** J. ve Brander, James A.	"Precommittment and flexibility: Applications to oligopoly theory", **European Economic Review**, No: 36, 2007, s. 1601-1622.
Spulber, Daniel, F.:	"Innovation and international trade in technology," **Journal of Economic Theory**, No: 138, 2008, s. 18.
Stalk, George:	"Time and Innovation," **Canadian Business Review**, Autumn, 1993, s. 17-18
Staw, Barry, M., Sandelands Lance, E. ve Dutton, Jane E.:	"Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multi-level analysis", **Administrative Science Quarterly**, No: 26, 1981 s. 501–524.
Stephan, John, Murmann, Johann, Peter, Boeker, Warren ve Goodstein, Jerry:	"Bringing managers into theories of multimarket competition: CEOs and the determinants of market entry", **Organization Science**, No: 14/4, 2003, s. 403-421.

Sternberg, Robert J., Pretz, Jean, E. ve Kaufman, James, C.: "Types of Innovation," **The International Handbook of Innovation**, Larisa V. Shavinina, Elsevier Science Ltd., 2003, s. 17-27.

Straub, Detmar, W.: "Creating blue oceans of thought via highly citable articles", **Management Information Systems Quarterly**, Vol: 33 No: 4, Dec 2009, s. 3-7.

Sutcliffe, Kathleen, M.: "What executives notice: Accurate perceptions in top management teams", **Academy of Management Journal,** No : 37, 1994, s. 1360-1378.

Szulanski, Gabriel: **Sticky knowledge – Barriers to knowing in the firm**, Newbury Park, CA: Sage, 2002.

Taneja, Nawal, K.: **Intraduction to civil aviation,** Lexington, Mass. 1987, Ed. 27.02.2002.

Tang, Jianmin: "Competition and Innovation Behaviour," **Research Policy**, No: 35, 2006, s. 68-82.

Teece, David, J. (a): "Competition, Cooperation and Innovation: Organizational Arrangements for Regimes of Rapid Technological Progress," **Journal of Economic Behavior and Organizations**, No:18 (1), 1992, s. 1-25.

Teece, David, J. (b): "Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance", **Strategic Management Journal**, No: 28, 2007, s. 1319-1350.

Teece, David, J., Pisano, Gary, P. ve Shuen, Amy. "Dynamic Capabilities and Strategic Management," **Strategic Management Journal**, No: 18, 1997, s. 509–533.

Tekin, Mahmut, Güleş, Hasan, K. ve Öğüt, Adem: **Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003.

Tellis, Gerard, J. ve Golder Peter: **Will and Vision**, New York: McGraw Hill, 2002.

Tempel, Anne ve Walgenbach, Peter: "Global Standardization of organizational forms and management practices? What new institutionalism and the business-systems approach can learn from each other", **Journal of Management Studies**, No: 44 (1), 2007, s. 1-24.

Thompson, Arthur, A., Gamble, John, E. ve Strickland, James, A.:	**Strategy: Winning in the marketplace**, (2nci Baskı), Burr Ridge, McGraw-Hill/Irwin, 2006.
Thurow, Lester:	**Kapitalizmin yapısını değiştirmek, geleceği yeniden düşünmek**, Ed. Gibson Rowan, Çeviren: Gül Sinem, Sabah Kitapları, İstanbul, 1997.
Tidd, Joe, Bessant, John, ve Pavitt, Keith:	**Managing innovation: integrating technological, market and organizational change**, Wiley & Sons Etd., Chichester, 1997.
Todo, Yasuyuki ve Shimizutani, Satoshi:	"Overseas R&D activities and home productivity growth: evidence from Japanese firm-level data", **The Journal of Industrial Economics**, No: 56 (4), s. 752-777.
Tornatzky, Louis, G. ve Fleischer, Mitchell:	**The Process of Technical Innovation**, Lexington Books, Massachusetts, 1990.
Tsai, Wenpin:	"Social Structure of "Coopetition" within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing," **Organization Science**, No:13, 2002, s. 179–190.
Tsai, Wenpin, Su, Kuo-Hsien ve Chen, Ming-Jer:	"Seeing through the eyes of a rival: Competitor acumen based on rival-centric perceptions", **Academy of Management Journal**, No: 54 (4), 2011, s. 761-778.
Tuominen, Markku, Piippo, Patteri, Ichimura ve Matsumoto, Yoshio.	"An Analysis of Innovation Management Systems' Characteristics", **International Journal of Production Economics**, Vol. 60-61. 1999.
Tversky, Amos ve Kahneman, Daniel:	"The framing of decisions and the psychology of choice", **Science**, Vol: 211, No: 30, 1981, s. 453-458.
Upson, John, W. ve Ranft, Annette L.:	"When strategies collide: Divergent multipoint strategies within competitive triads", **Business Horizons**, No: 53, 2010, s. 49-57.
Ülgen, Hayri ve Mirze, S., Kadri:	**İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Ed. Ş. Alp Baray, 3'ncü Basım, Literatür Yayınları No: 13, İstanbul, 2006.

Varadarajan, P., Rajan: "Fortune at the bottom of the innovation pyramid: The strategic logic of incremental innovations", **Business Horizons**, No: 52, 2009, s. 21 - 29.

Valentiniene, Irena ve Krikstaponyte, Ingrida: "Winning challenge in the era of globalization: The mastery of business management and development," **Kaunas University of Technology, Research Paper No:11**, 2009, s.167-175.

Van Witteloostuijn, van Arjen, Boone, Christophe ve van Lier, Arie: "Toward a game theory of organizational ecology: production adjustment costs and managerial groowth preferences", **Strategic Organization**, Vol: 1 (3), 2003, s. 259-300.

Varum, Celeste, Amorim ve Melo, Carla: Directions in scenario planning literature – A review of the past decades, Elseviere, **Futures** http://dx.doi.org/10.1016/j.futures.2009.11.021, (çevrimiçi, 19.04.2010, 11:00) s. 1-15.

Veryzer, Robert, W.: "Discontinuous Innovation and the New Product Development Process," **Journal of Product Innovation Management**, Vol: 15, 1998.

Vives, Xavier: "Innovation and competitive pressure", **The Journal of Industial Economics**, No: 56 (3), 2008, s. 419-469.

Von Clauswitz, Carl: **On War**, Yayına hazırlayan ve çeviren: Micheal Howard ve Peter Paret, Princeton, NH: Princeton University Press, 1984; New York: Knopf, 1993; Çeviren: J. J. Graham, Baltimore: Penguin Books, 1968; 11nci basım 2006.

Voss, Christopher, A.: "Significant Issues for the Future of Product Innovation," **Journal of Product Innovation Management**, Vol: 11, 1994.

Vroom, Govert ve Gimeno, Javier: "Competitiveness by Price Leadership of Strategic Delegation in Distinct Units," **Academy of Management Journal**, No: 68, 2009, s. 900-922.

Vroom, Victor, H.: **Work and Motivation**, New York: Wiley, 1964.

White, Harrison, C.: "Where do markets come from?" **American Journal of Sociology**, No: 87, 1981, s. 517–547.

Wiersema, Margarethe, F. ve Porter, Julia: "Liebeskind, The effects of leveraged buyouts on corporate growth and diversification in large firms", **Strategic Management Journal**, No.16, 1995, s. 447-460.

Wilemon, David ve Millson, Murray: **The Emerging Paradigm of new Technology Development**, Ed. William E. Souder ve J. Daniel Sherman, New Technology Development, McGraww Hill Inc., New York, 1994.

Williamson, Oliver, E.: **Markets and hierarchies**, New York: Free Press, 1975.

Williamson, Oliver E.: **The economic institutions of capitalizm**, New York: Free Press, 1985.

Willis, T., Hillman ve Jurkus, Anthony, F.: "Product Development: An essential Ingredient of Time Based Competition," **Review of Business**, Vol: 22, 2001.

Winn, Monika, I., MacDonald, Patricia ve Zietsma, Charlene: "Managing industry reputation: The dynamic tension between collective and competitive reputation management strategies", **Corporate Reputation Review**. Vol.: 11, No.: 1, 2008, s.35-55.

Winter, Sidney, G. ve Szulanski, Gabriel: **Replication of organizational routines: Conceptualizing the exploitation of knowledge rents**, Ed. Chun Wei Choo ve Nick Bontis, The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge, A collection of readings, New York, Oxford University Press. 2002, s. 207-221.

Wiseman, Robert M., McNamara, Grace ve Devers, Cynthia E.: **CEO Stock Option Wealth Effects on Firm Risk & Risk Taking**, Paper presented at the AMJ Annual Meeting. 2001 s. 4-5.

Yamashina, Hajime: "Challange to World Class Manufacturing" International Journal of Quality and Reliability Management, Vol: 17, No: 2, 2000.

Ye, Jun, Marinova, Detelina ve Singh, Jagdip: "Strategic change implementation and performance loss inthe front lines", **Journal of Marketing**, Vol: 71, 2007, s.156 – 171.

Young, Greg, Smith, Ken G. ve Grimm, Curtis, M.: "'Austrian' and industrial organization perspectives on firm level competitive activity and performance," **Organization Science**, No: 7, 1996, s. 243–254.

Yuan, Feirong ve Woodman, Richard, W.: "Innovative behavior in the workplace: the role of performance and image outcome expectations", **Academy of Management Journal**, No: 53 (2), 2010, s. 323-342.

Zajac, Edward, J. ve Bazerman, Max, H.: "Blind Spots in Industry and Competitor Analysis: Implications of Interfirm (mis)Perception to Strategic Decisions," **Academy of Management Review**, No: 16, 1991, s. 37–46.

Zardkoohi, Asghar: "Do real options lead to escalation of commitment?", **Academy of Management Review**, No: 29, 2004, s. 111– 136.

Zigmund, G. William: **Business research methods**, Beşinci Basım, The Dryden Press, 1997, s. 402

Ziman, John, M.: **Evolutionary Models for Technological Change**, In: Ziman, J. (Ed.), Technological Innovation as an Evolutionary Process. Cambridge University Press, Cambridge, UK, 2000. s. 41-52.

Zuckerman, Ezra W.: "Focusing the Corporate Product: Securities Analysts and de-Diversification," **Administrative Science Quarterly**, No: 45, 2000, s. 591–619.

ÖZGEÇMİŞ

Ertan GÜNDÜZ

Çankaya, ANKARA'da 30 Nisan 1966'da doğdu.

EĞİTİM

İstanbul Üniversitesi — Beyazıt, İstanbul
Doktora – Yönetim ve Organizasyon — *2005-2012*

Karadeniz Teknik Üniversitesi — Trabzon
Yüksek Lisansı Uzmanlık Derecesi – İşletme — *2003-2005*
Yönetici Eğitimi üzerine çalışma

Marmara Üniversitesi — Göztepe, İstanbul
Yüksek Lisansı Uzmanlık Derecesi – AB Ekonomisi — *2001-2003*
Türkiye'nin Tarım Politikası üzerine çalışma

Kara Harp Okulu — Bakanlıklar, Ankara
İşletme Lisans Derecesi — *1984-1988*

ARAŞTIRMA TERCİHLERİ

Rekabet Hareketleri, Değer İnovasyonu, Avrupa Birliği Tarım Politikaları

YAYIMLANMIŞ ARAŞTIRMA

Birdoğan Baki, Ertan Gündüz, Tersine Lojistik, Ambar Dergisi, No:44, 2004.

İŞ DENEYİMİ

Türk Silahlı Kuvvetleri — NATO Rapid Deployable Corps – Turkey, İstanbul
Financial Controller — *2005'ten bu yana*

Askeri Kuruluşlarda — İstanbul, Artvin
Maliye ve Bütçe Şube Müdürlüğü — *1998-2005*

Askeri Kuruluşlarda — Lefkoşa, Mardin, İstanbul
Küçük Birlik Komutanlığı — *1988-1998*

Normalize Veri Girdisi: 2005 Nispî Ölçek

Havayolu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Anadolu										
2.Atlas				-1.775	-2.456	-1.545	-0.592	-0.862	-2.099	5.989
3.Bora										
4.Güneş		-1.643			-2.439	-1.465	-0.448	-0.736	-2.058	6.582
5.IHY İZ		1.208		0.958		1.861	5.595	4.538	-0.312	31.392
6.KTHY		-1.854		-1.909	-2.493		-0.895	-1.126	-2.187	4.746
7.Onur		-2.240		-2.270	-2.591	-2.161		-1.839	-2.423	1.394
8.Pegasus		-2.171		-2.205	-2.574	-2.081	-1.566		-2.381	1.992
9.Sık-Ay		-1.078		-1.182	-2.295	-0.805	0.751	0.310		11.504
10.THY		-2.597		-2.604	-2.682	-2.577	-2.468	-2.499	-2.641	

10 satır, 10 kolon, 1 düzey.
UCINET 6 (sosyal ağ analiz yazılımı dosya sürümü: 6.0.0.289) Telif Hakkı (c) 1992-2010 Analytic Technologies

Normalize Veri Girdisi: 2006 Nispî Ölçek

Havayolu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Anadolu										
2.Atlas				-2.522	-3.297	-2.386	-1.206	-1.703	-2.940	10.147
3.Bora										
4.Güneş		2.581			-3.305	-2.419	-1.274	-1.756	-2.958	9.749
5.IHY İZ		0.369		0.487		1.023	5.650	3.701	-1.152	50.170
6.KTHY		-2.695		-2.669	-3.334		-1.541	-1.967	-3.028	8.190
7.Onur		-3.126		-3.113	-3.444	-3.055		-2.764	-3.291	2.286
8.Pegasus		-3.012		-2.995	-3.414	-2.921	-2.284		-3.221	3.854
9.Sık-Ay		-1.918		-1.870	-3.136	-1.646	0.282	-0.530		18.830
10.THY		-3.479		-3.477	-3.534	-3.467	-3.381	-3.417	-3.508	

10 satır, 10 kolon, 1 düzey.
UCINET 6 (sosyal ağ analiz yazılımı dosya sürümü: 6.0.0.289) Telif Hakkı (c) 1992-2010 Analytic Technologies

Normalize Veri Girdisi: 2007 Nispî Ölçek

Havayolu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Anadolu										
2.Atlas				-2.871	-3.734	-2.822	-1.642	-2.139	-3.377	12.450
3.Bora										
4.Güneş		-3.095			-3.761	-2.946	-1.890	-2.335	-3.441	10.712
5.IHY İZ		-0.067		0.396		0.586	5.213	3.265	-1.589	60.478
6.KTHY		-3.132		-3.030	-3.770		-1.978	-2.403	-3.464	10.102
7.Onur		-3.563		-3.512	-3.880	-3.492		-3.201	-3.728	3.017
8.Pegasus		-3.448		-3.384	-3.851	-3.358	-2.720		-3.658	4.899
9.Sık-Ay		-2.355		-2.162	-3.572	-2.083	-0.155	-0.967		22.870
10.THY		-3.928		-3.921	-3.973	-3.918	-3.846	-3.876	-3.952	

10 satır, 10 kolon, 1 düzey.
UCINET 6 (sosyal ağ analiz yazılımı dosya sürümü: 6.0.0.289) Telif Hakkı (c) 1992-2010 Analytic Technologies

Normalize Veri Girdisi: 2008 Nispî Ölçek

Havayolu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Anadolu		-2.924		-2.743	-3.606	-2.772	-1.692	-2.147	-3.279	13.096
2.Atlas	-2.746			-2.641	-3.584	-2.673	-1.493	-1.990	-3.227	14.670
3.Bora										
4.Güneş	-2.928	-3.005			-3.627	-2.866	-1.882	-2.296	-3.329	11.602
5.IHY İZ	0.447	0.082		0.861		0.736	5.363	3.414	-1.439	68.749
6.KTHY	-2.903	-2.982		-2.812	-3.621		-1.828	-2.254	-3.315	12.026
7.Onur	-3.374	-3.413		-3.328	-3.731	-3.342		-3.051	-3.578	4.049
8.Pegasus	-3.248	-3.299		-3.191	-3.701	-3.209	-2.571		-3.508	6.168
9.Sık-Ay	-2.054	-2.205		-1.881	-3.423	-1.933	-0.006	-0.817		26.403
10.THY	-3.780	-3.785		-3.775	-3.826	-3.776	-3.713	-3.739	-3.806	

10 satır, 10 kolon, 1 düzey.
UCINET 6 (sosyal ağ analiz yazılımı dosya sürümü: 6.0.0.289) Telif Hakkı (c) 1992-2010 Analytic Technologies

Normalize Veri Girdisi: 2009 Nispî Ölçek

Havayolu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Anadolu		-7.032	-7.838	-6.804	-7.675	-6.888	-5.871	-6.299	-7.363	8.416
2.Atlas	-6.736		-7.829	-6.630	-7.640	-6.728	-5.548	-6.045	-7.278	11.012
3.Bora	9.600	7.197		11.196	-4.046	9.713	27.519	20.020	1.413	277.459
4.Güneş	-6.978	-7.104	-7.843		-7.693	-6.973	-6.040	-6.433	-7.407	7.052
5.IHY İZ	-3.349	-3.973	-7.635	-2.934		-3.320	1.307	-0.641	-5.476	66.252
6.KTHY	-6.901	-7.038	-7.838	-6.811	-7.676		-5.884	-6.309	-7.366	8.311
7.Onur	-7.401	-7.469	-7.867	-7.356	-7.786	-7.398		-7.107	-7.632	0.163
8.Pegasus	-7.268	-7.354	-7.859	-7.211	-7.757	-7.264	-6.626		-7.561	2.327
9.Sık-Ay	-6.015	-6.273	-7.787	-5.844	-7.481	-6.003	-4.090	-4.896		22.762
10.THY	-7.834	-7.842	-7.891	-7.828	-7.881	-7.833	-7.771	-7.797	-7.862	

10 satır, 10 kolon, 1 düzey.

UCINET 6 (sosyal ağ analiz yazılımı dosya sürümü: 6.0.0.289) Telif Hakkı (c)
1992-2010 Analytic Technologies

Normalize Veri Girdisi: 2010 Nispî Ölçek

Havayolu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Anadolu		-6.482	-7.236	-6.222	-7.103	-6.372	-5.348	-5.783	-6.644	10.155
2.Atlas	-6.096		-7.221	-5.993	-7.060	-6.174	-4.933	-5.460	-6.504	13.850
3.Bora	6.814	4.348		8.011	-4.421	5.898	20.363	14.219	2.053	239.284
4.Güneş	-6.385	-6.546	-7.242		-7.119	-6.445	-5.501	-5.902	-6.696	8.791
5.IHY İZ	-2.415	-3.269	-6.961	-2.000		-2.732	2.279	0.151	-4.064	78.126
6.KTHY	-6.238	-6.425	-7.232	-6.147	-7.089		-5.212	-5.677	-6.598	11.366
7.Onur	-6.797	-6.886	-7.271	-6.754	-7.203	-6.830		-6.529	-6.969	1.604
8.Pegasus	-6.651	-6.766	-7.261	-6.596	-7.173	-6.694	-6.022		-6.872	4.148
9.Sık-Ay	-5.799	-6.062	-7.200	-5.671	-6.999	-5.896	-4.351	-5.007		19.038
10.THY	-7.250	-7.260	-7.303	-7.245	-7.296	-7.254	-7.195	-7.220	-7.269	

10 satır, 10 kolon, 1 düzey.

UCINET 6 (sosyal ağ analiz yazılımı dosya sürümü: 6.0.0.289) Telif Hakkı (c)
1992-2010 Analytic Technologies

Normalize Veri Girdisi: Rakibin Saldırı Şiddeti

Havayolu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Anadolu			0.465	1.337	-0.697			0.756	1.337	
2.Atlas								-0.988		-0.407
3.Bora	-0.988				-0.988				-0.988	
4.Güneş	-0.988		-0.697		-0.116		0.465	0.756	0.465	
5.IHY İZ	-0.407			1.046			-0.407	1.918	-0.407	
6.KTHY										
7.Onur		-0.116						-0.116		1.627
8.Pegasus	1.337	-0.697		2.790	-0.697				0.465	-0.988
9.Sık-Ay										
10.THY	-0.988	-0.116			-0.988			-0.988	-0.988	

10 satır, 10 kolon, 1 düzey.
UCINET 6 (sosyal ağ analiz yazılımı dosya sürümü: 6.0.0.289) Telif Hakkı (c) 1992-2010 Analytic Technologies

Normalize Veri Girdisi: Dikkat Çekme

Havayolu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Anadolu										
2.Atlas			0.325	-0.541	-0.568	-0.568	-0.431		-0.554	2.338
3.Bora						-0.493		-0.506	-0.507	2.000
4.Güneş		-0.440			-0.449	-0.474	-0.420		-0.452	2.236
5.IHY İZ		-0.450		-0.429		-0.456	-0.450		-0.451	2.236
6.KTHY		-0.452	-0.138	-0.457			-0.443	-0.242	-0.456	2.629
7.Onur		-0.389		-0.444	-0.474	-0.474			-0.454	2.235
8.Pegasus			-0.298			-0.567			-0.561	1.989
9.Sık-Ay		-0.710	-0.771	-0.710	-0.801		-0.618	0.115		2.224
10.THY		-0.429	2.313	-0.485	-0.597	-0.597	-0.317	1.306	-0.597	

10 satır, 10 kolon, 1 düzey.
UCINET 6 (sosyal ağ analiz yazılımı dosya sürümü: 6.0.0.289) Telif Hakkı (c) 1992-2010 Analytic Technologies

Normalize Veri Girdisi: Benzerlik

Havayolu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Anadolu										
2.Atlas			0.138	-0.494	-0.336	0.612	1.596		1.022	1.230
3.Bora		0.138				1.401		0.803	0.000	-2.433
4.Güneş		-0.494			-0.652	0.612	-0.699		-0.699	-0.611
5.IHY İZ		-336.000		-0.635			-0.731		-0.458	-0.998
6.KTHY		0.612	1.401	0.612			0.217	1.276	-1.558	-0.050
7.Onur		1.596		-0.699	-0.731	0.217			0.818	0.847
8.Pegasus		0.803				1.276			-1.678	0.219
9.Sık-Ay		1.022	0.000	-0.699	-0.458	-1.558	0.818	-1.678		0.606
10.THY		1.230	-2.433	-0.611	-0.998	-0.050	0.847	0.219	0.606	

10 satır, 10 kolon, 1 düzey.

UCINET 6 (sosyal ağ analiz yazılımı dosya sürümü: 6.0.0.289) Telif Hakkı (c)
1992-2010 Analytic Technologies

Normalize Veri Girdisi: 2005-2006 Yapısal Gerilim

Havayolu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Anadolu										
2.Atlas							-0.259	-0.259		-0.572
3.Bora										
4.Güneş	-0.693		-0.222		-0.934		-0.463	-1.583	-0.377	
5.IHY İZ	1.299		0.310	3.895			0.851	3.757	0.604	0.186
6.KTHY										
7.Onur		-0.063		-0.105	-0.046			-0.058		-0.190
8.Pegasus	-0.617	-0.140		-0.801	-0.495		-0.130		-0.157	-0.050
9.Sık-Ay	-1.015		-0.112	-0.578	-0.220			-0.476		-0.067
10.THY	-0.001	-0.186			-0.001		-0.032	-0.002	-0.001	

10 satır, 10 kolon, 1 düzey.

UCINET 6 (sosyal ağ analiz yazılımı dosya sürümü: 6.0.0.289) Telif Hakkı (c)
1992-2010 Analytic Technologies

Normalize Veri Girdisi: 2006-2007 Yapısal Gerilim

Havayolu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Anadolu										
2.Atlas							0.341	0.341		-0.054
3.Bora										
4.Güneş	-0.206		0.389		-0.510		0.084	-1.330	0.192	
5.IHY İZ	-0.888		0.299	-4.004			-0.350	-3.741	-0.054	0.447
6.KTHY										
7.Onur		0.589		0.536	0.611			0.594		0.429
8.Pegasus	-0.110	0.492		-0.342	0.044		0.504		0.470	0.605
9.Sık-Ay	-0.612		0.526	-0.061	0.390			0.068		0.584
10.THY	0.668	0.433			0.668		0.628	0.665	0.668	

10 satır, 10 kolon, 1 düzey.

UCINET 6 (sosyal ağ analiz yazılımı dosya sürümü: 6.0.0.289) Telif Hakkı (c)
1992-2010 Analytic Technologies

Normalize Veri Girdisi: 2007-2008 Yapısal Gerilim

Havayolu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Anadolu			1.467	1.447	0.771			2.378	1.394	0.299
2.Atlas							0.171	0.171		0.112
3.Bora										
4.Güneş	-1.810		-0.431		-2.516		-1.137	-4.416	-0.887	
5.IHY İZ	-0.115		0.141	-0.786			0.001	-0.725	0.065	0.172
6.KTHY										
7.Onur		0.208		0.200	0.212			0.209		0.184
8.Pegasus	0.103	0.194		0.069	0.126		0.195		0.191	0.211
9.Sık-Ay	0.028		0.199	0.111	0.178			0.130		0.207
10.THY	0.220	0.185			0.220		0.214	0.220	0.220	

10 satır, 10 kolon, 1 düzey.

UCINET 6 (sosyal ağ analiz yazılımı dosya sürümü: 6.0.0.289) Telif Hakkı (c)
1992-2010 Analytic Technologies

Normalize Veri Girdisi: 2008-2009 Yapısal Gerilim

Havayolu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Anadolu			-0.131	-0.121	0.230			-0.604	-0.093	0.475
2.Atlas							-0.408	-0.408		-1.517
3.Bora	3.608			1.492	0.841				0.841	
4.Güneş	0.261		0.434		0.173		0.346	-0.065	0.377	
5.IHY İZ	0.190		0.438	-0.461			0.302	-0.553	0.364	0.469
6.KTHY										
7.Onur		0.407		0.334	0.436			0.414		0.189
8.Pegasus	-1.257	0.111		-1.785	-0.907		0.138		0.063	0.370
9.Sık-Ay	-3.777		0.036	-1.931	-0.420			-1.499		0.228
10.THY	0.516	-0.205			0.516		0.513	0.515	0.516	

10 satır, 10 kolon, 1 düzey.

UCINET 6 (sosyal ağ analiz yazılımı dosya sürümü: 6.0.0.289) Telif Hakkı (c)
1992-2010 Analytic Technologies

Normalize Veri Girdisi: 2009-2010 Yapısal Gerilim

Havayolu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Anadolu			-1.693	-1.654	-0.302			-3.518	-1.549	0.644
2.Atlas							0.455	0.455		0.040
3.Bora	-1.321			0.105	0.569				0.569	
4.Güneş	0.270		0.621		0.044		0.426	-0.481	0.495	
5.IHY İZ	-0.260		0.511	-2.857			0.003	-2.697	0.235	0.627
6.KTHY										
7.Onur		0.633		0.521	0.678			0.644		0.298
8.Pegasus	-0.260	0.546		-0.651	-0.097		0.563		0.515	0.709
9.Sık-Ay	-0.260		0.705	0.313	0.614			0.399		0.744
10.THY		0.592			0.795		0.677	0.788	0.795	

10 satır, 10 kolon, 1 düzey.

UCINET 6 (sosyal ağ analiz yazılımı dosya sürümü: 6.0.0.289) Telif Hakkı (c)
1992-2010 Analytic Technologies

Normalize Veri Girdisi: Rakibin Ortak Olmayan Rota Yogunluk Ortalaması

Havayolu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Anadolu		-0.065	-0.175	-0.621	-0.381	-0.065	-0.065	-0.962	-0.607	0.111
2.Atlas	0.052		0.052	0.052	0.052	0.052	-0.736	-0.216	0.052	-1.072
3.Bora	-1.398	-0.883		-0.957	-0.984	-0.883	-0.883	-0.883	-0.984	-0.883
4.Güneş	-0.228	0.257	0.271		-0.194	0.257	0.083	-1.052	-0.101	0.257
5.IHY İZ	1.043	1.446	1.446	1.258		1.446	1.358	0.367	1.002	1.287
6.KTHY	-1.575	-1.575	-1.575	-1.575	-1.575		-1.575	-1.575	-1.575	-1.575
7.Onur	0.824	0.517	0.824	0.485	0.583	0.824		0.400	0.824	1.015
8.Pegasus	0.238	0.810	0.820	-0.065	0.367	0.820	0.671		0.367	0.672
9.Sık-Ay	2.202	1.996	2.051	1.144	1.258	1.996	1.996	0.238		1.144
10.THY	-0.598	-1.103	-0.723	-0.723	-0.860	-0.723	-1.211	-0.963	-0.860	

10 satır, 10 kolon, 1 düzey.

UCINET 6 (sosyal ağ analiz yazılımı dosya sürümü: 6.0.0.289) Telif Hakkı (c)
1992-2010 Analytic Technologies

Normalize Veri Girdisi: Rakibin Ortak Olmayan Rota Sayısı

Havayolu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Anadolu		1.742	1.262	1.057	1.400	1.742	1.742	0.645	1.125	1.400
2.Atlas	-0.658		-0.658	-0.658	-0.658	-0.658	-0.932	-0.863	-0.658	-1.137
3.Bora	-0.383	0.097		-0.040	0.028	0.097	0.097	0.097	0.028	0.097
4.Güneş	0.988	1.674	1.537		0.851	1.674	1.262	0.234	1.262	1.674
5.IHY İZ	-0.520	-0.178	-0.246	-1.000		-0.178	-0.383	-1.069	-0.383	-0.246
6.KTHY	-1.480	-1.480	-1.480	-1.480	-1.480		-1.480	-1.480	-1.480	-1.480
7.Onur	-0.383	-0.658	-0.383	-0.795	-0.589	-0.383		-0.658	-0.383	-1.069
8.Pegasus	0.165	1.057	1.262	-0.178	0.371	1.262	0.988		0.851	1.125
9.Sık-Ay	-1.412	-0.795	-0.863	-1.206	-1.000	-0.795	-0.795	-1.206		-0.863
10.THY	0.782	0.645	1.125	1.125	1.057	1.125	0.440	0.988	1.057	

10 satır, 10 kolon, 1 düzey.

UCINET 6 (sosyal ağ analiz yazılımı dosya sürümü: 6.0.0.289) Telif Hakkı (c)
1992-2010 Analytic Technologies

Normalize Veri Girdisi: İlk Rakibe Karşı Saldırı Kararı

Havayolu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Anadolu								-0.208		
2.Atlas										-0.416
3.Bora	-0.624									
4.Güneş								-0.624		-0.624
5.IHY İZ										
6.KTHY										
7.Onur										-0.624
8.Pegasus										-0.416
9.Sık-Ay	-0.624									
10.THY		2.081					2.081	0.000		

10 satır, 10 kolon, 1 düzey.
UCINET 6 (sosyal ağ analiz yazılımı dosya sürümü: 6.0.0.289) Telif Hakkı (c) 1992-2010 Analytic Technologies

Normalize Veri Girdisi: İlk Rakibe Karşı Taklit Kararı

Havayolu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Anadolu								-0.649		-0.649
2.Atlas										
3.Bora					-0.649					
4.Güneş								-0.649		-0.649
5.IHY İZ										
6.KTHY				-0.649	-0.649		0.811			
7.Onur	-0.649	0.811		-0.649						2.271
8.Pegasus		-0.649								-0.649
9.Sık-Ay	0.811									
10.THY		0.811					2.271	-0.649		

10 satır, 10 kolon, 1 düzey.
UCINET 6 (sosyal ağ analiz yazılımı dosya sürümü: 6.0.0.289) Telif Hakkı (c) 1992-2010 Analytic Technologies

Normalize Veri Girdisi: İlk Rakibe Karşı Stratejik İnovasyon Kararı

Havayolu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Anadolu								0.521		
2.Atlas				-0.716				-0.716		-0.716
3.Bora	-0.716			0.933						
4.Güneş								-0.304		-0.716
5.IHY İZ										
6.KTHY										
7.Onur		0.109								-0.304
8.Pegasus	0.109	-0.716		-0.716						0.109
9.Sık-Ay	-0.304			-0.716						
10.THY		2.583					2.583	-0.304		

10 satır, 10 kolon, 1 düzey.
UCINET 6 (sosyal ağ analiz yazılımı dosya sürümü: 6.0.0.289) Telif Hakkı (c)
1992-2010 Analytic Technologies

Normalize Veri Girdisi: Uygulanan Ortalama Stratejik İnovasyon Sayısı

Havayolu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Anadolu		-1.118	-1.118		-1.118		-1.118	-1.118	-1.118	
2.Atlas	-0.523		-0.523	-0.523	-0.523	-0.523	-0.523	-0.523	-0.523	-0.523
3.Bora	-1.118	-1.118		-1.118	-1.118	-1.118	-1.118	-1.118	-1.118	-1.118
4.Güneş	0.666	0.666	0.666		0.666	0.666	0.666	0.666	0.666	0.666
5.IHY İZ										
6.KTHY	-1.118	-1.118	-1.118	-1.118	-1.118		-1.118	-1.118	-1.118	-1.118
7.Onur	0.070	0.070	0.070	0.070	0.070	0.070		0.070	0.070	0.070
8.Pegasus	0.070	0.070	0.070	0.070		0.070	0.070		0.070	0.070
9.Sık-Ay	1.261	1.261	1.261	1.261	1.261	1.261	1.261	1.261		1.261
10.THY		1.857	1.857		1.857	1.857	1.857	1.857	1.857	

10 satır, 10 kolon, 1 düzey.
UCINET 6 (sosyal ağ analiz yazılımı dosya sürümü: 6.0.0.289) Telif Hakkı (c)
1992-2010 Analytic Technologies

EK-2. TABLO 14'DE YER ALAN DEĞİŞKENLER

Hiperbolik Dönüşümlü İşletme İçi ve Dışındaki Paydaşların Birleşik Olarak
Normalize Veri Girdisi: Algıladıkları Rekabet Gerilimi Değerlemesi

Havayolu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Anadolu		0.286	-1.660	-0.297	1.015	0.286	-0.137	-1.244	-1.900	0.920
2.Atlas	1.015		1.015	0.432	1.015	-0.443	-1.594	-0.370	1.015	-1.878
3.Bora	-1.171	0.833		0.723	1.015	-0.078	0.833	0.723	0.432	0.381
4.Güneş	-1.171	-0.078			1.015	-0.807	0.410	-1.609	-2.046	0.650
5.IHY İZ	0.891	1.015	-1.048	-0.880		-0.807	0.344	0.869	-0.443	0.629
6.KTHY	1.015	1.015	1.015	1.015	1.015		1.015	0.869	0.869	1.015
7.Onur	1.015	-0.625	1.015	-0.588	1.015	1.015		0.213	0.578	-1.820
8.Pegasus	2.024	-0.443	0.162	-2.192	1.015	-1.536	-0.865		-1.317	-1.419
9.Sık-Ay	-0.202	-0.261	-0.443	0.432	1.015	0.650	0.468	0.067		-0.253
10.THY	0.410	-1.718	0.410	-0.443	1.015	0.650	-1.412	-1.536	1.015	

10 satır, 10 kolon, 1 düzey.
UCINET 6 (sosyal ağ analiz yazılımı dosya sürümü: 6.0.0.289) Telif Hakkı (c)
1992-2010 Analytic Technologies

Hiperbolik Dönüşümlü İşletme Dışındaki Paydaşların Algıladıkları Rekabet
Normalize Veri Girdisi: Gerilimi Değerlemesi

Havayolu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Anadolu		0.929	0.186	-0.185	0.929	-0.557	-0.467	-1.448	-1.857	0.811
2.Atlas	0.929		0.929	0.186	0.929	-2.042	-1.671	-0.705	0.929	-2.020
3.Bora	-1.299	0.684		0.558	0.929	0.929	0.744	0.632	0.372	0.357
4.Güneş	-0.928	0.684			0.929	0.461		-1.448	-1.299	0.573
5.IHY İZ	0.558	0.929	-1.299	-0.742		0.929	0.558	0.632	-0.185	0.446
6.KTHY	0.929	0.929	0.929	0.929	0.929	0.929		0.929	0.929	0.929
7.Onur	0.929	-0.802	0.929	-0.742	0.929	0.929		-0.111	0.929	-1.901
8.Pegasus	-1.857	-0.802	0.929	-2.228	0.929	-1.299	-0.928		-0.742	-1.589
9.Sık-Ay	-0.185	-0.059	-0.557	0.372	0.929	0.929	0.186	0.038		-0.363
10.THY	0.001		-2.042	-0.928	0.929	0.186	-1.299	-1.448	0.929	

10 satır, 10 kolon, 1 düzey.
UCINET 6 (sosyal ağ analiz yazılımı dosya sürümü: 6.0.0.289) Telif Hakkı (c)
1992-2010 Analytic Technologies

Hiperbolik Dönüşümlü İşletme İçindeki Paydaşların Algıladıkları Rekabet
Normalize Veri Girdisi: Gerilimi Değerlemesi

Havayolu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Anadolu		-1.757	-1.888	-1.102	0.864	0.864	0.209	-1.102	-0.774	0.864
2.Atlas	0.864		0.864	0.864	0.864	0.864	-1.593	-0.184	0.864	-1.757
3.Bora	-1.102	0.864		0.864	0.864	-1.102	0.700	0.602	0.536	0.022
4.Güneş	-1.757	-	2.019		0.864	0.864	0.045	-1.757	-2.085	0.490
5.IHY İZ	0.209	0.864	-0.971	-1.757		-0.283	0.864	- 0.447	0.864	
6.KTHY	0.864	0.864	0.864	0.864	0.864		0.864	0.602	0.536	0.864
7.Onur	0.864	- 0.447	0.864	- 0.447	0.864	0.864		0.340	-0.119	-1.944
8.Pegasus		0.209	-0.053		0.864	-1.757	-0.938		-1.429	-1.195
9.Sık-Ay	-0.447	-1.102	-0.447	0.209	0.864	0.209	0.700	-0.053		-0.259
10.THY	0.864	0.864	0.733	0.864	0.864	0.864	-1.757	-1.626	0.864	

10 satır, 10 kolon, 1 düzey.
UCINET 6 (sosyal ağ analiz yazılımı dosya sürümü: 6.0.0.289) Telif Hakkı (c)
1992-2010 Analytic Technologies

Hiperbolik Dönüşümlü
Normalize Veri Girdisi: Rakip Pazara Saldırı

Havayolu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Anadolu		0.571	-1.607	-2.695	-0.155	0.571	0.571	-1.969	-2.695	0.571
2.Atlas	0.571		0.571	0.571	0.571	0.571	0.571	0.208	0.571	-0.518
3.Bora	0.208	0.571		0.571	0.208	0.571	0.571	0.571	0.208	0.571
4.Güneş	0.208	0.571	-0.155		-0.881	0.571	-1.607	-1.969	-1.607	0.571
5.IHY İZ	-0.518	0.571	0.571	-2.332		0.571	-0.518	-3.421	-0.518	0.571
6.KTHY	0.571	0.571	0.571	0.571	0.571		0.571	0.571	0.571	0.571
7.Onur	0.571	-0.881	0.571	0.571	0.571	0.571		-0.881	0.571	-3.058
8.Pegasus	-2.695	-0.155	0.571		-0.155	0.571	0.571		-1.607	0.208
9.Sık-Ay	0.571	0.571	0.571	0.571	0.571	0.571	0.571	0.571		0.571
10.THY	0.208	-0.881	0.571	0.571	0.208	0.571	0.571	0.208	0.208	

10 satır, 10 kolon, 1 düzey.
UCINET 6 (sosyal ağ analiz yazılımı dosya sürümü: 6.0.0.289) Telif Hakkı (c)
1992-2010 Analytic Technologies

Hiperbolik Dönüşümlü
Normalize Veri Girdisi: 2005-2010 Nispî Ölçek

Havayolu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Anadolu		0.255	0.058	0.271	0.109	0.266	0.307	0.294	0.223	0.370
2.Atlas	0.275		0.077	0.282	-0.140	0.285	0.344	0.329	0.188	0.395
3.Bora	0.348	0.345		0.350	0.311	0.348	0.360	0.356	0.338	0.382
4.Güneş	0.259	0.247	0.048		-0.214	0.268	0.336	0.319	0.159	0.393
5.IHY İZ	0.339	0.368	0.197	0.373		0.373	0.388	0.384	0.349	0.401
6.KTHY	0.265	0.243	0.061	0.262	-0.228		0.334	0.317	0.154	0.393
7.Onur	0.206	0.085	-0.031	0.123	-0.853	0.129		0.231	-0.094	0.383
8.Pegasus	0.229	0.148	0.003	0.179	-0.602	0.184	0.293		0.006	0.387
9.Sık-Ay	0.298	0.315	0.113	0.326	0.055	0.327	0.365	0.356		0.398
10.THY	-0.164	-1.751	-0.483	-1.493	-8.084	-1.452	-0.528	-0.761	-2.956	

10 satır, 10 kolon, 1 düzey.
UCINET 6 (sosyal ağ analiz yazılımı dosya sürümü: 6.0.0.289) Telif Hakkı (c)
1992-2010 Analytic Technologies

Hiperbolik Dönüşümlü
Normalize Veri Girdisi: Rakibin Saldırı Şiddeti

Havayolu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Anadolu		0.571	0.208	0.208	-0.518	0.571	0.571	-2.695	0.571	0.208
2.Atlas	0.571		0.571	0.571	0.571	0.571	-0.881	-0.155	0.571	-0.881
3.Bora	-1.607	0.571		-0.155	0.571	0.571	0.571	0.571	0.571	0.571
4.Güneş	-2.695	0.571	0.571		-2.332	0.571	0.571		0.571	0.571
5.IHY İZ	-0.155	0.571	0.208	-0.881		0.571	0.571	-0.155	0.571	0.208
6.KTHY	0.571	0.571	0.571	0.571	0.571		0.571	0.571	0.571	0.571
7.Onur	0.571	0.571	0.571	-1.607	-0.518	0.571		0.571	0.571	0.571
8.Pegasus	-1.969	0.208	0.571	-1.969	-3.421	0.571	-0.881		0.571	0.208
9.Sık-Ay	-2.695	0.571	0.208	-1.607	-0.518	0.571	0.571	-1.607		0.208
10.THY	0.571	-0.518	0.571	0.571	0.571	0.571	-3.058	0.208	0.571	

10 satır, 10 kolon, 1 düzey.
UCINET 6 (sosyal ağ analiz yazılımı dosya sürümü: 6.0.0.289) Telif Hakkı (c)
1992-2010 Analytic Technologies

Hiperbolik Dönüşümlü
Normalize Veri Girdisi: Dikkat çekme

Havayolu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Anadolu										
2.Atlas				0.441	0.451	0.453	0.392		0.703	0.431
3.Bora		-0.301				0.148		0.304	0.762	-2.229
4.Güneş		0.539			0.431	0.458	0.445		0.703	0.485
5.IHY İZ		0.565		0.450			0.474		0.791	0.594
6.KTHY		0.565	0.493	0.474	0.457		0.474	0.565		0.594
7.Onur		0.433		0.422	0.451	0.444			0.614	0.322
8.Pegasus		0.505				0.249			-0.097	-1.252
9.Sık-Ay		0.552	0.506	0.453	0.452	0.457	0.455	0.559		0.594
10.THY		-2.253	-1.925	-2.154	-2.154	-2.535	-2.153	-1.915	-2.143	

10 satır, 10 kolon, 1 düzey.
UCINET 6 (sosyal ağ analiz yazılımı dosya sürümü: 6.0.0.289) Telif Hakkı (c)
1992-2010 Analytic Technologies

Hiperbolik Dönüşümlü
Normalize Veri Girdisi: Benzerlik

Havayolu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Anadolu										
2.Atlas			-0.138	-0.124	7.414	-0.148	-0.171		-0.158	-0.162
3.Bora		-0.138				-0.166		-0.153	-0.135	-0.080
4.Güneş		-0.124			-0.120	-0.148	-0.119		-0.119	-0.121
5.IHY İZ		-0.127		-0.120			-0.118		-0.124	-0.112
6.KTHY		-0.148	-0.166	-0.148			-0.140	-0.163	-0.100	-0.134
7.Onur		-0.171		-0.119	-0.118	-0.140			-0.153	-0.154
8.Pegasus			-0.153			-0.163			-0.097	-0.140
9.Sık-Ay		-0.158	-0.135	-0.119	-0.124	-0.100	-0.153	-0.097		-0.148
10.THY		-0.162	-0.080	-0.121	-0.112	-0.134	-0.154	-0.140	-0.148	

10 satır, 10 kolon, 1 düzey.
UCINET 6 (sosyal ağ analiz yazılımı dosya sürümü: 6.0.0.289) Telif Hakkı (c)
1992-2010 Analytic Technologies

Hiperbolik Dönüşümlü
Normalize Veri Girdisi: Yapısal Gerilim 2005-2010

Havayolu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Anadolu		-0.110	-0.110	1.419	-1.774	-0.110	-0.110	1.286	2.018	-0.108
2.Atlas	-0.110		-0.110	-0.110	-0.110	-0.110	0.030	0.208	-0.110	0.298
3.Bora	-0.110	-0.110		0.380	-0.506	-0.110	-0.110	-0.110	0.128	-0.110
4.Güneş	-0.110	-0.110	-0.110		-5.102	-0.110	0.123	1.702	1.103	-0.110
5.IHY İZ	-0.110	-0.110	-0.110	1.950		-0.110	-0.007	1.010	0.354	-0.108
6.KTHY	-0.110	-0.110	-0.110	-0.110	-0.110		-0.110	-0.110	-0.110	-0.110
7.Onur	-0.110	0.467	-0.110	0.912	-1.199	-0.110		0.187	-0.110	-0.069
8.Pegasus	-0.110	0.467	-0.110	3.380	-4.992	-0.110	0.021		0.889	-0.106
9.Sık-Ay	-0.110	-0.110	-0.110	0.724	-0.883	-0.110	-0.110	0.246		-0.108
10.THY	-0.110	1.160	-0.110	-0.110	-0.348	-0.110	0.309	0.005	0.033	

10 satır, 10 kolon, 1 düzey.
UCINET 6 (sosyal ağ analiz yazılımı dosya sürümü: 6.0.0.289) Telif Hakkı (c)
1992-2010 Analytic Technologies

Hiperbolik Dönüşümlü
Normalize Veri Girdisi: Rakibin Ortak Olmayan Rota Sayısı

Havayolu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Anadolu		0.658	0.383	-0.988	0.520	1.480	0.383	-0.165	1.412	-0.782
2.Atlas	-1.742		-0.097	-1.674	0.178	1.480	0.658	-1.057	0.795	-0.645
3.Bora	-1.262	0.658		-1.537	0.246	1.480	0.383	-1.262	0.863	-1.125
4.Güneş	-1.057	0.658	0.040		1.000	1.480	0.795	0.178	1.206	-1.125
5.IHY İZ	-1.400	0.658	-0.028	-0.851		1.480	0.589	-0.371	1.000	-1.057
6.KTHY	-1.742	0.658	-0.097	-1.674	0.178		0.383	-1.262	0.795	-1.125
7.Onur	-1.742	0.932	-0.097	-1.262	0.383	1.480		-0.988	0.795	-0.440
8.Pegasus	-0.645	0.863	-0.097	-0.234	1.069	1.480	0.658		1.206	-0.988
9.Sık-Ay	-1.125	0.658	-0.028	-1.262	0.383	1.480	0.383	-0.851		-1.057
10.THY	-1.400	1.137	-0.097	-1.674	0.246	1.480	1.069	-1.125	0.863	

10 satır, 10 kolon, 1 düzey.
UCINET 6 (sosyal ağ analiz yazılımı dosya sürümü: 6.0.0.289) Telif Hakkı (c)
1992-2010 Analytic Technologies

Hiperbolik Dönüşümlü
Normalize Veri Girdisi: Rakibin Ortak Olmayan Rota Yoğunluk Ortalaması

Havayolu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Anadolu		-0.052	1.398	0.228	-1.043	1.575	-0.824	-0.238	-2.202	0.598
2.Atlas	0.065		0.883	-0.257	-1.446	1.575	-0.517	-0.810	-1.996	1.103
3.Bora	0.175	-0.052		-0.271	-1.446	1.575	-0.824	-0.820	-2.051	0.723
4.Güneş	0.621	-0.052	0.957		-1.258	1.575	-0.485	0.065	-1.144	0.723
5.IHY İZ	0.381	-0.052	0.984	0.194		1.575	-0.583	-0.367	-1.258	0.860
6.KTHY	0.065	-0.052	0.883	-0.257	-1.446		-0.824	-0.820	-1.996	0.723
7.Onur	0.065	0.736	0.883	-0.083	-1.358	1.575		-0.671	-1.996	1.211
8.Pegasus	0.962	0.216	0.883	1.052	-0.367	1.575	-0.400		-0.238	0.963
9.Sık-Ay	0.607	-0.052	0.984	0.101	-1.002	1.575	-0.824	-0.367		0.860
10.THY	-0.111	1.072	0.883	-0.257	-1.287	1.575	-1.015	-0.672	-1.144	

10 satır, 10 kolon, 1 düzey.
UCINET 6 (sosyal ağ analiz yazılımı dosya sürümü: 6.0.0.289) Telif Hakkı (c)
1992-2010 Analytic Technologies

Hiperbolik Dönüşümlü
Normalize Veri Girdisi: İlk Rakibe Saldırı Kararı

Havayolu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Anadolu		0.288	-1.296	0.288	0.288	0.288	0.288	0.288	-1.296	0.288
2.Atlas	0.288		0.288	0.288	0.288	0.288	0.288	0.288	0.288	
3.Bora	0.288	0.288		0.288	0.288	0.288	0.288	0.288	0.288	0.288
4.Güneş	0.288	0.288	0.288		0.288	0.288	0.288	0.288	0.288	0.288
5.IHY İZ	0.288	0.288	0.288	0.288		0.288	0.288	0.288	0.288	0.288
6.KTHY	0.288	0.288	0.288	0.288	0.288		0.288	0.288	0.288	0.288
7.Onur	0.288	0.288	0.288	0.288	0.288	0.288		0.288	0.288	
8.Pegasus	-4.463	0.288	0.288	-1.296	0.288	0.288	0.288		0.288	-6.046
9.Sık-Ay	0.288	0.288	0.288	0.288	0.288	0.288	0.288	0.288		0.288
10.THY	0.288	-2.879	0.288	-1.296	0.288	0.288	-1.296	-2.879	0.288	

10 satır, 10 kolon, 1 düzey.
UCINET 6 (sosyal ağ analiz yazılımı dosya sürümü: 6.0.0.289) Telif Hakkı (c)
1992-2010 Analytic Technologies

Hiperbolik Dönüşümlü
Normalize Veri Girdisi: İlk Rakibe Taklit Kararı

Havayolu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Anadolu		0.440	0.440	0.440	0.440	0.440	-1.497	0.440	-3.434	0.440
2.Atlas	0.440		0.440	0.440	0.440	0.440	-3.434	-1.497	0.440	-3.434
3.Bora	0.440	0.440		0.440	0.440	0.440	0.440	0.440	0.440	0.440
4.Güneş	0.440	0.440	0.440		0.440	-1.497	-1.497	0.440	0.440	0.440
5.IHY İZ	0.440	0.440	-1.497	0.440		-1.497	0.440	0.440	0.440	0.440
6.KTHY	0.440	0.440	0.440	0.440	0.440		0.440	0.440	0.440	0.440
7.Onur	0.440	0.440	0.440	0.440	0.440	-3.434		0.440	0.440	
8.Pegasus	-1.497	0.440	0.440	-1.497	0.440	0.440	0.440		0.440	-1.497
9.Sık-Ay	0.440	0.440	0.440	0.440	0.440	0.440	0.440	0.440		0.440
10.THY	-1.497	0.440	0.440	-1.497	0.440	0.440		-1.497	0.440	

10 satır, 10 kolon, 1 düzey.
UCINET 6 (sosyal ağ analiz yazılımı dosya sürümü: 6.0.0.289) Telif Hakkı (c)
1992-2010 Analytic Technologies

Hiperbolik Dönüşümlü
Normalize Veri Girdisi: İlk Rakibe Stratejik İnovasyon Kararı

Havayolu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Anadolu		0.408	-0.648	0.408	0.408	0.408	0.408	-2.761	-1.705	0.408
2.Atlas	0.408		0.408	0.408	0.408	0.408	-2.761	-0.648	0.408	
3.Bora	0.408	0.408		0.408	0.408	0.408	0.408	0.408	0.408	0.408
4.Güneş	0.408	-0.648	-4.874		0.408	0.408	0.408	-0.648	-0.648	0.408
5.IHY İZ	0.408	0.408	0.408	0.408		0.408	0.408	0.408	0.408	0.408
6.KTHY	0.408	0.408	0.408	0.408	0.408		0.408	0.408	0.408	0.408
7.Onur	0.408	0.408	0.408	0.408	0.408	0.408		0.408	0.408	
8.Pegasus	-3.817	-0.648	0.408	-1.705	0.408	0.408	0.408		0.408	-1.705
9.Sık-Ay	0.408	0.408	0.408	0.408	0.408	0.408	0.408	0.408		0.408
10.THY	0.408	-0.648	0.408	-0.648	0.408	0.408	-1.705	-2.761	0.408	

10 satır, 10 kolon, 1 düzey.
UCINET 6 (sosyal ağ analiz yazılımı dosya sürümü: 6.0.0.289) Telif Hakkı (c)
1992-2010 Analytic Technologies

Hiperbolik Dönüşümlü
Normalize Veri Girdisi: Uygulanan Ortalama Stratejik İnovasyon Sayısı

Havayolu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Anadolu		0.059	0.677	-1.177	1.296	0.677	-0.558	-0.558	-1.795	1.296
2.Atlas	0.677		0.677	-1.177	1.296	0.677	-0.558	-0.558	-1.795	
3.Bora	0.677	0.059		-1.177	1.296	0.677	-0.558	-0.558	-1.795	
4.Güneş	1.296	0.059	0.677		1.296	0.677	-0.558	-0.558	-1.795	1.296
5.IHY İZ	0.677	0.059	0.677	-1.177		0.677	-0.558	1.296	-1.795	
6.KTHY	1.296	0.059	0.677	-1.177	1.296		-0.558	-0.558	-1.795	
7.Onur	0.677	0.059	0.677	-1.177	1.296	0.677		-0.558	-1.795	
8.Pegasus	0.677	0.059	0.677	-1.177	1.296	0.677	-0.558		-1.795	
9.Sık-Ay	0.677	0.059	0.677	-1.177	1.296	0.677	-0.558	-0.558		
10.THY	1.296	0.059	0.677	-1.177	1.296	0.677	-0.558	-0.558	-1.795	

10 satır, 10 kolon, 1 düzey.
UCINET 6 (sosyal ağ analiz yazılımı dosya sürümü: 6.0.0.289) Telif Hakkı (c)
1992-2010 Analytic Technologies

Hiperbolik Dönüşümlü
Normalize Veri Girdisi: Arştırma ve Geliştirme Bütçesinde Kısıtlama

Havayolu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Anadolu		0.303	0.408	0.492	-0.012	0.618	0.114	0.548	0.745	0.261
2.Atlas	0.391		0.448	0.528	0.048	0.648	0.168	0.582	0.769	0.308
3.Bora	0.284	0.236		0.438	-0.102	0.573	0.033	0.498	0.709	0.190
4.Güneş	0.177	0.123	0.248		-0.252	0.498	-0.102	0.415	0.648	0.073
5.IHY İZ	0.606	0.573	0.648	0.709		0.799	0.438	0.749	0.889	0.543
6.KTHY	-2.802	-2.802	-2.802	-2.802	-2.802		-2.802	-2.802	-2.802	-2.802
7.Onur	0.534	0.498	0.582	0.648	0.248	0.749		0.693	0.849	0.465
8.Pegasus	0.091	0.033	0.168	0.276	-0.372	0.438	-0.210		0.600	-0.021
9.Sık-Ay	-0.359	-0.439	-0.252	-0.102	-1.002	0.123	-0.777	-0.002		-0.515
10.THY	0.428	0.387	0.483	0.560	0.100	0.674	0.215	0.611	0.789	

10 satır, 10 kolon, 1 düzey.
UCINET 6 (sosyal ağ analiz yazılımı dosya sürümü: 6.0.0.289) Telif Hakkı (c)
1992-2010 Analytic Technologies

Hiperbolik Dönüşümlü
Normalize Veri Girdisi: Arştırma ve Geliştirme Harcama Oranı

Havayolu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Anadolu		-0.875	0.451	0.120	0.120	2.109	0.717	0.120	0.120	0.120
2.Atlas	0.377		0.846	0.593	0.593	2.109	1.048	0.593	0.593	0.593
3.Bora	-1.009	-1.983		-0.619	-0.619	2.109	0.199	-0.619	-0.619	-0.619
4.Güneş	-0.489	-1.301	0.215		-0.164	2.109	0.518	-0.164	-0.164	-0.164
5.IHY İZ	-0.489	-1.301	0.215	-0.164		2.109	0.518	-0.164	-0.164	-0.164
6.KTHY										
7.Onur	-1.602	-2.762	-0.597	-1.138	-1.138	2.109		-1.138	-1.138	-1.138
8.Pegasus	-0.489	-1.301	0.215	-0.164	-0.164	2.109	0.518		-0.164	-0.164
9.Sık-Ay	-0.489	-1.301	0.215	-0.164	-0.164	2.109	0.518	-0.164		-0.164
10.THY	-0.489	-1.301	0.215	-0.164	-0.164	2.109	0.518	-0.164	-0.164	

10 satır, 10 kolon, 1 düzey.
UCINET 6 (sosyal ağ analiz yazılımı dosya sürümü: 6.0.0.289) Telif Hakkı (c)
1992-2010 Analytic Technologies

Hiperbolik Dönüşümlü
Normalize Veri Girdisi: Büyüme Evresi Etkisi

Havayolu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Anadolu		-0.009	-0.087	-0.253	0.724	0.724	0.529	-0.038	-0.253	0.617
2.Atlas			-0.360	-0.575	0.724	0.724	0.460	-0.292	-0.575	0.578
3.Bora				-0.448	0.724	0.724	0.490	-0.185	-0.448	0.597
4.Güneş					0.724	0.724	0.529	-0.038	-0.253	0.617
5.IHY İZ										
6.KTHY										
7.Onur							-3.077	-4.161	0.177	
8.Pegasus								-0.536	0.587	
9.Sık-Ay									0.617	
10.THY										

10 satır, 10 kolon, 1 düzey.
UCINET 6 (sosyal ağ analiz yazılımı dosya sürümü: 6.0.0.289) Telif Hakkı (c)
1992-2010 Analytic Technologies

Hiperbolik Dönüşümlü
Normalize Veri Girdisi: Hedef Düzeyinden Düşük Performans

Havayolu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Anadolu		1.116	-0.604	-0.949	1.116	-0.174	-0.174	0.256	-0.949	1.047
2.Atlas										
3.Bora				-0.949	1.116	-0.174	-0.174	0.256	-0.949	1.047
4.Güneş					1.116	0.032	0.032	0.394	-0.604	1.065
5.IHY İZ										
6.KTHY							-0.604	-0.037	-1.637	1.013
7.Onur							-0.037	-1.637	1.013	
8.Pegasus								-3.013	0.979	
9.Sık-Ay									1.065	
10.THY										

10 satır, 10 kolon, 1 düzey.
UCINET 6 (sosyal ağ analiz yazılımı dosya sürümü: 6.0.0.289) Telif Hakkı (c)
1992-2010 Analytic Technologies

Hiperbolik Dönüşümlü
Normalize Veri Girdisi: Verimlilik ve Hız Yeteneği (kontrol)

Havayolu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Anadolu		-0.006	0.494	-0.306	0.743	1.493	0.893	0.161	0.294	0.197
2.Atlas	-0.006		0.351	-0.563	0.636	1.493	0.808	-0.030	0.122	0.011
3.Bora	0.494	0.351		-1.591	0.208	1.493	0.465	-0.791	-0.563	-0.729
4.Güneş	-0.306	-0.563	-1.591		0.779	1.493	0.922	0.224	0.351	0.258
5.IHY İZ	0.743	0.636	0.208	0.779		1.493	0.122	-1.553	-1.248	-1.470
6.KTHY	1.493	1.493	1.493	1.493	1.493					
7.Onur	0.893	0.808	0.465	0.922	0.122		-2.314	-1.933	-2.211	
8.Pegasus	0.161	-0.030	-0.791	0.224	-1.553		-2.314		-0.049	-0.174
9.Sık-Ay	0.294	0.122	-0.563	0.351	-1.248		-1.933	0.722		-0.359
10.THY	0.197	0.011	-0.729	0.258	-1.470		-2.211	-0.174	-0.359	

10 satır, 10 kolon, 1 düzey.
UCINET 6 (sosyal ağ analiz yazılımı dosya sürümü: 6.0.0.289) Telif Hakkı (c)
1992-2010 Analytic Technologies

Hiperbolik Dönüşümlü
Normalize Veri Girdisi: İki Yönlülük

Havayolu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Anadolu		0.210	-0.199	-0.035	0.822	1.434	0.699	0.346	0.454	0.441
2.Atlas	0.210		-0.899	-0.665	0.559	1.434	0.385	-0.121	0.035	0.016
3.Bora	-0.199	-0.899		-0.140	0.778	1.434	0.647	0.268	0.385	0.370
4.Güneş	-0.035	-0.665	-0.140		0.705	1.434	0.559	0.138	0.268	0.252
5.IHY İZ	0.822	0.559	0.778	0.705		1.434	-0.665	-1.676	-1.365	-1.403
6.KTHY	1.434	1.434	1.434	1.434	1.434		-3.231	-3.294	-3.294	
7.Onur	0.699	0.385	0.647	0.559	-0.665			-1.158	-0.899	-0.930
8.Pegasus	0.346	-0.121	0.268	0.138	-1.676		-1.158		-0.140	-0.162
9.Sık-Ay	0.454	0.035	0.385	0.268	-1.365		-0.899	0.253		-0.339
10.THY	0.441	0.016	0.370	0.252	-1.403		-0.930	-0.162	-0.339	

10 satır, 10 kolon, 1 düzey.
UCINET 6 (sosyal ağ analiz yazılımı dosya sürümü: 6.0.0.289) Telif Hakkı (c)
1992-2010 Analytic Technologies

Hiperbolik Dönüşümlü
Normalize Veri Girdisi: Yüksek Rekabetten Kaçma Güdüsü

Havayolu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Anadolu		-0.331	-3.227	-2.069	-0.331	0.910	-1.572	-1.296	-2.069	0.910
2.Atlas	-0.331		-1.454	-0.792	0.201	0.910	-0.508	-0.351	-0.792	0.910
3.Bora	-3.227	-1.454		0.400	0.698	0.910	0.485	0.532	0.400	0.910
4.Güneş	-2.069	-0.792	0.400		0.615	0.910	0.319	0.385	0.201	0.910
5.IHY İZ	-0.331	0.201	0.698	0.615		0.910	-0.508	-0.351	-0.792	0.910
6.KTHY	0.910	0.910	0.910	0.910	0.910					
7.Onur	-1.572	-0.508	0.485	0.319	-0.508			0.280	0.059	0.910
8.Pegasus	-1.296	-0.351	0.532	0.385	-0.351		0.280		-0.047	0.910
9.Sık-Ay	-2.069	-0.792	0.400	0.201	-0.792		0.059	0.112		0.910
10.THY	0.910	0.910	0.910	0.910	0.910		0.910	0.910	0.910	

10 satır, 10 kolon, 1 düzey.
UCINET 6 (sosyal ağ analiz yazılımı dosya sürümü: 6.0.0.289) Telif Hakkı (c)
1992-2010 Analytic Technologies

Hiperbolik Dönüşümlü
Normalize Veri Girdisi: Stratejik İnovasyon Uygulama Yatkınlığı

Havayolu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Anadolu		0.251	0.100	0.272	0.181	0.707	0.399	0.201	0.300	0.338
2.Atlas	0.251		0.029	0.220	0.119	0.699	0.359	0.140	0.251	0.292
3.Bora	0.100	0.029		0.344	0.266	0.717	0.453	0.283	0.369	0.400
4.Güneş	0.272	0.220	0.344		0.092	0.696	0.341	0.114	0.229	0.271
5.IHY İZ	0.181	0.119	0.266	0.092		0.709	0.408	0.215	0.312	0.349
6.KTHY	0.707	0.699	0.717	0.696	0.709		-2.358	-3.996	-3.171	-2.863
7.Onur	0.399	0.359	0.453	0.341	0.408	-2.358		-0.107	0.046	0.103
8.Pegasus	0.201	0.140	0.283	0.114	0.215	-3.996	-0.107		0.297	0.334
9.Sık-Ay	0.300	0.251	0.369	0.229	0.312	-3.171	0.046	0.396		0.242
10.THY	0.338	0.292	0.400	0.271	0.349	-2.863	0.103	0.334	0.242	

10 satır, 10 kolon, 1 düzey.
UCINET 6 (sosyal ağ analiz yazılımı dosya sürümü: 6.0.0.289) Telif Hakkı (c)
1992-2010 Analytic Technologies

Hiperbolik Dönüşümlü
Normalize Veri Girdisi: İlk Rakibe Taklit veya Saldırı Kararı

Havayolu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Anadolu		0.423	-1.668	0.423	0.423	0.423	-1.668	0.423	-1.668	0.423
2.Atlas	0.423		0.423	0.423	0.423	0.423	-1.668	-1.668	0.423	-3.759
3.Bora	0.423	0.423		0.423	0.423	0.423	0.423	0.423	0.423	0.423
4.Güneş	0.423	0.423	0.423		0.423	0.423	-1.668	0.423	0.423	0.42
5.IHY İZ	0.423	0.423	-1.668	0.423		-1.668	0.423	0.423	0.423	0.423
6.KTHY	0.423	0.423	0.423	0.423	0.423		0.423	0.423	0.423	0.423
7.Onur	0.423	0.423	0.423	0.423	0.423	-3.759		0.423	0.423	
8.Pegasus	-1.668	0.423	0.423	-1.668	0.423	0.423	0.423		0.423	-1.668
9.Sık-Ay	0.423	0.423	0.423	0.423	0.423	0.423	0.423	0.423		0.423
10.THY	0.423	0.423	0.423	0.423	0.423	0.423	-1.668	-3.759	0.423	

10 satır, 10 kolon, 1 düzey.
UCINET 6 (sosyal ağ analiz yazılımı dosya sürümü: 6.0.0.289) Telif Hakkı (c)
1992-2010 Analytic Technologies

Hiperbolik Dönüşümlü
Normalize Veri Girdisi: Odak İşletmenin Yaşı

Havayolu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Anadolu		0.514	0.842	-0.047	0.701	-0.701	0.094	-0.047	0.468	-2.665
2.Atlas	0.842		0.842	-0.047	0.701	-0.701	0.094	-0.047	0.468	-2.665
3.Bora	0.842	0.514		-0.047	0.701	-0.701	0.094	-0.047	0.468	-2.665
4.Güneş	0.842	0.514	0.842		0.701	-0.701	0.094	-0.047	0.468	-2.665
5.IHY İZ	0.842	0.514	0.842	-0.047		-0.701	0.094	-0.047	0.468	-2.665
6.KTHY	0.842	0.514	0.842	-0.047	0.701		0.094	-0.047	0.468	-2.665
7.Onur	0.842	0.514	0.842	-0.047	0.701	-0.701		-0.047	0.468	-2.665
8.Pegasus	0.842	0.514	0.842	-0.047	0.701	-0.701	0.094		0.468	-2.665
9.Sık-Ay	0.842	0.514	0.842	-0.047	0.701	-0.701	0.094	-0.047		-2.665
10.THY	0.842	0.514	0.842	-0.047	0.701	-0.701	0.094	-0.047	0.468	

10 satır, 10 kolon, 1 düzey.
UCINET 6 (sosyal ağ analiz yazılımı dosya sürümü: 6.0.0.289) Telif Hakkı (c) 1992-2010 Analytic Technologies

Hiperbolik Dönüşümlü
Normalize Veri Girdisi: Odak İşletmenin Geçmiş Performansı

Havayolu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Anadolu		-1.267	0.780	-0.627	0.908	0.397	-0.371	-0.883	1.932	0.397
2.Atlas	-1.267		0.780	-0.627	0.908	0.397	-0.371	-0.883	1.932	0.397
3.Bora	-1.267	-1.267		-0.627	0.908	0.397	-0.371	-0.883	1.932	0.397
4.Güneş	-1.267	-1.267	0.780		0.908	0.397	-0.371	-0.883	1.932	0.397
5.IHY İZ	-1.267	-1.267	0.780	-0.627		0.397	-0.371	-0.883	1.932	0.397
6.KTHY	-1.267	-1.267	0.780	-0.627	0.908		-0.371	-0.883	1.932	0.397
7.Onur	-1.267	-1.267	0.780	-0.627	0.908	0.397		-0.883	1.932	0.397
8.Pegasus	-1.267	-1.267	0.780	-0.627	0.908	0.397	-0.371		1.932	0.397
9.Sık-Ay	-1.267	-1.267	0.780	-0.627	0.908	0.397	-0.371	-0.883		0.397
10.THY	-1.267	-1.267	0.780	-0.627	0.908	0.397	-0.371	-0.883	1.932	

10 satır, 10 kolon, 1 düzey.
UCINET 6 (sosyal ağ analiz yazılımı dosya sürümü: 6.0.0.289) Telif Hakkı (c) 1992-2010 Analytic Technologies

Hiperbolik Dönüşümlü
Normalize Veri Girdisi: Odak İşletmenin Atık Kaynakları

Havayolu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Anadolu		0.494	1.415	-0.610	-1.794	0.626	-0.163	1.678	-0.426	-0.558
2.Atlas	-0.663		1.415	-0.610	-1.794	0.626	-0.163	1.678	-0.426	-0.558
3.Bora	-0.663	0.494		-0.610	-1.794	0.626	-0.163	1.678	-0.426	-0.558
4.Güneş	-0.663	0.494	1.415		-1.794	0.626	-0.163	1.678	-0.426	-0.558
5.IHY İZ	-0.663	0.494	1.415	-0.610		0.626	-0.163	1.678	-0.426	-0.558
6.KTHY	-0.663	0.494	1.415	-0.610	-1.794		-0.163	1.678	-0.426	-0.558
7.Onur	-0.663	0.494	1.415	-0.610	-1.794	0.626		1.678	-0.426	-0.558
8.Pegasus	-0.663	0.494	1.415	-0.610	-1.794	0.626	-0.163		-0.426	-0.558
9.Sık-Ay	-0.663	0.494	1.415	-0.610	-1.794	0.626	-0.163	1.678		-0.558
10.THY	-0.663	0.494	1.415	-0.610	-1.794	0.626	-0.163	1.678	-0.426	

10 satır, 10 kolon, 1 düzey.
UCINET 6 (sosyal ağ analiz yazılımı dosya sürümü: 6.0.0.289) Telif Hakkı (c) 1992-2010 Analytic Technologies

EK-3. TABLO 17'DE YER ALAN DEĞİŞKENLER

Hiperbolik Dönüşümlü Normalize Veri Girdisi: Nispî Ölçek x Rakibin Saldırı Şiddeti (Etkileşim Değişkeni)

Havayolu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Anadolu			-0.263	-0.282	-0.194			-0.335		
2.Atlas							-0.148	-0.063		-0.148
3.Bora	-0.057			-0.247						
4.Güneş	-0.068				0.031			-0.633		
5.IHY İZ			-0.290	-0.150				-0.202		-0.292
6.KTHY										
7.Onur				-0.067						
8.Pegasus	-0.132	-0.295			0.157		-0.147			-0.263
9.Sık-Ay	-0.005		-0.058		-0.196			-0.152		-0.282
10.THY							-0.453	5.232		

10 satır, 10 kolon, 1 düzey.
UCINET 6 (sosyal ağ analiz yazılımı dosya sürümü: 6.0.0.289) Telif Hakkı (c) 1992-2010 Analytic Technologies

Hiperbolik Dönüşümlü Normalize Veri Girdisi: Dikkat Çekme x Rakibin Saldırı Şiddeti (Etkileşim Değişkeni)

Havayolu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Anadolu										
2.Atlas							0.136			0.150
3.Bora										
4.Güneş					-1.221					
5.IHY İZ				0.157						1.236
6.KTHY										
7.Onur				-0.539	0.500					
8.Pegasus										0.584
9.Sık-Ay			1.205	-0.528	0.500			-0.490		1.236
10.THY		-0.456					-2.820	0.350		

10 satır, 10 kolon, 1 düzey.
UCINET 6 (sosyal ağ analiz yazılımı dosya sürümü: 6.0.0.289) Telif Hakkı (c) 1992-2010 Analytic Technologies

Hiperbolik Dönüşümlü
Normalize Veri Girdisi: Benzerlik x Rakibin Saldırı Şiddeti (Etkileşim Değişkeni)

Havayolu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Anadolu										
2.Atlas							-0.650			-0.515
3.Bora										
4.Güneş					-1.304					
5.IHY İZ				0.181						1.418
6.KTHY										
7.Onur				-0.541	0.580					
8.Pegasus										0.968
9.Sık-Ay			1.049	-0.541	0.479			-0.179		0.825
10.THY		-0.145					-2.591	0.968		

10 satır, 10 kolon, 1 düzey.
UCINET 6 (sosyal ağ analiz yazılımı dosya sürümü: 6.0.0.289) Telif Hakkı (c)
1992-2010 Analytic Technologies

Hiperbolik Dönüşümlü
Normalize Veri Girdisi: Rekabet Gerilimi x Büyüme Evresi (Etkileşim Değişkeni)

Havayolu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Anadolu		0.325	-0.360	0.012	0.549	0.549	0.455	-0.173	-0.645	0.545
2.Atlas			0.549	0.231	0.549	0.549	0.260	-0.041	0.549	0.371
3.Bora				0.406	0.549	0.549	0.531	0.438	0.262	0.515
4.Güneş					0.549	0.549	0.499	-0.289	-0.705	0.533
5.IHY İZ						-2.198	-0.048	-5.423	-1.033	
6.KTHY							0.549	-0.048	-0.048	0.549
7.Onur								-0.729	-0.347	-0.101
8.Pegasus									-0.684	0.409
9.Sık-Ay										0.492
10.THY										

10 satır, 10 kolon, 1 düzey.
UCINET 6 (sosyal ağ analiz yazılımı dosya sürümü: 6.0.0.289) Telif Hakkı (c)
1992-2010 Analytic Technologies

Hiperbolik Dönüşümlü Rekabet Gerilimi x Hedef Düzeyi Altındaki Örgüt
Normalize Veri Girdisi: Performansı (Etkileşim Değişkeni)

Havayolu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Anadolu		0.628	-0.341	0.057	0.628	0.429	0.315	0.218	-0.640	0.626
2.Atlas			0.628	-0.386	0.628	-1.907	-3.909	-1.780	0.628	
3.Bora				0.501	0.628	0.330	0.578	0.575	0.374	0.618
4.Güneş					0.628	0.212	0.489	0.228	-0.481	0.624
5.IHY İZ						-2.541	-0.538	0.374	-1.907	-0.044
6.KTHY							0.628	0.592	0.543	0.628
7.Onur								0.433	0.374	0.566
8.Pegasus									-1.400	0.557
9.Sık-Ay										0.614
10.THY										

10 satır, 10 kolon, 1 düzey.
UCINET 6 (sosyal ağ analiz yazılımı dosya sürümü: 6.0.0.289) Telif Hakkı (c)
1992-2010 Analytic Technologies

Hiperbolik Dönüşümlü
Normalize Veri Girdisi: Rekabet Gerilimi x İki Yönlülük (Etkileşim Değişkeni)

Havayolu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Anadolu		0.328	-1.841	-0.318	0.886	0.886	0.357	-0.650	-0.897	0.827
2.Atlas	0.886		0.886	0.122	0.886	0.886	-0.824	-0.459	0.886	-1.676
3.Bora	-1.343	0.620		0.599	0.886	0.886	0.796	0.673	0.504	0.465
4.Güneş	-1.120	-0.547	-2.338		0.886	0.886	0.555	-1.237	-1.343	0.617
5.IHY İZ	0.699	0.886	0.041	0.023		0.886	0.007	0.603	-1.661	0.202
6.KTHY	0.886	0.886	0.886	0.886	0.886		0.886	0.461	0.455	0.886
7.Onur	0.886	-0.189	0.886	0.010	0.886	0.886		-0.411	0.249	-3.298
8.Pegasus	-1.179	-0.529	0.265	-1.708	0.886		-2.156		-1.407	-1.539
9.Sık-Ay	0.141	-0.229	-0.069	0.461	0.886	-0.293	0.090	0.187		-0.518
10.THY	0.511	-1.534	0.484	-0.190	0.886	-0.293	-2.696	-1.655	0.886	

10 satır, 10 kolon, 1 düzey.
UCINET 6 (sosyal ağ analiz yazılımı dosya sürümü: 6.0.0.289) Telif Hakkı (c)
1992-2010 Analytic Technologies

Hiperbolik Dönüşümlü Rekabet Gerilimi x Stratejik İnovasyon Uygulama
Normalize Veri Girdisi: Yatkınlığı (Etkileşim Değişkeni)

Havayolu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Anadolu		0.299	-2.112	-0.172	0.945	0.859	0.210	-1.252	-1.399	0.875
2.Atlas	0.945		0.945	0.396	0.945	0.754	-0.896	-0.542	0.945	-1.425
3.Bora	-1.554	0.715		0.732	0.945	0.834	0.845	0.702	0.543	0.542
4.Güneş	-0.916	-0.083	-1.448		0.945	0.697	0.500	-1.990	-1.887	0.634
5.IHY İZ	0.454	0.945	-0.832	-1.247		0.735	0.528	0.807	-0.198	0.666
6.KTHY	0.945	0.945	0.945	0.945	0.945		0.945	-0.229	-0.026	0.945
7.Onur	0.945	-0.212	0.945	-0.233	0.945	0.945		-0.251	0.405	-2.280
8.Pegasus	-2.010	-0.621	0.234	-2.643	0.945		-1.860		-0.945	-0.874
9.Sık-Ay	-0.034	-0.188	-0.060	0.405	0.945	-1.483	0.271	0.335		-0.201
10.THY	0.496	-1.294	0.560	-0.299	0.945	-1.294	-1.816	-0.961	0. 945	

10 satır, 10 kolon, 1 düzey.

UCINET 6 (sosyal ağ analiz yazılımı dosya sürümü: 6.0.0.289) Telif Hakkı (c)
1992-2010 Analytic Technologies

EK-4. UYGULANAN STRATEJİK İNOVASYONLAR

S. Nr.	HAVAYOLU İŞLETMESİ	STRATEJİK İNOVASYON	TARİH
1	ANADOLU JET	Yayımladığı özel dergi ile uçuş sonundaki bölgeye ilk kez veya hazırlıksız gidecek yolcularına yönelik olarak turistik açıdan değer taşıyan özellikler ve faaliyetler hakkında bilgi vermeye başladı (03-08)	2009
2	ANADOLU JET	İç hatlarda yakıt tasarrufu sağlayan kıvrık kanat uçları kullanılan 737-800 uçaklarını kullanmaya başladı (02-08)	2010
3	ATLAS JET	e-ticket uygulamasına başladı (Uyg.başl.:27-01-2007)	2006
4	ATLAS JET	Online check-in sırasında cep telefonuna SMS olarak gönderilen "2D Barkod" ile yolcular, uçuş kartı almadan uçaktaki yerlerini alabiliyorlar (09-02)	2009
5	ATLAS JET	MNG Tek., Prima Hy. ile Port 145 Teknik Belgesi aldı (01-09)	2010
6	BORA JET	Çekişmesiz bir pazar alanı yaratmak için kuruldu, maliyet düşürdükçe hızla büyümeyi hedefledi; VIP yolcu taşımasına da başladı(01-06)	2009
7	BORA JET	IOSA belgesi olmamasına rağmen THY bayrağı ile uçmak için anlaştı (11-02)	2010
8	GÜNEŞ EKSPRESS	Müşteri odaklılık örnekleri veriyor: Benzin zammına karşı, - Servis ve çalışan sayısında azaltma, - Verimliliği yüksek uçak kullanımında artış, - Havayolu güzergâh kısaltma, - Birleştirme, - Sefer iptali, - Yer hizmet zamanlaması, - Bagaj sınırlandırması, - Uçak içi ücret fiyatlaması, - Su tasarrufu, - Koltuk sayısı artışı tedbirleri (19-08).	2008
9	GÜNEŞ EKSPRESS	İstanbul merkezli iki uçakla 'no frills' uçuşlara başladı, (15-11), İzmir'den Anadolu'ya uçan ilk havayolu şirketi oldu (21-02)	2008
10	GÜNEŞ EKSPRESS	Araştırma ve geliştirme departmanı kurarak, çocuk kulübü, yeni 'catering' konsepti, özel hoş geldiniz kartları gibi yenilikçi uygulamaları ilk başlatan olma imajını hedefledi (22-02)	2009
11	GÜNEŞ EKSPRESS	Catering hizmeti vermek için Sky Chefs Şirketi ile anlaştı ve uçuşlarına ikram koydu(01-03)	2010
12	GÜNEŞ EKSPRESS	Kültür tanıtımı için İstanbul eğerlerini anlatan özel boyalı bir uçak tanıttı (27-02)	2010
13	İZ (İHY)	Uçaklara İzmir futbol kulüplerinin ismini vererek taraftarlar ile empati kurmaya çalıştı (20-02)	2008
14	KTHY	"Buy on board" konsepti için Sky Chefs Şirketi ile anlaştı (25-03)	2008

S. Nr.	HAVAYOLU İŞLETMESİ	STRATEJİK İNOVASYON	TARİH
15	KTHY	Chicago Konvansiyonu'na göre bölgedeki 35 yıllık egemenliğinin KKTC'ye havaalanları konusunda söz sahibi olma hakkı tanıdığına dair hukuksal takibe başladı, böylelikle dış bağlantılı Türkiye zorunlu iniş kalkışını kaldırmaya çalıştı (19-05)	2009
16	ONUR	ISOİM 9110 aldı	2006
17	ONUR	Ucuz uçak kiralıyor; hinderland'ı ile 50 ile hizmet vermeye başladı (28-04)	2007
18	ONUR	Bulgu havuzunu (inovasyon deposu) bilinçli bir maliyet planlaması, uzun dönemli, kontrollü ve sürekli yenilikçilik için büyütme kararı aldı (12-01)	2008
19	ONUR	Küçülerek, küçüldüğü kadar uçağı yurt dışına kiralamaya başladı (31-01)	2009
20	PEGASUS	Kredi kartı ile hiç kimse ile karşılaşmadan direkt bilet satışı ve değişikliği/ iptali. İZ Air'in %20, daha sonra %61 hissesini aldı	2007
21	PEGASUS	Çağrı merkezinden bilet satışı; bilet satışında çok fonksiyonellik (06-08)	2008
22	PEGASUS	Uçakların üzerine reklam almaya başladı, buna rağmen kârından fazlasını reklama yatırıyor (01-12) 17,5>17 m. Avro.	2009
23	PEGASUS	Uçaklarına (önce yönetici ailesinden, 2011 yılı sonlarında da müşterilerden) kadın isimleri vererek aile kavramı yaratıp, müşterilerin misafir gibi hissetmesini amaçlıyor(11-02)	2010
24	SIKAY	İstanbul merkezli iki uçak ile no-frills uçuşlara başladı (15-11)	2008
25	SIKAY	IOSA Belgesi, diğer adıyla Operasyonel Emniyet Denetimi Sertifikası aldı (22-08)	2009
26	SIKAY	Havacılık, tur operatörlüğü ve otelcilik yaparak doluluk oranlarını arttırmaya başladı (13-12)	2009
27	SIKAY	Almanya ve Türkiye arası çapraz konfor ve ekonomi sınıfı bağlantılı uçuşlara başladı (31-08)	2010
28	SIKAY	Port 145 Teknik Belgesi aldı (01-09)	2010
29	SIKAY	Fiyatı verdiği hizmete göre belirleyecek, Catering hizmeti vermek için Sky Chefs Şirketi ile anlaştı (12-12)	2010
30	THY	Star Alliance isimli dünyanın en büyük havayolu şirketler topluluğuna üye oldu (01-04)	2008
31	THY	İnternetten check-in… Tüm sınıflarda 4 yıldız alarak yılın en başarılı Star Alliance Şirketi oldu (02-04)	2008
32	THY	Do&Co isimli Yemek Şirketiyle %50 ikram şirketi kurdu (10-05)	2008

S. Nr.	HAVAYOLU İŞLETMESİ	STRATEJİK İNOVASYON	TARİH
33	THY	Havalimanlarında RFID ile yolcu, bagaj takibi (02-06)	2009
34	THY	(Comfort Class) Konfor Sınıfı Uygulaması (02-04)	2010
35	THY	Özel yemek menülerini uçuştan 24 saat önce sipariş almaya başladı (22-08)	2010
36	THY	Port 145 Teknik Belgesi aldı, uçaklarda cep telefonu ve laptop kullanım altyapısını tamamladı (01-08)	2010

EK-5. HAVAYOLU İŞLETMELERİ ARASINDA REKABET GERİLİMİNİN STARTEJİK İNOVASYON KARARLARINA ETKİSİ İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA SORU FORMU

Sayın Yönetici,

Bu anket, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünün İşletme/ Yönetim Organizasyon Bölümünde yapmakta olduğum "Rekabet geriliminin stratejik inovasyona etkisinin farkındalık-motivasyon ve yetenek perspektifinde incelenmesi (Türkiye havayolu iç hat yolcu taşımacılığı örneği)" adlı çalışmamda kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Ampirik araştırmaların çok az olduğu ve büyük güçlüklerle yapıldığı ülkemizde, 10 dakikadan fazla zamanınızı almayacak bu soru formunu doldurmakla, bu alanda ihtiyaç duyulan deneye dayalı bir çalışmanın ortaya çıkmasına yardımcı olacaksınız.

Çalıştığınız kurumun özelliklerine ve anketi dolduranın kişiliğine ilişkin cevaplar tamamen saklı tutulacaktır. Ayrıca tüm değerlemeler genel olarak ve istatistiksel kurallara uygun olarak yapılacaktır. Araştırma ile elde edilen sonuçları tarafınıza sunmaktan büyük bir memnuniyet duyacağım.

Saygılarımla,

BÖLÜM 1

1. Hangi iç hat havayolu işletmesi için (ile birlikte), kaç yıldır çalışıyorsunuz?

2. Hedef düzeyinize göre işletme performansını nasıl buluyorsunuz?

a. Daha yüksek ( )
b. Tam arzu ettiğim düzeyde ( )
c. Daha düşük ( )

3. Hayat eğrisi düşünüldüğünde, işletmenin sunduğu hizmetin gelişme potansiyelini nasıl buluyorsunuz?

a. Sunuş (deneme) ( )
b. Büyüme ( )
c. Olgunluk ( )
ç. Düşüş ( )
d. Piyasadan çekilme safhasında ( )

4. İşletme hayat döngüsünün hangi aşamasındadır?

a. Başlangış ( )
b. Tutunma ( )
c. Olgunluk ( )
ç. Gerileme ( )
d. Yok olma safhasında ( )

5. Araştırma ve geliştirme için işletme bütçesinden ne kadarlık bir pay ayırılmıştır?

a. Hiç ( )
b. %5 ve daha az ( )
c. %5-%15 ( )
ç. %15-%30 ( )
d. %30'dan fazla ( )

6. Araştırma ve geliştirme için işletme bütçesinden ayrılan payın kullanımı için kriter (kısıtlama) var mıdır?

a. Evet kısıtlama vardır ( )
b. Kısıtlama yoktur ( )

6. İşletme hem farklılık hem de verimlilik stratejisini bir arada mı uygulamaya çalışmaktadır?

a. Evet ( )
b. Genel olarak verimlilik (ve kâr) amacı hakimdir ( )
c. Genel olarak farklılık (ve yenilikçilik) amacı hakimdir ( )
ç. Belirgin bir genel strateji bulunmamaktadır ( )

7. İşletmede, küresel rekabet için pazara hızlı hizmet sunmak ve verimlilik yetenekleri bulunmakta mıdır?

a. Evet ( )
b. Sadece hızlı hizmet sunumu yeteneği vardır ( )
c. Sadece verimlilik yeteneği vardır ( )
ç. Hiçbiri yoktur ( )

Lütfen izleyen iki soruya (sekiz ve dokuz) aynı cevabı vermeyiniz.

8. Havayolu yolcu taşımacılığı sektöründeki işletmeler arasında genel olarak rekabetten kaçma güdüsü ne kadar güçlüdür?

a. Çok güçlüdür ( )
b. Oldukça güçlüdür ( )
c. Orta ( )
ç. Zayıftır ( )
d. Hiç yoktur ( )

9. İşletmede rekabetten kaçma isteği ne kadar güçlüdür?

a. Çok güçlüdür ( )
b. Oldukça güçlüdür ( )
c. Orta ( )
ç. Zayıftır ( )
d. Hiç yoktur ( )

10. Lütfen sol taraftaki sütundaki işletmeler için hedeflenen pazarlarda işletme için en önemli beş rakibi sıralayınız (Havayolu işletmesinin bir numaralı rakibi için 1, vb.).

	ANADOLU	ATLAS	BORA	F.BIRD	KTHY	ONUR	PEGASUS	SKY	SUN	THY
ANADOLU	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
ATLAS	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
BORA	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
F.BIRD	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
KTHY	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
ONUR	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
PEGASUS	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
SKY	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
SUN	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
THY	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

11. İşletme, ilk sıradaki rakibin rekabetçi davranışına nasıl tepki gösterir?

a. En kısa zamanda aynı faaliyetle ( )

b. Bir zaman fasılasıyla aynı faaliyetle veya ortak kullandığı başka bir rotada (pazarda) aynı tarz bir faaliyetle ( )

c. Sektördeki yenilikçi uygulamaları örnek alıp kendine uyarlayarak rekabet avantajı sağlamaya çalışır ( )

ç. Diğer işletmelerden (ortaklık, birleşme, satın alma vb. yollarla) yardım veya uzmanlık (ing. know how) desteği alarak ( )

d. Rekabetten kurtulabilmek için işletmemizde kurulu büyüme stratejisi departmanından yararlanıp değer yaratarak ( )

e. Tamamen yeni bir sorun tanımlaması yapar. Yenilik ile müşteriye fayda sağlayacak benzersiz bir pazar alanı yaratmaya çalışır. Bunu yaparken de fiyat ve maliyet pozisyonları arasında uyum sağlamaya dikkat eder ( )

Lütfen işletmenizin ilk sıradaki rakibin rekabetçi davranışına nasıl tepki gösterdiğini (örnek verirken mümkünse uygulama zamanı ile birlikte) yazınız.

13. İşletmeniz düşük maliyetle farklılaşma stratejisini bir arada gerçekleştirmeye çalışmakta mıdır?

a. Evet ( )
b. Hayır ( )

14. İşletme düşük maliyetle farklılaşmayı gerçekleştirmeye çalışırken, işletme faaliyetlerinden oluşan bütün sistemi uyumlu hale getirmeye çaba harcamakta mıdır?

a. Evet ( )
b. Hayır ( )

15. İşletmenizin müşteriye sunduğu hizmet olağanüstü bir faydaya sahip midir? Diğer bir deyişle müşteriniz için ürününüzü satın almaya ikna edici neden var mıdır?

a. Evet ( )
b. Hayır ( )

16. Fiyatlarınız alıcı kitlesinin kolaylıkla erişebileceği bir düzeyde midir?

a. Evet ( )
b. Hayır ( )

17. Maliyet yapınız hedeflenen maliyeti karşılıyor mu?

a. Evet ( )

b. Hayır ( )

18. Kabul aşamasındaki yeniliklerin önündeki engellerle daha ilk başta ilgilendiniz mi? Diğer bir deyişle yeni düşünceye yatırım yapmadan önce işletmenizde, korku duyan çalışan ve ortaklar ile kamuoyu eğitilerek korkunun üstesinden gelinmeye çalışılmakta mıdır?

a. Evet ( )

b. Hayır ( )

19. Verdiğiniz soru cevaplarına ne kadar güveniyorsunuz, sizce ne kadar gerçeği yansıtıyor? (Cevaplarda (5) çok yüksek, (4) oldukça, (3) kısmen, (2) az, (1) hiç anlamına gelmektedir.)

(1) (2) (3) (4) (5)

Verdiğiniz soru cevaplarına ne kadar güveniyorsunuz, sizce ne kadar gerçeği yansıtıyor?

(1) (2) (3) (4) (5)

EK-6. ARAŞTIRMADA KULLANILAN DEĞİŞKENLER

S.Nr.	Değişken Türü	Değişken Adı	Açıklama
1	Bağımlı/ Aracı	Algılanan rekabet gerilimi	Odak alınan örgütün gözünden rakibin nominal ölçekle aldığı tehdit sıralamasına göre yarattığı gerilim büyüklüğünü ölçmektedir. İşletme içi, dışı ve birleşik algılama olarak ayrılmıştır.
2	Bağımlı	Yöneticilerin tepki kararı	Soru formundaki hem kapalı, hem de açık uçlu iki soru ile yöneticilerin en tehlikeli rakibin davranışlarına nasıl bir tavır alacakları sorulmuştur.
3	Bağımlı	Odak işletmenin saldırı şiddeti	İçerik analizi ile basında yer alan ikincil veriler taranmış, araştırma yılları içinde yerleşik rakiplerin pazarına giriş veya hizmetini artırma sayısı ile ölçülmektedir.
4	Bağımlı	Stratejik inovasyon uygulaması	İçerik analizi ile basında yer alan ikincil veriler taranmış, araştırma yılları içinde rakiplerin saldırılarına karşı uygulamaya konan yenilik sayısı ile ölçülmektedir.
5	Bağımsız	Nispî büyüklük	İkincil verilerle rakibin müsait koltuk kilometresinin odak işletmeninkine oranı ile ölçülmektedir.
6	Bağımsız	Rakibin saldırı şiddeti	Yerleşik olmayan rakibin odak işletmenin pazarına girişi saldırı, giriş sayısı da bu saldırının ölçüsüdür. Odak işletmenin saldırı şiddetinin ters çevrilmiş halidir.

S.Nr.	Değişken Türü	Değişken Adı	Açıklama
7	Bağımsız	Benzerlik	İkincil verilerden elde edilen uçak cins ve sayıları bazında işletmeler arasındaki öklid mesafelerinin kısalığı ölçülmektedir.
8	Bağımsız	Dikkat çekme	İkincil verilerden odak örgütün önem verdiği (kullandığı) uçak cinsinden rakibin kaç tanesine sahip (pazara ne kadar hakim) olduğu ile ölçülmektedir.
9	Bağımsız	Yöneticilerin beklediklerinden düşük işletme performansı	Hedef düzeyinden düşük işletme performansı durumlarını gösteren yöneticilerin Soru formu cevaplarından çıkarılan seçimlerini işletme bazında yapılan gözlemlerin yüzde oranı olarak tespit ettikten sonra rakip işletmelerle karşılaştırılması (oran) ile üretilmektedir.
10	Bağımsız	İki yönlülük	Soru formu ile yöneticilerin işletmenin düşük maliyetle farklılaşma stratejisini bir arada gerçekleştirmeye çalışıp çalışmadığı sorusuna verdiği cevaplarından çıkarılan seçimlerin, işletme bazında yapılan gözlemlerin yüzde oranı olarak tespit ettikten sonra, rakip işletmelerle karşılaştırılması (oran) ile üretilmektedir.
11	Bağımsız	Büyüme evresinde olmak	Soru formu ile işletmenin hayat evresinin hangi evresinde olduğu, kontrol sorusu ile desteklenerek, toplanan veriler rakiplerle mukayese edilmekle işletmenin büyüme evresinde olma koşulu ölçülmektedir.
12	Bağımsız	Stratejik inovasyona örgütsel yatkınlık	Soru formuyla altı nitelik sorusu sorulmuş, evet/ hayır türü nokta açıklamaları getiren sorulara verilen yanıtlar 4e 2 veya daha fazla üstünlük ‘1’ aksi halde sıfır değeri alan kukla değişken haline getirilerek diğer işletmelerininkiler ile oranlanmıştır.
13	Kontrol	İşletmenin yaşı	Kurulduğu zamandan itibaren 2011 yılına kadar geçen tam yıl sayısı ikincil verilerden alınmaktadır.

S.Nr.	Değişken Türü	Değişken Adı	Açıklama
14	Kontrol	Geçmiş performans	Yolcu yükleme faktörü olarak anılan, yolcuların taşındıkları her kilometrede işletmenin elde ettiği gelirin toplamıdır.
15	Kontrol	Atıl kaynaklar	İkincil verilerden yararlanarak bulunan işletmenin cari oranı kullanılmaktadır.
16	Kontrol	Nesnel yapısal gerilim	Pazar ortaklığı: İkincil verilerden yararlanarak bulunan odak işletme ve rakibinin bir arada bulundukları pazar (rota) ölçüsü kullanılmaktadır.
17	Kontrol	Rakibin ortak olmayan rota sayısı	Araştırma yıllarında odak örgüt ve rakibin birlikte kullanmadığı Rota Sayısı hakkında toplanan ikincil verilerden derlenmiştir.
18	Kontrol	Rakibin ortak olmayan rota yoğunluk ortalaması	İkincil veriler ışığında yapılan sayım sonucu elde edilen Ortak Olmayan rotalardaki örgüt sayısı toplamı rota sayısına bölünerek ortalama değişken elde edilmiştir.
19	Kontrol	Bütçelenen araştırma ve geliştirme harcamaları	Soru formu ile sorulan araştırma ve geliştirme harcamalarının bütçe içindeki payı rakip işletmelerle karşılaştırılarak (oranlanarak) elde edilmiştir.
20	Kontrol	Bütçelenen araştırma ve geliştirme harcamalarının kullanımının kısıtlanması	Soru formu ile sorulan bütçelenen araştırma ve geliştirme harcamalarının kullanımının sıkı kurallara bağlanması ile ilgili kukla değişken rakip işletmelerle karşılaştırılarak (oranlanarak) kullanılmaktadır.
21	Kontrol	Hızlı ürün sunma ve verimlilik	Soru formu sorusu ile işletmede pazara hızlı ürün sunma ve verimlilik yeteneklerinin bir arada bulunup bulunmadığı sorularak işletmenin farklılık ve verimlilik yeteneklerinin ikisini birden barındırıp barındırmadığı (iki yönlülük) kontrol edilmektedir.
22	Kontrol	Rakibe göre daha yüksek bir rekabetten kurtulma arzusu	Soru formunun iki sorusunda farklı cevap istenerek sektördeki ve işletmedeki rekabetten kurtulma güdüsünün kuvveti sorulmuş, cevapların oluşturduğu işletme-sektör mukayesesine göre kukla değişken elde edilerek rakiplerle kıyaslanmıştır.

EK-7. BİR DEĞİŞKENİN MODELDE KULLANILMAYA HAZIRLANMASI

Ek-2/1'de yer alan ilk değişken şöyle hazırlanmıştır:

1. Anket katılımcılarının 10'uncu soruya verdikleri cevaplarından 1nci sırayı alan rakibe 5, 2nciye 4, 3ncüye3, 4ncüye 2 ve 5nciye 1 puan verilerek aşağıdaki matris hazırlanmak üzere hücre içinde puan toplamları alınmaktadır.

Havayolu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Anadolu		0	3+4+1+3+3+4	4+3+4+4+3	1+1+1+1	0	0	5+5+5+5+5	2+2+2+2+2	5
2.Atlas	4		1	5+1	0	0	2+4+3	1+3+4	3+2+2	5+5+5
3.Bora	1+4+4+4+5+4	0		5+5+5+5+2+5	3+3+3+3+3+2	0	0	1+1+4+1	2+2+2+2+1+3	4+1
4.Güneş	3+3+3	4	1+1		4+2+4+3	0	2+2+1+2+4	3+5+4+5+5	1+1+2	5+5
5.IHY İZ	0	0	0	0		0	0	0	0	0
6.KTHY	2	4	3	5	5		0	3+4	1	1
7.Onur	5+3+3+3+1+4	2+3+5+2+4+4+5+5+5+4+4	1+1+1	4+1+5	2+3+2+2+2	0		3+4+2+1+3+3+4+3+2+3+3	1+2+4+1+1	5+1+5+5+5+2+4+3+5+5
8.Pegasus	2+3+1+3+4+5+1+2+5+5	4+1+3+4+3+2+2	2+2	1+4+4+4+5+4+2+4+4+4	2	2	3+2+2+3+1		3+1+1+3+1+1+3	5+5+5+5+1+5+5+3+1
9.Sık-Ay	5+5+5+5	0	1+1+1+1	5+4+4+4+4	2+2+2+2+2	1	3	4+3+3+3+3		0
10.THY	5	4+5+5+5+1+3+5+2+4+4+4+4+5+4+5+5+5+5+3+5+5+5+3+3+5+5+4+5+5+3+3+3+3	1+2+1+1+2+2+1+3+2+1+1+1+2+1+1+1+1+1+1+2	4+3+4+1+2+2+1+1+1	2+2+2+1+1+1+2+2+2+1+2+2	0	4+4+4+2+5+4+5+5+5+5+1+4+5+4+4+4+4+4+5+5+4+5+5+4+4+4+3+5+5+5	3+3+3+3+5+4+3+3+1+3+4+5+3+3+3+3+2+5+3+3+4+4+3+3+3+3+4+3+3+5+4+4+4+4+5	2+1+1+1+3+1+2+1+3+1+2+1+3+2+2+1+2+3+1+1+1+2+2+2+4+2+2+2+2+2+2+1+2+4	

2. Satır bazında en yüksek cevapçı sayısına bölünen hücrelerin oluşturduğu matris aşağıdaki gibidir. Örneğin işaretli hücredeki ortalama değer (Exel Programıyla) şöyle hesaplanmaktadır:
=(2+1+1+1+3+1+2+1+3+1+2+1+3+2+2+1+2+3+1+1+1+2+2+2+4+2+2+2+2+2+2+2+1+2+4):38⟶ 1,74

	ANADOLU JET	ATLAS JET	BORA JET	GÜNEŞ EKS.	İZ-AIR	KTHY	ONUR	PEGA SUS	SIK AY	THY
ANADOLU JET		0,00	3,00	3,00	0,67	0,00	0,00	4,17	1,67	0,83
ATLAS JET	1,00		0,25	1,50	0,00	0,00	2,25	2,00	1,75	3,75
BORA JET	3,67	0,00		4,50	2,83	0,00	0,00	1,17	2,00	0,83
GÜNEŞ EKS.	1,80	0,80	0,40		2,60	0,00	2,20	4,40	0,80	2,00
İZ-AIR	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
KTHY	1,00	2,00	1,50	2,50	2,50		0,00	3,50	0,50	0,50
ONUR	1,58	3,58	0,25	0,83	0,92	0,00		2,58	0,75	3,33
PEGASUS	3,10	1,90	0,40	3,60	0,20	0,20	1,10		1,30	3,50
SIKAY	4,00	0,00	0,80	4,20	2,00	0,20	0,60	3,20		0,00
THY	0,13	3,97	0,87	0,50	0,53	0,00	3,89	3,34	1,74	

3. Ortalaması alınan hücre bazında dönüşümlerden reverse (Y= max – x + min) uygulanan matris aşağıdaki hali almaktadır.

Havayolu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Anadolu		4.500	1.500	1.500	3.870	4.500	4.500	0.330	2.830	3.670
2.Atlas	3.500		4.250	3.000	4.500	4.500	2.250	2.500	2.750	0.750
3.Bora	0.830	4.500		0.000	1.670	4.500	4.500	3.330	2.500	3.670
4.Güneş	2.700	3.700	4.100		1.900	4.500	2.300	0.100	3.700	2.500
5.IHY İZ	4.500	4.500	4.500	4.500		4.500	4.500	4.500	4.500	4.500
6.KTHY	3.500	2.500	3.000	2.000	2.000		4.500	1.000	4.000	4.000
7.Onur	2.920	0.920	4.250	3.670	3.580	4.500		1.920	3.750	1.170
8.Pegasus	1.400	2.600	4.100	0.900	4.300	4.300	3.400		3.200	1.000
9.Sık-Ay	0.500	4.500	3.700	0.300	2.500	4.300	3.900	1.300		4.500
10.THY	4.370	0.530	3.630	4.000	3.970	4.500	0.610	1.160	2.760	

4. Kare matrisin satır ve sütunları ters çevrilmektedir. Transpoze matris aşağıdaki hali almaktadır.

Havayolu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Anadolu		3.500	0.830	2.700	4.500	3.500	2.920	1.400	0.500	4.370
2.Atlas	4.500		4.500	3.700	4.500	2.500	0.920	2.600	4.500	0.530
3.Bora	1.500	4.250		4.100	4.500	3.000	4.250	4.100	3.700	3.630
4.Güneş	1.500	3.000	0.000		4.500	2.000	3.670	0.900	0.300	4.000
5.IHY İZ	3.870	4.500	1.670	1.900		2.000	3.580	4.300	2.500	3.970
6.KTHY	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500		4.500	4.300	4.300	4.500
7.Onur	4.500	2.250	4.500	2.300	4.500	4.500		3.400	3.900	0.610
8.Pegasus	0.330	2.500	3.330	0.100	4.500	1.000	1.920		1.300	1.160
9.Sık-Ay	2.830	2.750	2.500	3.700	4.500	4.000	3.750	3.200		2.760
10.THY	3.670	0.750	3.670	2.500	4.500	4.000	1.170	1.000	4.500	

5. Normalize edilen matris aşağıdaki hali almaktadır.

Hiperbolik Dönüşümlü Normalize Veri Girdisi: İşletme İçi ve Dışındaki Paydaşların Birleşik Olarak Algıladıkları Rekabet Gerilimi Değerlemesi

Havayolu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Anadolu		0.286	-1.660	-0.297	1.015	0.286	-0.137	-1.244	-1.900	0.920
2.Atlas	1.015		1.015	0.432	1.015	-0.443	-1.594	-0.370	1.015	-1.878
3.Bora	-1.171	0.833		0.723	1.015	-0.078	0.833	0.723	0.432	0.381
4.Güneş	-1.171	-0.078			1.015	-0.807	0.410	-1.609	-2.046	0.650
5.IHY İZ	0.891	1.015	-1.048	-0.880		-0.807	0.344	0.869	-0.443	0.629
6.KTHY	1.015	1.015	1.015	1.015	1.015		1.015	0.869	0.869	1.015
7.Onur	1.015	-0.625	1.015	-0.588	1.015	1.015		0.213	0.578	-1.820
8.Pegasus	2.024	-0.443	0.162	-2.192	1.015	-1.536	-0.865		-1.317	-1.419
9.Sık-Ay	-0.202	-0.261	-0.443	0.432	1.015	0.650	0.468	0.067		-0.253
10.THY	0.410	-1.718	0.410	-0.443	1.015	0.650	-1.412	-1.536	1.015	

10 satır, 10 kolon, 1 düzey.

UCINET 6 (sosyal ağ analiz yazılımı dosya sürümü: 6.0.0.289) Telif Hakkı (c) 1992-2010 Analytic Technologies

EK-8. ARAŞTIRMA MODELİ

