

İŞLETMELERDE REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAMAYA YÖNELİK İNOVASYON STRATEJİLERİ VE ÜRÜN İNOVASYONU MODELLERİ: İSTANBUL AYAKKABI ENDÜSTRİSİ'NDE BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

1980'lerden itibaren yoğunlaşan küresel rekabet karşısında ancak sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne sahip işletmeler hayatlarını devam ettirebilmektedirler. İşletmeler maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejileri uygulayarak rakiplerinin önüne geçebilirler. Bu rekabet stratejilerinin uygulanmasında en önemli araçlardan birisi katma değer yaratan bir süreç olarak inovasyondur. Bu çalışmada işletmelerin rekabet üstünlüğü kazanmalarında inovasyonun etkisi ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Çalışmanın amacı; İstanbul Ayakkabı Endüstrisi'nde inovasyon yapmanın işletmelere rekabet üstünlüğü sağladığı ana hipotezinin geçerliliğini araştırmaktır.

İnovasyon, işletmelerin değişen şartlara uyumunu sağlamak amacıyla görece daha ucuz ve/veya farklı ürünler, süreçler, yöntemler geliştirerek artı değer yaratmayı hedefledikleri çalışmalardır. Genel olarak dört tür inovasyon üzerinde çalışılmaktadır: Ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu ve örgütsel inovasyon. İnovasyon çalışmalarının başarısını diğer unsurlar yanında üst yönetimin yeniliklere yaklaşımı ve uygun örgüt iklimi de etkilemektedir. İnovatif işletmelerin uygulayabilecekleri çeşitli stratejiler bulunmaktadır: Saldırgan strateji; rakiplerin önüne geçerek teknoloji liderliğini ve piyasa liderliğini ele geçirmektir. Savunmacı strateji; saldırgan strateji uygulayan işletmelerin yakından izlenmesidir. Taklitçi strateji; ölçek ekonomileri ve/veya üretim ve dağıtımda etkinlik, ürün ve süreçlerde maliyet düşürücü tasarım değişiklikleri ve maliyetlerin kontrolü ile maliyet üstünlüğü sağlanmasıdır. Bağımlı strateji; işletmenin güçlü bir işletmenin taşeronu olarak hayatını sürdürmesidir. Geleneksel strateji; işletmelerin gelişmiş zanaat becerileri, özel hünerleri ve yöresel özelliklerini ürünlerine yansıtmasıdır. Fırsatçı strateji; işletmelerin niş pazarlarda tüketicilerin tatmin edilmemiş istek ve ihtiyaçlarını görüp bu talebi karşılamalarıdır. İşletmeler çevresel unsurlar (pazarın durumu, rakiplerin tutumları, devletlerin teşvikleri vb.) ile yetenekleri ve kaynaklarını göz önünde tutarak rekabet stratejileri ile uyumlu inovasyon stratejilerini belirlerler. İşletmelerin tüketicilerin değişen istek ve ihtiyaçları ile teknolojik gelişmelere rakiplerinden önce cevap verme işlemi ürün inovasyonu çalışmaları ile olanaklı olmaktadır. Bu çalışmalarda ürün inovasyonunun hangi alanlarda, ne zaman ve ne kadarlık bütçeler ile yapılacağı sorularına cevap vermeye çalışan çeşitli karar modelleri bulunmaktadır:

Cooper ve Edgett modeli, bağlamsal model, O'Conner ve Demartion modelleri. İnovatif ürün çalışmalarının nasıl yapılacağı ile ilgili süreç modelleri ise şunlardır: Bilginin işlenmesine dayalı model, stratejik ürün inovasyon süreci modeli, kapı süreci modeli, alfa/ beta sevkiyat modeli ve huni modeli.

Araştırmanın ana modeline göre; rekabet stratejileri, ar- ge yapısı ve inovasyon işbirlikleri (ürün, süreç, pazarlama ve örgütsel) inovasyon stratejilerini etkilemektedirler. İşletmenin ar- ge yapısı ile inovasyon işbirlikleri aynı zamanda ürün inovasyonu süreç modellerini de etkilemektedirler. Ürün inovasyonu süreç modelleri ürün inovasyon stratejilerini etkilemektedirler. İnovasyon stratejileri ise rekabet üstünlüğü sağlanmasını açıklamaktadır. Ana araştırma modeli doğrultusunda beş hipotez oluşturulmuştur. İstanbul Ayakkabı Endüstrisi'nde yapılan araştırma sonucu hipotezler test edilmişlerdir. İstanbul, Türkiye'de Ayakkabı Sektörü'nün en çok geliştiği ildir. Araştırma İstanbul'daki ihracatçı ayakkabı üreticileri üzerinde yüz yüze anket yöntemi ile uygulanmıştır. Ana kütleyi oluşturan 150 işletmeden 110 işletmeye anket yapılmıştır.

Çalışmanın sonuçlarına göre; ayakkabı üreten işletmelerin büyük bölümü KOBİ niteliğindedir. Bu işletmeler rekabet stratejisi olarak en çok farklılaştırma stratejisi izlerken en az odaklanma stratejisi izlemektedirler. İşletmelerin maliyet liderliği stratejisi seçimi ile çalışan sayıları, farklılaştırma stratejisi ile hukuki yapıları ve odaklanma stratejisi ile fason yaptırılan üretim miktarı ve fason üretim yapma durumu arasında ilişki bulunmaktadır. İşletmelerin % 85,5'inde ar- ge bölümü bulunmaktadır. İşletmelerde ar- ge bölümü bulunması ile kullanılan üretim teknolojisi arasında ilişki görülmektedir. İşletmeler genel olarak inovasyon işbirliklerine açık değildirler. İşletmelerin inovasyon işbirlikleri yapıp/ yapmama durumları ile üretim teknolojileri arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır. Ayakkabı üreticileri yoğun olarak karma inovasyon stratejisi izlemektedirler. Stratejiler tek tek ele alındığında; ürün, süreç ve pazarlama inovasyon stratejisi olarak en çok saldırgan strateji ve en az taklitçi/ bağımlı strateji izlenmektedir. Örgütsel inovasyon stratejisi olarak en çok saldırgan strateji ile taklitçi/ bağımlı strateji ve en az geleneksel/ fırsatçı strateji uygulanmaktadır. İşletmeler ürün inovasyonu yaparken genellikle süreç modellerini birlikte kullanmaktadırlar. Kapı süreci modeli en çok tercih edilen model olurken bilginin işlenmesine dayalı model en az kullanılan model durumundadır. İşletmeler inovasyon çalışmalarına yatkındırlar. İşletmelerin % 85,5'i inovasyon yaptığını belirtmiştir. İşletmeler en çok süreç inovasyonu sonra sırasıyla pazarlama inovasyonu, ürün inovasyonu ve örgütsel inovasyon gerçekleştirmişlerdir. İşletmelerin büyük bölümü yaptıkları inovasyonların rekabet üstünlüğü kazanmalarında olumlu etkileri olduğunu bildirmişlerdir. İnovasyon yapmanın yüksek ve orta derecede en çok yarar sağladığı ilk üç alan; ürünlerin kalitesinin yükselmesi, iş sağlığı ve güvenliğinin gelişmesi ile ürün sunumunda kapasitenin yükselmesidir.

Çoklu uyum analizi kullanılarak yapılan hipotez testlerinin sonuçlarına göre; genel olarak inovasyon işbirlikleri değişkeninin etkin olmadığı gözlemlenmiştir. H1’de rekabet stratejileri, ar-ge yapısı ve inovasyon işbirlikleri ile ürün inovasyon stratejileri ve rekabet üstünlüğü değişkenleri arasında anlamlı ilişki olup olmadığı araştırılmaktadır. H1 saldırgan, savunmacı, taklitçi/ bağımlı ve geleneksel ürün inovasyon stratejileri açısından (inovasyon işbirlikleri değişkeni dışında) doğrulanmaktadır. Bu model fırsatçı ürün inovasyon modeli açısından doğrulanmamaktadır. H2’de rekabet stratejileri, ar-ge yapısı ve inovasyon işbirlikleri ile ürün inovasyon stratejileri, ürün inovasyon süreç modelleri ve rekabet üstünlüğü değişkenleri arasında anlamlı ilişki olup olmadığı araştırılmaktadır. H2, saldırgan ürün inovasyon stratejisi izleyen işletmelerde bilginin işlenmesine dayalı model, kapı süreci modeli, huni modeli ve stratejik ürün inovasyon süreci modeli, savunmacı ve taklitçi/ bağımlı, geleneksel ürün inovasyon stratejileri izleyen işletmelerde bilginin işlenmesine dayalı model, kapı süreci modeli, huni modeli ve alfa/ beta sevkiyat modeli ve fırsatçı ürün inovasyon stratejisi izleyen işletmelerde tüm inovatif ürün süreç modelleri açısından (inovasyon işbirlikleri değişkeni dışında) doğrulanmaktadır. H3’de rekabet stratejileri, ar-ge yapısı ve inovasyon işbirlikleri ile süreç inovasyon stratejileri ve rekabet üstünlüğü değişkenleri arasında anlamlı ilişki olup olmadığı araştırılmaktadır. H3 saldırgan ve fırsatçı süreç inovasyon stratejileri açısından (inovasyon işbirlikleri değişkeni dışında) doğrulanmaktadır. H4’de rekabet stratejileri, ar-ge yapısı ve inovasyon işbirlikleri ile pazarlama inovasyon stratejileri ve rekabet üstünlüğü değişkenleri arasında anlamlı ilişki olup olmadığı araştırılmaktadır. H4 saldırgan, savunmacı, geleneksel ve fırsatçı pazarlama inovasyon stratejileri açısından (inovasyon işbirlikleri değişkeni dışında) doğrulanmaktadır. H5’de rekabet stratejileri, ar-ge yapısı ve inovasyon işbirlikleri ile örgütsel inovasyon stratejileri ve rekabet üstünlüğü değişkenleri arasında anlamlı ilişki olup olmadığı araştırılmaktadır. H5 saldırgan, savunmacı ve taklitçi/ bağımlı örgütsel inovasyon stratejileri açısından (inovasyon işbirlikleri değişkeni dışında) doğrulanmaktadır.

Araştırma sonuçları değerlendirilerek ayakkabı üreten işletmelere yönelik ürün inovasyon yapısı ve ayakkabı işletmelerinin yapısal özelliklerinin kombinasyonlarını esas alan iki aşamalı bir model geliştirilmiştir. Küçük ölçekli işletmelere önemli ölçüde geliştirilmiş inovatif ürün modeli ve büyük ölçekli işletmelere özgün inovatif ürün modeli önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: İnovasyon, inovasyon stratejileri, ürün inovasyonu modelleri, İstanbul Ayakkabı Endüstrisi, ayakkabı işletmelerinde ürün inovasyonu.

**INNOVATION STRATEGIES AND PRODUCT INNOVATION MODELS INTENDED FOR
PROVIDING A COMPETITIVE ADVANTAGE IN ENTERPRISES:
A RESEARCH IN ISTANBUL FOOTWEAR INDUSTRIES**

ABSTRACT

Since 1980s, in the face of concentrating global competition, enterprises with a sustainable competitive advantage can resume their lives. Enterprises could head off competitors by applying cost leadership, differentiation and focus strategies. One of the most important tools is innovation as a process which makes an added value. In this study, the effect of innovation on obtaining competitive advantage has been tried to be presented. The goal of the study is to examine the validation of the basic hypothesis, innovation has a positive effect on competitive advantage in Istanbul Footwear Industry.

Innovation is a contributed work by improving relatively cheaper, and/or different products, processes and methods, which has been aimed by enterprises to fit the variable conditions. In general it has been studied on four innovation types: Product innovation, process innovation, marketing innovation and organizational innovation. Beside the other factors, either management's approach or appropriate organizational climate effect the performance of innovation activities. There are various applicable innovation strategies for innovative enterprises: Offensive strategy is to capture the leadership of technology and market. Defensive strategy is to follow companies with offensive strategy. Imitator strategy is to access the cost advantage by scale economies, and/or the efficiency on production and distribution, changing the design to decrease the cost and cost control. Dependent strategy is to live as a subcontractor of a strong company. Traditional strategy is to reflect company's advanced craft skills and specific features of local crafts to their products. Opportunist strategy makes enterprises meet demands of customers' unfulfilled desires and needs. Enterprises determine the innovation strategies fit the competitive strategies according to environmental factors, (state of the market position of competitors, government incentives, etc.) their ability and resources. It is possible with product innovation efforts to meet technological developments and customers' variable needs before their competitors. Within that kind of activities, there are several decision models try to give answers to the questions like where, when and with how much budget needed for innovation: Cooper and Edgett model, contextual model, O'Connor and Demartion models. The process models on how to do the work of innovative products are conceptual model, strategic product innovation process model, state- gate model, alpha / beta delivery model and funnel model.

According to the main model of the research, there are effects of competitive strategies, R&D structure, innovation cooperation (production, process, marketing, organization) on the innovation strategies. R&D structure and cooperation of the enterprise also affect the innovation process models. Product innovation process models affect product innovation strategies. Innovation strategies explain competitive advantage. In terms of the main research model, five hypotheses have been stated. Corresponding hypotheses have been tested in the research field, Istanbul Footwear Industry. Istanbul is the most developed city in Turkey on the Footwear Sector. Exporter Footwear manufacturers in Istanbul have been surveyed with a face to face questionnaire. 110 exporter enterprises have been surveyed selected from population consisting of 150 enterprises.

According to the findings of the study, most of the footwear manufacturers are SMEs. These enterprises have been following differentiation strategy at most and focus strategy at least as competitive strategies. There are significant relationships between the cost leadership strategy and number of employees; differentiation strategy and legal structure; focus strategy and existence of subcontracting and amount of subcontracting products. 85.5% of enterprises have R&D department. A relationship between existence of R&D department and production technology has been observed. Enterprises are not generally tended to innovation cooperations. There is a significant relationship between the existence of innovation cooperations and production technologies. Footwear manufacturers are following mixed innovation strategies. When each strategy has been separately handled, the offensive strategy has been the most applied and imitator/dependent strategy has been the least applied strategies as product, process and marketing strategies. The most applied organizational innovation strategy is imitator/dependent strategy and the least applied is traditional/opportunist strategy. In general enterprises have been use process models together during their production innovations. While the state- gate model has been the most preferred model, the conceptual model has been the least preferred model. Enterprises are tended to innovative activities. 85.5% of them have been claimed that they were making innovation. Enterprises have done the process innovation first, and then marketing, product and organizational innovation, respectively. Most of the enterprises declared that there are positive effects of their innovations on to gain competitive advantage. The first three fields have high and medium benefits because of the innovation, improvement of production quality, development of job health and security, and the increase of supply capacity.

According to the findings of Multiple Correspondence Analysis used for hypotheses testing, it has been observed that there was not a significant effect of innovation cooperations. The relationships between competitive strategies, R&D structure, innovation cooperations and product innovation strategy, competitive advantage have been constructed at H1. H1 is not rejected except innovation cooperations and also for the opportunist product innovation model.

The relationships between competitive strategies, R&D structure, innovation cooperations and product innovation strategy, product innovation process models, competitive advantage have been constructed at H2. H2 has been separately tested for each product innovation strategies. In terms of enterprises following the offensive product innovation strategy, H2 is not rejected except innovation cooperations, and they follow conceptual model, state- gate model, funnel model and strategic product innovation process model. In terms of enterprises following the defensive, imitator/dependent and traditional product innovation strategies, H2 is not rejected except innovation cooperations, and they follow informational model, state- gate model, funnel model and alpha/beta delivery model. In terms of enterprises following the opportunist product innovation strategy, H2 is not rejected for all product innovation process models. The relationships between competitive strategies, R&D structure, innovation cooperations and process innovation strategy, competitive advantage have been constructed at H3. H3 is not rejected in terms of offensive and imitator process innovation strategies except innovation cooperations. The relationships between competitive strategies, R&D structure, innovation cooperations and marketing innovation strategy, competitive advantage have been constructed at H4. H4 is not rejected in terms of offensive, defensive, traditional and opportunist marketing innovation strategies except innovation cooperations. The relationships between competitive strategies, R&D structure, innovation cooperations and organizational innovation strategy, competitive advantage have been constructed at H5. H5 is not rejected in terms of offensive, defensive and imitator/dependent organizational innovation strategies except innovation cooperations.

By evaluating the research findings, a two-step model based on the footwear manufacturers due to their product innovation structure and combinations of their structural properties has been proposed. The proposed model for small sized enterprises is the significantly improved innovative product model and big sized enterprises is the original innovative model.

Keywords: Innovation, innovation strategies, product innovation models, İstanbul Footwear Industry, product innovation in footwear producing enterprises.