

KOBİ'LERDE İŞ BULUŞÇULUK KONSEPTİNİN GELİŞTİRİLMESİ: TÜRKİYE KOBİ'LERİNE İLİŞKİN YENİ BULUŞÇULUK REJİMİ ÖNERİSİ

Gürcan PAPATYA

(Süleyman Demirel Üniversitesi, Türkiye)

Nurhan PAPATYA

(Süleyman Demirel Üniversitesi, Türkiye)

İntigam BEŞİROV

(Xəzər Universitəsi)

GİRİŞ

Yaşanan ekonomik, siyasi, sosyal ve teknolojik gelişmeler pazarların küreselleşmesine, işletmelerin içinde bulunduğu rekabetin geçen yüzyıla kıyasla daha dinamik ve daha karmaşık olmasına yol açmıştır. Bu nedenle işletmeler yeni/lenen rekabet ortamında etkili stratejiler geliştirmenin ve rekabetçi üstünlüğü elde etmenin yollarını araştırmak zorunluluğu ile karşı karşıyadır. (Bkz. Drucker, 1999; Besler, 2002: 35)

KOBİ'lerin gerek ulusal, gerekse küresel alanda rekabet üstünlüğü elde etmeleri, müşterilerin artan ihtiyaçlarını ve isteklerini rakiplerinden farklı ve daha etkin bir şekilde karşılamalarına, hatta bizzat yaratmalarına bağlamlanırlar. Bu durum ise KOBİ'leri; hızlı, esnek, yaratıcı olmasını ve stratejik düşünmesini zorlamaktadır. Bu bağlamda KOBİ'lerin yenilikçiliği/yaratıcılığı ve iş buluşçuluk konsepti, yarının pazarlarında söz sahibi olabilmeye yönelik değerlendirilen ana argümandan biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

İş buluşçuluğu konsepti (İBK), işletmelerin sektörde devrimci ve meydan okuyucu olma yolunda temel teknik ve sosyal kavramlardan biri olmaktadır. İBK'da özellikle çarpıcı düzeyde farklı iş konseptleri ya da mevcut iş konseptlerinden farklılaştırılmış yeni yaklaşımları hayal etme kapasitesi olması açısından değerlendirilir. Çünkü yeni/lenen rekabette, işletmelerin ürettikleri ürünler/hizmetler ya da salt diğer işletmeler arasında değil, yarattıkları iş konseptleri arasında geçmesi beklenmektedir. Diğer bir deyişle işletmelerin yenilenen rekabeti karşılamak için İBK'nin (-sektörde ya da iş alanında bizzat rekabetin temellerini değiştirmesi açısından, buluşçuluğun ötesinde ve olağan buluşçuluktan daha kapsamlı bir çalışma içermesi gerekmektedir.

Türkiye KOBİ'lerinin son yıllardaki rekabetçiliğe yönelik çalışmaları, daha çok önceki çalışmaların tekrarı ya da olan bakış açısını korumak yönünde olduğu izlenmektedir. Kaldı ki, KOBİ'lerin rekabette üstünlük sağlamaları hatta, daha da ötesinde rekabet-üstü olmaları birincil önem taşır. Bu açıdan KOBİ'lerin başka pazarları keşfetmeleri ve/veya yaratmaları, mesafeleri aşmaları, çevrelerine şekil vermeleri, kendi içlerindeki yıkıcı eğilimleri dizginleyebilmeleri, birlikte ve ortak çalışmaları hepsinden öte hayallerini gerçekleştirebilmeleri, İBK'ni geliştirebilmelerine bağlanılır.

Bu bağlamda çalışma, Türkiye KOBİ'leri ekseninde İBK'ni açıklamaya ve rekabet-üstü olmada yeni İBK rejiminin tartışmasına ilişkindir. Ele alınan İBK, Türkiye KOBİ'leri için tek/mutlak bir model önermesi şeklinde değil, her hangi sektörde/işletmede istenildiği gibi değiştirilebilecek bir rejim şeklinde tasarlanmış ve farklı bir bakış açısı yaratma amaçlanmıştır. Dolayısıyla çalışma kavramsal bir kapsamda değerlendirilmiştir.

Literatür Argümanlarının Değerlendirilmesi

"İş Buluşçuluk Konsepti (İKB)" ilk adımda "girişimcilik" kapsamında değerlendirilir; dolayısıyla girişimcilik sürecinde büyük önem taşıdığı ifade edilebilir. Literatürde girişimcilik ise, uygulamaların etkinliğine bağlı çok yönlü ve çok farklı açılardan ele alınan bir kavramdır. Bu yüzden kavramsal olarak girişimcilik konusunda/tanımında zor olacağı düşünülen uzlaş, olan/olası kavramsal kargaşanın da çok kolay aşılamayacağını işaret eder. Ne var ki uygulamada girişimcilik, yenilik/yaratıcılık eksenli stratejik ve sürdürülebilir çalışmaları ifade etmekte kullanılır. Özellikle yenilik/yaratıcılık girişimcilerin/işletmelerin yoğun rekabet ortamında kullanabilecekleri önemli araçlardan biri olarak açıklanır.(Bkz. Barker, 2001; Güleş, Bülbül, 2004; 151; Turock, 2002: 15-16.)

1940'lı yıllardan günümüze artan oranda yenilik konusundaki yazılmış eserler, teknolojik yeniliklerin ve geleneksel Ar-Ge'nin çok ilerisinde tartışılmaktadır. Çünkü yenilik, ekonomik açıdan teknolojik bir değişken olmaktan çıkmış/daha ötelere, olan/olacak sosyal potansiyeli kullanarak değişimi ve dönüşümü oluşturma/yönlendirme düşüncesine evrilmiştir.(Bkz. Eren, 1980: 15-16; Ayrıca Bkz. Freeman, Soete, 2003; Putzier, 2002: 19-20) Diğer bir deyişle yenilikte 19.yy'ın ağırlıklı teknik yön, 20.yy'la sosyal yoğunluklu olarak yön değiştirmiş; 21.yy'da da daha çok zihinsel ve sosyal tekâmülünü gerçekleştirmeye yönelmiştir.(Bkz. Drucker, 1999)

Strateji uzmanları, işletmelerde yenilik için "yaratıcı bir iş ortamı"nın geliştirilmesini anahtar bileşen olarak ele almaktadır. Yaratıcı iş ortamı, yeni ve zorlayıcı iş ortamına uyum sağlayıcı, temel yetenekleri geliştirici ve deneyim avantajlarını yaratıcı *örgütsel bir iklimi* tanımlar. Böyle bir ortamda işletmenin yaratıcılık düzeyini artırması daha kolay ve etkin olabilir. Çünkü girişimcilik,

bireysel zekâ, özgünlük, kararlılık, sürekli isteklendirme ve yenilik üretme yeteneği gibi bir dizi nitelikleri taşıyan, çok sayıda insanın harekete geçirilmesini ve etkinliğini artırmayı kapsar. (Bkz. Coade, 2002: 37-38; Sungur, 1997) Ancak neticede tüm bu faaliyetlerin özünde bilinçli ve yoğun değişim ve rekabet yaratma çabası bulunmaktadır. (Drucker, 1998: 145)

Özelde İBK, iç-girişimcilik açısından temellendirilmesi gerekliliği düşünülebilir. İç-girişimcilik, temel yetenekler kapsamında “*Kaynak Tabanlı Yaklaşım*” içinde değerlendirilir. (Papatya, 2007) Daha çok sürdürülebilir rekabet için işletmenin, çevresel değişim/dönüşüm karşısında yenilik üretimi ve yaratıcılığı süreçleme açısından önemsenir. Sürekli entropik etkileşimle değişen/dönüşen çevrede işletmelerin, örgüt çalışanlarına ve süreçlerine yönelmesi, yeni ürün/hizmet yaratması, yeni işlevsellikler geliştirmesi hem rekabetçi durumu korumak, hem de işletmeye geleceğe taşımak açısından değerlendirmesi gerekmektedir. Kaldı ki, sürdürülebilir rekabet için yenilik üretimi, dinamik ve vazgeçilmez bir süreçtir. (Bkz. Papatya, Papatya ve Hamşioğlu, 2006: 239-252)

İç-girişimcilik tek yönlü işlevsel bir süreç değildir. Yani söz konusu iç-girişimcilik sadece satışa ya da tek bir işleve odaklı düşünülmez. Kaldı ki, rekabette iç-girişimcilik sürdürülebilirlik açısından özellikli bir süreçtir. (Koçel, 1998: 17-18; Thompson, 1999: 279-296) İç-girişimcilik işletmelerin rekabetçi avantajlarını/kaynaklarını üstünlük sağlamak ve kârlılığı artırmak için, varolan işin stratejik yenilenmesini sağlamaya dönük yeni iş ve/veya süreçlerin, yeni pazar alanların yaratımı ile ilgili bulunur. (Alvarez, Busenit, 2001: 755-775; Ferreira, 2001: 59-71) Ancak, iç-girişimcilik, davranışsal ve uzun soluklu bir süreç olarak, işletmenin çevredeki yeni fırsatları görmesine, iş buluşculuğu yapmasına, işleri yeniden tanımlamasına ve kaynakları yeni iş alanlarına doğru süreçlemesine dönüktür. (Bkz. Ardichvili ve diğerleri, 2003: 105-123) Bu paralelde, işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için, kaynaklarını ve yeteneklerini rakipleri karşısında, az bulunur, değerli, taklit edilmeyen ve yerine konulamayan biçimde dönüştürmeleri ve etkin kullanmaları gerekmektedir. (Barney, 1991: 99-120)

Bu noktadan hareketle iç-girişimcilik; işletme içerisinde girişim ve yenilik/yaratıcılık etkinliklerinin birlikteliği temelinde, girişimcilik düşüncesi-nin işletmeye doğru döndürülmesi olarak karşımıza çıkar. (Zahra ve diğerleri, 2000: 947-976) Yani iç-girişimcilik, işletmenin risk almasını, yenilik üretmesini ve etkin rekabetçi davranışlar yoluyla hayalleri dönüştürmesini, işletmenin içerisinde yeni bir girişim yaratma düşüncesine yol açan girişimsel faaliyetler ile işletmenin ana fikrini yenilemesini ve işletmenin dönüştürülmesini amaçlar. (Naktiyok, 2004: 35) Bu açıdan iç-girişimcilik; (a) gerekli değişikliklere, yeniliklere ve pazarda yaşanan gelişmelere, (b) işletme yönetiminde uygulana-gelen yöntemlere, (c) işletmelerin daha yenilikçi iş alanlara doğru kayması şeklinde de ele alınır. (Kuratko ve diğerleri, 1990: 49-58) Böylece işletmeler, oluşan/oluşacak fırsatları ele geçirmede ve yeni ürün/hizmet, teknoloji, süreç,

teknikler vs. ortaya koymada, rakiplerini izlemektense onlara liderlik ederek, büyüme, gelişme ve yeniliğin yanında durmaya ve pazarda rakiplerinden daha çok avantajlı olmaya çalışır. (Zahra ve Garvis, 2000: 469-492; Pitt ve Diğerleri, 1997: 344-350) Ayrıca, yeni pazarlar ve yeni iş alanları yaratarak bulundukları çevrede rakipsiz konuma gelmeyi arzular.(Cornwall, Perlman, 1990: 23-40) Tüm bunlara bağlı olarak gerçekleştirilmesi gereken çalışmalar İKB olarak okunabilir.

İlk olarak “*İş Buluşçuluk Konsepti*” kavramı, Hamel’in 2000 yılında “Leading the Revolution” (Hamel, 2000b: 1-8) adlı yayımlanmış eserinde kapsamlı bir biçimde ele alınmış; ana hatları ile İKB değerlendirilmiştir.¹ Hamel İKB, işletmelerin ilerlemesinde ve yüksek beklentilerinin karşılanmasında “*Geleceği Kazanmak*” (Hamel, Prahalad, 1994)’nın bir işlevi olarak ele almıştır. Bu işleve göre işletmenin, daha önceden uyguladığı iş yapma tarzları ile geleceği kazanması mümkün gözükmemesi, yeni bir buluşçuluk öngörüsü yapmayı gerektirmektedir. Bu nedenle işletmelerin kalıcı bir buluşçuluk kimliğini olanak verecek yeni araçları, yöntemleri ve süreçleri geliştirmesi kaçınılmazdır. İKB’de bu süreçlerin, sürdürülebilirlik ve gelecekte kalıcılık için değerlendirilmesi hedeflenir.

Kuramsal Çerçeve

Rekabette İçeriklerin Değişen Niteliği ve Genel Olarak Türkiye KOBİ'leri

Kuşkusuz, teknolojinin gelişimi ve sektörlerin küreselleşme arzusu, yeni ve sert bir rekabet ortamına zemin hazırlamıştır. Bu zemin bilginin eskisine oranla daha çok önemsenmesi ve yönetilmesine, rekabetin mevcut etki ve içeriğinin değişmesine bağlanır. (Bkz. Krogh, Ichijo, Nonaka, 2002: 22-23; Hamel, 2001: 15) Süreçte bilişim teknolojileri, verimliliği ve etkinliği artıran *yeni devrimin* tetikleyicisi olarak düşünülür.(Bkz. Güleş, Bülbül, 2004: 250–288; Ayrıca Bkz. Drucker, 1992: 95-104; Timur, 2002: 13-14) Yanı sıra açık yakalıların altın yakalılara dönüşmesi, buluşçuluğu ve girişimciliği sistematik hale getirmeleri; daha güçlü/etkili “*buluşçuluk rejimleri*” ile uzman sistemlerin gücünü artırmada olumluluk yarattığı görülür. Ancak, yeni/lenen rekabet koşullarında yinelenen iş modellerinden çok, bütünsel, kökten, çarpıcı ve farklı yetenekleri/yeterlilikleri dönüştürmek gerekmektedir.

Değişimin anlık olduğu iş dünyasında, işletmelerin etkili stratejiler geliştirme ve uygulama gereği aşîkârdır. Kaldı ki, işletmelerin değişen rekabet koşullarında kendini yeniden tanımlaması, temel stratejileri yeniden

¹ Hamel (2002a) kitabında İKB terimini, “*İş Buluşçuluk Konsepti*” olarak ele almıştır. Ancak biz çalışma boyunca, iş buluşçuluk konsepti yerine, daha kapsayıcı olduğunu düşündüğümüz “*İş Konsepti Buluşçuluğu*” teriminin söz konusu sürece dinamiklik kattığı, içten-dışa ve yaticılığı sürekli kıldığı için kullanılmasını tercih ettik.

oluşturması, sektör sınırlarını yeniden keşfetmesi, müşteri dokusunu ve ürün bileşenleri ile yeni pazar/lar üzerinde kısaca, gelecek üzerinde düşünmesi beklenen davranış olmaktadır. Çünkü gelecek araştırmalarını bugünden yapmak, yarın olacıklara hazırlanmayı sağlayacak koşulları karşılama olanağı sağlayacaktır. (Bkz. Papatya, 2004a: 113-125) Hatta rekabette rakiplerle aynı stratejileri benimsemek ve uygulamaları gerçekleştirmek, sürdürülebilir rekabet için yeterli gelmeyebilir. Bunun için daha ileride çarpıcı ve toplam atılımlara ihtiyaç vardır. Bu genellikle geleneksel anlayışı kökten değiştirmeye ilişkin olarak düşünülen işlerde “*devrim yapma*”yı nitelemektedir. Bu halde işletmeler yaratılan yeni iş modelinin öncülüğünü yaptığında, yarının pazarında söz sahibi olabilecektir.

Tablo 1: İşletmelerin İş Dönüşüm Temelleri

Bileşen	Açıklama
Sorun çözücü ve düşünce üreten bir kültür	Sadece olan değil, olası sorunlar üzerinde durabilen düşünce sistemlerinin oluşturulması
Değişen ihtiyaçları karşılayıcı bir tutum	Koşulların değişimi ile olacak ihtiyaçların çalışanlar yönünden karşılanması, bu yönde yönetimle birlikte çalışılması
Sosyal sermaye ve güven	Sosyal sermayenin ve güvenin şeffaf, demokratik ve özgür bir çalışma yanı sıra, ödül ve takdir sistemi, değer temelli yönetim anlayışının yerleştirilmesi
Geniş iletişim ve paylaşım	Örgütsel vatandaşlığı geliştirmek ve yaratıcı ortama bağlılığı güçlendirmek için geniş iletişimin etkili bir biçimde geliştirilmesi
Yaratıcılığı destekleyici strateji ve sistemler	Yaratıcılığın girdileri olan insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi
Entelektüel sermayeye yatırım	Yaratıcı, hayal gücü yüksek, bilgili ve deneyimli insan ve yapılara yatırımın güvence altına alınması

Kaynak: Coade, 2002: 50-52’den değerlendirilmiştir.

Bu bağlamda/özelde Türkiye KOBİ’lerinin gelecek koşullarına hazırlanmak ve sözü edilen tüm işlevsel faaliyetleri gerçekleştirmek için, sahip oldukları doğal/kazanılmış niteliklerini gelecek rekabeti için dönüştürmeleri kaçınılmazdır. Ancak, Türkiye KOBİ’lerinin ekonomideki ana rolü kabul edilmesine rağmen, her geçen gün kronikleşen sorunlarla çıkmazlara sürüklenmesi karşısında köklü politikalar üretilmekte oldukça zorlanılmaktadır. Dahası, üretilen politikalar ya da üretilen çözümler ise, olan sorunları daha anlaşılır hale gelmesini önlemektedir. Neyin sorun, neyin çözüm olup olmadığı açık-net olmayan bir platformda, KOBİ’lerin rekabetgücü ve yaşama şansları hızla kaybolmaktadır. Bu KOBİ’lerden beklenen ekonomik/siyasi istikrarı sağlama ve sosyal inisiyatifi kullanma durumu; ancak yeni aşılması gereken sorunların üretilmesine ve domino etkisi ile ülke kalkınmasında ve refahında daha büyük hasarların yaratılmasına yol açtığı görülür. Dolayısıyla sorunun doğru tespit edilmemesi ve doğru olarak verilen ifadesinin sürekli bulanıklaşması ya da gerçeklerle yüzleşmeden KOBİ sorunlarının çözülmesi neredeyse olanaksız görülmektedir. (Bkz. Arat, 1998: 35-39)

Tablo 2: Genel Anlamda KOBİ’lerde Görünen Sorun Alanları: Kaynakları ve Açıklamalar

Sorun	Kaynakları	Açıklamalar
Tedarik Sorunları	Hammadde alımlarında peşin alış, Yetersiz miktarda hammadde, Hammadde kalitesinin düşüklüğü, Hammadde fiyatlarının yüksekliği, Nakliye giderleri, Tek bir tedarikçi ile çalışma	Girdi Maliyetlerin yüksekliği ve tedarik zorlukları ya da üretimdeki girdi fiyatlarındaki artış ve mal satış fiyatlarının gerektiği ölçüde yükselmemesi ya da yüksek maliyetle üretim.
İşgören, Üretim ve Kapasite Sorunları	Nitelikli işgücü, Üretim kapasitesinin sınırlı olması, İşgücü maliyetleri, Hammadde tedariki, Teknoloji yetersizliği ve/ya transfer teknoloji	Yeni teknolojiyi takip etme zorluğu ve atıl kapasite ya da yenilik ya da yeni teknoloji ve buluşları uygulamadaki zorluk veya eski teknoloji ile üretim ve kapasite kullanım oranındaki düşüklük; teknoloji yenileme hızının düşüklüğü; Pahalı üretim ve maliyeti ya da üretimin pahalı yapılması ya da pazar/pazarlarda ürün hayat çevrimlerinde ürünün giriş, gelişme, olgunluk ve düşüş dönemlerinin dikkate alınmaması.
Pazarlama Sorunları	Pazarlama bilgi/beceri eksikliği, Nitelikli pazarlama elemanları eksikliği, Hedef pazarların araştırılmaması ve dış pazarlarla ilgili bilginin sağlanamaması, İç piyasanın yeterliliği Satış artırıcı çalışmaları külfetli olması	Dünya pazarlarına açılma zorluğu ve geleceğe yönelik projeler üzerinde durulmaması veya yaratılmaması; Kalitenin düşüklüğü ve standardizasyon yokluğu ya da uluslararası standart ve normlara uyumsuzluk, kotalar, anti dumping uygulamalar ile kalite düşüklüğü; Rekabetin şiddeti ya da hızlı enformasyon, hızlı reaksiyon, pazarlama bilgisi ve deneyimlerini gerçekleştirme zorluğu.
Finansal Sorunlar	Kredi kullanma maliyetinin yüksekliği, Satış karlılığın düşüklüğü, İşletme sermayesinin yokluğu ve özkaynak yetersizliği, Alacakların tahsil zorluğu	KOBİ’lerin sermaye yapılarının zayıf olması ve sermaye ve kredi bulma sorunu, genel olarak öne sürülen projenin niteliğinden ziyade işletme sahibinin teminatının aranması; yansırsın işletme sermaye yetersizliği ya da finansal ve özsermaye kıtlığı, devlet kredi ve destekleme paylarının düşük ve yetersizliği ile faizlerin yüksek olması.
Yönetimsel ve Organizasyonel Sorunlar	Geleneksellikte ısrar, Profesyonel işgücü çalıştırmada ölçek yetersizliği, Küresel ölçüde yapılanmama, Yetersiz enformasyon	Yetersiz işbirliği ve işbirliği konusundaki çekince ya da sinerjik yetersizlik veya işbirliği olanaklarının sınırlı oluşu ve işbirliği konusunda yöre girişimcilerin çekincesi; sinerjik olgulardan örneğin üniversite ile işbirliğinden yararlanılma yöneliminin araştırılmaması; Yetersiz bilgilendirme ve Bilgi sisteminin eksikliği ya da bilişim yolları ve teknik konularda bilgilenme zorluğu ya da ekonomik, finansal kriz sinyallerinin zamanında algılanamaması ve bunlara uyumun sağlanmasındaki yetersizlik ile bilgi toplama, derleme ve işleme eksikliği; Profesyonelleşme eğiliminin düşük olması ve yönetici profilinin profesyonellikten uzak olması ya da yönetim teknikleri ile işletme organizasyonlarının rekabetçi üstünlük ve küresel normlar açısından yetersiz olması ve gerek işletme düzeyinde, gerekse yönetici düzeyinde profesyonelleşmenin olmaması veya profesyonel yönetici istihdam edilmemesi;

		Geleneksellikte ısrar etme ve küresel normlarda yapılanmama ya da yönetim anlayışında gelenekçi yapı ve yeni yöntemlere kapalı oluş ile işletmelerin aile işletmesi olması ya da yönetim ve kararlarında ailelerin baskın rolü.
--	--	---

Kaynak: Bkz. Papatya, 2004b: 8-9.

İş Konsepti Buluşçuluğu Süreci ve Bileşenleri¹

İKB, iş dünyasında devrimci ve meydan okuyucu olma yolunda temel kavramlar biridir. Özellikle İKB’da çarpıcı düzeyde farklı iş konseptleri ya da mevcut iş konseptlerinden farklılaştırılmış yeni yaklaşımları hayal etme kapasitesi olması açısından değerlendirilir. Ayrıca sistematik yöntemlerden yararlanmaya dönük bir süreçtir. Bu süreç öncelikle işletmenin kendine olan stratejik bakışı, sonra dış çevreye ilişkin stratejik yönelişleri değerlendirmeyi içerir. Yapılan stratejik analizle yeni fırsatlar haritası ve olası fırsatların krokiçleri çizilir. İş planı ile geliştirilir ve projelendirme ile uygulamaya dönük değerlendirilir. Bu anlamda İKB’nin (-iş alanında bizzat rekabetin temellerini değiştirmesi açısından, olağan buluşçuluğun ötesinde ve daha kapsamlı bir çalışma içermesi gerekmektedir.

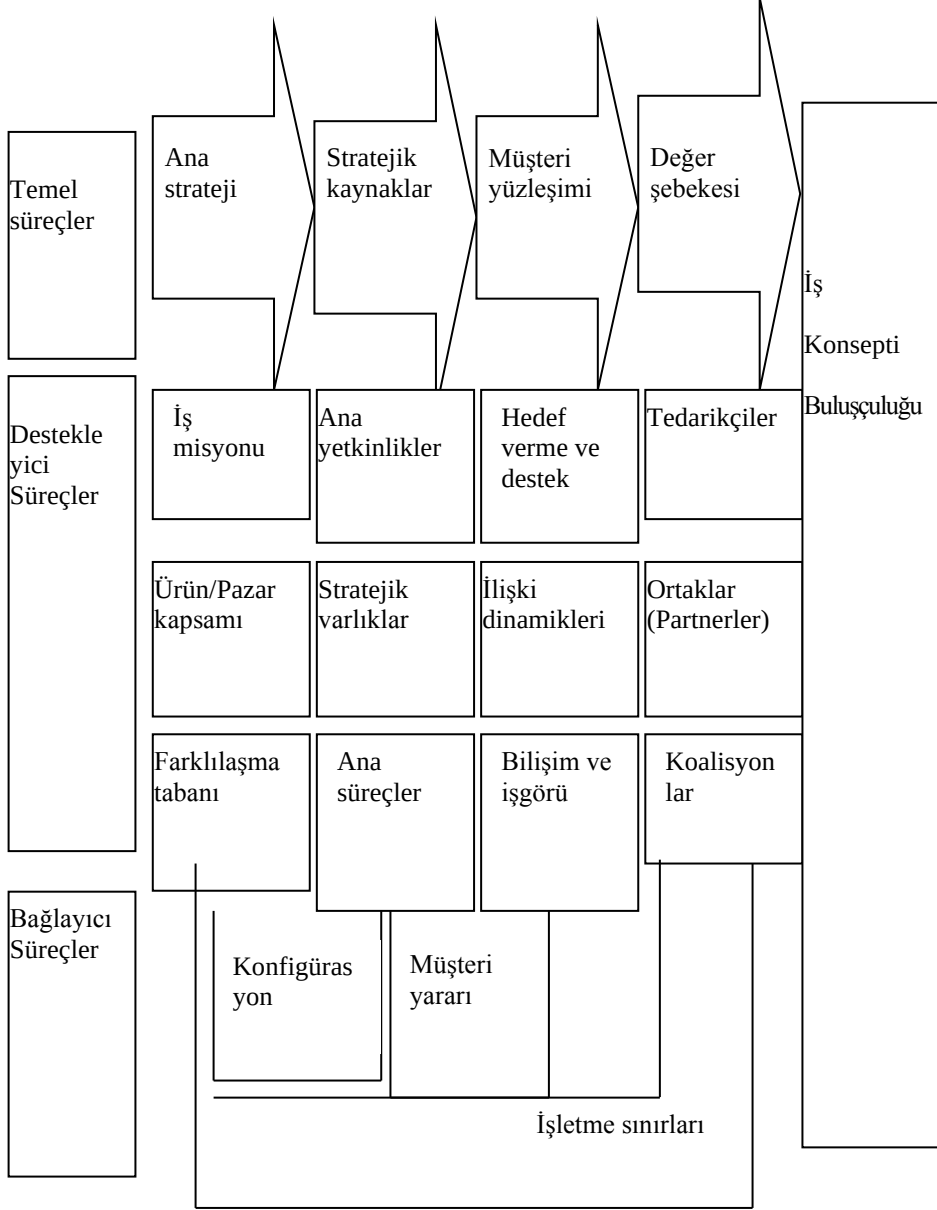
İKB olağan rekabet stratejisi değil, rekabet-üstü olabilmesinin stratejisidir. Yani, rakiplere karşı koymak değil, rakiplerin üzerinde, farklı ve benzersiz değer yaratmaya yöneliktir. Bunun için disiplinli çalışma ve ciddi yaratıcılık/yenilik üretimi üzerinde durulur. (Bono, 1996: 97-98) Bu anlamda İKB, bir işletmenin rakiplerin yanıt vermesine ilişkin yenilikler yaratılması demektir. Bu bakımdan İKB öğrenme fırsatı sağlayarak birçok işletmenin (-aynı zamanda rakiplerin hareket alanlarını daraltarak, daha etkili olmaları konusunda sınırlandırıcı bir işleve de sahiptir. Dolayısıyla rekabet-üstü olabilmek için, işletmelerin yeni ürünleri/hizmetleri tasarlamının/geliştirmenin yanında kökten, çarpıcı ve yeni iş konseptleri oluşturması gerekmektedir. Buna bağlı olarak İKB ile ortalamaların üzerinde kârlılık yaratmak, bir sektörde ya da rekabet alanında daha geniş bir strateji değişkenliği getirmek, sektörde lider ve devrimci olmak, etkili alanlarda hareketi sağlamak ve rakipleri kontrol etmek mümkün olur.

İKB süreci başlıca üç süreçten oluşur. Bunlar; temel süreçler, destekleyici süreçler ve bağlayıcı süreçlerdir. Temel süreç dört bileşenden (-ana strateji, stratejik kaynaklar, müşteri yüzleşimi, değer şebekesi, oluşur. Bu süreçleri destekleyici dokuz bileşen ve bağlayıcı süreçleri nitelemeye ilişkin üç eşgüdümleme süreci söz konusudur. Bu süreçler ile İKB, bir sektöre ya da rekabet alanına daha geniş strateji değişkenliği getirmek hedeflenir. Doğal olarak süreçler gerçekleştiğinde “*zenginlik yaratma potansiyeli*” buluşçuluktan

¹ Bu bölüm geniş ölçüde Hamel (2000a): 86-142’den değerlendirilmiştir.

yana döner. Bu buluşçuluk bizzat rekabetin temelini değiştirmesi açısından, olağan buluşçuluktan daha ötede ve daha kapsamlı bir durum yaratır. Hareket noktası ise, bütün iş konseptini temel almasıdır.

Çizim 1: İş Konsepti Buluşçuluğu Modeli: Süreçler ve Bileşenler©



Verimlilik, benzersizlik, içsel tutarlılık, karlılıkta yükseliş ve rekabetçilik

Kaynak: Hamel, 2000a'den yararlanılarak tarafımızdan değerlendirilmiştir.

Ana Strateji

İş konseptinde ana strateji bileşenleri, işletmenin rekabette kendisi için önemli bulduğu iş misyonu, oluşturduğu ürün/pazar kapsamı ve vurguladığı farklılaşma tabanıdır.

(a) *İş Misyonu:* İş misyonu, iş modelini gerçekleştirmeye ya da sağlamaya dönük bir nitelik taşır. Değer sunumu, stratejik niyet, büyük meşakkatli ve cüretkâr gayeler, hedefler ile genel performans hedefleri iş misyonu kapsamına girer. Bu kapsamda iş misyonu, ilerlemenin ölçülmesini sağlayacak bir takım rekabet ölçütlerini nitelemeye yardımcı olur. Ancak, bir işletmenin iş misyonunda yaptığı bir değişiklik iş konsepti buluşçuluğuyla sonuçlanmaz. (b) *Ürün/Pazar Kapsamı:* Bu kapsam ile işletmenin hangi müşterilere, hangi coğrafi alana ve hangi ürün kesimlerine yöneleceği ve hangi alanda rekabete gireceği nitelendirilmeye çalışılır. İşletmenin ürün/pazar kapsamına ilişkin tanımı, geleneksel rakiplere göre farklı olduğu zaman, İKB için bir kaynak olabilir. Pazarın kesimlenmesi için, pazar dinamiklerinin iyi anlaşılması ve müşteri ihtiyaçlarının sağlam ilişki temelinde yanıt verilmesi gerekir. (c) *Farklılaşma Tabanı:* İşletmenin nasıl rekabet ettiği, özellikle de rekabet yaklaşımının rakiplerine göre nasıl bir farklılık taşıdığı belli bir taban gerektirir. Bu taban işletmenin değerini nitelemeye ve algıları/imaıları etkilemeye dönük ele alınır.

Stratejik Kaynaklar

İşletmenin kendine özgü/benzersiz kaynakları rekabet üstünlüğü sağlamak için temel oluşturabilir ya da rekabete dönük kaynak tabanı, İKB için bir temel olabilir. Stratejik kaynaklar arasında ana yetkinlikler, stratejik varlıklar ve ana süreçler yer alır.

(a) *Ana Yetkinlikler:* İşletmenin bildiği ve güç alanı oluşturduğu ana yetkinlikler, becerileri ve benzersiz istidatları kapsar. Bu konuda her işletmenin kendine sorması gerek soru; “Yetkinliklerimiz arasında benzersiz, müşteri için değerli, yeni fırsatlara çevrilebilir olan şeyler nedir? Bunları nasıl rekabet unsuru olarak kullanabiliriz? İş konseptimize ne tür yeni yetkinlikler katmamız gerekir?” olmalıdır. (b) *Stratejik Varlıklar:* İşletmenin sahip olduğu stratejik varlıklar, daha çok fiziksel olmayan kaynaklara endekslenir. Bunlar markalar, patentler, tescilli standartlar, müşteri verileri, teknolojik altyapı, entelektüel sermaye/birikim gibi sınaî ve entelektüel kaynaklar kapsamında değerlendirilir. Entelektüel kaynaklara sahip işletmenin bunları yeni bir yaklaşımla kullanması İKB'na giden yolu açabilir. (c) *Ana Süreçler:* İşletme çalışanlarının fiilen

yaptıkları ya da tasarladıkları, girdileri çıktılara dönüştüren yöntemleri ve rutin işlemleri kapsar. Ana süreçler, varlıklardan ya da becerilerden çok faaliyetler ile ilişkilendirilir. Özellikle yetkinlikleri, varlıkları ve öteki girdileri müşterilere dönük değere dönüştürmede ana süreçlerden yararlanır. Bu açıdan işletmenin müşteri ekseninde en yüksek değeri üretmesi ve rekabet ekseninde en özgün süreçlerin eşleştirmesi değerlendirilmelidir.

Ana kaynak ile stratejik kaynakları *bağlayıcı-eşgüdümleyici unsur olarak konfigürasyon*, belirli bir stratejiyi desteklemek üzere söz konusu yetkinlikler, varlıklar ve süreçler ile bunları bir araya getirme ve karşılıklı ilişkileri oluşturmada izlenen özgün yolu vurgular. Daha çok da yetkinlikler, varlıklar ve süreçler arasındaki bağlantılar ve bağlantılara işlerlik kazandırma ile ilgilidir.

Müşteri Yüzleşimi

Müşteri yüzleşiminin dört bileşeni vardır: Bunlar; tatmin ve destek, bilişim (enformasyon) ve içgörü, ilişki dinamikleri ve fiyatlandırma yapısıdır.

(a) *Hedefe varma ya da tahmin ve destek*: Bu bileşen işletmenin piyasaya çıkışında izlediği yolla ilgilidir. Yani, uygulamada müşterilere nasıl ulaştığını, hangi kanalları kullandığını, ne tür müşteri desteği sunduğunu, ne düzeyde bir hizmet sağladığını açıklar. Buna yönelik olarak, işletmenin kendine sorması gereken bazı sorular vardır: Bir müşteri kendisine sunulan ürünleri/hizmetleri satın almak için nelere katlanmak zorundadır? Hedefe varma ve ürünleri/hizmetleri satın almak için neleri yapmak zorunda kalır? İşletmenin hedefe varma ve destek sürecinde, müşterinin yükünü ağırlaştıran her türlü unsuru bertaraf ettiği söylenebilir mi? (b) *Bilişim ve İçgörü*: Bu bileşen müşterilerden toplanan ve onların yararına kullanılan bütün bilgiler ile ya da müşteri ile yüzleşimin bilişim içeriğiyle, ve bu bilişimden hareketle müşteriler için yeni hoş şeyler yapmaya katkıda bulunacak içgörülerle ilgilidir. Ayrıca bu bileşen, müşterilerin satın alma öncesinde ve sonrasında sunulan hizmetin bilişimini de kapsar. Bu bileşenin içerdiği sorular ise şu şekilde belirginleşir: Müşterilere ilişkin neler bilinir? Müşterilerin ihtiyaçlarına ve arzularına dair bilgileri derinleştirecek fırsatlar değerlendiriyor mu? Bu bilgi birikimini müşterilere ilişkin geliştirilecek yeni yaklaşımlarda ne ölçüde kullanıyor? (c) *İlişki Dinamikleri*: Bu bileşen üretici ile müşteri arasındaki etkileşimin/iletişimin niteliği belirler ve bununla ilgilidir. Daha çok, etkileşimin müşteri açısından ne tür duygular uyandırdığı üzerinde durur. Bunun için yanıtı aranan sorular içinde “etkileşimlerin dayandığı düzenle ortaya çizmiş bir bağlılık anlayışı var mı?” araştırılır. İlişki dinamiklerinin hareket noktası üreticiler ve müşteriler arasındaki etkileşimde ticari unsurların yanı sıra, duygusal unsurlar bulunduğu ve bunların son derece farklılaşmış bir iş konseptine temel oluşturabileceğini görmek gerektiğidir. (d) *Fiyatlandırma Yapısı*: Tüm işletmelerin üretimden sonra üzerinde kafa yordukları ana sorun “fiyat belirlerken temel alınan ölçüt nedir?” olmaktadır. Daha sonra “fiyat biçilen ürün ile müşterilerin gerçekte

değer verdiği arasında daha sıkı bir uyum sağlanabilir mi? Mevcut fiyatlandırma yapısı örtük olarak bazı müşterilerin cezalandırılmasına, bazı müşterilere ise kolaylık sağlanmasına yol açıyor mu?” gibi sorulara yanıt aranır. Eğer soruların yanıtları gerektiği şekilde verilirse ya da bir müşterinin değer yapısı, yani elde ettiği yararların her birine verdiği değeri anlayan bir işletme, fiyatlandırma konusunda önemli bir konum kazanmış olacaktır.

Ana strateji ile müşteri yüzleşimi arasında *bağlayıcı-eşgüdümleyici süreç olarak müşteriye sağlanan yararlar*, uygulamada müşteriyi tatmin eden temel ihtiyaçlar ve talepler konusunda, müşteriden hareketle belirlenmiş bir ifadeyi vurgular. Ancak bu noktada her iş konseptinin önemli bir bileşeni olarak hangi yararlar yer verileceğine ya da yer verilmeyeceğine ilişkin kararın verilmesi öncelikle değerlendirilmelidir.

Değer Şebekesi

İKB ve modelinin son süreci, işletmeyi saran ve işletme kaynaklarını büyüten değer şebekesidir. Günümüzde bir işletmenin başarısında kritik önem taşıyan kaynakların bir çoğu doğrudan kontrol edilen alanın dışındadır. Değer şebekesinin bileşenleri arasında tedarikçiler, ortaklar (partnerler) ve koalisyonlar yer alır. Değer şebekesinin tasarımı ve yönetimi İKB açısından önemli kaynak olabilir.

(a) *Tedarikçiler*: Genel anlamda üreticiye göre tedarikçiler “değer zincirinin başında” yer alır. Tedarikçiler konusunda ayrıcalıklı bir etkileşim/erişim ve derin bir ilişki, yeni bir iş modelinde kilit unsur özelliğini taşır. Yaşanan değişimin hızı her an değer zincirine yeni katılımlar içermektedir. Çünkü değişim hızı, belirli bir zaman aralığına sıkışmış olayların sayısını ifade eder. “Olaylar”ı tanımlamak gerekir. Bu durumda gözlenen farklılıklardan çıkarılan sonuçlar konusunda dikkatli olma gerekliliği ortaya çıkar. (Toffler, 1996: 29) (b) *Ortaklar*: Tipik durum ortakların nihaî bir ürün ya da “çözüm” için kritik dönemde “tamamlayıcı bir rol” üstlenmeleridir. Üreticilerle ilişkileri, tedarikçilere oranla daha çok yatay ve daha az dikeydir. Ortaklardan yaratıcı bir şekilde yararlanmak, sektörde anahtar rol taşır. (c) *Koalisyonlar*: İKB bir işletmenin çoğu kez aynı zihniyet yapısındaki, gerek çalışanlar gerek rakip işletmelerle koalisyon içinde bir araya gelmesini gerektirir. Yatırım ya da teknoloji çıtılarının yüksek olduğu veya kaybetme olasılığı yüksek olduğu durumlarda, koalisyon yoluna gitme durumu yüksek olur. Koalisyon üyeleri ortak olmanın ötesinde bir/aynı konumdadır ve sektörün risklerini/fırsatlarını doğrudan paylaşırlar.

Bağlayıcı-eşgüdümleyici süreç olarak işletme sınırları, işletmenin stratejik kaynakları ile değer şebekesi arasında işletme sınırları yer alır. Bu bağlayıcı süreç işletmenin neler yapacağına ve değer şebekesine karşı nasıl bir yükümlülük altına gireceğine ilişkin kararları vurgulamaya dönüktür. Herhangi bir iş modelinin önemli bir yüzü, işletmenin kendi başına yapacağı ve

tedarikçilere, ortaklara ya da koalisyon üyelerine bırakacağı işlere ilişkin tercihtir. Bu sınırları değiştirmek çoğu zaman İKB'na önemli bir katkıda bulunur.

Türkiye KOBİ'lerinin İş Buluşçuluk Konseptinin Değerlendirilmesi

Türkiye KOBİ'lerine ilişkin İKB değerlendirildiğinde “zayıf” düzeyde olduğu izlenebilir. Bu zayıflık daha çok buluşçuluğa ilişkin üretilen zihniyetin bir sonucu olarak karşımıza çıkar. Elbette İKB'da fırsatların değerlendirilmesi ve yeni fırsatların yaratılması, bilinçli ve amaçlı bir arayıştan kaynaklanması beklenir. Bir işletme için beklenmedik olaylar, beklenti ve sonuç arasındaki bağdaşmazlıklar, süreç gerekleri ve sektör/pazar değişiklikleri fırsat alanlarıdır. Bu alanlarda karşı karşıya kalınan risk, zorluk ve karmaşıklık buluşçuluk potansiyelinin doğru bir şekilde dönüştürülmesini etkiler. (Bkz. Drucker, 1985: 94-103)

Şurası açık ki İKB'da beyin/hayal gücü, yenilikçi/yaratıcı düşünce, teknoloji ve bilgi üretimi gibi unsurların önemli rolleri bulunmaktadır. Bu kapsamda Türkiye'de İKB ya da yenilikler, yeni tasarımlar/ürünler ve özgün çalışmalar (-ya da daha somut olarak patent, marka, endüstriyel tasarım, coğrafi işaret ve entegre devre topografyaları, Türkiye Patent Enstitüsü (TPE) korunmasındadır/güvencesindedir. Bu eksenle ülkede özellikle sınaî ve entelektüel mülkiyet başvuru sayıları incelendiğinde, başvuru sayılarının sürekli bir artış içinde olduğu (-artış oranı 2004 yılında %40, 2005 yılında %37 ve 2006 yılında %15 olarak, gözlemlenmektedir. Ancak bu oran, uluslararası performans açısından düşük düzeyli gelişmekte ve KOBİ'lere yansımalarının da zayıf olduğu görülmektedir. (Bkz. European Innovation Scoreboard, 2007; Ayrıca Bkz. Dericioglu, 2007) Bu süreçte İKB'na ilişkin çalışmaların yüksek maliyetli olması, parasal kaynak ve nitelikli işgören yetersizliği ile işleyiş sürecindeki bilgi eksikliği; yanı sıra, kurumsal eşgüdümleme becerisinin ve stratejik işbirliğinin yetersizliği etkili olmaktadır. Bu yüzden ilgili kamu kurumlarının stratejik planlarında iyileştirme ve eşgüdümleme çalışmaları bütün gücü ile devam etmektedir. (Bkz. TPE Stratejik Planı, 2007- 2011 ;<http://ekutup.dpt.gov.tr/esnaf/kobi/strateji/2007.pdf>)

Tüm bunlara rağmen KOBİ'lerin doğal özelliklerinden dolayı İKB'nun daha kolaylıkla gerçekleştirebileceğine yönelik inanç korunmaktadır. Ancak, çoğu KOBİ'nin iş hayatında İKB'nu gerçekleştirmede yetersiz kaldığına ve büyük çoğunluğunun olan iş modelleri ile çalışmalarını yarım-yamalak gerçekleştirdiklerine tanık olunmaktadır. Durum böyle olunca Türkiye ekonomisinde KOBİ'lerin İKB'nu gerçekleştirmek yerine, enerjilerini birbirini kontrol etmek ve olan iş modellerini uygulamak için harcadıkları görülür. Öyle ki, Türkiye'de KOBİ'lerin sayısı (-hizmet sektörü de dahil olmak üzere, tüm işletmelerin sayısının % 99,9'ini ve bu işletmeler de toplam istihdamın % 81,5'sini

oluşturmasına karşın, karşılaştıkları sorunlar veya zayıf ticarî gelişmeleri izleme durumları, karşılaştıkları kredi sorunları ve yetersiz teşvik uygulamaları, düşük teknoloji düzeyleri, kalifiye işgören eksikliği ve yönetim konusundaki çağdaş normlardan uzaklığı düşünüldüğünde söz konusu çalışmaların olumsuz etkisi çoğalmaktadır. (Bkz. İnovasyon Yönetimi, ISO Ya.No. 2009/3; www.kosgeb.org.tr)

Yine de bu olumsuz durumlara karşın Türkiye KOBİ'lerinin yoğun rekabetçi ortamda/pazarda İKB'nu geliştirmeleri bir zorunluluk taşır. Kaldı ki, İKB işletmelerde rekabetçi yapıya hız kazandıran, işletmeyi canlı tutan bir süreçtir.(Bkz. Papatya, Papatya, Hamşioğlu, 2007: 425-434) Ayrıca İKB, modern rekabetçi işletme çevresinin hayat kaynağı ve rekabetçi yapının ivme kazanmasına yol açan tetikleyicisi olarak düşünülür. Ancak bu düşünüşte, İKB temel süreçlerinin kritik bileşenlerle bütünleşmesi gerekmektedir. Özellikle kaynak tabanının temel yetenekler, beceriler ve yetkinlikler çerçevesinde süreçte bütünleşmesi büyük önem taşır. (Bkz. Papatya, 2007)

Bununla birlikte İKB, değer yaratmanın yeni bir şekli ve başarılı bir örgütün yaratıcı formülünün belirleyicisidir. Bu belirleyicilikte çalışanların buluşçuluk sürecine önemli katılımlarıyla işletmenin başarısında çok önemli bir rol üstlenmektedir. Ne var ki İKB birçok işletmelerde süregelen söylemlerden biri olmakla birlikte, kısa vadeli salt yenilik/yaratıcılık olarak düşünülmesi halinde gerçekleştirilen başarı, uzun soluklu olamamakta ve işletmeleri hayal kırıklığına uğratmaktadır. Oysa İKB'nun KOBİ'lerin organik özelliklerini tetikleyerek, iş dünyasında sürekli canlı/üretken kalmasını ve rekabetçiliklerinin ivme kazanmasını sağlama özelliği vardır. (Papatya, 2006: 45-59) Ayrıca İKB, işletmelerin işbirliği yaparak/öğrenerek ve yaratma yeteneklerinden yararlanarak doğru bir ilerleme olanağı yaratır. Ancak KOBİ'ler açısından İKB, problemlerden çözümlere ve çözümlerden her defasında daha yenilikçi çözümler gerektiren daha karmaşık bir sorunsal oluşturur. İKB ve buna bağlı temel yeteneklerinin yapılandırılması, hem örgütler arasında hem de örgüt içinde (- ortamını, kültürünü yaratmak da, karmaşık olduğu kadar zorluklarla da dolu bir süreç olabilmektedir. (Bkz. Papatya, Papatya, ve Hamşioğlu, 2007)

Diğer yandan Türkiye'de KOBİ'ler, İKB'da kendilerine sınırlar koyması, varlıklarına ve kapasitelerine bağlı kalarak düşünmeleri süreçte bir tıkanma oluşturduğu düşünülebilir. Özellikle KOBİ'lerin Ar-Ge bağlantılı insan ve entelektüel sermayeye gereken önemi vermekte zorlandıkları görülmektedir. (Bkz. ISO-KATEK, 2007) Dolayısıyla, KOBİ'lerin gereken insan ve entelektüel sermayeyi bir araya getirme ve etkinleştirme konusunda gerek doğasından, gerekse sahip oldukları vizyon açısından yetersiz oldukları izlenebilir. Ancak, KOBİ'lerin bu zoru aşmaları ve vizyonu genişletmeleri halinde ortakyaşar bütünde örgütsel gelişimi mümkün gözükmektedir. (Bkz. Stewart, 1997: 134; Rosnay, 1998) Ortakyaşar bütünde çalışanların alışkanlıklarını değiştirmek, müşterilere olmayanı sunmak ve yeniye alıştırmak, rakiplerce oluşacak tepkileri karşılamak zor ve masraflıdır. Bu bağlamda KOBİ'ler için İKB'nin çok zor ve

masraflı olması doğal karşılanmalıdır. Daha ileride yapılan masrafların neticesi KOBİ'nin sektörde elde edeceği "sektör öncülüğü" daha ağır bir sorumluluğa itecektir. Kuşkusuz bu sorumluluğun merkezinde verimlilik, benzersizlik, içsel tutarlılık, artan getirilerin açıkça değerlendirilmesi olacaktır.

KOBİ'lerin iş konseptinde zenginlik yaratabilmesi, müşterilerin kendilerine sunulan yararları verdikleri değerin bu yararları sağlamak için gerekli maliyeti aşması anlamında verimli olması gerekir. Bu noktada KOBİ'lerin sermayeyi, hayati fiziksel kıymetleri, zamanı ve bilgiyi sürekli, sistemli ve dikkatli bir şekilde yönetmesi beklenir. Ancak, KOBİ'lerin yönetsel anlamda yetersizliklerini gidermesi, kaynakların etkin yönetilmesini olanaklı kılacaktır. Ayrıca, KOBİ'lerin mevcut ve yaratmaya çalıştıkları iş konseptleri ne kadar birbirine yakınlaşırsa, ortalamanın üzerinde kâr elde etme şansı da o ölçüde azalmaktadır. Bu nedenle KOBİ'ler tasarlama ve uygulama açısından bütünsel benzersiz bir iş konsepti yaratmayı hedeflenmesi gerekir. Bu beklentiyi, müşterilerin değer algısı eklenmesi ile bir üst düzeye yükselir. KOBİ'lerin bunları karşılaması için, yenilik içeren ve benzersiz girişimlerin doğru planlanması ve değerlendirilmesi gerektiği açıktır. Bir iş konsepti ancak bütün bileşenlerinin birbirini eklediğinde anlamlı olur ve yarar sağlar. Buna yönelik bütünsel iş konseptinin içsel tutarlılık taşıması, yani bütün parçaları aynı amaç doğrultusunda işlemesi gerekir. Süreçte, içsel tutarlılığın bozulması halinde işin kârlılık düzeyi düşer. O nedenle KOBİ'ler, bir işin kârlı olup olmayacağı konusunda, artan getiri sağlama, stratejik ekonomiler yaratma ve stratejik esneklik sağlama olanaklarını araştırması gerekir. Tüm bunlardan önce, rekabetçi cesaretleri, erken davranma ve rekabette ilk kazanan olma/daha büyük olma şansını belirleyecektir.

Türkiye KOBİ'ler için İş Buluşçuluk Konsepti Rejim Önerisi

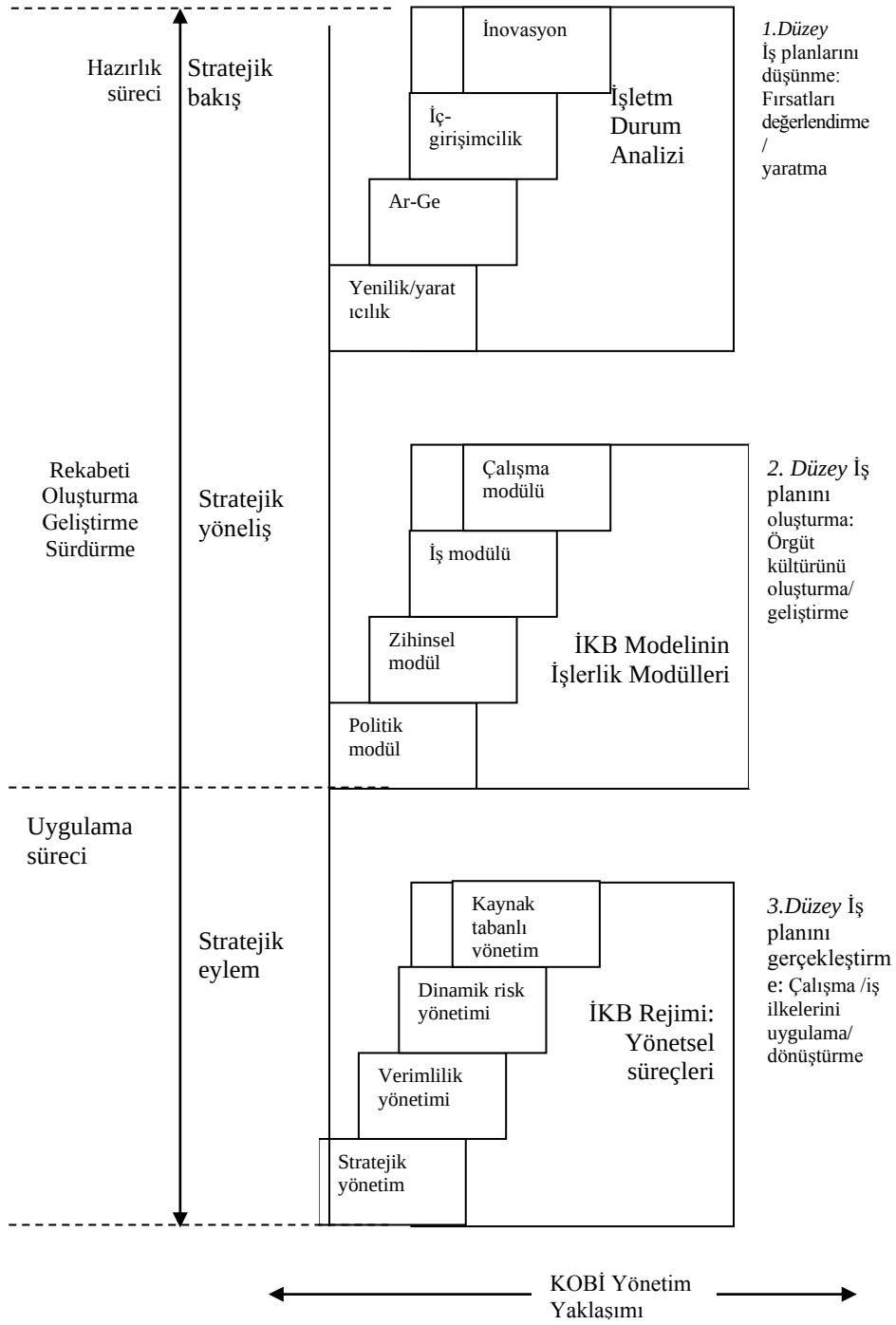
Türkiye KOBİ'leri için İBK rejimi, yeni fırsatları değerlendirme ve yaratma ekseninde düşünülebilir. Bu eksende riskin yönetilmesi ve sağlıklı iş planlaması öncelikli süreçlerdendir. KOBİ'ler için İKB, yeni ürün, yeni pazar, yeni süreçler, yeni fırsatlar ve yeni stratejik yönelim demektir. (Bkz. Peters, 2005) Ancak bunun için başta KOBİ'lerin kendi kaynaklarını, yeteneklerini, becerilerini ve yetkinliklerini değerlendirmesi; yeni gelişen rekabet koşullarına bağlı tehditleri ve tehlikeleri göz önüne alması gerekir. Bunun için *stratejik yönetim* bilgisinin (-KOBİ'ler açısından işlerlik kazandırılması ile hazırlık sürecinin gerek koşulları sağlanmış olur. (Bkz. Taşçı, 2007)

KOBİ'lerin *rekabeti oluşturmak, geliştirmek ve sürdürmek* için modellenen rejim önerisi, 3 düzeyli ve 2 boyutlu bir "*KOBİ yönetim yaklaşımı*"nı içerir. Hazırlık boyutunda, stratejik bakış ve stratejik yöneliş KOBİ'lerin İKB'na ilişkin iş planlarını tasarlama ve oluşturma düzeylerini niteler. KOBİ'lerin İKB'na ilişkin temel işlevsel faaliyetleri yenilik/yaratıcılık, Ar-Ge, iç-girişimcilik ve inovasyon süreçleri İKB için stratejik bakışın ne olduğu ve ne

olması gerektiğini belirlemede yardımcı olur. Buna göre genel olarak Hamel tarafından verilen İKB modelinde söz edilen süreçlere (-temel, destekleyici ve bağlayıcı süreçlere, işlerlik kazandırmaya ilişkin modül KOBİ'lerin stratejik yönelişini niteleyecektir. Bu, 2. düzeyde iş planının yazılması ile yeni örgüt kültürünün oluşturulmasını ve geliştirilmesini sağlamaya dönük ele alınır. 3. düzey iş planında öngörülenleri gerçekleştirmeye ve dönüştürmeye ilişkin stratejik eylemleri kapsar. Bunlar her KOBİ düzeyi için ayrıntılandırılabilir genel yönetsel süreçleri kapsar. Stratejik yönetim, verimlilik yönetim, dinamik risk yönetimi ve kaynak tabanlı yönetim süreçleri aynı zamanda uygulama sürecinin etkinliğini belirleyecektir. Uygulama sürecinin etkinliğinde daha önceki aşamalarda belirlenen çalışma/iş ilkeleri doğal bir denetim ölçütü olacaktır. Burada önemli olan denetim etkinliği için doğru ölçütlerin değerlendirilmesi ve denetimin hakkıyla yapılmasıdır. Bu anlatıma bağlı olarak İKB rejim önerisi için 2. düzeyde belirlenen 4 ayrı modülün öncelikle değerlendirilmesi yararlı olacaktır. Bu modüller İKB önünü aşmak ya da KOBİ'ler için bir yol haritası sunma açısından değerli görülmelidir. (Bkz. Hamel, 2000: 184)

- *Çalışma modülü*: Bu modül çalışanların örgütsel davranışlarını ve tarzlarını ifade eder. Yani nasıl örgütlendiklerini, ne yaptıklarını, nasıl bir ilişki ve iletişim içinde olduklarını ve hangi süreçlerle bunları gerçekleştirdiklerini gösterir.
- *İş Modülü*: Bu modülde iş ile ilgili tercihler değerlendirilir. Bu tercihler, her düzeyde işletmenin iş konseptine ilişkin bilinçli/bilinçsiz tüm tercihleri içerir.
- *Zihinsel modül*: Örgütün iş bağlamında sektörde başarının itici gücüne olan inanç ve tutumları ifade eder. Özellikle müşteriye sunulacak ürün/hizmet paketlerine ilişkin sert ve katı görüşleri kapsar.
- *Politik modül*: İşletmenin özellikle zihinsel modülünü harekete geçirme noktasında yetki ilişkilerini kapsar. Üst yönetimin/yöneticinin davranış ve düşüncesi politik modülü, dolayısıyla İKB belirleyici olur.

KOBİ'ler için bu 4 modülün başarılı bir şekilde işletilmesi kusursuz bir uyumdan ziyade, eşleştirilmiş bir harekâtı gerektirir. Çünkü uyum yeninin ve alternatiflerin üretilmesini ve aykırılığa izin verilmesini önler. Ancak zihinsel modül ile iş modeli arasında uyumsuzluğun yaratılmaması gerekir. Politik modül zedelenmeden zihinsel modülleri değiştirecek stratejilere her zaman ihtiyaç olacaktır. Kaldı ki, İKB için geniş anlamda bir mutabakat sağlanması gerekir.

Çizim 2: İKB için Rejim Öneri Modeli©

Bu bağlamda KOBİ'ler için İKB rejim önerisi bu 4 ayrı modül ekseninde uygulamaya dönük olarak genel yönetsel süreçler/ana konsept ve temel eylem listesi aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

Tablo 3: KOBİ'ler için Rejim Önerisi Modül Özeti

Modül	Rejim ifadesi	Açıklama	Ana konsept ve temel eylem listesi
Çalışma modülü	Koalisyon oluşturma	İşlerin istendiği şekilde yürütülmesi ve fırsatlardan etkin olarak yararlanmak için kapsam içi ve kapsam dışı işbirliğinin yapılması. İşletmenin geleceğine yön verecek çalışma modülü, şebeke tarzı bir çalışmayı ve birlikte çalışma olanaklarının araştırılmasını sağlayacaktır.	<i>Ana Konsept: Verimlilik yönetimi</i> Buluşçuluk liyakatı ve katkıya dayalı terfi. Esnek iş tanımları.
İş modülü	Manifesto yazma	Bu yazılan manifesto iş yapma konusunda bir bağlayıcılık taşıyacağından, yapılan işe dönük olarak tüm iş taraflarının ihtiyaçlarının, özlemlerinin ve inançlarının seslendirilmesi. Böylece eylemsellikte açıklık kazanılmaya çalışır. Geniş çerçeveli bir tavsiye tercihi, fırsatları değerlendirme olanağı verecektir.	<i>Ana Konsept: Dinamik risk yönetimi.</i> Müşterilerle gönül bağı oluşturacak ürün/hizmet paketi üretimi. Dış kaynak kullanımı.
Zihinsel modül	Entelektüel zenginliği yaratma ve kullanma	Zenginlik yaratma konusunda yeni fikirlere, görüş ve yaklaşımlara dönük çalışmaların desteklenmesi. İşletmede insan ve insana ilişkin kaynakların, becerilerin ve yeteneklerin katkı sağlamaya ilişkin açığa çıkarılması, kişisel sınırsızlıkların örgütsel sınırlar içinde kullanılmasını sağlayacaktır.	<i>Ana Konsept: Kaynak tabanlı yönetim.</i> İş bir para kazanma alanı değil, bir uğraş olarak ele alma. Bilgileri, deneyimleri ve hayalleri paylaşılma ve iç-girişimcilik.
Politik modül	Vizyon geliştirme	Dünyada neler olduğunun, hangi değişimlerin/dönüşümlerin belirlendiğini ve bunlardan hangilerinin kullanılabileceğinin araştırılması. Ancak, buna yönelik durumun öncelikle değerlendirilmesi ve bakış açısının tutarlılığı beklenir. Yoksa vizyon illüzyondan öteye gidemez.	<i>Ana Konsept: Stratejik yönetim.</i> Mümkün olan en üst noktada iddialı büyüme hedefleri. Değer temellilik ve ağ ekonomisi.

Kaynak: Hamel, 2000a'den yararlanılarak tarafımızdan değerlendirilmiştir.

Modellenen rejim önerisinin denetlenmesinde; (a) *İlkeleri birbirini destekleyici biçimde düzenlemek* (müşteri hizmetlerini zenginleştirmek, değişimi/belirsizliği yönetmek, kaynakları çoğaltmak, rekabet için yeniden yapılandırmak), (b) *Misyonu bildirmek ve paylaşımı kolaylaştırmak* (müşteriye değer üreten çözümler üzerinde durmak, değişime açık ve hazır olmak,

kaynakların değer yaratma kapasitesini artırmak, işte/çalışmada ortaklığı bir seçim stratejisi haline getirmek gibi), (c) *Stratejik yönelişi sürekli değerlemek* (etkin sorun çözümleri üretmek, iç-girişimciliği desteklemek, müşteri ile işbirliği sağlamak, esnek uygulamalar gözetmek, çalışanları güçlendirmek, sosyal ve entelektüel organizasyonları teşvik etmek, ekip çalışmasını geliştirmek ve bilgiyi yönetmek gibi) gerekir.(Bkz. www.exper.net.tr) Söz konusu çalışmalar, İBK modeli ve süreçleri içerisinde yeni iş konseptlerinin bulunmasına/oluşmasına destek vererek, rakiplerden daha avantajlı duruma geçiş olanağı verecektir.

Sonuç Yerine Modelin Uygulama Koşulları

İKB yönelik Türkiye KOBİ'lerinin, önerilmiş İBK rejimi ve ana süreçlerin gerçekleştirilmesi için şu kritik uygulama koşullarının öncelikle değerlendirilmesi beklenir:

- *KOBİ yönetim yaklaşımı*: Değişimi yakalamak ve değişimde yeni görevler ve roller almak için, sonuçlara yönelik çalışma, müşteri ihtiyaç ve isteklerine odaklılık, süreçlere ve verilere dayalılık, sürekli gelişme, öğrenme ve liderlik paylaşımı, toplam sorumluluk gibi bir dizi çalışmanın yapılması beklenir. Böylece KOBİ'lerin “*kendini sürekli geliştirme felsefesi*” gerçekleştirilmeye çalışılır. (Bkz. Çetindamar ve diğerleri, 2007)
- *İş buluşçuluk sistemi*: Yüksek performanslı bir İBK sisteminin özünde önce iş modellerini belirleme, ardından yapma ve yeniden kurma kapasitesi yatar. İş modelinin belirlenmesinde KOBİ'ler öncelikle stratejisinin genel hedefini, hangi alanda rekabete girdiğini ve rekabet yaklaşımının rakiplerine göre nasıl bir farklılık taşıdığını belirlemelidir.
- *İşletme içi buluşçuluk bildirgesi*: Bu bildirge içinde temel olarak çalışanların bir ortak olarak, yaratıkları konspetlerin kontrol edilebilir mülkiyetine ve sorumluluklarına sahiptir. Buluşlarının değer taşıma sorumlulukları tüm çalışanların omuzlarındadır. Çalışanların iş geleceği endişesi taşımadan, uzun vadeli hedefler için çalışabilmesi ve kendi kendilerini yönetmesi sağlanmalıdır. (Bkz. Pinchot, Pinchot, 1998: 20)
- *Hayal mühendisliği*: İş modelini ve kendini tanımlayan KOBİ yöneticileri, buluşçuluk için hayal mühendisliği olanağı yaratmalıdır. Hayal mühendisliği soyutu somuta dönüştürme konusunda her türlü düşüncüyü olumluluk perspektifinde değerlendirerek süreçleme fırsatı sağlar. Bunun için KOBİ'lerin değerli ve ekonomik olarak dönüşebilecek hayalleri süreçlemesi beklenir. Süreçlemede ciddiyetten ve disiplinden uzaklaşmamak ve kararlılığı bozmamak gerekir. (Bkz. Papatya, 1997)

Ayrıca, *toplam yaratıcılık* konusunda çaba göstermek gerekir. (Tanner, 1999: 21-22)

- *Kaynak tabanı envanteri*: İşletme iş konseptini belirlerken, rekabete dönük kaynak tabanı envanterini çıkarmalıdır. İşletme temel yetenekleri, becerileri, yetkinlikleri; bilgileri, sahip olduğu markalar, patentler gibi unsurları ve bu yönde gerçekleştirdikleri faaliyetler işletmenin kaynak tabanını oluşturur. Burada yaratıcı beceriyi aramak temel olmalıdır.(Bkz. Robinson, 2003)
- *İş bileşenleri*: İşletmenin müşteriye nasıl ulaştığı, onların yararına kullanılan bilgileri, müşteriyle arasındaki etkileşimin niteliği, fiyatlandırma metodu da iş modeli bileşenleri arasındadır. Müşterilere değer yaratmak ve bütünsel iletişim sistemleri içinde çalışmalarını gerçekleştirmek gerekir.
- *Değer şebekesi*: Bir iş modeli belirlemede değer şebekesi, tedarikçiler, partnerler ve koalisyonlardan oluşan ortak iş yapma ağını nitelemelidir. Ortak iş yapma ağı, beraberinde ortakyaşar bütünde rakip olma yerine tamamlayıcı olma düşüncesini geliştirecek, birlikte değer yaratma perspektifi oluşacaktır.
- *Benzersizlik ve Farklılaşma*: Yapılmayana yapmak, düşünülmeeyeni düşünmek, görülmeyeni görebilmek, sonuçta bulunmayanı bulabilmek ve bunu yaparken, eskiyle, tabularla, kurallarla, kalıplarla, sınırlarla yüzleşmek gerekir. Cesaret ve sorumluluk, bilgi, beceri, kapasite ve düşünce gücü gerektiren bir çabayı içerir. Ancak, birçok KOBİ “bildiği işi yapma” inancına sahiptir. Kuşkusuz bilinen işi geliştirmek en akıllı seçimdir. Ne var ki İKB’de “bilinen iş” kavramı, diğerlerinden benzersiz yeniye üretme olanağını zayıflatır ve farklılaşmayı önleyecektir.
- *Örgüt Kültürü*: İKB, var olanı geliştirme, tamir etme gayreti veya var olanı yeniymiş gibi gösterme çabası değil, benzeriz ve farklı olanı bulma işidir. Bunun için İKB’ne sınır koymak doğru yaklaşım gözükmez. Ancak çok karmaşık süreçleri netleştirme konusunda oluşacak sorunları hedefe odaklı sınırsız düşünebilme ile aşmak mümkündür. Oluşturulması gereken örgüt kültüründe sınırsızlığı sınırlamak, sınırların dışına çıkmak değil, bizi sınırlayanları sınırlamak üzerinde olmalıdır.
- *Müşteri ötesi yaklaşım*: KOBİ’lerin müşterinin ihtiyacını karşılamaya dönük çalışmaktan daha öte, ihtiyaçları yaratması gerekir. Bunun için müşterinin bütün yönleri ile tanınması gerekir. Yanı sıra, işletme çalışanlarını ve rakiplerini de bu kapsamda değerlendirmelidir. Örgüt kültürünü müşterinin ihtiyacı ile eşleştirmek, buluşu bir ihtiyaç olarak sunabilmek ve buluşun ihtiyacı ile birlikte ortaya koymak gerekir. Aksi halde bu yarım kalmış/tamamlanmamış bir buluş olur.

Zor ve çetin bir süreç olarak İKB'nu Türkiye KOBİ'lerinin gerçekleştirmesi ve izlenen yola düşme sorumluluğu yüksektir. Ancak bu yaklaşımı salt anlamda sorumluluk değil, varlık nedeni olarak düşünmek gerekir.

KAYNAKLAR

1. Alvarez, S.A., Busenit, L. W. (2001), "The Entrepreneurship of Resource Based Theory", **Journal of Management**, 27: 755-775.
2. Arat, M. (1998), **Yönetimin Yazılı Olmayan Kuralları**, İstanbul: Mavi Ya.
3. Ardichvili, A., Cardoza, R.(2003), "A Theory of Entrepreneurial Opportunity Identification and Development", **Journal of Business Venturing**, 18: 105-123.
4. Aygören, H. (2009), **İnovasyon Yönetimi**, İstanbul: ISO Ya. No. 2009/3
5. Barker, Alan (2001), **Yenilikçiliğin Simyası** (çev. Ahmet Kardam), İstanbul: MESS Ya. No.391.
6. Barney, J. B. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", **Journal of Management**,17(1): 99-120.
7. Besler, S. (2002). "Rekabet Üstünlüğü Nasıl Elde Edilir?", **Anadolu Üniv. İİBF Dergisi**, C. XVIII, S. 1-2: 35-45.
8. Bono, E. (1996), **Rekabet Üstü** (çev. Oya Özel), İstanbul: Remzi Kitabevi.
9. Coade, N. (2002), **Her Koşulda Yaratıcı Olmak** (çev. Aydın Ekim Savran), İstanbul: Epsilon Ya. Akıllı Stratejiler No. 4.
10. Cornwall, J. R., Perlman, B. (1990), **Organizational Entrepreneurship**, New Jersey: Irwin Homewood.
11. Çetindamar, D. ve diğerleri (2007), **KOBİ Yönetim Yaklaşımı**, İstanbul: ISO Ya. No. 2007-06
12. Dericioğlu M. K. (2007), **Fikri Haklar Kılavuzu**, İstanbul: ISO Ya. No. 2007-10
13. DPT (2007), **KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı (2007-2009)**, <http://ekutup.dpt.gov.tr/esnaf/kobi/strateji/2007.pdf>
14. Drucker, P. F (1992), "The New Society of Organizations", **Harvard Business Review**, (September-October): 94-103.
15. Drucker, P. F (2002), "The Discipline of Innovation", **Harvard Business Review**, (August): 94-103.
16. Drucker, P. F. (1999), **21. Yüzyıl için Yönetim Tartışmaları** (çev. İrfan Bahçıvangil, Gülenay Gorbon), İstanbul: Epsilon Ya.
17. Eren, E. (1980), **İşletmelerde Yenilik Politikası**, İstanbul: İstanbul Üniv. Ya. No. 2884/127-4, Formül Matbaası.
18. Ferreira, J.(2001), "Corporate Entrepreneurship: A Strategic and Structural Perspective", **New England Journal of Entrepreneurship**, 4 (2): 59-71.
19. Freeman, C., Soete, L. (2003), **Yenilik İktisadı** (çev. Ergun Türkcan), Ankara: TÜBİTAK Ya. Akademik Dizi No. 2.
20. Güleş, H. K., Bülbül, H.(2004), **Yenilikçilik**, Ankara: Nobel Ya. No. 328/92.
21. Hamel, G. (2000a), **Devrimin Başına Geçin** (çev. N.Elhüseyni), İstanbul: BDZ Ya.
22. Hamel, G. (2000b), "Leading the Revolution", **Strategy/Innovation/Wealth Creation**, No. 102 (November): 1-8.
23. Hamel, G. (2001), "Bilgi Stratejisi", **Executive Excellence**, Y. 5, S. 55(Ekim): 15.
24. Hamel, G., Prahalat, C.K. (1994), **Geleceği Kazanmak** (çev. Zülfü Dicleli), İstanbul: İnkılap Ya.
25. ISO-KATEK, **Yenilikçilik ve Ar-Ge Destekleri**, İstanbul: ISO Ya.No. 2007-14
26. Koçel, T. (1998), "Girişimcilik, ama Hangisi?", **Executive Excellence**, Y. 1, S. 10(Ocak): 17-18.

27. Krogh, G, Ichijo, N., Nonaka, I. (2002), “Yaşama ve ilerleme Stratejisi” **Executive Excellence**, Y. 6, S. 67(Ekim): 22-23.
28. Kuratko, D. F., Montagno, R. V., Hornsby, J. S. (1990), “Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for Effective Corporate Entrepreneurial Environment”, **Strategic Management Journal**, 11: 49-58.
29. Naktiyok, A.(2004), **İç Girişimcilik**, İstanbul: Beta Ya.
30. Papatya, G. (1997), “İşletme Verimliliğini Geliştirme ve Küresel Rekabet Önceliklerinden Hayal Mühendisliği”, **MPM Verimlilik Dergisi**, 1997/4: 33-46.
31. Papatya, G. (2004a), “Üçüncü Binyıla Hazırlık: Geleceğin İnşası için Harekât Araştırmaları”, **Karizma Dergisi**, Y. 5, S. 19 (Temmuz-Ağustos-Eylül): 113-125.
32. Papatya, G. (2004b), “Zayıf Adama Konfeksiyon Elbise: Ne Kadar Çekici kılar? KOBİ'ler için Yeni Politika Üretme Platformunu Araştırmak”, **Finansal Form Girişimcilik eki**, 29-30 Mayıs 2004 Cumartesi-Pazar, Y. 8, S. 2601/55 (Haziran): 8-9.
33. Papatya, G, Papatya, N. ve Hamşioğlu, A.B. (2006), “KOBİ'lerde İç-Girişimcilik Yönelimi: İç-Girişimciliği Detsekleyecek Altyapı Çalışmalar Üzerine Uygulama”, **17-18 Kasım 2006 3. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi**, Kültür Üniversitesi, İstanbul: 239-252.
34. Papatya, N, Papatya, G. ve Hamşioğlu, A.B. (2007), “KOBİ'lerin Rekabette Meydan Okuma Stratejileri: Sürdürülebilir Yenilik ve Pazarlama Yeteneklerinin Yapılandırılması”, **7-8 Aralık 2007 İstanbul Kültür Üniversitesi 4. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Bildirisi**: 425-434.
35. Papatya, N. (2007). **Kaynak Tabanlı Görüş: Kavramsal ve Kuramsal Yaklaşım**. Ankara: Asil Ya., B. 2.
36. Peters, T. (2005), **İşinizi Yeniden Yaratın** (çev. N. Miller), İstanbul: By Ya.
37. Pinchot, G., Pinchot, E. (1998), “Şirket içi Girişimcilik Bildirgesi”, **Executive Excellence**, Y. 2, S. 20(Kasım): 20.
38. Pitt, L., Berthon, P., Morris, M. (1997), “Entrepreneurial Pricing: The Cinderella of Marketing Strategy”, **Management Decision**, 35 (5): 344-350.
39. Robenson, K. (2003), **Yaratıcılık: Aklın Sınırlarını Aşmak** (çev. Nihal Geyran Koldaş), İstanbul: Kitapyayinevi No. 21/8.
40. Posney, J. (1998), **Ortakyaşar İnsan** (çev. İsmet Birkan), İstanbul: Telos Ya. No. 114/002.
41. Putzier, J. (2002), “Yenilik Reçetesi”, **Executive Excellence**, Y. 6, S. 65(Ağustos): 19-20.
42. Sungur, N. (1997), **Yaratıcı Düşünce**, İstanbul: Evrim Ya.No. 54/6.
43. Tanner, D. (1999), “Toplam Yaratıcılık”, **Executive Excellence**, Y. 2, S. 22(Ocak): 21-22.
44. Taşçı, T. (2007), **Yeni İş Geliştirme Kılavuzu**, İstanbul: ISO Ya. No. 2007-09
45. Thomas A. S. (1997), **Entelektüel Sermaye Kuruluşlarının Yeni Zenginliği** (çev: Nurettin Elhüseyni), BZD Ya., 1997.
46. Thompson J.L. (1999), “A Strategic Perspective of Entrepreneurship”, **International Journal of Entrepreneurial Behavior&Research**, 5(6): 279-296.
47. Timur, S. (2002), “Globalleşme ve Getirdiği Farklı Rekabetler”, **Executive Excellence**, Y. 6, S. 67(Ekim): 13-14.
48. Toffler, A. (1996), **Şok: Gelecek Korkusu** (çev.. Selami Sargut), İstanbul: Altın Kitaplar Ya.
49. TPE, **TPE Stratejik Planı [2007-2011]**
<http://www.tpe.gov.tr/TurkPatentEnstitusu/SP0711.pdf>
50. Turock, A. (2002), “Stratejik Yenilik Yaklaşımı”, **Executive Excellence**, Y. 6, S. 65(Ağustos): 15-16.
51. Zahra, S., Garvis, D.(2000), “International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Moderating Effect of International Environmental Hostility”, **Journal of Business Venturing**, 15: 469-492.
52. Zahra, S., Neubaum, D., Huse, M. (2000). “Entrepreneurship in Medium-Size Companies: Exploring The Effects of Ownership and Governance Systems”, **Journal of Management**, 26 (5): 947-976.
53. www.exper.net.tr/carparate/arsiv/kurumsalceviklik3.htm. 06.04.2003.
54. www.kosgeb.org.tr

Summary

DEVELOPMENT OF BUSINESS MEETING CONCEPT IN SMEs: NEW PROPOSAL ON BUSINESS MEETING REGIME TO THE TURKISH SMES

Gurcan PAPATYA

(Suleyman Demirel University, Turkey)

Nurhan PAPATYA

(Suleyman Demirel University, Turkey)

İntigam BESHİROV

(Khazar University)

Small and medium-sized enterprises (SMEs) try to be competitive, to gain competitor superiority or to beat their competitors. From this viewpoint, the background and suggestions of the competitors cross in the same way or they do not propose a new idea. In this case, all works and efforts look like rowing against the tide. Nevertheless, SMEs have opportunities and moments to develop the Notion of Work Conception (NWC), in order to be distinctive from others.

The aim and the subject of this research are to assess the Turkish SMEs having the opportunities and moments to develop the NWC. To be the competitor, provide the competitor superiority, and be above the competition it is necessary to develop the NWC and to make new inventions. Our aim is to give a presentation for improvement and widespreading of the business administration consciousness in Turkey in the future.

Keywords: Business Meeting Concept, Competition, New Meeting Regime, Turkey SMEs.