

**T.C.
MİMAR SİNAN GÜZEL SANATLAR ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**TASARIM VE STRATEJİ İLİŞKİSİNİN TÜKETİCİ ELEKTRONİK ENDÜSTRİSİ
ÜZERİNDEN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İlgım EROĞLU

Endüstri Ürünleri Tasarımı Anabilim Dalı

Endüstri Ürünleri Tasarımı Programı

Tez Danışmanı: Yard. Doç. Dr. H. Tengüz ÜNSAL

HAZİRAN 2011

Ilgım EROĞLU tarafından hazırlanan TASARIM VE STRATEJİ İLİŞKİSİNİN TÜKETİCİ ELEKTRONİK ENDÜSTRİSİ ÜZERİNDEN İNCELENMESİ adlı bu tezin .yükek lisans tezi olarak uygun olduğunu onaylarım.

H. Tengüz ÜNSAL
Tez Yöneticisi

Bu çalışma, jürimiz tarafından Endüstri Ürünleri Tasarımı Anabilim Dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan: _Yard. Doç. Dr. H. Tengüz ÜNSAL_

Üye : _Prof. Dr. Oğuz BAYRAKÇI_

Üye : _Yard. Doç. Dr. Ayşe COŞKUN ORLANDI_

Üye : _Prof. Dr. Süha ERDA_

Üye : _Prof. Dr. İlhan ERHAN_

Bu tez, Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü tez yazım kurallarına uygundur.

İÇİNDEKİLER

| | |
|---|-------------|
| ÖNSÖZ | v |
| ÖZET | vi |
| SUMMARY | vii |
| ÇİZELGE LİSTESİ | viii |
| ŞEKİL LİSTESİ | ix |
| RESİM LİSTESİ | x |
| | |
| 1. GİRİŞ | 1 |
| 1.1. Giriş ve Çalışmanın Amacı | 1 |
| 1.2. Strateji Nedir? | 2 |
| | |
| 2. STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI | 3 |
| 2.1. Stratejik Yönetimin Tanımı | 3 |
| 2.2. Stratejik Yönetim ile İlgili Temel Kavramlar | 3 |
| 2.2.1. Misyon ve Vizyon | 3 |
| 2.2.2. Hedef, Amaçlar ve Plan | 4 |
| 2.2.3. Strateji, Taktik ve Politika | 4 |
| 2.3. Stratejik Yönetime Farklı Bakış Açılıarı | 5 |
| 2.3.1. Temel Stratejik Yönetim Modeli | 5 |
| 2.3.2. Mintzberg'in Belirsiz Çevrelerde Oluşan Stratejiler Yaklaşımı | 6 |
| 2.3.3. D'Aveni'nin Yüksek Belirsizlik ve Aşırı Rekabetin (Hiper-Rekabet) Olduğu Sektörlerde Stratejik Manevralar Modeli | 7 |
| | |
| 3. STRATEJİ VE TASARIM İLİŞKİSİ | 10 |
| 3.1. Tasarım ve Stratejiyi Birleştiren Kavramlar | 10 |
| 3.1.1. Tasarım Yönetimi | 10 |
| 3.1.2. Tasarım Düşüncesi (Design Thinking) | 12 |
| 3.1.3. Tasarım Stratejisi | 15 |
| 3.1.4. Stratejik Tasarım | 17 |
| 3.2. Tasarım ve Stratejiyi İlişkilendiren Kavramların Birbirleriyle Olan İlişkileri ve Farklılıkları | 20 |
| 3.3. Tasarımın Stratejideki Rollerini | 22 |
| | |
| 4. TASARIM İLE İLİŞKİLENDİRİLEN KAVRAMLAR | 25 |
| 4.1. İnovasyon | 25 |
| 4.1.1. İnovasyon Kavramı ile İlgili Tanımlamalar | 25 |
| 4.1.2. İnovasyon Türleri | 28 |
| 4.1.3. İnovasyon Tasarım İlişkisi | 29 |
| 4.2. ARGE | 30 |
| 4.2.1. ARGE ile İlgili Tanımlamalar | 30 |
| 4.2.2. ARGE ve Tasarım İlişkisi | 32 |
| 4.3. Ürün Geliştirme | 32 |
| 4.3.1. Ürün Geliştirme ile İlgili Tanımlamalar | 32 |
| 4.3.2. Ürün Geliştirme Tasarım İlişkisi | 34 |
| | |
| 5. TASARIMI YÖNLENDİREN STRATEJİLER | 37 |
| 5.1. Temel Kurumsal Stratejiler | 37 |

| | |
|---|-----------|
| 5.1.1. Büyüme Stratejileri | 37 |
| 5.1.2. Durağan Stratejiler | 40 |
| 5.1.3. Küçülme Stratejileri | 41 |
| 5.1.4. Karma Stratejiler | 42 |
| 5.2. Rekabet Stratejileri | 43 |
| 5.2.1. Porter'ın Rekabet Stratejisi Anlayışı | 43 |
| 5.2.2. D'aveni'nin Hiper-Rekabet Ortamı Kavramı ve Stratejileri | 47 |
| 5.2.3. İnovasyon ve Rekabet Stratejilerini Birleştiren Çalışmalar | 49 |
| 5.3. İnovasyon Stratejileri | 53 |
| 5.3.1. İnovasyon Stratejisi Türleri | 53 |
| 5.3.2. İnovasyon Stratejisi Türlerinin Ürün Yaşam Döngüsü ile İlişkisi | 56 |
| 5.4. Stratejik Ortaklıklar | 62 |
| 5.4.1. Bilgi Kazanım Yöntemleri | 62 |
| 6. STRATEJİK FAKTÖRLERİNİN TASARIMA ETKİLERİNİN TÜKETİCİ ELEKTRONİĞİ FİRMALARI ÜZERİNDEN İNCELENMESİ | 65 |
| 6.1. Philips Firmasında Gözlemlenen Strateji ve Tasarım İlişkileri | 65 |
| 6.2. Apple Firmasında Gözlemlenen Strateji ve Tasarım İlişkileri | 70 |
| 6.3. Samsung Firmasında Gözlemlenen Strateji ve Tasarım İlişkileri | 73 |
| 6.4. Dell Firmasında Gözlemlenen Strateji ve Tasarım İlişkileri | 78 |
| 6.5. Kullanıcı Elektronik Pazarındaki Stratejik Çalışmalar ve Tasarımla İlişkileri | 80 |
| 7. SONUÇ | 83 |
| KAYNAKLAR | 86 |

ÖNSÖZ

Tezin hazırlanması sırasında yardım ve desteklerini esirgemeyen tez danışmanım Yard. Doç. Dr. Hızır Tengül ÜNSAL'a,

Tezi sürecinde için yardımlarını esirgemeyen aileme ve çalışma arkadaşlarıma,

Sonsuz teşekkürlerimle,

Ilgım EROĞLU
Haziran 2011

ÖZET

TASARIM VE STRATEJİ İLİŞKİSİNİN TÜKETİCİ ELEKTRONİK ENDÜSTRİSİ ÜZERİNDEN İNCELENMESİ

Sunulan bu çalışma, literatürdeki güncel teorik çalışmalar ile firmalar üzerinde yapılan çalışmalar üzerinden tasarımın kurumlarda uygulanan stratejik çalışmalarla olan ilişkisini irdelemeyi amaçlamaktadır.

Çalışmanın ilk bölümünde çalışmanın amaç ve içeriği ile birlikte strateji kelimesinin tanımlaması yapılmıştır. Takip eden bölümde stratejik yönetim kavramı tanımlanarak güncel olarak irdelenen Porter, Mintzberg ve D'aveni'ye ait stratejik yönetim yaklaşımları incelenmiştir.

Üçüncü bölümde ise tasarım kavramını teorik düzeyde strateji ile birleştiren kavram ve çalışma alanları incelenmiştir. Bu bölümde tasarım yönetimi, tasarım düşüncesi, tasarım stratejisi ve stratejik tasarım kavramları tanımlanmış, birbirleri ile olan ilişkileri ve birbirlerinden ayrıldıkları noktalar irdelenmiştir. Bölüm sonunda ise tasarım ve stratejinin anlatılan kavramsal çalışmalar üzerinden nasıl ilişkilendirildiği açıklanmıştır.

Dördüncü bölümde tasarım çalışma alanı ile ilişkileri olan ve strateji yönünden incelenmiş bazı çalışma alanları, bir sonraki bölüme temel oluşturma amacı ile tanımlanıp incelenmiştir. Bir sonraki bölümde ise kurumlarda tasarım çalışmalarını etkileyen kurumsal stratejiler, inovasyon stratejileri, rekabet stratejileri ve bilgi kazanım yöntemlerini etkileyen stratejik ortaklıklar incelenmiştir.

Altıncı bölümde tasarım ve strateji ilişkisinin uygulamadaki örneklemelerine yer verilmiştir. Örnekleme için tüketici elektroniği sektöründe faaliyet gösteren Philips, Apple, Samsung ve Dell firmaları seçilmiştir. Örnekleme yapılırken firmaların yapı ve stratejik araçlar olarak birbirlerine göre farklılık göstermelerine öncelik verilmiştir.

Sonuç bölümünde de teorik çalışmalar üzerinde yapılan incelemeler, firmalar üzerinde yapılan araştırmalarla birlikte yorumlanarak tasarımın kurumlarda uygulanan stratejiler için önemine değinilmiştir.

SUMMARY

OBSERVATION OF DESIGN AND STRATEGY RELATIONSHIP THROUGH CONSUMER ELECTRONICS INDUSTRY

This work aims to identify the relationship between design and strategy through up-to-date theoretical works and case studies done with consumer electronics companies.

In the first section of the study, the aim and content of this work is defined and strategy is defined as it is a key word. In the following section strategic management concept is defined and timely works of Porter, Mintzberg and D'aveni are told.

In the third section theoretical work on concepts and areas that combine design and strategy are told. In this section, design management, design thinking, design strategy and strategic design are defined. Also these concepts are examined through their similarities and differences. At the end of the section the link between design and strategy is explained through explained conceptual works.

In the fourth section areas that have connection with design and are studied through strategy frame are explained to create a base for the next section. In the next section corporate strategies, innovation strategies, competitive strategies and strategic alliances as a base for knowledge transfer are explained as they affect design in corporations.

In the sixth section case studies about design and strategy are exemplified. For exemplification firms that work on consumer electronics are selected; Philips, Apple, Samsung and Dell. Selection is done by considering corporations' difference on their infrastructure and strategic tools.

In the final section examination done on theoretical studies and case studies are concluded to stress importance of design in corporate strategies.

ÇİZELGE LİSTESİ

| | Sayfa No |
|---|-----------------|
| Çizelge 4.1. Trott'un inovsyon türleri tanımlaması tablosu..... | 3 |
| Çizelge 5.1. 7S uygulama tablosu | 7 |
| Çizelge 5.2. Ürün Yaşam döngüsüne göre pazarlama stratejileri | 15 |
| Çizelge 6.1. 7S uygulama tablosu | 7 |

ŞEKİL LİSTESİ

| | Sayfa No |
|--|-----------------|
| Şekil 2.1. Dış çevre diagramı | 3 |
| Şekil 3.1. Tasarım stratejisi çevresi..... | 7 |
| Şekil 4.1. Teknoloji ve inovasyon konumlaması | 15 |
| Şekil 4.2. Bütünsel tasarım süreci şeması | 7 |
| Şekil 4.3. İnovasyon yönetimi ve yeni ürün geliştirme ilişkisi | 15 |
| Şekil 5.2. Kabullenme eğrisinde kullanıcı türleri | 15 |
| Şekil 5.3. Kabullenme eğrisine göre strateji türleri..... | 7 |

RESİM LİSTESİ

| | Sayfa No |
|---|-----------------|
| Resim 6.1. Philips Endura ampul | 3 |
| Resim 6.2.Philips'in mobil ekran konsepti | 7 |
| Resim 6.3. 1998 yılında piyasaya çıkan iMac | 15 |
| Resim 6.4. İlk nesil iPod | 7 |

1-GİRİŞ

1-1 ÇALIŞMANIN AMACI

Bu çalışma, tasarım ve strateji arasındaki ilişkisinin güncel kaynaklar ve tüketici elektroniği sektöründen örneklemeler üzerinden incelenmesini amaçlamaktadır. Endüstri ürünlerimi tasarımı mesleğinin uygulaması endüstri ortamında yapıldığından çevre ve pazar şartlarından olduğu kadar kurum amaçları ve durumundan de etkilenmektedir. Kurumların amaçlarını belirleme ve bu amaca ulaşmada faydalandıkları bir araç olan stratejik uygulamaların tasarımı nasıl etkilediği ve tasarımın kurumdaki stratejilere ne şekilde katkıda bulunduğu incelenerek endüstri ortamının ve tasarımın karşılıklı etkileşiminin incelenmesi amaçlanmıştır.

Çalışmanın girişinde strateji sözcüğü etimolojik olarak açıklanmış ve sözlük anlamı ile tanımlanarak kelimenin kökeninin dayandığı kavramlar açıklanmaya çalışılmıştır. İkinci bölümde ise strateji kavramının kurumsal yönü açıklanmıştır. Bu bölümde stratejinin bileşeni olan ve çalışmada kullanılacak olan bazı kavramlar tanımlanırken, güncel stratejik yönetim kavramlarına da yer verilmiştir. Bu bölümde bahsedilen temel yaklaşımlar, çalışmada konu ile ilgili güncel örnekler incelenirken kullanılacaktır. Üçüncü bölümde ise strateji ve tasarımı birleştiren bazı kavram ve çalışma alanlarından bahsedilerek strateji ve tasarım arasındaki kavramsal ilişkiler irdelenecektir. Bu bölüm strateji ve tasarımın teorik olarak hangi kavramlar üzerinde birleştiğini ve iki kavram arasındaki kavramsal bağlantıları güncel yaklaşımlar üzerinden irdeleyen bir bölümdür. Çalışmanın dördüncü bölümünde ise tasarım ile süreç ve uygulama olarak ortak yönleri bulunan bazı kavramlar açıklanmıştır. İlerleyen bölümlerde bu kavramlarla ilgili kaynaklardan stratejik uygulamalar incelenirken faydalanılmıştır. Sonraki bölümde ise kurumlar içinde yer alan ve tasarıma etki eden stratejiler incelenmiş ve incelemeler yapılırken güncel yönetim, rekabet ve stratejik yönetim anlayışları ile bağ kurulmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın son bölümünde Philips, Apple, Samsung ve Dell firmaları üzerinde yapılan yakın tarihli çalışmalar vakalar halinde incelenmiştir. Her bir örnekte tasarımın kurumsal hedeflere ulaşmak için stratejiye nasıl yardımcı olduğu veya stratejiyi nasıl belirlediği tespit edilmeye çalışılmıştır. Bölüm sonunda ise vakalar arasındaki farklılıklar ve her vakada tasarımın oynadığı rol üzerine yorumlamalar yapılmıştır.

1-2 STRATEJİ NEDİR?

Strateji kelimesinin kökeni ile ilgili farklı tanımlamalara ulaşılabilsede de ortak kanı kelimenin kökeninin Yunanca'daki askeri terimlere dayandığıdır.

Etimolojik olarak strateji kelimesinin kelimesinin İngilizce'deki *stratagem* (savaş hilesi, oyun), *strategic* ve *strategist* kelimeleri ile birlikte Yunanca'daki “karargah kurmuş ordu” anlamındaki *stratos* ve “yol göstermek, yönetmek” anlamındaki *agein* kelimelerinin birleşimiyle oluştuğu belirtilmektedir. *Stratēgein* kelimesi “orduyu yönetmek” anlamına gelmektedir (Partridge, 2006).

Von Ghyczy verdiğ. ise Partridge tarafından yapılan tanımlamanın yanı sıra eski Atina'da “ordu kumandanı” anlamına gelen *strategus* kelimesini ve Roma tarihçilerinin bir kumandanın kontrol ettiği bölgeyi tanımlamakta kullandığı *strategia* kelimelerini strateji kelimesinin kökenlerini betimlerken kullanmıştır. Bu kaynakta *strategia* kelimesinin uzun süre coğrafik anlamını koruduğu ve ilk defa 1779'da Fransız askeri düşünürü Count Guibert tarafından bu kelimedenden *la stratēgique* kelimesinin türetilmesi ile günümüzdeki anlamıyla strateji kelimesinin doğduğu söylenmektedir (von Ghyczy ve diğ., 2001).

Türkçe kaynaklarda da kelimenin kökeni ile ilgili benzer ifadeler vardır ve stratejinin Latince'deki “yol, çizgi, nehir yatağı” anlamına gelen *stratum* kelimesinden de türemiş olabileceği savına yer verilmiştir. Kelimenin sözlük anlamı ise “bir amaca varmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatı” olarak tanımlanmıştır (Aktan, web).

Strateji kelimesinin sözlük anlamı ise Türk Dil Kurumu sözlüğünde “1. İzlem. 2. Bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askerî güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı, sevkulceş.” olarak geçmektedir (URL-1, 2011).

2- STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI

2-1 STRATEJİK YÖNETİMİN TANIMI

Stratejik yönetim, işletme kavramları çerçevesinde bir kurumun uzun dönem performansını belirleyen kararlar ve eylemler bütünü olarak tanımlanabilmektedir (Weelen & Hunger, 2006). Genel anlamdaki işletme yönetiminden farklı olarak burada şirketlerin uzun dönemdeki rekabet üstünlüğü, karlılığı ve şirketin yaşamının sürdürülebilmesi hedeflenmektedir.

Tanımlamadaki “uzun dönem” kavramı ise sektörlere bağlı olarak değişebilmektedir. Ürün yaşam döngülerinin hızlı olduğu bilişim ve bilgi teknolojileri alanında strateji 3-4 yıl gibi görece kısa dönemleri hedeflerken, ürünün doğal yapısı nedeni ile ormancılık sektöründe süre 20-30 yıl olarak belirlenebilmektedir (Ülgen & Mirze, 2010)

2-2 STRATEJİK YÖNETİM İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

2-2-1 Misyon ve Vizyon

Misyon temel olarak şirketin var oluş amacı olarak tanımlanmaktadır. Stratejik yönetimdeki en önemli fonksiyonu, stratejiler hazırlanırken ve alternatif stratejiler arasından seçim yapılırken yol gösterici nitelikte olmasıdır. *Vizyon* ise şirketin gelecekte olması istenilen durumun anlatıldığı bir kavramdır. İki kavram arasındaki temel fark misyonun mevcut bir amacı ifade edip o anki duruma ait bir veri olduğu, vizyonun ise ileride olması istenilen durumu ifade edip geleceğe yönelik bir kavram oluşudur (Ülgen & Mirze, 2010).

Bir misyon-vizyon örnekleme, Philips’in web sitesinden alıntılanmıştır;

Misyon; “Biz, anlamlı inovasyonların zamanında sunulması ile insanların hayatını iyileştiriyoruz”, vizyon ise “Karmaşıklığın hayatımızın her alanında yer aldığı bir dünyada biz dünyanın her yerine duyu ve basitlik sunmaya odaklanıyoruz. Biz bunu ürünlerimizin geçerli hedef kitleler tarafından kolaylıkla ve memnuniyetle kullanılmasını

sağlayarak ve insanlara anlamlı bir şekilde yardım eden ürünler olarak algılanması yolu ile gerçekleştiriyoruz. “ olarak verilmiştir.

2-2-2 Hedef, Amaçlar ve Plan

Amaçlar, temel olarak varmak istenilen sonuçları tanımlar. *Hedefler* de planlanan faaliyetlerin sonuçları olarak tanımlanmıştır. Hedefler eylemler olarak tanımlanmalıdır. Vizyon ve misyon örneğinde olduğu gibi amaç ve hedefler de birbirleri ile karıştırılarak kullanılmaktadırlar, ancak ikisi arasındaki fark hedeflerin daha ölçülebilir sonuçlara işaret ediyor oluşudur. Örneğin “karı artırmak” bir amaçtır, ancak “karı bir önceki seneye göre %10 artırmak” bir hedefdir (Weelen & Hunger, 2006).

Planlama amaçların belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli yol ve araçların tespiti olarak tanımlanır. *Plan* ise planlama süreci dahilinde amaçlara ulaşmak adına alınan kararlar toplamını kapsar (Ülgen & Mirze, 2010).

2-2-3 Strateji, Taktik ve Politika

Önceki tanımlamalardan farklı olarak yönetim anlamında *strateji* “rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu olarak tanımlanabilir” (Ülgen & Mirze, 2010). *Taktikler* de stratejiler gibi bir plan türüdür. Stratejilerden farkı stratejinin uygulandığı dönem içerisindeki ani değişimlere ayak uydurmak için alınan ve stratejinin hedeflediği sonuca doğrudan odaklanmayan kararlar oluşlarıdır (Ülgen & Mirze, 2010).

Politika ise, stratejinin oluşturulması ile uygulanması arasındaki bağlantıyı sağlayan, karar almada yol gösteren bir rehber niteliği taşımaktadır. Şirketler politikaları tüm çalışanların stratejiyi destekleyen faaliyetler içerisinde olmasını sağlama adına kullanılmaktadırlar (Weelen & Hunger, 2006).

2-3 STRATEJİK YÖNETİME FARKLI BAKIŞ AÇILARI

Stratejik yönetim zaman içerisinde önerilen farklı modeller olmuştur. Çalışmanın bu bölümünde, tezin asıl konusu olan stratejik tasarım ile kurumların strateji oluşturma şekilleri arasındaki bağlantılara referans gösterilecek modeller incelenmiştir.

2-3-1 Temel Stratejik Yönetim Modeli

Temel stratejik yönetim modeli, stratejinin kurumsal yapı içerisinde dört temel öge ile oluşturulduğunu varsaymaktadır. Bu ögeler;

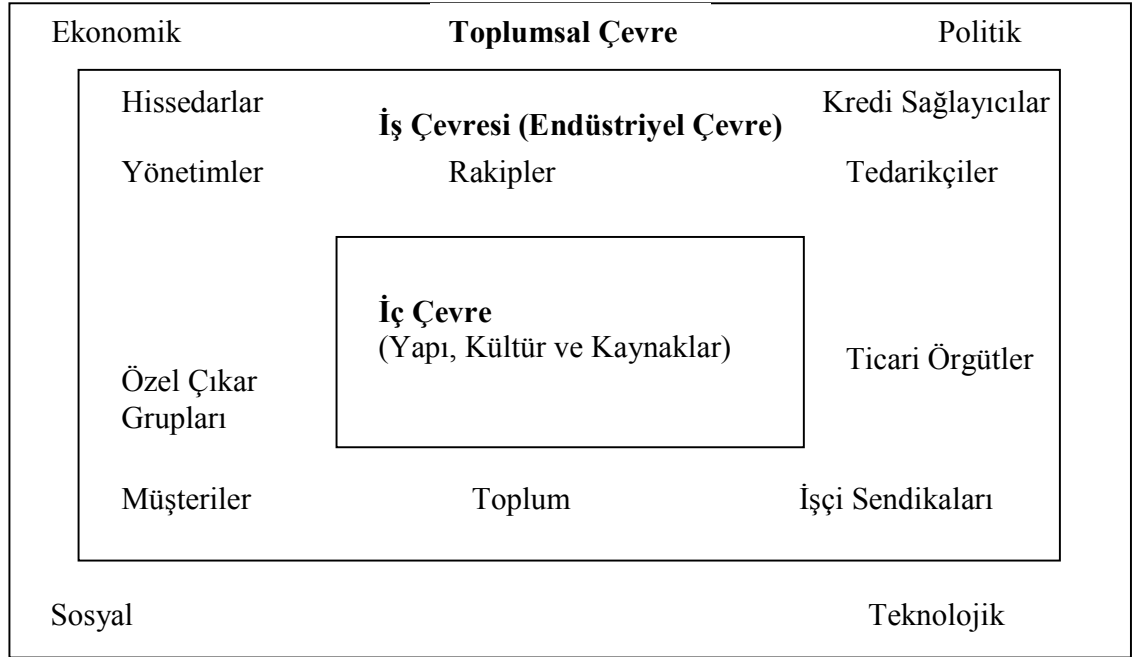
- Çevresel Tarama
- Strateji Oluşturma
- Stratejinin Uygulanması
- Değerleme ve Kontrol

olarak belirlenmiştir (Weelen & Hunger, 2006).

Çevresel tarama şirketin bulunduğu iç ve dış çevrelerden gelen bilgilerin gözlenmesi, değerlendirilmesi ve yayılmasıdır. Bu sürecin amacı şirketin geleceğini belirleyecek olan stratejik unsurların belirlenmesidir (Weelen & Hunger, 2006).

Strateji oluşturma kurumun misyonu, felsefesi, amaçları, politikaları ve kurumsal amaçlara ulaşma yollarını göz önüne alarak stratejik kararlar almayı kapsar. Bir strateji oluşturma organizasyonel pozisyonu yükseltmede ve sadece ulusal değil uluslararası alanda da rekabet üstünlükleri yaratmada önemli bir basamaktır (Alkhafaji, 2003).

Stratejinin uygulanması strateji ve politikaların program, bütçe ve prosedürler çerçevesinde uygulamaya konmasıdır. Programlar tek bir planın uygulanması için gerekli eylem ve adımları kapsar. Bütçeler programların şirkete mali olarak neye mal olacağını gösteren bir girdidir. Prosedürler ise belli bazı operasyonel görevlerin nasıl yürütüleceğini gösteren sistemlerdir (Weelen & Hunger, 2006).



Şekil 2.1. Dış çevre diagramı (Alkhafaji, 2003; Weelen & Hunger, 2006)

Değerlendirme ve kontrol, stratejik planlamanın organizasyonun amaçlarına uyduğunu değerlendiren sistemlerle ilgilidir. Değerlendirme öngörülen sonuçların gerçekleşen sonuçlarla karşılaştırılmasıdır. Stratejik yönetim organizasyonu bir bütün olarak ele alır ve bunu yaparken çevreyi de hesaba katar (Alkhafaji, 2003).

2-3-2 Mintzberg'in Belirsiz Çevrelerde Oluşan Stratejiler Yaklaşımı

Mintzberg, 1990 yılında yayınlanan makalesinde “tasarım okulu” yaklaşımları üzerinden temel stratejik yönetim modelinin kurumsal yapı içerisinde tepeden tabana doğru inen yapısına eleştiriler getirmiştir (Mintzberg, 1990).

Mintzberg yazısında strateji oluşturma modellerindeki stratejinin kontrollü ve bilinçli bir aktivite oluşu, icra kurulu başkanının baş stratejist olarak görülüşü, stratejilerin basit ve gayri resmi yollardan üretilmesi gerekliliği, yaratıcı tasarlama süreci sonunda eşsiz olarak ortaya çıkmaları gerekliliği, bu tasarım süreci sonucunda çıkan stratejilerin tam olarak formüle edilmiş olacağı, herkes tarafından anlaşılabilir kadar basit ve kolay uygulanabilir olma gerekliliği ön kabullerini eleştirmiştir (Mintzberg, 1990). Mintzberg'in bu modele temel eleştirisi sürecin “öğrenilir” olmasından ziyade “kavram oluşturma”ya yönelik olmasıdır. Mintzberg makalesinde kurumun temel rekabet

unsurlarını, zayıflıkları, üstünlükleri ve dış çevredeki fırsatların kavramsal olarak belirlenebilir olmasından ziyade öğrenilir olduğunu savunmaktadır. Makalede her strateji uygulaması değişimi de beraberinde getirdiğine, değişim ortamında temel rekabet unsurlarının bir zayıflık mı yoksa üstünlük mü olduğunun kestirilmesinin zorluğuna değinilmektedir.

Mintzberg'in eleştirdiği bir başka nokta stratejilerin kurum yapısını belirleyeceği ön kabulünün, stratejilerin kurumun iç çevresinden ortaya çıktığı savı ile çeliştiğidir. Yine, hiç bir zaman bir kurumun strateji nedeni ile yapısını tamamen değiştirmedeği gerçeği de kurum yapısının oluşan stratejilerdeki rolünü pekiştirmektedir. Bunun yanı sıra makale, stratejilerin tek bir merkezden açık olarak tüm birimlere bir anda verilebilir olduğunu savunmayı hem farklı birimler için oluşan çevre değişimlerine duyarsız kalınması, hem de üretilebilecek daha iyi çözümlerin önünü kurum içerisinde "körlük" yaparak kesmesi açısından eleştirmektedir.

Mintzberg tespitlerinin sonucunda önerilen modelin kısıtlı ölçüde uygulanabilir olduğu, genel olarak çevrenin durağan olmadığı durumlarda yetersiz kalacağını savunmuştur. Durağan olmayan çevrelerde deneme yanılma uygulamalarının daha geçerli olduğunu savunarak, özellikle teknoloji ve derin uzmanlık gerektiren sektörlerde, sahada iş gören ve bu bağlamda sektörü daha iyi bilen kişilerin, belli bir strateji oluşturan kişi veya takıma nazaran çevreye daha fazla hakim olacağını savunmuştur (Ülgen & Mirze, 2010).

2-3-3 D'Aveni'nin Yüksek Belirsizlik ve Aşırı Rekabetin (Hiper-Rekabet) Olduğu Sektörlerde Stratejik Manevralar Modeli

Richard D'Aveni, "aşırı rekabet ortamı" olarak tanımladığı, belirsizliğin yüksek ve değişimin fazla olduğu sektörlerde rekabetin ölümcül olduğunu belirtmekte ve bu tip sektörlerde yer alan firmalara yeni stratejiler önermektedir (Ülgen & Mirze, 2010).

D'Aveni temel olarak belirli bir üstünlüğün uzun vadede etkisini koruyamayacağından bahsetmekte ve belirli bir üstünlüğü uzun zaman sürdürebilmek yerine sürekli olarak pazar yapısını değiştirebilecek stratejiler uygulamalarını önermektedir. Bu yolla kazanılan ivme, bir sonraki pazar değiştiren stratejiye kadar firmayı rakiplerinin önünde tutacaktır (Ülgen & Mirze, 2010). D'Aveni'nin bu tip stratejilerle ilgili olarak yakın

geçmişte verdiği bir örnek, Apple'in eğitim sektörünü hedefler hale gelmesidir (URL-2, 2011).

Rekabet üstünlüğünün zaman içerisinde devinim gösterdiğine ilişkin savlara farklı kaynaklarda da rastlanabilmektedir. Örneğin Immanuel Wallerstein, "Dünya-Sistemleri Analizi" eserinde, teknolojilerin dünya üzerinde belirli odaklardan çıkıp bir döngü halinde belirli merkezlere doğru bir akış gösterdiğini ve bu döngünün hem ülkelerin teknolojik yeteneklerindeki değişimlerde hem de bu değişimler sonucu meydana gelen ekonomik hareketlerde gözlemlenebildiğini savunmaktadır. Wallerstein'a göre teknolojiyi üreten odak ülkeler dünya üzerinde rekabet üstünlüğüne sahiptir (Wallerstein, 2004).

D'Aveni, Ilinitich ve Lewin ile birlikte yazdığı 1996 tarihli makalesinde aşırı rekabet kavramının gelişimi ile birlikte, bu tip bir rekabet ortamında olan firmalarda görülmesi gereken organizasyonel yapılar ve stratejilerden söz etmiştir. Pek çok endüstride rekabetin doğasının büyük ölçüde değiştiğini ve değişimin aşırı rekabet yönünde gerçekleştiği belirtilirken, bu ortamda kurum yapıları ve stratejilerinde üç farklı unsurun ön plana çıktığı gözlemlenmiştir. UNSURLARDAN BİRİ "SAVAŞ" kavramının günümüz rekabet ortamının gerekliliklerini yansıtmakta olduğudur. Özellikle Pers Savaşları ile ilgili yapılan analogjiye değinerek, üstlerini kaybetmiş ordunun kazanmak için yeniden esnek bir yapılanma oluşturmasının günümüz rekabet ortamına uygun, "basık" olarak tabir edilen organizasyonel yapıyı gösterdiği belirtilmiştir. Bir diğer unsur olarak esneklik ve bilgi yaratımının önemine değinilmiştir. Aşırı rekabetçi bir kuruluşun bütünleşme (integration), farklılaşma (differentiation) ve parçalanma (fragmentation) özelliklerini göstermesi gerektiği öngörülmüştür. Bu özelliklerle kurumun kural ve prosedürleri bilmesi ve gerektiğinde daha iyi bir duruma gelebilme adına bunları yıkabilmeleri gerekliliği anlatılmaktadır. İkinci olarak kurum yapı ve stratejilerinde çeşitlilik, deneysellik, geçicilik, adaptasyon ve esneklik özelliklerinin görülmesi gerektiğine değinilmiştir. Gelişen teknolojilerle ayrı ürünlere odaklanmayı sağlayan platformların çeşitliliğe fırsat tanıyacağından bahsedilmiş ve esnekliğin yönetimsel ve organizasyonel tasarım olarak kavramsallaştırıldığı belirtilmiştir. Son olarak da yönetim ve strateji ile ilgili paradigma değişimi olduğu ve eski oluşturulan teorilerin geçersiz olabileceğine değinilmiştir. Aşırı rekabet ortamında firmaların sürekli öne geçmek için kuralları

yeniden yazarak saldırıya geçecekleri öngörülmüştür. Sürekli pazar koşulları değiştirildiğinden firmaların ortalama rekabet düzeyinde yükselme olacağından ve Porter'in benzerliklerin rekabeti azaltacağı öngörüsünün aksine, benzerlik olan ortamda öne geçme güdüsüyle farklılık yaratılacağı iddia edilmiştir. Ancak çok sayıda pazarda birbiri ile rekabet eden kuruluşlarda ise, bu tip savaşların yüksek maliyetler nedeni ile büyük ihtimalle gerçekleşmeyeceği belirtilmiştir. Korunabilecek avantajlar yerine gerekirse kuruluşun kendi ürünlerini saf dışı bırakabilecek değişken avantajların tercih edilmesi tavsiye edilmiştir. Asahi firmasının tamamen farklı bir bira üreterek, rakipleri kendisini yakalayana kadar 2 yıl pazarda lider olarak kalabildiği örneğine yer verilmiştir. Bu bağlamda makale "sürdürülebilir avantaj ve yetenek" kavramını da sorgulamıştır.

D'Aveni'nin önerdiği stratejik yönetim modeli, gerek Wallerstein'in bahsettiği inovasyon odaklı üstünlük, gerekse kurumlar arası rekabetteki "öğrenme eğrisi" kavramları ile desteklenebilir görünmekle birlikte bazı eleştiriler de almıştır. McDonald ve Keegan, D'Aveni'nin önerdiği sürekli değişim modelinin geçerli olduğunu, ancak bunun temel stratejik yönetim ile çelişmediğini çünkü temel modelde stratejilerin değiştirilemeyeceğinin söylenmediğini belirtmişlerdir. Ayrıca çok uzun süre geçerli olan stratejiler olabileceğini öne sürerek, Intel, Microsoft ve Dell gibi kurumların uzun yıllar sürdürülen stratejilerle başarılı olabildikleri ve değişen koşullara reaksiyon verebildiklerini savunmuşlardır (McDonald & Keegan, 2002). Yine de verilen örneklerin görece yeni teknolojilerin kullanıldığı sektörlerden oluşunun, eleştirilerin zayıf kalan yönü olduğu söylenebilir.

3- TASARIM VE STRATEJİ İLİŞKİSİ

3-1 TASARIM VE STRATEJİYİ BİRLEŞTİREN KAVRAMLAR

Literatürde “tasarım” ve “strateji” sözcüklerinin bir arada kullanıldığı farklı kavramlar görülebilmektedir. Literatürde rastlanılan farklı kavramlar “tasarım düşüncesi (design thinking)”, tasarım stratejisi (design strategy) ve stratejik tasarım (strategic design) olarak sayılabilir. Tasarım yönetimi kavramı da, tanımında stratejik tasarım ve tasarım stratejilerine atıflar barındırdığından bu başlıkta incelenebilir.

3-1-1 Tasarım Yönetimi

Klasik yaklaşım olarak yapılan bazı tanımlamalar tasarım yönetimini sadece tasarım faaliyetlerinin yönetimi çerçevesinde incelemişlerdir. Kısaca somut nesnelerin yaratıcılarını yönetmek şeklinde geleneksel bir görüş de oluşmuştur (Bachman, 1998). Tasarım yönetimini, tasarım faaliyetleri çerçevesinde inceleyen bazı tanımlar şöyledir;

“Tasarım yönetimi, bir ürün projesinin hedefe ulaşabilmesi için maliyetinin, malzemenin, zamanın planlanması, kısaca tasarım sürecinin organizasyonu ve kontrolüdür. Tasarım yönetimi kendi kapsam ve alanı içinde tüm parametreleri belirleyen yöneten ve denetleyen bir yönetim organizasyonudur.

Tasarımın düzenli bir şekilde işleyişine tasarım yönetimi denir. Tasarım yönetiminin çift taraflı hedefi vardır:

-İş ortakları / yöneticiler ve tasarımcıları eğitmek (Bu hedef, yöneticilerin tasarım ile ve tasarımcıların da yönetim ile yakınlaşmasını gerektirir).

-Tasarımı kurumsal çevre ile yakınlaştırma yöntemleri geliştirmek.” (Ürük, 2008)

Tasarım yönetimi strateji, hedef ve beklentileri belirleyerek tasarımların kalite seviyesini oluşturur, ayrıca işi yapacak gerekli elemanların veya danışmanların seçilmesi ile ilgilenir (Van Deursen, 1998).

Ürün tasarımı yönetimi, ürün tasarımcılarının yaratıcı aktivitelerini ve gidişatlarını kontrol etmeyi, onları motive ve koordine etmeyi, yönetmeyi plan ve organize etmek ve yürütmektir (Lock, 1998).

Tasarım odaklı olan bu tanımlamalarda tasarım merkezinden yönetime yaklaşım söz konusudur. Bazı diğer tanımlamalarda ise tasarıma kurum stratejisinin önemli bir uygulayıcısı olarak bakıldığı görülebilir. Burada stratejik yönetim üzerinden tasarıma bakış söz konusudur, ancak tasarım yönetimi tasarım stratejisi uygulamalarını başlatan kavram olarak tanımlanır. Bu bakış açısını taşıyan bazı tanımlamalar ise yine Design Management Journal'da yayınlanan "18 Views on the Definition of Design Management" isimli makalede bulunmaktadır.

"Bir meslek olarak tasarım yöneticiliği yönetim kurulu kararları çerçevesinde tasarım stratejilerini başlatmaya ve idare etmeye çalışır ve daha sonra bunların uygulanması ve iletişimi ile ilgilenir. (Dahlin, 1998)

Tasarım yönetimi, marka stratejinizin devamlı olarak iletişiminizi sağladığınız bütün görsel malzemeler ile uygulanmasını sağlar. (Moss, 1998)"

Tasarım yönetimi ayrıca operasyonel, işlevsel ve stratejik tasarım yönetimi boyutlarında da incelenebilir. Proje düzeyinde tasarım yönetimi tasarım sürecinin, bireysel tasarım projelerinin ve tasarım etkinliğinin üzerinde durmalıdır. Operasyonel tasarım yöneticisi tasarımın, tasarım yönetiminin iş ve kurumsal yönüne ne kadar katkıda bulunabildiği ile ilgilenir. İşlevsel seviyede tasarım bir meslek olarak özgün konseptler yaratmak veya yeni pazar fırsatları yaratma anlamında kullanılabilir. Bu tip yönetim, bir organizasyondaki birimlerde uygulanır ancak kurumun genel stratejilerinde bağlı kalarak uygulanması gerektiğinden genel olarak tasarım yönetiminden kopuk bir yapı düşünülemez. İşlevsel anlamda tasarım yöneticisi tüketici ihtiyaçlarını karşılayan yeni ürün konseptlerini düşünürken şirket stratejisine bağlı kalmalıdır. Tasarım, rekabette avantaj sağlayacak bir kaynak ve şirkete yön verebilecek bir unsur olarak görüldüğü taktirde stratejik anlamda bir şirkete katkı sağlayabilir. Tam anlamıyla stratejik yapılmış

bir tasarım çalışması şirkete yapısal, finansal ve insan kaynaklarının kullanımı alanında yön verebilir. Bu bağlamda tasarım yöneticisi şirketin stratejik yönetiminde görevlidir (Joziase, 2001).

Strateji oluşumu merkezli bir açıdan yaklaşıldığında ise tasarım yönetimi stratejiyi destekleyen öge olmanın yanı sıra, stratejiyi oluşturan bir unsur olarak da tanımlandığı görülmektedir. Tasarımın genel olarak işi ve kurumu desteklemesinin yanı sıra, stratejiye doğrudan katkıda bulunabileceği alanlar olduğu belirtilmiştir. Aynı makalede Bachman tasarım yönetimini “Tasarım değişime etkin bir şekilde hükmeder. Fırsatları yakalar ve geliştirir, korur ve akılda kalıcı ürünler ve kurumsal kimlikler oluşturur. En iyi şekilde çalışması için bütün organizasyonun dahil olması gerekir. Tasarım yönetimi bir bölümün yönetilmesi veya şeflik işi değildir. Stratejik ve amaca yönelik bir düzenleme sürecidir.” diyerek tanımlamıştır (Bachman, 1998). Yine DMI’nin web sayfasında “Basit anlamda tasarım yönetimi, tasarımın yönetim kısmıdır. Daha derin anlamda ise tasarımı kullanarak türlü ekonomik, sosyokültürel ve çevresel faktörleri gözeterek firmaya rekabet gücü kazandırmaktır.” tanımı yer almaktadır.

Tasarım yönetimi tanımlarına bakıldığında, bu tanımlarda basit anlamda operasyonel bir yönetimin yanı sıra strateji ile de ilişkilendirmeler olduğu gözlemlenmektedir. Bu ilişkilendirmeler ise daha çok, bu alt başlığın diğer konuları olan stratejik tasarım ve tasarım stratejisi kavramları üzerinden yapılmaktadır. Ayrıca günümüzde, tasarım ve strateji birleştiren diğer kavramlarla birlikte tasarım yönetimin aldığı tanımlamalarda da değişimler oluşmaktadır. Bu tarz yeni bir tanımlamayla ilgili olarak McBride’in Pratt Institute’un yaptığı “kurum içerisindeki yaratıcı varlıkların stratejik ve sürdürülebilir avantajlar yaratmak amacı ile tanımlanması ve tahsisi” tanımını vermesi örnek gösterilebilir (McBride, 2007).

3-1-2 Tasarım Düşüncesi (Design Thinking)

Tasarım düşüncesi (design thinking) kavramı son yıllarda popülerlik kazanan işletme yaklaşımlarıyla tasarımı yakınlaştıran kavramlardan biridir. Kavramın temel karşılığı, işletmenin her alanında problem çözümünde ve karar verme aşamalarında sorunlara tasarım düşüncesi şekli ve bakış açısıyla yaklaşmak, çevre ile kullanıcıları dikkate alarak

empati kuran bir yaklaşım sergilemektir. Bu kavram, kurum stratejilerini dahi etkileyebileceği söylendiğinden strateji kavramı ile ilintilidir.

Günümüze dek tasarımın organizasyondaki rolü ürünler ve servisler düzeyinde kavramların görselleştirilmesi olarak düşünülse de, tasarımın organizasyonda bu kısıtlı alandan daha fazla yer bulması gerektiği savunulmaktadır. Tasarımcı gibi düşünmeyle eş anlamlı sayılabilecek “tasarımı göz önüne alarak düşünme” eylemi ile tasarımın temel yetenekler düzeyinde daha verimli kullanılabilmesi düşünülmektedir. Tasarım içerisinde yer alan karmaşık ve “kötü huylu (wicked)” sorunlara çözüm getiren düşünce sisteminin, iş dünyasında da kullanılabilmesi düşünülmektedir. Tasarım düşüncesi yönetim alanında daha fazla yer almakta ve tasarımın şirkette daha fazla problemin tespit edilmesini sağlamasına zemin hazırlamaktadır. Böylelikle tasarım sadece geleneksel alanında değil, strateji ve misyon gibi farklı alanlarda da kullanılmaya başlanabilir. Tasarımın, daha önce bu kavrama yabancı olan kişilerde bile heyecan uyandırıyor oluşu, tasarımcıların kurumlarda daha üst kademedeki yönetim birimleri ile ilişkiye girmesini sağlamıştır. Tasarım düşüncesinin tasarım yönetimi kavramlarında temel farkı, tasarım yönetiminin bir fonksiyon olarak tasarımla ilgilenmesiyle, tasarım düşüncesinin bir kurumun değerleri, normları ve inanışları ile birlikte bütünü etkileyen bir kavram olduğudur. Tasarım düşüncesinin iş yaşamında kullanımı son dönemlerde popülerlik kazansa da, aslında kavram olarak “tasarımcı gibi düşünmenin” tasarım yapıldığından beri var olduğu belirtilmektedir (Cooper & Junginger & Lockwood, 2009).

Tasarım düşüncesinin kurum düzeyinde de kullanılması neticesinde günümüzde tasarım düşüncesi basit problemlerin çözümünden karmaşık problemleri çözümüne doğru evrilmiştir. Bu bağlamda daha disiplinlerarası çalışmaların yapılması gerekmektedir. Bunun için de disiplinlerarası çalışabilecek nitelikte bireylerin yetiştirilmesi gerekmektedir. Lockwood bir kurumun “tasarım zihinli” olabilmesi için müşteri ile empati kurabilmesinin, uygulamalı tasarım süreçlerini kullanmasının (yani daha açık bir alanda çizgisel olarak değil, fonksiyonlar arasında işbirliği saylayarak aynı düzlemde düşünerek tasarım yapılmasının), kurumsal kültürle bağlantı kurulmasının, tasarım ve kurum stratejilerinin aynı çizgide olmasının ve tasarım prensip ve stratejilerinin geliştirilmesinin gerekliliğinden bahsetmiştir. Lockwood 10 madde halinde sıraladığı özelliklerde ayrıca inovasyonun gerçekleştirilip değişimin hedeflenmesi, tüketicilerin

ulaşabileceği her alanda uygunluğun olması, tüketici tecrübelerine odaklanması, yaratıcılığın güçlendirilmesi ve tasarım liderlerine yatırım yapılması gerekliliklerinden bahsetmiştir (Lockwood, 2009).

Tim Brown ise Harward Business Review dergisinde yayınlanan makalesinde tasarım düşüncesi kavramının kullanıcı odaklılığı üzerinde durmuştur. Tasarım düşüncesini tüm yönleriyle inovasyon aktivitelerini aşıl原因an, kullanıcı odaklı tasarım etiğinden beslenen bir olgu olarak tanımlamıştır. Brown'a göre tasarım düşüncesi, basit bir tanımlama ile tasarımcının mantığını ve yöntemlerini, göreceli bir kurumsal stratejinin kullanıcı değeri ve pazar fırsatına dönüştürebileceği teknolojik açıdan yapılabilir olan kullanıcı ihtiyaçları ile örtüştürmektir. Ayrıca, özellikle inovasyonun önemli değer taşıdığı pazar ortamlarında, amaçların sadece fiziksel ürünler ile rekabet etmekten çıkıp, etkileşim, eğlence, servisler ve süreçler üzerinden rekabet araçları oluşturmaya kaydığı bir dönemde bu tip insan odaklı eylemlerde tasarım düşüncesinin büyük fark yaratabileceğini de söylemiştir. Brown ayrıca, Lockwood'un da değindiği, tasarım düşüncesinin çizgisel değil, alansal bir süreç olması gerekliliğine de değinmiştir. Bu anlatımla kastedilen, tasarım düşüncesinde karar sürecinin belirli adımları takip etmek yerine, birbirine bağlı pek çok eylemin bir arada yürüdüğü bir alanda gerçekleşmesi gerekliliğidir. Bu tip bir süreci, farklı aşamalar üzerinden anlatmak için ise esinlenme (inspiration), fikir oluşturma (ideation) ve uygulama (implementation) terimlerini kullanmıştır. Özellikle ilk iki aşamanın alansal olması gerekliliği üzerinde duran Brown, bu aşamalarda "prototip" yapmanın önemini vurgulamıştır. Prototiplemeden kasıt, sonuç ürünün (sadece üç boyutlu ürünler değil, sorunlara önerilen çözümlerin) tam bitmemiş bir prototipi üzerinden değerlendirme yapılmasıdır. Prototipin bitmemiş olmasının tercih edilmesinin sebebi, bu çalışmanın bir sonuçlandırmadan ziyade öğrenme süreci olmasıdır. Brown, makalesinin temeline ise tasarım düşüncesindeki insan odaklılığı koymuştur. Bir kaç örnek uygulama üzerinden, çözülecek problemin odağına, çözümden faydalanacak insanların konulmasının yarattığı farka değinmiştir. Bu tip kullanıcı odaklı çalışmaların geliştirilebilmesi için de, kullanıcılar dahil çözümde katkısı olması gereken pek çok kişi ile disiplinlerarası çalışma yapmanın gerekliliğine değinmiştir (Brown, 2008).

Fast Company dergisinde yayınlanan bir makalesinde Brown, strateji ve tasarım düşüncesi arasında daha yakın bir bağ kurmuştur. Stratejilerin, kişilere hangi yolun takip

edileceği ile ilgili açık ve net bilgiler vermesi gerektiğini, ancak çoğu zaman sözel veriler üzerinden bilgilerin tam olarak aktarılamadığını yazmıştır. Bu bilgi aktarımındaki temel sorun olarak da tasarım düşüncesindeki, sözlerin yarattığı öznellik ve yanlış anlaşılma sorunlarını ortadan kaldıran görselleştirme aracının strateji aktarımında kullanılmamasını göstermiştir. Görselleştirmenin sonucu olarak prototip olarak tanımladığı nihai sonuca ulaştırılmamış uygulamalardan faydalanılması gerektiğini belirtmiştir (Brown, 2005).

Tasarım düşüncesinin son yıllarda önem kazanmasının sonucunda çok disiplinli çalışmalara verilen ağırlık da artmıştır. Bu bağlamda tasarım düşüncesinin etkilerini tasarım eğitiminin değişimi üzerinde görmek de mümkündür. Boyarski tasarımı uygulama ile teoriyi, yani bilimsel çalışmalarla profesyonel uygulamaları ayıran önemli bir unsur olarak görmektedir. Geleceğin eğitim sisteminde tasarım odaklı çok disiplinli projeler yürütülmesi gerekliliğinden bahsetmiştir (Boyarski, 1998). Owen ise tasarımcıların bütünleştirici disiplinlere yönelmeleri gerektiğini belirtmiştir (Owen, 1991).

3-1-3 Tasarım Stratejisi

Tasarım stratejisi kavramı daha çok var olan kurum stratejisine tasarımın yapacağı katkıları ve bu katkıların nasıl yapılabileceği konusunu incelemektedir.

Cooper ve Press “The Design Agenda” isimli kitaplarında tasarım stratejisinin tasarım yönetimi kavramı ile desteklenerek kurumsal stratejilerin hedeflerine katkıda bulunduğunu belirtmişlerdir.

De Mozota da tasarım stratejisi ile ilgili olarak “Tasarım stratejisi tanım itibari ile tasarımın şirkete yayılmasına yardımcı olacak bir plandır.” demiştir. Daha sonra da bu kavramı “stratejik tasarım yönetimi” ile ilişkilendirerek operasyonel tasarım yönetimi faaliyetleri üzerinde durmuştur (de Mozota, 2005). Yine tasarım stratejisinin oluşturulmasından bahsedilirken ilk aşamanın kurum içerisinde tasarımın kimler tarafından nasıl yapılacağı ve kullanılacak yönetim araçlarının ne olacağı belirlenmesi olduğunu belirtilmektedir (Best, 2006).

Lockwood, tasarım düşüncesi ve organizasyonlarda kullanımı üzerine yazdığı makalesinde tasarım stratejisini, tasarım liderliği ile birlikte tasarım yönetimi ve tasarım

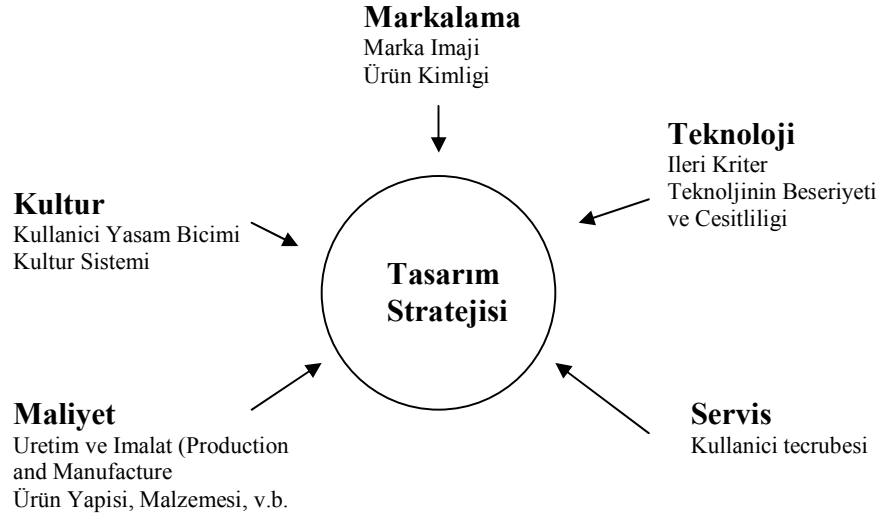
düşüncesinin etkili kullanımın sonucu olarak tanımlamıştır. Buna göre tasarım stratejisi yönü ve haritayı belirler. Lockwood makalesinde beğendiği bir tasarım stratejisi tanımlaması olarak Steinberg'in "Bilinen anlamıyla tasarım nesnelere anlam yükler, 'stratejik tasarım' ise kararlara anlam verir." tanımını alıntılamıştır (Lockwood, 2009).

Jun ise 2007 yılında Design Management Journal'da yayınlanan makalesinde, bir kaç farklı yerde tasarım stratejisi kavramını tanımlamıştır. Bu tanımlara göre tasarım stratejisi, marka ve ürün geliştirmenin uzun dönemdeki planlamasını ve yönetimini kapsar. Tasarım stratejisi ve tasarım yönetimi, kurum stratejisindeki anahtar kaynaklar olarak belirlenmiştir. Tasarım yönetimi, stratejik düzeyde ürün hedefleri, kurum politikası, kontrol ve proje değerlendirmesi ile ilgilidir. Tasarım yönetiminin ana işlevlerinden biri tasarım stratejisini kurum stratejisine uygun olarak geliştirmektir. Tasarım stratejisi pazarlar için bir stratejik planlama olarak tanımlanabilir ve tasarım geliştirme ile pazar çevresini birbirine yakınlaştırmaya çalışır (Jun, 2007).

İleride tanımlanacak "stratejik tasarım" kavramı ile tasarım stratejisi kavramlarındaki farkın daha da belirginleştirilmesi açısından tasarım stratejisini etkileyen faktörlerle ilgili kabullere bakmakta da fayda olacaktır.

Jun, makalesinin genelinde, tasarım stratejisinden kurum stratejisi, kullanıcı araştırmaları ve ürün planlaması düzleminde gelişen bir tasarım yönetimi aracı olarak bahsetmiştir.

Tasarım stratejisi (strategic design) terminolojisinin geçtiği yerlerde genellikle bu kavram, tasarım çalışmalarının kurum stratejilerine uygun olarak ilerletilmesi karşılığı taşımaktadır. Yine bu kaynaklarda tasarımın bir stratejik araç olduğu vurgusu da yapılmaktadır. Philips'in, tasarımın bir stratejik araç olarak nasıl kullanılacağını tasarım tanımlaması (design brief) üzerinden açıkladığı kitabında da, tanımlama aşamasından başlayarak mevcut kurum stratejilerinin ve pazar durumunun tasarıma girdi olarak dahil edilmesi ve bu yolla kurum amaçlarına hizmet eden tasarım çalışmaları oluşturulması gerekliliği üzerinde durulmuştur. Kitabın genelinde tasarım dışarıdan verilen (veya verilebilecek) bir hizmet olarak ele alındığından kurum stratejisinin üzerine oturtulması mantığı benimsenmiştir (Philips, 2004).



Şekil 3.1. – Tasarım Stratejisi Çevresi (Jun, 2007)

3-1-4 Stratejik Tasarım

Kaynaklarda “stratejik tasarım (strategic design)” terimi genelde tasarımın stratejiye katkıda bulunması ve stratejinin oluşturulmasında rol oynaması anlamında kullanılmaktadır.

Bu yaklaşımın bir örneği Mozota’nın tanımlamalarında görülebilir. Mozota’ya göre “Tasarım yönetiminin bu seviyesinde, yönetici en nihayetinde, tasarım, strateji ile şirket kültür ve kimliği arasında bir ilişki yaratmalıdır. Hedef, şirketteki tasarım çalışmasının tutarlılığını kontrol etmek ve tasarımı strateji belirleme süreçlerine yerleştirmektir. Böylece, tasarım yöneticisi bir strateji danışmanına dönüşür. Bu rol aynı zamanda, işletme misyonu için tasarım fikri sağlayan bir tasarım firması tarafından da üstlenilebilir.” (Mozota, 2005). Mozota yine bir makalesinde de tasarımın yönetime katkıları arasında stratejinin oluşturulması ve değişime katkıda bulunulmasını göstermiştir (Mozota, 2008).

Bessant ve Bruce ise stratejinin kaynaklara bağlılık gerektirdiğini belirterek, kaynaklara ve çevreye uzak duran kişiler tarafından strateji oluşturulmasının yanlış yargılara yol

açabileceğini yazmışlardır. Yazarlara göre üst yönetim strateji oluşturma konusundaki teknelci tavrından vazgeçmelidir. Strateji kelimesi ise geleceği yaratan bir grup kararın altında yatan mantıktır ve belirli bir plana uygun olmadan alınan kararların zaman içerisinde stratejiyi oluşturacağı söylenmektedir. Strateji, yenilik (inovasyon) ve operasyonlar arasındaki çizgi belirsizdir, belki de yoktur. Tasarımcılar, fırsat kapıları açtıklarından firmaya karar verme konusunda bolca hammadde sağlarlar ve bu bağlamda stratejiyi de etkilemiş olurlar (Bruce & Bessant, 2002).

Diğer kaynaklarda ise tasarımın çevreden gelen verileri algılayıp yeni yönlendirmeler yaparak stratejiye yön verdiği vurgusu yapılmıştır. Brown makalesinde “Sıklıkla, bazen sadece müşterilerinizin kurumunuzla etkileşimlerinden edindiğiniz tecrübelerle bile bir strateji oluşturabilirsiniz” demiştir (Brown, 2005). Ron Sanchez’in (2006) ve Chris Conley’in (2007) makalesinde ise tasarımın artık sadece operasyonel olarak yönetilen bir birim değil, etkin olarak stratejiye katılan bir unsur olduğu belirtilmektedir. Yazarlar, hem tasarımın rekabetçi ortamdaki önemine değinmişler, hem de tasarımın üst yönetime düşünce modeli ve çözüm üretebilme yetileri açısından yeni bir perspektif sunacağını öne sürmüşlerdir. Sanchez, tasarımın stratejik yönetime katkılarının yöneticilere stratejik mantığın temel elemanlarının bulunmasında yardım etme ve yöneticilerin bir iş birimindeki stratejik mantığa uygun sistem tasarımı prensiplerine uygunluk sağlamalarını sağlama konusuna odaklandığını söylemiştir. Ayrıca tasarımcıların kullanıcılara duyarlı olduklarını ve Porter’ın “sağlanan net müşteri değeri” çerçevesindeki değer sağlama araçları olan ürün, servis, imaj ve kişisel etkileşimle; finansal, zamansal, enerjiye bağlı ve ruhsal maliyetlerin kullanıcıya en fazla fayda sağlayacak şekilde düzenlenmesine olumlu katkıda bulunacaklarını belirtmiştir. Tasarım, ürün tasarımı vasıtası ile kullanıcının ürün değeri algısına doğrudan katkıda bulunacaktır. Servis kısmında ise kullanıcının satın alma kararını etkileyen ürün hakkında bilgi edinme ve ürünü değerlendirme süreçlerinden, ürünün kurulumu, bakımı ve atık hale geldikten sonraki geri dönüşümüne kadar olan süreç incelenmektedir. İmaj ise, özellikle lüks ürünlerde kendini gösteren, bir kullanıcının bir ürünü satın aldığı anda kendini belli bir sosyal gruba ait hissetme ve bunu çevresine hissettirebilme etkisidir. Kişisel etkileşim ise kurum imajı ile bağlantılı olup, sadece yüz yüze olan değil, yazılı iletişim, telefon, internet gibi ortamda da kurumun belli bir kimliği yansıtabilmesi ve bu kimliğin kullanıcıda yarattığı izlenimdir. Bahsi geçen değer

unsurlarının tamamında tasarımın, gerek süreç ve tecrübe, gerekse etkileşimlerin ve etkileşim ortamlarının tasarlanması yönünden katkıları vardır. Değer kaybettiren odaklara bakıldığında ise finansal giderler genel anlamıyla anlaşılabilmesi gibi parasal giderleri kapsamakla birlikte, zaman zaman gözden kaçırılan “yaşam döngüsü giderleri” olarak da adlandırılan kullanım, bakım, onarım, değişim ve atılma giderlerine kapsamaktadır. Bahsi geçen giderlerin ürün tasarlanırken belirlenen kriterlerle doğrudan ilişkisi vardır. Bir başka gider odağı olan zaman ise ürünün değerlendirilmesi, satın alınması, kurulması, kullanılması, bakımı, onarımı ve atılması esnasında harcanan zamanın kullanıcılar tarafından değerlendirilmesidir. Enerji giderleri ise yine bu giderlere harcanan enerjiyi ifade etmektedir. Ruhsal (psychic) giderler ise müşterilerin bir firma ile iş yaparken hissettikleri “endişeyi” ifade eder. Bu giderin azaltılabilmesi için gerek ürün kalitesi, gerek kurum kimliğinin sağlamlığı ve güvenilirliğinin artırılması gerekmektedir. Bu konu ile ilgili olarak uygulama üzerinden verilebilecek bir örnek National Australia Bank’ın, uluslararası bir para değişimi skandalından sonra güvenilirliği tekrar sağlamak adına yapılan reklamlar ve verilen beyanatların yanı sıra, üst düzey yetkililerin rahatlıkla görülebildiği tamamen şeffaf olan ofislerin tasarlanmasıdır (Beverland & Farrell, 2007).

Conley ise tasarımın şirket içerisinde katkıda bulunacağı alanların içerisinde stratejinin de bulunduğu, bu nedenle tasarım eğitiminde kurum içerisinde tasarımı farklı alanlarda uygulayabilecek tasarımcılar yetiştirilerek, tasarımdan faydalanma alışkanlığının artırılmasını hedeflediklerini belirtmiştir. Beverland ve Farrelly (2007) tasarımın yönlendirdiği (design-led) firmalarda tasarım ve tasarım düşüncesinin değer yaratımının ve sürdürülebilir rekabet avantajının odağında olduğunu gözlemlemişlerdir. Tasarımın yön verdiği firmaların tipik özelliğinin tasarımın stratejik konumlandırmasının merkezinde yer alması olduğunu belirten yazarlar, tasarım yöneticilerinin özellikle yaratıcılık ve tasarımın savunucuları olarak bu girdilerin stratejide yer almasını sağlamaları gerektiğini söylemişlerdir.

Tasarımın, stratejiye tasarım fonksiyonu olarak yapacağı katkılar de Mozota’nın bir diğer makalesinde (2006) “tasarımın dört gücü” olarak incelenmiştir. Bir farklılaştırma kaynağı olarak tasarımın pazarda marka eşitliği, müşteri sadakati, fiyat getirisi ve müşteri odaklılığı olarak katkıda bulunacağını söylerken, bir katılımcı olarak tasarımın yeni ürün geliştirme sürecini farklı platformlar yaratabilme, ürün gruplarının mimarisini oluşturma,

kullanıcı odaklı inovasyon ve açık uçlu proje yönetimi açısından desteklediğini belirtmiştir. Diğer iki güç ise tasarımın bir dönüştüğü ve “iyi iş” olmasıdır. Dönüştürücülük, yeni iş alanları yaratma ve firmanın değişim ile baş edebilmesi ve pazar koşullarına daha iyi uyum sağlayabilmesi açısından değer taşımaktadır. “İyi bir iş olarak tasarım” ise artırılmış satışlar ve karlar, daha fazla marka değeri, daha büyük pazar payı , yatırıma daha iyi geri dönüş alınması ve kapsayıcı tasarım, sürdürülebilir tasarım gibi unsurlar yardımı ile tasarımın toplumsal açıdan da kaynak olarak kullanılmasıdır (de Mozota, 2006).

Son dönemlerde stratejide tasarımın daha çok kullanılması gerekliliğinin etkisi, tasarım eğitimi üzerine yapılan çalışmalarda da görülmektedir. McBride makalesinde zaten tasarım konusunda iyi eğitilmiş olan kişilerin kurumlara artık stratejik anlamda da eğitilmiş olarak gitmekte olduklarına değinmiştir. Bu kişiler, yaratıcı varlıkları kalıcı avantajlar yaratabilecek için nasıl tespit edip değerlendirebileceklerini bilmektedirler. Ayrıca tasarım merkezli inovasyonun nasıl bir iş konusu haline getirilebileceği konusunda da eğitilmişlerdir. Örneğin, Pratt Institute of Art and Design tasarım yönetimi programını tasarım liderinin stratejinin oluşturulması ve uygulanmasındaki rolü üzerine odaklamıştır ve tasarım yolu ile stratejik yönetimin günümüzde kurumun yaratıcı varlıkları ve bunlardan nasıl sürdürülebilir bir avantaj yaratılacağını üzerine daha derin bir anlayışa sahip olması gerektiğini belirtmiştir. McBride ayrıca makalesinde eğitimdeki bu yaklaşımların altında yatan temel amacın da tasarımın artık bir araçtan ziyade bir kaynak olarak görülmesi olduğunu belirtmiştir.

3-2 TASARIM ve STRATEJİYİ İLİŞKİLENDİREN KAVRAMLARIN BİRBİRLERİYLE OLAN İLİŞKİLERİ ve FARKLILIKLARI

Tasarım yönetimi, tasarım düşüncesi, tasarım stratejisi ve stratejik tasarım kavramlarının hepsi tasarım ile ilintilidir ve aralarında bazı tanımsal ilişkilerde farklılıklar vardır.

Tasarım yönetimi kavramı, temel olarak tasarım faaliyetlerinin yönetilmesi anlamını içermektedir. Diğer kavramlardan tasarım stratejisini, ayrı bir birim olarak strateji belirleme anlamında kullandığından kendi içerisinde barındırmaktadır. Stratejik tasarımdaki, tasarımın sürdürülebilir avantaj olarak ortaya konması kısmı da tasarım

yönetiminin ilgi alanına girmektedir. Tasarım düşüncesi kavramı ise sadece tasarımcılara özgü olarak tanımlanmayan, ancak genel olarak her yönetim kademesinde bulunması gereken bir yeti olarak tanımlandığından sadece tasarım yönetiminin alanına girmemekle birlikte, tasarım yönetimini de ilgilendirmektedir. Ayrıca tasarım düşüncesi kavramının kurum içinde tanıtılması ve yayılmasının tasarım yönetiminin sorumluluğu dahiline girdiği de çeşitli makalelerde belirtilmiştir.

Tasarım düşüncesi ise diğer kavramlardan biraz daha bağımsız olarak belirli bir görev veya amaç değildir ve bir yöntem tanımlamaktadır. Bu bakımdan diğer kavramların hepsine, kurumdaki diğer düşünsel faaliyetler gibi hitap etmektedir. Her hangi bir diğer kavram tarafından kapsanmamakla birlikte, tasarım düşüncesiye en fazla atıfta bulunulan alan stratejik tasarımıdır. Stratejik tasarım, tasarımın stratejiye etki etmesini konu edindiğinden, tasarım düşüncesi de strateji oluşumuna etki eden bir faktör olarak görüldüğünden stratejik tasarım için bir araçtır.

Stratejik tasarım ve tasarım stratejisi yakın kavramlar gibi görünmelerine rağmen tanımlamaları ve amaçları arasında farklılıklar vardır. Tasarım stratejisi, daha çok operasyonel tasarım faaliyetlerinin kurumsal strateji ile uyumunu ve bir alt organizasyon olarak tasarım departmanının stratejisini kapsamaktadır. Tasarım stratejisinin amacı, tasarımın önceden belirlenen kurumsal hedef ve amaçlara uygun olarak yürütülmesidir.

Stratejik tasarım ise, tasarım stratejisinin de üzerinde olan kurum stratejisine tasarımın katkıda bulunmasını hedefler. Kurum stratejisine katkıda bulunabilmek için kurum stratejisini oluşturan çevresel etkenler içerisinde tasarımın kullandığı ve aynı zamanda tasarım stratejisi için de çevreyi oluşturan, müşteriler, rakipler, teknoloji gibi çevresel faktörlere odaklanır. Bu bağlamda tasarım stratejisi kavramı ile ortaklıkları vardır. Ancak tasarım stratejisi bu çevresel etkenleri verili bir amacı gerçekleştirmek üzere incelerken, stratejik tasarım aynı öğeleri bir kurumsal amacın oluşturulmasına yardımcı olmak ve sürdürülebilir avantaj oluşturmak amacı ile inceler. Yani faaliyetlerin biri mevcut amaca göre gelişirken, diğeri amaç oluşturmayı hedefler. Stratejik tasarım, günümüzde hem tasarım fonksiyonun hem de kavram olarak tasarımın stratejiye katkısını incelemektedir. Bu bağlamda daha önce de belirtildiği üzere tasarım düşüncesi kavramı da stratejik tasarımın kullandığı araçlardan biridir.

Bu bölümde incelenen kavramların birbirleri arasında kavramsal ve işlevsel ilişkiler olmakla beraber, literatürdeki tanımlamaları arasında farklılıklar vardır. Çalışmanın ana inceleme konusu tasarımın kurum stratejisindeki yeri ve kullanımı olduğundan genel olarak stratejik tasarım kavramı konu içeriğini oluşturacakmış gibi görünse de, diğer kavramların da kapsam anlamında stratejik tasarımla ilişkisi olduğundan çalışmada bu kavramların hepsinden faydalanılacaktır.

3-3 TASARIMIN STRATEJİDEKİ ROLLERİ

Kurum stratejilerinin oluşumunu inceleyen stratejik yönetim yaklaşımları ve strateji ile tasarımı birleştiren kavramlar birlikte incelendiğinde, stratejik yönetim anlayışının içeriğinden bağımsız olarak tasarımın stratejik yönetimin oluşturulma sürecine katkıda bulunabileceği görülebilmektedir.

Klasik stratejik yönetim, firmayı etkileyen iç ve dış çevre unsurlarının incelenip değerlendirilmesi ve bu kaynaklardan alınan veriler doğrultusunda kuruma bir yol çizilmesi mantığını benimsemiştir. Stratejiyi oluşturan kaynaklara bakıldığı zaman, müşteriler, teknoloji, üretim gibi alan ve fonksiyonların stratejik tasarımın da çalışma alanına dahil olduğu görülmektedir. Bu çevresel etkiler ve fonksiyonlar pazarlama ve üretim gibi diğer şirket fonksiyonlarının da inceleme alanına girmektedir. Burada tasarımın stratejiye katkıda bulunma gerekliliği, bu alanlarla yakın olarak ilgileniyor olması ve diğer uzmanlık oluşturan operasyonel alanlardan daha farklı ve geniş bir bakış açısı geliştirmiş olmasıdır. Örneğin Sanchez makalesinde (2006) pazarlamanın kullanıcılar üzerinde yaptığı çalışmaların genellikle nicel ve o günün trendlerine bağlı olduğunu belirtmiştir. Tasarımcıların ise genellikle şirkete yeterince sağlanamayan nitel ve geleceğe yönelik dataları daha rahat topladıkları vurgulanmıştır. Yine Brown'un makalelerinde vurgulanan kullanıcıya odaklanarak çözüm üretme yetileri pazarlamanın değil, tasarımın kullanıcı üzerinde yaptıkları çalışmalardan ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda da tasarımın veri toplama açısından pazarlamadan yaklaşımsal farklılıklar göstermesi, çevreden strateji oluşturmada önem arz edecek farklı verilerin sağlanabilmesi adına önem kazanmaktadır. Tasarımdan elde edilen farklı verilerin stratejide girdi olarak kullanılması da tasarımın stratejiye yaptığı katkıyı oluşturmaktadır.

Mintzberg'in stratejinin önceden kurgulanan değil, kendiliğinden oluşan bir kavram olması ile ilgili görüşlerinde, stratejinin hem çevreden oluşturulan, hem de çevreyi değiştiren bir unsur olmasındaki çelişkiyi eleştirmiş ve stratejinin bir deneme yanılma sürecinin sonucunda oluştuğunu belirtmiştir. Mintzberg çok sayıda yöneticinin davranışlarını ne şekilde incelediği ve vardığı sonuçlara değindiği makalesinde (1979) "Yöneticiler karmaşık çevreleri düşünmezler, onlar plastikteki yeni kesifleri incelerler, ARGE bölümündekilerin pazarlamadakilere birlikte çalışmasını sağlamaya çalışırlar ve bir yasa önerisinin satışlarını nasıl etkileyeceğini düşünürler" demiştir. Mintzberg bu bulgularının sonucunda operasyonel yöneticilerinin kendi iç ve dış çevrelerinde oluşan ve bazen daha önceden kestirilemeyen değişimlere kısa sürede ayak uydurmaya çalıştıklarını, bunu yaparken de geniş anlamda karmaşık çevresel faktörleri göz önüne almadıklarını öne sürmektedir. Bu durum, kurum stratejisinin çevreden kaynaklanarak oluşturulan bir yolu takip etmesi mantığı ile çelişmektedir çünkü operasyonel birimler kendi operasyon çevrelerinde oluşan değişimlere tepki vererek önceden belirlenen stratejiyi göz önüne almadan hareket etmektedirler. Bu bağlamda Mintzberg, kurumun uzun vadede takip ettiği yolun operasyonların aldığı kararlar neticesinde ortaya çıktığını öne sürmektedir. Bu durum insanların önceden yapılan yolu çevresel etkenlerdeki değişim nedeni ile kullanmayıp, kendilerine daha uygun bir baksa güzergah üzerinde gide gele yeni bir yol oluşturmalarına benzetilebilir. Kurum stratejisi ile tasarım stratejisi çevrelerinde kesişmeler olduğu bilindiğine göre, tasarım da oluşturulan stratejinin nasıl bir yol izleyeceğini belirleyen unsurlardan biri olacaktır.

D'Aveni ise hiç bir rekabet avantajının sonsuza dek sürdürülemeyeceğini öne sürerek klasik anlayıştaki "sürdürülebilir rekabet anlayışı" ve standartlaşmanın rekabeti azaltacağı ön kabullerine karşı gelen bir model öne sürmüştür. D'Aveni'ye göre sürdürülebilir avantaj olarak öne sürülen kaynakların taklit edilebilme özellikleri vardır. Bu bağlamda kurumlar bir pazar ortamında birbirine yakın şartlarda rekabet eden kurumların olduğu durumda, pazarın şartlarını değiştirebilecek hamleler yapan kurumların bir süre için rekabet avantajı elde edeceklerini söylemiştir. Klasik kuramdan farklı olduğu temel noktalar, sürdürülebilir rekabet ve standardizasyon – rekabet ilişkisinin dışında, pazarın ve çevrenin şartlarından ortaya çıkan strateji anlayışı yerine pazarı ve çevreyi değiştiren strateji anlayışını benimsemiştir. Stratejinin çevreyi

değiştirmekte olduğu kabulü Mintzberg’de de vardır, ancak Mintzberg stratejilerin uygulanmaya konduktan sonra, özellikle iç çevreye etki edecek olmalarını , kurumun stratejiye göre şekillenecek oluşunu eleştirmektedir. Yine Mintzberg operasyonel alanlardan stratejiye etki edecek kararlara değinmiştir, ama bu kararlar stratejiyi değıştirme veya strateji oluşturma amacı ile alınmamaktadır. Bu bağlamda Mintzberg’in D’Aveni’den farkı, alınan operasyonel kararların proaktif değil reaktif olmasıdır. D’Aveni, pazarda fark yaratacak ve çevreyi yeniden şekillendirecek değışimlerin organizasyonun hangi fonksiyonlarından kaynaklanacağını belirtmemiştir. Ancak burada kritik olan “pazarı değıştirecek fark yaratma” olduğundan ve bu noktaya kadar alıntı yapılan pek çok kaynakta tasarımın “değışim ve değer yaratma” gücünden bahsedildiğinden D’Aveni’nin modelinde de tasarım stratejiyi oluşturan kaynaklardan biri olabilmektedir. Nitekim D’Aveni’nin kendisinin aşırı-rekabet ortamında fark yaratma için verdiği Apple örneği inovasyon ve tasarım odaklı bir farklılaşma örneğidir.

Sonuç olarak, stratejik yönetimin ne şekilde oluşturulduğuna dair farklı görüşler olmasına rağmen tasarım bu sistemlerin tamamında kendine yer bulabildiğinden strateji oluşturma için geçerli bir araç olarak kabul edilebilir. Bütün organizasyon-operasyon ilişkilerinin de dışında pek çok makalede vurgulanan, bir düşünce sistemi olarak tasarımın kullanılma şekli dahi tasarım ve stratejiyi birbiri ile ilişkilendirmektedir. Yine de bu çalışma daha çok operasyonel tasarım faaliyetine bağlı olarak yapılan çalışmaların stratejiye katkıda bulunma şekilleri ve yöntemlerine odaklanacaktır.

4- TASARIM İLE İLİŞKİLENDİRİLEN KAVRAMLAR

Çalışmada strateji ve tasarım ilişkisinden sonra strateji oluşturma yöntemleri üzerinde durulacaktır. Ancak, strateji oluşturma yöntemleri incelenirken işletme yönetimi literatürünün yanı sıra tasarım ile ilişkilendirilen diğer kavramlardan da faydalanılacaktır.

Tasarım ile uygulama bağlamında ilişki içerisinde olan ve stratejik yönden incelenmiş kavramlar bu bölümde açıklanacaktır.

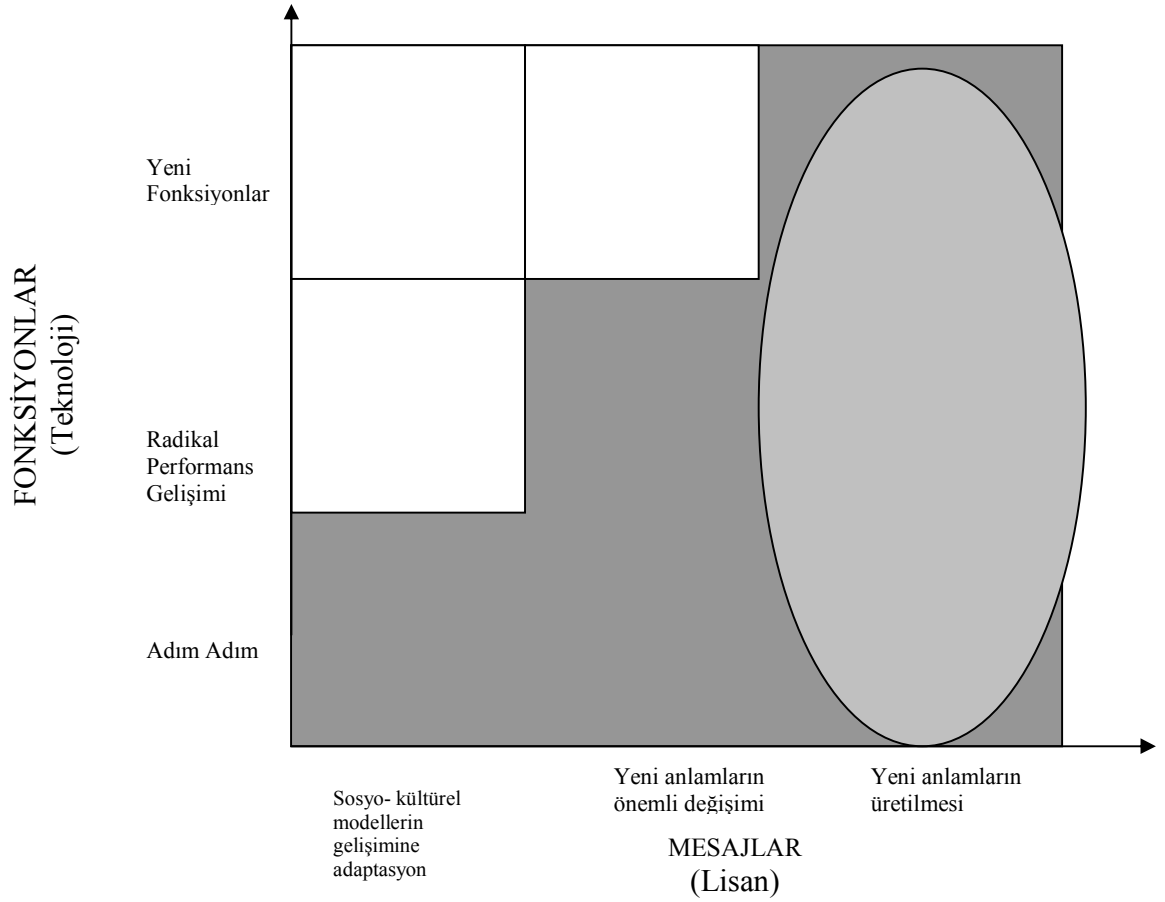
4-1 İNOVASYON

4-1-1 İnovasyon Kavramı ile İlgili Tanımlamalar

Walsh ve diğ. (1992) teknolojik inovasyonu “teknolojik inovasyon, endüstride veya ticarete bir fikrin satılabilir ürüne veya operasyonel sürece dönüştürülmesidir” tanımından yola çıkarak inovasyonun araştırma, tasarım, geliştirme, pazar araştırması, test, üretim yönetimi gibi pek çok aktiviteyi kapsadığını belirtmişlerdir. Yine, inovasyon ile ilgili tanımlamaları yaparken bu kavramı icattan ayırmakla birlikte inovasyona icat aşamasının da eklendiğinin görüldüğünü söylemişlerdir. İnovasyonun, anlam olarak icattan satışa kadar olan süreci kapsayacak şekilde sıklıkla kullanıldığını belirterek, yeni bir fikrin, icat veya keşfin, ticari veya sosyal olarak bahsi geçen aşamalarda kavramı karşılama amacıyla kullanılabileceğine değinmişlerdir.

Utterback ve diğ. ise (2008) tasarıma dayalı inovasyonu tanımlarken kavramın öneminin giderek arttığından ve şirketlerin bu bağlamda giderek daha fazla riskli faaliyet içerisinde yer aldıklarından bahsetmiştir. Yazarlara göre inovasyon için üç önemli bilgi kaynağı vardır; teknoloji, ihtiyaçlar ve dil. Bu ilişki teknoloji, pazar ve anlam arasındaki denge olarak incelenmiştir. Bir kavramın değişimi, bir aydınlatma elemanı yerine ışığın satın alınması örneğinde olduğu gibi, kullanıcıların ürün ile ilgili yeni dili anlamaları ile oluşan

ve zaman gerektiren bir süreçtir. Teknoloji odaklı ürünlerde tasarımcılar genellikle anlamı adım adım değiştirmeyi tercih etmektedir. Bunun nedeni kullanıcıların kabul etmiş oldukları ve tercih ettiği ürün dilinden birden bire uzaklaşmanın yaratacağı sıkıntılardan kaçınmaktır. Teknolojinin inovasyonun odağında olduğu durumlarda ise inovasyonu köklü teknolojik değişimler tetikler. Pazarın çektiği inovasyonda ise inovasyon acil müşteri ihtiyaçlarına karşılık vermektedir.



Şekil 4-1 Teknoloji ve lisanla göre inovasyon konumlaması (Utterback ve diğ. 2008)

İnovasyon pazarın çektiği, teknolojinin ittiği ve semantik değişimlerle ortaya çıkan inovasyonlar olarak gruplandırılabilir. Teknoloji ve ürün dili kullanımı çerçevesinde bu inovasyon türleri Utterback ve diğ. (2008) tarafından teknoloji ve ürün dilindeki yeniliklerine göre yukarıdaki alanlarda konumlandırılmıştır. Teknolojinin ittiği inovasyonda sol üstteki beyaz alanda görüldüğü üzere fonksiyonlarda önemli değişimler meydana gelirken ürün mesajında radikal değişimler genellikle tercih edilmemektedir.

Tablonun ortalarında kalan pazarın ihtiyaçlarından kaynaklanan inovasyonları tanımlar ve ne ürün dilinde de ne teknolojiye radikal değişimler görülmez. Diğer inovasyon türü de ürün anlamında radikal değişikliklerin yapıldığı inovasyonları kapsar ve tablonun sağında kalan alanda görüldüğü üzere anlamda önemli değişimler görülür. Starck tarafından tasarlanan “Juicy Salif” limon sıkacağı bu tip bir inovasyona örnek olarak gösterilmiştir.

İnovasyon kelimesi, tanımlama itibarı ile icat ile karıştırılmaktadır. Trott’un (1998) alıntılıdığı Myers ve Marquis, inovasyonu “İnovasyon tek bir eylem değildir, birbirlerine bağlı alt süreçlerin toplamından oluşmaktadır. Yeni bir fikrin kavramlaştırılması veya yeni bir cihazın icadı , yeni bir pazarın oluşturulması değildir. Tüm bu süreçlerin iç içe hareket etmesinden oluşmaktadır.” şeklinde tanımlamışlardır. Aynı kitapta Rogers ve Shoemaker’dan yapılan alıntıda ise fikir bireye farklı görünüyorsa bunun inovasyon olarak değerlendirilebileceği söylenmiştir. İcat ve inovasyonun birbirlerinden ayrılması ile ilgili olarak ise Trott (1998) inovasyonların icat veya fikirlerin ticari ve pratik uygulamaları olduklarını belirtmiştir. İki terim arasındaki bağlantıyı ise şu tanımlama ile açıklamıştır,

İnovasyon = teorik kavramsallaştırma + teknik icat + ticari kullanım

Bu denklemde yeni fikirlerin kavramsallaştırılması inovasyonun başlangıç noktasıdır. Kavramlar ise genellikle bir ürün veya süreç olarak nesneleştirildiklerinde icat oluşturulmuş olmaktadır. Bu icatlar ise kurum performansına olumlu olacak şekilde ürünleştirilebildiğinde kullanım oluşturulmuş olur. Bu sürecin toplamı, inovasyon olarak nitelendirilmiştir. Sürecin son aşamasında ise ticari başarıdan ziyade pazara geçiş kriteri olarak kabul edilmiştir. Bu bağlamda, pazarda beklenen etkiyi yapmayan başarısız inovasyonlar da olabilmektedir. Ayrıca inovasyonlar organizasyonun pek çok alanında yapılabilmektedirler (Trott, 1998).

| İnovasyon Türü | Örnek |
|--------------------------------|---|
| Ürün İnovasyonu | Yeni veya iyileştirilmiş bir ürünün geliştirilmesi |
| Süreç İnovasyonu | Yeni bir üretim sürecinin geliştirilmesi |
| Organizasyonel İnovasyon | Yeni bir muhasebe prosedürü, yeni bir iç iletişim sistemi |
| Yönetim İnovasyonu | Toplam kalite yönetimi sistemleri |
| Üretim İnovasyonu | Just-in-time sistemi, yeni üretim planlama sistemleri |
| Ticari/Pazarlama İnovasyonları | Yeni finansal uygulamalar, yeni satış yaklaşımı |
| Servis İnovasyonu | Telefon ile gerçekleşen finansal işlemler |

Çizelge 4.1. Trott'un inovasyon türleri tanımlaması tablosu

4-1-2 İnovasyon Türleri

Son dönemde inovasyon türleri ile ilgili tanımlamalarda çeşitlilik görülmektedir. Örneğin Skarzynski ve Gibson (2008) inovasyon türleri yapıldıkları alana odaklı olarak; teknoloji, ürün, servis, operasyon, fiyat, tecrübe, yönetim, iş modeli ve endüstri inovasyonları olarak gruplandırmıştır. Trott (1998) benzer bir gruplamayı; ürün, süreç, organizasyon, yönetim, üretim, ticari/pazarlama ve servis inovasyonları olarak yapmıştır. Bu gruplamalar temelde inovasyonların yapıldıkları alanlara işaret etmektedir. Ancak üzerinde daha fazla hemfikir olunabilen bir başka ayırım, inovasyonların yapıma şekilleri ve etkileri ile ilgilidir. İnovasyon türleri, yapıma tarzları ve etkilerine göre radikal inovasyon ve artımsal inovasyon olarak gruplandırılabilirler. Yine literatürde bu gruplandırma ile ilgili bir dil birliği bulunmamakla birlikte bu iki inovasyon türü hemen hemen tüm kaynaklarda geçmektedir.

Radikal inovasyon Cooper ve Press (1995) tarafından teknolojik bir buluşu takip eden ve endüstrilerin şartlarını değiştiren buluşlar olarak tanımlanmıştır. Örnek olarak ise

yeni bir tekstil malzemesinin bulunması verilmiştir. Skarzynski ve Gibson (2008) ise kullanıcı beklentileri ve davranışlarını belirgin olarak değiştiren, rekabet avantajının temelini yaratabilen, endüstri ekonomilerini değiştirebilen inovasyonlar olarak tanımlamışlardır.

Artımlı inovasyonlar ise Cooper ve Press (1995) üretimi devam eden ürünlerin oluşturulma şekillerindeki ve servislerdeki daha az farklılık yaratan ve devamlılık arzeden inovasyonlar olarak tanımlanmışlardır. Griffin ve Moorhead ise (2009) artımlı inovasyonları teknik iyileştirmenin devamı olarak tanımlamışlardır ve bu tür inovasyonun sayıca diğer inovasyon türlerinden daha fazla olduğunu belirtmişlerdir.

Cooper ve Press (1995) inovasyonun ekonomi üzerindeki etkisinden bahsederken hangi tip inovasyonun hangi zaman dilimlerinde görülmesinin beklendiği ile ilgili ipuçları vermiştir. Yazarlar, Schumpeter'in Kondratieff'in 50 yıllık kriz döngülerinin üzerine dönüm noktası inovasyonları oturtarak oluşturduğu kuramdan bahsederek Freeman'ın farklı inovasyon türlerini bu döngü üzerine oturtarak oluşturduğu teoriye yer vermişlerdir. Buna göre ilk olarak ekonomik çıkış dalgalarını başlatan teknolojik devrimler oluşur. Örnek olarak elektriğin icadı ve bilişim teknolojilerinin geliştirilmesi gösterilebilir. Bu tarz devrimler eski endüstrilerin yerine yenilerinin kurulmasını sağlayan, sosyal ve kültürel değişimleri körükleyen değişimlerdir. Radikal değişimler bu döngülere yayılmışlardır. Artımsal inovasyonların ise yapıları gereği sürekli devam ettikleri ön görülür. Yazarlar bu döngü içerisinde tasarımın sürekli olarak önemli bir rol oynadığını, ancak zaman içerisinde tasarımın rolünün radikal inovasyonlardan artımlı inovasyonlara kaydığını belirtmişlerdir. Artımlı inovasyonlar daha çok sektör oturmaya başladıktan sonra önem kazanırlar.

4-1-3 İnovasyon Tasarım İlişkisi

İnovasyon, sadece ürün ile sınırlı tutulan bir kavram olmamakla birlikte genel olarak bir yaratım sürecini tanımlamaktadır.

Trott (1998) gibi, inovasyonu bir değişim ve pazarlanabilir çıktılar olgusu üzerinden tanımlayan yazarların bakış açısında, tasarım bir yaratıcı etken olarak kendine yer bulacaktır. Yeni bakış açıları sunan Le Masson ve diğ. (2010) gibi yazarlar da

inovasyonu yeniden tanımlamakla birlikte tasarım ile daha farklı bir biçimde ilişkilendirmişlerdir. İnovasyonun ancak oluştuktan sonra tanımlanan bir öge olduğundan bahsederlerken, tasarımın ise bilinçli olarak yapılan bir eylem olduğundan ve yönetilebilir olduğundan söz etmişlerdir. Tasarımı bu bağlamda inovasyon çerçevesinde inceleyerek günümüz koşullarında sağlanması gereken eski kimliklere takılı kalmadan yönetilebilir bir süreç oluşturabilme özelliği nedeniyle tasarımı inovatif süreçlerde bir “yetenek” olarak tanımlamışlardır.

İnovasyon, stratejik yönetim tanımlamalarında da görülebileceği üzere, yakın dönemde bir temel rekabet ve strateji oluşturma unsuru olarak görüldüğünden literatürde konu ile ilgili çalışmalar bulmak mümkündür. Strateji oluşturma yöntemleri tanımlanırken inovasyon üzerine hazırlanan kimi kaynaklar, inovasyonun tasarım ile olan ilişkisinin yakınlığına dayanılarak bu çalışmada kullanılacaktır.

4-2 ARGE

4-2-1 ARGE ile İlgili Tanımlamalar

Barutçugil (2009), araştırma-geliştirme kavramını şu şekilde tanımlamıştır; “Araştırma-geliştirme, yeni doğa ilkelerinin bulunmasından, insan ihtiyaçlarına cevap veren, yeni ve yararlı ürünlerin, üretim araçlarının yapımına ve denenmesine kadar giden bir dizi geniş faaliyeti kapsar. İşletmelerde araştırma-geliştirme ise geniş anlamı ile tüm işletme fonksiyonlarının ekonomik açıdan bilimsel yöntemlerle incelenmesi, analiz edilmesi ve yorumlanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümünü ifade eder.” Trott ise (1998) iki farklı tanıma yer vermiştir. Twiss, ARGE faaliyetlerini amacı bazen evrensel olarak kabul görmeseler bile bilimsel verilerin sistematik olarak kar amaçlı kullanımı olarak tanımlarken, Roussel bir alandaki bilgileri bir başka alandakilere bağlayacak şekilde yeni bilgiler oluşturma veya bilimsel ve mühendislik bilgilerinin uygulanması olarak tanımlamıştır.

ARGE’yi oluşturan temel unsurlar, temel araştırma, uygulamalı araştırma, geliştirme ve teknik servis olarak sıralanabilir.

Temel Araştırma

Belli bir konunun ekonomik getiri odaklı düşünmeksizin araştırılması ve sonuca bağlanması çalışmasıdır. Bu tip araştırmalar bilimsel bilgi üretimini hedefler. Çıkan sonuçlar, ileride çeşitli endüstriler için faydalı olabilir. Çalışmalarla hipotezler, genel yasalar veya kuramlar ortaya konur. Çalışmanın sonucunun bir yargı belirtmesi hedeflenir. Bu tip araştırmalar genellikle bilim insanları tarafından, araştırmacının ilgi duyduğu ve bilgi sahibi olduğu alanda yapılırlar. Yönlendirilmiş temel araştırmalar ise ticari kuruluşların ekonomik ve sosyal ilgi ve ihtiyaçlarına yönelik olarak bu kurumlarda çalışan bilim insanları tarafından yapılırlar. Sonuçları bilimsel yayınlar yolu ile konu ile ilgilenen diğer bilim insanları ve araştırmacılara duyurulur (Barutçugil, 2009).

Uygulamalı Araştırma

Üniversite, devlet kuruluşları ve kar amaçlı olmayan kurumlar için uygulamalı araştırma, belirli bir ihtiyacın karşılanması için gerekli bilgilerin elde edilmesi sürecidir. Endüstri için ise ürün veya süreç olarak ticari karşılığı olan yeni bilimsel bilgi üretme amacı ile yürütülen araştırma çalışmaları şeklinde tanımlanmaktadır (Jankovski, 1993). Uygulamalı araştırma süreçlerinde, temel araştırmalardan elde edilen bulgular girdi olarak kullanılabilir. Kavramlar ve düşünceler teorik düzeyden pratik düzeye geçirilmeye çalışılır. Çalışmaların sonunda ortaya çıkartılan ürün veya süreç tipindeki yenilikler patent konusu olabilmekte ve istenildiğinde gizlenebilmektedir (Barutçugil, 2009).

Geliştirme

Geliştirme faaliyeti uygulamalı araştırma faaliyeti ile benzerlik göstermektedir ancak burada hedef belirli bir ürünlerdeki teknolojik sorunların üstesinden gelmektir. Çalışma ürün odaklıdır ve bazen bir ürünün performansını artırma hedefli çalışmaları da kapsayabilir (Trott, 1998).

Teknik Servis

Teknik servis ise mevcut ürünler ve bu ürünlerin üretim şekilleri üzerine maliyet düşürme veya performans artırma amaçlı yapılan değişiklikleri kapsamaktadır (Trott, 1998).

4-2-2 ARGE ve Tasarım İlişkisi

ARGE ile ilgili yapılan farklı tanımlamaların ortak noktası bilgilerin ürün veya sistem düzeyinde kullanılabilir hale getirilmesidir. Yapılan tanımlamalarda yeni ürünlerin oluşturulma süreçlerinin de ARGE kapsamında incelendiği görülebilmektedir.

Barutçugil (2009) ARGE'nin kapsamını "Eğer, temel amaç ürün veya süreç üzerinde ileri düzeyde teknik iyileştirmeler yapmak ise bu çalışma ARGE kapsamı içindedir. Diğer taraftan, temel amaç pazarın geliştirilmesi, üretim pazarlaması veya üretim sisteminin düzenli işleyişinin sağlanması ise bu çalışma ARGE kapsamı dışındadır." Kuralı üzerinden açıklamıştır. Buna göre yeni bir ürünün ilk örneğinin tasarımı, yapımı ve denemesi ARGE kapsamındadır.

ARGE çalışmaları, tanım örneklerinde görüldüğü üzere ürün tasarımını da kapsayabileceği gibi, araştırma geliştirmenin temel unsurlarının ürün tasarımına girdi oluşturabileceği de söylenebilir. Temel araştırmadan başlayan bu çalışmalar, temel bilimsel çalışmalardan elde edilen verilerin ürünlerin altyapısını oluşturan teknolojilerin geliştirilmesine kadar devam etmektedir.

Özellikle kurumlarda yapılan ARGE çalışmalarında, hem ARGE çalışmasının hedeflerinin belirlenmesinde, hem de ARGE çalışmasının planlanması aşamalarında strateji faktörünün etkili olabildiği görülmektedir (Barutçugil, 2009). Kullanılan stratejik araçlardan, özellikle tasarım çerçevesinde strateji geliştirme unsuru olarak değerlendirilebilecek olan yöntemlere çalışmanın ilerleyen bölümlerinde değinilecektir.

4-3 ÜRÜN GELİŞTİRME

4-3-1 Ürün Geliştirme İle İlgili Tanımlamalar

Ürün geliştirme kavramından, özellikle yabancı kaynaklarda yeni ürün geliştirme olarak da bahsedilmektedir.

Loch ve Kavadias (2008), yeni ürün geliştirme tanımını "Yeni ürün geliştirme, zaman içerisinde bir dizi yeni veya değiştirilmiş ürün pazarı arzı ile sonuçlanan aktivitelerden oluşur. Bu, fırsatların oluşturulması, seçilmesi ve müşterilere sunulan nesnelere (imal edilen ürünler) ve eylemlere (servisler) dönüştürülmesi, ayrıca yeni ürün geliştirme

faaliyetlerinin de kurumsallaştırılmasını kapsamaktadır” şeklinde oluşturmuşlardır. Aynı kitap içerisinde Ulrich ve Eppinger’den yapılan alıntıda yeni ürün geliştirme “Bir pazar fırsatının algılanması ile başlayıp bir ürünün üretim, satış ve dağıtım ile sonuçlanan bir dizi aktivite” olarak tanımlanırken Wheelwright ve Clark’ın “Kurumun pazara kısa geliştirme süreçleri ve düşük geliştirme maliyetleri ile başarılı ürünler sunmasını sağlayan verimli aktive organizasyonu ve yönetimi” tanımına da yer verilmiştir.

Trott (1998) ise yeni ürün geliştirmeyi inovasyonun bir alt süreci olarak incelemiştir. Trott’a göre inovasyon kurumun yeni ürün geliştirmesine olanak tanıyacak koşulları yaratır. Yeni ürün geliştirme ile ilgili eylemler ise iş fırsatlarının somut ürünlere dönüştürülmesidir. Ürün geliştirmenin konusu olan “yeni ürün” kavramını ise Trott altı farklı grupta incelemiştir.

Dünya Geneline Yeni

Dünya genelinde yeni (new to the world) ürünler, piyasaya sürülen yeni ürünlerin küçük bir bölümünü oluştururlar. Turunun ilk örneği olup yeni bir pazar yaratan bu ürünler, ya yeni bir teknoloji veya bilinen bir teknolojinin çok farklı bir kullanımını tüketicilere sunarlar.

Yeni Ürün Grupları

Yeni ürün grupları (new product lines) kurumların daha önce rekabet etmedikleri pazarlara girmelerini sağlar. Yeni kategoriler eklerken, kurumlar var olan ürünlerin konumlandırmasına da dikkat etmelidirler. Var olan ürünler göz önüne alınmadığında mevcut müşteriler kurumdan uzaklaşabilir. Yeni ürün grupları firmanın pazardaki bilinirliğini artırarak daha fazla gelir elde etmesine neden olur. Bazı durumlarda da, kurumun pazardaki bilinirliği yeni ürün gruplarının oluşturulmasına veya mevcut ürünlere alternatifler getirilmesine neden olur (Annachino, 2003).

Mevcut Gruplara Ekleme Yapılması

Mevcut gruplara ekleme yapılması grup tamamlayıcı ürünler oluşturarak esas ürünün veya ürün grubunun markasının daha geniş kitlelere yayılmasını sağlar. Böylelikle pazardan daha büyük pay alınabilir. Bu eklemelerin firma gelirinin artmasına yeni ürün gruplarının yarattığına benzer bir etkisi olur. Firma bilinirliğinden ziyade ürün ailesi

bilinirliğini artırarak gelir artışı sağlarlar. Ancak yine de bu tarz ürünler ilk gruptaki dünya genelinde yeni ürünler kadar ekonomik katkı sağlamazlar (Annachino, 2003).

Mevcut Ürünlerin İyileştirilmesi ve Değiştirilmesi

Mevcut ürünlerin iyileştirilmesi ve değiştirilmesi faaliyetlerindeki yeni ürünler, mevcut ürünlerin yerine gelen ürünlerdir. Örnek olarak Hewlett-Packard'ın Inkjet yazıcı ürününü zaman içerisinde pek çok kez değiştirmesi, performans ve güvenilirliğini artırması verilebilir. Ayrıca üretim yöntemleri değişiklikleri ile maliyetler düşürülüp ek gelir sağlanabilir. Bu tip yeni ürünler, tüm yeni ürünler içerisinde en çok görülen türü oluştururlar (Trott,1998).

Yeniden Konumlandırma

Yeniden konumlandırma aslında bir ürün geliştirme çalışmasından ziyade pazarlama çalışmasıdır. Ürünün temel özelliklerini değiştirmeden kullanıcının kafasındaki ürün algısını değiştirerek ürünün pazarını genişletmeye yönelik çalışmaları kapsar. Bu tip çalışmalar özellikle düşük fiyata alınabilen ve tüketicinin satın alma esnasında çabuk karar verdiği ürünlerde yapılır. Yüksek fiyatlı ürünlerde, kullanıcı satın alma kararını daha fazla düşünerek verecektir (Annachino, 2003). Bu tip çalışmalara örnek olarak bebek şampuanlarının yetişkinler hedeflenerek pazarlanması gösterilebilir. Pazarlama faaliyetlerini desteklemek için, kullanıcının ürün algısını değiştirecek görsel çalışmalar (ambalaj) gibi yapılması mümkündür.

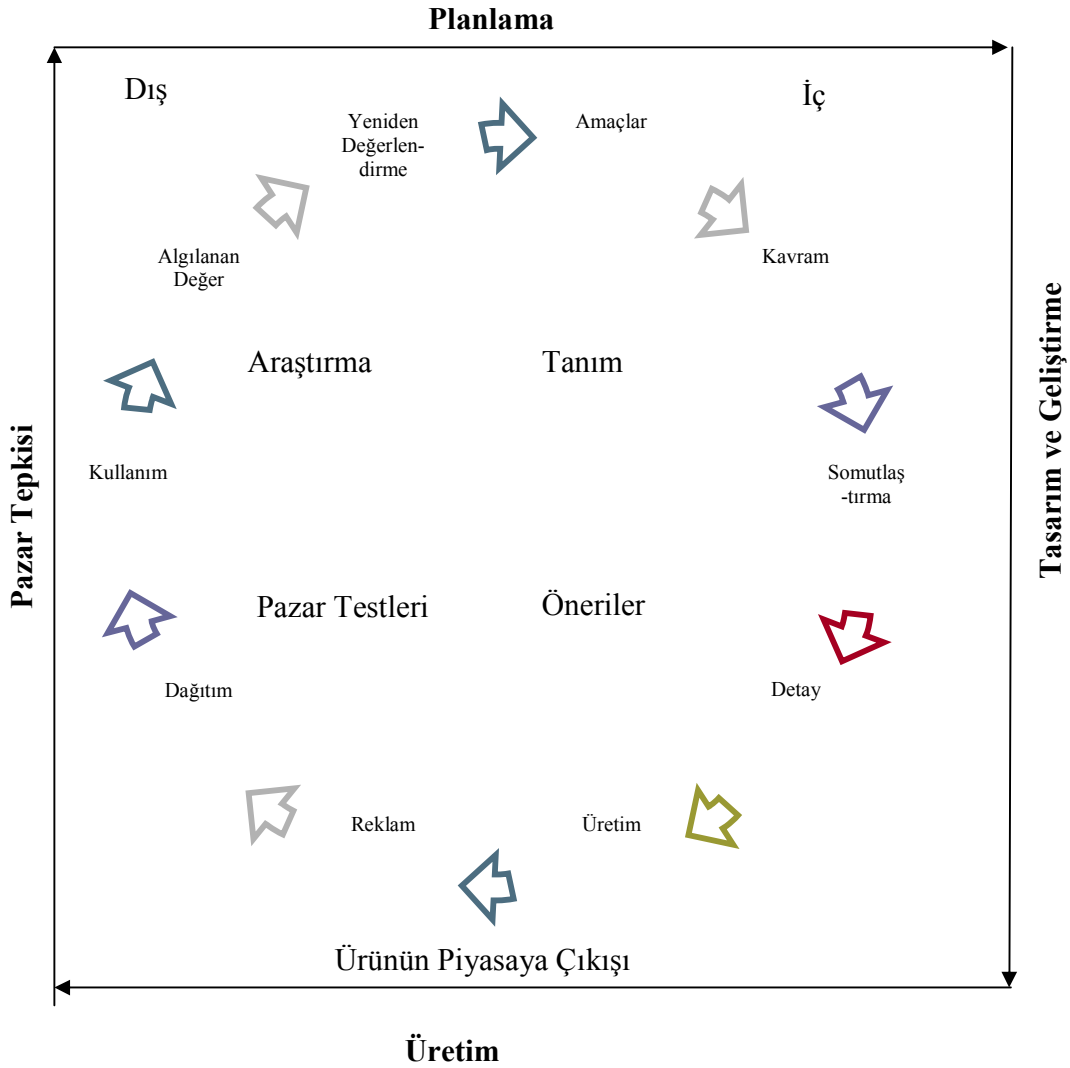
Maliyet Azaltma

Maliyet azaltma ürünün üretim maliyetlerini azaltarak geliri artırma çalışmalarıdır. Mevcut ürünlerin iyileştirilmesi ve değiştirilmesinden farkı, bu çalışmada ürünün değişmiyor oluşudur, yani üründe bir gelişmeden söz etmek mümkün olmayabilir. Bu bağlamda pazarlama anlamında yeni bir üründen bahsetmek zor olsa da ürünün malzeme veya üretim şekli değiştirilerek kurum geliri önemli düzeyde artırılabilir.

4-3-2 Ürün Geliştirme Tasarım İlişkisi

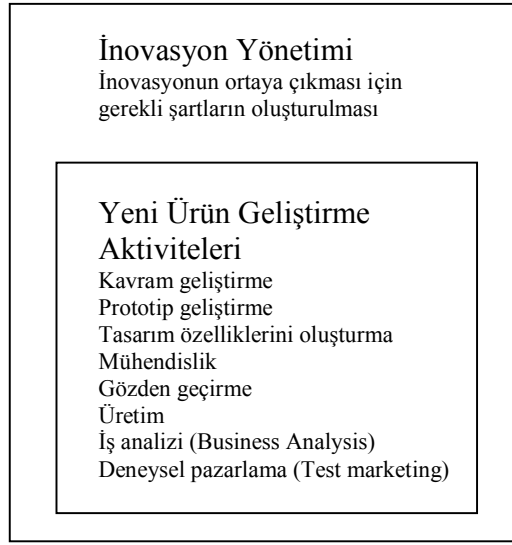
ARGE ve inovasyondan farklı olarak ürün geliştirme tasarıma girdi oluşturmayı, tasarımı da kapsayan bir süreci ifade eder. Ürün geliştirme, fikrin oluşumundan pazara çıkıştan sonra ürünün değerlendirilmesine kadar olan kısmı kapsadığından tasarımı da

içine alan bir faaliyettir. Benzer bir yaklaşım Cooper ve Press'in (1995) bütünsel tasarım süreci anlayışında da görülmektedir. Bu anlayışa göre tasarım doğrusal değil döngüsel bir süreçtir. Tasarım, pazar tepkisi bölümünden gelen girdilerle amaç oluşturur ve tasarım ve geliştirme süreçleri çerçevesinde bu girdileri detaylandırarak üretime hazır hale getirir. Üretimden sonra pazarda satışa satılan üründen gelen tepkiler, tekrar yeni ürün girdileri oluşturur. Bu şekilde bir üründen elde edilen çıktıların bir başka ürün için girdiler oluşturması ile sürekli tekrar eden döngüsel bir tasarım sürecinden bahsedilebilir.



Şekil 4.2. Bütünsel Tasarım Süreci Şeması (Cooper & Press, 1995)

Trott ise (1998) inovasyon ve ürün geliştirme arasındaki ilişkiyi açıklarken, ürün geliştirme faaliyetlerinin inovasyon faaliyetlerinin içerisinde yer aldığını açıklamış ve bunu bir şema üzerinde anlatmıştır. Şemada görülen yeni ürün geliştirme aktiviteleri içerisinde tasarımı ilgilendiren kavram geliştirme, prototip oluşturma ve tasarım özelliklerini belirleme adımlarının tasarım faaliyeti içerisinde yer aldığı söylenebilmektedir.



Şekil 4.3. İnovasyon yönetimi ve yeni ürün geliştirme ilişkisi (Trott, 1998)

Son dönemlerdeki tasarım yönetimi anlayışları ile ürün geliştirme yönetimi anlayışlarının içeriğinin oldukça benzeştiği görülebilmektedir. Benzer bir durum ürün yönetimi literatürü ve ürün geliştirme literatürü için de geçerlidir. Bu nedenle ürün geliştirme ve kısmen ürün yönetimi kaynaklarından da stratejik uygulamalar bölümünde bahsedilecektir.

5- TASARIMI YÖNLENDİREN STRATEJİLER

Çalışmanın bu bölümünde stratejik yönetim ve tasarım ile ilişkilendirilen diğer kavramlara özgü olan stratejik faaliyetlerden tasarımı yönlendirme etkisi olanlar incelenmiştir.

Bu bölümde açıklanan faaliyetlerin bazılarında tasarım girdi durumundayken, diğerlerinde bir uygulama aracı olabilmektedir.

5-1 TEMEL KURUMSAL STRATEJİLER

5-1-1 Büyüme Stratejileri

Büyüme stratejileri paydaşlara, topluma ve stratejistlere beklentilere ulaşılmasında yardım edecek, refahı artırmaya yönelik stratejilerdir. Piyasada arzu ve kabul gören mal veya hizmetlerin piyasa durumuna bağlı olarak karlılık ve pazar payının artırılması hedeflenir. “Sayısal büyüme ve gelişme; işletmenin özelliklerine göre satış getirilerinde, ürün çeşitliliğinde, kaynak büyüklüğünde (çalışanların sayısı, sermaye büyüklüğü), varlık büyüklüğünde (yatırımlarda artış) ve kapasite kullanımı gibi unsurlarda niceliksel bir artışı ifade etmektedir. Niteliksel olarak ise büyüme, işletmede bulunan unsurların kalitesinin yükseltilmesi ile ilgilidir. Niteliksel büyüme işletmelerde fark edilebilir ama sayısal olarak ifadesi oldukça güçtür. Ancak nitelik olarak büyüyen işletmenin sayısal olarak ölçülebilecek diğer alanlarda da gelişim göstereceğinden hareketle elde edilen sayısal gelişimin bir anlamda, nitelikteki artıştan olduğu söylenebilir.” (Ülgen & Mirze, 2010).

İki temel büyüme stratejisi olarak yoğunlaşma ve çeşitlendirme stratejilerinden bahsedilebilir.

Yoğunlaşma stratejilerinde kurumlar tek bir iş alanına yoğunlaşarak rekabet etmeyi tercih ederler. Swatch ve Lego gibi kuruluşlar bu tip kurumlara örnek olarak gösterilebilir. Yoğunlaşmanın en önemli avantajları tek bir iş kolunda derin bir bilgi birikimi edinilebilmesi, kullanıcılara daha iyi odaklanılabilmesi, tecrübe eğrisinin daha kolay kazanılması ve pazar bilinirliği yolu ile ayırt edici rekabet avantajının sağlanmasıdır (Alkhafaji, 2003). İki temel yoğunlaşma stratejisi dikey ve yatay büyümedir. Dikey büyüme daha önce tedarikçi veya dağıtımıcılar tarafından yürütülen bazı faaliyetlerin üretim zincirine katılması yolu ile yapılır. Dikey büyümenin sonucunda dikey tamamlama (integration) oluşur. Eğer dikey tamamlama tedarikçilerin faaliyetlerini üstlenerek yapılıyorsa buna “geriye dikey tamamlama”, dağıtım kanallarının işlevleri üstlenerek yapılıyorsa da “ileriye dikey tamamlama” denir (Weelen & Hunger, 2006). Bir kurumun dikey büyümeyi tercih etmesinin nedenleri maliyetleri azaltma ve süreçte daha fazla kontrol sahibi olma ve buna bağlı olarak gizlilik elde etme olabilir. Bir kurum çevresini daha iyi kontrol ederek daha düşük maliyetler sağlayabilir. Bu sürecin sonucunda pazar gücü ve tekelcilik de oluşabilir. Vergi yapılandırması da dikey büyümeyi teşvik eden bir başka unsurdur (George & Joll & Lynk, 1971). Yatay büyüme ise kurumun temel faaliyet alanlarını değiştirmeden ürünleri farklı coğrafyalara yayarak yapılan bir büyüme faaliyetidir. Ayrıca bir kurum stratejik birleşmeler (bir başka kurumla birleşmek veya bir kurumu satın almak benzeri faaliyetler) yolu ile de içsel olarak temel rekabet faaliyetlerini değiştirmeden yatay bir büyüme sağlayabilir (George & Joll & Lynk, 1971).

Çeşitlendirme stratejileri ise ilişkili ve ilişkisiz çeşitlendirme stratejileri olarak iki grupta incelenir. İlişkili çeşitlendirme stratejilerinde kurum daha önceden faaliyet gösterdiği alana yakın alanlarda faaliyete başlamasıdır. İlişkili çeşitlendirme bir kurumun değerini hem ilgili alandaki bilgi birikiminden hem de kurumsal bilinirliği ve güvenilirliğinden faydalanarak artırabilir (Wiersema & Lieberskind, 1995). Bu tip bir stratejiyi uygulamadaki amaçlardan biri de farklı iş gruplarının yarattığı sinerji vasıtası ile kurumun genel olarak pazardaki başarısını artırmasıdır (Weelen & Hunger). Bu tarz bir uygulamaya Apple firmasının bilgisayar alanındaki faaliyetlerinden sonra İpod ve İphone ürünleri ile müzik çalar ve telefon alanlarında faaliyete başlaması örnek gösterilebilir. Apple İpod ile yakaladığı başarıyı hem bilgisayar sektöründeki başarısını artırmada

kullanmış, hem de Iphone ile yakın bir pazara girişini de kolaylaştırmıştır. İlişkisiz çeşitlendirme stratejileri ise kurumların faaliyette buldukları alanlardan çok farklı alanlarda yeni işlere girmeleri anlamına gelmektedir.

İlişkisiz çeşitlendirmede, ilişkili çeşitlendirmenin tersine kurumun mevcut müşterileri, üretim kapasitesi ve bilgi birikiminden faydalanılamaz (Wiersema & Lieberskind, 1995). Bu tip bir faaliyet, mevcut iş alanlarından sağlanan gelirin üzerine çıkmak için yapılabileceği gibi halen faaliyet göstermekte oldukları alanların yapısı gereği gelişmenin sağlanamayacağı durumlarda da tercih edilir olabilmektedir. Bir kurumda ilişkisiz çeşitlendirme stratejilerinin mevcut işlerinde kullanamadıkları kaynaklarını başka alanlara finansal yatırım yapma maksadıyla hisse senedi yolu ile, değerli marka veya patentlerinden daha fazla gelir elde etme amacı ile, hükümetlerin sağladığı teşviklerden faydalanmak için, zorunlu el koymalar sebebi ile (bankaların borcunu ödemeyen kurumsal müşterilerinin operasyonlarına el koymaları gibi), başarısız konumda olan işletmeleri yatırım yolu ile güçlendirip tekrar satma yolu ile gelir elde etmek için ve özellikle üst düzey yöneticilerin ek gelir sağlayarak işsizlik riskini azaltmak için uyguladıkları görülebilmektedir (Ülgen & Mirze, 2010). Şirketler uluslar arası stratejileri de ilişkili çeşitlendirme amacı ile kullanabilirler (Weelen & Hunter, 2006). Faaliyetlerine daha çok finansal sektörlerde başlayan Samsung firmasının üretim sektöründeki ve devlet teşviklerindeki avantajları değerlendirerek üretimden başlayıp kullanıcı elektroniği sektörüne girmesi de ilişkisiz çeşitlendirmeye örnek gösterilebilir (Hobday, 1998).

Cooper ve Press (1995) tasarımın kurum stratejilerine olan etkilerini incelerken global pazarlar yolu ile tasarımın şirketin yatay büyümesinde oynadığı role örnekler vermişlerdir. Küresel pazarlarda şirketler “küresel kullanıcılar” için tasarım yaparak daha etkili bir biçimde rekabet edebilmektedirler. Küresel kullanıcılar, benzer yaş grubu ve tüketim alışkanlıklarına sahip, farklı ülkelerden insanlar tarafından oluşturulur. Küresel kullanıcıların doğru tanımlanması ve onlara uygun tasarımlar geliştirilmesi yatay büyüme için etkili bir araç olabilmektedir.

Literatürde kurumun büyümesi ile inovasyon ve yeni ürün geliştirme faaliyetleri arasındaki bağlantıya vurgu yapan çalışmalar bulunmaktadır. Fuchs, 2007 yılında yayınlanan makalesinin girişinde yeni ürün geliştirmenin büyümenin temel unsurlarından

biri olduğuna vurgu yapmıştır. Corsino ve Gabriele (2011) ise makalelerinde ürün inovasyonu çalışmaları ile organizasyonun büyümesi arasında olumlu bir ilişki tespit ettiklerini belirtmişlerdir. Morone ve Testa da 2008 yılında yayınladıkları çalışmalarında İtalya'daki küçük ve orta ölçekli firmaların artan global rekabet içinde büyümelerini sağlayabilmeleri için inovasyonun en kritik faktörlerden biri olduğuna değinmişlerdir.

5-1-2 Durağan Stratejiler

Durağan stratejiler, şirketin bulunduğu pazarda gelişme hızının göreceli olarak düşük hatta sabit olduğu pazarlarda, kurumun büyüme faaliyetlerinde bulunmayı düşünmediği durumlarda uygulanırlar. Bir kurumun böyle bir ortamda büyümeyi düşünmemesinin sebebi şirkete ortalamanın üzerinde bir gelir kazandırılmayacak olması ve bazı durumlarda ise artan rekabet nedeni ile getirilerin azalabilecek olmasıdır. Bu tip bir ortamda şirket yeni bir pazara girmeyi düşünmüyorsa ve konumundan da memnunsa durağan stratejiler uygulayabilir. Durağan stratejiler büyümekte olan pazarlarda pazardaki payın korunması amacı ile de uygulanabilirler. Mevcut durumu koruma amacı ile mevcut mal ve hizmetlerde küçük değişiklikler yapılarak (paket, tasarım gibi), pazarda tutundurucu faaliyetleri artırarak ve üretim ve operasyonlarda güncel teknolojiler uygulanarak yapılabilir (Ülgen & Mirze, 2010).

Literatürde tanımlanmış olan bazı durağan stratejiler bulunmaktadır. *Dur/dikkatle ilerle (pause/proceed with caution)* stratejisinde kurum harekete geçmeden önce mevcut durumu değerlendirir. Bu strateji geçici bir duruma işaret eder, firmanın büyüme veya küçülme kararı vermeden önce detaylıca yaptığı bir durum değerlendirmesidir. Bu tarz bir stratejiye örnek olarak Kazmi (2008) Hindistan'da sabun ve deterjan üretimi ile bilinen Hindustan Levers şirketinin, Ponds Exports ve Pondicherry kanalı ile ihracata başlamadan önce ihracat pazarları için önemli miktarda ayakkabı ürettiğinden bahsetmiştir. Ayakkabı üretimi Hindustan Levers'in ana üretim konularından biri değildir ve firma bu örnekte önemli bir karar almadan önce bu üretimi mevcut durumunu korumak için kullanmıştır. Bir başka örnek ise Weelen ve Hunger tarafından (2006) Dell'in aniden aşırı büyümesinin yarattığı sorunları çözene kadar durumunu sabitlemeye çalışması olarak gösterilmiştir. Dell bu çalışmalardan sonra büyümeye devam etme kararı almıştır. *Değişiklik yapmama (no-change)* stratejisi ile mevcut durumda hiçbir şey

yapmamaya karar verme anlamını taşımaktadır. Bu karar, her hangi bir faaliyet yapılmadığından bir strateji olmamakla eleştirilse de mevcut durumun korunması da karara bağlı olduğundan literatürde bir strateji olarak yer almaktadır. Değişiklik yapmama kararı genellikle çevrenin durumunun sabit olduğu, gelecekte her hangi bir fırsat ve ya tehdidin görülmediği, kurumun da içinde bulunduğu durumu korumak istediği durumlarda gerçekleşir. Bu durumda bir şirketin karar alma yetersizliğinden mevcut stratejisine devam etmesi ile bilinçli olarak mevcut stratejisi ile devam etme kararı alması arasındaki farka dikkat edilmelidir. Niş bir pazarda faaliyet gösteren, bu yolla uzun yıllar boyunca belirli bir getiriye sahip olmuş ve faaliyetlerine güvenen kurumlar değişiklik yapmama stratejisini benimseyebilirler (Kazmi, 2008). *Kar stratejisi (profit strategy)* ise kötüleşen bir durumun geçici olduğunu varsayarak durumunu paydaşlara ve yatırımcılara bildirmeden yatırımları erteleterek ve ya ARGE, bakım, reklam gibi operasyon harcamalarını azaltarak karını sabitlemeye çalışır. Bazı durumlarda nakit akışının sağlanması için kimi ürün gruplarının satıldığı dahi görülebilir. Bu strateji sorunların geçici olduğu durumlarda uygulanır; zaman zaman şirketlerin halka arz öncesi kurumun finansal durumunu düzeltmek için bu stratejilere başvurduğu da gözlemlenebilir. Kısa vadede cazip görülen bu strateji yeterince uzatıldığında ise kurumun rekabetçi pozisyonunda ciddi bozulmalara neden olacaktır (Weelen & Hunger, 2006).

Durağan stratejilerde tasarım bir girdi olabileceği gibi stratejilerden etkilenen bir operasyon da olabilmektedir. Örneğin karın giderlerin azaltılarak sabitlendiği kar stratejilerinde ARGE ve reklam faaliyetlerinin azaltılması kurumun ürün yolu ile gelir artırmayacağını ifade etmektedir. Bu tip bir senaryoda kurum ürün tasarımına yatırım yapma konusunda isteksiz davranacaktır. Mevcut durumu ve pazar payını korumaya stratejilerde ise Ülgen ve Mirze'nin işaret ettiği gibi tasarımda gerekli değişiklikler yapılarak pazar payının kaybedilmemesi sağlanabilir.

5-1-3 Küçülme Stratejileri

Şirket yaşamını sürdürmekte zorlandığında, rekabet üstünlüğünü kaybettiğinde veya çevresel tehditler olmaksızın iş alanını değiştirerek bir başka fırsatı değerlendirmek istediğinde işlerini geçici veya sürekli olarak daraltabilir ya da terk etmek durumunda kalabilirler. Bunlardan farklı olarak karlılığın devamını sağlayacak yeni teknolojiler için

kaynak bulunmadığı veya kurumlar arası birleşme sonrası uyumsuzluk gösteren operasyonel bölüm veya birimlerin olduğu durumlarda da küçülme stratejileri uygulanabilir (Ülgen & Mirze, 2010).

Tasarruf stratejileri kurumun verimsiz çalışan birimlerine odaklanarak verimi artırmayı hedefler. Tasarruf stratejilerinden beklenen verim alınmadığı takdirde *kısmi tasfiye* ve *tam tasfiye* yolu ile başarısız olan faaliyet veya bölümler kısmen veya tamamen terk edilir (Alkhafaji, 2003). Kısmi tasfiye yolu ile elde edilen satış gelirlerinin hala kar edilebilen veya piyasa payı artan mal veya hizmetlere yatırılması mümkündür. Tam tasfiye ise başarısızlık sonucu ödeme zorluğuna düşülmesi veya iflas durumunda paydaşların çıkarlarını koruma amacı ile verilen ve son çare olarak görülen bir karardır. Kurumlar mevcut iş tanımını değiştirerek; işletme faaliyetinde bulunduğu mal veya hizmetlerin bir kısmını veya tamamını terk ederek, faal olduğu pazarların bir kısmından geçici olarak veya tamamen çekilerek, mevcut imalat veya operasyon faaliyetlerinin bir kısmından yine geçici olarak ya da tamamen çekilerek küçülme stratejisi uygulayabilir. Bunların yanı sıra firma iş tanımını değiştirmeden de faaliyetlerinin hızını ve etkisini değiştirerek küçülebilir. Böyle bir durumda firma piyasaya sunmakta olduğu mal ve hizmetleri terk etmez. Ancak bunlarda geliştirme de yapmaz. Şirket, pazardaki gelişmeye ayak uydurmamış olarak göreceli olarak küçülmüş olur. Bir başka durumdaysa pazardaki faaliyetlerini azaltarak küçülmeyi tercih edebilir. Yine mevcut operasyon faaliyetlerini terk etmeyip tamamının kapasitesini düşürerek de daralma ve küçülme sağlayabilir (Ülgen & Mirze, 2010).

Küçülme stratejilerinde tasarımın rolü özellikle firmanın küçülerek bir niş pazara hitap etmeye başladığı durumlarda görülebilir. Niş pazara hitap etmek sadece küçülme amacı ile kullanılan bir strateji olmamakla birlikte, küçülme amacı ile de kullanılabilen ve böyle bir durumda tasarımın etkin olarak kullanıldığı bir tercih olabilmektedir. Özellikle teknolojik anlamda ömrünü dolduran kimi ürünler niş pazarlar için tekrar konumlandırılabilir. Cooper ve Press (1995) tasarımın niş pazarlara hitap eden firmalar için oldukça önemli bir rekabet aracı olduğundan bahsetmişlerdir. Küçülme stratejisinde tasarımın kullanıma bir örnek olarak, kaset teknolojisinin eskittiği plak çalarların, bu müzik aletini kullanmaktan vazgeçmeyen DJ'ler için tekrar tasarlanması ve ürünün sadece bu kullanıcı grubuna yönelik olarak pazarlanması örneği gösterilebilir.

5-1-4 Karma Stratejiler

Karma stratejiler, isminden anlaşılacağı üzere birden çok stratejinin aynı anda uygulanması ile oluşur (Alkhafaji, 2003). İşletmenin farklı birimlerinde farklı stratejiler uygulanması mümkündür; bir birime küçülme stratejisi uygulanırken bir diğerine büyüme stratejisi uygulanması gibi. Küçülme stratejilerinde bahsi geçtiği üzere bir firma bir alandan bir başkasına yatırım yapma amacı ile çekilebilir. Bu durumda küçülme ve büyüme stratejileri aynı anda uygulanmış olur. Özellikle birbirinden çok farklı iş alanlarında faaliyet gösterebilen şirketlerde karma stratejilere rastlanmaktadır. “Nitekim 1980’lerde IBM, Anadolu Endüstri Holding, 1995’ten sonra ise Koç Holding ve Borusan Holding karma stratejiler uygulamıştır.” (Ülgen & Mirze, 2010).

5-2 REKABET STRATEJİLERİ

Çalışmanın bu bölümünde genel stratejiler ve rekabeti birleştiren modeller üzerinde durulacaktır. Porter’ın yanı sıra, D’aveni ile birlikte yine Schumpeter’in teknolojiler ve ekonomik döngüler arasındaki ilişkiyi tanımlayan çalışmalarını temel alan bazı çalışmalardaki stratejilere yer verilecektir. Aynı zamanda inovasyon temelinde farklılaşan stratejiler de yine bu bölümde incelenecektir.

5-2-1 Porter’ın Rekabet Stratejisi Anlayışı

Rekabet stratejileri konusunda literatürde en fazla rastlanan modeller Porter’ın “maliyet liderliği – farklılaşma – odaklanma” temelinde önerdiği rekabet stratejileri ve rekabet stratejilerini belirlemede kullandığı beş rekabet kuvvetidir.

Porter Harvard Business Review’de yayınlanan “The Five Competitive Forces That Shape Strategy (Stratejiyi Yönlendiren Beş Rekabetçi Güç)” başlıklı makalesinde 1979 yılında yayınladığı makalenin güncellenmiş bir versiyonunu sunarak Beş Güç Modeli’ni açıklamıştır.

Porter’a göre bir stratejistin işi rekabeti anlamak ve rekabetle başa çıkmaktır. Porter rekabet ortamının koşullarının beş farklı güç tarafından oluşturulduğunu savunmaktadır; pazara giriş tehdidi, tedarikçilerin gücü, alıcıların gücü, ikamelerin oluşturduğu tehdit ve mevcut rakipler arasındaki mücadele.

Pazara giriş tehdidi, kurumun faaliyet gösterdiği iş alanında yeni şirketlerin faaliyet göstermeye başlamasının ne derecede kolay olduğu ile ilgilidir. Özellikle yakın sektörlerde çalışan diğer şirketler mevcut sermaye ve bilgi birikimlerini yeni işlerine aktararak önemli tehditler oluşturabilirler. Bir sektöre girmenin zorluğunu belirleyen bazı faktörler vardır. Ölçek ekonomilerinin tedarikçi yönünden bakıldığında, bir firmanın büyük ölçekte üretim yapıyor olması sabit maliyetlerinin azalmasına ve dolayısı ile daha ucuz üretim yapabilmesine olanak tanıyacaktır. Ölçek ekonomilerinin hakim olduğu pazarlara girmek, fiyat rekabeti yönünden zor olacaktır. Ölçek ekonomilerinin alıcılar yönünden faydası ise büyük bir alıcı kitlesine dahil olmanın müşterilere kendilerini daha güvende hissettirmesi ile ilgilidir. Müşterilerin değişim maliyetleri de mevcut ürünlerini değiştirme isteklerini azaltacağından pazara girişi engelleyen bir faktördür. Örneğin belli bir bilgisayar programına göre oluşturulan bir veri bankası sisteminin bir başka sisteme göre tekrar kurulması ve kullanıcıların eğitilmesinin maliyeti büyüktür. İşe giriş için gerekli sermayenin çokluğu da pazara girişi zorlaştıran bir etkidir. Ancak burada yatırım yapılacak alanların yapısı önemlidir; örneğin bir havayolu şirketinin uçak alması, gerektiğinde uçakların yakın bir fiyata satılabilmesinin kolaylığından göze alınabilecek bir yatırım riskidir. Ölçekten bağımsız olarak bir firma konum, doğal kaynaklar gibi çoğaltılamayacak mal varlıkları nedeni ile de sonradan pazara girecek firmalara göre bir rekabet avantajına sahip olacaktır. Devletlerin yaptıkları kanunsal düzenlemeler de benzer şekilde pazara girişi zorlaştırabilir.

Tedarikçilerin gücü, firmanın ürün veya hizmet sağlayabilmesi için gerekli olan mal veya hizmetleri aldıkları kuruluşların, satın alan kurum üzerinde ne derece etki sahibi olduğu ile ilgilidir. Güçlü tedarikçiler kendi fiyatlarını yükseltmek koşuluyla üretim yapan firmanın karlarını azaltabilirler. Bu duruma örnek Microsoft'un işletim sistemi sektöründeki baskınlığının bilgisayar üreticileri üzerinde yarattığı etki söylenebilir. İşletim sisteminin kişisel bilgisayarların bir bileşeni olduğu varsayıldığında, pek çok müşteri Windows yazılımlarını tercih ettiğinden firmalar Microsoft ürünlerinin fiyatını yukarı çektiğinde kendi ürünlerinden yaptıkları karları azaltmak durumunda kalacaklardır. Bu örnekte ayrıca bilgisayar üreticilerinin sayıca çokluğunun yanında Microsoft'un neredeyse tekel statüsüne yükselmiş olmasının etkisi de büyüktür. Tedarikçiler, piyasada ürünlerine iyi bir alternatif olmadığında da güçlüdürler. Örneğin iyi bir uçak pilotunun yerine görev yapacak başka bir

eleman bulunabilmesi söz konusu olmadığından pilotların havayolu şirketlerine karşı konumları güçlüdür.

Alıcıların gücü firma müşterilerinin firmaya karşı ne kadar bağımlı oldukları ile ilgilidir. Alıcı miktarı azsa ve yüksek miktarlarda alım yapıyorlarsa, sunulan ürün rakiplere göre başkalaştırılmayacak standart bir ürünse (su, petrol gibi), tedarikçi değiştirmenin maliyeti düşükse ve alıcılar tedarik ettikleri malları geriye dikey büyüme yolu ile üretme kapasitesine sahipse alıcıların pazarlık gücü vardır. Alıcıların aldığı mal veya hizmet kendi sundukları ürün veya hizmetlerin maliyetinin önemli bir kısmını oluşturuyorsa, alıcıların kar oranları düşüktür, alınan mal veya hizmetini kalitesinin sonuç ürün veya hizmete etkisi azsa, alınan mal veya hizmetin diğer giderler üzerine etkisi azsa (örneğin vergi muhasebesi gibi bir hizmetin diğer giderler üzerindeki etkisi büyüktür) alıcılarda fiyat hassasiyeti oluşacaktır.

İkame tehdidi ise sunulan mal veya hizmetin ikamelerden ne kadar etkilendiği ile ilgilidir. İkameler sunulan değer ile yanı veya yakın hizmet sunan ürün veya hizmetlerdir. İkameler zaman zaman sunulan değerden çok farklı görünebilirler. Örneğin Babalar Günü hediyeleri söz konusu olduğunda pek çok ürün birbirinin ikamesi olmaktadır. Yine eğlence sektörü olarak tanımlandığında sinemalar video oyunlarının ikamesi olabilmektedir. İkame tehditleri fazla olduğunda sektörün karlılığı azalmaktadır. İkameler önemli fiyat avantajı sunduklarında, ikameye geçiş maliyeti düşük olduğunda, sektörler birbirlerine benzemediğinden birbirlerini tanımakta ve faaliyetleri ile ilgili tahmin yürütmekte zorlandıklarında ikame tehdidi önemli olmaktadır.

Mevcut rakipler arasındaki mücadele fiyat kırma, yeni ürün tanıtma, reklam yayınlama ve servisleri iyileştirme yolu ile yapılabilir. Yüksek rekabet bir pazarın karlılığını düşürür. Faaliyet gösteren firmalar fazla ve ölçek olarak birbirlerine yakınsa, endüstrinin büyüme hızı azsa, pazardan çıkmaya engel olan sebepler fazlaysa, rakipler ticari olmayan nedenlerden rekabetçiye (devlet kuruluşlarının işsizliği azaltma çabaları veya kurum sahiplerinin egoları gibi) rekabet yoğun olur.

Porter rekabeti oluşturan bu güçlerin yanı sıra yine rekabete etkisi olan bazı faktörlerden de bahsetmiştir. Endüstrinin büyüme oranı, teknoloji ve inovasyon, devlet, tamamlayıcı

ürünler ve hizmetler (işletim sistemlerinin bilgisayarları, şekerin çayı tamamlaması gibi) de rekabet ortamında etki gösteren faktörlerdir.

Porter “Rekabet Stratejisi” (2000) isimli kitabında bu beş güç faktöründen yola çıkarak uygulanabilecek temel stratejileri belirlemiştir.

Toplam maliyet liderliği ölçek ekonomileri ve öğrenme eğrisinden faydalanılarak maliyetlerin düşürülmesidir. Kalite ve hizmetler göz ardı edilmeden reklam ve benzeri faaliyetlerdeki giderler azaltılarak düşük fiyat konumuna geçilmeye çalışılır. Bu yolla firma, rakipleri kendi aralarındaki fiyat rekabeti nedeni ile fiyatlarını düşürseler bile karlı kalmaya devam eder. Ayrıca toplam maliyet stratejisi izleyen kurumlar hem alıcıların tercihi hem de bazı durumlarda tedarikçilerden yüksek miktarda ürün alacak olmalarından dolayı avantajlı konuma geçeceklerdir. Toplam maliyet liderliğini korumak için firmanın ilerleyen dönemlerde modern üretim yöntemlerine yatırım yapması gerekebilir. Ürün tasarımını da toplam maliyet liderliği için kullanmak mümkündür. Porter buna örnek olarak vinçlerini daha az parçalı olarak modüler olarak tasarlayan Harnischfeger firmasını örnek göstermiştir.

Farklılaşma ise kurumun mal veya hizmetler yönünde belirli bir alanda farklılaşarak marka bağlılığı yaratmasıdır. Kurum marka bağlılığı yaratabildiği taktirde düşük fiyat sağlama zorunluluğundan bağımsız olarak karlılığını sürdürebilir. Farklılaşma yolu ile rekabet eden bir firma yüksek kar marjları elde edeceğinden tedarikçinin fiyat artırımından kendini korur, yani tedarikçilerin gücü faktöründen az etkilenir. Aynı zamanda marka bağlılığı yaratılması yolu ile de ikame ürünlere karşı güç kazanmış olur. Apple firmasının tasarım yolu ile farklılaşarak marka bağımlılığı yaratması farklılaşmaya örnek olarak gösterilebilir.

Odaklanma belirli bir kesim veya coğrafi bölgeyi hedefleyerek faaliyet gösterme anlamına gelmektedir. Toplam maliyet liderliği ve farklılaşma stratejileri tüm pazarı hedeflerken burada belirli dar bir alanı hedefleme söz konusudur. Firma belirli bir kesime odaklanarak ya bu kesimin ihtiyaçlarını daha ucuza karşılar veya rakiplere göre ihtiyaçlara daha uygun ürün veya hizmet sunar. Bang & Olufsen küçük ölçekli bir firma olarak teknoloji değil tasarımı kullanarak niş bir pazara odaklanmış ve odaklanma stratejisini tercih etmiştir.

5-2-2 D'aveni'nin Aşırı Rekabet Ortamı Kavramı ve Stratejileri

Aşırı rekabetçi ortamlar belli bir stratejik davranış dizisine yol açan pazar koşullarını kapsarlar. Aşırı rekabetçi ortamlarda kurumlar rekabet avantajı sağlayabilmek için inovatif davranmak durumundadırlar (D'aveni & Ilinitch & Lewin, 1996). Aşırı rekabet ortamları pazar gücünün seçme şansı fazla olan tüketicilere geçmesi, pazara giriş engellerinin hızla azalması, hızlanan teknoloji ve bilgi akışı, derin finansal kaynakları olan rakiplerin ortaya çıkması, pazara girişi zorlaştıran düzenlemelerin kaldırılması, rekabet avantajını korumanın zorlaşması ve küreselleşme gibi nedenlerden oluşmaktadırlar (Moravveji & Abdollahi & Eghbali, 2007).

D'aveni'ye göre kurumlar fiyat ve kalite, zamanlama ve bilgi, "kale" yaratma ve saldırı alanları ile sermaye unsurları ile rekabet etmeye çalışırlar. Fiyat ve kalite düzeyinde firmalar homojen ürünler üretiyorlarsa fiyat üzerinden rekabete girerler. Ancak fiyat ve kalitenin rekabet döneminden sonra belirli bir düzeye gelmesi ve rekabet avantajlarının ortadan kalkması durumunda firmalar kaliteyi yeniden tanımlayarak yeni bir rekabet ortamı oluşturmaya çalışırlar. Kurumlar kaynaklarını uygun zamanlama ve bilgi kullanımına göre ayarlayarak rekabet edebilirler. Şirketler, rekabete rakiplerine göre daha avantajlı olan ve pazara girişi zorlaştıran doğal kaynak, yer ve ürün avantajı ile başlamak isterler ancak günümüzde bu tip "kalelerin" oluşturulması giderek zorlaşmaktadır. "Derin cep (deep pocket)" olarak tanımlanan rekabet unsuru ise firmanın ne kadar çok atıl kaynağı olduğuna bağlı olarak etkili olabilmektedir. D'aveni bu dört alandaki rekabetlerde kurumların kullanabileceği yedi stratejiyi 7S olarak tanımlamıştır. 7S bileşenlerinin tanımları şu şekilde sıralanabilir,

S1 Paydaş Tatmini (Stakeholder Satisfaction): Paydaş ve özellikle de müşterileri memnun etmek için fikir ve yöntemler geliştirmektir.

S2 Kehanet (Strategic Soothsaying): Geleceğin, stratejik olarak önemli müşterilerin belirlenmesi, müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi ve hatta yaratılmasıdır.

S3 Hız (Speed) ve S4 Sürpriz : Her ikisi de statükoyu bozmak ve geçici avantajın tek olduğu durumda bir avantajdan diğerine geçmek için önemlidir.

S5 Kuralları Değiştirme (Shifting the Rules): Piyasayı sarsıp tekrar şekillendirmek için ani ve devamlılığı olmayan hamleler yapmak demektir.

S6 İşaret (Signalling Strategic Intent): Açık olarak bilgi vererek veya sembolik hamlelerle rakipleri yanlış hamleler yapmaya zorlama ve rakiplerin kafasını karıştırmadır.

S7 Stratejik İtiş (Strategic Thrust): Dikkat dağıtan bir dizi hareket veya aynı anda yapılan hamleler ile sürpriz ve rakipleri yanlış yönlendirmeye neden olmaktadır.

Aşağıdaki tabloda bu stratejiler uygulanabilecekleri durumlara göre listelenerek verilmiştir (Moravveji & Abdollahi & Eghbali, 2007).

| Alan | Anahtar Başarı Faktörleri | Önem Arz eden 7S |
|------------------------|---|--|
| Fiyat / Kalite | Kullanıcıların isteklerini anlama / Fiyat düşürme | S1: Paydaş memnuniyeti S3: Hız |
| Bilgi / Zamanlama | İnovasyon / Pazara hızlı giriş | S3: Hız S4: Sürpriz S2: Kehanet |
| Kale Yaratma / Saldırı | Defans / Saldırı | S6: İşaret S7: Stratejik itiş |
| Derin Cepler | Kaba kuvvet / Büyük rakipleri geride bırakma | S7: Stratejik itiş S5: Kuralları değiştirme |

Çizelge 5.1. 7S uygulama tablosu (Moravveji & Abdollahi & Eghbali, 2007).

Bu tip strateji ve stratejik ortam tanımlamalarında D'aveni'nin bahsetmekte olduğu yeni rekabet ortamındaki "savaş" metaforunun etkileri de görülebilmektedir. D'aveni stratejik anlayışının yanı sıra tanımlamış olduğu stratejilerde de uyum yeteneği fazla olan esnek bir ortamın gerekliliğini ortaya koymuştur. Rekabet stratejisi anlamında Porter'dan ayrıldığı temel nokta benzerliğin daha az değil daha fazla rekabete yol açacağı, özellikle

fiyat ve kalite düzleminde yakınlaşan firmaların yeni tanımlamalar yoluna giderek yeni rekabet ortamları yaratacağıdır (D’aveni & Ilinitch & Lewin, 1996).

5-2-3 İnovasyon ve Rekabet Stratejilerini Birleştiren Çalışmalar

Günümüzde rekabet stratejileri üzerine yapılan çalışmalar ürün tasarımını da kapayacak şekilde inovasyon konusu üzerine yoğunlaşmışlardır. Bu bölümde Porter ve D’aveni’nin modelleri ile paralellik göstererek inovasyon konusunu inceleyen bazı yakın tarihli çalışmalara yer verilecektir.

Kang ve Afuah, 2010 tarihli makalelerinde firmaların kimi durumlarda inovatif davrandıkları halde kar edemiyor oluşları üzerinden “yeni oyun stratejileri”ni tanımlayarak karlı bir şekilde rekabet edebilmek için uygulanabilecek temel davranışları incelemişlerdir.

Makalenin temel sorunu olarak inovasyonun hem taklit edilebilir olması dolayısı ile hem de Porter’ın da bahsettiği çevresel etkenlerden ötürü (yazarlar bu etkenlere “hem rekabet eden hem de ortaklık oluşturabilen” anlamında *co-opetitors* demişlerdir) rekabet etkinliğinin azalması incelenmiştir. Bu nedenle inovatif bir ürün ile pazarda yer alacak kurumların yeni oyun stratejilerinden faydalanabilecekleri belirtilmiştir. Yeni oyun stratejilerinin temel hedefinin ise ekonomik kazancın teorik olarak sıfırlandığı tam rekabet durumundan kaçılması olduğu belirtilmiştir. Yeni oyun stratejileri ile firma diğer rakiplerin faaliyetlerinden rekabetçilik anlamında belirgin bir şekilde farklılaşacak ve tam rekabet konumundan da uzaklaşacaktır. Farklılık birkaç alanda yaratılabilir. Rekabet eden şirketlerin birbirlerine çok yakın ölçek ve yetenekte olduğu durumlarda inovasyon konusunda öncü olup çevresel etkenler (co-opetitors) üzerinde bağlayıcılık yaratarak rekabetçi bir konum yakalanabilir. Buna örnek olarak Dell’in satış sistemini diğer firmalardan önce kurarak öğrenme eğrilerinden faydalanması veya Sun Microsistem firmasının RISC teknolojisini erken tanıtarak bu alanda bir standartlaşmış bir ürün oluşturmuş olması gösterilebilir. Son kullanıcı için homojen olan, yani çeşitleri arasında ayırım yapmanın zor olduğu temel ürünlerde ise reklam veya araştırma geliştirme temelli farklılaşma ile rekabet avantajı yakalanabilir. Kang ve Afuah makalelerinde reklam yolu ile yapılan farklılaşmaya Intel’in “Intel Inside” kampanyası vasıtası ile işlemcinin ilk alıcısı olan bilgisayar üreticisinin değil, son kullanıcının bu bileşeni istemesinin

sağlanmasını örnek göstermişlerdir. Kampanya ile ilgili bir Intel yöneticisinin daha sonradan Intel Inside sloganının kendilerinin en iyi inovasyonu olduğunu söylediğini de eklemiştir. Tam rekabet ortamındaki pazara giriş çıkış serbestliğinin ise yine ilk hareket eden avantajını kullanarak pazara giriş engelleri koymak sureti ile kırılabileceğine değinmişlerdir. Hızlı davranan bir inovatif kuruluş, kopyalanması zor olan teknikler geliştirebilir veya üretim için gerekli kaynaklara ulaşım önceliğinden faydalanabilir. Bütün bu öncelikler ve kopyalanması zor yetenekler pazara giriş engelleri yaratacaktır. Bilginin serbest akışı tam rekabet ortamının bir koşuludur fakat pratikte bu durum çoğu zaman geçerli değildir. Uygulamada bir firmanın bilgiyi paylaşmaması fırsatçı davranarak getiri elde etmesini sağlasa da uzun vadede rakipler bilgi üstünlüğünü ele geçirdiğinde geçiş sorunlarına neden olacaktır. Bu nedenle firmayı çevresel faktörler ile karşılıklı güven çerçevesinde konumlandıran yaklaşımların yeni oyun faaliyetleri içerisinde yer almasının faydalı olabileceği söylenebilir. Kaynaklara eşit erişim konusunda ise bilginin paylaşımı örneğinde olduğu gibi çevre ile daha yakın ilişkide olan ve bilgi ve kaynak alışverişinde daha etkin olan firmaların daha avantajlı oldukları öngörülmüştür. Yeni oyun stratejileri, kurumun endüstrinin değer yaratılabilecek kaynaklarını ne kadar iyi kullandığı ile rekabetçi ve/veya ortak olan kurumların önceki anlaşmalarının inovasyonu taklit etmelerine ne kadar engel olduğuna bağlı olarak değişir. Örneğin Dell PC teknolojisinin çabuk eskiyor olmasından yola çıkarak kişiye özel hızlı üretilen ürünler konusunda uzmanlaşmış ve pazarın bir kaynağını değerlendirmiştir. Buna karşılık Compaq firması aynı modeli uygulamak istediye de müşterileri ve dağıtım kaynakları ile daha önceden yaptığı anlaşmalar nedeni ile bu planı uygulayamamıştır. Kang ve Afuah makalelerinin devamında Lipitor örneği üzerinden stratejik olarak iyi kurgulanmış bir inovasyon vakasını incelemişlerdir. Makalenin genelinde ise tam rekabet ortamından kaçılması hedefi ile kaynak ve rakiplere göre konumlandırmanın gücü üzerinden yeni oyun aktiviteleri sonuçlarını değerlendirmişlerdir.

| | | | |
|-----------------------|-------------------------------|---|--|
| Tamamlayıcı Kaynaklar | Önemli ve İyi Korunmuş | II İnovasyonu yapan firma kar elde etmeyebilir | III İnovasyonu yapan firma kar elde eder |
| | Önemsiz ve Kolay Ulaşılabilir | I İnovasyonu yapan firma için kar etmek çok zordur | IV İnovasyonu yapan firma kar elde edebilir |
| | | Zayıf | Güçlü |

Çevreye Göre Konumlandırma

Şekil 5.1. Korunma-çevre durumuna göre inovasyon etkinliği (Kang & Afuah, 2010)

Verili tabloda görüldüğü üzere bir kuruluş var olan kaynaklarını çevreye göre uygun konumlandırmaya çalışarak stratejik olarak avantajlı konuma gelmeye çalışabilir. Örneğin kolay ulaşılabilir veya kopyalanabilir bir firmanın pazarda kendini çok iyi konumlandırması inovasyon yapan kuruluşun başarı ihtimalini artırırken, iyi korunmuş ve iyi konumlandırılmış inovatif çalışmaların başarı şansı çok daha yüksek olmaktadır. Tabloya göre başarıyı en fazla etkileyen faktör inovasyonun çevresel koşullara iyi konumlandırılmış olmasıdır. Yine Dell örneğine dönülecek olursa, Dell'in üretim ve satış konularında yaptığı inovatif çalışmalar uygulama anlamında kolay kopyalanabilir görünmekle birlikte, rakiplerin benzer bir uygulamaya başlamaları pazar koşulları nedeni ile güç olduğundan, inovasyon çevreye göre iyi konumlandırılmıştır.

Ford, Garnsey ve Probert (2010) ise, oturmuş bir kurumsal yapısı ve müşteri kitlesi olan firmalarda radikal sayılabilecek inovatif çalışmaların yapılmasının zorluğuna ve Philips üzerinden bu sorunun çözümünde kullanılan bir yapılanma örneğinden bahsetmişlerdir. Bu tip iş birimleri literatürde “özel iş birimleri (special business units)” olarak

geçmektedirler ve örnek makalede tanımlandıkları şekilden farklı bir biçimlerde olsa da yarı bağımlı olarak işleyen ayrı grupları kapsarlar (Weelen & Hunter, 2006).

Yazarlara göre belirli bir geçmişe sahip kurumlarda yeni kurulmakta olan inovasyon odaklı oluşumlardaki esneklik görülememektedir. Yeni kurulan küçük oluşumlar bir geçmişlerinin olamamasının avantajı ile geleceğe odaklanabilirlerken yerleşik oluşumların bir korumaları gereken bir geçmişi ve hizmet etmeleri gereken mevcut müşteri kitleleri vardır. Böyle bir durumda bir kuruluş belirli bir alandaki inovasyonu temel alarak kurulmuş olsa bile zaman içerisinde inovasyon için kendi temel kaynaklarına dönmekte ve radikal inovasyonlar yerine iyileştirme ve eklemeye yönelik inovatif çalışmalar yapmaktadırlar. Bu durumda belirli bir süre tarafından rakipleri tarafından tehdit edilmeleri kaçınılmaz olmaktadır. Rekabet avantajlarını uzun süre devam ettirebilen firmalara çok nadiren rastlanmaktadır. Firmaların kendi yeteneklerine ve kaynaklarına takılı kalmaları inovasyonun “bir sonraki turunu” kaçırmalarına neden olmaktadır. Yine de büyük kuruluşlar araştırma ve geliştirmeye daha fazla kaynak ayırabildiklerinden ve birden fazla projeden kaynaklanan riski dağıtarak bir projenin giderlerini bir başka projeden gelen getiri ile karşılayabildiklerinden ölçek avantajlarına sahiptirler. Bu tip firmalar; kendi veri bankalarına dayanan, pazarlarını genişleten ve kullandıkları bir kaç teknolojiyi birleştirerek yeni bir tür teknoloji yaratan radikal inovasyonlar yapabilmektedirler. Yazarlar makalelerinde Philips örneği üzerinden yaptıkları incelemenin sonucunda bütün firmaların kendi içerisinde küçük teşebbüsleri inceleyen bir birim oluşturmalarının bu kuruluşlar için radikal inovasyonların önünü açacağını öngörmüştür. Bu tip bir senaryoda normal bir süreçte kurum stratejilerine uymadıkları veya kısa vadede kazanç getirmedikleri için ARGE birimlerinde devam edilmeyen bazı projeler şirketin “kuluçkalama (incubation)” birimlerine aktarılmakta ve burada geliştirilmektedirler. Bu yöntemde kurum yatırımcı, kurum içerisinden birime aktarılan ekipler ise girişimci teşebbüsler gibi davranmaktalar ve kendi işlerini bağımsız olarak yönetip kurumun ilgili birimlerine raporlama yapmaktadırlar. Belirli sürelerle projelerin hala kurum stratejileri çevrelerinde kullanımı olup olmadığına bakılmakta, kullanım alanı bulunanlar kurum içerisindeki birimlere tekrar dahil edilirken kullanım alanı olmadığına karar verilenler Philips’in küçük hissedarı olduğu girişimlere dönüştürülerek kurum bünyesinden çıkartılmaktadırlar.

Makalede Philips'in 2002-2007 yılları arasında bu birim aracılığı ile iki radikal inovasyon projesini kurum bünyesine dahil ettiği belirtilmiştir. Kuruma tekrar dahil edilme sürecinde bazen uyumsuzluklar ve diğer ARGE birimlerinin yeni teknolojiyi kabul etmeye yanaşmaması gibi sıkıntılar yaşansa da kuluçkalama birimleri bağımsız girişimcilerin yatırımcı bulma, yatırımcılar tarafından değerlendirilme ve belirli bir süre zarfında yatırımcıya para kazandırma sorunlarını ortadan kaldırdığından bağımsız girişimlere göre kimi durumlarda daha avantajlı olabilmektedir (Forg & Garnsey & Probert, 2010).

Makalede bahsedilen birimlerin büyük kurumlarda oluşmaya başlanmış olması, yine makalede bahsedilen radikal inovasyon yaratımının önemi ve belirli bir dönemde kazanılan rekabet avantajının bir zaman sonra rakipler tarafından yapılan çalışmalarla giderileceği görüşünü desteklemektedir. Bu bağlamda günümüzde kuruluşların D'aveni'nin açıkladığı aşırı rekabet koşullarından etkilendiği ve radikal inovasyonlar ile rekabet avantajı elde etmeye çalıştıkları söylenebilir.

5-3 İNOVASYON STRATEJİLERİ

5-3-1 İnovasyon Stratejisi Türleri

Literatürde inovasyon ile ilgili farklı strateji tanımlamaları yapılabilmekle beraber Walsh ve diğ. (1992) tarafından Freeman'ın inovasyon stratejileri olarak listelenen saldırgan, savunmacı, taklitçi, bağımlı, geleneksel ve fırsatçı stratejiler genel olarak kabul görmüş sınıflandırma grubunu oluşturmaktadırlar.

Saldırgan strateji bir yeniliğin (inovasyon) rakiplerden önce piyasaya sürülmesine dayalı olarak tekeli kar elde etme amacını taşımaktadır. Ancak başarılı saldırgan strateji uygulaması gerçekleştiren her şirketin devamlı olarak bu strateji ile devam etmesi söz konusu olmayabilir. Başarılı yenilik uygulamaları gerçekleştiren şirketler daha sonra savunma ve hatta taklit stratejilerine yönelebilirler. Saldırgan stratejilerde araştırma-geliştirme faaliyetlerinin önemi büyüktür. Şirketlere hiçbir zaman yenilik uygulamaları dışarıdan tam ve bitmiş olarak gelmeyeceğinden mutlaka kurum içerisinde araştırma ve geliştirme faaliyetleri yürütülmelidir. Yenilik çalışmaları yönlendirilmiş temel araştırmalar çerçevesinde şekillendirilmelidir. Kimi örneklerde saldırgan strateji

uygulayan firmaların bu çalışmaların sonunda piyasaya sürdükleri ürünlerden beklenen getiriye alamadıkları görülebilir, ancak kimi ürünlerle elde edilebilecek tekeli karlar nedeni ile çekici görünmektedir. Büyük şirketler çok sayıda inovasyon projesinin riskini dağıtabildiklerinden, küçük girişimler de kaynaklarını tek projeye odaklayabildiklerinden saldırgan stratejilerde başarı yakalayabilmektedirler (Trott, 1998 & Barutçugil, 2009).

Pek az şirket saldırgan stratejileri uygulamayı tercih edenler. Bunun en önemli nedeni araştırma ve geliştirmenin riskli oluşudur. Pek çok firma saldırgan araştırma geliştirme stratejilerini uygulandıktan sonra radikal yenilikler yapmadan, farklılaştırmaya odaklanarak zamanla savunmaya yönelik stratejileri benimsemektedirler.

Savunmaya yönelik stratejileri uygulayan kurumlarda da yoğun bir ARGE faaliyeti gözlemlenmektedir. Ancak bu kuruluşlardaki çalışmalar temel araştırma faaliyetleri yapma ve özgün olma kaygıları içermemektedir. Çalışmalar daha az risklidir, belli bir teknoloji piyasaya çıktıktan sonra gözlem yapılarak ve kimi zaman da rakiplerin hatalarından faydalanılarak hızlı ve en az rakiplerinki kadar etkili tasarımlar ile yenilik yapılır. Üretim mühendisliği ve pazarlama faaliyetleri ürünlerin ucuzlaştırılması ve kullanıcı gruplarına göre farklılaştırılması açısından önemlidir. Savunma stratejisi daha çok farklılaştırma odaklı rekabetin olduğu oligopolcü pazarlarda görülür. Bu stratejide geliştirme ve tasarım faaliyetleri büyük önem taşır. Bunlarla birlikte savunmaya yönelik strateji izleyen kuruluşlar bir yeniliğin aynısını pazara sürmezler ve ürünleri ayrı bir patent ile korunabilecek durumda olur (Barutçugil, 2009). Bu tip stratejilerde tasarımcı belirgin bir katkı yapar, ancak bir ürünü icat edenden ziyade geliştiren kişidir (Bruce & Bessant, 2002).

Taklitçi stratejileri izleyen firmalar için yeniliği pazara süren firmaları çok geriden takip etmek önemli bir sorun değildir. Öncü firmalarla yenilikçi firmaların arasındaki açıklık yeterince fazla ise lisansa gerek duyulmayabilir. Bu firmaların ARGE masrafları oldukça az ve çoğu zaman da gereksizdir. Buna karşılık teknik ve bilimsel bilgileri almak için iyi bir iletişim ağına sahip olmaları gerekir. Genellikle patente konu olabilecek yenilikleri daha çok faaliyetlerinin yan ürünü olarak ortaya çıkar (Barutçugil, 2009). Taklitçi firmalar yeniliği piyasaya süren firmaların rekabet ettiği pazarlardan ziyade yeniliğin henüz tanıtılmamış olduğu pazarları hedeflerler. ARGE maliyetleri azdır

ancak bu pazarlarda rekabet edebilmeleri için tasarım konusunda güçlü olmak durumundadırlar. Ayrıca fiyat üzerinden rekabet edebilmeleri için üretim maliyetlerini de düşük tutmak zorundadırlar. Bu nedenle üretim ile ilgili teknolojik gelişmeleri yakından takip ederler. Bu stratejiler özellikle hızlı gelişen Asya ülkeleri gibi gelişmekte olan ülkeler tarafından etkili bir biçimde kullanılmıştır (Trott, 1998).

Bağımlı firmalar ise büyük kuruluşlara belirli anlaşmalar çerçevesinde ürün veya parça imalatı yapan uydu niteliğindeki firmalardır. Bu tip firmalarla çalışmak büyük kuruluşlar için ekonomik dalgalanmaların etkisini azaltma yönünde fayda sağlar. Öte yandan ARGE faaliyeti çok az olan sermaye yoğun uydu şirketler ise belirli bir alanda uzmanlaşmış olurlar ve ayrı bir kuruluş olduklarından ileride pazarlarını geliştirme ve farklı alanlara yönelme seçeneklerini ellerinde tutarlar (Baxter, 1995 & Barutçugil, 2009).

Geleneksel stratejiler pazarın teknik ve bilimsel değişiklik beklentisi olmadığı durumlarda görülürler. Bu tip pazarlarda rekabet eden kuruluşlar tasarımlarında genelde “moda” kapsamında değerlendirilebilecek değişiklikler yaparlar. Genelde tam rekabet modeline yakın ortamlarda rekabet ederler. Üretim becerilerinin niteliği dolayısı ile ürünlerine talep bulabilirler. Teknolojik yenilik talep eden ve geleneksel stratejilerin hüküm sürdüğü pazarların her ikisi de bir ülke ekonomisi içerisinde kendilerine yer bulabilirler. Ancak teknolojik yenilik talep edilen pazarlarda firmalar saldırgan ve savunmacı stratejiler vasıtası ile daha yoğun bir rekabet ortamında bulduklarından daha çabuk yıpranabilirlerken, geleneksel stratejileri izlemek durumunda olan firmaların yaşama güçleri daha fazladır (Baxter, 2005 & Barutçugil, 2009).

Fırsatçı stratejiler ise doğrudan bir yenilik olmadan pazardaki açıkları yakalayarak, rakiplerle aynı teknoloji kullanılsa bile doğrudan karşı karşıya gelmeden rekabet etmeyi kapsarlar. Fırsatçı rekabet stratejilerinde temel unsur “fırsatçı girişimciliği” kullanarak pazarda karşılanmayan bir ihtiyacı tespit etmektir (Barutçugil, 2009). Fırsatçı şirketler gerekli kaynakları kısa süre için elde eder veya kiralarlar, fırsat çekiciliğini yitirdiğinde ise bu kaynakları tasfiye ederler. Bu tip firmalarda tasarımcılar stratejinin uygulayıcısı değil oluşturucusu olarak görülürler. Fırsatlara hızlı olarak cevap vermenin yanı sıra doğru ürünle cevap vermek de önemlidir (Bruce & Bessant, 2002).

Elde etme stratejileri, kurum dışında üretilen bilginin kurum içine çekilmesine yönelik stratejilerdir. Bilgiyi elde etme, lisans anlaşmaları yapma, bilgiyi üreten kurumdan belirli bir ekibi veya kişileri transfer etme, kurumun tamamını satın alma gibi yöntemlerle yapılabilir. Belirli bir kurumla birleşme veya tamamen satın alma senaryolarında, satın alan kuruluş teknolojik bilgi eksikliği yaşarken, geliştirmeyi yapan girişimci kuruluş ise genelde küçük ölçekli olduğundan çalışmalarının sonuna doğru hem kaynak sıkıntısı çekmeye başladığından hem de yeterli pazarlama ağına çoğu zaman sahip olmadığından birleşmeyi tercih edecektir (Barutçugil, 2009).

5-3-2 İnovasyon Stratejisi Türlerinin Ürün Yaşam Döngüsü ile İlişkisi

Ürün yaşam döngüsü teorisi dört temel varsayımın üzerinde durur;

- Ürünlerin yaşamı sınırlıdır
- Ürün satışları belirli aşamalara satıcılar için ortaya çıkan belirli engellerle, fırsatlarla ve sorunlarla geçerler
- Karlar ürün yaşam döngüsünün belirli aşamalarında yükselirler ve düşerler
- Ürünler her aşamada farklı pazarlama, finans, üretim, satın alma ve insan kaynakları stratejileri gerektirir.

Kotler'e göre ürün yaşam döngüsü dört aşamadan oluşur.

Pazara giriş aşamasında satış hızı yavaş bir artış gösterir. Ürün pazara yeni tanıtılmıştır. Bu aşamada henüz karlardan söz edilemez, çünkü hem ürün geliştirme hem de tanıtımdan kaynaklanan önemli masraflar vardır.

Büyüme aşamasında ise pazar ürünü kabul etmiştir ve karlılıkta önemli artış görülür.

Olgunluk aşamasında satış artışlarında bir azalma görülür, çünkü ürün zaten potansiyel alıcılar tarafından kabul görmüştür. Karlılık ya sabitleşir veya artan rekabet nedeni ile azalma gösterir.

Gerileme döneminde satışlar ve karlılık azalır (Kotler, 2001).

Özellikle radikal inovasyonlar söz konusu olduğunda bütün tüketiciler ürün piyasaya çıktığında aynı tepkiyi vermezler. Ürünü deneme ve ürüne alışma süreçlerinde

kullanıcıları etkileyen bazı faktörler vardır ve kullanıcılar ürüne uyum sağlama yeteneklerine göre bazı gruplara ayrılmışlardır.

Kotler (2001) ürünü kabul etme sürecini beş aşama olarak tariflemiştir. Birinci aşama farkındalıktır; kullanıcı teknolojinin farkındadır ancak hakkında bilgi sahibi değildir. İkinci aşama ise ilgi aşamasıdır ve bu aşamada tüketiciler teknoloji hakkında bilgi edinmeye heveslidirler. Değerlendirme aşamasında kullanıcılar ürünü deneyip denememeyi düşünürler; deneme aşamasında ise ürünü denerler ve değerlendirirler. Kabul etme aşamasında ise ürünü tam ve düzenli olarak kullanmaya karar verirler.

Kabul etme süreci ise beş faktörden etkilenmektedir. Bunlardan birincisi yeniliğin mevcut ürünlere ne kadar üstünlük sağladığını belirten göreceli avantajdır. Bir diğeri ürünün kullanıcı beklentilerini ne derece karşıladığını gösteren bağdaşma faktörüdür. Karmaşıklık ise yeni teknolojinin anlaşılması ve alışılmasının ne kadar zor olduğunu gösterir. Bölünebilirlik (divisibility) teknolojinin belli bir dereceye kadar denenebilir olması ile ilgilidir. İletişim kurabilme (communicability) ise kullanım faydalarının insanlar tarafından ne kadar görülebildiği ve ayırt edilebilmesidir. Bu faktörler ürünün kabul edilme oranını etkilemektedirler ve ürün tasarımı ile pazarlama aşamalarında dikkate alınmalıdır (Kotler, 2001).

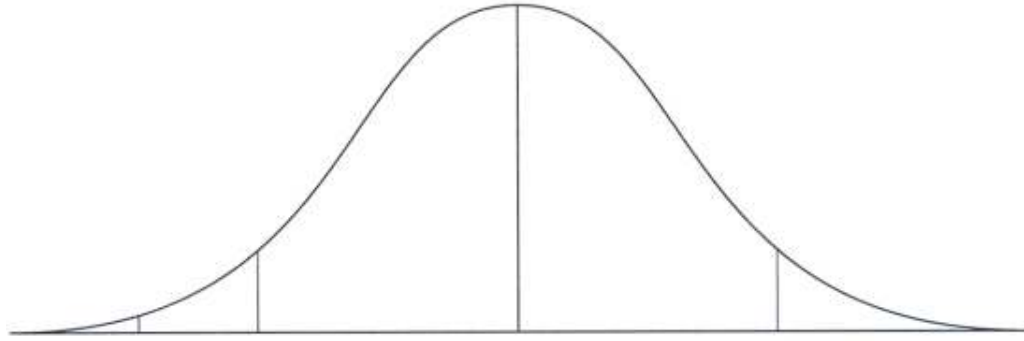
Kotler ürün yaşam döngüsünün farklı aşamaları için farklı rekabet stratejileri önermiştir.

Canada, Mortensen ve Patnaik de inovasyonu kabul etme yeteneklerine göre kullanıcı gruplarını inceleyerek adaptasyon özelliklerine göre tasarım stratejilerinin değişimi üzerine çalışmışlardır.

| Strateji | <i>Pazara Giriş</i> | <i>Büyüme</i> | <i>Olgunluk</i> | <i>Gerileme</i> |
|-------------------------|---|---|--|--|
| Ürün | Temel bir ürün sunulur | Ürün çeşitlendirmeleri, garanti ve servis sunulur | Çeşitli marka ve ürünler sunulur | Zayıf modellerin üretimi durdurulur |
| Fiyat | Maliyet ve kar fiyat | Pazara yayılmayı sağlayan fiyat | Rakipleri yakalayan veya onlardan düşük fiyat | Fiyat kırma |
| Dağıtım | Seçici dağıtım | Yoğun dağıtım | Daha yoğun dağıtım | Seçicilik |
| Reklam | Erken kabul edenler ve dağıtıcılar arasında farkındalık yaratma | Kitlesel farkındalık ve yaratmak | Marka farklılığı faydalarını vurgulama | Sıkı takipçileri tutmaya yetecek kadar daralma |
| Satış Tutundurma | Denemeleri artırmak için tutundurma faaliyeti | Yoğun değerlendirmek için tutundurma faaliyetlerini azaltma | Marka değiştirmeyi teşvik etmek için tutundurma faaliyetlerini artırma | Minimum seviyeye çekme |

Çizelge 5.2. Ürün yaşam döngüsüne göre pazarlama stratejileri (Kotler, 2001)

Adaptasyon yeteneklerine göre kullanıcılar beş gruba ayrılmışlardır. İlk grup olan yenilikçiler (innovators) maceracı ruhlu olup sürekli yenilik ve değişiklik arayışındadırlar. Yenilikçiler bir teknolojinin başarısı veya başarısızlığından ziyade kendilerinin yeni teknolojileri deneme riskini alıyor olmaları durumu ile ilgilenmektedirler. Yenilikçiler bir ürünün tutunabilmesi için gerekli olmakla beraber ürünün başarılı veya başarısız olmasına duyarız oluşları onlardan gelen ilk tepkileri güvenilmez kılmaktadır. Erken kabullenenler (early adopters) ise farklı ir çözümün kendi sorunlarını çözme potansiyelini görebilmeleri açısından ilk gruptan ayrılırlar. Bu özelliklerinden dolayı kontrol gurubu olarak da nitelendirilebilirler. Bilgili, makul ve güvenilir insanlar olarak tanınırlar ve kabullenmeye daha az yatkın olan kullanıcı gruplarının direncini azaltırlar. Önceki çoğunluk (early majority) ise yeniliğe sadece yenilik olduğu için değer vermeyen ve belirli bir fayda arayan gruptur. Satın alma kararlarını yeterince değerlendirme yaptıktan sonra verirler. Karar verirken erken kabullenenlerin teknoloji hakkındaki görüşlerini referans alırlar. Sonraki çoğunluk (late majority) ise yeni fikirler hakkında şüphecidirler. Genellikle çevreden gelen baskı, oluşan yeni normlar veya ekonomik nedenlerden yeni teknolojileri satın alırlar. Yeni bir teknolojiyi almaya, o teknolojiyi kullanmayan son insanlar olduklarını düşündüklerinde motive olurlar. Geç kalanlar (laggards) ise geleneğe önem veren kitleyi oluşturur. Genellikle diğer sosyal ağlardan kopuk kişilerdir. Çoğu zaman teknolojiyi almak için yeterli ekonomik güçleri de yoktur ve teknolojiyi kabullenmeleri için kafalarında en ufak bir kuşkunun bile kalmamış olması gerekir (Canada & Mortensen & Patnaik, 2007).



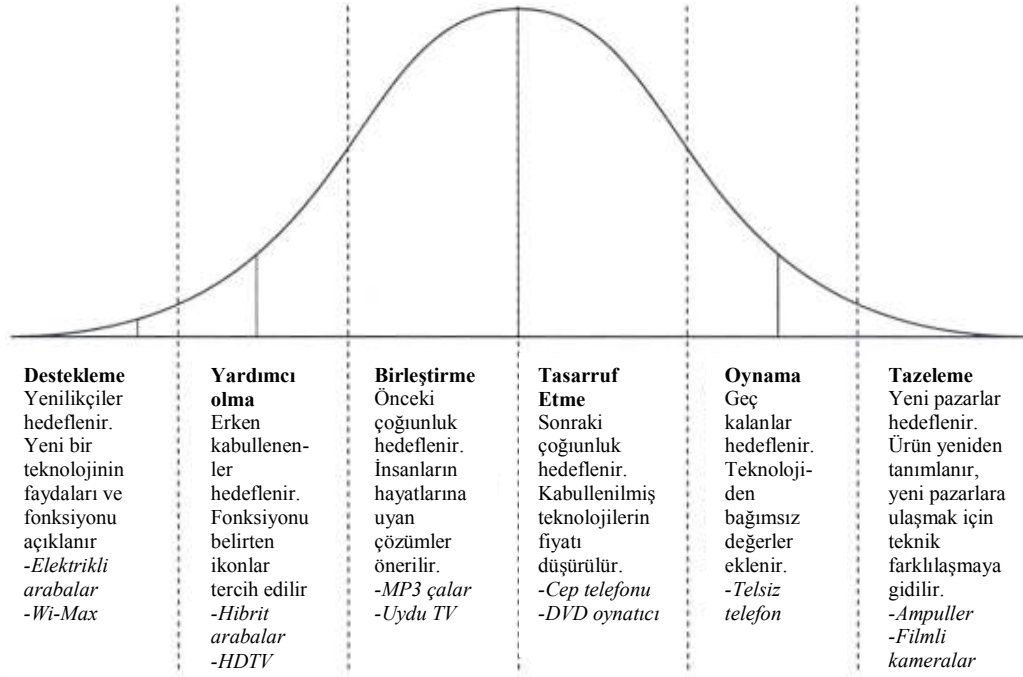
| Yenilikçiler | Erken Kabulleyenler | Önceki Çoğunluk | Sonraki Çoğunluk | Geç Kalanlar |
|--|---|--|---|--|
| (%,2,5) Risk alırlar ve kötü sonuçlanacak olsa bile yeni şeyler deneme istekleri ve güçleri vardır | (%,13,5) Hangi yeni teknolojiyi kullanacakları konusunda seçicidirler. Yeni teknolojiler hakkında bilgi alınacak insanlar olarak bilinirler | (%,34) Yeni bir fikri kabullenmeden önce iyice düşünürler. Hayatlarına nasıl uyum sağlayacağını anladıklarında yeni bir teknolojiyi kabul ederler. | (%,34) Ekonomik zorunluluk, yeni normlar veya çevre baskısı ile yeni bir fikri kabul ederler. Yeni teknolojinin üzerindeki belirsizlikler onlar satın alana kadar çözülmüş olmalıdır. | (%,16) Gelenekselciler ve geçmiş deneyimlerine göre karar verirler. Genellikle yeni fikirleri deneyerek risk alacak ekonomik durumları yoktur. |

Şekil 5. 2. Kabullenme eğrisinde kullanıcı türleri (Canada & Mortensen & Patnaik, 2007)

Kabullenme eğrisi üzerinde görülen farklı davranış şekilleri için altı farklı strateji önerilmiştir. Destekleme (endorse) yeni bir teknolojinin faydalarını ve fonksiyonunu açıklamaktır. Bu aşamada teknolojinin kullanıma hazır olduğunu ve mevcut sistem içerisinde işleyebileceğini vurgulamak önemlidir. Graham Bell'in telefonu öncelikle oteller içerisindeki haberleşmeyi sağlamak amacı ile kullanıma açması önemli bir destekleme stratejisi olarak örneklenmiştir. Bu yolla Bell hem insanların kendilerini daha maceracı hissettiği seyahat anlarında ürünün kullanıcılar tarafından kabul edilme olasılığını artırmış hem de binalar arası iletişim yerine daha kolay olan bina içi iletişimi kullanarak ürünle ilgili teknik sorun yaşanması olasılığını düşürmüştür. Yardımcı olma (curate) ise özellikle ikonik tasarımlar yolu ile ürünün daha ayırt edilebilir ve arzulanabilir olmasını sağlamaktır. Bu evrede ürünün nasıl kullanıldığını net açıklayan basit ve yalın tasarımlar ürünün kendisini açıklamasına yardımcı olacaktır. Apple'ın İpod ürününü tek renk ve boyutta ve işlevini net olarak açıklayan bir biçimde piyasaya sürmesi yardımcı olma stratejilerine örnek olarak verilmektedir. Birleştirme (integration) ise ürünü insanların yaşam akışlarına katma olarak tanımlanabilir. Ürünü kabul etme konusunda direnç gösteren kullanıcılar için ürünün kendi hayatlarına ve ihtiyaçlarına

uyuması, bağlanması ve cevap verebilmesi önemli olmaktadır. Fuji tek kullanımlık fotoğraf makinesi pazarında lider konumuna geçtiğinde Kodak'ın su altı fotoğrafçılığı ve düğünler gibi özel kullanım şekillerine uyum gösteren makineler sunması bu tip bir stratejiye örnek olarak gösterilmektedir. Tasarruf etme (economize) teknoloji genel olarak kabul gördüğünde uygulanan ve geriden gelen çoğunluğu etkilemek amaçlı kullanılan stratejileri oluşturur. Bu durumda teknoloji genel olarak kabul görmüştür ve firma olgunlaşmış bir pazarda rekabet etmektedir. IKEA bilinen bazı ürünlerin insanları çeken tarafını koruyarak daha ucuz olacak şekilde yeniden tasarladığında, insanların asıl değer verdiği unsurları koruyarak daha ucuz ve kabul edilebilir ürünler tasarlamaktadır. Oynama (play) teknik değerden bağımsız başka değerler yaratmayı kapsamaktadır. Olgunlaşmış pazarlarda bilindik biçimlerin oluşması tasarımcılara farklı şeyler yapma fırsatı tanımaktadır. Örnek olarak Swatch firmasının saatlerin maliyeti giderek azaldığında saatlerin algılanması ile oynayarak, bu ürünü bir moda aksesuarına dönüştürmesi gösterilebilir. Tazeleme (refresh) stratejisi ise sunulan olanakları tekrar keşfederek ve teknik farklılığı yenileyerek farklılaşmayı kapsamaktadır. Bu stratejide ölmek üzere olan bir teknolojiye yeni ve saygın bir kullanım alanı sunmak etkili olabilmektedir. Örnek olarak kaset ve CD teknolojisinin plakları silmesine karşı, plakları kendi performansları için kullanmaya devam eden DJ'lere yönelik plak çalarların geliştirilmesi incelenebilir (Canada & Mortensen & Patnaik, 2007).

Kabullenme davranışları ve kabullenme eğrisindeki stratejiler teknolojinin ortaya çıkışından eskidiği döneme kadar olan süreci kapsamaktadır. Bu anlamda teknoloji kabullenme süreçlerinin ürün yaşam döngüsü süreçleri ile kısmen örtüştüğü söylenebilir. Özellikle teknolojinin piyasaya çıktığı dönemde pazara giriş ve büyüme evrelerinin etkileri görülebilir. Buna karşılık "geç kalanlar" olarak adlandırılan grup, tanımı itibarı ile ekonomik nedenlerden ve gelenekselci yaklaşımlarından ötürü ürünü geç kabul ederler, ancak ürünü kabul ettiklerinde ürünün yaşam döngüsünün gerileme evresinde olduğuna ilişkin kesin bir yargıda bulunmak zordur. Bu nedenle kabullenme eğrisinde ürünün pazara giriş, büyüme ve olgunluk evrelerinde görülebilecek kullanıcı çeşitleri ve bu evrelerde uygulanabilecek stratejiler hakkında ipuçları alınabilir.



Şekil 5.3. Kabullenme eğrisine göre tasarım stratejileri (Canada & Mortensen & Patnaik, 2007)

5-4 STRATEJİK ORTAKLIKLAR

Kurumlar için bilgi edinme ve üretim konusunda belirleyici oldukları için bu bölümde stratejik ortaklıklara değinilecektir.

5-4-1 Bilgi Kazanım Yöntemleri

Kurumların kendi bünyelerine dışarıdan teknoloji getirmekte kullandıkları çeşitli stratejiler ve ortaklık şekilleri bulunmaktadır.

Lisanslama stratejisinde bir kurum, başka bir ülkedeki bir diğer kuruma kendi ürününün üretim hakkını ve üretimi için gerekli teknik bilgileri belirli bir bedel karşısında vermesidir. Bu yöntem bazı ülkelerde üretim yapması güç olan firmaların işini de bu pazarlara girebilmeleri açısından kolaylaştırmaktadır. Bu tip bir girişime örnek olarak Anhauser-Busch firmasının Budweiser birasını farklı ülkelerde üretmesi gösterilebilir (Weelen & Hunger, 2006).

Teknoloji parkı modelinde teknolojinin uygulamalı olarak geliştirilmesini hedefleyen yapılar oluşturulur. Silikon Vadisi örneğindeki gibi pek çok teknoloji odaklı firmanın bir arada olduğu merkezlerin yanı sıra üniversitelerin temel bilimler kaynaklarından faydalanılan merkezler de oluşturulabilir. Bu bağlamda firmalar üniversitelere yakın konumlandırılarak buradaki kaynaklardan faydalandırılabilir (Trott, 1998).

Rehber modeli kurumlara kullanıma açık teknolojileri sunan bir rehber veri tabanıdır. Bu yöntemle teknoloji ve patentler bilim insanlarının ve kurumların bilgisine sunulmuş olur (Trott, 1998).

Karşılıklı servis birlikleri (mutual service consortia) birden çok kurumun belirli bir teknolojiyi geliştirmek için bir araya gelmesidir. Genellikle birlikler proje temelinde oluşturulur ve kurumların birbirleri ile temel rekabet araçlarını paylaşmadan teknoloji geliştirirler. Bu birliklerle oluşturulan bağlar zayıftır ve proje bitiminde sonlandırılır. Örnek olarak IBM, Toshiba ve Siemens'in yeni nesil bilgisayar yongası (chip) geliştirmek için bir araya gelmeleri gösterilebilir (Weelen & Hunger, 2006).

Araştırma – geliştirme birlikleri (R&D consortia) genellikle bir ticaret kuruluşunun etrafında şekillenen ve bir sektöre hammadde, parça ve bitmiş ürün temin eden firmaların bir araya gelerek oluşturdukları bir ağdır. Örnek olarak Amerikan yonga (chip) üreticilerinin Japon üreticilere karşı pazardaki paylarını korumak ve geliştirmek için oluşturdukları SEMTECH birliği gösterilebilir. Amerikan Savunma Bakanlığı tarafından da desteklenen bu birlik ile Amerikalı üreticiler pazardaki paylarını kısa sürede oldukça geliştirmişlerdir. Bu birlikler karşılıklı bilgi alışverişine olanak tanıdığından birlik içerisindeki firmaların maliyet ve risklerini azaltırlar, fakat rekabeti de azaltabilirler (Trott, 1998).

Tecrübeli elemanları alma ise oldukça eski ve etkili yöntemlerden biridir. Teknolojinin belli bir alanında bilgi üretmek isteyen kurumlar üniversitelerde veya bu konuda uzmanlaşmış kuruluşlarda çalışan tecrübeli kişileri kendi kurumlarına dahil ederler. Kişiler kuruma gerekli olan bilgileri ve kimi zaman aktarılabilir, kimi zaman ise aktarılamaz durumda olan yöntemler ile ilgili bilgileri getirirler (Trott, 1998).

Ortak yatırım şirketleri (joint venture) güçlü ve yakın iş birliği girişimleridir. Bu tip bir girişimde bulunan şirketler kendi kimliklerini korumakla beraber ortaklaşa oluşturdukları

üçüncü bir yapılanma üzerinden ticari faaliyetlerine devam ederler. Genellikle farklı alanlarda uzmanlaşmış şirketlerin ortaklığa kendi becerilerini kattıkları ve karşılıklı faydanın söz konusu olduğu girişimlerdir. Örnek olarak Toys ‘Я’ Us ve Amazon.com şirketlerinin birleşerek Toysrus.com isimli çevrimiçi oyuncak mağazasını kurmaları gösterilebilir (Weelen & Hunger, 2006).

6- STRATEJİK FAKTÖRLERİNİN TASARIMA ETKİLERİNİN TÜKETİCİ ELEKTRONİĞİ FİRMALARI ÜZERİNDEN İNCELENMESİ

Çalışmanın bu bölümünde önceki bölümlerde anlatılan stratejik uygulamaların firma üzerinden incelenmesi ve tasarımla olan ilişkilerinin değerlendirilmesi çalışması yapılacaktır.

İnceleme için seçilen Philips, Apple, Samsung ve Dell firmaları farklı karakterde araştırma geliştirme ve yenilik anlayışları göstermektedirler. Bu bölümde firma örnekleri üzerinden uygulanabilecek farklı stratejiler ve bunların tasarım ile olan ilişkileri incelenecektir.

6-1 PHILIPS FİRMASINDA GÖZLEMLENEN STRATEJİ ve TASARIM İLİŞKİLERİ

Philips, inovasyon, yeni ürün geliştirme ve tasarıma yaptığı yatırımlarla bilinen ve bu alanlardaki çalışmalara konu olan bir firmadır.

Philips 1963 yılında kompakt ses kaseti, 1972’de ilk VCR, 1983’de piyasaya sürülen ve Sony ile ortak olarak geliştirdikleri CD teknolojisi ile temel teknoloji anlamındaki inovasyon kapasitesini ortaya koymuştur. Firmanın 2010 yılında yayınladıkları stratejik planda kurum misyonu “Biz, anlamlı inovasyonların zamanında sunulması ile insanların hayatını iyileştiriyoruz” cümlesi ile sunulmuştur (URL-1, 2011). 2015 yılı için belirlenen vizyon ise sağlık ve bakım (well being) ürünlerinde belirlenen pazarlarda tercih edilen marka olmak ve bunu anlamlı ve sürdürülebilir inovasyonlar yolu ile yapmaktır.

Philips şirketi tasarımlarını Philips Design kuruluşu altında gerçekleştirmektedir. Ayrı bir kurum olarak kabul gören Philips Design, resmi web sitelerinde belirtildiği üzere kendilerini müşterilerinin stratejik ortakları olarak görmektedirler. Felsefeleri ise iş ve tasarım arasında gelip geçici olmayan kalıcı bir amaç oluşturabilmek ve ortalamanın üzerinde, ticari kaygıların ötesinde daha üst seviyeye ulaşmak olarak tanımlanmıştır. Bu anlamda kullanıcıları birlikte çalıştıkları yaratıcılar olarak görmektedirler (Walton, 2004). Philips Design tasarım yaklaşımlarını ise web sitelerinde “Biz insanlar ve iş için değer yaratmaya odaklanıyoruz ve bize ait olan Yüksek Tasarım Süreci ile çalışıyoruz. Bu süreç bütünlük bir süreçtir; geleneksel tasarım yeteneklerinin tümü ve tüm yeni tasarıma bağlı yetenekleri bugünün ve geleceğin zorlukları ve karmaşıklığına cevap vermek için birleştirir” cümleleriyle özetlenmiştir.

Philips’in araştırma faaliyetlerini yürüten Philips Research kuruluşu ise misyonunu Philips’e uygun olarak insanların hayatlarını iyileştirmek ve anlamlı inovasyonların zamanında sunulması olarak belirlemiştir. Bunu ise teknolojinin öncü kısmına odaklanarak, trendleri gözlemleyip ürün kavramlarını doğrulayabilmek kavrayış gücü oluşturarak, bunların sonucunda da türünün ilk örneği ürünleri piyasaya sunarak gerçekleştirmektedir. Oluşturulan inovasyonlar ise geliştirilerek Philips pazarlama bölümüne iletmektedir. Kurumun vizyonu ise inovasyonunun çevresinden soyutlanmış ürün ve çözümlerde olmadığı temelinde gelişerek giderek karmaşıklaşan hayatı daha basit hale getirmek üzerine kurulmuştur. Bu bağlamda inovasyon çalışmalarının temelini öncelikle insanlara nelerin mantıklı ve anlamlı geldiğini bularak insanları merkeze koymak, seziler oluşturmak, trend araştırmaları yapmak, ürün kavramlarını hem laboratuvarında hem pazarda test etmek ve insanların günümüzdeki ve gelecekteki ihtiyaçlarını tespit etmek olarak belirlenmiştir.

İnovasyon yaratmak için “açık inovasyon” kavramı çerçevesinde üniversite ve endüstriyel ortaklarla birlikte çalışmalar yapıldığı kurumun web sitesinde belirtilmiştir. Bu tip temel araştırma çalışmalarının dışında Philips uygulamalı araştırmalar düzeyinde de kendi içinde inovasyonun devamlılığını sağlama amaçlı düzenlemeler yapmaktadır. Bu düzenlemelerin son örneklerinden biri çalışmada daha önce bahsi geçen “kuluçkalama” birimleridir. Birimler, “incubators curse” olarak bahsedilen firmaların kendi yarattıkları inovasyonlar nedeniyle duraksamaları kavramı ile firmaların kendi

geliştirdikleri temel teknolojilere fazla takılı kalmalarının sonucunda mevcut pazara ve kendi yarattıkları avantaja fazla odaklanmaları ve temel inovasyonları kaçırmalarına karşı alınan bir önlemdir. Bu birimlerin amacı ise kısa vadede kurum içerisinde kendine yer bulamayacak araştırma projelerinin, uzun vadeli amaçlar doğrultusunda desteklemektir. Ford ve diğ. (2010) makalelerinde daha çok birimlerin işletilme tarzı üzerinde durmuşlarsa da birimlerin oluşturulma ihtiyacına da değinmişlerdir. Philips'in bu birimlere uygulamalı araştırmaya daha yoğun olarak yönelebilmek için yatırım yapması, kurumda araştırma ve geliştirmeye verilen önemi göstermektedir. Bu çalışmaların Philips için ekonomik anlamda kötü geçen bir yıl olan 2002 yılında başlatılması, uygulamalı temel araştırmaların Philips için stratejik olarak önemli olduğu ve bir çıkış yolu olarak görüldüğü şeklinde de yorumlanabilir. Bu birim içerisinde yer alan projelerde uzun vadede de olsa Philips'in kullanabileceği teknolojilerin geliştirilmesi hedeflendiğinden çalışmalar uygulamalı araştırma kapsamında değerlendirilir. İlerleyen projeler içerisinde Philips'in değerlendiremeyeceği duruma gelenler Philips'in ortak olduğu organizasyonlar haline getirilerek dışsallaştırılmaktadırlar.

Philips'in 2001 ve 2002'de yaşadığı ekonomik sıkıntılara, Economist dergisinde (2004) "Simplifying Philips (Philips'i Sadeleştirmek)" başlığı ile yayınlanan Philips'in ilk CMO'ı (Chief Marketing Officer) olarak anılan Andrea Ragnetti ile yapılan rapörtajda değinilmiş ve çıkış yolunun daha iyi pazarlama yolu ile teknolojik ürünlerin insanların daha iyi anlayıp kabul edebilecekleri bir dille sunulmasında olduğu belirtilmiştir. Dergide yayınlanan makalede Ragnetti için Philips'in basit ve anlaşılır ürünler yapılmasına verdiği değer vurgulanmıştır. Ragnetti, tüketici ürünlerinde kullanıcıların %30'luk bir bölümünün ürünleri nasıl kullanacaklarını anlamadıkları için geri gönderdiklerini, video kamera siparişi verenlerin %48'lik bir bölümünün bu ürünü karmaşıklığından dolayı kullanamayacaklarını düşünerek siparişlerini iptal ettiklerinin altını çizerek, basitliğin bir elektronik ürün için gerekliliğini vurgulamıştır.

Ragnetti'nin Philips'in Senseo kahve makinesinden esinlenerek ortaya attığı basitlik prensibinin etkisi, kurumun sloganı haline gelen "sense and simplicity" (anlam ve basitlik) ikilisinde olduğu kadar ürünlerinin tasarımlarında da kendisini hissettirmektedir. Philips'in LED ışık teknolojisini ev kullanımına sunarken, tasarruflu CFI (Compact Fluorocent Integrated) ampullerin ışığının pek çok insan tarafından yapay bulunması

nedeni ile hala en çok satan ürünleri olan 60W akkor ampullerin temel alan bir ürün geliştirmeleri basitlik mantığının teknolojiye uyarlanmasına örnek gösterilebilir (Eaton, 2010). Diğer LED ampullerden farklı olarak Endura olarak adlandırılan bu ürün biçimsel olarak klasik akkor ampullere benzediği gibi, dimmer üniteleriyle ışığın şiddetinin ayarlanabilmesine olanak tanıdığından, eski ampullerin basitliği ile yeni bir teknolojinin pazara sürülmesi amacını taşımaktadır. Ürünün tanıtımında da 60W ampullerin muadili olduğu vurgulanmaktadır.



Resim 6.1. Philips Endura ampul (Eaton, 2010)

Forg et. al. (2010) tarafından yazılan makalede 2003 yılında kuluçka ünitesine girdiği belirtilen Polymer Vision projesinin geliştirmeyi hedeflediği sarılabilir mobil ekranlar (rollable mobile display) teknolojisinin 2008 yılında Philips Design tarafından kurum web sayfasına konulan videoda olduğu da görülmektedir.



Resim 6. 2 Philips'in mobil ekran konsepti (URL-4, 2011)

Philips'in gelecekte rekabet avantajı yaratma adına aldığı stratejik kararlarla, tasarımın bu stratejilerin uygulanışındaki rolü üzerine yorumlamalar mümkündür. 2002 yılında Ford

ve diğ. tarafından (2010) yazılan makalede, dönemin CTO'su (Chief Technology Officer –Teknoloji İcra Yöneticisi) Ad Huijser tarafından belirtildiği gibi yeterince radikal inovasyon yapılmadığı kaygısıyla 2002 yılında başlattığı “kuluçkalama” birimleri ile mevcut pazarlardaki rekabet avantajlarının yanı sıra kendisini pazardaki diğer rakiplerden farklı bir konuma getirecek rekabet araçları oluşturmayı hedeflediği söylenebilir. 2003 yılı Ocak ayında ise Economist dergisindeki (2004) makalede belirtildiği üzere kurum 113 yıllık tarihinde ilk defa Andrea Ragnetti profilindeki pazarlama odaklı bir kişiyi icra komitesine (management committee) almıştır. Otuz yıl boyunca yarı iletken ve tüketici ürünleri bölümündeki projelerde çalıştıktan sonra 2001 yılında CTO konumuna gelen Ad Huijser da 2002 yılında yönetim kuruluna (board of directors) alınmıştır (Ford & Garnsey & Probert 2010). Bu değişikliklerin Philips'in 2001 ve 2002 yılında ekonomik sorunlardan hemen sonra gerçekleşmeleri stratejik olarak birbirleri ile bağlantılı olduğu izlenimini uyandırmaktadır.

Huijser tarafından belirtildiği üzere radikal inovasyonlara odaklanılması ve aynı dönemde Ragnetti'nin basitlik ilkesini ön planda tutması, tasarımın yeni stratejideki önemli bileşenlerden biri olduğu izlenimini uyandırmaktadır. Yeni ürünlerin pek çoğunun karmaşık olması veya karmaşık gibi görünmeleri nedeni ile kullanıcılar tarafından satın alınmadığının belirtildiği bir ortamda, radikal inovasyonların ileride kullanıcıya ulaştırıldığı durumlarda kabul edilebilir olması açısından basitlik prensibinin ön plana alınması, yaşam döngüsünün hemen başındaki pazarda kabul görmeyi bekleyen ürünler için önerilen destekleme (endorse) stratejilerindeki anlayış ile de örtüşmektedir. Teknolojinin kullanıma hazır olduğunun ve mevcut istemde işlenebilir olduğunun vurgulanması gerekliliği üzerine gelişen bu stratejide, sade ve kolay kullanılabilen ürünlerin karmaşık ve iyi çözümlenmemiş ürünlere göre daha avantajlı olması beklenebilir. Bu tip bir yaklaşımın etkileri Philips Design'ın tasarım yaklaşımında geçen “geleneksel tasarım yeteneklerinin tümü ve tüm yeni tasarıma bağlı yetenekleri bugünün ve geleceğin zorlukları ve karmaşıklığına cevap vermek için birleştirme” görülebilmektedir.

Özellikle Philips'te 2001-2002 yıllarındaki sorunlar ve devamında gelişen süreçte stratejide tasarımın oynadığı role dair ipuçlarına rastlamak mümkündür. Uzun dönem rekabet avantajını kazanmak için radikal inovasyonlara verdiği önemi artıran firma,

karmaşık ürünleri daha sade hale getirme stratejisi ile radikal inovasyonlardan kaynaklı başarısızlık risklerini azaltabilmektedir.

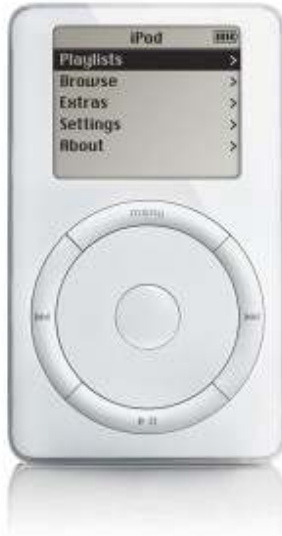
6-2 APPLE FİRMASINDA GÖZLEMLenen STRATEJİ ve TASARIM İLİŞKİLERİ

Apple firmasının kurucularından biri olan ve 1997 yılında tekrar CEO konumuna gelen Steve Jobs'ın inovasyon ve araştırma geliştirmeye verdiği destek, 2008 yılında şirket içerisinde çalışanlarına hitaben yapmış olduğu bir konuşmada geçen “Büyük Buhran'dan beri en kötü ekonomik çevredeyiz. Ancak, hissedarlarımıza kazanç sağlarken Apple'ı dünyanın en inovatif firması yapmaya devam edeceğiz... Bu zor ekonomik çevreden çıkıp, güçlü ve inovatif bir firma olarak kalacağız. Diğerleri harcamalarını kısarken biz ARGE için harcama yapmaya devam edeceğiz ve uzun vadede bu mücadelede öne geçeceğiz.” sözleriyle anlaşılabilir (Finkle & Mallin, 2010).

Apple'ın pazar yapısını değiştiren inovasyon anlayışı, iMac, iPod ve iPhone gibi ürünlerinde görülebilmektedir. iMac özellikle farklı renklerde sunulması ve bilgisayar kasası ile monitörü birleştiren yapısı ile dikkati çeken bir ürün oldu. iPod ise MP3 formatında müzik dinlenmesini sağlayan bir ürün olurken, Apple bu ürünü piyasaya sürmeden önce ürünün satışını sağlayacak altyapıyı hazırladı. Öncelikle iTunes programı ve web sitesi ile MP3 formatındaki şarkıların düşük bedeller karşılığında satın alınmasını sağlayan Apple, daha sonra iPod ile önceki MP3 çalarlardan farklı olarak kolay taşınabilen ve çok sayıda şarkının depolanabildiği, on saat kadar kesintisiz müzik dinlenen iPod ürününü piyasaya sürdü. İlk iPod sadece Mac bilgisayarlarda çalışabilirken daha sonra 2002 yılında Microsoft ortamında çalışan versiyonunun hazırlanması, ürünün satışının artışında oldukça etkili oldu. Firma daha sonra AT&T ortaklığı ile iPhone'u piyasaya sürdü. Bu ürün en sofistike akıllı telefon olarak pazarlandı ve satışa sunulduktan sonraki ilk otuz saat içerisinde 270.000 adet sattı. Yarattığı etkiye rağmen iPhone ile ilgili kullanıcı şikayetleri de vardı. AT&T'nin web ağının yavaş olması sorunu sonraki ürünlerde giderilse de kısıtlı hafıza ve bataryanın değiştirilememesi gibi sorunlar bir sonraki modelde de devam etti (Finkle & Mallin, 2010).



Resim 6.3. 1998 yılında piyasaya çıkan iMac (URL-5, 2011)



Resim 6.4. İlk nesil iPod (URL-6, 2011)

Marseille ve Roos (2005) müzik endüstrisinde açığa çıkan ihtiyacın müzik şirketlerinden önce Apple tarafından fark edildiğini dile getirmiştir. İnsanların MP3 formatındaki müzikleri internet aracılığı ile bilgisayara yüklemelerinin temel nedeninin kleptomaniden

ziyade bu yolun çok daha kolay ve etkili olması olduğunu söyleyen yazarlar, iTunes ile bu ihtiyacın karşılandığını ve daha sonrasında da iPod ile bu ihtiyacın daha büyük bir ürüne dönüştürülmesinin gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Konno (2009) bilgi toplumundan çıkış ile gelişen yeni ortamda Apple'ın kullanıcıya bu şekilde odaklanmasının çağın (birikim toplumu) gerekleri açısından oldukça önemli olduğunu savunmuştur ("information society" ve "knowledge society" kavramlarının her ikisi de "bilgi toplumu" olarak Türkçeleştirildiğinden çalışmanın yazarı "knowledge society" yerine "birikim toplumu" söz öbeğini kullanacaktır). Konno makalesinde Japonya ile bir karşılaştırma yaparak üretim, kalite ve fiyat odaklı anlayış yerine kullanıcıya değer sağlayan ve netliği olmayan pazarlarda değişimin öncüsü olan yaklaşımları sergileyen kurumların hayatta kalabileceklerini belirtmiştir. Firmaların analitik modelden yaratıcı modele geçiş yapmalarının gerekliliğinin belirtildiği makalede, yaratıcı yönetimde inovasyonun kurumun tüm üyelerince ele alınması gereken günlük ve sadece mühendisler ile araştırmacıların gerçekleştirebileceği bir kavram olmadığı belirtilmiştir. Tek bir üründen ziyade bu ürüne dair bir dünya yaratılması gerekliliğini savunan Konno, olabilecek en iyi ürün tecrübesini sunan iPod ürününün buna iyi bir örnek olduğunu belirtmiştir. Pek çok MP3 çalar olmasına rağmen hiçbirinin iTunes veya iTunes Store gibi servislerle gelmemiş olmaları ürünün tecrübe hissi yaratmamasına neden olmaktadır. Bunun yanı sıra ürünün arkasında ayna etkisi yaratan yüzeylerin kullanılması gibi detayların kullanılması, Konno'ya göre, Steve Jobs'ın kafasındaki iPod'un her detayında kaliteyi yansıtmaya düşüncesi ile ilgilidir.

Tasarım literatüründe yer alan makalelerde Apple firması tasarımın bir harcama değil pazar yönlendirici olarak görülmesi ile ilgili bir örnek olarak sunulmaktadır. Arnott (2006) "mantıksız" olarak tanımlanan Apple bağımlılarının bilgisayarlara olan aşırı güveninin, MP3 çalar pazarında görülmemesine rağmen, Apple'ın bilgisayar pazarının %6'sını elinde tutarken MP3 çalar pazarının %75'ini elinde bulundurması firmanın tasarımı ne denli iyi kullandığına dair bir örnek olarak sunmuştur.

Apple'ın bilgisayardan sonra müzik çalar ve telefon pazarlarına girmeleri büyüme stratejisi olarak yorumlanabilir. Apple bilişim sektöründeki birikimini bu pazarlara yansıttığından ilişkili çeşitlendirme stratejisi yolu ile büyüme gerçekleştirmiştir. iPod ile taşınabilen müzik çalar pazarına giren Apple, kullanım senaryosu itibarı ile dünya

genelinde yeni (new to the world) bir ürün satışı sunmuştur; bu ürün beraberinde ilk kez ortaya çıkan bir MP3 satın alma ortamını da getirmiştir. Rekabet anlayışı olarak da taşınabilir müzik çalar piyasasını tekrar şekillendirdiği için D'aveni'nin aşırı rekabet ortamı davranışlarına uygun, pazarın koşullarını değiştiren bir yaklaşım sergilemiştir. iPhone ise akıllı telefonlar pazarında dünya için yeni olmaktan ziyade kurum için yeni bir ürün olurken, kullanım alışkanlıklarını değiştirme anlamında yine aşırı rekabet stratejilerine uygun bir yaklaşım sergilemiştir. iPod ve iPhone ürünleri kullanım açısından fark getirmekle birlikte teknolojik alt yapı anlamında kullanıcıların daha önceden aşına olmadığı yenilikler sunmamaktadırlar. Bu anlamda teknolojik kabullenmede erken kabullenenler ve önceki çoğunluğun ilk dilimindeki kullanıcılara hitap eden yardımcı olma (cruate) stratejilerinin etkileri bu ürünlerde görülebilmektedir. Bu stratejilerdeki ikonik tasarımlar yolu ile ürünün daha ayırt edilebilir ve arzulanabilir olmasını sağlama ve ürünün nasıl kullanıldığını net açıklayan basit ve yalın tasarımlar kullanma gibi yaklaşımlar iPod ve iPhone ürünlerinde görülebilmektedir. Bu bağlamda Apple'ın büyüme ve rekabet stratejilerinde tasarımın rolü bulunmaktadır. Apple özellikle tasarımda son dönemde sıkça bahsedilen tecrübe tasarımı olgusunu rekabette fark yaratmak için kullanmıştır. Tecrübe tasarımı Cooper ve Press (2003) tarafından işletme amaçları ile gündelik yaşam arasında bir bağ kuran ve gündelik yaşamların yeniden yorumlanması ile iş fırsatları yaratan bir olgu olarak tanımlanmıştır. Bu yaklaşımla işletmeden kaynaklanan sorunlardan tasarıma değil, gündelik yaşamda tespit edilen sorun ve fırsatlardan iş anlayışı oluşturmaya gidilir. Gündelik hayattan doğan fırsatlar sonucunda yeni kullanım tecrübeleri oluşturulur. Bu bağlamda Apple'ın tecrübe tasarımı ile yeni iş fırsatları yarattığı gözlemlenebilir. Ayrıca bu senaryoda yer alan somut ürünlerin tasarımında da ikonik ve yalın çizgilerle kullanım kolaylığı sağlama yolu ile ürünlerin kabul edilirliliğini artırmıştır.

6-3 SAMSUNG FİRMASINDA GÖZLEMLENEN STRATEJİ ve TASARIM İLİŞKİLERİ

Samsung'un elektronik ürünler üretmesi 1969 yılında siyah beyaz televizyon üretimi ile başlamıştır (Lee & Slater, 2007). Teknolojiyi almak için öncelikle Japon firmaları ile

lisans anlaşmaları yapma yoluna gitmişlerdir. Bu yolla elde edilen bilgileri tersine mühendislik yolu ile öğrenerek geliştirme olanakları aramışlardır. Bu yaklaşım, gelişmekte olan ülkelerdeki pazara sonradan giren firmaların endüstrideki teknoloji ve ürün geliştirmeye ilişkin öğrenme becerileri edinmek için takip ettikleri önemli bir yoldur. 1980'lerde artan elektronik ihracatı patlaması sırasında endüstrinin kendi içerisinde farklı ürün gruplarına yoğunlaştığı, Güney Asya'daki üreticilerin üretimden daha fazla pay aldığı ve kendi alt gruptaki basit ve ucuz elektronik ürünlerini üretmeye başladıkları gözlemlenmiştir.

Belirtilen yıllarda Kore Devleti'nin vergi politikası da Japon üreticilerin buradaki üretimlerine son vermeye başlamalarına neden olmuştur. Böylelikle yerel firmalar yurt dışı kaynaklı üreticilerin rekabet tehditini fazla hissetmeden iç pazara ürün sunabilme fırsatını yakalamışlardır. 80'lerin sonlarına doğru bu bölgede işçilik maliyetlerinin de artmasıyla birlikte firmaların odağı işçilikten ileri teknoloji ürünlerine kaymaya başlamıştır. Samsung, özellikle DRAM (Dynamic Random Access Memory) ürünü ile yakaladığı ivmeyi kaybetmemek için 90'lı yıllarda araştırma ve geliştirme faaliyetlerine ayırdığı bütçeyi artırma yoluna gitmiştir (Hobday, 1998).

Pek çok geriden gelen firmada olduğu gibi Samsung'un da teknolojik ilerlemedeki süreci OEM (original equipment manufacturer), ODM (original design and manufacture) ve OBM (original brand manufacture) olarak gelişmiştir. OEM sistemi ile bir kuruluşun bir başka üretici kuruluş adına üretim yapması kastedilirken (URL-7), ODM'de kuruluşun bir başka kurum için ürün tasarlayıp üretmesi veya kendi tasarlamış olduğu bazı ürünleri başka markalar altında satışa sunması durumu söz konusudur, mantık olarak OEM'e benzemekle birlikte tamamen bitmiş ürün tasarımlarının satılması söz konusudur (URL-8). OBM ise kuruluşun kendi tasarlamış olduğu ürünleri yine kendi markası ile üretip satmasıdır, kurum tasarım ve üretimdeki uzmanlığını kendi markası üzerinde kullanır (URL-9). Samsung üretimlerine Japon ve Amerikan firmaları için OEM ürünler üreterek başlamış olmasına rağmen zaman içerisinde ODM üretimlerini artırmıştır. ODM üretimlerine geçiş daha çok 80'li yılların ikinci yarısında gerçekleşmiştir. Bu geçiş, kurumun tasarım kabiliyetinde önemli bir artışa işaret etmektedir. Buna rağmen bu dönemde Samsung gelişmiş teknoloji ürünlerinde yok denecek kadar az inovatif faaliyette bulunmuştur. Bu yıllarda kurum her ne kadar inovasyon odaklı çalışmalar

yaptıysa da kamera veya Walkman benzeri inovatif bir ürün çıkartamamıştır (Hobday, 1998).

Samsung uzunca bir süre inovasyon açığını araştırma ve geliştirmeye yatırım yaparak ve daha derin teknoloji transferi çalışmaları yaparak kapatmaya çalışmıştır. 90'lı yıllarda tüketici ürünlerinde hala Japon ve Avrupalı firmaların gerisindeyken, temel parçalar yönünden lider firmalara bağımlılık göstermiştir. Bu yıllarda çoğu firmanın imitasyon yolu ile inovasyon çalışmaları yaptığı bilinmektedir. Bu dönemde plazma, LCD ve CCD (charge-coupled device) tedarigi genel olarak Japon firmaları tarafından sağlanmıştır. 80'lerden 90'ların sonuna doğru devam eden süreçte Samsung OEM tipi üretimden ODM tipi üretime ve pazarın liderleri ile ortak yatırım şirketleri oluşturma stratejisine kendi bünyelerindeki ARGE ve mühendislik çalışmaları yolu ile geçmiştir (Hobday, 1998).

| | Teknolojik Bilgi Edinme | Pazar Bilgisi Kazanımı |
|----------------------------------|---|--|
| 60 ve 70'ler OEM | Standart ürünler için montaj süreci öğrenilmsi | Yabancı ulusaşırı şirketler ve alıcıların tasarımları, markasız dağıtım uygulamaları |
| 80'lerin ortaları ODM | Yerel firma tasarımları (yabancı ortaklıklarla birlikte yürütülen) ; ürün ve süreç inovasyonlarının oluşturulması | Ulusaşırı alımlar, markalar ve dağıtımlar Ulusaşırı alıcıların üretim sonrası değer Katkısı oluşturulması |
| 80 ortaları – 90 ortaları OBM | Yerel firma tasarımları (yabancı ortaklıklarla birlikte yürütülen) ve karmaşık ürünlerin araştırma-geliştirme çalışmaları yapılması | Yerel firmanın dağıtımını, markayı organize ve üretim sonrası değer kazanılması |

Çizelge 6.4. Geriden gelen firmaların OEM'den ODM ve OBM'ye geçişleri (Hobday, 1998)

Bu dönemde firmaların çoğu ODM üretim sürecinde müşterilerden gelen genel bir plana bağlı kalarak tasarım çalışmalarının tamamını kendi bünyelerinde gerçekleştirdiler. Bu bağlamda ODM üretimi sistem, teknoloji ve parça/aksesuar tasarımını yeteneklerinde bir artışa işaret eder, ancak bu yolla lider ürün inovasyonları yerine genellikle iyileştirme düzeyinde çalışmalar yapılır. ODM firmalara tasarım değerinden yabancı pazarlara doğrudan açılarak karşılaşacakları risklere ve dağıtım kanalları ile tanıtım maliyetlerine girmeden faydalanma olanağı sunar. Firmalar aynı zamanda ODM üretimi yolu ile riske girmeden pazarın beklentileri hakkında fikir sahibi olmuş olurlar. Samsung da pazarla ilgili bilgilerinin çoğunu bu yolla edinmiştir (Hobday, 1998). Samsung ODM ve kendi pazarlarına yaptığı yatırımlar sonucunda iç pazarda yabancı rakiplerle mücadele edebilecek ve dış yatırımlarını artıracak bir konuma gelmiştir (Lee & Slater, 2007).

Samsung, lider konumuna geldiği ve temel gücüne oluşturan DRAM pazarının krize girdiği 90'lı yılların ortalarında önemli bir karar alarak araştırma ve geliştirme masraflarını azaltmayarak bir sonraki nesil yongaları (chip) geliştirmeye devam etti. Bu hamlenin sonucunda yeni nesil yongaları geliştirerek sektör krizden çıktığında pazar lideri oldu. 2000'li yıllara girilirken Samsung DRAM teknolojisine güvenmek yerine edindiği kazanımlarla diğer pazarlara girerek ürün çeşitlendirmesi yoluna gitmiştir. Bu ürün yelpazesi hafıza yongalarından üst seviye tüketici ürünlerine kadar uzanmaktaydı. Samsung özellikle tüketici ürünlerinde dış pazarlara açılırken pazarı doğru değerlendirmek ve yerinde hamleler yapmak için Londra'da ve ilerleyen yıllarda dünyanın farklı yerlerinde tasarım ofisi kurmak gibi stratejik hamleler yaptı (Lee & Slater, 2007). Bu stratejik uygulamalarla kültürler arası işbirliği ile farklı pazarlardaki organizasyonel öğrenme yeteneklerinin geliştirilmesi hedeflenmiştir. Samsung'un bu dönem sonrası inovasyona ve maliyetten bağımsız olarak üst seviyede ürün geliştirmeye verdiği önem üst düzey yöneticilerin beyanatları kadar almış oldukları patentlerin fazlalığı ile de görülmektedir (Xue, 2010).

Samsung'da tasarım devriminin ilk olarak 1996 yılında yönetim kurulu başkanı Lee tarafından dile getirildiği söylenmektedir. Lee bu yılı "Tasarım Devrimi Yılı" olarak adlandırmıştır. Tasarımın önemi arttıkça kurumdakilere tasarım bilinci kazandırma amacı ile 200 üst düzey yöneticiye iki gün boyunca tasarım ve tasarım yönetimi eğitimi verildiği ve Japonya'daki üst düzey tasarım şirketlerini ziyarete gönderildikleri Chung ve

Freeze tarafından (2009) yazılmıştır. Kurum elemanlarının tasarım konusunda eğitilmelerine de Mozota ve Kim'in (2009) makalelerinde de vurgu yapılmıştır. 1996 yılından itibaren tasarıma yapılan yatırımda artış görülmüştür. 2005 yılına kadar 62 tasarım ödülü alan Samsung, marka değeri sıralamasında da 28. sırada bulunan Sony'yi geride bırakarak 20. sıraya yerleşmiştir. Tasarıma kurum içinde verilen önem 2007 yılına kadar 5.200.000 adet satan Bordeaux televizyonun tasarım sürecinde, özellikle TV'nin istenilen incelikte yapılabilmesi için mühendislik birimine yapılan baskılarda görülebilmektedir. 2007 yılından itibaren ise Samsung'un ürünlerinin kullanıcılarla olan duygusal bağının nasıl artırılacağına yoğunlaşarak, duygusal tasarım odaklı çalışmalar ve iş birlikleri yapmaya başlamışlardır (Chung & Freeze, 2009).

Samsung temel komponent üretiminde bilinen teknolojilerde pazar lideri konumuna geldikten sonra ileriye dikey tamamlama ile komponentten sonuç ürüne doğru bir büyüme stratejisi göstermiştir. Temel bileşenlerden bu bileşenlerin kullanıldığı ürünlere ilerlerken nihai ürünün pazarda başarılı olabilmesi için tasarıma yapılan yatırım ve verilen önemde artış olmuştur. Samsung kullanıcı elektroniğindeki pek çok pazara sonradan giren bir firma olarak lisanslama yaparak teknoloji transferi yaptığı dönemdeki taklitçi stratejilerden, pazara ilk olarak giren lider firmaların ürünlerinde iyileştirme yaparak rekabet etme yoluna giden savunmaya dayalı stratejilere geçiş yapmıştır. Savunmaya dayalı stratejiler çerçevesinde Samsung lisanslama yolu ile elde ettiği teknolojilerdeki artımsal inovasyonla geldiği öncü konumu kullanarak Bordeaux televizyon örneğinde olduğu gibi daha gelişmiş teknolojilerin de yardımı ile daha ince televizyonlar üretebilmek gibi pazardaki rakiplerine göre avantajlı olan ürünler yaratmayı başarabilmektedir. Sonuç olarak Samsung komponent üretiminden gelen avantajını savunma stratejileri çerçevesinde ürün geliştirme için kullanırken kilit bir öge olan tasarıma yatırım yapmıştır.

6-4 DELL FİRMASININ YAPISI VE TEKNOLOJİK İLERLEME ÇALIŞMALARI

Dell 1984 yılında 19 yaşındaki Michael Dell tarafından kurulmuştur. 1985 yılında Turbo PC adındaki ilk bilgisayarlarını oluşturan firma ertesi gün iade imkanı ve yerinde servis imkanı ile pazarda kendini farklılaştırmıştır. 86'da sektörün en hızlı bilgisayarını tanıtan firma, üç yıl sonra ilk olarak laptop pazarına girmiştir. 1996 yılında dell.com yayına başladıktan altı ay sonra günde 1.000.000\$ satış yapar hale gelmiştir. Bir yıl sonra kurum Texas'da da bir üretim tesisi açarak sektörün en düşük stok maliyetine sahip firması olmuştur. 99 yılında sektöründe lider konuma yükselen firma "e-support" ile internet üzerinden kullanıcılarına destek vermeye başlamıştır. 2002 yılında projektör, 2003 yılında ise yazıcı gibi ürünlerle farklı pazarlara giren firma, 2004 yılından itibaren sosyal sorumluluk anlayışını ürün ve çalışma sistemlerine yansıtmaya başlamıştır. Öncelikle sektördeki diğer kurumlarla ortak olarak sosyal, çevresel ve çalışma standartlarının yükseltilmesini hedefleyen "Electronics Code of Conduct" birliğinde yer alırken, ilerleyen yıllarda kurşunsuz anakart, batarya ve gövdeden oluşan OptiPlez ürününü piyasaya sunmuş ve daha sonra da sektörde ilk olarak ücretsiz geri dönüşüm sistemini hizmete sunmuştur. Direct2Dell arayüzü ile kullanıcılara yetkililerle dialog imkanı sunan firma ayrıca kendi web sitelerinde kullanıcıların ürünleri puanlamasına da olanak tanımıştır. IdeaStorm.com sitesi ile kullanıcıların fikir ve önerilerini iletmesine imkan tanıyan firma, "Carbon Disclosure Project Supply Chain" oluşumuna katılan ilk bilişim firması olarak karbon salınımını azaltma programlarını devreye sokmuştur. Adamo ve Latitude Z bilgisayarları ile 2009 yılında sektörün en ince bilgisayarlarını piyasaya süren Dell, 2010 yılında sağlık sektöründe de bir numaralı bilişim sistemi sağlayıcısı olarak 300'den fazla ödül kazanmıştır. Aynı yıl firma Newsweek dergisi tarafından Amerika'nın en çevreci firması seçilmiştir. 2011 yılında ise Silikon Vadisi ve İsrail'de Ra'anana'da araştırma-geliştirme merkezleri oluşturacağını duyuran firma, bilişim sistemlerini bir milyar dolar daha yatırdığını açıklayarak data ve küresel çözüm merkezlerini geliştireceğini duyurmuştur.

Dell'in üretim ve dağıtımdaki etkinliğinin 2006 yılında firmayı bir numarada tutmakta yetersiz kalması, kurumu üretim ve dağıtımın yanında tasarıma da odaklanmaya itmiştir.

Lockwood (2007) Dell'in Apple'in iki katı kadar kar sağlamasına rağmen Apple'ın karını Dell'in üçte biri kadar bir gelire sağlamasının, yani karlılığının yüksek olmasının tasarım farkından kaynaklandığını ve bu nedenle Dell'in de tasarıma yatırım yapmaya yönlendiğini yazmıştır. Satış fazlalığına rağmen karlılığın istenilen düzeyde olmaması firmayı tasarımın yarattığı katma değerden faydalanılarak satış ve karlılığı artırma yoluna itmiştir.

Dell özellikle IdeaStorm arayüzünü kullanarak kullanıcılardan daha fazla bilgi edinme yoluna gitmiş ve dünya çapında test laboratuvarı sayısını da artırmıştır. Kullanıcıların bilgisayarları hangi izlenimler üzerinden nasıl algıladığını araştırmaya yoğunlaşan Dell, bazı kullanıcıların çevresindekileri ürünler konusunda etkileme yetilerinin daha fazla olduğu öngörüsü üzerinden "Her on kişiden biri diğerlerinin satın alma kararını etkiler." varsayımı ile satın alma kararlarını etkileme potansiyeli olan kişiler üzerine yoğunlaşmayı tercih etmiştir. Dell bu tip çalışmalarını yaparken kendi sadık müşteri kitlesine yönelmeyi uygun görmüştür; beklenilenin aksine Dell'in de aynen Apple firmasındaki gibi marka bağımlılığına sahip kullanıcı kitlesi bulunmaktadır. Dell açık puanlama ve tartışma ortamları ile kullanıcıların fikirlerini alarak bilgisayarların mutlaka web cam bulundurarak mı satılması gerektiği gibi konuları tartışmaya açabilmiştir. Bunun yanı sıra müşteriler için ideal touch pad butonu basıncı ve tıklama sesi şiddeti gibi verileri de bilgisayarları inceledikleri laboratuvarlardan alabilmişlerdir (Goodrich, 2007).

Dell'in tasarım stratejisti Rakib Adhikary, 2008 yılında yayınlanan makalesinde Dell'in son yıllarda vurgu yaptığı çevreci tasarım olgusuna yaklaşımlarından bahsetmiştir. Adhikary konuyu ReGeneration ve devamında gelişen tasarım yarışması çerçevesinde incelemiştir. Çevre ve sürdürülebilirlik konularının tartışılması için açılan ReGeneration platformu daha sonra yine Dell tarafından düzenlenen çevreci ürün tasarımı yarışması için tartışma platformu görevi görmüştür. Dell'in Tecrübe Tasarımı Grubu (Experience Design Group) tarafından organize edilen yarışmada ön jüri tarafından seçilen beş proje ReGeneration sayfası üzerinden tartışmaya açılmıştır. Dell böylelikle sadece kullanıcılarının çevreci bir ürünün nasıl olması gerektiğine dair algılarını değil, aynı zamanda tasarımın çevrecilik ve sürdürülebilirlik konularına yapabileceği katkılar konusundaki görüşlerini de edinebilmiştir.

Dell'in kullanıcıya daha esnek ürün sunabilme, yerinde ve etkin bakım sağlayabilme gibi avantajlarını ön plana sürerek başladığı rekabetçi yaklaşımına tasarımın dahil edilme şekli de benzer bir yolla olmuştur. Dell, hem satış ve servis kanallarını düzenlerken hem de tasarım kararlarını alırken kullanıcıların ihtiyaç ve beklentilerini ön plana koyan bir yaklaşım seçmiş ve bu nedenle de kullanıcı ile olan iletişim ağlarını giderek sağlamlaştırmıştır. Kurum, web sayfalarında inovasyon çalışmalarını tanımlarken de kullanıcı ihtiyaçlarına vurgu yapmıştır. İnovasyon çalışmalarına temel oluşturması için her gün binlerce kez kullanıcılar ile iletişime geçtiklerin vurgulayan inovasyon birimi, bu yolla her zaman kullanıcıların ne istediklerine dair bilgi sahibi olduklarını vurgulamışlardır.

Dell'in kuruluşundaki organizasyonu ve hizmet anlayışı itibarı ile dağıtım şekli ile edindiği bir rekabet avantajı vardır. Pazara giriş engelleri konusu açıklanırken bahsedildiği üzere diğer bilgisayar üreticileri dağıtım kanalları ile önceden yapmış oldukları anlaşmalar nedeni ile bu tip bir dağıtım kanalına girmekte zorlanmaktadırlar. Dell sahip olduğu bu avantajla edindiği pazar payını koruyarak mevcut ürünlerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi kapsamında yeni ürünler üretmektedirler. Ancak Goodrich'in (2007) makalesinde belirtildiği üzere Dell'in tasarımlarını yaparken kullanıcıların istek ve algılarına yeterince açık olmamaları, Apple örneğindeki gibi tasarımla bir katma değer yaratamamalarının sonucunda karlılık ve pazar payında düşüş gözlemlediklerinden kullanıcılarla iletişim kurularak tasarıma daha fazla odaklanma ihtiyacı hissetmişlerdir. Ayrıca firma gelecekte kendini sürdürülebilir ve çevreci ürünler üreten bir firma olarak konumlanırken, kullanıcıların bu çabayı doğru algılayıp rahat kabullenmeleri için, tasarım ve tasarım yarışmalarından gelen verileri kullanmaktadır.

6-5 KULLANICI ELEKTRONİĞİ PAZARINDAKİ STRATEJİK ÇALIŞMALAR VE TASARIMLA İLİŞKİLERİ

Kullanıcı elektroniği pazarında çeşitli firmalarda dönem dönem farklı stratejilerin kullanılabilirdiği gözlemlenebilmektedir. Stratejiler, firmaların geçmişi ve yeteneklerine olduğu kadar, içinde buldukları duruma uygun olarak şekillendirilmektedirler.

Philips örneğinde yönlendirilmiş temel araştırma geçmişi ve alışkanlığı olan bir firmanın, uzun vadede kendini güvenceye alabilme adına yine bu yeteneğine güvenerek çözüm üretmeye çalıştığı görülebilmektedir. Ancak kurgulanan strateji çerçevesinde yapılan hamleler bir bütün olarak incelendiğinde tasarımın bu stratejisinin bir parçası olduğu düşünülmektedir. Yeni ürünlerin kullanıcıda yarattığı karmaşıklık ve zorluk hissi giderildiği takdirde yeni teknolojilerin kabullenilmesi konusunda firmanın daha başarılı olması beklenebilir.

Apple örneğinde tasarım başlı başına stratejinin kendisini oluşturmuştur; firma tasarımı bir rekabet stratejisi oluşturmak için kullanmıştır. Apple taşınabilir müzik çalar kavramını etkili bir tecrübe tasarımı ile değiştirerek pazar ortamını yeniden şekillendirmiştir. Apple böylelikle bilgisayar sektöründe elde ettiği tecrübeyi ilişkili çeşitlendirme yolu ile büyüme amacı ile kullanırken, aşırı rekabet kavramına uygun bir yaklaşımla diğer firmalar kendilerini yakalayana kadar kendilerine bir rekabet üstünlüğü de sağlamışlardır. Tecrübe tasarımının yanı sıra iPod'un bir nesne olarak tasarımı da bu koşullara uygun olarak yardımcı olma (endorse) stratejileri çerçevesinde kolay algılanıp kullanılabilen ikonik bir biçimde geliştirilmiştir.

Samsung ise geriden gelen bir firma olarak lisanslama ile üretime başlayarak taklitçi stratejiler uygulayan bir firma olmuştur. Komponent üretiminde yeterli hale geldiğinde ve kendi ürünlerini dünya genelinde pazarlamayı hedefleyerek ileri dikey tamamlama stratejisi ile büyüyen bir firma olmuş, mevcut ürünlerin iyileştirilmiş versiyonları ile pazara çıkarak artımsal inovasyon ile savunmaya yönelik stratejileri izlemiştir. Özellikle ileriye dikey tamamlama sürecinde dünya genelinde başarılı olabilmek için farklı bölgelerde tasarım ofisleri açarak yerel beğeniler ve kullanım alışkanlıkları ile ilgili daha fazla bilgi kazanma yoluna gitmişlerdir. Böylelikle Samsung, büyüme stratejilerini başarılı bir şekilde uygulamak için tasarımı devreye sokmuştur.

Dell, satış ve satış sonrası destek anlayışı ile rakiplerinden ayrılan bir firma olmuş ve uzun süre pazar liderliğini sürdürebilmiştir. Ancak satışların düşüş gösterdiği dönemde yaptıkları çalışmalarda tasarımlarının kullanıcıları tarafından farklı yorumlandığını görerek kendi kitlelerine karşı yeterince duyarlı olmadıklarını gözlemlemişlerdir. Bu nedenle kullanıcıları tasarım sürecine dahil eden bir sistem oluşturarak hem ürünleri yolu

ile kullanıcı beklentilerini daha iyi karşılamışlar, hem de gelecekte takip etmeleri gereken yöntem ve stratejiler ile ilgili ipuçlarını elde edebilmişlerdir.

İncelenen firmalar içinde buldukları döneme ve amaçlarına göre farklı stratejiler takip etmişler, ancak bu stratejilerde tasarım hep önemli bir yer uygulamıştır. Samsung ileriye dikey tamamlama yolu ile büyüme, Dell ise bulunduğu konumu koruma amacı ile kullanıcı isteklerine en doğru şekilde hitap eden ürünler üretmeyi hedefleyerek tasarımı stratejilerini destekleme amacı ile kullanmışlardır. Dell tasarıma daha az önem verdiği süreçte istediği başarıyı yakalayamazken, Samsung da sipariş yolu ile ODM üretim ve iç pazara satış yapma geleneğinden gelen bir firma olarak dış pazardaki kullanıcılara etkili bir şekilde hitap edebilmek için tasarım gücünden faydalanmak zorunda kalmıştır. Apple tasarım yolu ile pazarın koşullarını değiştirerek rakabet avantajı yaratırken, Philips'in radikal inovasyonlarını tasarım yolu ile daha hızlı ve etkili bir biçimde kullanıcıya kabul ettirmeyi amaçladığı hissedilmektedir. Sonuç olarak amaç ve dönemlerden bağımsız olarak tüketici elektroniği sektöründe tasarım stratejiyi oluşturmak ve desteklemek amacı ile kullanılabilir.

7- SONUÇ

Strateji bir amaca varmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatı olarak tanımlanan ve özellikle işletme alanında uzun vadeli hedefleri tanımlamakta kullanılan bir olgudur. Şirketlerin uzun vadeli hedefleri var olma, rekabet üstünlüğünü koruma ve karlılıktır.

Stratejik yönetim ile ilgili güncelliğini koruyan farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Porter, iç ve dış çevrelerin analizi sonucunda tespit edilen fırsatlar üzerinden kurumların sürdürülebilir rekabet araçları geliştirmelerini kapsayan bir yaklaşımı savunmaktadır. Mintzberg ise stratejinin uzun vadeli olarak önceden tasarlanıp uygulanan bir olgu değil, güncel problemler üzerine alınan kararlar ekseninde zaman içerisinde kendiliğinden oluşan bir yol olduğunu savunmaktadır. D'aveni ise rekabet avantajlarının uzun dönemlerde sürdürülmesinin mümkün olmadığını ve bu nedenle kurumların sürekli pazar ortamı ve endüstri çevresini değişmeye itecek hamlelerle rakiplerinin bir adım ötesine geçmeleri gerekliliğini savunan bir yaklaşım ortaya koymuştur.

Tasarım ve strateji kavramları günümüzde şirket içi uygulamalarda rastlanılabilen pek çok kavram ve süreçte görülebilmektedir. Bu kavramların en önemlileri stratejik tasarım, tasarım stratejisi, tasarım düşüncesi (design thinking) ve tasarım yönetimi kavramlarıdır. Tasarım yönetimi, içerisinde tasarımın stratejik olarak yönetilmesini de barındıran, tasarım ile kurumsal yönetimin arasında bir bağ kuran olgudur. Tasarım yönetimi, tasarım ve stratejiyi kurumsal yönetim üzerinden birbirine bağlamaktadır. Tasarım düşüncesi kavramı ise tasarım sorunları ile stratejik sorunların yapı olarak birbirlerine benzerliğinden yola çıkarak, tasarımcıların stratejik sorunlarını çözmeye düşünme şekilleri nedeniyle yatkın olduğunu savunmaktadır. Bu anlayışa göre gelecekte daha fazla tasarımcı stratejik karar alma konumunda çalışacağı gibi, stratejik karar alma konumuna gelen kişilerin de tasarım anlayışı yönünden kendilerini geliştirecekleri öngörülmüştür.

Tasarım stratejisi, tasarım işinin kendi içerisinde yönetimi ve tasarımın belirli bir iş hedefini gerçekleştirme amacı ile strateji oluşturulmasını kapsamaktadır. Stratejik tasarım ise, tasarımın kurumsal stratejilere girdi oluşturmaya yönelik uygulamaları içerir.

Kavramsal olarak ilişkili olan tasarım ve strateji olguları, stratejik uygulamalar temelinde de birbirleri ile ilintilidir. Tasarımla ilişkili olan inovasyon, araştırma geliştirme ve ürün geliştirme gibi kavramlarla birlikte, şirketin genel rekabet stratejilerinde de tasarım uygulamalarının rolü olduğu gözlemlenebilmektedir. Tasarımın, özellikle son dönemde inovasyon ve rekabet kavramları üzerinde yapılan çalışmalarda önemli bir stratejik araç olduğu görülebilmektedir.

Kullanıcı elektroniği üzerinde yapılan araştırmalarda da, yakın tarihli stratejik uygulamalarda amaçlar ve çevre değişimle birlikte kurumun rekabet etme ve inovasyon oluşturma yöntemlerine bağlı olarak gelişen stratejilerde tasarımın önemli bir girdi olduğu görülebilmektedir. Stratejiler, kurumun içinde bulunduğu çevre, içinde bulunduğu pazardaki rekabet ortamı, kurumun bilgi edinme ve üretme yöntemlerine göre değişebilmektedir. Tasarım bu stratejik uygulamalarda zaman zaman stratejiyi uygulama aracı olurken kimi durumlarda da strateji için girdi oluşturabilmektedir.

Gerek kavramlar üzerinde yapılan teorik çalışmalar, gerekse uygulamaya yönelik araştırmalarda tasarım ve strateji kavramları arasındaki güçlü bağ gözlemlenebilmektedir. Özellikle endüstri ürünleri tasarımı uygulamalarının, gerek pazarın koşullarını değiştirmek, gerekse mevcut rekabet araçlarını güçlendirmek amaçlı olarak kullanıldığı görülebilmektedir. Üretim ve servis konusundaki yeteneklerini geliştiren firmalar, geniş kullanıcı kitlelerine doğru şekilde hitap edebilmek ve ürünlerine değer katabilmek amacı ile tasarımı kullanırlarken, inovatif yönden güçlü olan firmalar da yeni kullanım şekilleri ve teknolojilerin kullanıcılar tarafından kolay benimsenmesini sağlayabilmek için ürün tasarımını bir stratejik araç olarak kullanmaktadırlar.

Firmalar üzerinde yapılan incelemeler sonucunda kurumların temel stratejik hedef ve davranışları ile tasarım faaliyetleri arasında ilişki olduğu gözlemlenmekle birlikte, günümüzde bu ilişkilerin çalışmanın başında incelenmiş olan temel stratejik yaklaşımlardan herhangi birini geçerli kılmadığı söylenebilmektedir. İncelenen dört farklı

kurumda da farklı stratejik davranış biçimleri olduğu gözlemlenmektedir. Dell ve Samsung zaman içerisinde kazandıkları yetenekleri üzerinden strateji geliştiren, Philips ve Apple ise fark yaratarak koşulları değiştirmeye yönelik firma profilleri çizmektedirler. Bu bağlamda Samsung ve Dell firmalarında ise firmanın kuruluşu ve yapısı itibarı ile oluşan avantajları koruma eğilimi vardır. Samsung ve Dell, tasarımda farklılık yaratmak için rekabet avantajlarını devreye soktuklarından tasarım girdileri bağlamında biraz daha dış çevreye bağımlı görülmektedirler. Samsung mevcut teknolojilerin ileri türlerini, Dell ise kullanıcılardan gelen bildirimleri temel almaktadır ve her iki faktör de dış kaynaklar tarafından belirlenmektedir. Apple ve Philips'te ise pazarı değiştirme dürtüsü olduğundan var olmayan kullanım şekilleri ile teknolojilere yönelmektedirler ve rekabet avantajlarını kendileri yarattıklarından dış çevreye daha az bağımlıdır.

Sonuç olarak günümüzde tasarım davranışlarının kurumların geçmişleri ve rekabet alışkanlıklarına bağlı olarak gelişen temel kurumsal stratejilerden etkilendiği, ancak günümüzde çalışmada incelenen sektör çerçevesinde geçerli ve daha etkin olan bir temel rekabet anlayışının varlığından söz edilemeyeceği söylenebilir. Bu bağlamda tasarım davranışları kurumların içerisinde buldukları konum ve durumlara göre değişkenlik gösteren stratejilerden etkilenecek şekilde değişkenlik göstermektedir. Bir başka deyişle günümüzde kullanıcı elektroniği endüstrisinde geçerli bir temel strateji anlayışı ve buna bağlı olarak görülen benzer tasarım davranışlarından söz etmek mümkün değildir.

KAYNAKLAR

- Adhikary, R.** 2008. The Promise of Green Design, *Design Management Review*, **19-4**, 22-29
- Aktan, C. C.** *Geleceği Kazanmanın Yolu: Stratejik Yönetim*; 12 Ocak 2011
<http://www.tkgm.gov.tr/turkce/dosyalar/diger%5Cicerikdetaydh278.pdf>
- Alkhafaji, A. F.** 2003. *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment*; The Haworth Pres, New York
- Annachino, M. A.** 2003. *New Product Development; From Initial Idea to Product Management*, Elsevier, New York
- Arnott, J.** 2006. Leadership in Design Management: Are You Using the Right Tools?, *Design Management Review*, **17-4**, 56-64
- Bachman, T. and Dahlin, T. and Dobbins, L. and Moss, M. and Gierke, M. and Garvin, T. and Rewse – Davies, J. and Van Deursen, G. and Vossoughi, S.** 1998. 18 Views on the Definition of Design Management, *Design Management Journal*, **9**, 14-19
- Barutçugil; İ.** 2009. *ARGE Yönetimi*, Kariyer, İstanbul
- Baxter, M.** 1995. *Product Design – Practical Methods for The Systematic Development of New Products*, CRC Press.
- Best, K.** 2006. *Design Management: Managing Design Strategy, Process and Implementation*, AVA Publishing, Singapore
- Beverland, M. B. and Farely, F. J.** 2007. What Does It Mean to Be Design-led?; *Design Management Review*; **18-4**, 5-15

- Boyarski, D.** 1998. Designing Design Education; *ACM SIGCHI Bulletin*; **30-3**; 47-62
- Brown, T.** 2008. *Design Thinking*; Harvard Business Review, June, 1-11
- Brown, T.** 2005. Strategy by Design; *Fast Company*; June
- Bruce, M. and Bessant, J.** 2002. *Design in Business: Strategic Innovation Through Design*, Prentice Hall, London
- Canada, A. and Mortensen, P. and Patnaik D.** 2007. Design Strategies for Technology Adoption, **18-4**, 32-41
- Chung, K. and Freeze, K.** 2009. Samsung Electronics and the Pathway to Integrated Design Success, *DMI Review*, **20-3**, 20-27
- Conley, C.** 2007. Educating Designers for Broad Roles in Organizations; *Design Management Review*; 18-3, 10-17
- Cooper, R. and Junginger, S. and Lockwood, T.** 2009. *Design Thinking and Design Management: A Research and Practice Perspective*; *Design Management Review*; **20-2**, 45-55
- Cooper, R. and Press, M.** 1995. *The Design Agenda*; John Wiley & Sons, New York
- Cooper, R. and Press, M.** 2003. *The Design Experience: Role of Design and Designers in Twenty First Century*; Ashgate Publishing; Burlington
- Corsino, M. and Gabrielle, R.** 2001. *Product Innovation and Growth: Evidence from the Integrated Circuit Industry, Industrial and Corporate Change*, Oxford Univ. Press, London
- D'Aveni, R. and Ilinitch, A. Y. and Lewin, A. Y.** 1996. New Organizational Forms and Strategies for Managing Hypercompetitive Environments; *Organizational Science*, **7-3**, 221-220

- Eaton, K.** 2010. Philips' New Green 12-Watt LED Bulbs Could Replace 425 Million 60-Watt Energy Hogs, *Fast Company*, 12 May
- Finkle, T. A. and Mallin, M. L.** 2010. Steve Jobs and Apple Inc., *Journal of the International Academy for Case Studies*, **16-7**, 31-40
- Ford, S. and Garnset, E. W. and Probert, D.** 2009. Evolving Corporate Entrepreneurship Strategies: Technology Incubation at Philips, *R&D Management*, **40-1**, 81-90
- Fuchs, B.** 2007. Learning From Toyota: How Action Learning Can Foster Competitive Advantage in New Product Development, *Action Learning : Research and Practice*, **4-1**, 25-43
- Ford, S. and Garnset, E. W. and Probert, D.** 2009. Evolving Corporate Entrepreneurship Strategies: Technology Incubation at Philips, *R&D Management*, **40-1**, 81-90
- George, K. D. and Joll, C. and Lynk, E. L.** 1971. *Industrial Organization: Competition, Growth and Structural Change*, Routledge, New York.
- Goodrich, K.** 2007. Transforming Into Dell 2.0: The Customers Strategic Role in Design Innovation, *Design Management Review*, **18-4**, 65-72
- Griffin, R. W. and Moorhead, G.** 2009. *Organizational Behaviour: Managing People and Organizations*, Cengage Learning, Mason
- Hobday, M.** 1998. Latecomer Catch-Up Strategies in Electronics: Samsung of Korea and Acer of Taiwan, *Asian Pasific Business Review*, **4-2**, 48-83
- Jankovski, J. E. Jr.** 1993. *National Patterns od R and D Resources*, Diane Publishing, Darby
- Jozaisse, F.** 2001. Corporate Strategy: Bringing Design Management into the Fold; *Design Management Journal*, **11-4**, 36-41

- Jun, C.** 2007. An Evaluation of the Positional Forces Affecting Design; *Design Management Journal*, **3-1**, 23-29
- Kang, J. and Afuah, A.** 2010. Profiting From Innovations: The Role of New Game Strategies in the Case of Lipitor of the US Pharmaceutical Industry, *R&D Management*, **40-2**, 124-137
- Kazmi, A.** 2008. Strategic Management and Business Policy, Tata McGraw-Hill, New Delhi
- Konno, N.** 2009. The Age of Knowledge Design, *DMI Review*, **20**, 6-14.
- Kotler, P.** 2000. *Kotler ve Pazarlama*, Sistem Yayıncılık, İstanbul
- Kotler, P.** 2001. Marketing Management Millenium Edition, Prentice-Hall, New Jersey
- Kuang, C.** 2009. Food in 2030: Printed on Demand, Crafted to Your Diet, Fast Company, 18 Aug.
- Lee, J. and Slater, J.** 2007. dynamic Capabilities, Entrepreneurial Rent Seeking and The Investment Development Path: The Case of Samsung, *Journal of International Management*, **13-3**, 241-257
- Loch, C. H. and Kavadias, S.** 2008. Managing New Product Development: An Evolutionary Framework, in *Handbook of New Product Development Management*, syf 1-27, eds Loch, Christoph H. & Kavadias, S., Elsevier, Oxford
- Lock, D.** 1998. *The Gower Handbook Of Management*; Gower Publishing, Hamshire
- Lockwood T.** 2009. Transition: How to Become a More Design-Minded Organization, *Design Management Review*; **20-3**, 28-37
- Lockwood, T.** 2007. Leadership in Design Management: Are You Using the Right Tools?, *Design Management Review*, **17-4**, 56-64

- Marseille, J. and Roos, I.** 2005. Trend Analysis: An Approach for Companies That Listen, *Design Management Review*, **16-1**, 68-72
- Le Masson, P. and Weil, B. and Hatchuel, A.** 2010. *Strategic Management of Innovation and Design*; Cambridge, New York
- McBride, M.** 2007. *Design Management Future Forward*; Design Management Review, **18-3**, 18-22
- McDonald, M. and Keegan, W. J.** 2002. *Marketing Plans That Work*; Butterworth-Heinemann, Woburn
- Mintzberg, H.** 1979. An Emerging Strategy of “Direct” Research, *Administrative Science Quarterly*, **24-4**, 582-589
- Mintzberg, H.** 1990. The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management; *The Strategic Management Journal*, **11-3**, 171-195
- Moravveji, S. S. and Abdollahi, A. and Eghbali, N.** 2007. Te Conceptual Model of Virtual Enterprise Buisness Strategy in Hyper-Competition Environment, *Industrial Engineering and Engineering Management, IEEE International Conference*, 2-4 Dec., 532 - 537
- Morone, P. and Testa, G.** 2008. Firms Growth, Size and Innovation an Investigation Into the Italian Manufacturing Sector, *Economics of Innovation and New Technology*, **17-4**, 311 - 329
- De Mozota, B. B.** 2009. The Four Powers of Design: A Value Model in Design Management, *Design Management Review*, **17-2**, 44-53
- De Mozota, B. B.** 2008. A Theoretical Model for Design in Management Science: The Paradigm Shift in the Design Profession, from Management as a Constraint to Management Science as an Opportunity, *Design Management Journal*, **3-1**, 30-37
- De Mozota, B. B.** 2005. *Tasarım Yonetimi*, MediaCat, İstanbul

- De Mozota, B. B. and Kim, Bo Young.** 2009. Managing Design as a Core Competency: Lessons From Korea, *DMI Review*, 20-2, 67-76
- Owen, C.L.** 1991. Design Education in the Information Age; *Design Issues*; 7-2; 25-33
- Partridge, E.** 2006. *Origins: A Short Etymological Dictionary of Modern English*; Routledge, Taylor & Francis E-Library
- Phillips, P.** 2004. *Creating the Perfect Design Brief: How to Manage Design for Strategic Advantage*; Allworth, New York.
- Porter, M. E.** 2000. *Rekabet Stratejisi*, Sistem Yayıncılık, İstanbul
- Ülgen, H.; Mirze, S. K.** 2010. *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Beta, İstanbul
- Ürük, Z. F.** 2008. Tasarım Yönetimi ve Tasarımdaki Yeri; *Sanatta Yeterlik Tezi*, Mimar Sinan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Sanchez, R.** 2006. *Integrating Design into Strategic Management Process*; *Design Management Review*; 17:4. , 10–17
- Skarzynski, P. and Gibson, R.** 2008. *Innovation to the Core*, Harvard Business Press, Boston
- Trott, P.** 1998. *Innovation Management and New Product Development*, Financial Times Management, London.
- Utterback, J. and Vedin, B. and Alvarez, E. and Ekman, S. and Sanderson, S. W. and Tether, B. and Verganti, R.** 2008. *Tasarıma Dayalı İnovasyon*; Ledo Yayıncılık, İstanbul
- von Ghyczy, T. and von Clausewitz, C. and von Oetinger, B. and Bassford .** 2001. *Clausewitz on Strategy: Inspiration and Insight From A Master Strategist*, John Wiley & Sons, California

Wallerstein, E. 2004. *Dünya-Sistemleri Analizi: Bir Giriş*; Aram Yayıncılık, İstanbul

Walsh, V. and Roy, R. and Bruce, M. and Potter, S. 1992. *Winning by Design: Technology, Product Design and International Competitiveness*, Basil Blackwell, Oxford.

Walton, T. 2004. Managing Innovation for Long Term Value, *Design Management Journal*, **15-1**, 6-9

Weelen, T. L.& Hunger, D. J. 2006;*Strategic Management and Business Policy*; Pearson.

Wiersema, M. F. & Porter Liebeskind, J. 1995. The Effects of Leveraged Buyouts on Corporate Growth and Diversification in Large Firms, *Strategic Management Journal*, **16-6**, 447-460

Xue, X. 2010. The Enlightenment From “The Samsung Model” to Lenovo’s “Going Out” Strategy, *Network Infrastructure and Digital Content, 2010 2nd IEEE International Conference on*, 24-26 Eylül 2010. 821 - 825

URL-1, http://www.annualreport2010.philips.com/content_ar-2010/our_company.asp?link_origin=global_en_ar2010_tailoredaccess Philips Annual Report, 1 Mayıs 2011

URL-2, <http://proje.capital.com.tr/hiper-rekabet-ne-getirecek-haberler/18282.aspx> Hiper Rekabet Ne Getirecek? 13 Mart 2011

URL-3, <http://tdkterim.gov.tr/bts/> Strateji , 21 Ocak 2011

URL-4 <http://www.youtube.com/watch?v=-p8J2RuoLow> A Creative Force for Innovation- Philips Design, 4 Nisan 2011-06-07

URL-5 <http://www.smashinglists.com/15-unforgettable-mac-computers-old-is-gold/> 14 Mayıs 2011

URL-6 <http://timford.co.uk/thoughts/?p=492> 14 Mayıs 2011

URL-7 <http://www-03.ibm.com/ibm/history/documents/pdf/glossary.pdf>

URL-8 http://www.marketsandpatents.com/articles/bsm_service_industry.html

URL-9 <http://www.colorado.edu/ibs/pec/gadconf/papers/gereffi.html>