



Stratejik Bir Araç Olarak “Patent”

Yüksel Birinci®

Siirt Üniversitesi

ÖZET

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve ekonomik kârlılığını yakalayabilmelerinin altın anahtarı rekabet gücü olarak karşımıza çıkmaktadır. Öte yandan küresel rekabetin öneminin artması ile birlikte rekabete yön veren faktörlerin tespitine yönelik çalışmalar da çoğalmıştır. Yapılan çalışmaların vardığı ortak sonuç, 21. yüzyılda rekabet gücünü artıran en önemli faktörün yenilik yapma kabiliyeti olduğudur. Bu bakımdan bir yenilik göstergesi olan patent kavramının incelenmesi çok önemlidir. Genel anlamda patent, ilgili mallar üzerinde belirli bir süre için her türlü tasarrufu sahibine sağlayan dışlayıcı bir haktır. Patent, rekabette bilgi sağlama aracı, rakip ürünleri engelleme ve işletmenin hareket alanını genişletme imkanı sağlamaktadır. Böylece işletmeler rekabet avantajlarını kullanma imkanını da elde ederek, piyasada başarılı ve kalıcı olma fırsatı elde etmiş olurlar.

Anahtar Kelimeler: *Küreselleşme, Stratejik Yönetim, Rekabet, Sınai Mülkiyet Hakları, Patent*

JEL Kodları: D20, D23, O34

® Prof. Dr. Yüksel Birinci, Siirt Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Güres Caddesi 56100 Siirt/Türkiye, (eposta: birinci@gmail.com), Tel: +90 (484) 223 12 24 - 223 17 39 - 224 11 38, Faks: +90 (484) 223 19 98.

1. GİRİŞ

Geçmişten günümüze kadar uzanan sürece baktığımızda, piramitlerin ve büyük anıtların yapılması, orduların ve devletlerin kurulması, bugün kullandığımız alet ve makinelerin üretimi, yani kısaca uygarlaşmanın geniş bir alana yayılması organizasyon ve yönetim gereksinimini de beraberinde getirmiştir. Çünkü amaçlara ulaşmak için gerekli tüm faaliyetlerin belli bir plan çerçevesinde yürütülmesi gerekmektedir.

Diğer taraftan, ekonomik rekabetçiliğin hızlı teknolojik değişiklikler ile ilişkilendirilmesi nedeniyle pek çok işletmenin işlerinin merkezine yeni, bilgi tabanlı teknoloji ürün ve hizmetleri yerleştirmektedir. İşletmelerin geliştirdikleri yenilikler vasıtasıyla kazandığı avantajları sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğe dönüştürmesi ancak bu yeniliklerin etkin korunması ile mümkün olmaktadır.

Bu çalışmada amaçlanan, teknolojik yeniliklerin en etkin koruma şekli olan Patent sisteminin işletmelerin rekabetçi üstünlük kazanmalarındaki rolünü açıklamaktır. Bu kapsamda strateji ve stratejik yönetim kavramlarına kısaca değindikten sonra rekabetçi üstünlük kavramı ele alınması ve patentin rekabetçi üstünlük sağlamadaki rolüne ilişkin değerlendirme yapılması planlanmıştır.

2. STRATEJİ KAVRAMI

Stratejinin kelime anlamına baktığımızda; sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütme anlamları taşıdığını görmekteyiz (Tosun, 1978:220). Bu kelime ilk olarak askeri alanda kullanılmıştır. Bir savaşta kazanmak için yapılacak askeri harekâtın planlanması ve yürütülmesi bilimi olarak adlandırılır (Eren, 2002:1). 20. Yüzyılın başında askeri bir kavram olarak Türkçemize giren strateji kelimesi, düşmanın ne yapabileceği veya ne yapamayacağını belirleyerek buna göre genel bir plan yapmak, kendi güçlerini yerleştirerek gerektiğinde harekete geçirmek demektir (Dinçer, 1998:15). Strateji kavramı savunma alanında geniş olarak kullanılan bir kavram olmakla birlikte zaman içerisinde yönetim alanında da kullanılmaya başlanmıştır (Aktan, 2008:6). Dyson (1980:18)'a göre strateji, çok yönlü amaçlara ulaşmak üzere kaynakların üstüne önemle gitmek ve harekete geçmek için yapılmış genel programlardır. Bir organizasyonun amaç programları, bunlardaki değişiklikler, kaynakların bu amaçlara erişmek için kullanılması, kâr yönetimi politikaları, temel uzun dönemli amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin bunlara adapte edilmesi ve gerekli kaynakların dağıtılması gibi tüm bu süreç ve faaliyetler işletmenin stratejisini oluşturur (Dyson, 1980:18).

Bir başka tanımda ise Andrews (1965), stratejiyi işletmenin hangi işi yaptığını veya yapmak istediğini; ne tür bir işletme olduğunu veya olmak istediğini tanımlayan amaç, hedef ve görevlerin tümü ve bunları gerçekleştirmek için gerekli yöntemlere verilen ad olarak tanımlamıştır (Dinçer, 1998:17). Hofer ve Schendel (1978) ise stratejiyi "işletmenin iç kaynakları ve kabiliyetleriyle dış çevrenin fırsat ve tehditleri arasında uyum sağlayacak faaliyetler" olarak ele almaktadır (Dinçer, 1998:17). Kırım (1998:9) ise stratejiyi fark yaratmak olarak görür ve rakiplere oranla müşterilere çok daha farklı yararlar sunabilmek amacına hizmet ettiğinden bahseder. Strateji, müşteri tercihlerindeki değişimleri görebilmek,



çalışma alışkanlıklarındaki değişimleri gözleyebilmek ve müşteriye rakiplerin sunamayacağı çok farklı yararlar sunabilmektir.

3. STRATEJİK YÖNETİM

Hızla değişmekte olan çevre koşullarına karşı duyarlı olmak, gelişmeleri takip etmek ve gerekli değişim esnekliğine sahip olmak, tüm çalışanlarla aynı amaç örgüsü içerisinde yer almak, geleceği planlamak eylemlerini stratejik yönetim modelleri biraraya getirmektedir. Stratejik yönetim en genel tanımıyla “*bir işletmenin hedef ve amaçlarını tanımlayarak bu amaçlara ulaşabilmek için gereken kaynaklarını bu yönde kullanması*” olarak ifade edilebilir (Feurer ve Chaharbaghi, 1995:11; Aktan, 2008:5). Stratejik yönetim, bir işletmenin uzun dönemli performansını tanımlayan yönetsel kararların ve faaliyetlerin uygulanmasıdır. Bu uygulamalar arasında; çevrenin izlenmesi, stratejilerin belirlenmesi, strateji araçlarının değerlendirilmesi ve kontrolü yer almaktadır. Bu nedenle stratejik yönetim çalışmaları da işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini açığa çıkaran çevredeki fırsat ve tehditlerin değerlendirilmesi ve izlenmesi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Aslında bir işletme politikası olarak adlandırılan stratejik yönetimde uzun dönemli strateji ve planlama baskındır. Üst düzey yöneticiler, uzun vadeli örgütsel amaçlara ulaşabilmek için örgüt ve çevresi ile üstün bir uyum sağlayacak stratejileri belirleme ve uygulamada kullanılan karar ve eylemler bütünü olan stratejik yönetim vasıtası ile örgütün geleceğine yön verirler (Daft, 1994:214). Strateji geliştirmenin yararı, geleceğin getirecekleri karşısında etkisiz kalmak yerine, proaktif bir tutumla, onu bugünden öngörerek, arzu edilen biçimde örgütün kendi geleceğine sahip olmasıdır.

Stratejik yönetim, işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlayacak çok taraflı kararların incelenmesi, hazırlanması ve uygulanmasını hedefleyen bilim ve sanattır. Stratejik yönetim, işletmenin yönetim, pazarlama, finans, muhasebe, üretim, kontrol, araştırma ve geliştirme ve bilgi işleme sistemlerini uyum içinde çalıştırarak organizasyonun başarılı olmasını amaçlar (David, 1995:4). Byars (1992:5)’a göre stratejik yönetim bir süreçtir. İşletme ulaşmak istediği hedefleri, amaçları belirler, onlara ne ölçüde ulaşmak istediğini, ne zaman ulaşmak istediğini belirler ve bunu başarmak için kullanması gereken araçları belirler. Nasıl davranması gerektiğine karar verir. Daha sonra ise bu verdiği kararları uygulamaya başlar. Uygulama aşamasından sonra ise kontrol ve geliştirme süreci başlar. Yapılan uygulamaların sonuçları incelenir ve amaçlara ulaşabilmek için yapılması gereken değişiklikler planlanır ve uygulamaya geçilir. Daha sonra bu uygulamalar da kontrole tabi tutulur ve çember bu şekilde dönmeye devam eder (Thompson, 1997:6).

Stratejik yönetim literatüründe örgütler ile ilgili 250’den fazla stratejik seçenek türüne rastlayabiliriz (Eren, 2002:221). Bu strateji türlerini kendi içlerinde sınıflandırmak mümkündür ve birçok araştırmacının bu alanda çalışmalar yaptığını söyleyebiliriz. Ancak büyüklüğü ne olursa olsun bir endüstride bulunan her işletmenin benimsemiş olduğu rekabet stratejisi vardır. Bu strateji biçimsel bir süreç sonucunda belli planlara dayalı olarak geliştirilebileceği gibi işletmenin farklı birimlerinin faaliyetleri sonucunda kendiliğinden

gelişebilir. İşletmeler rekabete yönelik stratejilerini belirlerken sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğüne sahip olmanın yollarını ararlar.

Rekabetin en önemli faktörlerinden biri teknolojik değişimdir. Teknolojik değişim yeni sanayilerin oluşması yanında var olan sanayi yapılarının değişmesinde öncü bir rol oynamaktadır. Yine, bu faktör bazı sektörlerde eskiden beri güçlü olarak var olan işletmelerin rekabetçi güçlerinin aşınmasına ve yeni işletmelerin güçlenip öne çıkmasına neden olabilecektir. Rekabetin kurallarını değiştirebilecek faktörlerin içinde en güçlü olanı kuşkusuz teknolojik değişimdir. Teknoloji ile rekabet arasındaki ilişkinin incelenip anlaşılmasında değer zinciri kavramının önemli bir rolü bulunmaktadır.

4. DEĞER ZİNCİRİ

Değer zinciri, Porter'ın rekabet analizlerinde önemli bir yer tutmaktadır. Buna göre, bir işletme ürünlerini tasarlayacak, üretecek, pazarlayacak, dağıtacak ve destekleyecek birçok faaliyetten oluşan bir bütündür. Tüm bu faaliyetler bir değer zinciri kullanılarak gösterilebilir. Bir işletmenin değer zinciri ve bu zincirin işleyişi işletmenin tarihi, stratejisi ve stratejisinin uygulama biçiminin bir yansımasıdır. Rakipler arasında işletmelerin değer zincirlerinde yaratılan farklılıklar rekabetçi üstünlük için önemli noktaları oluştururlar (Porter ve Millar, 1985:150).

Rekabetçi kavramlar ele alındığında, değer; bir işletmenin müşterilerinin kendilerine sunulan mal ve hizmetlere karşılık ödemeyi kabul ettikleri bedeli ifade etmektedir. Eğer bir işletmede üretilen değer, yani elde edilen toplam gelir ürün oluşturulurken yapılan maliyetlere nazaran fazla ise, işletme kârlı sayılmaktadır. Herhangi bir bütüncül stratejinin nihai hedefi müşteriler için maliyetlerin üstünde bir değer oluşturmaktır. Değer zinciri toplam değeri gösterir ve değer faaliyetleri ile marjdan oluşur. Diğer bir deyişle değer zinciri birincil ve destek faaliyetler olarak iki kısma ayrılmaktadır (Porter ve Millar, 1985:150).

Burada, birincil faaliyetler ürünün fiziksel olarak imal edilmesi, pazarlaması ve müşterilere gönderilmesi ve satış sonrası hizmetin sunulması olarak ele alınmaktadır. Destek faaliyetleri ise birincil faaliyetlerin yerine getirilebilmesi için gereken girdileri sağlarken; marj ise toplam yatırılan değer ile diğer faaliyetlerini yerine getirirken karşılaşılan maliyetler arasındaki farkı ifade etmektedir (Hill ve Jones, 2000:93). Eğer işletmenin yarattığı değer, değer aktivitelerinin maliyetinden fazla ise işletme kârlıdır. Değer zinciri; rekabetçi üstünlüğün anlaşılması, oluşturulması ve sürdürülmesi konularında temel bir amaç olarak görülebilir. Yine, değer zincirinin örgütsel yapının tasarlanması üzerinde etkili olduğu da bilinmektedir. Değer zinciri yardımıyla işletme örgütünün değişik faaliyetlere ayrılması, gruplanması ve incelenmesi mümkündür (Porter ve Millar, 1985:150).

5. REKABETÇİ ÜSTÜNLÜK

1990'larda rekabet ile ilgili çalışmalarla dikkat çeken Hamel ve Prahalad (1990:79) yeni küresel rekabet koşullarında büyük işletmelerin başarılı olabilmesi için stratejik yeteneğin gerekli olduğunu ileri sürmüşlerdir. Yine Hamel ve Prahalad (1990:79), temel yeteneği bir



örgütte ürün tasarımı ve üretim için gerekli çoklu teknolojilerin ne şekilde koordine edilip bütünleştirileceği ile ilgili bilgilerin toplamı olarak tanımlamışlardır. Bu bilgi ve beceriler işletme içerisinde belli bir yerde bulunmaz, aksine dağınık bir işletmenin farklı araştırma mühendislik, üretim ve pazarlama birimleri içinde yayılmış geliştirilmiş ve uygulanmış halde bulunurlar. Küresel rekabette hayatta kalabilmek için işletmenin temel yeteneklerinin olması gereklidir.

Rekabetin artması sonucu işletmeler pazar payını genişletmek ve satışlarını artırmak amacıyla çeşitli yollara başvurmuşlardır. Özellikle müşterilerin isteklerini keşfedebilmek ve bunlara cevap vermek için bazen ürün farklılaştırmasına bazen de yeni ürünler üreterek bunları piyasaya sunarak avantaj sağlamaya çalışmışlardır (Bolt, 1989:37). Bu nedenle bilgi, yarattığı yoğun rekabet ve işbirliği dolayısıyla, rekabet avantajı sağlamaya çalışan işletmeler için itici bir güç özelliği taşımaktadır.

Porter'a göre, işletmelerin rekabetçi üstünlük sağlamaları düşük maliyet ve farklılaşma stratejileri ile mümkün olmaktadır (Porter ve Millar, 1985:156). Yani rakiplerine göre rekabetçi avantaj sağlamak isteyen işletmeler ya müşterilerine üstün değer sağlarken bu aktiviteleri rakiplerine oranla daha ucuza mal etmek zorundadır ya da yine uygun fiyatta, müşteriler için daha fazla değer teşkil eden farklı ürünler sunmalıdır. Bu iki stratejiyi biraz daha ayrıntılı olarak ele almakta fayda vardır.

5.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

Maliyet liderliği stratejisinde hedef, işletmenin faaliyette bulunduğu sektörde maliyetlerini düşürerek rakiplerine nazaran maliyet avantajı elde etmesidir (Eren, 2002:251). Birçok işletme kendilerini belli bir sanayide düşük maliyet lideri haline getirerek rekabetçi üstünlük elde etmektedirler. Söz konusu işletmeler genellikle hayat eğrisinin olgunluk döneminde olan ürünleri büyük miktarlarda üreterek daha az miktarlarda yeni ürün imal eden işletmelere karşı daha düşük fiyatlar teklif edebilirler. Bu stratejiyi izleyen işletmeler iki önemli avantaja sahiptir. İlk avantaj, bu stratejiyi uygulayan işletmelerin düşük maliyetler nedeniyle ürettikleri ürünleri rakiplerinden daha ucuza satarak hem aynı kârı elde etmeleri, hem de pazar paylarını arttırmalarıdır. İkinci avantaj ise sektörün gelişmesi ve yeni müşterilere açılma sonucunda rakiplerin fiyatlar üzerinde rekabete başlaması durumunda söz konusu fiyat savaşından yenik düşenlerin de pazar paylarının düşük maliyet ve fiyat uygulayan işletmelere kalması ile sağlanacak avantajdır. Bu nedenle maliyet avantajına sahip işletmelerin hem kazançları hem de pazar payları genişleyecektir.

Düşük maliyet liderliğine oynayan işletmeler genellikle daha önceden diğer işletmeler tarafından oluşturulmuş pazarlara girmeyi tercih etmektedirler. Ancak bu stratejide bazı sorunlarla karşılaşmak da mümkündür. Bu sorunlardan biri rakiplerin söz konusu ürünleri daha ucuza mal etme yollarını bulmalarıdır. Bunun için en etkin yol ise işgücü maliyetlerini düşürmektir. Bu nedenle gelişmiş ülkelerdeki üreticilerin çoğu, işçiliği düşük gelişmekte olan ülkelerde fason olarak bazı işlerini yaptırmakta ve maliyetlerini bu yolla düşürebilmektedirler. Bir diğer sorun ise rakiplerin üretim süreç ve yöntemlerini öğrenmeleri sonucunda bunu uygulamaya geçirmeleri sonucunda oluşacak dezavantajdır. Ayrıca, hızla değişen çevre koşulları beraberinde müşteri isteklerini de değiştirmektedir. Bu da maliyet lideri işletmeler

için sorun teşkil etmektedir. Maliyet lideri işletme devamlı surette maliyetleri düşük tutmanın yollarını ararken, değişen müşteri isteklerini göz ardı edebilir. Bu durumda rekabet müşteri isteklerine uygun farklılaştırma gerektireceğinden maliyet liderliği önemini yitirebilir.

Ürün tasarımı ve üretim süreci teknolojilerinde sağlanan yenilikler üretim maliyetlerini aşağı çekerken, düşük maliyetli üretim için gösterilen dikkatli çabalar verimliliği de önemli ölçüde arttırmaktadır. Birçok Japon işletmesi ABD'de geliştirilmiş ürün yenilik ve süreç teknolojilerini adapte ederek çok yüksek kalite ürünleri daha düşük maliyetlerle üretmiş ve daha büyük pazar payları kazanmışlardır (Hill ve Jones, 2000:128).

5.2. Farklılaşma Stratejisi

Farklılaşma stratejisinde işletme, içinde bulunduğu sektörde müşterileri için ayrıcalıklı özellik taşıyan tek işletme olmaya çalışmakta, alıcılar tarafından oldukça önemli sayılan bazı özellikleri seçerek bunları gerçekleştirmek sonucunda müşteriler arasında önemlerini arttırmaya çalışırlar (Eren, 2002:254). Farklılaşma stratejisini kullanabilmek için, bir işletmenin içinde bulunduğu sanayi kolunda tüketiciler tarafından geniş olarak kabul görmüş bazı konularda kendine özgü farklılara sahip olması gerekmektedir.

Bu stratejide işletmeler ürünlerini farklılaştırarak müşterilerin oluşan fark fiyatı ödemeye razı olmalarını hedeflerler. Ayrıca bu stratejide sektörde ayrıcalıklı ürün üreten tek işletme olma avantajını elinde bulundurma ve bunu korumayı hedefleyen işletme, farklılığın rantını elde edebilecektir. Hill ve Jones'a göre farklılaşma, ürünün ayrıcalıklı teknik özelliklerinden, gösterişinden, dizayn farklılığından, güvenliğinden, kalite ve dayanıklılığından veya işletmenin yıllar boyu oluşmuş olan üstün ve farklı ürün imajı yolu ile doğar (Hill ve Jones, 2000:130). Farklılaşma stratejisi uygulayan işletmeler bu çabalarını mümkün olduğunca çok boyutta yapmalıdır. Çünkü ortaya çıkan farklılık ne kadar fazla ise üstünlük o kadar fazla olacaktır. Bu gerçekleştiği takdirde rakipleri ile aralarındaki mesafe artacak ve müşteri nezdinde de çekiciliği güçlenmiş olacaktır.

İşletmeler farklılaşma stratejisi uygulayarak pazarda ilk hareket eden olmanın avantajlarından faydalanabilirler. İlk hareket eden avantajları çok kademeli bir süreçte içsel biçimde doğmaktadır. İlk hareket eden avantajı temel olarak üç kaynaktan gelir; teknolojik liderlik, değerli kaynakların ele geçirilmesi ve alıcı değişim maliyetleri. Teknolojik liderliğe baktığımız zaman literatürde rastladığımız temel mekanizma öğrenme veya tecrübe eğrisinden elde edilen avantajdır. Bunun kümülatif sonucu olarak maliyetler düşer. Bu da erken gelen için sürdürülebilir bir maliyet avantajı sağlar ve pazar payında liderliğini sürdürmesini sağlayabilir. Öğrenme eğrisi pazara giriş için önemli bariyerler de oluşturabilir. İlk hareket eden işletme kıymetli kaynakları elinde tutarak ve kontrol ederek avantaj sağlayabilir. Bu kaynaklar fiziksel kaynaklar olabileceği gibi diğer girdiler de olabilir. Üçüncü avantaj da değişim maliyetleri ve belirsizlik durumunda alıcının tercihidir. Çünkü ilk hareket eden işletmeden sonra gelen işletmeler müşterileri cezbedebilmek için ekstra yatırım yapmak zorunda kalacaktır. Çünkü müşteri bir ürüne adapte olduktan sonra, onu başka bir ürüne yönlendirmek oldukça zor olur. Ürün kalitesi hakkında müşterinin fazla bilgisi olmadığı durumda da müşteri kendini tatmin eden ilk ürüne bağlı kalacaktır (Lieberman ve Montgomery, 1988:413).



Günümüzde tüketiciler hep daha fazlasını talep etmektedirler ve kitlesel pazarlar daha fazla bölünmüş haldedirler. Bunun sonucunda bir çok işletme bireysel müşterilerin ya da oldukça spesifik bir pazar diliminin ihtiyaçlarını karşılamak için farklılaşma stratejileri izlemektedirler. Bu işletmeler esneklik getiren üretim stratejilerini uygulamaktadırlar. Mesela, Harley-Davidson'un yıllık üretimi oldukça azdır. Ancak sayısız model, aksesuar ve özellik eklenmesiyle neredeyse tüm motorların tamamen farklı olması sağlanmaktadır. Bunu sağlamaları ise robotlar ve diğer esnek otomasyon türleri çevresinde üretim faaliyetlerini gerçekleştirmeleri sayesinde olmaktadır. Rekabetçi üstünlük sağlamak için farklılaşma stratejisi izleyen bir işletme maliyetleri tamamen göz ardı edemez. Farklılaşma stratejisini etkilemeyecek tüm alanlardaki maliyetlerini azaltmalı ve rakipleriyle yaklaşık bir maliyet konumuna ulaşmaya çalışmalıdır.

6. PATENT KORUMASI VE PATENT KORUMASININ REKABETÇİ STRATEJİLERE ETKİSİ

Dünyamız, bilgi toplumunda ulusların zenginliğinin direkt olarak bilgi yaratma ve onu kullanmaya bağlı olduğu bir döneme girmiştir. Bilgi temelli ürün ve hizmetlere olan talepteki artış global ekonominin yapısını değiştirmekte, rekabet üstünlüğünün sağlanmasında bilginin rolünü daha da artırmaktadır. Bu nedenle artık işletmeler günümüzde bilgi temelli bir ekonomide varlıklarını sürdürmek durumundadırlar. Bilgi, işletmelerin üstünlük sağlama potansiyellerinin kilit kaynağı olarak kabul edilmektedir. Hatta Drucker (1995:112), “bilginin anlamlı tek ekonomik varlık” olduğunu ileri sürmüştür.

Bilginin yönetilebilir olduğu düşüncesi; öğrenen örgüt, bilgi temelli işletme, maddi olmayan varlıkların ve entelektüel sermayenin yönetilmesi nosyonları için temel ilkedir. Bu konulardaki güncel gelişmeler işletmelerin artan hızlı değişmelerin, rekabetin ve piyasa düzensizliklerinin üstesinden gelme çabalarını yansıtmaktadır. Çünkü hızla değişen teknoloji ve artan rekabet, piyasa değişkenliklerinin ve gelecekteki müşteri taleplerinin tahmin edilmesini zorlaştırmaktadır.

Bu nedenle işletmeler etkin bir şekilde rekabet etmenin ve rekabet üstünlüklerini arttırmanın yollarını aramaktadırlar. Bunun için işletmelerin çoğu, sahip oldukları varlık kapasitelerine dayalı stratejiler geliştirme yoluna gitmişler ve böylece zaten sahip oldukları fakat tam anlamıyla etkin kullanılmayan varlıklarının farkına varmışlardır (Jordan ve Jones, 1997:393). Bu varlıklar; patentler, markalar, tasarımlar, telif hakları ve lisans anlaşması fırsatları gibi varlıklardır.

Patent, günümüz bilgi toplumunun çekirdek unsurlarındandır (Ernst, 2003:241). Patent, buluş sahibine belirli bir süre için resmi makamlarca verilen, buluş konusu ürünün izinsiz olarak başkaları tarafından üretilmesini, kullanılmasını veya ticaretinin yapılmasını engelleme hakkıdır (Langinier ve Moschini, 2013; Gökovaı ve Bozkurt, 2006:136). Bu hak buluş sahibine, izinsiz kullanmalara engel olmak yetkisi ile beraber, hakkını üçüncü kişilere devretmek ya da belirli bir süre için üçüncü kişilerin buluştan yararlanmasına izin vermeyi de kapsar (Scherer, 1980:439).

Stratejik yönetim literatürüne baktığımız zaman, genellikle patentlerin rekabetçi üstünlük sağlamada gerek sundukları pazar gücü gerekse pazar için bir yalıtım mekanizması olarak katkıda bulunduğu savunulmaktadır (Scherer, 1980:439; Rumelt, 1984:560; Wartburg ve Teichert, 2008:106). Az önce bahsettiğimiz işletmelere rekabetçi üstünlük sağlayacak stratejileri ele alalım. Bu stratejileri uygulayan işletmeler; gerek maliyet liderliğini yakalamak, gerekse ürün farklılaşmasını gerçekleştirmek için bir takım yenilikler geliştirmek ve buluşlar yapmak zorundadırlar. Bu eylemler ancak ticari sır olarak korunabilirse işletme avantaj sağlayabilir. Kaldı ki önemli olan avantajı yakalamanın da ötesinde, kazanılan bu avantajı sürdürülebilmeyi başarmaktır.

Ancak günümüz gelişen teknolojisi içinde geliştirilen yenilikleri ticari sır olarak saklamak imkânsızdır. İşletme tarafından pazara sokulan bir ürün kısa zamanda tersine-mühendislik (reverse-engineering) yöntemi ile en ince ayrıntısına kadar incelenebilir ve bu ürüne ait tüm özellikler öğrenilebilir. Ayrıca bu yöntem ile yeni ürünü pazara sokan işletmenin yaptığı Ar-Ge masrafları da yapılmamış olur. O halde pazara sonradan gelen işletme; ilk gelen işletmenin yatırımlarından faydalanarak avantaj sağlayabilir. Çünkü imitasyon maliyetleri pek çok sektörde buluş maliyetlerinden daha düşüktür (Lieberman ve Montgomery, 1988:413).

Bu durumun önüne geçmek için yapılması gereken şey oldukça basittir. İşletme yapmış olduğu yeniliği, ürünü, üretim yöntemini ticari sır olarak saklayamasa bile bu eylemleri patent ile koruyarak, rakiplerden gelecek kopyalama tehlikesini ortadan kaldırarak avantajını sürdürülebilir. Hatta o ürün ya da yöntem için en temel özellikleri patent koruması altına aldığı anda, rakip işletmelerin yeni geliştirmeler yaparak o ürünle ilgili patent almalarını da engellemiş olur. Bu durumda rakiplerin Ar-Ge çalışmaları sektöre uğrayacak ve rakipler ne yapacağını şaşırılmış durumda başka buluşlar için çaba gösterirken, hem pazar payını arttırmak hem de patentlenen bu ürün üzerinden yeni ürünler de geliştirerek büyük ve sürdürülebilir bir avantaj sağlanabilir.

Dünyadaki büyük işletmelere baktığımız zaman hepsinin bu yolu izlediğini ve bu nedenle patent korumasına büyük önem verdiğini görmekteyiz. Örneğin, Xerox patent koruması ile içinde yer aldığı alanda kendine bir bariyer kurmuş ve böylelikle kârını arttırarak daha da büyümeyi başarmıştır. IBM ise bütçesinin %25'ini Xerox'un yapmış olduğu bu ürünlerden faydalanabilmek için patent anlaşmalarına ayırmaktadır (Cole, 2001:93).

Benzer şekilde GE'nin lamba sanayi üstünlüğü de Edison'un lamba için almış olduğu patent üzerinden, lambalarda ufak değişiklikler yaparak elde edilmiştir (Lieberman ve Montgomery, 1988:413). Günümüzde 55.000'den fazla ürünü, 30'dan fazla temel teknolojisi ile 61 ülkede faaliyet gösteren 3M firması, 2000 yılında 525 buluşu patent ile korunma altına alarak (3M Company Corporate, 2002:27), bu sayıyla pek çok ülkenin yıllık ulusal patent sayısından fazla bir rakama ulaşmayı başarmıştır.

Ülkemiz açısından bu durumu değerlendirmek istediğimizde verebileceğimiz en iyi örnek Arçelik firmasıdır. Yıllık 60'm üstünde patent başvurusu ile yürüttüğü Ar-Ge çalışmalarının karşılığını alan firmanın Türkiye'de ulaştığı lider konumunda sahip olduğu patentlerden azami ölçüde faydalandığı ve geliştirme yolunda çaba harcadığı açıkça görülmektedir. Firma



yalnızca yurt içi rekabeti önde sürdürmekle kalmayıp, yurt dışında da kendi alanındaki işletmeler için de oldukça önemli bir rakip olarak görülmektedir (Saruhan ve Sulaoğlu, 2001:12; Sabah, 2008).

Bir işletme, patent koruması ile aynı alanda faaliyet gösteren işletmelere karşı pazara girişi engelleyerek rekabetçi üstünlük kazanılacağı gibi, buluşu lisanslama yoluyla başka işletmelere kullanım, üretim ve satış hakkı verilerek gelir de elde edilebilir. Ayrıca lisans anlaşmaları, dış piyasalara girmenin nispeten kolay yollarından birisidir. Lisans anlaşmasıyla lisans veren taraf ürünlerini başka bir ülkede üretebilmekte, başka bir deyişle dış yatırım yapmakta ama bunun için sermaye harcamamakta ve riske girmemektedir.

Dolayısıyla işletme kaynaklarında tasarruf sağlanabilmektedir. Buna en iyi örnek Philips örneğidir. Philips firması Ar-Ge çalışmaları sonucunda ortaya çıkardığı buluşları için patent koruması aldıktan sonra haklarını lisans yoluyla başkalarına kullandırarak gelir elde etme politikası belirlemiş ve böylelikle işletmenin değerinin de artması da sağlanmıştır.

Patent haklarının sanayicilerin piyasadaki rekabet güçleri ile ilişkisi konusunda son olarak Siemens firmasının sınai haklar biriminin eski müdürü Hans Goldrian ifadesine değinmekte fayda vardır; “Patentler her zaman mucize yaratmamalarına ve iş alanındaki başarının garantisi olarak ortaya çıkmamalarına rağmen piyasadaki payı artan biçimde elinde tutma konusunda sanayiciler için çok değerli bir araçtır” (Yalçın, 2000:91).

7. SONUÇ

Günümüz dünyasında, bilgi toplumu için bilgi ve yenilikler, ekonominin en önemli unsurları haline gelmiştir. Patent hakkı da yenilik sürecinde yeni bilgi ve teknolojilerin üretilmesinde işletmelerin fikri sermayesini oluşturan ve bunu koruyan en önemli araçtır.

Ayrıca, bir sınai mülkiyet hakkı olarak patent, rekabette bilgi sağlama aracı ve rakip ürünleri engelleme ve işletmenin hareket alanını genişletme imkanı sağlar. Böylece işletmeler rekabet avantajlarını kullanma imkanını da elde ederek, piyasada başarılı ve kalıcı olma fırsatı elde etmiş olurlar.

İşletmelerin fikri haklar bölümleri patentlerin yönetimine önem vererek, patent başvurularını daha çok işletmelerin pazar büyüklüklerinin ve cirolarının yüksek olduğu sektörlerle yoğunlaştırmaları pozitif etki yaratacaktır. Sonuç olarak, işletme stratejisinden patent stratejisi geliştirilerek, işletmenin ağırlıklı olduğu faaliyet alanlarında koruma pozisyonu olarak rakip işletmelerin piyasaya girişleri engellenmiş olacaktır.

KAYNAKÇA

3M Company Corporate (2002). *A Century Of Innovation: The 3M Story*. http://multimedia.3m.com/mws/mediawebserver?mwsId=66666UF6EVsSyXTtlxMt4xT6EVtQEVs6EVs6E Vs6E666666--&fn=3M_COI_Book.pdf (17.07.2013)

- Aktan, C.C. (2008). *Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama*. Çimento İşveren Dergisi, Temmuz-Ağustos, 4–21.
- Andrews, K.R. (1965). *The Concept of Corporate Strategy*. Illinois: Homewood.
- Bolt, J.F. (1989). Global Competitions: Some Criteria for Success. *Business Horizons*, 31 (1), 34–41.
- Byars, L.L. (1992). *Concepts of Strategic Management: Formulation and Implementation*. Third Edition. New York: HarperCollins Publishers Inc.
- Cole, J. H. (2001). Patents and Copyrights: Do the Benefits Exceed the Costs? *Journal of Libertarianian Studies*, 15 (4), 79–105.
- Daft, R.L. (1994). *Management*. Orlando: The Dryden Press.
- David, F.R. (1995). *Strategic Management*. Fifth Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Diñçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. 5. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Drucker, P.F. (1995). *Gelecek İçin Yönetim*. Ankara: İş Bankası Yayınları.
- Eren, E. (2002). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. 6. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Ernst, H. (2003). Patent Information for Strategic Technology Management. *World Patent Information*, 25, 233–242.
- Feurer, R. ve K. Chaharbaghi (1995). Strategy Development: Past, Present and Future. *Management Decision*, 33 (6), 58–70.
- Gökovalı, U. ve K. Bozkurt (2006). Fikri ve Sınai Mülkiyet Hakkı Olarak Patentler: Dünya ve Türkiye Açısından Tarihsel Bakış. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16, 135–146.
- Jordan, J. ve P. Jones (1997). Assessing Your Company's Knowledge Management Style. *Long Range Planning*, 30 (3), 392–398.
- Hamel, G. ve C.K. Prahalad (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68 (3), 79–91.
- Hofer, C.W. ve D. Schendel (1978). *Strategy formulation: Analytical Concepts*. St. Paul, MN: West Pub.
- Hill, C.W.L. ve G.R. Jones (2000). *Strategic Management: An Integrated Approach*. 6th Edition. Boston: Houghton Mifflin.
- Kırım, A. (1998). *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Langinier, C. ve G. Moschini (2013). *The Economics of Patents: An Overview*. <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/18374/1/wp020293.pdf> (10.06.2013).
- Lieberman, M.B. ve D. B. Montgomery (1988). First Mover Advantages: A Survey. *Strategic Management Journal*, 12, 41–58.



- Porter, M.E. ve V.E. Millar (1985). How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, 63 (4), 149-158.
- Rumelt, R.P. (1984). *Towards a Strategic Theory of The Firm*. (In *Competitive Strategic Management*, ed. R.B. Lamb). New Jersey: Prentice Hall.
- Sabah Gazetesi. (2008). *Patent Ligindeki Tek Türk Arçelik*. <http://arsiv.sabah.com.tr/2008/03/05/haber,E2DFD8CE5EDE402F8F86E8099AF3A8FD.html> (01.07.2013)
- Saruhan, Ş.C. ve T. Sulaoğlu (2001). *Entelektüel Sermaye: Teori ve Uygulamadan Bir Örnek – Arçelik*. 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul Üniversitesi - İşletme Fakültesi 24-26 Mayıs 2001.
- Scherer, F.M. (1980). *Industrial Market Structure and Economic Performances*. Second Edition, Chicago: Rand-McNally.
- Thompson, J.L. (1997). *Strategic Management: Awareness and Change*. Third Edition, International Thompson Business Press.
- Tosun, K. (1978). *İşletme Yönetimi, Birinci Cilt: Genel Esaslar*. İstanbul: Fatih Matbaası.
- Yalçın, U.G. (2000). *Sınai Mülkiyetin İlkeleri*. Ankara: Metal Ofset.
- Wartburg, I. ve T. Teichert, (2008). Valuing Patents and Licenses from a Business Strategy Perspective – Extending Valuation Considerations Using the Case of Nanotechnology. *World Patent Information*, 30, 106–114.

“Patent” As a Strategic Tool

Yüksel Birinci

Siirt University

ABSTRACT

Competitive power is the golden key for survival of businesses and to capture economic profitability. On the other hand, with increasing global competition the importance of studies aimed at identifying the factors that shape the competition increased. According to the consensus reached by recent studies, the most important factor in increasing the competitiveness in the 21st century is the ability to innovate. In this regard, examination of the concept of patents as an innovational indicator is very important. In general, a patent is an exclusive right that gives its owner the right to make use of their inventions for a limited period of time. A patent is a means of providing information in the competition; and it enables blocking of rival products and expanding business possibilities. Thus, businesses have the opportunity become permanent and successful in the market with the possibility of utilizing their competitive advantage.

Keywords: *Competition, Globalization, Intellectual Property Rights, Patents, Strategic Management*

JEL Classifications: D20, D23, O34