

# SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ KAYNAĞI OLARAK BİLGİ

Sema YİĞİT\*

Kubilay ÖZYER\*\*

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı literatürde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynağı olarak gösterilen bilginin rekabet gücüne dönüşümündeki yapı taşlarını (bilgi, örgütsel bilgi, inovasyon, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü) ve bu dönüşüme etki eden örgütsel süreçleri (örgütsel öğrenme, bilgi yönetimi, inovasyon yönetimi) belirlemek, kavramlar arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak ve bilgiden rekabet gücüne giden bir model oluşturmaktır.

Yapılan literatür taraması sonucunda elde edilen bilgilere göre dış çevredeki bilgi öğrenme sürecinden geçerek bireysel bilgi haline gelmekte ve bireylerin bilgisi örgütsel öğrenme ile örgüt bilgisini oluşturmaktadır. Değerli bir örgüt kaynağı olan örgütsel bilgi örgütün hedeflerine göre yönetilmekte ve inovasyon faaliyetlerine girdi sağlamaktadır. İnovasyon ise inovasyon yönetimi ile sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynağı haline gelmektedir.

**Anahtar kelimeler:** Bilgi, İnovasyon, Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü

---

\* Arş. Gör., Gaziosmanpaşa Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü.

\*\* Yrd. Doç. Dr., Gaziosmanpaşa Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü.

**KNOWLEDGE AS A SOURCE OF SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE****ABSTRACT**

The aim of the study determining basic units (knowledge, organisational knowledge, innovation, sustainable competitive advantage) of transformation of knowledge which is accepted a source of sustainable competitive advantage to competitive advantage and organisational processes (organisational learning, knowledge management, innovation management) which effect the transformation, introducing relations between concepts and creating a model of knowledge which is leading competitive advantage.

Results of review of the literature show that, knowledge obtained from the external environment becomes individual knowledge through the process of learning. Then knowledge of individuals constitutes organisational knowledge via organisational learning. Organizational knowledge which is a valuable source of organization is managed by the organization's objectives and provides input for innovation activities. Innovation is becoming a source of sustainable competitive advantage via innovation management.

**Key words:** Knowledge, Innovation, Sustainable Competitive Advantage

**GİRİŞ**

Rekabet gücü son yıllarda üzerinde sıklıkla durulan kavramlardan biridir. İşletmelerin, sektörlerin hatta ülkelerin ana amacı rekabet güçlerini artırmaktır. Bu yüzden tüm faaliyetlerini bu ana amaca yönelik yapmaktadırlar. Stratejik yönetim bakış açısıyla rekabet gücünün çekirdek unsuru işletmelerdir. İşletmelerden oluşan sektörler ve sektörlerden oluşan ülkelerin rekabet gücünden örgüt bazlı söz etmek bu bağlamda mümkün olabilmektedir.

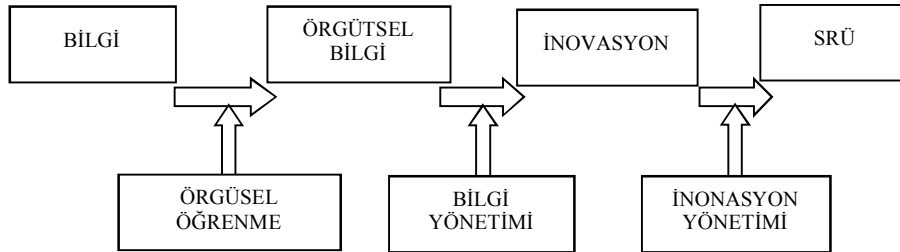
İşletmelerin rekabet gücü kaynakları olarak geçmişten günümüze birçok faktör üzerinde durulmuştur. Bunların bazıları o günün şartlarında amacına ulaşmış ve örgütlerin rekabet gücünü artırmıştır. Günümüz şartları ise geçmişteki şartlardan oldukça farklı olup bu farklılık devingen bir yapıdadır. Bu yüzden rekabet gücü kaynağı olarak belirlenmiş bir faktör zaman içinde etkisini yitirmekte, rekabet gücünü artırmakta faydasız olmaktadır. Rekabet gücü ise belirli bir dönemde sahip olunan bir avantaj olarak kaldığında

sağladığı faydaların ömrü de az olmaktadır. Bu noktada sürdürülebilir rekabet üstünlüğü (SRÜ) kazanmak, asıl üzerinde durulması gereken unsur haline gelmiştir.

Yapılan araştırmalar göstermiştir ki sürdürülebilir rekabet gücü kaynağı kendi içinde sürekli bir yeniliği barındıran inovasyondur. İnovasyon örgütler için sürekli etkisini koruyacak bir kaynaktır. Ancak her inovasyon rekabet gücüne olumlu katkı yapmamakta hatta bazı inovasyonlar örgüt için zaman, para ve müşteri kaybına neden olmaktadır. Bu noktada inovasyon yönetimi öne çıkmaktadır. İnovasyon hammaddesi ise örgütsel bilgidir. Örgütsel bilgi örgütsel öğrenme süreci sonucunda ortaya çıkar ve bilgi yönetimi ile inovasyona girdi sağlar. Örgütsel bilgi, çalışanların kişisel bilgilerinin mevcudiyetine, paylaşılmasına, öğrenilmesine ve benimsenmesine bağlıdır. Bu ise dış çevredeki verilerin öğrenme sürecinden geçip kişisel bilgi haline gelmesiyle oluşur. Bu süreç göz önüne alındığında sürdürülebilir rekabet gücü kaynağının bilgi olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Literatürde bilginin rekabet gücü kaynağı olduğuna dair birçok çalışma (McFayden ve Canella, 2004; Chaston, 2004; Thurow, 2003; Gehani, 2002; Petersen ve Poulfelt, 2002; Nonaka vd. 2001; Deed ve Hill, 1996; Grant 1996; Nonaka and Takeuchi, 1995; Drucker, 1995; Wiig, 1994) mevcuttur. Ancak bilgiden rekabet gücüne geçişin yapı taşlarına (bilgi, örgütsel bilgi, inovasyon, sürdürülebilir rekabet gücü) ve bu geçişe etki eden örgütsel süreçlere (örgütsel öğrenme, bilgi yönetimi, inovasyon yönetimi) değinilmemiş olup bundan doğan boşluğu doldurmak, bu çalışmanın ana amacını oluşturmaktadır.

Bu amaç doğrultusunda hazırlanan model aşağıda verilmiştir.



**Şekil 1:** Araştırmanın Modeli

## 1. Bilgi

Açık sistem yaklaşımı ile örgütler çevrelerinden bilgi alır ve bunu örgüt içi faaliyetlerinde kullanarak çevreye uyum sağlar ve hatta çevreyi yönlendirirler. Bu yüzden bilgi kavramı işletmeler için oldukça önemlidir.

Bilgi kavramını tanımlamak için bilgi yönetiminde genel kabul gördüğü şekliyle veri, enformasyon ve bilgi arasında bir ayrım yapmak gerekmektedir. Çünkü bu üç kavram sıklıkla karıştırılmakta ve birbirlerinin yerine kullanılmaktadırlar. (Choo, 1998; Davenport ve Prusak, 1998; Nonaka ve Takeuchi, 1995; Boisot, 1995). Literatürde yer aldığı şekliyle veri enformasyona, enformasyon da bilgiye dönüşür.

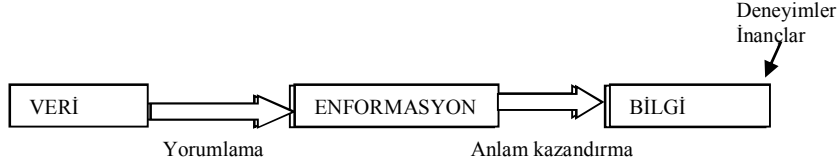
Veri, her türlü duyu organımız vasıtasıyla veya herhangi bir kaynak dolayısıyla elde edebileceğimiz her şeydir. Veri bir takım olaylar üzerine, birbirlerinden farklı objektif gerçeklikleri ifade eder (Blair, 2002: 1020).

Verinin yorumlanması ile enformasyon oluşur. Enformasyon herhangi belirli bir amaç doğrultusunda bir araya getirilmiş, düzenlenmiş veri topluluğudur (Bhatt, 2001: 70). Yani enformasyon, verinin yorumlanması sonucu elde edilen sonuçtur.

Bilgi ise, en yaygın tanımıyla doğruluğu kanıtlanmış inanç, insanın, toplumun, kültürün, fiziksel ve toplumsal dünyalar hakkında sahip olduğu ve doğruluğu, geçerliliği kabul edilen kurallar, fikirler, ilkeler hiyerarşisidir (Budak, 2000: 129). Güney (2004: 31) bilgiyi, insanların toplumsal, iş ve düşünme etkinliklerinin bir ürünü olan; değişen nesnel çevredeki, nesnel yasal ilişkilerin dil biçimi altında düşüncel düzeyde yeniden üretilmesine dayanan olgu olarak tanımlamıştır. Yazara göre bilgi kısaca, öğrenme, araştırma veya gözlem yoluyla öğrenilen gerçeklerdir.

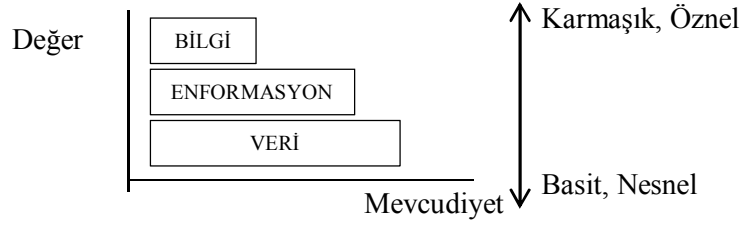
Bilgi kişinin zihninde meydana gelir ve uygulanır. Bilgi organizasyonlarda sadece belgelerde yer almaz, aynı zamanda örgütteki kaidelerde, süreçlerde, uygulamalarda ve normlarda saklıdır (Davenport ve Prusak, 1998: 5).

Bilgi, enformasyon ve veri tanımlarına göre veriden bilgiye geçiş süreci şu şekilde gösterilebilir.



**Şekil 2:** Veri-Bilgi Süreci (Trautman, 2000:7'den uyarlanmıştır.)

Veri, enformasyon ve bilgi değişkenleri arasındaki hiyerarşik ilişki ise Şekil 3 de görülmektedir.



**Şekil 3:** Veri-Enformasyon-Bilgi Hiyerarşisi

Şekilde de görüldüğü üzere veri dış ortamda sayısı oldukça fazla olan ham bir kaynaktır. Yorumlanmadığı için nesnel ve basittir. Enformasyon verinin yorumlanması sonucu elde edildiğinden nispeten daha öznel. İşletme için değeri en yüksek olan bilgidir. İnsan zihnindeki süreçten geçtiğinden karmaşık ve oldukça öznel.

Bilginin iki yönü vardır: açık bilgi ve örtülü bilgi. Açık bilgi, resmi kanallardan veya her türlü iletişim alet ve yollarıyla alışverişi yapılabilen, kişiden kişiye aktarılabilen bilgidir. Bu tür bilgi çok rahatlıkla iletilebildiği gibi daha sonra kullanılmak üzere de depolanabilir. Aslında açık bilgi bir nevi enformasyondur. Öte yandan örtülü bilgi ise ona sahip olan kişiye bağlı bilgidir. Bu bilgiyi rahatlıkla yaymak, depolamak başkalarına aktarmak söz konusu değildir. Bu tip bilgi, hareketlerde, rutinlerde, resmi olmayan iletişim ağlarında ve en önemlisi de deneyimlerde gizlidir. O yüzden de bunu paylaşmak oldukça zordur. Bu bilginin aktarımı için ciddi anlamda zamana ve emeğe ihtiyaç vardır.

Çalışma yaşamında bildiğimiz daha çok örtülü, tecrübi bilgidir. Bu bilgi aktarmadan çok gözlem ve deneye dayanır. Bu yüzden bu bilgi çalışan işyerinden ayrıldığında onunla beraber gider (Özkalp ve Kirel, 2010: 138).

Bilginin bireylere dolayısıyla işletmelere sağladığı faydaları şöyle özetlemek mümkündür (Davenport ve Prusak, 1998: 6-7):

- Bilgi zamanla gelişir. Bu deneyimin yeni olayları ve durumları görmek ve anlamak için tarihsel bir perspektif sağlaması demektir.
- Bilgi bir olgunun ne olduğuna değil ne olması gerektiğine dair bir ayırım yapılmasına imkân tanır.
- Bilgi problemlerin çözümü için sıfırdan başlamak yerine kısa yollar sağlar.
- Bilgi karmaşıklıkla başa çıkmayı kolaylaştırır. Bu ise gerçek yaşama daha iyi uyum sağlanması demektir.
- Bilgi bireylerin neyi bilmediklerini gösterirken ayrıca ilerdeki çalışmalarda, deneyimlerde ve öğrenimlerde temel teşkil eder, dolayısıyla kişilerin gelişimine yardımcı olur.

## 2. Örgütsel Öğrenme

Örgütsel öğrenme kavramı yönetim literatürüne ilk defa Cyert ve March tarafından örgüt geliştirme kavramı ile birlikte kazandırılmış ve iş dünyasında ise 1970'lerin ortasında Argyris ile beraber kendine yer bulmuştur (Avcı vd., 2010: 96).

Örgütsel öğrenme kavramını anlayabilmek için öncelikle bireysel öğrenme kavramını netleştirmek gereklidir. Çünkü örgütlerin öğrenmesinin temeli örgüt içerisindeki bireylerin öğrenmeleridir. Örgüt içinde öğrenenler aslında örgütün üyeleridir ve örgüt bu üyeleri sayesinde bir dönüşüm gerçekleştirebilir (Dodgson, 1993: 376).

Öğrenme, bir kişinin davranışlarında değişikliğe neden olan süreç, bilgi veya becerilerinin artırılması olarak ifade edilebilir (Kıngır ve Mesci, 2007: 65). Bireysel öğrenmenin bir sonucu olarak bireyler mevcut yetenek ve

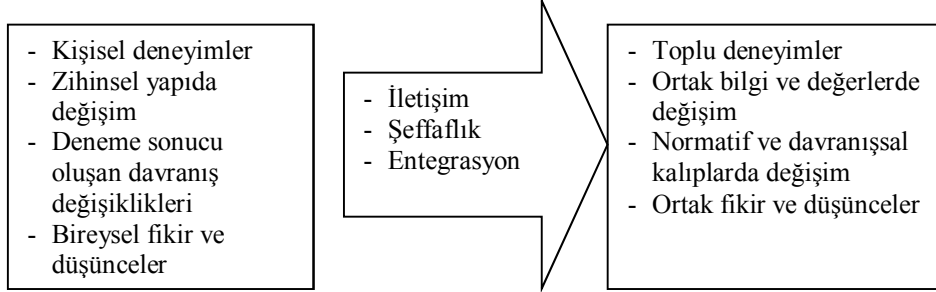
kapasitelerini geliştirebilir ve yaptıkları işleri eskisinden daha iyi yapar hale gelmektedirler (Bontis vd., 2002: 439). İnsanları diğer canlılardan ayıran en önemli özelliklerden bir tanesi öğrenme yeteneklerindeki üstünlükleridir. Öğrenme, tekrarlar ve yaşantılar sonucu davranışlarda meydana gelen oldukça kalıcı değişiklikler olarak tanımlanmaktadır. Öğrenme konusunda birçok tanım yapılmasına karşın hepsinin ortak noktaları yaşantılar sonucu davranışlarda kalıcı değişikliklerin olmasıdır. Performansa dönüşmeyen şey öğrenilmiş demek değildir (Güney, 2009: 105-106). Öğrenme, kişi, grup veya örgütün yeni davranışlar kazanmasında temel bir faktördür (Dinçer ve Fidan, 1996: 301).

Dikkat edildiği üzere öğrenme konusunda temel nokta, öğrenmenin bir takım davranış değişikliklerine yol açması gerekliliğidir. Aşan ve Aydın (2006: 140-141) bu noktaya dikkat çekmekte ve öğrenmenin sürdürülebilir bir değişim olduğunu ve davranışları etkilediğini ifade etmektedirler. Benzer şekilde Koçel (2009: 435) öğrenme olayının temel göstergesinin davranışlar olduğunu dile getirmektedir.

Öğrenme bireyler için olduğu kadar örgütler için de hayati bir kavramdır. Öğrenme olayını gerçekleştiremeyen örgütler rekabet güçlerini kaybedeceklerdir (Seymen ve Bolat, 2002; Taşçı ve Koç, 2007; Kalkan, 2006a; Huber, 1991; Çam, 2002). Bir örgütün yaratıcılık kapasitesi o örgütün entelektüel sermayesi ve sahip olduğu örgütsel bilgi ile çok yakından ilişkilidir (Delgado-verde vd., 2011: 6).

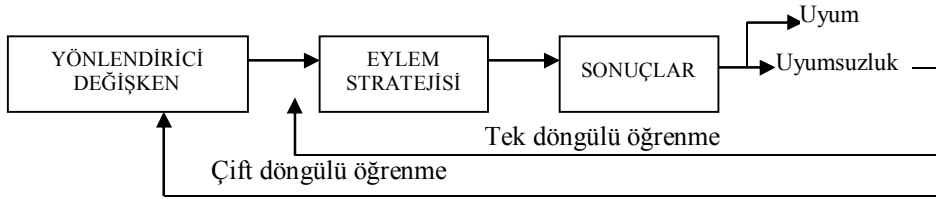
Örgüt içinde çeşitli düzeylerde öğrenme olayının gerçekleştiği bir süreç olan örgütsel öğrenme, kişisel veya grup düzeyinde ulaşılan ortak anlayış ve değerlerin, örgütün tamamı için geçerli sistem, yönetim, prosedür, beklenen davranış kalıpları ve her isteyenin kolayca ulaşabileceği ortak veri tabanlarına dönüştürülmesini ifade eder (Koçel, 2009: 436).

Bireysel öğrenme olmadan örgütsel öğrenme meydana gelmez. Ancak bu durum bireysel öğrenmenin olması ile birlikte örgütsel öğrenmenin de kesin olarak gerçekleşeceği anlamına da gelmemektedir (Seymen ve Bolat, 2002: 42).



**Şekil 4.** Bireysel ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki Köprü (Yacızı, 2001: 91).

Argyris'e göre öğrenme iki koşul altında gerçekleşir. Öğrenme ya örgütün hedeflediği şeyi başardığı yani tasarladığı ile gerçekten elde ettiği şey arasında bir uyum olduğunda ya da hedeflediği ve elde ettiği şey uyuşmadığında olur (Argyris, 1999: 67). Bir şeyler ters gittiğinde birçok insan mevcut teorilere, değerlere, planlara ve kurallara uygun başka stratejiler aramaya başlamaktadır. Argyris and Schön'e (1978) göre bu tek döngülü öğrenmedir. Kişi eğer kendisini yönlendiren politikalar, normlar ve değer sistemleri gibi değişkenleri sorguluyorsa bu çift döngülü öğrenmedir (Argyris and Schön, 1978: 2). Şekil 5 tek ve çift döngülü öğrenmenin şematize edilmiş halidir.



**Şekil 5:** Tek ve Çift Döngülü Öğrenme (Argyris, 1999:68)

Örgütlerde hem tek hem de çift döngülü öğrenmeye ihtiyaç duyulur. Tek döngülü öğrenme günlük, tekrarlayan ve rutin işler için uygunken çift döngülü öğrenme karmaşık ve olağan olmayan durumlarda daha uygundur (Argyris, 1999: 69).



Örgütsel öğrenme söz konusu olduğunda iki model üzerinde durulabilir (Güney, 2007: 473):

*Geleneksel örgütsel öğrenme modeli:* Bilgi akışının yöneticiden çalışanlara doğru olduğu bir örgütsel öğrenme modelidir.

*Modern örgütsel öğrenme modeli:* Yöneticiler ile çalışanlar arasında tek yönlü değil, karşılıklı bir bilgi alışverişinin olduğu modeldir.

Örgüt kültürünün, liderlik yapısının vs. birçok etkenin örgütsel öğrenme üzerinde önemli etkileri olduğu açıktır. Nitekim Akdemir ve Çukacı'ya (2005: 1191) göre, örgüt kültürü değerleri örgütlerin öğrenme düzeylerinde farklılıklara neden olmaktadır. Çünkü örgütsel öğrenme, gelişmelere, değişmelere, örgüt üyelerinin davranışlara, kurallara, öğrenme şekline ve emirlere değil aynı zamanda örgütün temel değerlerine, inançlarına, kısacası örgüt kültürüne bağlıdır. Sinkula ve arkadaşlarına (1997: 307) göre, üst yönetimin desteği olmaksızın örgütsel öğrenmenin de gerçekleşmeyeceği aşikârdır.

### 3. Örgütsel Bilgi

Örgüt içindeki bireylerin bilgilerinin etkileşimi sonucunda örgütsel bilgi ortaya çıkmaktadır. Örgütsel bilgi, üyelerinin bireysel bilgisini ve dış ortamdaki gelen bilgi akışını, örgüt düzeyinde entegre edilebilen bilgidir. Örgütsel bilgi inanç sistemleri, ortak anıları, referanslar ve değerleri kapsar. Bireyler arasındaki ilişkilerde yer alır ve bu yüzden bireysel bilgi tabanlarının toplamından fazlasıdır. (Chini, 2004: 8-10). Örgütsel bilgi günümüzde bir örgütün en önemli varlığı olarak kabul edilmektedir (Kalkan, 2006b: 28).

Örgütsel bilgi, örgütün misyonunu gerçekleştirirken kullanmak zorunda olduğu bireysel ve ortak bilgiden oluşmaktadır. Bu bilgi sürekli değişen yapıya sahiptir ve bu değişimler, bir bütün olarak örgütsel öğrenmeyi ifade eder (Kalkan, 2006a: 27).

Örgütsel bilgi üretimi altı temel aşamada gerçekleşmektedir: (1) bireysel bilginin geliştirilmesi, (2) örtülü bilginin paylaşılması, (3) kavram yaratma, (4) kavramların sınanarak doğrulanmaları, (5) arketip inşa etme, (6) bilginin iletilerek örgüt içinde dağıtılması (Kalkan, 2006a: 28).

Ayrıca örgütsel bilginin iç önemli özelliği vardır:

- Örgüt üyelerince paylaşılırlar,
- Ölçeklendirilebilir ve örgütün geçmişiyle ilişkilidir,
- Bilginin dillendirilmesini sağlar (Krogh v.d.,1994: 61).

Literatürde yer alan birçok çalışmaya (Baker and Sinkula, 1999; Cohen and Levinthal, 1990; Coombs and Hull, 1998; Darroch and McNaughton, 2002; Hage, 1999; Kogut and Zander, 1992; Leonard-Barton, 1999; Nonaka and Takeuchi, 1995; Nooteboom, 1999; Sørensen and Stuart, 2000; Stata, 1989) göre örgütsel öğrenme ve onun çıktısı olan örgütsel bilgi, inovasyon için girdi oluşturur. Buradaki ana varsayım öğrenmenin örgütlerin inovasyon süreçlerindeki hızı ve esnekliği sağlamada kilit rolü olduğudur (Brown ve Eisenhard, 1995; Miles ve Snow, 1978; Weerd-Nederhof vd., 2002).

Kalkan'a (2006a: 28) göre örgütsel bilginin sunduğu avantajlardan yararlanmak için onu etkin bir şekilde yönetmek gerekmektedir. Bu da ancak bilgi yönetimi ile gerçekleştirilebilir. Bilgi yönetimi, genel olarak örgütsel bilginin, örgütün amaçları doğrultusunda etkin biçimde kullanılabilmesini içerir.

#### 4. Bilgi Yönetimi

İngiliz devlet adamı ve filozofu Francis Bacon'un dediği üzere “bilgi güçtür”. Bilginin gücü örgütünün değerli mirasını korumak, yeni şeyler öğrenmek, problemler çözmek, temel yetenekler oluşturmak ve hem bireylerin hem de örgütlerin geleceğini şekillendirmek için önemli bir kaynak olmasından gelmektedir (Liao, 2003: 155).

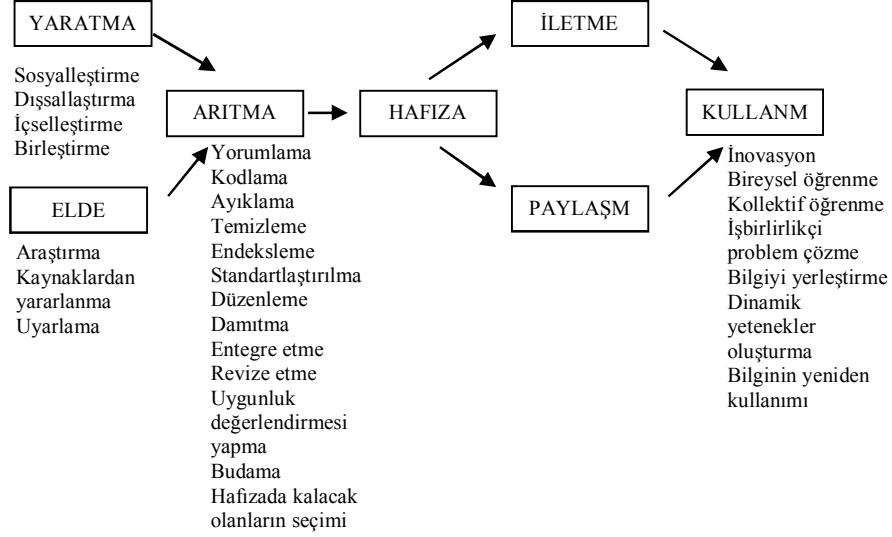
Bilginin nasıl yönetileceği son yıllarda üzerinde sıkça durulan konulardan biri olmasına rağmen bilgi yönetimi nispeten yeni bir disiplin olup 1970'lerin ortalarında kullanılmaya başlanmıştır. Bir disiplin olarak ortaya çıkmasında Peter Drucker'ın 1970'lerde bilgi işçisi kavramı, Karl-Erik Sveiby'in 1980'lerin sonundaki bilgi yönetimi faaliyet planlaması kavramı ve Nonaka ve Takeuchi'nin 1990'lardaki örtülü bilgi kavramı ve ortaya koydukları çalışmalar oldukça etkili olmuştur. Yapılan çalışmaların hareket

noktası bilginin değerli bir örgüt varlığı olması ve diğer örgüt varlıkları gibi yönetilmesi gerektiğidir.

Bilgi yönetimi kavramına dair herkesin kabul ettiği ortak bir tanım olmamakla beraber çeşitli araştırmacılar bilgi yönetimini farklı kavramlara vurgu yaparak tanımlamışlardır. Davenport ve Prusak bilgi yönetimini şu şekilde tanımlamışlardır: Bilgi yönetimi, örgütün bilgi varlıklarını örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlamak amacıyla kullanmak ve geliştirmektir. Yönetilmesi gereken bilgi hem açık (belgelenmiş) bilgiyi hem de örtülü (subjektif) bilgiyi içerir. Yönetim bilgiyi belirleme, paylaşma ve oluşturma ile ilgili tüm bu süreçleri gerektirir. Bu da, bilgi depolarının oluşturulmasını ve devamlılığını sağlayan ve bilginin paylaşımını ve örgütsel öğrenmeyi geliştiren ve kolaylaştıran bir sistem gerektirir. Bilgi yönetiminde başarılı örgütler bilgiyi örgütsel normlar ve değerler geliştirmek için bir örgüt varlığı olarak görürler (Sharif vd., 2005: 2).

İnovasyon bilginin varlığına yüksek derecede bağımlıdır ve bu yüzden başarılı bir inovasyon faaliyeti için çok sayıda ve çeşitlilikte bilginin olması gereklidir. Aynı zamanda bilgiye ulaşmanın yarattığı karmaşıklık belirlenmeli ve yönetilmelidir (Plessis, 2007: 1).

Bilgi yönetim süreci aşağıdaki şekilde görülmektedir.



**Şekil 6:** Bilgi Yönetim Süreci (King, 2009: 7)

## 5. İnovasyon

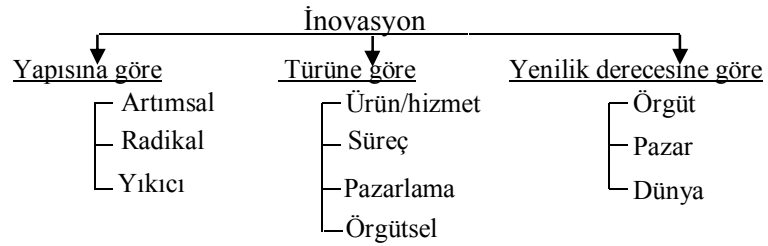
Drucker' a göre inovasyon yeni bilgi üretmek için yapılan bir bilgi uygulamasıdır. Literatürde, inovasyon tanımı yenilik, ticarileştirilebilirlik ve/veya uygulama kavramlarını içerir. İnovasyon yeni bir fikrin oluşturulmasını ve bu fikrin yeni bir ürüne, sürece veya hizmete uygulanmasını içerir. Böylece ulusal ekonominin büyümesini ve istihdamın artmasını sağlarken örgütlerin karlarını da arttırır. İnovasyon bir defalık bir olgu olmayıp fikir aşamasından uygulama aşamasına gelene dek birçok örgütsel karar sürecinden geçen kümülatif ve uzun dönemli bir süreçtir (Urabe, 1988: 3).

İnovasyon kavramının ne olduğunu anlamak için ne olmadığına da yer verilmesi kavramın her yönüyle anlaşılmasına imkân tanıyacaktır.

- İnovasyonu sadece bir Ar-Ge faaliyeti olarak görmek ortaya çıkan ürünün tüketici ihtiyaçlarının karşılayamamasına ve pazar tarafından kabul edilmemesine neden olabilecektir.

- İnovasyon sadece uzmanlara has bir faaliyet değildir. İşletmedeki diğer kişilerin bakış açıları da inovasyon sürecinin etkinliğini artıracaktır.
- Sadece müşteri ihtiyaçlarını tatmin etmeye yönelik bir inovasyon teknik açıdan zayıf ve rekabet üstünlüğü sağlamada yetersiz kalabilecektir.
- İnovasyon sadece en üst teknolojiyi kullanmak değildir. Böyle düşünüldüğünde pazarın istemediği bir ürün sunulmasına neden olabilir.
- İnovasyon sadece büyük örgütler için değil küçük örgütler için de uygulanabilir.
- İnovasyonun sadece çığır açıcı olması gerektiğini düşünmek artımsal inovasyon faydalarından yararlanmayı imkânsız kılacaktır.
- İnovasyon her zaman stratejik olarak hedeflenen bir şekilde olmaz. Bazen şartlara ve olaylara bağlı olarak yeni imkânlardan yararlanmak için ani bir şekilde de olabilir.
- İnovasyonun sadece örgüt içinde olan bir faaliyet olduğunu varsaymak dışarıdan gelen fikirlerin kaçırılmasına neden olabilir. Tam tersine sürekli dışarıdan inovasyon fikri beklemek de örgüt içi gelişimi engeller.
- Son olarak inovasyon sadece tek bir örgüt içinde değil, iş birlikleriyle de yapılabilir (Tidd vd., 2005: 79).

İnovasyon çeşitli boyutlara göre sınıflandırılabilir. Aşağıdaki şekilde inovasyon yapısına, türüne ve yenilik derecesine göre sınıflandırılmıştır.



**Şekil 7:** İnovasyonun Sınıflandırılması (Oslo el kitabı,2005'ten uyarlanmıştır)

A. Yapısına göre,

*Artımsal inovasyon:* Artımsal inovasyonlar mevcut bilgi üzerinde inşa edilir ve örgüt içinde sürekli olarak meydana gelir. Bu tür inovasyonlar ürünlerde, hizmetlerde veya süreçlerde küçük ilerlemeler sağlarlar.

*Radikal inovasyon:* Radikal inovasyonlar ürünlerde, hizmetlerde veya süreçlerde köklü değişikliklere neden olur.

*Yıkıcı inovasyon:* İnovasyonların en uç şeklidir. Bu tür inovasyonlar toplum yapısını bile temelden değiştirebilirler.

B. Türüne göre,

*Ürün veya hizmet inovasyonu:* Bir ürün inovasyonu, yeni bir ürünü veya hizmeti sunmak ya da özellikleri veya kullanım amaçları bakımından geliştirmektir.

*Süreç inovasyonu:* Yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş üretim ya da teslimat metodunun uygulanmasıdır. Süreç inovasyonları üretimdeki veya teslimattaki birim maliyetleri düşürmek, kaliteyi artırmak veya yeni ya da büyük ölçüde değiştirilmiş ürünleri üretmek veya ulaştırmak amacı ile yapılabilir.

*Pazarlama inovasyonu:* Pazarlama inovasyonu ürün tasarımında, paketlemede, ürün yerleştirmede, ürün tanıtımı veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikler içeren yeni bir pazarlama yönteminin uygulanmasıdır. Pazarlama inovasyonları müşteri ihtiyaçlarını daha iyi karşılamak, yeni pazarlara girmek veya örgüt ürünlerini pazarda yeniden konumlandırmak ve bunlar sayesinde örgüt satışlarını arttırmak amacı taşır.

*Örgütsel inovasyon:* Örgütsel inovasyon örgütün iş uygulamaları, işyeri organizasyonu veya dış ilişkilerinde yeni bir örgütsel yöntemin uygulanmasıdır. Örgütsel yenilikler idari veya işlem maliyetlerini düşürerek, işyerindeki memnuniyeti (dolayısıyla iş gören verimliliğini) arttırarak örgütlerin performansını arttırmayı amaçlar.

### C. Yenilik derecesine göre,

*Örgüt için yeni inovasyonlar:* Bir inovasyon için minimum giriş seviyesi örgüt için yeni olmasıdır. Başka örgütlerde uygulansa da o örgüt için yeni olan ürün, süreç, pazarlama veya örgütsel yöntemler bu gruba girer.

*Pazar için yeni inovasyonlar:* Bir örgüt, inovasyonu pazara ilk sunan ise inovasyonun pazar için yeni olmasından söz edilebilir.

*Dünya için yeni inovasyonlar:* Bir örgütün sunduğu inovasyonun tüm yerel ve uluslararası pazarlar için yeni olması durumudur. Dünya için yeni olan inovasyonlar pazar için olanlardan yenilik derecesi bakımından daha yukarıdadır.

Yönetim literatüründe inovasyonun, örgütlerin rekabet üstünlüğünü arttırmadaki kilit rolünü vurgulayan (Tidd vd. 2005; Baker ve Sinkula, 2002; Debruyne vd. 2002; Miller, 2001; Darroch ve McNaughton, 2002; Lyon ve Ferrier, 2002; Balkin vd., 2000; Utterback, 1994; Wolfe, 1994; Cooper, 1993; Geroski ve Machin, 1992; Vrakking, 1990) birçok çalışma yer almaktadır.

Yine Slater ve Narver (1994: 22) bir örgütün gerçek rekabet üstünlüğünü sadece müşterilerin mevcut ihtiyaçlarını karşılamak yerine gelecekteki ihtiyaçlarını da karşılamalarıyla kazanabileceklerini ifade etmiştir. Bu da ancak inovasyonla mümkün olabilmektedir. Drucker'a göre her örgütün tek bir temel yeteneğe ihtiyaçları vardır o da inovasyondur (Drucker, 2007: 79).

Porter ve Ketels'a (2003: 42) göre rekabet avantajı örgütlerin gelişim evreleri aşamalarında farklı yollarla aranır. Faktör güdümlü aşamada rekabet üstünlüğü ucuz iş gücüne ve doğal kaynaklara dayanmaktadır. Bu aşamayı üretimde etkinlik sağlamak için ürünlerin ve hizmetlerin standartlaştırılmaya başlandığı yatırım güdümlü aşama izlemektedir. Bu aşamadaki örgütler finansal krizlerden ve sektöre özel talep şoklarından etkilenmeye yatkındır. Daha karmaşık olan inovasyon güdümlü aşamada örgütlerin rekabet üstünlüğü inovatif ürün ve hizmet sunma kabiliyetlerine bağlıdır. Rekabet gücü ise en fazla inovasyon güdümlü aşamada elde edilir.

İnovasyonun rekabet gücüne katkısı aşağıdaki tabloda yer almaktadır:

**Tablo 1: İnovasyon ve Sağladığı Stratejik Üstünlükler**

| <b>Mekanizma</b>                          | <b>Stratejik Üstünlük</b>  |
|---|--|
| Ürün veya hizmet inovasyonu               | Daha önce kimsenin yapmadığı bir yenilik sunmak  |
| Süreç inovasyonu                          | Rakiplerden daha hızlı, daha düşük maliyetli ürün veya hizmet sunmak, müşteri ihtiyaçlarına daha iyi cevap vermek  |
| Karmaşıklık                               | Rakipler tarafından öğrenilmesi ve taklit edilmesi zor bir şey sunmak  |
| Fikri mülkiyetin korunması                | Rakiplerin lisans ücreti veya başka bir ücret ödemedi yapamayacakları bir şey sunmak   |
| Rekabet unsurları yelpazesini genişletmek | Rekabetin dayanak noktasını değiştirmek, örneğin rekabeti fiyattan kaliteye çekmek.  |
| Zamanlama                                 | İlk harekete geçen olarak yeni ürün alanında pazarda önemli bir pay elde etmek.<br>Bazen ilk hareket eden olmak yerine onu izleyip hatalarını görüp onun hızlı takipçisi olmak |
| Sağlam bir zemin                          | Üzerinde değişik ürünler ve oluşumlar yapmaya müsait zemin oluşturmak  |
| Kuralları baştan yazmak                   | Eskisini gereksiz kılacak tamamen yeni bir ürün veya yeni bir süreç yapmanın farklı bir yolunu sunmak  |
| Sürecin parçalarını yeniden yapılandırma  | Sistemin birlikte çalışan parçaları üzerinde yeniden düşünmek-örneğin daha etkili ağlar yapmak, dış kaynaklardan yararlanmak, işbirliği kurmak vs.                             |
| Farklı uygulama bağlamlarına aktarma      | Yapılan yenilikleri farklı pazarlara adapte etmek  |

Kaynak: Bessant ve Tidd, 2007: 21-23

## 6. İnovasyon Yönetimi

Bilgi ekonomisinde tüketicilerin daha fazla bilinçlenmesi ile kısalan teknoloji ve ürün ömrü ile inovasyona ve yeni fikirlere olan örgütsel talep gitgide artmaktadır. Bunun iki sonucu olmaktadır. Birincisi inovasyon, müşteri bilgisinin ve üretilen fikirlerin sayısının fazla olduğu alt kademeye inmek zorunda kalmaktadır. İkincisi üst yönetim inovasyon faaliyetlerindeki



dalgalanmayı yönetmek için uygun inovasyon stratejileri geliştirmek durumundadır. Sonuç olarak inovasyonun iş süreçleri içinde sistematize edilmesi gerekliliği, inovasyon yönetimi ihtiyacını doğurmaktadır.

İnovasyon yönetimi dört önemli aşamadan oluşur (Kaplan ve Norton, 2004: 135-148) :

*Yeni ürün ve hizmetler için fırsatları belirleme:* Bu aşamada örgüt içi kaynaklardan (Ar-Ge departmanından, çalışanlardan) ve örgüt dışı kaynaklardan (araştırma laboratuvarları, üniversiteler, tedarikçiler, müşteriler) elde edilen fikirler yeni ürün/hizmet sunmak için kaynak teşkil eder.

*Araştırma ve geliştirme portföyünü yönetmek:* Yeni ürün veya hizmet fikri oluştuktan sonra yöneticilerin hangi projelerin finanse edileceğine, hangilerinin erteleneceğine veya uygulamaya geçirilmeyeceğine karar vermesi gerekmektedir. Karar verdikten sonra ise projenin hangi kaynaklarla yapılacağına, örgüt dışı kaynaklara başvurulup başvurulmayacağına belirlenmesi ve proje yürütümü esnasında sürekli izlenerek ortaya çıkan yeni durumlara göre karar verilmesi gerekmektedir.

*Yeni ürün veya hizmetin tasarlanması ve geliştirilmesi:* Bu aşamada ürün veya hizmet önce kavramsal olarak belirlenir, sonra prototip oluşturulur ve testler uygulanır.

*Yeni ürün veya hizmeti pazara sunma:* Bu aşamada pilot üretim yapılır ve istenen sonuçlar alınmıyorsa ürünün üretimine geçilir. Önce düşük miktarda üretim yapılır, pazardaki durumu izlenir ve müşteri beklentileriyle üretim miktarı arttırılır.

Örgüt içinde geliştirilen bazı yetenekler inovasyonu yönetmeyi kolaylaştıracaktır. Bunlardan bazıları şöyledir (Tidd vd.,2005:84) :

*Tanımlama:* Çevreyi değişim sürecini tetikleyecek teknik ve ekonomik ipuçları için araştırma.

*Ayarlama:* Hedeflenen değişikliklerle örgüt stratejisinin arasında uyum olduğundan emin olma.

*Edinme:* Örgütün kendi teknoloji tabanının sınırlarını belirleme ve dışarıdan bilgi, enformasyon ve ekipman kaynaklarına erişebilme veya

dışardan çeşitli kaynaklardan teknoloji transferi yapma ve bunu örgüte entegre etme.

*Oluşturma:* Ar-Ge veya mühendislik grupları ile örgüt içindeki teknolojinin bir takım yönlerini oluşturma.

*Seçim:* Çevredeki tetikleyicilere, stratejiye ve içsel kaynak tabanına veya dışsal teknoloji ağına uyan en iyi cevabı belirleme.

*Yürütme:* Başlangıçtaki fikirden son aşamaya kadar yeni ürün veya süreç geliştirme projesini yönetme.

*Uygulama:* İnovasyonun örgüt içinde kabul edilmesini ve etkin kullanılmasını sağlayacak değişimin yönetilmesi.

*Öğrenme:* İnovasyon süreci ve yönetim uygulamalarındaki değişikliklerden alınan dersleri değerlendirme ve irdeleme.

*Örgütü Geliştirme:* Etkili uygulamayı örgüt içindeki yapıya yerleştirme.

## 7. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü

Rekabet gücü örgütlerin, sektörlerin veya ülkelerin başarısının bir göstergesidir. Rekabet gücü tanımları yine ülke, sektör veya örgüt seviyesinde ayrı ayrı yapılsa da temel olarak örgütlerin rekabet gücü sektörün rekabet gücüne oradan da ülkenin rekabet gücüne doğrudan etki yapacağı görüşünden (Krugman, 1994) hareketle rekabet gücü bu bağlamda incelenecektir.

Rekabet gücü, örgütlerin belirli bir piyasada rekabet edebilme, piyasa payını arttırabilme, ihracat yoluyla yeni pazarlara girebilme, sürdürülebilir bir büyüme ve kâr edebilme kapasitesidir (SEDEFED ve Tusiad, 2010: 3). Her örgüt kendisine ortalamanın üzerinde kar, uzun vadede de yaşamını sürdürme imkânı, yüksek pazar payı getirecek rekabet güçlerini arttırmak istemektedir. Bu yüzden örgütlerin rekabet gücü kaynağının ne olduğunun belirlenmesi son derece önemlidir. Çeşitli araştırmacılar rekabet üstünlüğü kaynakları olarak, endüstriye uygun stratejiler (Porter, 1985), esneklik (Peters, 1988), finansal faaliyetler (Kester ve Leuhrman, 1989; Prahalad ve Doz 1987), ürün farklılaşması (Sharples ve Milham, 1990) fiyat ve zamanında teslimat (Harrison ve Kennedy, 1996), örgüt maliyetleri

(Borrmann, 1986), çalışanların yetenekleri (Duffey, 1988), müşteri tatmini (Mathur, 1992), girişimcilik (Rumelt, 1984), örgüt kaynakları (Day ve Wensley, 1988) ve temel yetenek (Hamel ve Prahalad, 1994), gibi farklı unsurları vurgulamışlardır (Çivi, 2001: 30-32).

Ancak rekabet üstünlüğü hiçbir zaman mutlak bir güç anlamı içermemekte ve sektörün rekabetçi yapısına ve örgütün rakiplerinin performansına ve rekabet politikalarına bağlı olarak nisbi bir avantajı ifade etmektedir (Türkkan, 2001: 106). Bu noktada önemli olan rekabet gücü değil sürdürülebilir rekabet gücü elde etmektir.

Bir örgüt bir değer yaratma stratejisi uyguladığında, bu strateji potansiyel rakiplerinde hemen uygulanamıyorsa ve diğer örgütler bu stratejinin faydalarını elde edemiyor ise söz konusu örgüt sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmiş demektir. Bir rekabet üstünlüğü ancak onu elde etmek isteyenlerin çabaları sonrasında hala devam edebiliyorsa sürdürülebilirdir (Barney, 1991: 102).

Sürdürülebilir rekabet gücü elde etmek 1990'lerden günümüze kadar olan sürede öne çıkan küreselleşme ve bilişim teknolojilerinin hızlı gelişimi ile gittikçe zorlaşmıştır. Örgütlerin değişime uyum sağlama kabiliyetleri sürdürülebilir rekabet gücü elde etmekte yetersiz kalmış olup, değişime yön verebilmek gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu durum sürdürülebilir rekabet gücü kaynağı olarak süregelen statik kavramların yerini dinamik bir kavram olan inovasyonun almasını zorunlu kılmıştır.

## SONUÇ

Rekabet üstünlüğü örgütlerin faaliyetlerinin ana amacıdır. Bu üstünlük sayesinde rakiplerinden daha fazla kar elde edip, pazar payını artırır ve daha uzun dönem yaşama imkânı kazanır. Rekabet üstünlüğü kaynağı olarak geçmişten günümüze birçok unsur üzerinde durulmuştur. Önceleri maddi kaynaklar üzerinde durulurken, örgüt çevresindeki hızlı değişimle maddi olmayan kaynaklara da rekabet unsuru olarak bakılmaya başlanmıştır. Aslında maddi olmayan kaynakların özellikle de bilginin ekonomik zenginlik kaynağı olduğu uzun zamandır bilinmektedir. Alfred Marshall neredeyse 120 yıl önce sermayenin bilgiye önemli ölçüde dayandığını ifade ederek bilginin rekabet üstünlüğü için önemine değinmiştir (Quintas, 2002:

1). Yine Peter Drucker ekonominin bilgi ekonomisine dönüştüğünü belirtmiştir. Drucker'a göre bilgi toplumunda bilgi, kişiler ve örgütler için birincil öneme sahip kaynak haline gelmiştir. Toprak, iş gücü ve sermaye de elbette yine önemlidir ancak artık onların önemi bilgiden sonra gelmektedir.

Bilginin rekabet üstünlüğüne hatta sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne temel teşkil ettiği literatürde genel kabul görse de bu temel üzerinde rekabet gücünün nasıl oluştuğu gösterilmemiştir.

Bu çalışma, bilgiden rekabet gücüne giden yolun temel taşlarının ve örgüt içi süreçlerin belirlenmesine yardım etmektedir. Bu temel taşlar aslında veriden başlamaktadır. Dışarıdaki veri önce enformasyona oradan da bilgiye dönüşmektedir. Bu bilgiyi edinmiş bireylerden oluşan örgüt, örgütsel öğrenme ile bireysel bilgileri örgütsel bilgilere dönüştürmektedir. Daha sonra bilgi yönetimi ile örgütün yararına olacak bilgiler elde edilip kullanıma hazır hale getirilmektedir. Elde edilen örgütsel bilgi inovasyona giridi oluşturmaktadır. İnovasyon yönetimi ise inovasyonun rekabet gücüne yönlendirilmesi noktasında katkı sağlamaktadır. Böylece rekabet gücü elde edilmiş olmakta ve bu zincir kendini tekrarlayarak sürdürülebilirlik sağlanmaktadır.

## KAYNAKÇA

- Argyris, C. and Schön, D. A. (1978), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley, USA.
- Argyris, C. (1999), *On Organizational Learning*, İkinci baskı, Blackwell Publishing, USA.
- Akdemir, B. ve Çukacı, Y. C. (2005), “Örgüt Kültürü Değerleriyle Örgütsel Öğrenme Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi ve Bir Araştırma”, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, Sayı. 50, Cilt. 2, 1173 – 1192.
- Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006), *Örgütsel Davranış* (Ed. Halil Can), Arıkan Yay., İstanbul.
- Avcı, U., Kılınç, İ. ve Okumuş, F. (2010), “Öğrenme Düzeyleri Arası İlişki: Otel İşletmelerinde Bir Alan Araştırması”, *Ege Akademik Bakış*, 10 (1):95–115.

- Baker, W. E, Sinkula J. M. (1999), "The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4): 411-427.
- Baker, W. E, Sinkula J. M. (2002), "Market Orientation, Learning Orientation and Product Innovation: Delving into the Organization's Black Box", *Journal of Market-Focused Management* , 5(1):5-23.
- Balkin, D. B. ,Markaman G. D, Gómez-Mejía L. R. (2000), " Is CEO Pay In High-Technology firms Related to Innovation?", *The Academy of Management Journal* ;43(6):1118–29.
- Barney, J. B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Bessant, J. ve Tidd J. (2007), *Innovation and Entrepreneurship*, Jonh Wiley&Sons Ltd, England.
- Bhatt, G. D. (2001), "Knowledge Management in Organizations: Examining the Interaction between Technologies", *Techniques and People, Journal of Knowledge Management*, 5 (1): 69 – 78.
- Blair, D. (2002), "Knowledge Management: Hype, Hope or Help?", *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 53 (12):1019 – 1028.
- Boisot, M. H. (1995), *Information Space: A Framework for Learning in Organizations, Institutions and Culture*, Routledge, London.
- Bontis, N., Crossan, M. M. ve Hulland, J. (2002), "Managing an Organizational Learning System By Aligning Stocks And Flows", *Journal of Management Studies*, 39 (4): 437 – 469.
- Brown, S. L. , Eisenhard K. M. (1995), "Product Development: PAST Research, Present Findings, and Future Directions", *Academy of Management Review*, 20(2):343–378.
- Budak, S. (2000), *Psikoloji Sözlüğü*, Bilim ve Sanat Yay., Ankara.
- Chaston, I. (2004), *Knowledge-Based Marketing: The Twenty-First Century Competitive Edge*, SAGE Publications, London.
- Chini, T. C. (2004), *Effective Knowledge Transfer in Multinational Corporations*, New York: Palgrave Macmillan, New York.

- Choo, C. W. (1998), *The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions*, New York: Oxford University Press, New York.
- Cohen, W. M, Levinthal D. A. (1990), “Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning And Innovation”, *Administrative Science Quarterly*, 35(1):128–54.
- Coombs, R., Hull R. (1998), “Knowledge Management Practices and Path-Dependency in Innovation”, *Research Policy*, 27(3):237–53.
- Cooper, R. G. (1993), *Winning at New Products - Accelerating the Process from Idea to Launch*, İkinci baskı, Perseus Publishing, Cambridge.
- Çam, S. (2002), *Öğrenen Örgüt ve Rekabet Üstünlüğü*, Papatya Yayınevi, İstanbul.
- Çivi, E. (2001), “Rekabet Gücü: Literatür Araştırması”, *Celal Bayar Üniversitesi İ. İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 8 (2):21-38.
- Darroch, J., McNaughton R. (2002), “Examining the Link Between Knowledge Management Practices and Types of Innovation” *Journal of Intellectual Capital*, 3(3):210–22.
- Davenport, T.H., Prusak L. (1998), *Working Knowledge : How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, USA.
- Debruyne, M., Moenaert R., Griffin A., Hart S., Hultink E.J., Robben H. (2002), “The Impact of New Product Launch Strategies on Competitive Reaction in Industrial Markets”, *Journal of Product Innovation Management*, 19(2): 159-170.
- Deed, D. L, Hill, C. (1996), “Strategic alliances and rate of new product development: An empirical study of new biotechnology firms”, *Journal of Business Venturing*, 11(1):48–49.
- Delgado-Verde, M., De-Castro, G. M. ve Navas-Lopez, J. E. (2011). “Organizational Knowledge Assets and Innovation Capability, Evidence From Spanish Manufacturing Firms”, *Journal of Intellectual Capital*, 12 (1):5 – 19.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1996), *İşletme Yönetimi*, Beta Basım Yay., 1. Baskı, İstanbul.
- Dodgson, M. (1993), “Organizational Learning: A Review of Some Literature”, *Organization Studies*, 14 (3): 375 – 394.

- Drucker, P.F. (1995), *Managing in a Time of Great Change*, Truman Talley, New York.
- Drucker, P. F. (2007), *The Essential Drucker*, Elsevier Ltd., Oxford.
- Gehani, R.R. (2002), "Chester Barnard's 'Executive' and the Knowledge-Based Firm", *Management Decision*, 40 (10): 980-991.
- Geroski, P. A., Machin, S. (1992), "Do Innovating Firms Outperform Non-Innovators?", *Business Strategy Review*, 3: 79-90
- Grant, R. M. (1996), "Toward a Knowledge-Based View of the Firm" *Strategic Management Journal*, 17:109-122.
- Güney, S. (2004), *Açıklamalı Yönetim - Örgüt ve Örgütsel Davranış Terimleri Sözlüğü*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Güney, S. (2007), *Öğrenen Örgütlerde Liderliğin Rolü ve Önemi, Yönetim ve Örgüt içerisinde*, (Ed., Salih Güney), 2. Baskı, Nobel Yayın Dağ., Ankara.
- Güney, S. (2009), *Davranış Bilimleri*, Nobel Yay. Dağ., 5. Baskı, Ankara.
- Hage, J. (1999), "Organizational Innovation and Organizational Change", *Annual Review of Sociology*, 25: 597-622.
- Huber, G. P. (1991), "Organizational Learning: The Contributing Processes and The Literatures", *Organization Science*, 2 (1), 88-115.
- Kalkan, V. D. (2006a), "Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi", *Elektornik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt. 5, Sayı.16, Bahar, 22 – 36.
- Kalkan, V. D. (2006b), "Öncülleri ve Sonuçlarıyla İşletmelerde Örgütsel Öğrenme Süreci", *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt.8, Sayı.2, Haziran, 86 – 10
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2004), *Strategy Maps, Converting Intangible Into Tangible Outcomes*, Harvard Business Scholl Publishing, Usa.
- Kıngır, S. ve Mesci, M. (2007), "Öğrenen Örgütler", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(19): 63-81.
- King, W. R. (2009), *Knowledge Management and Organizational Learning*, Springer Publishing, New York.
- Koçel, T. (2009), *İşletme Yöneticiliği*, 10. Baskı, Arıkan Yayınevi , İstanbul.

- Kogut, B., Zander U. (1992), “Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities and the Replication of Technology”, *Organization Science*,3(3):383–97.
- Krogh, G., Roos, J., Slocum, K. (1994), “An Essay on Corporate Epistemology”, *Strategic Management Journal*,15:53-71
- Lyon, D, Ferrier W. (2002), Enhancing Performance With Product–Market Innovation: The Influence of the Top Management Team, *Journal of Managerial Issues*, 14(14):452–69.
- Leonard-Barton, D. (1999), *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining The Sources of Innovation*, Harvard Business School Press, Boston.
- Liao, S. (2003), “Knowledge Management Technologies and Applications- Literature Review From 1995 to 2002”, *Expert Systems with Applications*, 25(2):155-164.
- McFayden, A., Canella, A. (2004), “Social Capital and Knowledge Creation: Diminishing Returns of the Numbers and Strength of Exchange Relationship”, *The Academy of Management Journal*, 47(5):35–37.
- Miles, R. E, Snow, C. C. (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw Hill, NewYork.
- Miller, W.L. (2001), “Innovation for Business Growth”, *Research Technology Management*, 44(5), 26-41.
- Sharif, M. N. A., Zakaria, N. H., Ali, N. M., Rozan, M. Z. A. (2005), “Preliminary Study: Knowledge Management (KM) Practices In The Small Medium Software Companies”, Erişim Tarihi: 06.02.2011.
- <http://www.tlinc.com/articl92.htm>
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, New York.
- Nonaka, I., Toyama, R., Byosière, P. (2001), ‘A Theory of Organizational Knowledge Creation: Understanding the Dynamic Process of Creating Knowledge’. Dierkes, M., Antel, A.B., Child, J. and Nonaka, I. (Eds), *Handbook of organizational learning and knowledge*. İçinde Oxford: Oxford University Press, s 491-517.



- Nooteboom, B. (1999), "Innovation, Learning and Industrial Organizations", *Journal of Economics*, 23, 127-150
- OECD, (2005), "Oslo Manual: The Measurement of Scientific and Technological Activities – Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data", Erişim Tarihi: 10.01.2011.  
<http://www.oecd.org/dataoecd/35/61/2367580.pdf>
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2010), Örgütsel Davranış, Ekin Yay., 4. Baskı, Bursa.
- Quintas, P. (2002), Managing Knowledge in a New Century. In S. Little, S., P. Quintas, and T. Ray (Eds.), *Managing Knowledge*. London; Thousand Oaks, Calif., Sage, London.
- Petersen, N, J. ve F. Poulfelt (2002), "Knowledge Management in Action: A Study of Knowledge Management in Management Consultancies", Erişim Tarihi: 02.02.2011  
<http://www.lok.cbs.dk/images/publ/FP%20og%20NJP.pdf>
- Plessis, M. (2007), " The Role Of Knowledge Management in Innovation, Erişim Tarihi: 08.01.2011.  
[repository.up.ac.za/dspace/bitstream/2263/5785/.../DuPlessis\\_Role\(2007\).pdf](http://repository.up.ac.za/dspace/bitstream/2263/5785/.../DuPlessis_Role(2007).pdf)
- Porter, M. E., Ketels K. H. M. (2003), "UK Competitiveness: Moving to the Next Stage", Erişim Tarihi: 05.02.2011.  
<http://www.bis.gov.uk/files/file14771.pdf>
- SEDEFED ve TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu (2010), Rekabet Gücü Modeli ,Erişim Tarihi 02.03.2011.  
[http://www.rekabetkongresi.org/documents/RK2010\\_Sunum\\_Cetindamar\\_Kilitcioglu.pdf](http://www.rekabetkongresi.org/documents/RK2010_Sunum_Cetindamar_Kilitcioglu.pdf)
- Seymen, O. A., Bolat, T. (2002), Örgütsel Öğrenme, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Sinkula, J., Baker W. ve Noordewier, T. (1997), "A Framework For Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge and Behavior", *Journal of Academy of Marketing Science*, 25 (4):305-318.
- Slater, S.F. and Narver, J.C. (1994), "Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance", *Business Horizons*, 37: 22–28.

- Sørensen, J. B ve Stuart, T. E. (2000), “Aging, Obsolescence, and Organizational Innovation”, *Administrative Science Quarterly*, 45(1):81-112.
- Stata, R. (1989), “Organizational learning-The Key to Management Innovation”, *Sloan Management Review*, 30(3):63-74.
- Taşçı, D. ve Koç, U. (2007), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Örgütsel Öğrenme Değerleri İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Görgül Bir Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2):373-382.
- Thurrow, L. C. (2003), *Fortune Favors The Bold: What We Must Do To Build A New and Lasting Global Prosperity*, New York: HarperCollins Publishers, New York.
- Trautmann, T. (2000), “An Epistemological Literature Review on Knowledge and Knowledge Management”, Erişim Tarihi: 03.02.2011.  
[http://hal.grenoble-em.com/docs/00/46/19/93/PDF/WPS\\_2000-n\\_8.pdf](http://hal.grenoble-em.com/docs/00/46/19/93/PDF/WPS_2000-n_8.pdf)
- Tidd, J., Bessant J. R. , Pavitt K. (2005), *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, John Wiley&Sons Ttd., England.
- Türkkan, E. (2001), *Endüstri İktisadı ve Rekabet Teorisi*, Turhan Kitabevi, Ankara.
- Urabe, K. (1988), *Innovation and the Japanese Management System*, K. Urabe, J. Child, & T. Kagono (Eds.) içinde, *Innovation and Management International Comparisons*, Walter de Gruyter, Berlin.
- Utterback, J. M, Abernathy W. A (1975), “A Dynamic Model of Product and Process Innovation”, *Omega*, 3(3):639-56.
- Vracking, W. J. (1990), “The Innovative Organization”, *Long Range Planning* 23(2):94-102.
- Weerd-Nederhof, P., Pacitti, B., Silva Gomes J, Pearson A. (2002), “Tools for the Improvement of Organization Learning Processes in Innovation”, *Journal of Workplace Learning*, 14(8):320-31.
- Wiig, K. (1994), *Knowledge Management Foundations: Thinking About Thinking: How People and Organizations Represent, Create, and Use Knowledge.*, Schema Press, Arlington.

Wolfe, R. A. (1994), *Organizational Innovation: Review, Critique and Suggested Research Directions*, *Journal of Management Studies*, 31(3):405–31.