

YENİLİK YÖNETİMİNDE ZAMAN BOYUTU VE ZAMAN TEMELLİ REKABET

Adem ÖĞÜT*

Hasan BÜLBÜL**

Özet

Ulusal sanayi ekonomisinden, küresel bilgi ekonomisine geçiş sürecinde örgütler yoğun rekabet koşulları altında faaliyetlerini sürdürmektedirler. Değişimin türü ve hızının öngörülmesi olasılığının düşük olduğu günümüz iş dünyasında uzun dönemli devamlılık sağlamayı hedefleyen örgütlerin yıkıcı rekabet tehdidini veri olarak algılamaları gerekmektedir. Rekabet üstünlüğü açısından örgütlerin, tüketicilerin artan ve giderek sınırsızlaşan gereksinim ve beklentilerini ekonomik ve hızlı yöntemlerle karşılamaları ve yenilikçi ürünlerle müşteri gereksinim ve beklentilerini biçimlendirmeleri kaçınılmazdır. Bu çalışma, yenilik yönetiminde zaman boyutu ve zaman temelli rekabet üzerinde odaklanmakta ve rekabetçilik düzeyi artan pazarlarda müşterilerin istem ve beklentilerini yansıtan rekabet önceliklerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Ayrıca, geleneksel rekabet paradigmasında yaşanan dönüşümler ve zaman temelli rekabet konsepti tartışılmakta ve hızlı yenilik geliştirme sürecinin örgütlere sunduğu fırsatlar irdelenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yenilik yönetimi, örgütsel strateji, zaman temelli rekabet, zaman yönetimi, hız ekonomisi.

Abstract

In the process of transition from national industrial economy to global knowledge economy, organizations pursue their activities under intensive competitive circumstances. In today's world of business in which the probability of foreseeing the type and speed of change is low, organizations aiming to survive in the long-term have to perceive the destructive threat of competition as invariable. It is inevitable for organizations to meet the increasing and limitless needs and expectations of the consumers with fast methods and to shape them with innovative products in order to obtain competitive advantage. In this context, this study focuses on the time dimension in the innovation management and time-based competition, and aims to determine the competitive priorities reflecting the

* Yrd. Doç. Dr., Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü.

** Dr., Niğde Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü.

needs and expectations in the markets that have an increasing competitive level. Moreover, the transformations occurring in the traditional competition paradigm and the concept of time-based competition are discussed and the opportunities presented by the process of fast innovation development to the organizations are elaborated.

Keywords: Innovation management, organizational strategy, time-based competition, time management, economics of speed.

Giriş

Yirminci yüzyılın son dönemlerinde örgütler arası rekabet düzleminde yaşanan gelişmeler geleneksel rekabet paradigmasında dönüşümü zorunlu kılmıştır. 1980'ler boyunca rekabet üstünlüğünün kaynağı olarak görülen kalite konsepti, 1990'larda başarı için önemini sürdürmüş ancak çoğu sektörde rekabet üstünlüğünün tek kaynağı olma niteliğini yitirmiştir. Bu dönemde rekabetin kapsamı ve boyutları genişlemiş ve küreselleşen rekabet hız ve zaman temelli biçimde yeniden konumlandırılmıştır.

Örgütler arası rekabetçi üstünlük bağlamında etkin rol oynayan kilit bir kaynak olarak değerlendirilen zaman, özellikle müşteri istemlerine yanıt vermede kritik işlevler üstlenen yenilikçilik sürecinde ve yenilik yönetiminde etkinliğin temel belirleyicilerden biri durumuna gelmiştir. Bu çalışmada, örgütler arası sistem açısından zaman temelli örgütsel rekabet stratejileri üzerinde durulmakta, yenilik yönetiminde zamanın önemi irdelenmekte ve ölçek ekonomisinden hız ekonomisine yöneldiğimiz küresel rekabet koşullarında zaman temelli rekabetin boyutları tartışılmaktadır.

Çalışma, küresel iş dünyasında rekabetin zaman temelli olup olmadığını sorgulamakta, rekabet paradigmasında yaşandığı savunulan dönüşümü yeniden irdelemekte ve bu bağlamda, yenilik yönetimi olgusu ile zaman yönetimi olgusunu örgütsel rekabetçi üstünlük kazanımı sürecinde aynı düzlemde eşgüdümlemeyi amaçlamaktadır.

1. Rekabet Paradigmasında Dönüşüm

Rekabet, tarafların amaçlarını uzlaştırmanın olası olmadığı, ancak amaca ulaşma çabalarında birbirlerine müdahale edemedikleri yarışma ortamıdır (Şimşek, 2002:291). Örgütler arasındaki ilişkiler sistemi içinde gerçekleşen rekabet, fiyat farklılaştırma, pazarlama ve satış-sonrası servis gibi stratejilerle örgütlerin müşterileri kendi ürün ve hizmetleri

doğrultusunda yöneltme çabaları toplamıdır (Liebster ve Horner, 1989:51).

Yalın bir anlatımla rekabet, örgütlerin stratejik hedeflerine ulaşmak ve yaşamlarını sürekli kılmak için benzer işlevleri yerine getiren örgütlerle yaptıkları yarış ifade etmektedir. Sözü edilen yarış sürecinde bir örgütün rekabetçi üstünlük sağlaması, doğru ürünleri, doğru zamanda, doğru çeşitte, doğru miktarda ve uygun bir fiyatla müşterilerine sunmasına bağlıdır. Başka bir deyişle, bir örgütün pazardaki başarısı maliyet, kalite, güvenilirlik, esneklik ve zaman olarak ifade edilen rekabet önceliklerini müşteri gereksinim ve isteklerini optimal düzeyde karşılayacak biçimde bir araya getirmesi ile doğrudan ilişkilidir.

Rekabet öncelikleri (competitive priorities), bir örgütün rekabet etmeyi amaçladığı pazarlardaki istemleri karşılamak için üretim sisteminde bulunması gereken unsurlar (elements) ya da boyutlar (dimensions) olarak tanımlanabilir (Burgess vd., 1998:305). Rekabet öncelikleri, genellikle stratejik iş birimleri düzeyinde başarılı ve rekabet stratejilerinden farklı olarak üretim işlevi ile sınırlı ve birbiri ile uyumlu rekabet unsurları grubudur (Pires, 1999).

Literatürde, rekabet önceliklerinin kapsamına ilişkin farklı görüşler bulunmaktadır. Bu konuda gerçekleştirilen ilk çalışmalarda örgütlerin maliyet, kalite, güvenilirlik ve esneklik boyutlarından bir ya da daha fazlasını kullanarak pazarlarda rekabet edebilecekleri belirtilmektedir (Hayes ve Wheelwright, 1984:40). Bu sınıflamadan kısmen farklı biçimde, Krajewski ve Ritzman (Burgess vd., 1998:305) güvenilirlik unsuru yerine zamanı tercih ederek rekabet üstünlüğü sağlayacak sekiz boyutu dört grup altında toplulaştırmaktadır (bkz. Tablo 1).

Tablo 1. Rekabet Öncelikleri ve Unsurları

<i>Maliyet</i>	<i>Kalite</i>	<i>Zaman</i>	<i>Esneklik</i>
Düşük Maliyet	Tasarım Uygunluk	Teslimat Hızı Teslimat Güvenirliği Yeni Ürün Sunma	Müşteriye Özel Üretim Hacim Esnekliği

Corbett ve Wassenhove (1993:108-109) ise rekabet öncelikleri bağlamında farklı bir unsurlar grubunu savunmakta ve zaman boyutunu vurgulamaktadır. Zaman boyutunun yenilik, güvenilirlik ve esneklik boyutlarını bünyesinde barındırdığını ve bu üç boyutun çoğu kez eş zamanlı biçimde oluşabildiğini ifade etmektedir. Yüksek güvenilirliğin

daha çok esnek olmayı sağladığı, esnekliğin ise daha çok yenilik için bir aşama olduğu belirtilmektedir.

Örgüt literatüründe, rekabet öncelikleri kapsamında yer alan unsurlara ilişkin farklı araştırmacılar tarafından değişik gruplamaların önerildiği ya da kullanıldığı gözlemlenmektedir. Genel olarak çalışmaların temelindeki unsurlar benzer olmakla birlikte, uzmanların kimi önceliklerin alanını geniş ya da dar kapsamlı olarak belirlemeleri farklılıklara neden olmaktadır. Bu bağlamda, önemli olan nokta geçmişte birbiriyle çeliştiği düşünülen unsurların teknolojik ilerlemelerle birlikte birbirlerini desteklemesi ve küresel rekabet ortamında eş-zamanlı (synchronized) olarak tümünün gerçekleştirilmesinin zorunlu hale gelmesidir.

Ekonomik, toplumsal ve teknolojik gelişmelere bağlı olarak rekabet yapısında oluşan dönüşümü *talebin çekme (demand pull)* ve *teknolojinin itme (technology push)* gücü olarak nitelendirilebilecek iki temel etkene bağlı olarak açıklamak olasıdır. Bu iki faktörün etkisi sonucu, örgütlerin pazarda rekabet etmede kullandıkları unsurlar zaman içinde dönüşüm göstermiştir. Sözü edilen dönüşüm süreci kısaca aşağıdaki gibi açıklanabilir.

II. Dünya Savaşı sonrasında tüketim ve sermaye ürünlerine karşı istem yüksek olmakla birlikte rekabet görece sınırlı kalmıştır. Bilindiği gibi, bu dönemde rekabet gücünün temel ögesi üretim üstünlüğü olup, en uygun strateji ise kitlesel üretim (mass production) olarak tanımlanmıştır. Bu aşamada, örgütler kitlesel üretimi ve buna bağlı olarak ölçek ekonomisinin (economics of scale) avantajlarını kullanarak rekabetçi üstünlük sağlamışlardır (Kavrakoğlu, 1996:8). Ancak 1970'lerde yaşanan ve etkileri tüm dünyada hissedilen enerji krizi, gelişmiş ülkelerde yaşanan pazardaki genişlemenin yavaşlaması ve işçi ücretlerindeki artış örgütleri yeni arayışlara yöneltmiştir. Arayış içerisindeki örgütler konvansiyonel teknoloji tabanlı üretim yerine, Ar-Ge faaliyetleriyle teknolojilerini geliştirmeyi ve verimliliği arttırmayı amaçlamışlardır. Ayrıca, Japonya başta olmak üzere Doğu Asya ülkelerindeki ucuz işgücü nedeniyle uzak doğu kökenli örgütlerin maliyetleri aşağıya çekerek batılı rakiplerine meydan okumaları maliyetle rekabet dönemini başlatmıştır (İnceler, 1997:56).

Rekabet paradigması 1980'lerle birlikte radikal bir dönüşüme uğramış ve kalite odaklı rekabet felsefesi gündeme gelmiştir. Bu doğrultuda,

Japonya’da kaynak kısıtı nedeniyle üretim faktörlerinden en verimli şekilde yararlanma isteği ve konvansiyonel teknolojilerin yerine ileri teknolojilerin kullanımı ile ortaya çıkan nitelikli ürünler Japon üreticilerine dünya pazarlarında önemli bir rekabet üstünlüğü sağlamıştır. Tüketiciler ise Japonya’dan yükselen kalite anlayışına büyük önem verdiklerini bu ürünleri sürekli ve artan bir trendle talep ederek dışa vurmuşlardır. 1980’lerde vurgulanan yoğun kalite eğilimi pazarda kalite temelli rekabet olgusunu yerleştirmiş ve “ne üretirsem satarım” anlayışının yerini artık “nasıl üreterek müşteri memnuniyetini arttırabilirim” felsefesine bırakmasına neden olmuştur.

1990’larda ise rekabete esneklik boyutu eklenmiştir. Bu dönemde miktar, fiyat ve kalite olarak istediğini elde eden tüketiciler, artan toplumsal, ekonomik ve kültürel gelişmelerle birlikte farklılaştırılmış ürünleri kısa sürede talep etmeye (talebin çekme gücü) başlamışlardır. Bilişim teknolojilerinde bu dönem içerisinde yaşanan sıra dışı ilerlemeler, müşteri beklentilerinin gerçekleştirilmesini ve müşterilerin zihinsel olarak kurguladıkları ürünlerin kısa sürede sunulmasını (teknolojinin itme gücü) olanaklı kılmıştır. Bu bağlamda, ortaya çıkan rekabet unsuru *zaman* (hız) şeklinde tanımlanmış ve ölçek ekonomisi yerini hız ekonomisine bırakmıştır. Başka bir ifadeyle, yenilikçi ürünlerin müşterilere planlanan en kısa zamanda ulaştırılmasına vurgu yapılmasından dolayı yenilik yönetiminde zaman boyutu önem kazanmıştır.

2. Hız Ekonomisi ve Zaman Temelli Örgütsel Rekabet Stratejileri

Küresel sistemde ölçek ekonomilerinin yerini hız ekonomileri almaktadır. Bilgi işlem çağı, mikro bilgisayar çağı ve network sistemleri çağı süreci, ölçek ekonomisinden hız ekonomisine doğru yönelimin bilişim teknolojileri kaynaklı olduğunu ortaya koymaktadır (Öğüt, 2001:50). Hız ekonomisinde, yöneticiler için iletişim ve bilişim teknolojilerine sahip olmak ve kullanmak bir tercih olmaktan çıkmış, örgütsel rekabetçi üstünlük açısından bir zorunluluk haline gelmiş bulunmaktadır (Johnson, 1996:94).

Yenilik, bilgi ve yaratıcılık gibi soyut değerler hız ekonomisinin en temel değerleridir. Ayrıca, hız ekonomisinde emek, sermaye ve doğal kaynaklar gibi üretim girdilerinin yer aldığı geleneksel üretim metotlarının ve ürünlerin yerini, bir defa ulaşıldıktan sonra üretim girdilerine gereksinim duyulmadan, geliştirilmek suretiyle ilave değerler

içeren yazılım programları almaktadır. Tapscott'a göre, ölçekten çok hıza yönelen yeni ekonomide, yenilikler geleneksel yığın üretimin yerini almakta ve örgütsel rekabetçi üstünlüğün vazgeçilmez koşulunu oluşturmaktadır (Akin, 2001:34-36).

Hız ekonomisinde beyaz yakalı işgörenlerin sayısı mavi yakalı işgörelere oranla daha fazladır. Dolayısıyla, hız ekonomisinde örgütlerde zihinsel etkinlik düzeyi artmakta ve eskinin yeniden üretimi yerine özgün ve yaratıcı düşüncelerle geliştirilen yenilikçi ürünler, süreçler ve yaklaşımlar yoğunluk kazanmaktadır. Ayrıca, bilişim teknolojilerinde yaşanan sıra dışı gelişmeler, hız ekonomisinde zaman konseptini ön plana çıkarmakta ve mekansal uzaklık anlamını yitirmektedir. Bu bağlamda, hız ekonomisi, üretim faktörlerinin ve ürünlerin ulusal sınırları aşarak, engelsiz biçimde gereksinim duyulan bölgelere ulaşmasını sağlayan küresel bir piyasa üzerinde yapılanmaktadır.

Hız ekonomisinde örgütsel gelecekler tasarlanmakta ve örgütsel kaynaklar ivedi getiriler yerine uzun dönemli ve sürdürülebilir getirilere yönlendirilmektedir. Ackoff'a göre (1986:36), cari kazanımların bir kısmından feragat ederek geleceklerine yoğun yatırımlar yapan örgütler, cari kazanımlarında kısmi artışlar sağlamak uğruna geleceklerini yitirmeyi göze alan örgütlerle kıyaslanmamalıdır. Bilgi ve teknoloji eskimesi (knowledge and technology obsolescence) sorunsalıyla yüzleşmemek için insan kaynaklarının yaratıcı, yenilikçi ve dinamik bir örgüt kültürünü içselleştirmeleri kaçınılmazdır.

Henry Ford'un 1913'te Detroit (Michigan) fabrikasında hareketli montaj hattını uygulamaya aktarmasıyla elde ettiği zaman tasarrufu rekabette zamanın önemini vurgulayan ilk tarihsel örneklerdendir. Hareketli montaj hattı aracılığıyla çevrim süresi 2,13 dakikadan 1,19 dakikaya indirilerek % 50'ye varan zaman tasarrufları elde edilmiş ve verimlilikte büyük çaplı iyileşmeler sağlanmıştır (Womack vd., 1990). Son 10-20 yıldır, ekonomik ve teknolojik gelişmelere bağlı olarak müşteri gereksinim ve beklentilerinin artması ve bunların karşılanmasında kullanılan ürünlerin hızlı biçimde dönüşüm göstermesi, zamanın rekabet üstünlüğünün en önemli unsurlarından ya da kaynaklarından biri olarak kabul edilmesini sağlamıştır (Evans, 1997:88). Stalk (1994:225-226)'a göre, zamanın optimal kullanımının başarılması

örgütlere rekabet üstünlüğünün en güçlü kaynağını sunmaktadır. Örgütler, yönetsel sürecin her aşamasında zaman kullanımını etkin biçimde asgariye indirmeleri durumunda maliyetleri azaltmayı, kaliteyi iyileştirmeyi ve müşterileriyle daha yakın olmayı başarabilirler.

Genel olarak zamana dayalı rekabet stratejisi ile örgütler planlama, örgütlenme, yöneltme, eşgüdümleme ve kontrol işlevlerinin tüm aşamalarında rekabet üstünlüğünü elde etmeyi hedeflemektedirler. Diğer bir deyişle, zamana dayalı rekabet örgütlerin stratejik hedeflerini gerçekleştirmek için gereksinim duydukları ya da harcadıkları zamanı azaltmak amacıyla odaklandıkları taktikler grubu olarak tanımlanabilir (Chung, 1999:300). Bu açıdan, zaman temelli rekabet, ürünlerin zamanında teslimatından daha kapsamlı bir konsept olup örgütsel çıktılara değer katmayan faaliyetleri ve israfi sürekli olarak elimine etmeyi, örgütsel süreçlerde yalınlaşmayı ve stratejik bir kaynak olan zamanın etkin yönetimini kapsamaktadır. Etkin zaman yönetimini sağlamak amacıyla bilgisayar destekli üretim, esnek üretim sistemleri, kalite fonksiyonu göçerimi, yalın yönetim, tam zamanında üretim, toplam kalite yönetimi gibi yönetsel yöntemler yaygın biçimde kullanılmaktadır. Bu yöntemler, sipariş süresinin azaltılması, ürün maliyetinin düşürülmesi, ürün kalitesinin iyileştirilmesi ve yenilikçi ürünlerin arttırılması aracılığıyla üretim sürecinin verimliliğinin geliştirilmesini amaçlamaktadır (Sim ve Curatola, 1999:659).

Araştırma sonuçları, hız ekonomisinde zaman kullanım yeteneğinin örgütlerin başarısında anahtar faktör olduğunu göstermektedir. Fortune 500 kapsamındaki on firmanın üretim ve dağıtım yöneticilerine yönelik yapılan bir araştırmada, zaman baskısı en üst sıradaki rekabet unsuru olarak çıkarken (Daugherty ve Pittman, 1995:55-57), başka bir araştırmada yeni ürün sunumundaki gecikmenin ürünün yaşam döngüsü boyunca elde edilecek kârlarda % 33'lük azalmaya neden olduğu saptanmıştır (McDermott ve Stock, 1994:65). Bu bağlamda, bir rekabet aracı olarak zaman, küresel pazarlarda faaliyet gösteren örgütler açısından "stratejik değer" olarak değerlendirilebilir.

Yenilik yönetiminde zaman konsepti, piyasa gereksinimlerinin belirlenmesi ile başlayan ve müşteriye uygun ürünün teslimi ile sonlandırılan kritik süreçte gerçekleştirilecek bütün faaliyetler için gerekli olan zamanın toplamıdır. Zaman temelli rekabet, bu kritik sürecin her

aşamasında daha az zaman kullanımıyla örgütsel rekabetçi üstünlük kazanımına dayanmaktadır. Zamana dayalı olarak rekabet eden örgütler, sektörlerinde artan oranda hakim konuma gelmekte ve müşteriler kendilerine bu örgütlerce sunulan mal ve hizmet seçeneklerine karşı daha fazla duyarlılık göstermektedir. Bu durum, zaman temelli örgütlerin, değişen müşteri gereksinim ve beklentilerini hızla karşılayabilecek yetkinlikte olmalarından kaynaklanmaktadır (Kumar ve Motwani, 1995:36; Hum ve Sim, 1996:75-76).

Diğer yandan, zaman temelli stratejilerin benimsenmesi örgütlere kimi stratejik fırsatlar sunmaktadır. Kumar ve Motwani (1995:36) zamanın stratejik değerinin üç öncelikli faktörden kaynaklandığını ileri sürmektedir:

- Müşteri istemlerinin daha hızlı karşılanması örgüte görece yüksek fiyat belirleme ayrıcalığı tanımaktadır.
- Müşteriye özel ürünlerin daha hızlı teslimi daha çok müşterinin örgüte odaklanmasını sağlamakta, marka bağımlılığını geliştirmekte, dolayısıyla örgütün pazar payının artmasını sağlamaktadır.
- Örgütsel faaliyetlerin hızlanması üretim ve lojistik maliyetlerinde tasarruf ve daha yüksek kârlılık sağlamaktadır.

Fulmer (1995:7) ise zamana dayalı örgütsel rekabet stratejilerinin dört ayrı üstünlüğünü aşağıdaki biçimde sıralamaktadır:

- *Örgütsel verimliliğin artması:* Araştırmalar, bir örgütsel işlevi yerine getirmek için kullanılan zamanın yarı yarıya azaltılmasının, örgütsel verimliliği % 20 ile % 40 arasında arttırdığını göstermektedir.
- *Fiyatların yükseltilmesi:* Örgütün müşterileri dağıtıcılar ise onlara daha hızlı hizmet sunulması ile daha az stokla çalışmalarına olanak tanınması sayesinde aynı brüt marjdan daha fazla kar elde edilebilecektir. Müşteriler nihai tüketiciler ise, taleplerini diledikleri zaman elde edecekleri için daha fazla fiyat ödemeye katlanabileceklerdir.
- *Riskin azalması:* Yenilikçi bir ürünün geliştirilmesi ve üretilmesi sürecinde uzun zaman kullanımı durumunda koşullar

değişebilmekte ve ürünün yenilikçiliği tartışılır duruma gelebilmektedir. Dolayısıyla, örgütsel zaman kullanımının azaltılması bu tür riskleri de azaltacaktır.

- *İş hacminin yükselmesi*: Müşterilerine daha nitelikli hizmet sunan ve onlara karşı daha az hata yapan örgütler daha yüksek iş hacmi ve pazar payı elde edebileceklerdir.

Zaman temelli rekabet örgütlere, kapsam ve boyutları sürekli genişleyen ve çeşitlenen müşteri gereksinim ve beklentilerini salt daha hızlı değil, aynı zamanda daha düşük maliyetle karşılama olanağı sunmakta ve örgütlerin rakiplerine karşı önemli rekabet üstünlükleri elde etmesini sağlamaktadır. Tablo 2’de zaman temelli rekabet stratejisi uygulayan kimi örgütlerin rakiplerine göre tahmini performansları sunulmaktadır.

Tablo 2. Zaman Temelli Bir Rakip Olmanın Yararları

Firma	Faaliyet Alanı	Müşteri İsteklerine Cevap Hızları	Rakiplere Göre Ortalama	
			Büyüme Avantajı	Kâr Avantajı
Wal-Mart	İndirim mağazaları	%80	3 kat	2 kat
Atlas Door	End. kapılar	%66	3 kat	5 kat
Ralph Wilson Plastics	Süs eşyaları	%75	3 kat	4 kat
Thomasville	Mobilya	%70	4 kat	2 kat

Kaynak: Susmuş ve Eski (1998:179)

Tablo 2’de sunulan dört firma örneği, müşterilerin isteklerine zamanlı olarak yanıt verebilmenin sağladığı rekabetçi gücü göstermektedir. Tablo analiz edildiğinde açık bir biçimde zamana dayalı olarak rekabet eden örgütlerin faaliyet gösterdikleri endüstri ya da sektörlerdeki geleneksel pazar önderlerinden rekabet ve kârlılık açısından daha avantajlı bir konuma gelebilmelerinin olası olabileceği gözlemlenmektedir (Susmuş ve Eski, 1998:179).

Zaman temelli rekabetin literatürde tanımlanan farklı boyutları bulunmaktadır. Chung, (1999:300-301) bunları ürün geliştirme çevrim zamanı, yeni ürün sunumu, üretim sipariş zamanı ve teslimat hızı olarak ifade ederken, Jayaram vd., (1999:1012-1014) bundan farklı olarak altı boyuttan oluşan bir sınıflama sunmaktadır:

- *Yeni ürün geliştirme zamanı:* Yeni bir ürünün geliştirilmesinde kullanılan zamanın minimize edilmesi,
- *Yeni ürün sunum zamanı:* Yeni bir ürünün sunumunda veya mevcut ürünlerdeki iyileştirme ya da farklılaştırma yapılmasında kullanılan zamanın minimize edilmesi,
- *Üretim sipariş zamanı:* Siparişlerin atölyeye gelmesinden itibaren tamamlanıncaya kadar geçen zamanın minimize edilmesi,
- *Teslimat güvenirliliği:* Sürekli olarak teslimatın söz verildiği süre içinde gerçekleştirilmesi,
- *Teslimat hızı:* Müşteriden sipariş alınması ve nihai teslimatın gerçekleştirilmesi arasındaki zamanın olası olduğu kadar azaltılması,
- *Müşteriye karşı duyarlılık:* Potansiyel müşterileri de içerecek biçimde, örgütün müşteri gereksinim ve beklentilerini optimal biçimde karşılaması.

Sözü edilen zamana dayalı ölçütler yeni ürün geliştirme ile başlayan ve teslimat ile sona eren tüm değer sistemini kapsamaktadır. Bununla birlikte, müşteriye karşı duyarlı olmak neredeyse ilk aşamadan son aşamaya kadar bütün değer sistemiyle bütünleşik durumdadır.

Zaman faktörünün örgütlere sunduğu üstünlüklerden yararlanarak rekabet güçlerini arttırabilmek için bir dizi örgüt, yeni ürün geliştirme sürelerinde önemli iyileştirmeler yapmaktadır. Nitekim, günümüzde bir çok örgütün yenilik geliştirme sürelerinin azaltılması amacıyla yoğun bir biçimde çalıştığı kuramda sıkça ifade edilmektedir. Örneğin, HP (Hewlett-Packard) daha hızlı ürün geliştirmek için eş-zamanlı mühendislik ve modüler tasarımlar kullanmakta iken, AT&T çapraz fonksiyonel takımlardan yararlanmaktadır (Jayaram vd., 1999:1010-1011).

3. Yenilik ve Yenilikçi Örgütler

Kimi yönetim bilimcilere göre, yenilik ve yaratıcılık birbirleri ile sıkı etkileşimleri olan olgulardır. Bu bağlamda, yaratıcılık örgütsel süreçlerde yeni bir düşünce veya yaklaşım üretme; yenilik ise, üretilen bu düşünce veya yaklaşımın yeni bir ürün, hizmet ya da üretim yöntemine dönüştürülmesi biçiminde tanımlanmaktadır (Şimşek, 2002:306-307).

Stalk (1993)'a göre ise, sanayi-ötesi örgütlerde yenilik konsepti değişimi ifade etmekte ve değişim zaman kriteriyle ölçülmektedir. Yenilik geliştirme ve yenilikçilik süreci zorlu ve kimi zaman da riskli olmasına karşın içsel ve dışsal yararları örgütler açısından vazgeçilmezdir. Hızlı yenilikçi ürün geliştiren örgütler yavaş geliştirenlere oranla ulusal ve küresel piyasada sürekli olarak rekabet üstünlüğü kazanırken, yavaş bir yenilikçi olmanın bedeli rekabetçi konumun yitirilmesidir.

Örgütlerde soyut varlıkların stratejik önemini sıklıkla vurgulayan Peter F. Drucker, yeniliği “bir örgütte birlikte çalışan farklı bilgi ve yetenekteki bireyleri verimli hale getirmek için onlara ilk defa olanak sağlayan yararlı bilgi” şeklinde tanımlamıştır. Drucker'a göre yenilik, girişimciliğin özel bir aracıdır ve refah arttırma için yeni kapasite oluşturan ve kaynakları birleştiren bir eylemdir (Drucker, 1985:30). Porter'a göre ise, örgütler yenilik eylemleri aracılığıyla doğrudan rekabet avantajı kazanabilirler (Porter, 1998:20-22). Bu bağlamda, yeniliğin ölçüsünün çevre üzerindeki etkinliğine göre belirlenmesinden dolayı örgütlerde yenilik mutlaka pazar odaklı olmak durumundadır (Drucker, 1972:788-789).

Diğer yandan, örgütlerin yenilikçi niteliklerinin geliştirilmesinde örgütsel yapı ve süreçler büyük önem taşımaktadır. Örgütün yenilikçi kültüre sahip olabilmesi için örgütsel yapı ve süreçlerde bir dizi düzenlemelere gidilmesi zorunludur. Örgüt yenilikler doğrultusunda bu düzenlemelere giderken içsel koşullarını (değişkenler) ve dışsal çevre faktörlerini (parametreler) de göz önüne almalıdır. Bu bağlamda, amansız bir rekabetin yaşandığı küresel bilgi ekonomisi koşulları da hesaba katılmalı ve rekabetçi üstünlüğe yönelik optimal örgütsel yapı belirlenmelidir. Ayrıca, yenilikçiliğin sonlandırılabilir çalışmaları dizisi değil, sürekli devam eden bir süreçler topluluğu olmasından dolayı, örgütün kendisi için en iyi olabilecek yapı ve süreçleri sürekli araştırması ve geliştirmesi zorunludur (Durna, 2002:167).

Literatürde herhangi bir örgütün yenilikçi olup olmadığının belirlenmesi açısından örgütün büyüklüğü önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Ancak, ne salt büyük ölçekli ne de salt küçük ölçekli örgütlerin yenilikçiliği özendirmediği konusunda uzlaşma sağlanamamaktadır. Kimi otoritelere göre, küçük ölçekli örgütlerin “esneklik ve yaratıcılık” gibi büyük ölçekli örgütlerin sahip olmadığı

nitelikleri vardır. Diğer yandan, büyük ölçekli örgütlerin en nitelikli teknik uzmanları çalıştırabilecek düzeyde kaynaklarının olduğu bilinmektedir. İş dünyasında yaşanan bu tür tartışmalar, örgütlerin yenilikçilik niteliklerini saptayan pratik bir şematik çerçevenin olmadığını ortaya koymaktadır. Bu noktada, Tidd, Bessant ve Pavitt yenilikçi başarıyı (innovative success) sağlayıcı unsurları toplulaştırmakta ve bu unsurların yenilikçi örgütün varlığına ilişkin belirtiler olduklarını savunmaktadırlar. Bu unsurları aşağıdaki gibi belirtmek mümkündür (Tidd vd., 1997:51-53):

- *Vizyon ve Liderlik:* Örgütün tepe yönetimi yenilikçilik konusundaki kararlılığını açık biçimde sergilemelidir. Yenilikçilik, stratejik bir hedef olarak formüle edilmeli ve bu stratejik hedefin tüm insan kaynaklarınca paylaşılması temin edilmelidir.
- *Uygun Yapı:* Yenilikçilik için öngörülen tekbiçim (uniform) bir yapıdan söz edilemez. Örgüt yapısı, örgütsel işlevleri destekleyici uygunlukta olmalıdır. Başarı, genellikle çalışanların beklentilerine cevap veren örgüt yapılarından kaynaklanmaktadır. Çalışanların, örgüt yapısını, bölümler arası iletişimi kısıtlayıcı ve hiyerarşiyi vurgulayıcı biçimde tanımladıkları durumlarda yenilikçiliğin engellendiği ve organik yapıların gerektiği ileri sürülebilir.
- *Stratejik Bireyler:* Yenilikçilik sürecinin başarıyla sonuçlanmasında, spesifik rolleri üstlenen çalışanların yenilikçi örgüt kültürünü benimsemelerinde etkili olan stratejik bireylerin önemi yadsınmaz.
- *Etkin Takım Çalışması:* Yenilik geliştirme süreci, çalışan gruplarının takımlar içinde etkin biçimde çalışmaları ile bire bir ilişkilendirilmektedir. Takım çalışmasında sinerjinin sağlanması amacıyla, takım üyeleri arasında empati duygusu yaygınlaştırılmalıdır. Günümüzde örgütler, örgütsel iletişim engellerini aşmak için çapraz fonksiyonlu takımlar halinde çalışmaktadırlar.
- *Sürekli Bireysel Gelişim:* Örgütte yenilikçilik kültürünün hakim kılınması açısından insan kaynakları önemli bir kaynaktır. İleri

düzyde eğitimi ve yetkin işgücü, örgütün birincil kaynağıdır. İnsan kaynaklarının profesyonel açıdan sürekli geliştirilmesi bağlamında, niteliklerin yenilenmesi ve güncelleştirilmesi gerekmektedir.

- *Kapsamlı İletişim:* Yenilik geliştirme süreçlerinde yaşanan sorunların genellikle kötü iletişimden kaynaklandığı iddia edilmektedir. Bu bağlamda, örgüt içinde ve örgüt ile dışsal çevre arasında etkin iletişim kanalları oluşturulmalıdır.
- *Yüksek Katılım:* Yenilik geliştirme süreci salt yeni ürünlerin tasarımıyla sınırlanmaz. Yenilik geliştirme sürecinde sürekli iyileştirme faaliyetleri doğrultusunda örgüt çapında yüksek düzeyli katılım önem arz etmektedir.
- *Müşteri Odaklılık:* Örgütlerin yenilenme süreci açısından dışsal bir etken olan müşteri gereksinimi ve beklentileri önemlidir. Toplam Kalite Yönetimi'nin örgütlere uyumlaştırılması amacıyla içsel ve dışsal müşterilerin gereksinimleri kavranmaksızın, hizmet kalitesinin artırılması olası değildir.
- *Yaratıcı Örgütsel İklim:* Kültür, örgütsel davranışları biçimlendiren paylaşılmış değerler, inançlar ve normlar bütünüdür. Soyut nitelik arz eden örgüt kültürü, örgüt faaliyetlerini geniş bir yelpaze çerçevesinde etkilemektedir. Yenilikçi bir örgüt, kurumsal başarıya özgün katkılarda bulunan çalışanlarını ödüllendirici ve yaratıcı girişimleri destekleyici bir örgüt kültürünü biçimlendirmek zorundadır.
- *Öğrenen Örgüt:* Örgütsel bilgi, çoğu zaman, geleceğin öngörülmesi açısından stratejik bir kaynak olarak değerlendirilmektedir. Bilginin örgüt içinde üretimi ve iletimi yenilik süreci içinde gerçekleşmektedir. Dolayısıyla, esasen yenilik süreci, bir öğrenme sürecidir ve yenilik sürecinin kesintisiz olduğu örgütler, öğrenen örgütlerdir.

Günümüzde, rekabetçi üstünlüğe sahip örgütlerin pazara sürekli yeni ürün ve hizmetler sunan örgütler olmaları dikkat çekicidir. Yenilik, küresel iş dünyasında rekabet avantajı elde etmenin temel kaynaklarından biridir. Kaliteli ürün sunabilmenin de ötesinde ürün, hizmet ve süreçlerine artı değer ilave edebilen ve bunları rakiplerinden daha farklı ve üstün hale

getirebilen örgütler küresel rekabet ortamında rekabetçi üstünlük kazanabilmektedir (Ülgen ve Durna, 2001:579).

4. Zaman Boyutuyla Yenilik Yönetimi

Ulusal sanayi ekonomisi döneminde yenilikçi düşüncelerin, ürünlerin ve süreçlerin geliştirilmesi, tasarlanması, üretilmesi ve pazarlanması uzun yıllar alan çalışmalarla gerçekleştirilirken, günümüzde kısalan ürün yaşam eğrileri örgütleri yenilik geliştirme konusunda zamanı etkin kullanmaya, dolayısıyla hızlı davranmaya zorlamaktadır (Wilemon ve Millson, 1994:263). Özellikle sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün (sustainable competitive advantage) kazanımında büyük önem taşıyan yeniliğin başarısında zamanın belirleyici bir unsur olduğu örgüt literatüründe sıkça ifade edilmektedir. Yenilik yönetiminde başarısız olarak hızlı ürün geliştirme sürecinde aksaklık yaşayan örgütler ya da rakiplerine göre birkaç hafta pazara geç giren örgütler kimi önemli stratejik fırsatları yitirebilmektedirler (Willis ve Jurkus, 2001:24).

Örgütsel kültür yenilikçi etkinliğin esas belirleyicisidir. Bu durum, tepe yöneticilerinin temel görevinin neden örgütte hakim olan kültürel değerleri ve tutumları koruma, geliştirme ve yeniden biçimlendirme olduğunu bize açıklamaktadır. Lider yöneticiler, yeniliklerin ticarileştirilme çabalarını desteklemeli ve örgütte kazanma atmosferi oluşturmalıdır. Yenilikçi liderlik analitik yönlendirme yaklaşımından kopmadan, örgütsel yenilikçilik kültürü doğrultusunda bir tutku oluşturmayı gerektirir (Durna, 2002:181-182).

Ürün yeniliklerinin pazara sunum zamanının azaltılmasının özellikle ürün yaşam eğrileri kısa olan ve hızlı büyüyen pazarlarda ürünün kârlılığı üzerinde önemli etkisi bulunmaktadır. Çoğu araştırmada, yeni ürünlerin ticari başarısı ile hızı arasında güçlü bir pozitif korelasyon ortaya çıkmaktadır (Schilling ve Hill, 1998:69). Örneğin, yapılan bir araştırma yeni otomobil modeli için harcanan zamanın % 20 azaltılmasının toplam yatırımın net bugünkü değerini artırmada en etkin araç olduğunu ortaya koymaktadır (Karagözoğlu ve Brown, 1993:200). Bu anlamda, Japon üreticilerin ortalama üç yıllık zaman diliminde yeni bir otomobilin tasarımını tamamlamada uzmanlaştıkları görülmektedir. Örneğin, Toyota yeni model bir otomobili 18 ay ya da daha az bir zamanda (Corolla Spacio modeli on dört buçuk ayda) geliştirmektedir. Yine Chrysler'in LH modelinin sunumunda hedeflediği 3 yıllık zamanı başarması, Chrysler'in

GM ve Ford'a göre yeni modelleri daha hızlı pazara getirmesini ve araç başına daha yüksek kâr marjlarından yararlanmasını sağlamıştır. Dolayısıyla, genel olarak Amerikan otomobil üreticileri için normun yaklaşık beş yıl olması yenilik yönetimi daha hızlı olan Japon üreticilere otomotiv piyasasında ayrıcalıklı bir konum sağlamıştır (Willis ve Jurkus, 2001:24).

Yenilik yönetiminde etkinliğin sağlanması açısından yenilikçilik sürecinin hızlandırılması başka bir ifadeyle yeniliğin pazara sunum zamanının kısaltılmasının örgütlerin küresel piyasa koşulları altında rekabetçi üstünlük kazanmaları için stratejik bir önem taşıdığı konusunda kuşku bulunmamaktadır. Bu noktada, hızlı ve yenilikçi örgüt ve yönetimin önemini ve yenilik yönetimi sürecinde zaman kaynağı kullanımının minimize edilmesinin gerekliliğini ortaya koyan başlıca nedenler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Stalk, 1993:17-18; Schilling ve Hill, 1998:69; Vonderembse ve White, 1996:115):

- Belirli bir yenilik ile pazara yavaş giren bir örgütün, yenilik demode olmadan önce geliştirme maliyetlerini tamamen giderme olasılığı zayıftır. Bu durum, özellikle dinamik endüstrilerde oldukça güçlü bir olgudur. Diğer taraftan hızlı ürün geliştiremeyen ve pazara yavaş giren örgütlerin pazar talebini zamanla değişmiş olarak bulma olasılıkları da yüksektir.
- Hızlı yenilik geliştiren örgütler yeni ürünlerini müşterileri nezdinde sınama şansına sahiptir. Müşterilerin tepkilerine göre optimal bir versiyonu pazara sunma ya da gerekirse ürünü hızlı biçimde uyarlama fırsatına kavuşmaktadır.
- Yenilik geliştirme zamanlarını önemli ölçüde azaltmış örgütler, yenilik ve rekabet etme modellerinde farklı alternatiflere sahiptir. Hızlı yenilikçiler ürünlerinin yenilik derecesini kademeli olarak artırma dolayısıyla düşük risklere katlanma olanağını kullanabilir. Buna karşılık, yavaş yenilikçiler öncülere yetişmek için radikal yeniliklere başvurmak dolayısıyla yüksek risklere katlanmak zorundadır.
- Hızlı yenilik geliştiren örgütler, maliyetlerini yüksek düzeylerde azaltmak ve kalitede iyileşme sağlamak gibi içsel üstünlüklere sahiptir. Ürün geliştirme zamanının azaltılmasına odaklanılması

çoğu zaman örgütlerin daha düşük üretim maliyetini ve daha yüksek ürün kalitesine erişmelerine katkıda bulunmaktadır. Ürün geliştirme zamanını kısaltmak için sürecin yeniden düzenlenmesi, örgütün kalite ve maliyet hedefleri doğrultusunda yeniden tasarım yapma yeteneğini artırmaktadır.

- Hızlı yenilik geliştiren örgütlerin çalışanları yavaş yenilik geliştirenlerin çalışanlarına oranla aynı zaman aralığında daha çok yeni ürün deneyimlerine sahip oldukları ve işlerini daha yakından tanıma fırsatı buldukları için genellikle alanlarında daha fazla uzmanlaşmakta ve çalışma ortamlarında önemli iyileşmeler sağlamaktadır.
- Hızlı yenilikçilerin, yeniliğin performansı veya maliyetini değerlendirmek için kapsamlı test ya da pazar araştırması yapmak yerine, yeni ürünleri deneme amaçlı doğrudan pazara sunarak başarılı olmaları durumunda bütünsel anlamda pazara girme avantajları artmaktadır.
- Hızlı yenilik geliştiren örgütler pazardaki değişime hazırlıklı olma ya da hızlı yanıt verme (responsiveness) yeteneklerinden dolayı yeni yaklaşım ve teknolojileri uygulamaya ilişkin riske girme gücünü kendilerinde bulacaklardır.

Yenilik yönetiminde etkin olan örgütler pazarda ilk olmanın sunduğu üstünlüklerden yararlanmaktadır. Kısalan çevrim zamanlarından dolayı örgütlerin yenilik sunumunda ilk olmaları önemlidir. Müşteri için değer yaratan bir yeniliği pazara ilk olarak sunan örgüt, taklitçi ya da takipçi örgütlerin gecikmesi ile pazarda tek oyuncu olacağından yeniliği için yüksek bir fiyat talebinde bulunulabilecek ve tekeli kârlar elde edebilecektir. İlk hareket eden örgütün bu tekeli üstünlüklerinin geçici ya da sürekli olup olmayacağı ise rakiplerin verecekleri karşılıklar ile belirlenecektir (Lee vd., 2000:23-25; Heygate, 1996:139). Araştırmalar, pazara giriş sırası ile pazar payı arasında negatif bir korelasyon olduğunu göstermektedir. Pazara ilk giren örgütlerin pazar payları takipçilere göre her zaman daha yüksek olmaktadır.

Pazara ilk giren örgütler, çoğu pazarın bünyesinde var olan yapısal güçlüklerden yararlanarak kendilerine rekabetçi üstünlükler yaratmaktadır. Tercihlerini ve alışkanlıklarını değiştirmeye istekli

olmayan müşteriler ilk hareket eden örgütün üstünlüklerinin devam etmesinde oldukça önemlidir (Devinney ve Davis, 1996). Porter (1998:47-48) ilk hareket edenlerin, ölçek ekonomilerinin önemli olduğu ve müşterilerin tedarikçi değiştirmede tutucu olduğu sektörlerde daha büyük rekabet üstünlüğü kazandıklarını belirtmektedir. Bu konumdaki ilk hareket edenin üstünlüğünün uzun sürmesi sonradan endüstrideki yapısal değişikliklerin bu üstünlükleri geçersiz kılıp kılmayacağına doğrudan bağlıdır.

Hızlı yenilik geliştiren örgütlerin, farklı alanlarda kullanabilecekleri çok sayıda stratejik seçenekleri bulunmaktadır. Daha da önemlisi pazara sonradan giren örgütlere yani rakiplerine uygulayabilecekleri az sayıda stratejik seçenek bırakmaktadırlar. Sonradan pazara giren örgütlerin hızlı yenilik geliştiren örgütlere ulaşması için genellikle reklam, tutundurma ve dağıtım konusundaki bütçelerini yüksek tutmaları ya da ürünlerini daha düşük bir fiyattan sunmaları, dolayısıyla yüksek bir riski üstlenmeleri gerekmektedir. *Bu bağlamda, literatürde, hızlı olmak yenilikçiliğin tamamlayıcı unsurlarından biri olarak kabul edilmektedir. Yeniliğin rekabet üstünlüğü sağlamadaki rolü, zamanı etkin kullanma yeteneğiyle bir araya geldiğinde yenilik ve zamana dayalı rekabet gücünün sinerjik etkisinden yararlanma fırsatını örgütlere sunmaktadır.*

Sonuç ve Değerlendirme

Zaman temelli rekabet, örgütsel süreçlerde gereksinim duyulan zamanı minimize etmeyi amaçlayan bir örgüt stratejisidir. Etkin zaman yönetimi, küresel pazarlarda rekabet etmeyi planlayan örgütlere maliyetleri düşürme, verimliliği iyileştirme, pazar payını arttırma ve müşteri bağlılığını kazanma fırsatı sunmaktadır. Yenilik yönetiminde zaman faktörü yenilikçilik sürecinde başarı kazanma açısından temel belirleyici konumunda olup, yeniliklerin hızlı bir biçimde pazara sunulması örgütlere sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etme olanağı sağlamaktadır.

Çalışma, yenilik yönetiminde etkinliğin sağlanması açısından yenilikçilik sürecinin hızlandırılması, başka bir deyişle, yeniliğin pazara sunum zamanının kısaltılmasının örgütlerin küresel piyasa koşulları altında rekabetçi üstünlük kazanmaları için stratejik bir önem taşıdığı konusunda literatürde yaygın bir görüş birliği olduğunu saptamaktadır. Bu bağlamda, zaman temelli rekabet stratejilerinin örgütlere, kapsam ve

boyutları sürekli genişleyen ve çeşitlenen müşteri gereksinim ve beklentilerini salt daha hızlı değil, aynı zamanda daha düşük maliyetle karşılama olanağı sunduğu ve örgütlerin rakiplerine karşı önemli rekabet üstünlükleri elde ettikleri gözlemlenmektedir.

Öğrenen örgüt, başarılı bir yenilik yönetimi açısından kaçınılmaz bir modeldir. Öğrenen örgütler içsel ve dışsal bilgi paylaşımı ve akışını süreklileştiren, takım halinde yenilikçi görüşlerin geliştirilmesini özendirilen ve kesitsel ya da bölümsel değil bütünsel anlamda örgütsel yenilikçilik kültürünü destekleyen doğasıyla yenilik yönetimine hız kazandırmakta ve küresel sistem içinde zaman temelli rekabette stratejik üstünlük sağlamaktadır.

Örgütlerin küresel rekabet koşullarında rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri ve bunu sürdürebilmeleri için maliyet ve kalitenin yanı sıra zaman unsuruna da stratejik önem vermeleri ve zamanı etkin biçimde yönetmeleri kaçınılmazdır. Yenilik yönetimi sürecinde zamanın etkin kullanımını başaran örgütler yeniliklerden üst düzey kazanımlar elde edebilmektedir. Zaman temelli rekabet, hız ekonomisinin rekabet paradigması olarak ortaya çıkmakta ve en stratejik kaynaklardan biri olan zamanın etkin kullanımını, örgütsel yapı ve süreçlerin yeniden tasarımıyla önemini yadsınamaz bir konuma getirmektedir.

Yenilikçi örgütler, hem müşterilere hem de teknolojiye yakındırlar. Müşteriye ve teknolojiye eş-zamanlı yakın olma örgütler için bir mükemmellik döngüsü oluşturmaktadır. Müşteri gereksinim ve beklentilerindeki hızlı değişime hazırlıklı olmak (responsiveness) için teknolojik gelişmelerin kesintisiz izlenmesi kaçınılmazdır. Dolayısıyla yenilikçi bir örgüt kültürü, hız ekonomisinde örgütsel varlığın sürdürülmesi ve stratejik amaçların gerçekleştirilmesi açısından olmazsa olmazlar arasında sayılabilir.

Kaynakça

Ackoff, Russell (1986); **Management in Small Doses**, New York, John Willey & Sons, Inc..

Akın, Bahadır (2001); **Yeni Ekonomi**, Konya, Çizgi Yayınevi.

Burgess, T. F., H. K. Güleş, J. N. D. Gupta ve M. Tekin (1998); “Competitive Priorities, Process Innovations and Time-Based Competition in the Manufacturing Sectors of Industrialising Economies: The Case of Turkey”, **Benchmarking for Quality Management & Technology**, Vol 5, No 4.

Chung, Chen H. (1999); “Balancing the Two Dimensions of Time for Time-Based Competition”, **Journal of Managerial Issues**, Vol XI, No 3.

Corbett, Charles ve Luk Van Wassenhove (1993); “Trade-offs? What Trade-Offs? Competence and Competitiveness in Manufacturing Strategy”, **California Management Review**, Vol 35, No 4.

Daugherty, Patricia J. ve Paul H. Pittman (1995); “Utilization of Time-Based Strategies: Creating Distribution Flexibility/Responsiveness”, **International Journal of Operations & Production Management**, Vol 15, No 2.

Devinney, Timothy N. ve Jeremy Davis (1996); **The Essence of Corporate Strategy**, <http://www.agsm.unsw.edu.au/~timdev/toc.htm>

Drucker, Peter F. (1985); **Innovation and Entrepreneurship**, New York, Harper&Row Publishers.

Drucker, Peter F. (1972); **Management**, London, Heinemann Inc..

Durna, Ufuk (2002); **Yenilik Yönetimi**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.

Evans, James R. (1997); **Production/Operations Management: Quality, Performance and Value**, Mineapolis, West Publishing.

Fulmer, Robert M. (1995); “Ten Management Development Commandments for Global Competitors in the New Millennium”, **American Journal of Management Development**, Vol 1, No 3.

Hamel, Gary (1997); “Rekabet Tabanını Yeniden Yaratmak”, **Geleceği Yeniden Düşünmek**, Ed. Gibson Rowan, Çev. S. Gül, İstanbul, Sabah Kitapları.

Hayes, Robert H. ve Steven C. Wheelwright (1984); **Restoring Our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing**, New York, John Wiley & Sons.

Heygate, Richard (1996); “Why are We Bungling Process Innovation”, **The McKinsey Quarterly**, No 2.

Hum, Sin-Hoon ve Hoon-Hong Sim (1996); “Time-Based Competition: Literature Review and Implications for Modelling”, **International Journal of Operations & Production Management**, Vol 16, No 1.

İnceler, Halime (1997); “Bilişim Sistemleri ve Bilgi Ekonomisine Geçiş” **Byte Dergisi**, Haziran.

Jayaram, Jayanth, Shavneee K. Vickery ve Cornelia Droge (1999); “An Empirical Study of Time-Based Competition in the North American Automotive Supplier Industry”, **International Journal of Operations & Production Management**, Vol 19, No 10.

Johnson, Mike (1996); **Gelecek Bin Yılda Yönetim**, Çev: S. Gül, İstanbul, Sabah Yayınları.

Karagözoglu, Necmi ve B. Warren Brown (1993); “Time-Based Management of the New Product Development Process”, **Journal of Product Innovation Management**, Vol 10.

Kavrakoğlu, İbrahim (1996); **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul, KalDer Yayınları, 3. Basım.

Kumar, Ashok ve Jaideep Motwani (1995); “A Methodology for Assessing Time-Based Competitive Advantage of Manufacturing Firms”, **International Journal of Operations & Production Management**, Vol 15, No 2.

Lee, Hun, Ken G. Smith, Curtis M. Grimm ve August Schomburg (2000); “Timing, Order and Durability of New Product Advantages with Imitation”, **Strategic Management Journal**, Vol 21.

Liebster, L., C. Horner (1989); **The Hamlyn Dictionary of Business Terms: An A-Z Guide to the World of Commerce and Economics**, London, The Hamlyn Publishing Group Limited.

McDermott, Christopher M. ve Gregory N. Stock (1994); “The Use of Common Parts and designs in High-Tech Industries: A Strategic Approach”, **Production and Inventory Management Journal**, Third Quarter.

Öğüt, Adem (2001); **Bilgi Çağında Yönetim**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.

Pires, Silvio R. I. (1999); “Manufacturing Competitive Priorities: An Exploratory Study within the Brazilian Metal Mechanical Industry”, **Tenth World Productivity Congress**, <http://www.catriona.napier.ac.uk/resource/wpc10th/Themes.HTM>.

Porter, Michael E. (1998); **The Competitive Advantage of Nations**, London, MacMillan Press Ltd..

Schilling, Melissa A. ve Charles W. L. Hill (1998); “Managing the New Product Development Process: Strategic Imperatives”, **Academy of Management Executive**, Vol 12, No 3.

Sim, Khim Ling ve Anthony P. Curatola (1999); “Time-Based Competition”, **International Journal of Quality Reliability Management**, Vol 16, No 7.

Stalk, George (1993); “Time and Innovation”, **Canadian Business Review**, Autumn.

Stalk, George (1994); “Time-The Next Source of Competitive Advantage”, Ed. De Witt, Bob, Ron Meyer ve Marc Huygens, **Strategy: Process, Content, Context an International Perspective**, New York, West Publishing Company.

Susmuş, Türker ve Özgür Eski (1998); “Zamana Dayalı Rekabetin Maliyetler ve Verimlilik Üzerine Etkisi”, **M.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt XIV, Sayı 2.

Şimşek, M. Şerif (2002), **Yönetim ve Organizasyon**, 7. Baskı, Konya.

Tidd, J., J. Bessant ve K. Pavitt (1997); **Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organisational Change**, Shichester, John Wiley & Sons, Inc..

Ülgen, Hayri ve Ufuk Durna, (2001); “Yenilik Yönetimi ve Yenilik Yönetiminde Etkin Olan Örgütsel Yapı ve Faktörlere Yönelik Bir Araştırma”, **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Silivri-İstanbul.

Vonderembse, Mark A. ve Gregory P. White (1996); **Operations Management: Concepts, Methods and Strategies**, New York, West Publishing Company.

Wilemon, David ve Murray Millson (1994); “The Emerging Paradigm of New Technology Development”, Ed. Souder Wm. E. ve Sherman Daniel J., **Managing New Technology Development**, New York, McGraw Hill Inc.

Williamson, Peter J. (1997); “Asia’s New Competitive Game”, **Harvard Business Review**, September-October.

Willis, T. Hillman ve A. F. Jurkus (2001); “Product Development: An Essential Ingredient of Time Based Competition”, **Review of Business**, Vol 22, No 1-2.

Womack, James P., Daniel T. Jones ve Daniel Roos (1990); **Dünyayı Değiştiren Makina**”, Otomotiv Sanayii Derneği, İstanbul.