



T.C.  
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI  
İŞLETME BİLİM DALI

**KAMU KURUMLARINDA İNOVASYON  
VE  
PTT ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

SAİT BAŞTÜRK

İstanbul, 2015



T.C.  
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI  
İŞLETME BİLİM DALI

**KAMU KURUMLARINDA İNOVASYON  
VE  
PTT ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

SAİT BAŞTÜRK

Danışman: Yrd. Doç. Dr. FETHİ GÜRÜN

İstanbul, 2015

## **Yemin Metni**

Yüksek Lisans Projesi olarak sunduğum “Kamu Kurumlarında İnovasyon ve PTT Örneği” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

20.05.2015

Sait BAŞTÜRK

## Tez Teslim Tutanağı



**Öz**  
**KAMU KURUMLARINDA İNOVASYON**  
**VE**  
**PTT ÖRNEĞİ**

İnovasyon, günümüzün en önemli kavramlarından biridir. Küreselleşmenin getirdiği baş döndürücü değişim ve bilginin dolaşım hızı yerinde sayan işletmelerin yok olmasına sebep olmaktadır. Bu nedenle geleneksel anlayışın yanında yeniliğe açık olmak ve dünya ile entegre bir şekilde modernizasyon yöntemleri ile sürekli gelişmek bir elzendir.

Bu açıdan sadece özel işletmelerin değil, Kamusal alanda faaliyet gösteren kuruluşlarında kendilerini yenilemeleri gerekmektedir. Çalışmamızda PTT'nin özellikle 2004 yılından itibaren yaşadığı dönüşüm ile inovasyon kavramı arasındaki ilişki anlatılmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda işletme ve kurumlar için yeniliğin gerekçeleri PTT'nin yaşadığı dönüşümle beraber elde ettiği verimlilik ve karlılık ile karşılık bulduğu anlatılmaya çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler** : İnovasyon, Kamu Kurumları, PTT' de İnovasyon

**ABSTRACT**  
**INNOVATION IN PUBLIC INSTITUTIONS**  
**AND**  
**PTT CASE**

Innovation is a primary goal for many organizations today; executives understand how important innovation is to achieving sustainable strategic advantage in the 21st century.

This thesis analyzes the barriers and best practices of innovation diffusion in four categories: structure, environment, communication, and process.

The main message from this report is that innovation in the public sector must not be reduced to a matter of delivering new technologies to a passive recipient, the non-innovative public sector. I will study the relationship between business model innovation, strategy and change management with a focus on PTT (Post, Telegraph and Telephone Office) success since 2004. There is a lot of innovation taking place in the public sector, within or outside the scope of policy planning. What is needed now are policies with a more comprehensive and broad based approach to innovation in the public sector, and which takes all relevant forms for learning, interaction and innovation practices into consideration.

**Keywords:** Innovation, Public Institutions, Innovation in The PTT

# İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

<b>ÖZ</b> .....	<b>İ</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>İİ</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>V</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>VI</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>VIII</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>1. İNOVASYON VE KAVRAMSAL YAKLAŞIM</b> .....	<b>3</b>
1.1. İnovasyonun Tanımı.....	4
1.2. İnovasyonla İlgili Kavramlar .....	7
1.2.1. İcat .....	7
1.2.2. Ar-Ge .....	8
1.2.3. Girişimcilik.....	10
1.2.4. Değişim.....	15
1.2.5. Teknoloji.....	17
1.2.6. Yaratıcılık .....	22
1.2.7. Patent .....	23
1.2.8. Yayılma .....	24
1.2.9. Taklit.....	25
1.3. İnovasyon Çeşitleri.....	26
1.3.1. Ürün İnovasyonu .....	26
1.3.2. Süreç İnovasyonu .....	28
1.3.3. Pazarlama İnovasyonu .....	31
1.3.4. Örgütsel İnovasyon.....	34
1.3.5. İş Modeli İnovasyonu .....	35
1.3.6. Radikal (Kökten) ve Kademeli (Artımsal) İnovasyon.....	36
<b>2. İNOVASYON YÖNETİMİ</b> .....	<b>38</b>
2.1. İnovasyonun Gerekliliği ve Önemi .....	39
2.2. İnovasyon Stratejileri .....	42
2.2.1. Saldırgan Strateji .....	42
2.2.2. Savunmacı Strateji.....	43
2.2.3. Taklitçi Strateji .....	43
2.2.4. Geleneksel Strateji.....	43

2.3. İnovasyon ve Performans .....	44
<b>3. KAMU'DA İNOVASYON VE PTT ÖRNEĞİ.....</b>	<b>45</b>
3.1. Kamu ve İnovasyon.....	45
3.1.1. Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye .....	46
3.1.2. Vizyon 2023 ve İnovasyon .....	46
3.1.3. Türkiye'de İnovasyon ve Türk Telekom .....	48
3.1.3.1. Sabit Hat Alanında.....	49
3.1.3.2. Mobil İletişim Alanında.....	49
3.1.3.3. İnternet Alanında .....	49
3.2. PTT Örneği.....	50
3.2.1. PTT'nin Tarihi.....	52
3.2.2. PTT'de Misyon ve Vizyon Kavramları .....	53
3.2.3. PTT ve A.Ş. ....	53
3.2.4. PTT ve Kalite Yönetim Sistemi .....	54
3.2.5. Yeniliklerden Örnekler .....	54
3.2.5.1. Birleşik Posta Hizmeti (Hybrid Mail).....	54
3.2.5.2. HGS .....	54
3.2.5.3. Otomatik Ayırım Sistemi.....	55
3.2.5.4. Kayıtlı Elektronik Posta.....	55
3.2.5.5. Hızlı Tebligat Hizmeti .....	55
3.2.6. Fizibilitesi Hazırlanan 16 Proje .....	56
3.2.7. İnovasyonun PTT'ye Kazandırdıkları .....	56
<b>SONUÇ .....</b>	<b>62</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>65</b>
Ek-1: Patent ve Fikri Mülkiyet Kavramlarının Tarihi Gelişimi.....	66
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>67</b>



## TABLolar LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1: Yıllara Göre İnovasyon Tanımları .....	5
Tablo 2: Liderlik Türlerinin Güçlü ve Zayıf Yanları.....	12
Tablo 3: Ürün İnovasyonu .....	27
Tablo 4: Süreç İnovasyonu .....	29
Tablo 5: Pazarlama İnovasyonu.....	32
Tablo 6: Radikal İnovasyon ile Kademeli İnovasyon Arasındaki Farklar.....	37
Tablo 7: İnovasyon Yönetiminin Evrimi .....	39

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1: Teknolojinin İtme Gücü .....	9
Şekil 2: Fikir Aşamasından Patent Alımına Uzanan Süreç .....	9
Şekil 3: Lider ve Takipçileri Arasındaki İletişim ve Karşılıklı Beklentiler.....	14
Şekil 4: Teknolojik Yenilik Çeşitlerine Göre İmalat Sanayindeki Yenilikler .....	30
Şekil 5: Uzun Dönemde Ürün ve Süreç İnovasyonu Arasındaki İlişki .....	31
Şekil 6: İnovasyon Yönetim Çerçevesi.....	39
Şekil 7: Teknolojik Yenilik Yapma Oranları.....	40
Şekil 8: İnovasyonun Gücü.....	42
Şekil 9: Dünya’da İnovasyon Endeksi 2005 Yılı Sıralaması.....	47
Şekil 10: 2023 Yılı Ar-Ge Yoğunluğu ve Ar-Ge Harcaması Hedef ve Öngörülleri ..	48
Şekil 11: Kaizen Yaklaşımı .....	51
Şekil 12: İnovasyon ile Kaizen Yaklaşımlarının Karşılaştırılması.....	52
Şekil 13: Stratejik İnovasyonun Yönü ve Sonuçları.....	52
Şekil 14: Yıllara Göre Mektup Postası Gönderileri Adet ve Gelirleri.....	57
Şekil 15: Yıllara Göre Telgraf Hizmeti Adet ve Gelirleri .....	57
Şekil 16: Yıllara Göre Otomasyona Geçen İşyeri Sayısı.....	58
Şekil 17: Yurtiçi Havale ve Posta Çeki İşlem Adet ve Gelirleri .....	58
Şekil 18: Yıllar İtibariyle Western Union İşlem Adet ve Gelirleri.....	59
Şekil 19: Projeler İtibariyle PTT Yatırımları .....	59
Şekil 20: Posta Çekleri.....	60

Şekil 21: Lojistik Gelirleri ..... 61



## KISALTMALAR

Ar-Ge :Araştırma Geliştirme

HGS :Hızlı Geçiş Sistemi

KEP :Kayıtlı Elektronik Posta

KYS :Kalite Yönetim Sistemi

TKY :Toplam Kalite Yönetimi

TZÜ :Tam Zamanında Üretim

## Giriş

Kamusal alanda ürün ve hizmet sunan kurumlarında yeniliklere ayak uydurmaları gerekmektedir. Her yeniliğin inovasyon sayılmadığı savından hareketle çalışmanın birinci bölümünde inovasyonun tanımına ve tanımı yapılırken yaşanan anlamsal karışıklığı açıklık getirmeye çalışılmıştır. İnovasyonun genel kabul görmüş çeşitleri ortaya konulmuştur. Bu meyanda inovasyon ile bağlantılı kavramlar anlatılmıştır. Zaman zaman inovasyon kavramı ile karıştırılarak yenine kullanılan icat, ar-ge, girişimcilik, değişim ve teknoloji kavramları tek tek açıklanmıştır. İnovasyona ait çeşitlerde ortaya koyulmakla birlikte kavramsal açıdan bir betimleme yapılmaya çalışılmıştır.

İkinci bölümde ise inovasyon yönetiminin somut olarak nasıl işlerlik kazandırılacağı açıklamaya çalışılmıştır. Bu manada inovasyonun önemi ve gerekliliği ortaya konmaya çalışılmıştır. Özellikle inovasyon gerçekleştirilirken uygulanması gereken stratejiler dört başlık altında toplanmıştır. Bunlar saldırgan, savunmacı, taklitçi ve geleneksel stratejilerdir. Bu bölümün sonunda da inovasyon kavramı ile performans kavramı arasında ki ilişki ortaya koyulmuştur ki, inovasyonun temeli de zaten buna dayanmaktadır.

Üçüncü bölümde önce kamu sektöründe inovasyonun temelini ortaya koymaya çalışırken Vizyon 2023 ile olan ilişkisi aktarmaya çalışılmıştır. Kamu açısından inovasyonun açıklanması münasebetiyle toplam kalite yönetimi ile aralarındaki ilişki ortaya konularak Türkiye’de Türk Telekom’un gerçekleştirdiği inovasyonun sabit hat, mobil iletişim ve internet alanında gerçekleşen dönüşümlerle izahına çalışılmıştır.

Özelde de PTT örneğinden yola çıkarak PTT’nin son 10 yıldır yaşadığı dönüşümü rakamsal verilerinde desteği ile anlatılmaya çalışılmıştır. Bu çerçevede önce PTT’nin tarihçesi verilmiş, akabinde misyon ve vizyon kavramları anlatılmıştır. Yine bu çerçevede PTT’nin A.Ş. olması, inovasyonun gerekliliğinin PTT açısından

önceki dönem sınırların zorlanması neticesinde gerçekleştiği izaha çalışılmıştır. Yine PTT'nin de gerçekleştirdiği dönüşüm açısından toplam kalite yönetimiyle olan ilgisi anlatılmıştır.

Yine bu bölümde PTT tarafından gerçekleştirilen inovatif faaliyetlerden örnekler sunulmuştur. Birleşik posta, HGS, otomatik ayırım sistemi, kayıtlı elektronik posta ve hızlı tebligat konularında ki yenilikler PTT içerisinde inovasyona verilecek örnekler arasındadır. Ayrıca PTT tarafından araştırması yapıp yakın zamanda uygulanmaya konulması düşünülen projeler de yine bu bölümde verilmiştir. Son olarak inovasyonun PTT'ye kazandırdıkları tablolar ve rakamsal veriler ışığında anlatılalar bölüm sonlandırılmıştır.



## Birinci Bölüm

### 1. İNOVASYON ve KAVRAMSAL YAKLAŞIM

İnsan ihtiyaçlarını karşılamak için kurulan, işleyen veya işletilen iktisadi birimler olan işletmelerin en önde gelen amacı kar elde etmektir. Kamu kesimine ait kuruluşların, bilhassa İktisadi Devlet Teşekkürlerinin de amacı kar temin etmek olduğu halde bazen bu amaç ikinci planda kalabilmekte ve sosyal karlılık ve topluma hizmet edecek uzun dönemde işletme faaliyetlerinin neticeleri itibariyle toplum gelişmesine katkısı düşünülebilmektedir. Özellikle özel kesim işletmelerinin diğer amaçlarını (topluma hizmet ve işletmenin devamlılığını sağlanması) gerçekleştirebilmesi de birinci amacına ulaşmasına bağlıdır. Bir işletme zarar ediyorsa bu işletme ne topluma hizmet edebilir, ne de devamlılığını sağlayabilir. Bir işletme topluma hizmet edebilmek için öncelikle kar sağlayarak bir artık değer elde etmeli ve bununla da topluma hizmet edebilmelidir. Eğer bir işletme kar ediyorsa ayakta kalıp devamlılığını temin edebilecektir. Aksi takdirde devamlılık sağlayamayacak ve kapanacaktır.<sup>1</sup>

Küreselleşme sonucu ortaya çıkan yeni ekonomik yapı, var olan rekabetin şiddetini arttırmıştır. Bu ekonomik yapı içinde işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için rekabet güçlerini yükseltmeleri gerekir, bu doğrultuda işletmeler; rekabet güçlerini arttırmak amacıyla maliyetleri azaltmak ve/veya fark oluşturmak için yenilikçi davranmaya başlamışlardır. Ürünlerin ve hizmetlerin giderek birbirine benzediği, hızla metalaştığı ve yoğun iletişim faaliyetleri ile benzerleri arasında tüketiciye sunulmaya çalışıldığı günümüz pazarlarında maliyetleri düşürmek yaygın olarak işletmelerin kullandığı bir strateji olduğu için; önemli olan fark yaratmaktır. Bunun sağlanması için de, var olan bilginin ekonomik ve toplumsal değere dönüştürülmesi aracılığıyla sürekli olarak inovasyon yapmak gereklidir.<sup>2</sup>

1950'lerde bir araba almak demek GM, Ford, Cyrysler markaları arasından seçim yapmak anlamına geliyordu. Şu anda ise sayısız seçenek var. 1970'lerin

<sup>1</sup> Ertürk, M. (1996). İşletme Biliminin Temel İlkeleri (2. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım. ss. 25

<sup>2</sup> Kaplan, H. *İşletmelerin İnovasyon Yapma Nedenleri İle Sahip Oldukları İnovasyon Çıktıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, 2010, ss. 1

başında motorlu taşıtlarda 140 çeşit vardı. Bugün ise bu sayı 260'a çıktı. Her kategoride seçeneklerde bir patlama yaşanıyor. Örneğin şişelenmiş sulardaki durum. Amerika'da 1970'lerde 16 tane varken bugün 50'ye ulaştı. McDonalds mönüsündeki parça sayısında bile artış var: 1970'de bu sayı 13 iken bugün 43.

Artık tüketicinin dünyanın dört bir yanında seçim yapma şansı var. Yükselen Çin'i göz önünde bulduralım. Hükümetin sahibi olduğu işletmelerin ürettiği markasız gıda ürünlerinden onlarca yıl alışveriş yapan kişilerin önünde artık, hem kendi pazarlarından hem de yurtdışı pazarlardan gelen markaların seçenekleri var. Yapılan araştırmaya göre, markalı gıda ürünlerinde ulusal bir pazar da yükselişe geçmiş durumda. Şu anda bile Çin'de 135 ulusal ürün alıcıların seçimine sunulmuş durumda. Farklılaşma stratejisi sizi bu seçenekler arasından çıkartmaya ve yükseltmeye yarar.<sup>3</sup>

Geleceği bugün olarak kabul eden firmalar, müşterilerine daha çok avantaj sağlayarak rekabet edebiliyor demektir. Bu kuruluşlar müşterilerinin maliyetlerinde indirimlerine ışık tutarken, kar marjlarını artırıyor, pazardan daha fazla pay almaya olanak veriyorlar demektir. Müşteri olmanın anlamını öğrenirlerken, stratejik iş dostluğunun kapkaç usulü ticarete üstünlüğünün bilincine varmaktadırlar.<sup>4</sup>

### **1.1. İnovasyonun Tanımı**

İnovasyon kelimesi Latince kökenlidir. İnnovatus kelimesinden türemiştir. Kültürel ve toplumsal manalarda yeni yöntemlerin kullanılması anlamına gelmektedir.

Türkçeye yenilenme, yenilik olarak geçen inovasyon kelimesi, genellikle asıl anlamında değil benzer kelimelerin yerine kullanılmaktadır. Bir başka manada inovasyon yenilik değil, daha ziyade bu yenilenme sonucu ortaya çıkanlar olarak

---

<sup>3</sup> Ateş, M. R. (2005). Yeni Normal. İstanbul: Sistem Yayıncılık. ss. 40

<sup>4</sup> Hanan, M. (1996). Yarının Rekabeti. İstanbul: İnkılap Kitabevi. ss. 15



adlandırılmaktadır. Gerçekleşen yenilik sonucu elde edilen değişim ve farklılığın ekonomik ve toplumsal hayatta bulduğu karşılıklardır.<sup>5</sup>

İnovasyonla alakalı olarak yapılan tanımların küresel manada en kabul göreni OECD'nin yaptığı tanımdır. OECD'nin yayınlamış olduğu Oslo Manuel Kılavuz'una göre inovasyon tanımı şu şekildedir;

*“Yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş ürün veya hizmetin, yeni pazarlama yönteminin veya yeni örgütsel yöntemin işletme içi uygulamalarında, organizasyon yapılarında veya dış ilişkilerde uygulanması şeklinde açıklanmaktadır”.*<sup>6</sup>

Avrupa Birliği'nin tanımına göre ise inovasyon, ekonomik ve sosyal çevrelerde yeniliğin, başarılı şekilde üretimi, özümsemişi ve sömürülmesidir.<sup>7</sup> Bunların dışında da Tablo 1'de gösterildiği üzere inovasyonun yıldan yıla birçok tanımı yapılmıştır.

**Tablo 1: Yıllara Göre İnovasyon Tanımları**

Yıl	Yazar	İnovasyon Tanım Özelliği
1934	<b>Schumpeter</b>	Kalkınmanın itici gücü
1966	<b>Schmookler</b>	Teknik değişiklik
1967	<b>Becker/Whisler</b>	Fikrin ilk defa uygulanmış olması
1976	<b>Downs/Mohr</b>	Organizasyonlardaki farklı uygulama
1980	<b>Goldhar</b>	İlk defa bir süreçler toplamı olduğunun belirtilmesi
1982	<b>Freeman</b>	Ticari amaçlı süreçler toplamı olduğunun belirtilmesi
1982	<b>Moore/Tushman</b>	Pazardaki bir gereksinimin sonucu olması
1985	<b>Drucker</b>	Değişiklik sağlayan araç olduğu vurgusu

<sup>5</sup> Hasan Çeliktas, *İnovasyon Yönetimi: Çukurova Bölgesinde Faliyet Gösteren Şirketlerde İnovasyon Uygulamalarının Tespitine Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, 2008, ss. 6

<sup>6</sup> Çağla Yavuz, *İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma*, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, Cilt 5, Sayı 2, ss. 145

<sup>7</sup> Bilgehan Baykal, *İnovasyon ve Sürdürülebilir Kalkınma İlişkisi: Türkiye*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, 2007, ss. 23

1985	<b>Rotwell/Gardiner</b>	İçerdiği farklılığa göre inovasyon türleri ayrımı
1987	<b>Roberts</b>	İcat ve fikir odaklı olması
1990	<b>Porter</b>	Rekabet avantajı sağlaması
1999	<b>Motwani</b>	Süreç yaratılması
2000	<b>Janszen</b>	Kürsel rekabetin odak noktası haline gelmesi
2000	<b>Szeto</b>	Değişim süreci olması
2001	<b>Drucker</b>	Kaynaklarla yeni kapasite yaratma faaliyeti
2003	<b>Coulter</b>	Etkinlik açısından örgüt karakteristiği
2006	<b>Lipit</b>	Pazarda var olabilmenin amacı
2009	<b>Kusiak</b>	Bilgileri kullanan yenilemeli bir süreç olduğu

**Kaynak:** Hüseyin Kaplan, İşletmelerin İnovasyon Yapma Nedenleri İle Sahip Oldukları İnovasyon Çıktıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, 2010, ss.7

İnovasyon kavramını ilk kullanan ekonomist ve politikacı Joseph Schumpeter'dir. Ona göre inovasyon, kalkınmanın itici gücü olarak tanımlanmıştır. Schumpeter 1911 yılında kaleme aldığı kitabında inovasyonu, müşterilerin hali hazırda bilmediği bir ürünün veya var olan bir ürünün yeni bir şekilde pazara sürülmesi, yeni bir pazarların açılması, hammadde tedariği konusunda yeni kaynakların bulunması, bir sanayinin yeni organizasyona sahip olması olarak tanımlamıştır.<sup>8</sup>

Yenilikçi olmak için eskiyi bilmek ve anlamak önemlidir. Eskiyi bilmeyen, yeniyi üretmez ve geliştiremez. Kore Savaşı'nda, Rusya'nın gizlice Kuzey Kore Hava Kuvvetleri için çarpışan savaş uçaklarından birine, bir Amerikan uçağından

<sup>8</sup> Şirin Elçi, *İnovasyon: Neden ve Nasıl?*, T.C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Strateji Bülteni, Sayı 7, 2008, ss. 6

atılan havadan havaya füzesi isabet etmiştir. Fakat bu füze patlamamış, Ruslar bu füzeyi incelemiş ve kendi havadan havaya füzelerini geliştirmişlerdir.<sup>9</sup>

Şirketiniz, müşterileriniz, rakipleriniz, yakın ve uzak çevreniz hakkında veri toplamak son derece yararlı sonuçlar doğuracaktır. Şirket olarak tüm bu etkenlerin arasında hangi noktada durulduğunun bilinmesi, gelecekte akıllıca seçimler yapılabilmesinin temelini oluşturacaktır. Bu işin özenle yürütülmesi gerekmektedir. Aksi halde doğru olmayan bilgiler, işletmenin sürdürülebilir olması açısından kritik sonuçlara neden olabilir.<sup>10</sup>

## **1.2. İnovasyonla İlgili Kavramlar**

İnovasyonla ilgili kavramlar zaman zaman inovasyon kelimesinin yerine kullanılmaktadır. Oysa bu yaklaşım inovasyonun tanımını yaparken bazı hatalara yol açmaktadır. Bu yüzden inovasyonla ilgili bazı kavramların açıklanmasında kanımızca yarar vardır.

### **1.2.1. İcat**

İcat, bilimin ilk aşamasıdır. Bilinmeyen ilişkiler hakkında bilgi ileri sürülmesiyle alakalıdır. Bir icat, insanoğlunun doğanın kanunları ile ilgili bilgisini arttırmasına yönelik temel araştırmaların sonucu olabileceği gibi, keşfe yönelik ve mevcut veya potansiyel ilgi alanları konundaki doğrudan araştırmalara da dayanabilir.<sup>11</sup>

İcat kelimesi çoğu zaman inovasyon kelimesiyle aynı anlamda kullanılmaktadır. Fakat inovasyon kelimesi yeni bir şeyin keşfinden çok, o şeyin yeni bir şekilde uygulanması manasına gelmektedir. Dolayısıyla her inovasyon için bir icada ihtiyaç yoktur. Bunun yanında inovasyonda altyapısında buluşun ticaretleştirilmesi de yatmaktadır.

Örneğin bir ürünü icat eden eğer o ürünü ticaretleştiremeyip herkesin kullanmasını sağlayamıyorsa burada inovasyondan bahsetmek mümkün değildir. Bu

---

<sup>9</sup> Arslan, A. (2012) Büyük İnsanlar Kulübü. İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı. ss. 39

<sup>10</sup> Layton, S., Hurd, A. ve Lipsey, W. (1998). Rekabet Stratejinizi Nasıl Planlıyorsunuz. İstanbul: Rota Yayınları. ss. 45

<sup>11</sup> Kaplan, a.g.e. ss. 9

manada pek çok icat, onları icat edenler tarafından değil sonradan insanlığın hizmetine sunabilmeyi başaranlar sayesinde faydalanılmaya başlanmıştır.

Elektrik süpürgesinin icadı da bu şekildedir. J.Murray Spengler tarafından icat edilen elektrik süpürgesi, mucidinin icadını ticaretleştiremediğinden uzun süre insanlık tarafından faydalanılamamıştır. Fakat daha sonra W.H.Hoover adlı bir deri imalatçısı sayesinde dünya çağında bilinen ve yararlanılan bir alete dönüşmüştür.<sup>12</sup> Dolayısıyla yapılan icadın veya ortaya konulan bir şeyin inovasyon olabilmesi için uygulanabilirliğinin bulunması, pratik hayata geçirilmesi ve ekonomik değere sahip olabilmesi gerekir.<sup>13</sup>

Her zaman fikirlerin arayışında olunmalı, kaynaklarına ve kimlerden çıktıklarına karşı ise tamamen kayıtsız kalınmalıdır. Müşterilerden, çocuklardan veya rakiplerden fikir alınabilir. Bir fikri kimin bulduğunun önemi yoktur. Önemi olan, onu kimin uygulamaya koyduğudur. Bir çok uygulama koltuğunda oturan kişi bunu anlayamaz.

Üretken insanlar “uygulayanlar”dır. İyi bir fikri, gördükleri yerde işaretlerler. Fikrin taviz vermeksizin hayata geçirilmesi aşamasına kendi şahsiyetlerini de katarak, çıkarabilecekleri en iyi işi çıkarırlar.<sup>14</sup>

### **1.2.2. Ar-Ge**

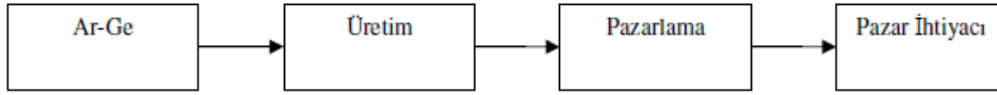
Araştırma Geliştirme’yi (Ar-Ge), insanlığın toplam bilgisinin tekâmülünün sağlanması yoluyla yeni uygulamalarda kullanılabilmesi adına, sistemli bir biçimde yürütülen çalışmaların bütünü olarak tanımlayabiliriz. Bilimsel gelişme ve beraberinde getirdiği teknolojik ilerleme inovasyonun önemli bir parçasıdır. Ve icatta olduğu gibi pazarlanabilir hüviyet kazandırılmadığı sürece ekonomik ve toplumsal fayda sağlaması pek olası değildir. Şekil 1’de de anlatılmak istendiği gibi teknolojinin Ar-Ge ile başlayan süreci pazarlanabilirlik ile sonuçlanmalıdır.

---

<sup>12</sup> Büşra Adıgüzel, *İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi: Steve Jobs Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, 2012, ss. 8-9

<sup>13</sup> M.Murat Gürel, *İstanbul Büyükşehir Belediyesi Şirketlerinde İnovasyon Algısı Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, 2010, ss. 8-9

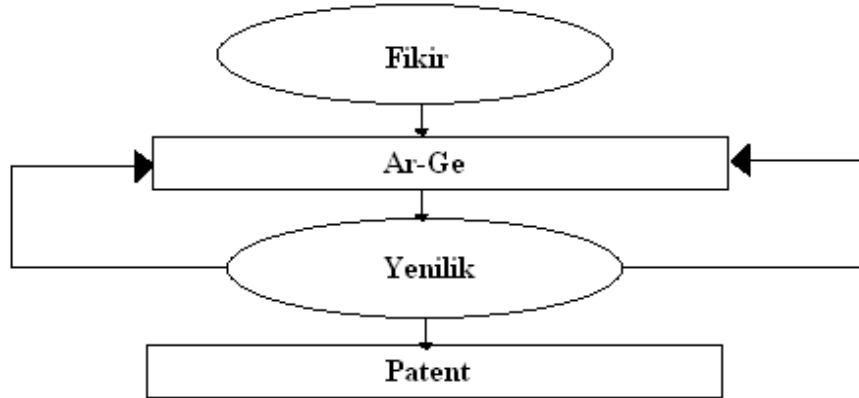
<sup>14</sup> Fox, J. J. (2005). CEO Olmaya Giden Yol. (8. Baskı) İstanbul: Alteo Yayınları. ss. 105



**Şekil 1: Teknolojinin İtme Gücü**

**Kaynak:** Büşra Adıgüzel, İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi: Steve Jobs Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, 2012, ss. 58

Ar-Ge kavramının inovasyonla karıştırılma nedenlerinin bir diğeri de, inovasyonun Ar-Ge'nin bir alt başlığı gibi görülmesidir. Bunu açıklayan en güzel örnek ise “Avrupa Paradoksu” olarak nitelendirilen olaydır. Buna olaya göre Avrupa’da Amerika’ya oranla çok daha fazla Ar-Ge yatırımı olmasına karşın, bu yatırımların ticarileştirilmesinde Amerika’nın çok gerisinde kalınmasıdır.<sup>15</sup>



**Şekil 2: Fikir Aşamasından Patent Alımına Uzanan Süreç**

**Kaynak:** Hasan Çelikaş, İnovasyon Yönetimi: Çukurova Bölgesinde Faliyet Gösteren Şirketlerde İnovasyon Uygulamalarının Tespitine Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, 2008, ss. 19

İnovasyon anlamında yapılanların gerçek manada başarılı olması için hem devletin hem özel sektörün hem de üniversitelerin iş birliği içinde çalışmaları gerekmektedir. Bu birliktelik çerçevesinde hareket edilmesiyle işletmelerin yenilik faaliyetlerinin desteklenmeleri sanayi kesimi ile üniversitelerin bir aradalığını

<sup>15</sup> Adıgüzel, a.g.e., ss. 12

sağlamaktadır. Devletin de bu gibi gelişmeler için kaynak sağlaması işletmeler açısından inovasyonun desteklenmesi bağlamında çok önemlidir. Bu açıdan işbirliği içinde birlikte çalışmalar yapılmalı ve programlar hazırlanmalıdır.<sup>16</sup>

İşbirlikteliğinin önemini bilen teknoloji şirketlerinden Vestel’de inovasyon, çalışanların yetkilendirilmeleri ve güçlü kılınmalarını gerektiren bir kültür üzerinde geliştiriyor. Şirket yöneticilerinin deyimleriyle “inovasyon kültürü” kurumun içine gömülü durumda.

Üretken ve yenilikçi bakış açısıyla şirket çalışanlarına büyük önem veren Vestel, bu nedenle “öneri sistemi”ni başarıyla sürdürüyor. Piyasaya sunulan çok sayıda yenilikte, çalışanlarından gelen önerilerin de payı var.

Vestel, işbirliğinde önce kendi uzman kadrosuna, mühendislerine ve çalışanlarına güveniyor. Ancak, rakiplerinin de yaptığı gibi işbirliklerinden de uzak durmuyor. Yerelde sağlanmış olan işbirlikteliklerin yanı sıra inovasyonu, özellikle yurtdışındaki kurum ve şirketlerle gerçekleştirmeyi önemli bir strateji olarak görüyor. Bu nedenle ABD, İngiltere ve Uzakdoğu’da çok sayıda teknik elemanın sürekli çalıştığı teknoloji koordinasyon birimleri kurulmuş durumda. Buralardan sadece girişimci risk gruplarıyla değil, trendi oluşturan büyük şirketlerle de sürekli işbirliği gerçekleştiriliyor.<sup>17</sup>

### **1.2.3. Girişimcilik**

Girişimcilik ile inovasyon kavramları birbirine çok yakındır. Farklılaştıkları nokta ise inovasyonun, girişimcilere yeni kaynaklar sunmakta ve mevcut kaynakların daha efektif kullanımını nasıl yapabileceğini anlatmasıdır. Yani başarılı bir girişimcilik ancak inovasyon ile birlikte olmalıdır.

Bu ilişki elbette tek taraflı değildir. Yeni fikirler de girişimciler sayesinde ortaya konulabilir. Bu iki kavramın bir araya gelmesiyle birlikte ekonomik getiriler elde edilir.

---

<sup>16</sup> Çelikleş, a.g.e., ss. 27

<sup>17</sup> Ateş, M. R. (2007). İnovasyon Hayat Kurtarıcı. İstanbul: Doğan Egmont Yayıncılık. ss. 72

Girişimciliği, girişimcileri destekleyen en iyi CEO'lar, şirketin içinde ya da dışında olsun, iş sezgilerini, karmaşıklığı para kazanmanın esaslarına indirgemek için kullanırlar.<sup>18</sup> Bu yönleriyle de proaktif bir yaklaşım sergileyerek, algılarını kurum menfaatleri için açık tutarlar.

Girişimciler yeni şeyler üretmek ve sunmak için tutku duyarken, yönetim daha çok “iş bitirmek” ile ilgilenir. Bu nedenle de daha mekanik, lineer, ve sayılarla ilgili bir yaklaşım ile süreç ve kontrole yönlendirilen, net bir şekilde tanımlanan görevler ve lmlenebilen sonuçlara odaklanırlar. Daha planlı, organize, sonuç odaklı ve kontrolldrler.

Yöneticiler stratejik hedefleri ölçümlenebilir görevlere bölerler, detay ve uygulanabilirliğe odaklanırlar, adım adım, gün gün hedefleri gerçekleştirirler. Bu taktiksel bir zihin işleyişidir. Etkili karar verme, zamanında, verimli, çeyrek dönemlik gelir getiren etkili sonuçlar elde etme ile ilgilidir.

Yöneticiler daha çok “hayır” demeye meyillidir.

Yöneticinin başarısı başkalarının başarısıyla tanımlanabilir. Bu yüzden motivasyon oldukça önemli bir özelliktir, başkalarını nelerin harekete geçirdiğini anlamaları ve hem direkt olarak yönettikleri hem de organizasyon içerisinde yer alan meslektaşları ve kendi yöneticilerini iş sürecine katmak için nasıl davranmaları gerektiğini bilmeleri gerekir.

Liderlik yönetimin bir diğer tarafıdır. Yönetim ve liderlik bir organizasyonun “yin ve yang”ıdır. Yönetici daha başı nde, odaklı ve kontrollyken lider başı ileride, vizyon ve bağlantılar ile ilgilidir. Liderler insanların takip etmek isteyeceği ilham verici vizyonlar ortaya koyarlar, çekmek yerine iterler. Daha önemli bir amaç, ilham veren bir vizyon, mümkün olanı görebilmek için insanları bağlarlar ve enerji verirler.

Liderlik sessiz veya gürültülü olabilir, insanları sahneye sürükleyebilir veya kişisel olarak etkileyebilir.

---

<sup>18</sup> Charan, R. (2006) CEO Sırları. İstanbul: Pegasus Yayınları. ss.77

Yönetim yapı ve süreçle, hiyerarşi ve kutulardan hoşlanırken liderlik daha hareketlidir. Genellikle organizasyon içerisinde farklı departmanlardan ve seviyelerden insanları bir araya getirir. Aynı olduklarından daha çok birlikte olduklarında fazla etki sağlayabilecek insanları ve fikirleri bir araya getirirler. Lider işe dahil olup, uzman rolü üstlenebilir, özellikle de ilk aşamalarda veya işe dahil olmayıp daha çok bir kolaylaştırıcı veya koç gibi davranabilir.

Şirketlerde farklı lider türleri ile karşılaşılabilir. Bazıları doğru olduğuna inandıkları tarz ile davranmaya çalışır, bazıları organizasyon için en uygun olana uyum sağlar, bazıları ise doğal olarak onlarda bulunan yetenekleri sergiler.

Liderliğin her türünün farklı güçlü yanları ve zayıflıkları vardır. Aşağıdaki tabloda da bunlar detaylı bir şekilde gösterilmektedir.

**Tablo 2: Liderlik Türlerinin Güçlü ve Zayıf Yanları**

Liderlik Tarzı	Güçlü Yönü	Zayıf Yönü
Karizmatik	Değişime yön verir	Monotonluktan sıkılır
Direktif Veren	Hızlı karar verir	Kıdemli yöneticileri dahil eder
Önder	Kriz döneminde iyidir	Daha uzun vadeli düşünür
Aristokratik	Geleneksel ve resmidir	Yenilik ve değişimi yönlendirir
Koruyucu	İstikrarlıdır	Gerekli değişimleri göz ardı eder
Entelektüel	Stratejik ve ileri görüşlüdür	Normal insanlara anlayışlı davranır
Rahat	Dinler ve yardımcı olur	Zorlu kararlardan kaçınır



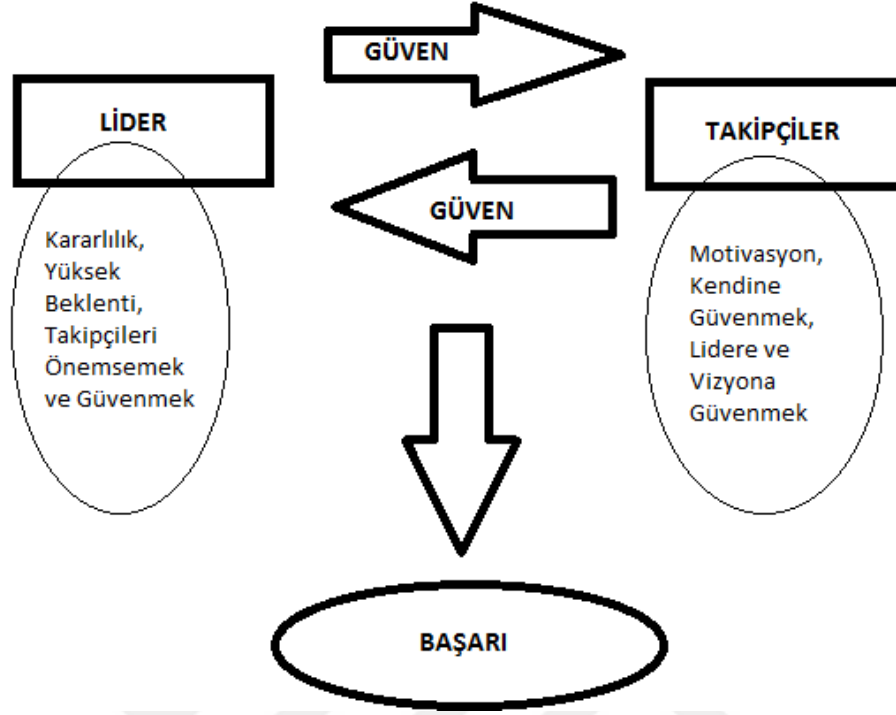
Liderler, birey olarak, değişime ihtiyaç duyanlardır –proaktif ve etkin, esnek ve uyumlu, alternatiflere açık ve risk almaya açık bir şekilde davranırlar. Onlar statükoyu devam ettirmek yerine değişimi başlatanlardır. Bununla birlikte değişimi sadece istemekle kalmazlar, gerçekleştirirler. Bu yüzden bir çok yönden girişimciler organizasyonlara liderlik yapmak için doğru insanlardır.<sup>19</sup>

Liderin takipçilerinin gelişimine ve kişiliklerine önem vermesi, liderin güvenilirliğini artıran en önemli etkenlerden biridir. Lider ve takipçiler arasındaki iletişim sürekli ve yoğun olmalıdır. Lider, takipçilerinin güvenini ve saygısını kazanmak için onlara duyduğu güveni göstermelidir. İş hayatında, iş performansının yukarı çekip, çalışanların motivasyonunu sağlamanın ve karşılıklı güveni göstermenin lider için bir yolu, çalışanların gelişimine önem vermektir. Aynı zamanda lider, geliştirdiği çalışanlardan yüksek performans talep ederek takipçilerinin yüksek hedeflere ulaşmasını sağlayabilir. Her iki bakış açısını birleştirdiğimizde ortaya şöyle bir şekil çıkıyor:<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Fisk, P. (2009) İş Dehası. İstanbul: MediaCat. ss. 115-118

<sup>20</sup> Akiş, Y. T. (2004). Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası. İstanbul: Alfa Yayınları.72-73



**Şekil 3: Lider ve Takipçileri Arasındaki İletişim ve Karşılıklı Beklentiler**

Liderliğin beş boyutu içerisinde yer alan “İlişkilendirme”, bireysel olarak elemanlar ile lider arasında ve elemanların kendi aralarında uyumlu ilişkiler kurmasını sağlamak ve bunları desteklemektir. Bu önemli çaba, uyum ortamı sağlamak, birliktelik ve topluluk olma hissi oluşturmak, gruptaki iletişim, güven ve açıklığın derecesini, kalitesini arttırmak, gruplar arasındaki resmi olmayan bilgi ağını geliştirmek gibi stratejik amaçlara ulaşmayı tesis eder.

Bir takımdaki çatlak kısımların onarılmaya ihtiyacı olduğunda, iletişim ağlarının geliştirilmesi veya yaygınlaştırılması gerektiğinde, iletişim veya takım çalışması konusundaki problemler grubun etkinliğini veya potansiyelini engellediğinde, stres ilişkileri yıpratıyorsa lider, bu konuda inisiyatif kullanmalıdır.<sup>21</sup>

Girişimciler, iş insanları ve yöneticiler, başarıya giderken uzun ve zorlu bir yoldan yürüyorlar. Söz konusu olan bir girişimci ise, fırsatını görüp bir iş kurup onu

<sup>21</sup> Campbell, S. ve Samiec, E. (2010). 5 Boyutlu Liderlik. İstanbul: Pegasus Yayınları. ss. 57

büyütmek için çaba gösteriyor. Belki aynı anda, aynı yılda yüzlerce, binlerce şirket kuruluyor. Üstelik aynı alanda faaliyet gösterenler de şanslarını denemek için yola koyuluyorlar. Ancak, her kurulan 10 işletmeden neredeyse 3-4'ü kapanıyor ya da başarısızlıkla sonuçlanıyor. Başarıyı yakalayanları farklı kılan özellikler ise “girişimcilik, liderlik, yenilikçilik, geleceği okuma, fark oluşturma” olarak sıralanıyor. Ancak bunların arasına genelde “insan etkisinin” de katıldığını unutmamak gerekiyor.

Bazı durumlarda doğrudan destek olma, bazen bir yol gösterme... Kiminde kredi almaya katkı, kiminde iş ortaklığı... Zaten girişimcilik ve yöneticilik yetkinlikleriyle donanmış bu iş insanları, “insan etkisini” iyi kullanma becerisiyle, başarı yürüyüşlerine daha emin ve istikrarlı devam edebiliyorlar.<sup>22</sup>

#### **1.2.4. Değişim**

Değişim modern zamanların adeta vazgeçilmezidir. Mevcut durumun gelişen çevre koşulları karşısında etkisizleşmesiyle, yeniden tasarlanması ihtiyacı doğar ya da yapay ihtiyaçlar oluşturulur. Bu yüzden yeni fikirler geliştirilir. Değişim de inovasyon kavramıyla zaman zaman aynı anlamda kullanılsa da her değişimi bir inovasyon olarak algılamak doğru değildir.

Değişimin hayata geçirilmesi sürecinde oluşacak yeniden yapılanmanın koordinasyon içerisinde gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Küreselleşen dünya ile rekabet edebilmek, günü ve geleceği doğru okumaya, yeni ve modern üretim tekniklerini uyarlamaya ve çağdaş yöntemlerle mal veya hizmet üretmeye bağlıdır. Bu açıdan bakıldığında kurumun her düzeyinde gerek iş yapma gerekse yönetim sistematğinde gelişme gereği yeniden yapılanma sürecinin kesintisiz olarak yapılmasını zorunlu kılmaktadır.

Üretim tekniklerini araç gereçle olduğu kadar rasyonel bir yöntemle de geliştirilmelidir. Bunu kavramış şirketler topluluklarında, bir “organizasyon metod” departmanının kurulması olağan duruma gelmiştir.

---

<sup>22</sup> Ateş, M. R. (2008). Teşekkürü Bir Borç Bilirim. İstanbul: İnno Basın Yayın. ss. 21

Topluluğa bağlı birimler çoğu kez bu bölüme başvurmakta ve organizasyonlarını bu bölümün geliştirilmesini beklemektedirler.

Oysa böyle bir birimin, yeniden yapılanmanın her bölümünde ayrı bir uzmanlık gerektiren önemlerin düşünülmesi, incelenmesi, değerlendirilmesi ve uygulanmasında yeterli derecede bilgili olunması beklenemez.

Bu bölümden beklenen, toplulukta bulunan değişik kuruluşların yeniden organize edilmelerinde benzer yöntem ve programları uygulamaları, kurumun prensiplerine, gelenek ve göreneklerine ters düşebilecek uygulamaların önlenmesidir.<sup>23</sup>

Örneğin Logitech Amerika'nın en hızlı büyüyen teknoloji şirketi haline nasıl geldi? 'Mouse'ları, 'trackball'ları ve enerji cihazları kesinlikle Silikon Vadisi'nin üstün teknolojisinin en iyi örnekleri değildi. Ama bu üstün teknoloji eksikliği, başarılarında anahtar rol oynadı.

Logitech başarılı oluyor, çünkü yönetim kademesi çok moda bir sektörde faaliyet gösterdiklerini biliyor. Cihazlarının iç aksamı pek sık değişmiyor, ama fonksiyonellik ve stil sürekli değişiyor. Yönetim kademesi, daha iyi bir çip geliştirmek için uğraşmıyor. Ama daha iyi bir kullanım şekli yaratmak için deli gibi çalışıyor.

Sürekli bir kullanıcı için, daha iyi, daha mükemmel ve kullanımı daha kolay bir enerji cihazı kullanmak gereksiz bulunur; öyle gereksiz bulunur ki birçok kullanıcı daha önceden kullandığı ürüne bile dönebilir.<sup>24</sup>

Değişimin gerçekleştirilmesi, esaslı bir çaba gerektirir. Başta değişimi gerçekleştirecek lider, girişimci, yönetici olmak üzere, kurum içerisindeki tüm kişi ve yapıların bu değişime katılması, köklü bir anlayış ve yapısal değişimin gerçekleşmesi anlamına gelmektedir. Bu nedenle önce DNA'nın değiştirilmesi gereklidir.<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> Garih, Ü. (2007). Yönetim Teknikleri. İstanbul: Hayat Yayıncılık. ss. 114

<sup>24</sup> Godin, S. (2005). Mor İnek. (3. Baskı). İstanbul: Elma Yayınevi. ss. 69

<sup>25</sup> Ateş, M. R. (2007). İnovasyon Hayat Kurtarır. İstanbul: Doğan Egmont Yayıncılık. ss. 99-100

Birçok şirket yanlış oldukları için değil, bir karara varamadıkları için yok olurlar. Karar vermeye çalışırken momentlerini ve değerlerini, kaynaklarını ziyan ederler. Bu anlamda en tehlikelisi hala beklemektir.<sup>26</sup>

Çalışanlar, değişimden korktuklarında ona karşı mücadele ederler. İngiltere’de, Sanayi Devrimi sırasında Luddites denilen dokuma işçileri, işlerini makinelere kaptırabileceklerinden korkmuş ve makineleri parçalamışlardır.

“Çoğumuzu yıldırان şey alışkanlıklar değil, değişimdir.” der William Feather.<sup>27</sup>

Genel olarak insanlarda bir fikri sahiplenme motivasyonunda eksiklik olduğunda, en fazla ilgilerini çeken nokta olsa bile direnç gösterirler! Aslında yönlendiriliyor olmaktan ya da sistem içinde bir piyon gibi hissetmekten hoşlanmazlar. Büyük liderler, izleyenlerinin konuya katılmalarına ve değişimin bir parçası olmalarına zemin hazırlarlar. Değişim hakkındaki tutumun anahtarı, benim mi başlattığım (herşeyin bana bağlı olduğu durum), yoksa başka birinin mi benim üzerimde olduğu değişim gerçekleştirdiğidir. (beni daha dirençli hale getiren durum).<sup>28</sup>

### **1.2.5. Teknoloji**

Teknoloji adı verilen olgu bilimsel bir ilerlemenin ticari değer sağlaması olarak tanımlanabilir. Ya da teknoloji üretim faaliyetlerinin insanların kullanmakta oldukları yöntemler çerçevesinde insanların etraflarını değiştirmek babında sahibi oldukları ve iş görürken kullandıkları tekniklerin tamamını kapsamaktadır.

Teknoloji, ürünler ve hizmetler geliştirmek için kullanılan bilgi, insan, malzeme, kavramsal olarak fiziksel süreç ve donanımı içermektedir. Teknolojik gelişmenin sağladığı ekonomik anlamı ifade etmesi için işletmelerin hem kar etmeyi

---

<sup>26</sup> Krames, J. A. (2006). 7 Dahi CEO. İstanbul: Pegasus Yayınları. ss. 111

<sup>27</sup> Draffen, C. (2014). Lider Olmaya Gider Altın Kurallar. İstanbul: Kalipso Yayınları ss. 99

<sup>28</sup> Maxwell, J. C. (1998). İçinizdeki Lideri Geliştirmek. İstanbul: Beyaz Yayınları ss. 74

hem de zarar etmeyi göze alarak teknolojik manada ilerlemenin sağlanması gerekmektedir.<sup>29</sup>

Teknoloji, ürünler ve hizmetler geliştirmek için kullanılan bilgi, insan, malzeme, kavramsal olarak fiziksel süreç ve donanımı içermektedir. Teknolojik gelişmenin sağladığı ekonomik anlamı ifade etmesi için işletmelerin hem kar etmeyi hem de zarar etmeyi göze alarak teknolojik manada ilerlemenin sağlanması gerekmektedir.<sup>30</sup>

Bilhassa 1980’li yıllardan bu yana bilgi ve iletişim teknolojilerinin yaygınlık kazanması, dünyada mesafe kavramının eski anlamının ortadan kalkmasına neden olmuştur. Bu durum globalleşme bağlamında belki de ilk etkisini finans piyasalarında hissettirmiştir ancak, bu etki günümüzde çok daha geniş bir alana yayılmıştır. Teknoloji, küreselleşme sürecinde yeterli koşul değildir; ancak olmazsa olmaz, etkin bir koşuldur.

Günümüz dünyasında olağanüstü bir hızla ucuzlayarak yaygınlık kazanan bilgi teknolojileri, uluslararasıdaki değişim ve etkileşim sürecinde, küresel dönüşümü etkilemekte ve hızlandırmaktadır. İletişim ve bilgisayar gücündeki patlama, küresel mali piyasaların gelişimine ivme kazandırmıştır. Bu süreç, günümüzde de hızlanarak devam etmektedir.

Teknoloji, tüm endüstriyel çalışmalar için önemli ve gereklidir. Küresel ekonominin en önemli sektörlerinin başında gelen finansal hizmetler elektronik sistemler aracılığı ile yürütülmektedir. Çağın değişimi yönünde, teknoloji iş gücü ağırlıklı teknolojidenden yüksek teknolojiye dönüşmüştür. Yeni ürünler üretebilmek için teknoloji gerekmektedir. Dünya hızla değişen ve oldukça karmaşık bir yapıya sahiptir. Dolayısıyla, yeniliğin oranı ve hızı da artmıştır. Ürünlerdeki yenilik oranı teknolojiye bağlı olarak değişmektedir.

Teknolojik küreselleşme, bilişim teknolojilerinin küreselleşmesi ve özellikle bilişim teknolojileri vasıtasıyla gelişen küreselleşmeyi kapsamaktadır. Başka bir ifadeyle, küreselleşme ve teknoloji arasında karşılıklı derin bir etkileşim söz

---

<sup>29</sup> Kaplan, a.g.e., ss. 8

<sup>30</sup> Kaplan, a.g.e., ss. 8

konusudur. Bilişim ve iletişim teknolojileri bir yandan rekabet etmenin esaslarını, diğer yandan ise dünya genelinde bireylerin ve kurumların birbiriyle çalışma düzenini etkilemekte ve geliştirmektedir. Teknoloji alanındaki gelişmelerin en önemlisi bilgi teknolojisi ve yaygınlaşmasıdır.

Bilgi, özellikle son çeyrek asırdır stratejik kaynak olarak kullanılmaktadır. Bilgi sistemi, teknik olarak bilginin toplanması, işlenmesi, depolanması ve dağıtılmasında kullanılan tüm birbiriyle ilişkili faktörlerin, karar verme ve kontrolü destekleyici şekilde organizasyonlarda kullanılması şeklinde tanımlanabilir. Bilişim sistemi organizasyonlarda karar vermeyi desteklemeye ek olarak koordinasyon ve kontrolü de destekler. Ayrıca bilişim sistemleri yönetici ve çalışanların problemleri analiz etmelerine, kompleks konuları basitleştirmelerinde ve yeni ürünleri geliştirmede kullanılır.

Bilgi toplumu ve bilgi çağı ile ilgili çözümlerinde genellikle tarihsel süreç içinde belli özellikler taşıyan dönemleri dalgalar halinde isimlendirmekten yararlanılmıştır. Bu yorumlara göre tarihte iki önemli dönüşümün gerçekleştiği, üçüncü dönemin ise fiilen yaşanmakta olduğu belirtilmektedir. Bu yaklaşıma göre, toplumsal gelişmenin ilk dönüm noktası tarımın ortaya çıkması, ikincisi ise sanayi devrimidir.

Sanayi Devrimi'nin etkileri sürerken 1950'li yılların ortalarında ABD'de çok daha başka ve önemli bir süreç olan Üçüncü Dalga ortaya çıkmış ve her şeyi etkisi altına almıştır. İkinci Dünya Savaşı'ndan hemen sonra ortaya çıkmaya başlayan toplum "Kapitalist Ötesi Toplum", "Sanayi Sonrası Toplum", "Bilişim Toplumu" veya "Bilgi Toplumu" olarak adlandırmaktadır. Buna göre, yeni toplumun temel ekonomik kaynağı, yani iktisatçıların deyimiyle üretim araçları sermaye, emek ya da doğal kaynaklar değil bilgidir ve bilgi olacaktır.

Küreselleşen dünyada daha da ivme kazanan bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler, uluslararası ticaret ve kalkınmanın canlanması konusunda çok önemli bir rol oynamaktadır. Yine de, bilgi ve iletişim teknolojilerinin sunduğu olanaklardan yeterince faydalanıldığı söylemek ne yazık ki

mümkün değildir. Bilgi ve teknolojiye ulaşım konusunda hem ülkeler hem de bölgeler arasında belirgin bir eşitsizlik bulunmaktadır.

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin birbirlerini tamamlayıcı ve bağımlı bir biçimde gelişmesi, bilginin üretilmesi, bilgi akışının daha etkili bir biçimde olması, devrim niteliğinde yenilikler ortaya çıkarmıştır. Bütün bu yenilikler, küreselleşmeye temel dinamik sağlamış ve sürecin hızlanmasında önemli bir etken olmuştur. Bilgi ve iletişim teknolojilerinden yararlananlar ve bilgiyi yine bilgi üretmede kullanabilenler, daha önce hiç olmadığı kadar güçlenmişlerdir.

Dünyanın en büyük ve en çok kullanılan bilgi ağı sistemi internettir. 200'ün üzerinde ülkenin bağlı olduğu bu sistemde bilim, eğitim, kamu ve özel sektörde çalışan 300 milyon kişi interneti diğer organizasyonlarla yaptıkları işlerdeki bilgi alışverişinde aktif olarak kullanmaktadır. İnternetin en geniş bilgisayar ağı olması etkili şekilde yararlanılabilecek imkanları da beraberinde getirmektedir. Elektronik posta yoluyla haberleşme, bilginin transferi ve paylaşımı, eğlence, alışveriş, sohbet, tartışma ve program transferi gibi etkinlikler internet ile sağlanabilmektedir. İşletmeler için, müşterilerle internet üzerinden işlem yapılması, diğer işletmelerle elektronik veri değişimine dayalı işlemlerin yapılması, pazar ve rakipler hakkında bilgi toplanması, bilginin, müşterilere reklam, satış ve pazarlama faaliyetlerinde aktif dağıtımını gibi pek çok faydası bulunmaktadır. İşletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmesinde bilgi sistemlerinin önemli bir yeri vardır.

Bilgi, iletişim teknolojileri ve internet kullanımında gelişmiş ülkeler ile gelişmekte olanlar arasındaki mevcut farklılığı vurgulamak üzere kullanılan “dijital bölünme” kavramının, küreselleşmeyle birlikte giderek “dijital uçurum” haline dönüştüğü eleştirileri son yıllarda sıkça yankı bulmaktadır. Günümüzde dünya nüfusunun %80'inin en temel haberleşme olanaklarından yoksun olduğu ve Afrika kıtasında yaşayanların sadece %2'sinin telefon hattına sahip buldukları unutulmamalıdır. Başta Afrika ülkeleri olmak üzere, az gelişmiş ülkelerde internet kullanımını halen trajik bir konumdadır.

Teknoloji, bir işin nasıl yapılacağını gösteren teknik bilgi, birikim, beceri ve know-how'dan oluşan bir kavramdır. Teknoloji özellikle uluslararası platformda



rekabet üstünlüğü yaratmada en önemli girdilerden bir tanesi olarak gösterilmektedir. Teknolojinin bu anlamda uluslararası ticaretin konusuna girmesi yani teknoloji transferinin gerçekleşmesi, yabancı bir firma ile lisans anlaşması yapılması veya patent satın alınması yoluyla gerçekleştirilebilmektedir. Dünyadaki değişimin artan boyutları, bilgisayar alt yapısına bağlı sistemlerin ve bilgi teknolojilerinin hızla, yaygın şekilde gelişmesi, bürokratik düzenlemelerin ortadan kalkarak üretim süreçlerinin kolaylaştırılması ve yüksek teknolojinin yaygınlaşması olarak kendini göstermiştir. Özellikle bilgi teknolojilerinin üretim ve servet birikiminin en önemli kaynağı haline gelmesi, bu alandaki Ar-Ge çalışmalarına verilen önemi arttırmıştır.

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler özellikle küresel pazarlara yönelik ürün tasarımında ve üretiminde kullanılmaktadır. Teknoloji alanında yaşanan gelişme, aynı zamanda iş gücünde niteliğin önemini bir kat daha arttırmıştır. Özellikle üretime uygulanan yeni teknolojilerin rakiplere göre işletmeye sağlayacağı göreceli fırsatlar ve rekabet üstünlükleri teknoloji transferi ihtiyacını kuvvetlendirmiştir.

Teknoloji mal ticaretinde önemli bir rol oynamaktadır. Mal ticaretinde özellikle yeni ürünlerin bulunmasında veya mevcutların geliştirilmesinde teknolojik transfer oldukça etkili olmaktadır. Diğer yandan, üretimin daha düşük maliyetle ve kaliteli yapılmasına olanak sağlayarak dış ticareti geliştirici bir etkiye sahiptir.

Özellikle teknoloji transferi gelişmekte olan ülkeler için önemli bir konudur. Gelişmekte olan ülkelerin veya bu gibi ülkelerdeki firmaların özellikle kendi imkanlarına uyarlayabilecekleri teknolojileri transfer etmeleri gerekmektedir. Tüm gelişmiş teknolojilerin alınması yerine ikame edebilecekleri teknolojileri yaratmaları daha rasyonel bir yaklaşım olacaktır. Aynı zamanda, ülkeye uygun içerikli teknoloji transferi de önemlidir çünkü transfer edilen teknoloji işsizliğe de sebep olabilir.

Kurumların kendileri için en uygun teknolojiyi belirledikten sonra yine buna uygun yatırım değerlendirmesi yapmaları gerekmektedir. Fiziksel donanım tespiti, uygun yapısal tasarım, kalite kontrol ve değişen piyasa koşullarına göre uyarlama ve

ayarlar gibi faaliyetlerden oluşan bir yatırım planlaması hazırlamalıdır. Ancak, bu şekilde kullanılan teknolojiden bir rekabet üstünlüğü sağlayabilirler.<sup>31</sup>

### 1.2.6. Yaratıcılık

Genel kaniya göre insanların yaratıcılık yönü doğuştan gelmektedir. Ne var ki zamanla çoğumuz bu dürtüleri bastırmamız gerektiğini öğrenmekteyiz. Yargılama yönümüz kuvvetleniyor, daha dikkatli daha analitik düşünmeye başlıyoruz. Dünya “yaratıcılar” ve yaratıcı olmayanlar” diye ikiye bölünüyor gibi ve çoğu insan kendilerini ikinci kategoriye dâhil ediyor. Aynı zamanda da biliyoruz ki bütün öğretilerde veya sektörlerde başarıya ulaşmak için gerekli olan şey yaratıcılıktır.<sup>32</sup>

İnsan aklı, yaratıcı düşünme kabiliyeti ile daha önce hayal bile edilemeyen tasarı, fikir ve görüşleri kavrama özelliğine sahiptir. Yaratıcılık insan aklının dört ana fonksiyonundan biridir. Bu fonksiyonlar şunlardır.

**Algılama:** İnsanoğlu çevresini beş duyusu yardımı ile algılar. Bu duyu organlarımız aralıksız çalışarak çevremizde olan olayları seçici bir şekilde algılar.

**Sınıflandırma:** Aklımız duyu organlarımızla algıladıklarımızı sınıflara ayırır.

**Değerlendirme:** Bir yargıya varmak için standartları ihtiva eden genellikle niteleyici sınıflandırmalardır.

**Analiz:** Mantığımızı kullanma, belli düşünme şekillerinden birisidir.

Yaratıcılık, mevcut durumda var olmayan yeni fikir ve görüşleri tasavvur edebilme özelliğidir. Akıl, hafızalara kaydedilen duygu, tecrübe ve görüşlerin hammadelerini bir araya getirerek onlarla yepyeni fikirler, görüşler üretir. Diğer bir deyimle akıl "yaratır".

Dâhi, yaratıcılık potansiyeli yüksek olan kişidir. Yaratıcılık özelliği sayesinde akıl, daha önce var olmayan olguları düşünüp ortaya çıkarabilir. İşte bu özelliği

---

<sup>31</sup> Türker, M. ve Okay, E. (2008) Türk Şirketlerinin Küresel Şirket Haline Getirilmesi Yolları. İstanbul: Aykut Basım Yayın. ss. 41-44

<sup>32</sup> Kusbeci, İşletmelerde İnovasyon Yönetimi ve İstanbul İlinde Sektörler Arası Ampirik Bir Çalışma, ss. 15

sayesinde insanoğlu sanat, bilim, iş hayatı ve devamlı olarak değişen kültüründe önemli gelişmeler yapmada başarılı olabilmektedir.<sup>33</sup>

İnovasyon sürekli olmalıdır. İnovasyonun sürekliliğinin sağlanması da inovatif özelliklerin devamlı keşfedilmesini gerektirir. Çünkü inovasyon rekabet ortamında çok çabuk taklit edilebilir. Dolayısıyla yeniliğin devamlılık özelliğinin sağlanması açısından yaratıcı örgüte ve yaratıcı bireylere ihtiyaç vardır. Tesadüfi bulunan yeni fikirler yerine işletmeler yaratıcı iklim sağlayarak planlı bir şekilde yenilik yapmayı teşvik edebilirler.

Yaratıcılık ve inovasyon arasındaki bağlantı ve önemli farklar şöyle sıralanabilir;

- Yaratıcılık çalışanlarla ilgili bir süreçtir, yenilik ise yaratıcı fikirler için örgütün yaptıklarının bir sonucudur.
- Yaratıcılık bir çok fikrin kullanılırsa gerçekleştirilmesi, kullanılmazsa başka fikirlere yol göstermesidir, yenilik ise sadece kullanılacak birkaç fikrin ticarileştirilmesidir.
- Yaratıcılık örgütün sahip olduğu bir özelliktir, yenilik ise örgütün ürettiği ürünlerin sahip olduğu bir özelliktir.<sup>34</sup>

### **1.2.7. Patent**

Patent, en basit şekliyle buluş belgesi olarak ifade edilmektedir. Patent, endüstri alanına uygulanabilen yeni ve tekniğin bilinen durumunu aşmış icat için verilen ve söz konusu buluş üzerindeki hakları koruma altına alan bir belgedir.<sup>35</sup>

İş hayatında “rekabete dayanan istihbarat” ya da “sanayi casusluğu” diye bir gerçeklik bulunmaktadı. “Rekabet istihbaratı”, “karşıt mühendislik” ya da genel adıyla “piyasa araştırması” üzerinde uzmanlaşmış çok sayıda şirket piyasada boy göstermektedir. Bu iş kolları, küçük işletmeler hakkındaki her şeyi –işletme planı,

---

<sup>33</sup> avuşoğlu, Küresel Rekabet Ortamında rgtlerde Yaratıcılık Kültürü ve Yaratıcılık Yönetimine İlişkin Tutumların Değerlendirilmesi (Okullarda Araştırma), ss. 33

<sup>34</sup> ifi, İş Ortamının Yaratıcılık Performansına Etkisi: Mutfak alışanları zerine Bir Uygulama, ss. 30

<sup>35</sup> Küsbeci, İşletmelerde İnovasyon Yönetimi ve İstanbul İlinde Sektörler Arası Ampirik Bir alışma, ss. 21

teknolojisi, personeli, her şeyiyle- ortaya çıkarmak için varolmuşlardır. Bu araştırma şirketleri genellikle kanuna uygun davranırlar. Zaten, birçok şirket hakkında, gözlemleyerek, haklarında sorular sorarak ve dinleyerek kolaylıkla bilgi edindikleri için, kanun dışı bir eylemde bulunmaya ihtiyaçları da yoktur. Bunlardan dürüst çalışmayan bazıları, farklı şirketleri tanımak, etkisiz hale getirmek ya da piyasadaki konumunu yok etmek için çalışmaktadır.

Yapılabilecek tek şey patent almaktır. Eğer ortaya çıkartılan buluşa, bir keşfe yada bir fikre patent alınamıyorsa, bunun “ticari sır” haline getirilmesi ve gizli tutulması önerilmektedir. Coca Cola firmasının Coca Cola formülü yüz yıllık ticari bir sırdır. Rakipleri, Beefeater firmasına ait orijinal cinin benzerinin yapmak için on yıllarca bir çok başarısız girişimde bulunmuşlardır ama Beefeater cininin reçetesi kilit altındadır ve anahtarı da İngiltere’de bilinmeyen bir zindanda saklıdır.

Eğer bir şey fir firma için bir değer ifade ediyorsa, rakipleri için de değerlidir. Bu nedenle keşiflerin ve icatların patent altına alınması, tüm markaların ve sloganların tescilli marka haline getirilmesi önerilmektedir.

Unutulmamalıdır ki, tescilli marka, çoğu zaman paha biçilemeyecek değerli bir entelektüel servettir. The Coca Cola Company, 1900’lü yılların başlarında, (artık RC Cola ve Pepsi-Cola’nın da kullandığı) cola sözcüğünün kullanım haklarını kaybetti; fakat diğer markasını asla yitirmedi. Şirket, içsel entelektüel değerlerini elliden fazla avukattan oluşan bir birim ile garanti altına almıştır. Coke, şirketin son derece güçlü şekilde korunan tescilli bir markasıdır. Kendine özgü yeşil rengi ve biçimiyle, klasik Coca-Cola şişesi patent yasalarıyla korunmaktadır.<sup>36</sup>

### **1.2.8. Yayılma**

“Yeni pazarlama bileşenlerinin hedef tüketici tarafından kabulü, pazarlama yöneticisi için birçok malda tek başına bir amaç değildir. Pazarlama bileşenlerinin hedef tüketiciler arasında yayılması da gerekir. Bu ise, her hedef tüketicinin bu bileşenleri kabulü yanında, bunları tekrar satın alması ve izleyicileri için olumlu bir referans (danışma) grubu veya fikir lideri olmaları ile gerçekleşebilecektir. Sosyo-

---

<sup>36</sup> Fox, J. J. (2006) Küçük İşlerle Büyük Para Kazanmanın Yolları. İstanbul: Nokta Kitap Yayınları. ss. 93-95

ekonomik bir sistem içerisindeki hedef tüketiciler, sadece yeni pazarlama bileşenlerinin etkisi altında değil, sosyokültürel, yeni pazarlama bileşenlerinin yayılmasında veya hedef tüketicilere “bulaşmasında”, nispeten olumlu ve olumsuz bir rol oynamaktadırlar. Olumlu bir bulaşma hali, yeniliğin yayılmasını ‘salgın’ hale getirebilir. Yeniliğin yayılmasında kabulden farklı olarak tekrar satın alma ve zaman kavramları sisteme dâhil olmaktadır. Tekrar satın alma ve zaman öğeleri, kabul sonrası marka seçimini, marka bağlılığını; pazarlama yöneticisi açısından sosyal sistem içerisinde toplam hedef pazardaki her bir tüketiciye ilişkin yeni pazarlama bileşenlerinin kabulü ve tekrar satın alma davranışlarının bütünleştirilmesi konusunu karşımıza çıkarmaktadır. Tekrar satın alma konusu ise, bir bütün olarak yayılma sorunu çerçevesinde ele alınabilir. Tüketicilerin yoğun tüketimleri ve satın alma frekansları arttıkça yayılma nispeti de artabilecektir. Yayılma konusu ele alındığında, davranışsal ve ayrıntılı kişisel süreçlerden, işletme açısından makro seviyedeki sorunlara geçilmektedir”.<sup>37</sup>

### **1.2.9. Taklit**

Taklit kavramı, sözlük anlamıyla, “belli bir örneğe benzemeye veya benzetmeye çalışmaktır. Taklit; belli bir örneğe benzemeye veya benzetmeye çalışma; benzetilerek yapılmış şey, imitasyon demektir. O halde bir şeyin taklidi, o şeyin orijinaline ne kadar benzerse benzesin, o şeyin sahtesidir. Taklit ürün ise, bir nesnenin veya maddi bir varlığın bilinçli bir insan eylemiyle meydana getirilen benzeri, yani kopyasıdır. Ticari alanda “taklit” veya “taklitçilik” ihtiyaçların karşılanmasına matuf nesnelere ait kopyalarının insanların asıl nesne ile sahtesi arasındaki farkı anlamalarına imkân vermeyecek şekilde üretilmesi eylemidir. Taklit ürünü dış görünüşü itibarıyla, orijinal bir ürüne benzetilen ürün, yani “sahte ürün” olarak adlandırmak yanlış olmaz. Taklitçilikte esas olan dış görünüşüdür. O halde, uluslararası ticari faaliyetlerde taklit ürün kavramı denildiğinde daha çok, bir ürünün tanıtılmasına yarayan ambalaj ve marka gibi unsurlarının başka bir ürünün üzerine konulması ile elde edilen maldır.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> Kusbeci, a.g.e. ss. 23

<sup>38</sup> Gülez, Üç Kuşak Kadın Tüketicilerin Lüks Marka Taklitlerini Satın Alma Tutumları, ss. 25

### 1.3. İnovasyon Çeşitleri

İnovasyon çeşitleri teknolojik anlamda değişip yeni ürün ve yeni süreçlerin ortaya çıkmasının aşamaları olarak ve ürün ve süreçlerin hedef pazarına istenilen şekilde ve ölçüde ulaşmasının sağlanması çabalarının birer göstergeleridirler. 2. Dünya Savaşından sonra inovatif yöndeki çalışmalar hız kazanmıştır. Bu devirden itibaren inovasyon çeşitleri inovasyon sürecine paralel olarak eş zamanlı bir şekilde ortaya çıkmaya başlamıştır.<sup>39</sup>

İnovasyon türlerini sınıflandırmak açısından literatürde kesin bir görüş birliğine varılamamıştır. Bununla beraber yazarlar tarafından önerilen inovasyon sınıflandırmalarının ortak özelliği; içeriğe göre, içerdiği farklılığın büyüklüğüne göre ve inovasyonu gerçekleştirenlere göre yapılmış olmalarıdır.<sup>40</sup> Kaynaklarda da inovasyon çeşitleriyle ilgili farklı sınıflandırmalar yapılmaktadır. Burada da genel kabul görmüş çeşitler ortaya koymaya çalışılmıştır.

Avrupa Birliği ve OECD ülkeleri tarafından temel kabul edilen Oslo Manual Kılavuzunda, önceki yıllarda “teknolojik ürün ve süreç inovasyonları” ile “örgütsel inovasyon” olmak üzere iki ayrı kategoriye ayrılan inovasyonlar, 2005 yılındaki kılavuzda dört farklı başlık altında değerlendirilmiş, “ürün inovasyonları”, “süreç inovasyonları”, “pazarlama inovasyonları” ve “örgütsel inovasyonlar” şeklinde sınıflandırma yapılmıştır.<sup>41</sup> Kaynaklarda inovasyon çeşitlerine ait başkaca ayrımlar yapılmış olsada genel kabul görmüş bu 4 inovasyon çeşidi anlatılacaktır.

#### 1.3.1. Ürün İnovasyonu

Ürün inovasyonu yeni veya ürünün özellikleri yahut kullanılma amacıyla ilişkili olarak önemli ölçüde geliştirilmiş ürün veya hizmetin ifadesidir.<sup>42</sup> Bir başka tanımla mevcut üründe değişiklikler yapmak ya da yeni bir ürün ortaya konarak pazarlanmasıdır. Genellikle yeni ürün ve hizmet olarak görülür. Ürün inovasyonunda tamamen yeni bilgi ve teknolojilerin kullanılması şartı yoktur. Mevcut bilgi ve teknolojilerin de dönüştürülmesiyle yenilik sağlanabilir.

<sup>39</sup> Yelda Erden, *Kamu Ar-Ge Destekleri ve Yenilik Modelleri: Ar-Ge Politikalarının Meşrulaştırılması İçin Hangi Yenilik Modeli Seçilmeli?*, Ekonomi Bilimleri Dergisi, Cilt 1, Sayı 2, 2009, ss. 30

<sup>40</sup> Kaplan, a.g.e., ss. 9

<sup>41</sup> Adıgüzel, a.g.e., ss. 28

<sup>42</sup> Yavuz, a.g.e., ss 146

İşletmeler tarafından ortaya konulan yeni ürünler, daha öncekilerden belirgin şekilde farklılaşmış olmalıdır. Bunun en güzel örneğini veri depolama sistemlerinde görebilmekteyiz. Bir zamanlar disketlerde taşınabilen sınırlı bilgiler bugün çok daha fazla ölçülerde ama küçük taşınabilir belleklere sığdırılabilmektedirler.

**Tablo 3: Ürün İnovasyonu**

İnovasyon Türleri	Örnek
Ürün İnovasyonu	Sylvan Goldman → Market arabası
<i>Yeni veya geliştirilmiş ürünler</i>	3M → Post-It, Scotch Brite (Micro fiber mutfak bezi) Sony → TV, Renkli Video Kaydedici, Walkman, PlayStation Vestel → 2Box (Hem uydu alıcısı hem DVD) Colin's (Eroğlu A.Ş.) → İki tarafı da giyilebilen kot ürünler DYO → Akıllı Boya (Nanoteknoloji ile üretilmiş boya)

**Kaynak:** M.Murat Gürel, İstanbul Büyükşehir Belediyesi Şirketlerinde İnovasyon Algısı Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, 2010, ss. 11

İnovasyonla özdeşleşmiş firmaların başında Sony gelmektedir. Sony şirketi 1946 yılında bir radyo tamir şirketi olarak kurulmuştur. 1950 yılına gelindiğinde ise artık üretim faaliyetleri göstermeye başlamış ve ileriki yıllarda gelişmiş radyo, televizyon, video gibi bir çok ilke imza atmıştır. 1979 yılına gelindiğinde Sony firması walkman ı geliştirerek çok önemli bir yeniliğe imza atmıştır. Benzer manada CD li walkman, minidisc ve dvd gibi pek çok oynatıcı geliştiren Sony firması bu manada en çok inovasyon gerçekleştiren şirkettir denilebilir. Burada ürünlerin ticari değer kazandıkları göz ardı edilmemelidir.

Ürün inovasyonu iyi yapıldığı takdirde ve müşterilerden de ilgi görmesi halinde olumlu sonuçlar verir. Ama yeni ürün geliştirme amacı işletmeler için pek çok risklerin de göğüslenmesi anlamına gelmektedir. Günümüzde çok fazla çeşitlilikte ürün bulunmaktadır.

Müşterilerin gerçek anlamda mevcut halde ve gelecekte ihtiyaçlarına karşılık gelecek ürünler peşinde arayışta olmak ve aynı zamanda müşterilere, ihtiyaç duyduklarını istemeyi öğretmek gerekmektedir.<sup>43</sup>

Marketlerin raflarına bakıldığında bunun tabii örneklerini rahatlıkla görülebilmektedir. Birbirinin yerine ikame edilebilecek bir çok ürün raflarda yan yana durmaktadır. Bu açıdan bakıldığında çok fazla ürün olduğunu rahatlıkla görebilmekteyiz. Hal böyle olunca da bu kadar fazla ürünün arasından bir tanesinin seçilebilmesi oldukça zor bir durumdur. Bu çerçevede sunulan ürün ya da hizmet eğer farklı özellikler sergileyemiyorsa rakipleri içinde fark edilemez. Dolayısıyla farklı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Çünkü tüketiciler için alınabilirlik bu farklılıkların fark edilmeleriyle gerçekleşebilecektir.<sup>44</sup>

Ürün inovasyonlarının riskli ve pahalı olmasına rağmen bazen düşük başarı oranlarıyla karşılaşılabilmektedir. Ürün inovasyonlarının başarıyla sonuçlanabilmesi için yapılan Ar-Ge faaliyetleri oldukça önemli yer tutmasına rağmen bu aşamadaki fikirlerin yalnızca %14'ünün ürün geliştirme sürecinde başarıya ulaştığı görülmektedir. Günümüzün hızlı iş dünyasında, hayatta kalabilen firmaların arkasındaki en kritik unsurun “gerçekten yeni olan ürünler” olduğu yadsınamaz bir gerçektir.<sup>45</sup>

### **1.3.2. Süreç İnovasyonu**

Süreç inovasyonu adı verilen süreç üretim faaliyetleri ve teslimat işlemleriyle alakalıdır. Bundan dolayı bu süreçlerdeki maliyetlerin azaltılması konularıyla ilgilidir. Bunun en güzel örneği Pegasus firmasının uçak biletlerinde sağladığı ücret politikasıdır.

Süreç inovasyonunda ilgililenen konulardan diğerleri de donanım ve yazılımla ilgilidir. Çünkü bu süreçlerde gerçekleştirilebilecek maliyet düşürmeleri müşteriler açısından fiyatlara yansıtacağından bir ivme kazanılmasına sebebiyet verecektir.

---

<sup>43</sup> Fox, J. J. (2004). Sihirbaz Satıcı Olmaya Giden Yol. (2. Baskı) İstanbul: Nokta Yayıncılık. ss. 10

<sup>44</sup> Çeliktaş, a.g.e., ss 14-15

<sup>45</sup> Gürel, a.g.e. ss. 14



**Tablo 4: Süreç İnovasyonu**

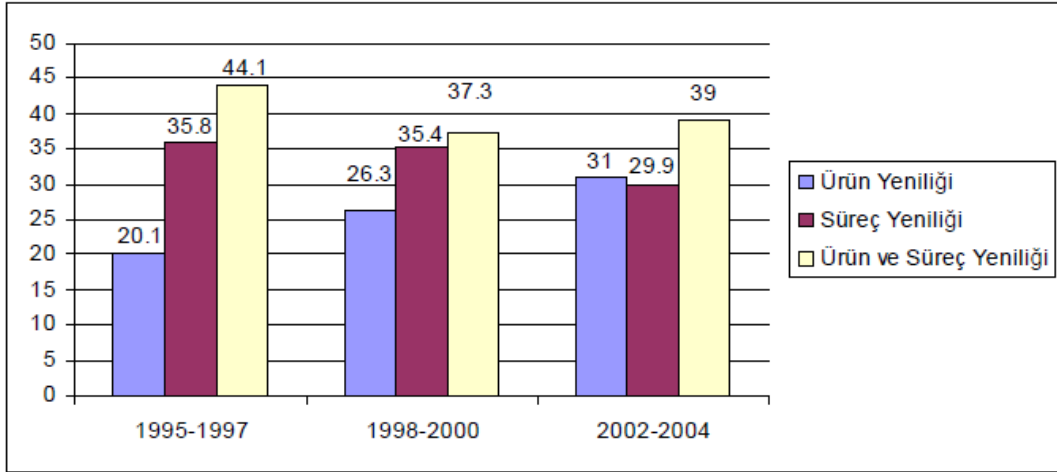
İnovasyon Türleri	Örnek
Süreç İnovasyonu <i>Yeni veya geliştirilmiş bir üretim yöntemi</i>	Toyota→Tam Zamanında Üretim Sistemi (JIT) WallMart→ Ürün Gruplarının Stok yönetimini Vendorler üzerinden kurmak. Uğur Dershaneleri→Etkin Öğrenme Ve Takip Sistemi Kargo Firmaları→GPS üzerinden araç takibi

**Kaynak:** M.Murat Gürel, İstanbul Büyükşehir Belediyesi Şirketlerinde İnovasyon Algısı Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, 2010, ss. 11

Süreç inovasyonlarının, bir bütün olarak ürün değil de ürünün geliştirilmesi veya ilk defa oluşturulmasına ilişkin gerçekleştirilmesi gereken adımların bütünü, inovatif davranışı ifade ettikleri ileri sürülebilir. Geleneksel ham petrol arıtma yerine konserve gibi yenilenebilir işletme kaynaklarından otomotiv yakıtı üretmek için yeni üretim yolları geliştirmesi süreç inovasyonu örneği olarak gösterilebilir.<sup>46</sup>

Süreç inovasyonunda ya farklı ya da yeni bir üretim veya dağıtım yöntemi geliştirilmesi söz konusudur. Bunların yanında mevcut yöntemlerinde daha efektif hale getirilmesi söz konusudur. Bu çerçevede aşağıdaki şekilde teknolojik manada yeniliklerin imalat sanayindeki yansımaları gösterilmektedir.

<sup>46</sup> Yavuz, a.g.e., ss 146



#### Şekil 4: Teknolojik Yenilik Çeşitlerine Göre İmalat Sanayindeki Yenilikler

**Kaynak:** Hasan Çelikaş, İnovasyon Yönetimi: Çukurova Bölgesinde Faliyet Gösteren Şirketlerde İnovasyon Uygulamalarının Tespitine Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, 2008, ss. 19

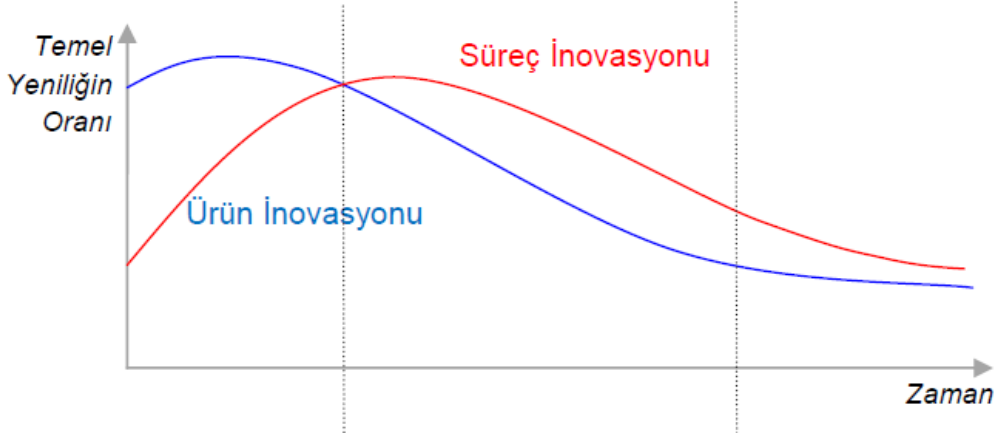
Süreç yeniliğine ilişkin tanımlarda kavramın içeriği hakkında tam bir fikir birliği yoktur. Bir işletmede “Tam Zamanında Üretim” (TZÜ) sisteminin uygulamaya konması gibi radikal ya da bir makinenin hızını artırmak amacıyla değişikliğe gidilmesi gibi basit iyileştirmeler süreç inovasyonu içerisinde değerlendirilebilmektedir.<sup>47</sup>

Süreç inovasyonunda belli kalitedeki ürünlerin daha düşük maliyetlerde üretilmesi ve bu üretimin gerçekleştirilmesi sürecini ifade etmektedir. Bir zamanlar Henry Ford, otomobiller için üretim hattı geliştirmişti. Dönemine göre büyük bir yenilikti bu. Bu sayede şirket rakiplerinden yarışta bir adım öne geçip çok kar etmiştir. Elde ettiği kar ile birlikte Henry Ford’un yaptığı yenilik, inovasyona dönüşmüştür.<sup>48</sup>

Ürün ve süreç inovasyonu arasındaki dinamik ilişkiyi ve inovasyonun oranını göstermesi açısından literatürde sıkça kullanılan (Abernathy ve Utterback tarafından geliştirilen) AU modeli Şekil 4’te sunulmaktadır.

<sup>47</sup> Gürel, a.g.e. ss. 15

<sup>48</sup> Kaplan, a.g.e., ss. 16



**Şekil 5: Uzun Dönemde Ürün ve Süreç İnovasyonu Arasındaki İlişki**

**Kaynak:** M.Murat Gürel, İstanbul Büyükşehir Belediyesi Şirketlerinde İnovasyon Algısı Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, 2010, ss. 16

### 1.3.3. Pazarlama İnovasyonu

Pazarlama inovasyonu ürün tasarımından tanıtımına, fiyatlandırmasına, konumlandırılmasına kadar birçok faktörle etkileşim halindedir. Pazarlama inovasyonu satışların arttırılması için müşteri beklentilerine cevap vermeye çalışır. Ayrıca yeni pazarlar bulup daha geniş ölçekte ürün ve hizmetlerin tanıtımını yapmaya çalışır.

Pazarlama inovasyonunda ürünün kullanım özellikleri değiştirilmez. Ürünün tasarımıyla, görünüşüyle ilgili değişiklikler yapılır. En güzel örnekleri mobilya ve araba sektöründe görülmektedir.

Pazarlama inovasyonunda üç aşamadan bahsedilebilir. Bunlar keşfetme, geliştirme ve dağıtımdır. İlk aşamada önemli olan hedef kitlenin sorunlarının doğru bir şekilde ortaya konulmasıdır. Bu yolla hedef kitleye ne tür şeyler sunulabileceği araştırılmaktadır. Geliştirme safhasında sorunlar karşısında faydalı ve işe yarar çözümler üretilmektedir. Dağıtım aşamasında da dağıtım faaliyetinin bir süreç

olduğu ve devamlılığı olduğu bu yüzden de bu sürekliliğin sağlanmasına yönelik çalışmaların yapılmasına yönelik faaliyetleri içerir.<sup>49</sup>

**Tablo 5: Pazarlama İnovasyonu**

İnovasyon Türleri	Örnek
Pazarlama İnovasyonu <i>Yeni satış teknikleri, yeni fiyatlandırmalar, yeni ambalajlar vb.</i>	Amazon.com→ Müşteri profilini tanıyıp ürün önerme. Bahçıvan Gıda→ Dilimlenmiş beyaz peynir Yapı Kredi Sigorta→ YK şubelerinde Sigorta günleri düzenleyerek şubeler arasında prim yarışmaları düzenlemek. Tariş→ Zeytinyağı ambalaj ve çeşitliliği

**Kaynak:** M.Murat Gürel, İstanbul Büyükşehir Belediyesi Şirketlerinde İnovasyon Algısı Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, 2010, ss. 11

Satın alma süreci boyunca olası müşterilerle gelişecek etkileşimi farklılaştırmaya odaklanır. Bunun anlamı müşteri-satıcı ilişkisinin geleneksellikten kurtarılması ve nihayet inovatif bir yol veya yöntem geliştirilmesidir.<sup>50</sup>

Pazarlama inovasyonu için verilebilecek en güzel örneklerden bir tanesi yemek sepetidir. İnternet üzerinde sipariş verilerek hizmet veren bu sitede her ildeki yemek işletmeleri üye olmak suretiyle müşterilere ulaşmaya çalışırlar. Her hangi bir ilde yaşayan birisi yemek siparişi vermek için girdiği internet sitesinden bu işlemi gerçekleştirebilmektedir. İnternet sitesine kayıtlarını yaptırmış olan yemek işletmeleri beğenilen ve seçilen yemeklere ait siparişleri internet üzerinden almak suretiyle gereğini sağlarlar. Bu şekilde yemek satışı yapan işletmeler için pazarlama inovasyonundan bahsedilebilir. Ve internette faaliyet göstermeyen işletmelere göre bir adım öne geçerek rekabette avantaj elde ederler. İnternet sitesi için de hizmet inovasyonundan bahsedilebilir.<sup>51</sup>

Rekabet açısından büyük önem arz eden imaj pazarlama inovasyonu için önemli bir yer tutar. Yeni pazarlara girme ve pazar payını artırma açısından oldukça

<sup>49</sup> Çelikaş, a.g.e., ss. 17

<sup>50</sup> Yavuz, a.g.e., ss 146

<sup>51</sup> Çelikaş, a.g.e., ss. 18

bu nokta oldukça önemlidir.<sup>52</sup> Cep telefonu firmaları bu yolla yeni pazarlar elde etmeye çalışırlar.

Rekabete konu olan şey bazen ürün ve hizmetin kendisinin dışında müşterilerin bunlara ulaşmasını sağlayan tamamlayıcı ve destekleyici sistemlerdir. Nice şirketler var ki ürettikleri ürün, kalite ve içerik olarak rakiplerinden hiç ayrılmasa da sağladıkları tamamlayıcı hizmetler, müşterileri için çok büyük bir değer ifade edebilir ve bu şirketler pazarda ciddi başarılarla ulaşabilir.<sup>53</sup>

Müşteri tutumları değiştiğinde, mevcut ürünler teknolojinin gerisinde kaldığında ya da tüketicilerin kendilerine ilişkin yerleşik algılamasından uzaklaştığında, dikkatli olunmalıdır. Bu dönemlerde yeniden konumlandırma bir zorunluluk haline gelir.

Örneğin bugünün bilgisayar piyasası “telif” yazılımdan “açık” yazılıma doğru değişmiştir. Adını ve kazancını telif yazılıma borçlu olan IBM, müşteri tutumlarındaki bu değişikliğe ayak uydurmak için kendini yeniden konumlandırmak zorundadır. Oysa yapmadığı şey tam da budur, çünkü şirket Microsoft’un “açık” Windows yazılımına karşı “telif” OS/2’yi piyasaya sürmeye devam etmektedir.

Bir şirketin bütün bu kararları alması kolay değildir. Ama doğru zamanda doğru kararları almamak, bir şirketin geleceği açısından çok kötü sonuçlar doğurabilir.

Bugünün aşırı rekabet ortamında, yalnızca kendi şirketini güncelleştirmek değil, rakiplerini çok yakından takip edip onlar hakkında bilgi sahibi olmak da giderek büyük önem kazanmaktadır. Şirketler gelecek yüzyıla yönelirken, yöneticilerin, değişime ayak uyduran, değişime öncülük eden firmaların aldığı türden kararları alma cesareti olmalıdır. Bu cesareti göstermezlerse, sonuçlarına katlanacaklardır.<sup>54</sup>

---

<sup>52</sup> Gürel, a.g.e., ss. 17

<sup>53</sup> Emre, C. (2014) Yerli Malı Stratejiyle Dünyaya Kafa Tutmak. İstanbul: Optimist Yayınları. ss. 63

<sup>54</sup> Trout, J. (2006) Yeni Konumlandırma. İstanbul: Optimist Yayınları. ss. 62-63

Her girişimci, yönetici, uzman “konumlandırma” adı verilen beceride ustalaşmalıdır. Bu (a) kitlenin ne istediğini ve (b) müşterisinin ve sektördeki diğer uzmanların gözünde, işletmenin saygın bir konuma gelmesi için gerekenleri anlamak demektir. Sektörde iyi konumlanmamak –her kariyer veya rolde olduğu gibi- geride kalmak anlamına gelir. Bu nedenle doğru kitleye seslenildiğinden emin olunması gerekir.<sup>55</sup>

#### **1.3.4. Örgütsel İnovasyon**

Örgütsel inovasyon, işletmenin ticari faaliyetlerinde ve örgüt yapısındaki yeni uygulamalarıdır. Örgütsel inovasyonda amaç, kırtasiye maliyetlerini düşürmek ve iç müşteri memnuniyetini arttırmaktır. Bu sayede hem çalışan performansı hem de işletme performansı artırılmış olacaktır.

İşletmeler işyerleriyle alakalı organizasyonlarındaki pratik çözümlerini yeni yöntemler eliyle yürütür. Örgütsel inovasyon yönetsel maliyetlerin ve işlemlerin maliyetlerini düşürmek suretiyle işletmenin verimliliğini arttırmayı amaçlar. İş tatmininin sağlanmasıyla maliyetlerin azaltılması şirketler açısından emeğin karşılığında verimlilik anlamında bir artış yaşanmasını sağlamaktadır. Bu sebeple örgütsel inovasyon için dış kaynak kullanımı, şirket evlilikleri gibi yöntemlerle farklı işletmelerle birlikte yeni tarzda yönetimler gerçekleştirilmesi söz konusudur.<sup>56</sup>

Organizasyonel inovasyonlar, daha çoğunlukla maddi ve beşeri kaynakların en uygun şekilde bir araya getirilmesini sağlayacak yeni ve farklı yapılanmaları ifade eder. Organizasyonel inovasyonlar, mutlaka stratejik kararlara ve dolayısıyla üst yönetime dayansa da, aynı zamanda ilgili bütün paydaşların katkı ve desteğini katılımcı bir yönetsel anlayışı da gerektirir.<sup>57</sup>

Örgütlerdeki inovasyonlar bir işin işletme faaliyetleri açısından kendi içinde sorumluluklar çerçevesinde paylaşılması, karar mekanizmasını herkesi içine alacak şekilde olmasına yönelik olarak yürütülen faaliyetlerin birleştirilmesini ifade etmektedir. İşyeri organizasyonundaki örgütsel inovasyona bir örnek, firma

---

<sup>55</sup> Burchard, B. (2011) Fark Yaratan Milyoner. İstanbul: Martı Yayınları. ss. 209-210

<sup>56</sup> Kaplan, a.g.e., ss. 16

<sup>57</sup> Yavuz, a.g.e., ss 147

çalışanlarına karar almada daha fazla özerklik veren ve onları fikirleriyle katkıda bulunmaya cesaretlendiren bir örgütsel modelin ilk kez gerçekleştirilmesidir.<sup>58</sup>

Pratik hayatta şirketler, patronun yaptığını yapar. İnsanlar ilhamı, fikirleri, örneği patrondan alır. Patron, niteliği ve standartları belirler. Zamanla bölüm, ofis, dükkan, atölye, fabrika ve şirket patronun yaptığını yapmaya başlar. Eğer patron her zaman geç kalıyorsa, dakiklik bir zorunluluk olmaktan çıkar. Eğer patron her zaman toplantıdaysa, her zaman herkes toplantıda olur. Eğer müşterileri ziyaret ediyorsa, müşteriler önemli olur. Eğer patron yenilikçi ve yaratıcıysa, şirket fırsatları araştırır.<sup>59</sup>

Hedefler, hizmetler ya da teslim tarihleri belirlemek önemlidir ama fikirler de önemlidir; eğer ekipteki sorumluluk sahibi kişiler fikirlere katkı yapabileceklerini ve süreçlerin sahibi olduklarını hissedersen, kendilerini işe vermek için güçlü bir biçimde motive olacaklar ve bu hedeflere çok daha etkin bir şekilde ve zamanında ulaşacaklardır.<sup>60</sup>

### **1.3.5. İş Modeli İnovasyonu**

Rekabet avantajı oluşturacak inovasyonun seçiminde iş modelinin doğasını değiştirmek ya da mevcut iş modelini, değişen çevresel koşullar içerisinde daha çalışır hale getirmek olarak ifade edilebilir. İş modelini değerlendirirken bir bütün halinde tasarlanmanın yanında, iş modeline etki edebilecek dış faktörleri de tek tek değerlendirmek gerekir. İyi bir inovasyon sağlam temellere oturmalıdır.

İş modeli inovasyonu işletmenin, sektörün, kişinin mevcut modelin en az bir unsuru üzerinde performans, karlılık işlevselliği arttıran yeni değişikliklere gitmesidir. İş modeli inovasyonu sonuç itibarıyla şirketler, müşteriler ve toplum için değer oluşturmakla ilgilidir. Eskimiş modellerin yerine yenisini getirmektir.<sup>61</sup>

---

<sup>58</sup> Adıgüzel, a.g.e., ss. 39

<sup>59</sup> Fox, J. J. (2006). Büyük Patron Olmaya Giden Yol. İstanbul: Nokta Kitap Yayınları. ss. 19

<sup>60</sup> Bloch, S. ve Whiteley, P. (2007) Kusursuz Liderlik. İstanbul: Optimist Yayınları. ss. 160

<sup>61</sup> Ayyıldız, Bilgi ve İnovasyon Yönetimi Bağlamında Yayıncılık Endüstrisinde İş Modeli İnovasyonu, ss. 23

### 1.3.6. Radikal (Kökten) ve Kademeli (Artımsal) İnovasyon

Radikal İnovasyon, ‘müşteri ve endüstri için yeni olan’, tüketici davranışlarında önemli değişikliklere yol açan ‘tamamen yeni ürün, hizmet ve yöntemlerin’ yoğun olarak geliştirilmesiyle oluşturulan inovasyonlardır. Genel olarak endüstrideki işletmelerin dışında, nadir olarak, girişimci bireyler ya da örgütler tarafından gerçekleştirilen ve bir endüstriyi değiştiren veya meydana getiren inovasyonlardır.

Radikal inovasyonların en önemli özelliği hem tamamen yeni hem de oldukça yüksek oranlarda riskli olmasıdır. Bu nedenle yüksek oranda riskli ve büyük araştırma maliyetleri getirdiklerinden radikal inovasyon kararları verilirken işletmelerin oldukça dikkatli davranmaları gerekmektedir. Buna karşılık sektörde ilk olmanın avantajıyla radikal inovasyon sonucunda elde edilecek başarının getirisi de yüksek olacaktır.

Kademeli (artımsal) inovasyon ise, mevcut ürün, hizmet, yöntem ve iş yapış yöntemlerindeki küçük çaplı değişim ve gelişim hatta daha çok iyileştirme faaliyetlerinin sürdürülmesiyle kendini göstermektedir. İnovasyonların çoğu; firmaya özel, firmanın sahip olduğu yetenek ve öğrenmeye aynı zamanda geçmiş tecrübelerle dayanan mevcut inovasyonlar üzerindeki adımsal iyileştirmeleri bu tür inovasyonlardır.

Bir ürünün, ürün hayat döngüsünün ilk dönemlerini oluşturan yayılma ve benimsenme aşaması radikal inovasyonlar olarak adlandırılırken, ileri aşamaları kademeli inovasyonların yapılacağı alanı oluşturur. Kademeli inovasyonlar ancak pazarda radikal ürünler olarak nitelenebilecek ürünlerin benimsenmesi ve yayılmasından sonraki aşamalarda gerçekleşebilir. Örneğin kredi kartı radikal (kökten) bir inovasyon iken kredi kartına chip eklenmesi, işlemlerin ve diğer bilgilerin bu chip üzerinde tutuluyor olması kademeli (artımsal) bir inovasyondur.<sup>62</sup>

---

<sup>62</sup> Gümüş, S., Dayal, M. ve Bilim, H. G. G. (2014). İnovasyonu Oluşturan İşletmelerin Yaşam Döngüleri. İstanbul: Hiperlink Yayınları. ss. 44-43



**Tablo 6: Radikal İnovasyon ile Kademeli İnovasyon Arasındaki Farklar**

<b>RADİKAL İNOVASYON</b>	<b>KADEMELİ İNOVASYON</b>
Başlıca ürün ve süreç buluşlarıdır.	Sürekli yapılan ürün ve süreç iyileştirmeleridir.
Bir endüstriyi değiştirir ya da meydana getirir.	Endüstride işletmenin rekabet konumunu korumasını sağlarlar.
Genel olarak endüstrideki işletmelerin dışında gelişirler.	Genel olarak endüstrideki işletmeler tarafından geliştirilirler.
Nadir olarak gerçekleşirler..	Nispeten olağan gelişmelerdir.
Genellikle küçük girişimci işletmeler tarafından gerçekleştirilir ve endüstriye girmeleri için fırsatlar sunar.	Endüstrideki mevcut işletmelerin iş görme yeteneklerinin geliştirilmesini sağlarlar.

## İkinci Bölüm

### 2. İNOVASYON YÖNETİMİ

İnovasyon yönetimi işletmeler için hem iç hem de dış çevrelerindeki farklılıklara ve dönüşümlere adapte olabilmek karmaşık düzenin kontrol altına alınmasına çalışılmak olarak adlandırılabilir. İnovasyon kelimesini yalnız kullandığımızda her ne kadar bir süreç ifade edilmiş olsa da inovasyon yönetiminden bahsedildiğinde ise sürecin yönetsel manada kontrolü anlamını içermektedir.

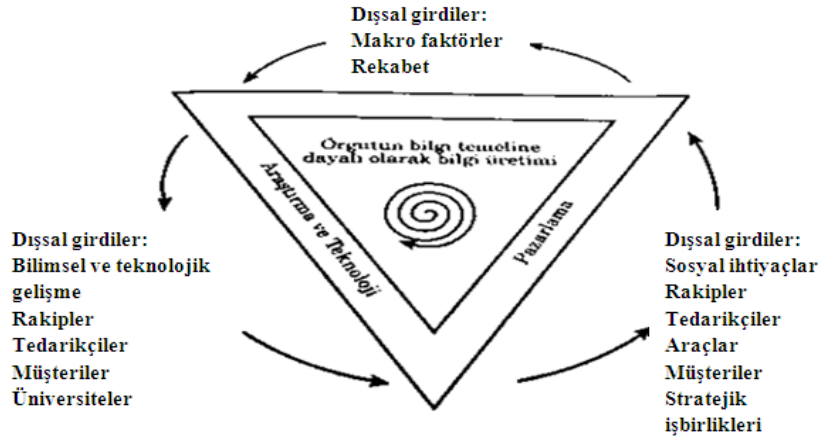
İnovasyon yönetimi işletme için teknoloji iş süreci ve insanlar arasındaki ilişkiler bakımından teşvik edici rolü ile yönetilmeleri anlamına gelmektedir. Bunu sağlamak bir takım becerilere sahip olmakla gerçekleştirilebilecektir. İşletmeler açısından ileriye yönelik bir bakış açısına sahip olmak, pazarın seyrini bilmek, öngörüle bulunmak bir beceriyi gerektirmektedir. Bu beceri de işletmenin riskleri fark edip yönetebilme yetenekleriyle işletme içi işbirliği ile ve diğer kuruluşlarla birlikte sağlanabilecektir.<sup>63</sup>

İnovasyon yönetim süreci başlangıcından günümüze kadar içinde bulunduğu sosyal ve bireysel çevrenin etkisiyle sürekli gelişim içindedir. İnovasyon sürecinin geliştiği dönemlere göre yeni nesil inovasyon yönetim yaklaşımları ortaya çıkmıştır.<sup>64</sup>

---

<sup>63</sup> Adıgüzel, a.g.e., ss. 53

<sup>64</sup> Gürel, a.g.e., ss. 23



**Şekil 6: İnovasyon Yönetim Çerçevesi**

**Kaynak:** Büşra Adıgüzel, İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi: Steve Jobs Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, 2012, ss. 54

**Tablo 7: İnovasyon Yönetiminin Evrimi**

Nesil	Süreç	Önem Verilen Yön	Diğer Özellikler
I. Teknolojinin İtmesi	Basit, doğrusal, sıralı	Ar-Ge	Pazar, ne üretilirse onu alacaktır.
II. İhtiyacın Çekmesi	Basit, doğrusal, sıralı	Pazarlama	Pazar yenilik fikirlerinin kaynağıdır.
III. Dengeli Model	Geri bildirim destekli sıralı	Ar-Ge ve Pazarlama entegrasyonu	Geliştirmede hem itme ve çekme modellerinin kullanılması, süreçte ARGE ve pazarlamanın gücünü dengelemiştir
IV. Entegre Model	Entegre takımlarla paralel geliştirme	Ar-GE ve diğer operasyonlar arasında işbirliği	Tedarikçi ve müşterilerle güçlü bağlar ve ortak girişimlerden yararlanılması
V. Sistemlerin Entegrasyonu ve Ağ Modeli	Tamamen entegre, paralel geliştirme	Hızlı geliştirme ve örgüt esnekliği	Ürünlerin tedarikçilerle ortak geliştirilmesi, ARGE ve pazarlamanın işbirliğine dayanan yerleşimi, fiyat dışı faktörler.

**Kaynak:** M.Murat Gürel, İstanbul Büyükşehir Belediyesi Şirketlerinde İnovasyon Algısı Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, 2010, ss. 26

## 2.1. İnovasyonun Gerekliği ve Önemi

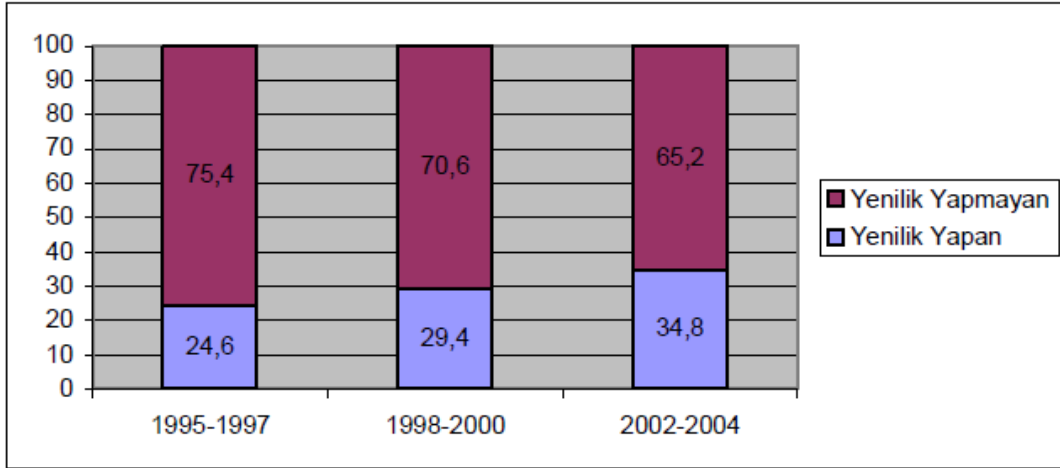
Günümüzde yaşanan rekabet iş ortamlarını kalıcı bir şekilde ve devam ettirilebilir büyüme için inovasyon gereklidir. Önceleri rekabette avantaj sağlamak

için kalite ve maliyet avantajlarının elde edilebilmesi geçici olarak bir rahatlama sağlamaktadır. Fakat ürün ve hizmetlerin kalıcılığı malumdur ki yoktur. bundan dolayı da önemli olan şey inovasyonu sürekli bir şekilde yapabilmektir.<sup>65</sup>

İnovasyon, hem günümüz ulusal ekonomileri hem de işletmeler için vazgeçilmezdir. İnovasyon ulusal ve bölgesel ekonomiler için sürdürülebilir ekonomik büyümenin, toplumlar için sosyal kalkınma ve refah düzeyinin işletmeler ve büyük ekonomiler için önemli hale gelmiştir.<sup>66</sup>

Yenilik gelişmenin vazgeçilmez kavram olmasından hesapla ilk çağlardan beri insanlık bu sürecin içindedir. Günümüzdeki bilimsel çalışmaların sağlamış olduğu gelişmeler birbirlerini itmektedir. Bir dönem kullanılan at arabaları daha sonra yerini arabaya terk etmiştir.<sup>67</sup>

Avrupa da çoğunlukla inovatif ürün ve hizmetlerden etkilendiklerini açıklamaktadırlar. Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde yenilik kabiliyeti rekabetin vazgeçilmezi olmuştur. Şekil 6 incelendiğinde ülkemizde teknolojik yenilik yapmayan işletme oranının yenilik yapan işletme oranına göre daha yüksek olduğu görülmektedir.<sup>68</sup>



**Şekil 7: Teknolojik Yenilik Yapma Oranları**

<sup>65</sup> Kaplan, a.g.e., ss. 36

<sup>66</sup> Adıgüzel, a.g.e., ss. 45

<sup>67</sup> Çeliktaş, a.g.e., ss. 8

<sup>68</sup> Çeliktaş, a.g.e., ss. 9

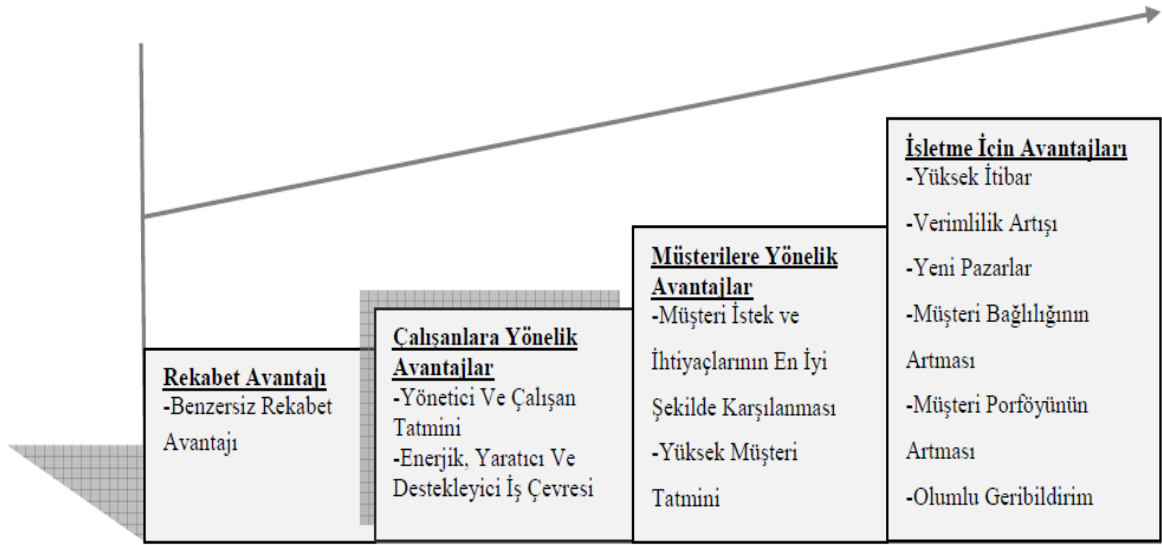
**Kaynak:** Hasan Çelikaş, İnovasyon Yönetimi: Çukurova Bölgesinde Faliyet Gösteren Şirketlerde İnovasyon Uygulamalarının Tespitine Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, 2008, ss. 9

*“İnovasyonun işletmeler için olumlu sonuçlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;”<sup>69</sup>*

- *Rekabet üstünlüğü sağlama,*
- *Maliyetlerde düşüş sağlama,*
- *Verimlilik artışı,*
- *Pazar payının artması,*
- *Karlılık artışı,*
- *Hammadde kullanımında etkinliğin sağlanması,*
- *Kalite artışı,*
- *Bilginin ekonomik bir değere dönüşmesi,*
- *Yeni pazarlar oluşturma,*
- *Ürün hattının ve karmasının genişletilmesi,*
- *Müşteri tatmininin maksimize edilmesi,*
- *Yeni pazarlara girişte kolaylık sağlama,*
- *Üretimde, tedarik ve pazarlama da esneklik sağlama,*
- *Ürün ve hizmetlerin üretim sürelerinin kısalması ve firelerin*
- *minimizasyonunun sağlanması,*
- *Çalışma şartlarının iyileştirilmesi,*
- *Müşteri, tedarikçi ve aracılarla iletişimin geliştirilerek bilgi paylaşımının sağlanmasıdır.*

---

<sup>69</sup> Adıgüzel, a.g.e., ss. 46



**Şekil 8: İnovasyonun Gücü**

**Kaynak:** Büşra Adıgüzel, İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi: Steve Jobs Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, 2012, ss. 47

## 2.2. İnovasyon Stratejileri

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçerken bilginin dolaşım hızı öğrenme sürecinin kısılmasını sağlamaktadır. Bu sayede inovasyonların gerçekleştirilebilmesinde bir çok uygun şartlar ortaya çıkmaya başlamıştır. Bilginin akışkanlığı ve pazarın genişlemesi rekabete neden olmaktadır. Günümüzde işletmelerin ayakta kalması için ve başarılı olmaları için tek yol vardır, o da yenilik yapmaktır.<sup>70</sup>

### 2.2.1. Saldırgan Strateji

Bu stratejiye göre yenilikler rakiplere göre daha önce bulunup piyasaya sunulmalıdır. Pazarda hakimiyet buna bağlıdır. Yalnız bu sistem pazarda hakimiyeti sağlayabileceği gibi bir takım riskleri de içermektedir. Çünkü yeni imkanlardan bir

<sup>70</sup> Adıgüzel, a.g.e., ss. 68

an önce yararlanılması daha önce kullanılabilirliğinin olmadığından bazı durumlarda sürpriz sonuçlar da doğurabilir.<sup>71</sup>

### **2.2.2. Savunmacı Strateji**

Pazarda ilk olmanın ağır riskine katlanmak yerine saldırgan stratejiyi izleyen ilk yenilikçilerin hataları ve açtıkları pazardan yararlanmak isteyen, aynı zamanda teknik değişimin de gerisinde kalmak istemeyen yenilikçilerin izlediği strateji türüdür. Savunmacı stratejiyi benimseyen işletmeler, saldırgan stratejiyi benimsemiş işletmeler gibi Ar-Ge faaliyetleri yapmaktadır. Fakat Ar-Ge faaliyetleri; lideri izleyen, sorunları çözmeye yönelik ve uygulamalara dönük çalışmalardır. Pazarda ilk olan işletmelerin ürünlerinin incelenerek yeni çalışmalarla eksikliklerinin giderilerek ya da farklılaştırılarak üretim çalışmalarına yönelik uygulamaların yapıldığı bu Ar-Ge faaliyetleri daha az maliyete ve riske sahiptir. Bu stratejiyi uygulayan işletmelerin pazardaki yeni ürünlere alternatif olabilecek bir ürünle karşılık verebilmesini sağlayacak güçlü bir teknolojik altyapıya sahip olmaları gerekmektedir.<sup>72</sup>

### **2.2.3. Taklitçi Strateji**

Taklitçi işletmeler, yenilikçi firmayı izleyen ve düşük iş gücü, malzeme, enerji ve yatırım maliyetleriyle çalışmayı yeğleyen, Ar-Ge'ye fazla kaynak ayırmayan işletmelerdir. İnovasyon faaliyetlerine kaynak ayırmaktan çok lider işletmenin ürünlerinden lisans vb. yollarla yararlanmayı esas alan bir stratejidir. Bu stratejinin uygulanmasında maliyet üstünlüğünün elde bulundurulması önemlidir.<sup>73</sup>

### **2.2.4. Geleneksel Strateji**

Bilimsel çalışmalardan ziyade mesleki yeteneklere dayanan bir stratejidir. Pazarın değişim talebi olmaması ya da rekabetin değişime zorlamaması durumunda değişikliğe gidilmez. Yapılan değişiklikler ise teknolojiden ziyade modasal anlamındaki tasarım değişikliklerinden ibarettir. Bununla birlikte bu tür işletmeler geleneksel yetenekleri ile yüksek talepler alabilirler. Fakat teknolojik inovasyonların

---

<sup>71</sup> Edip Örucü, Recep Kılıç, Abdullah Savaş, *KOBİ'lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama*, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt 12, Sayı 1, 2011, ss. 63

<sup>72</sup> Adıgüzel, a.g.e., ss. 70

<sup>73</sup> Adıgüzel, a.g.e., ss. 71

yüksek olduğu ve teknoloji bağımlı endüstrilerde yaşamaları oldukça zordur. Diğer işletmelerin yaptıkları inovasyonların etkisiyle endüstrilerinde zamanla dışlanırlar.<sup>74</sup>

### **2.3. İnovasyon ve Performans**

İşletmelerde uygulanan çeşitli inovasyonlar; ürün, süreç, pazarlama, organizasyonel performans göstergeleriyle ölçülebilecek işletmenin performansına doğrudan etki ederler ve işletme performansını birkaç açıdan geliştirebilirler. İnovasyonların işletme performansına etkisi satışlardan, pazar payı ve üretimin karlılığına ve verimliliğe kadar geniş bir alanda olabilir.<sup>75</sup>

İnovatif düşüncelerin personel motivasyonuna olan etkileri de düşünüldüğünde, motive olan personel verimli çalışacak ve işletmeye katkısı fazla olacaktır. Bu durum hem kamu, hem de özel sektörde yer alan tüm işletmeler için geçerlidir.<sup>76</sup>

---

<sup>74</sup> Adıgüzel, a.g.e., ss. 73

<sup>75</sup> Yavuz, a.g.e., ss 151

<sup>76</sup> Yılmaz, F. *Kamu Kurum ve Kuruluşlarında İçsel Motivasyon Düzeyinin İş Tatminine Etkileri Üzerine Bir Araştırma: Örnek Olay Radyo ve Televüzyon Üst Kurulu*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, 2008, ss. 89



## Üçüncü Bölüm

### 3. KAMU'DA İNOVASYON ve PTT ÖRNEĞİ

1930'lu yıllardan itibaren gittikçe önem kazanan inovasyon kavramı günümüzde kalkınma açısından bir itici güçtür. Bu kadar önemli olmasından dolayı tanımlanmasında, tekniklerin geliştirilmesinde ve uygulamada pek çok çalışma yapılmaktadır. Bu yapılan çalışmalar ülkelerin inovasyon konusundaki performanslarını artış, ekonomik ve toplumsal kalkınmada önemli rol oynamaktadır.

#### 3.1. Kamu ve İnovasyon

Dünya çapında yaşanan rekabet ülkeleri ve toplumları yeni arayışlara sürüklemektedir. Rekabette öne geçmek için, siyasal, sosyal ve ekonomik açıdan sürdürülebilirliği sağlamak işletmeler açısından en önemli hedeflerden biri haline gelmiştir. Türkiye'de bu doğrultuda yeni stratejiler geliştirmektedir. Türkiye'nin "Vizyon '2023" stratejileri bu doğrultuda hazırlanan projelerin en önemlisidir.<sup>77</sup>

Türkiye'de 2003 yılında kabul edilen "5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu"yla yönetim anlayışında yeni bir döneme girilmiştir. Buna göre kamu sektöründe stratejik yönetim ön plana alınmış ve performansa dayalı çalışma prensibi benimsenmiştir. Kamu sektörünün esnek ve aynı zamanda etkili bir yapıya kavuşturulmak istenmesiyle kamuda inovasyona dayalı bir kurum kültüründen bahsedilmeye başlanmıştır.<sup>78</sup>

Örneğin Maliye Bakanlığı 2008-2012 Stratejik Planında misyonunu;

*"Ekonomik ve sosyal hedeflere ulaşmak amacıyla iyi yönetim ilkeleri gözetilerek maliye politikalarının hazırlanmasına katkı sağlamak, belirlenen maliye politikalarını uygulamak, uygulamayı takip etmek ve denetlemek"; Vizyonu "Hızlı ve kaliteli hizmet sunan, saydam, hesap verebilir, öncü bir Maliye Bakanlığı"*

<sup>77</sup> Ali Soylu, "AB 2020" ve "Vizyon 2023" Stratejilerinde İnovasyon Hedeflerinin Karşılaştırılması, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 2, Sayı 14, 2011, ss. 105

<sup>78</sup> Ahmet Kesik, Kamuda İnovasyon, T.C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Strateji Bülteni, Sayı 7, 2008, ss. 5

şeklinde belirlenmiştir. Bu haliyle Maliye Bakanlığı'nın inovasyon anlayışı vatandaş odaklı ve iyi yönetim prensiplerine dayalı olarak hızlı ve kaliteli hizmet sunmaya dayandırıldığı görülmektedir.<sup>79</sup>

Kamu idareleri inovasyon sayesinde ihtiyaçların karşılanması, işletmelerin diğer kuruluşlarla birlikte ortak projeler geliştirerek karşılanması için gerekenler yapılmalıdır.<sup>80</sup>

### **3.1.1. Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye**

Günümüzde kitle iletişim araçlarının hızlı bir şekilde gelişmesiyle ekonomik, siyasi ve kültürel alanlarda yaşanan küreselleşme en üst seviyelere çıkarak kamu yönetimine yeni yükümlülükler getirmiştir. Bu durum kamu yönetiminde iyileştirme ve düzenleme çalışmalarının yapılmasını zorunlu hale getirmiştir.

Gelişen pazar alanlarıyla birlikte, kamu mal ve hizmetlerinde rekabet stratejileri kalite kontrol felsefesinden Toplam Kalite Yönetimi (TKY) felsefesine yönelim olmuştur. Günümüz koşullarına uyum sağlayabilmek için küresel değerlere göre strateji geliştirmek elzem hale gelmiştir. Temel politikalar kamu yönetiminde kalitenin ön planda tutulması gerekliliğini ortaya koymuştur. Dolayısıyla modernleşme için dönüşüm şarttır.

TKY, ilkeleri Türk Kamu Yönetimi açısından büyük önem arz etmektedir. TKY, verimsizlik, iletişim bozukluğu, motivasyon eksikliği, sistemin tıkanmışlığı, gelişmeleri ve yenilikleri uyarlayamama, kişisel yararların toplum yararına tercih edilmesi, insanı bir araç olarak görme gibi sorunlara çözüm olabilecek bir felsefedir.<sup>81</sup>

### **3.1.2. Vizyon 2023 ve İnovasyon**

OECD ve Avrupa Birliğinin ortaklaşa hazırladığı Oslo Kılavuzu'nda inovasyon kavramı ayrıntılı biçimde tanımlanmıştır. Buradaki tanımlamaya göre inovasyon;

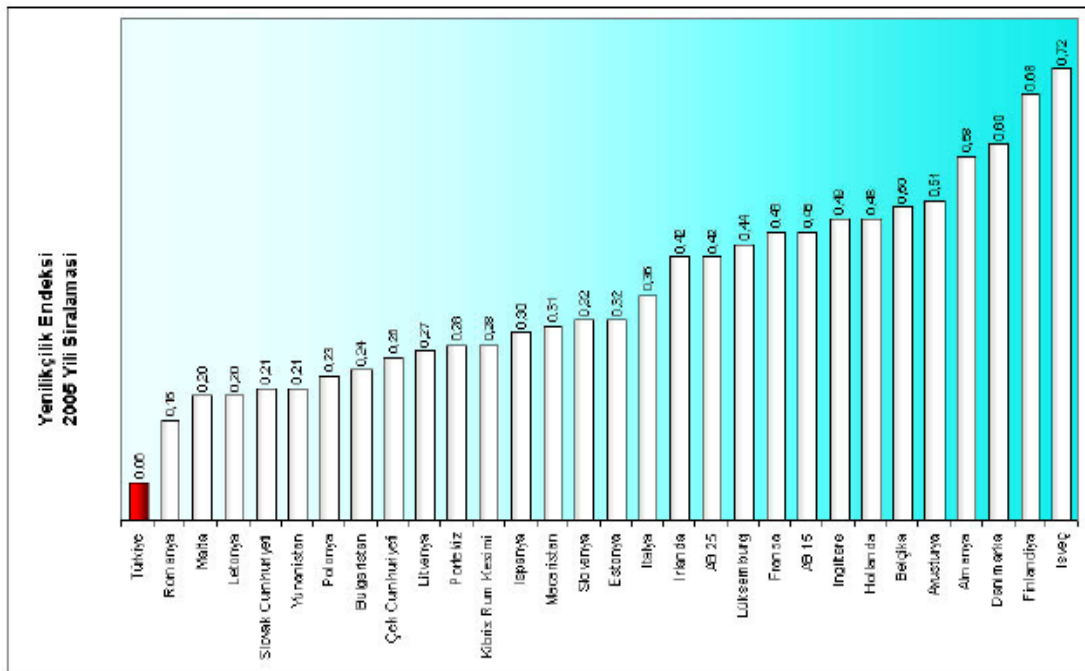
<sup>79</sup> Nazmi Zarifi Gürkan, *Kamuda İnovasyon Projesi: Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Pilot Uygulama Örneği*, T.C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Strateji Bülteni, Sayı 7, 2008, ss. 14

<sup>80</sup> Şirin Elçi, İhsan Karataylı, Selçuk Karaata, *Bölgesel İnovasyon Merkezleri: Türkiye İçin Bir Model Önerisi*, Tüsiad, İstanbul, 2008., ss. 114

<sup>81</sup> Ekici, a.g.e., ss. 69

“işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya) hizmet veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi veya yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir.”<sup>82</sup>

Aşağıdaki şekilde de ülkemizin inovasyon alanında gerilerde olduğu görülmektedir.



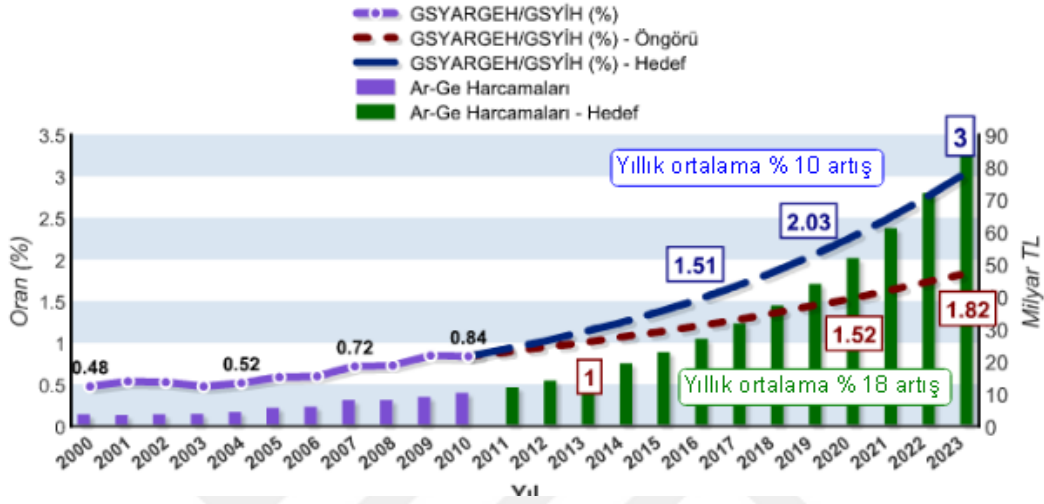
**Şekil 9: Dünya’da İnovasyon Endeksi 2005 Yılı Sıralaması**

**Kaynak:** Şerife Göker, Şirketlerde İnovasyon Stratejisinin Önemi ve Türkiye’nin İnovasyon Kapasitesinin Analizi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, 2009, ss. 71

“Vizyon 2023” stratejisinde de inovasyon kavramı temel referans olarak Oslo Kılavuzu’ndaki yaklaşımı temel almaktadır. Bu doğrultuda Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu 2005 yılında aldığı bir kararla Oslo Kılavuzu’nun TÜBİTAK tarafından tercüme edilmesini sağlamıştır. Bu çalışmanın amacı olarak inovasyon, yenilik faaliyetleri, yenilikçi firma gibi temel yenilik kavramlarını sistematik biçimde

<sup>82</sup> Soylu, a.g.e., ss. 107

tanımlayan Oslo Kılavuzu'nun Türkiye'de yaygın bir dil ve kavram birliği sağlayarak bütüncül ve sağlıklı bir bilim ve teknoloji politikası yürütebilmesi ve uluslararası karşılaştırmaların sağlıklı bir şekilde yapılabilmesine alt yapı hazırlamak gösterilmiştir.<sup>83</sup>



**Şekil 10: 2023 Yılı Ar-Ge Yoğunluğu ve Ar-Ge Harcaması Hedef ve Öngörülleri**

**Kaynak:** Tübitak, Ulusal Yenilik Sistemi 2023 Yılı Hedefleri, 2011, [http://www.tubitak.gov.tr/tubitak\\_content\\_files/BTYPD/BTYK/btyk23/2011\\_101.pdf](http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/BTYPD/BTYK/btyk23/2011_101.pdf), 19/02/2014

### 3.1.3. Türkiye'de İnovasyon ve Türk Telekom

Ülkemizde inovasyondan bahsedince akla en gelen en güzel örneklerden bir tanesi hiç kuşku yok ki Türk Telekom'dur. Zira son yıllarda yaptığı atılımlarla Türkiye'nin en değerli markalarından biri haline dönüşen Türk Telekom bu başarısını sergilediği ciddi kabuk değişimine bağlıdır. Hem yönetsel anlamda hem yapısal anlamda hem de ürünler noktasında yapılan yeniliklerle birlikte kar marjını arttıran Türk Telekom Türkiye'de değişimin gerekliliğini ve getirilerini ortaya koymak bakımından en güzel örneklerden bir tanesidir. Ürünler bakımından yapılan doğru tercihler yardımıyla ürünlerinde yenilikler sağlayan Türk Telekom faaliyet gösterdiği alanlarda başarılı bir seyir göstermektedir. Bu alanlar arasında sabit hat, mobil iletişim ve internette yapılan yenilikler sayılabilir.

<sup>83</sup> Müfit Akyos, *Sürekli Yenilikçilik (İnovasyon) için Teknolojik Yetenek Değerlendirmesi*, <http://www.inovasyon.org/getfile.asp?file=MA.TYD.pdf>, 19.02.2014

### **3.1.3.1. Sabit Hat Alanında**

Türk Telekom'un özelleştirilmesini müteakip mobil iletişimde yaşanan gelişmeler neticesinde bu alanın daralacağı ve şirketin ciddi zararlara uğrayacağı görüşü hakimdi. Fakat Türk Telekom şirketi alan sabit hat müşterilerine çeşitli tarifeler ve kampanyalar vasıtasıyla elinde tutmaya çalışırken ek hizmetleri ile karlılığını sürdürmeye çalışmıştır. Örneğin 2007 ile 2008 yılları arasında toplam 700.000 sabit hat müşterisi kaybeden Türk Telekom şirketi aynı dönemde karını 300 milyon TL kadar arttırmıştır. Bu karın arka planında yapılan yeniliklerin sağladığı geri dönüşüm yatmaktadır.<sup>84</sup>

### **3.1.3.2. Mobil İletişim Alanında**

Mobil iletişimin hızla yayılıyor olması ve sabit hattın kullanım alanını daraltması açısından tehdit edici bir yönü olmakla beraber swot matrisi çerçevesinde aynı zamanda doğru adımlar atılması durumunda bir fırsatta olabilirdi.

Bu itibarla 2006 yılında Avea'nın yaklaşık hisselerinin %40'ını alan Türk Telekom şirketi faaliyet gösterdiği alanda bir yenilik gerçekleştirerek bu alanda yatırım yapma kararı almıştır. Ve 2008 yılında toplamda yaklaşık 480 milyon gelir elde etmiştir. 2008 yılı sonunda numara değiştirilmeden hat değiştirmeye imkan tanınmasıyla da Avea ile 500.000'ne yakın yeni müşteri kazanmışlardır.<sup>85</sup>

Bu kazançta göstermiştir ki kendini yenilemek doğru zamanda gerçekleştirilen adımlarla beraber sektörde başarının kazanılmasına yardımcı olmaktadır.

### **3.1.3.3. İnternet Alanında**

İnternet sektörünün hızlı gelişme trendi göstermesi sebebiyle Türk Telekom şirketi bu sektörün önemini ve büyüklüğünü doğru zamanda tespit ederek, kendi bünyesinde ama işi yalnızca internet olan TTNNet şirketini kurmuştur. Böylece alana yönelik daha derinlemesine ve hedef saptırmaksızın faaliyet gösteren TTNNet şirketi sayesinde hızlı bir şekilde abone çalışmaları yapılmaktadır. Bu faaliyetlerle beraber

---

<sup>84</sup> Ünlü, S., *Türkiye'ye Gelen Doğrudan Yabancı Yatırımlar ve Türk Telekom Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, 2009, s. 82

<sup>85</sup> Ünlü, a.g.e., s. 79

karlılığını arttırırken tutundurma faaliyetleri çerçevesinde de çalışmalar yapmaktadır. İnternetle birlikte verilen tablet uygulamaları ya da diğer bilgisayarlarla desteklenen kampanyalar, öğrencilere yönelik siteler ve benzeri yenilikler yardımıyla Pazar payını genişletmektedir.<sup>86</sup>

### 3.2. PTT Örneği

Stratejik anlamda inovasyon yönetimi sadece teknolojik anlamda bir iyileşme ve yeni ürünler geliştirme veya dış kaynak kullanımı ile kurulan iş birliği yerine işin kendisini bir bütü olarak değerlendirmektedir.<sup>87</sup>

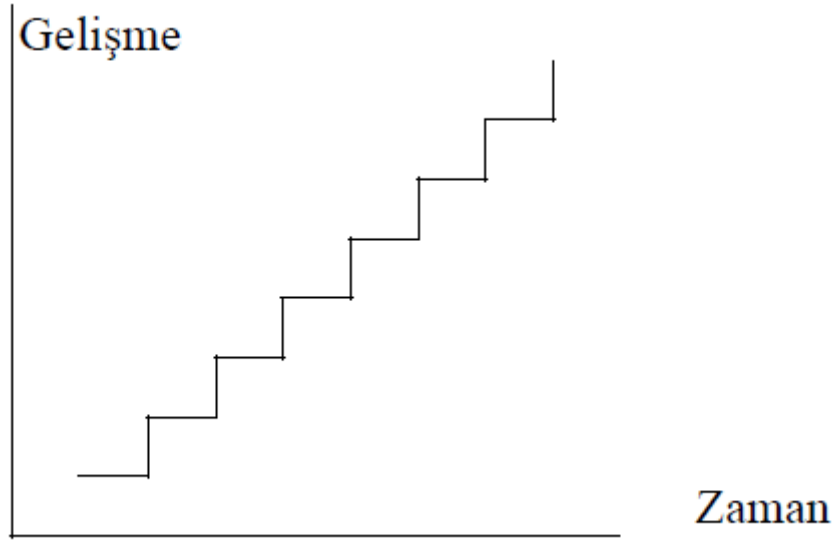
Gittikçe bilinçlenen müşterilerin beklentilerini karşılamak için işletmeler sürekli gelişmek zorundadırlar. Temel felsefesi kalite kontrol, TZÜ, sıfır hata gibi kavramlara dayanan, üst seviyede ürün ve hizmet sunma mantığı benimsenen sürekli iyileştirmeye “Kaizen” denmektedir. Kaizen kelimesi Japonca’da değişim manasına gelen kai ve iyi anlamına gelen zen kelimelerinin birleşmesiyle meydana gelmiştir.<sup>88</sup>

---

<sup>86</sup> Güney, M., Türkiye’de Özelleştirme Çalışmaları ve Türk Telekom A.Ş.’nin Özelleştirilmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, 2003, s. 86

<sup>87</sup> Zümrüt Ecevit Satı, Özlem Işık, *Inovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik Inovasyon*, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 9, Sayı 2, 2011, ss. 554

<sup>88</sup> Kenan Mehmet Ekici, *Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği Konusunda Üst Yönetimin Bakış Açısı ve PTT Genel Müdürlüğü Üzerinde Ampirik Bir Çalışma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, 2006, ss. 31



**Şekil 11: Kaizen Yaklaşımı**

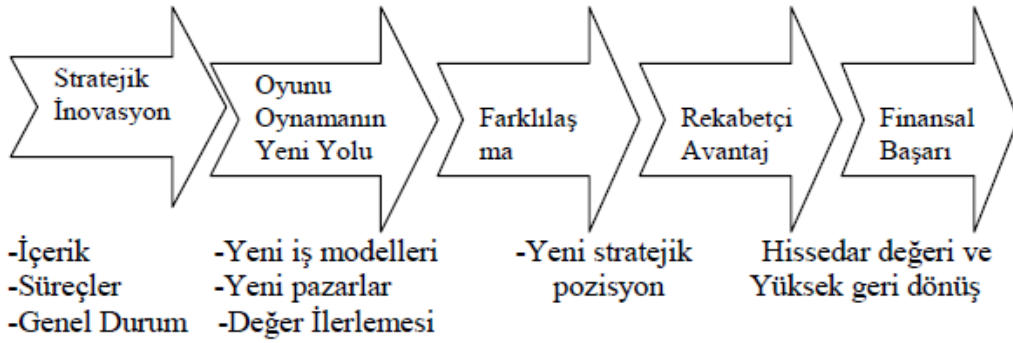
**Kaynak:** Kenan Mehmet Ekici, Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği Konusunda Üst Yönetimin Bakış Açısı ve PTT Genel Müdürlüğü Üzerinde Ampirik Bir Çalışma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, 2006, ss. 32

Ülkemizin önemli kuruluşlarından biri olan PTT’de vizyon ve misyonu çerçevesince öncü kuruluş olmayı hedeflemektedir. Bu itibarla sistemini baştan aşağı yenileyen PTT, inovasyon çerçevesinde TKY’ni esas almıştır. Zaman içinde Kaizen felsefesinin günümüz şartlarına daha uyarlanmış halleriyle PTT daha modern bir görünüme sahip olmuştur. Aşağıdaki şekilde kaizen ile inovasyon arasındaki farklılıklar ortaya konulmuştur.

Yenileştirme (İnovasyon)	Kaizen (İyileştirme)
- Yaratıcılık	- Uyarlamacılık
- Bireysellik	- Takım çalışması ile sistemi geliştirme
- Uzmanlaşmada merkezilik	- Genelleştirmede merkezilik
- Büyük hamlelere dikkati verme	- Detaylara dikkati verme
- Teknoloji merkezli	- İnsan merkezli
- Bilgide kapalı ve mülkiyetçi	- Bilgide açık ve paylaşımcı
- Görevde özgün (bireysel)	- Görevde iletişim içinde topluca uzmanlık
- Yeni teknolojileri aramaya yöneltme	- Mevcut teknoloji üzerine yoğunlaşma
- Üyeler arası tek yönlü iletişim	- Organizasyon içi karşılıklı iletişim
- Sınırlı bilgi akışı	- Ortaklaşa yararlanılabilen bilgi akışı

### Şekil 12: İnovasyon ile Kaizen Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

**Kaynak:** Kenan Mehmet Ekici, Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği Konusunda Üst Yönetimin Bakış Açısı ve PTT Genel Müdürlüğü Üzerinde Ampirik Bir Çalışma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, 2006, ss. 32



### Şekil 13: Stratejik İnovasyonun Yönü ve Sonuçları

**Kaynak:** Zümrüt Ecevit Satı, Özlem Işık, İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 9, Sayı 2, 2011, ss. 554

#### 3.2.1. PTT'nin Tarihi

İlk posta teşkilatı Tanzimat Fermanı ile posta ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla 23 Ekim 1840 yılında kurulmuştur. 1871 yılında da Posta ve Telgraf Nezareti'ne dönüştürülmüştür. Cumhuriyetin ilk yıllarında İç İşleri Bakanlığı'na



bağlı olarak çalışan PTT, 1939 yılında Ulaştırma Bakanlığı'na bağlanmıştır. 1984 yılında çıkarılan bir kanun hükmünde kararname ile Kamu İktisadi Kuruluşu statüsüne geçmiştir. 23/05/2013 tarihinde de 6475 sayılı Posta Hizmetleri Kanunu ve 28655 sayılı Resmi Gazetede de yayınlanarak yeni bir statüye geçilmiştir.<sup>89</sup>

### 3.2.2. PTT'de Misyon ve Vizyon Kavramları

Kamu yönetiminde TKY temelli yeniden yapılanma çalışmalarının gerçekleştirilebilmesi için ilk önce bir misyon ve vizyon tanımı yapılmalıdır. Felsefi bir yaklaşım ve bir yaşam biçimi olan TKY anlayışının benimsenmesi ve uygulanması için önce organizasyonun tüm çalışanlarının zihni süreçlerinde değişiklik ve yeni bir anlayış meydana getirmek gerekir; yani değişim önce insanların beyninde oluşur, daha sonra eylemlerine yansır. Bu zihni değişimin dayandığı temel de misyon ve vizyon tanımıdır.<sup>90</sup>

Bu çerçevede daha modern yönetim anlayışı çerçevesince PTT'nin misyonu Posta, PTTBank ve Lojistik alanlarında; tecrübesi, teknolojisi, Türkiye çapında yaygınlaşmış hizmet ağı ile ekonomik, hızlı, güvenli ve kaliteli hizmet sunmaktır. Vizyonu ise Posta, PTTBank ve Lojistik alanlarında yetkin personel ile etkin hizmet sunan öncü kuruluş olmaktır.<sup>91</sup>

### 3.2.3. PTT ve A.Ş.

PTT, 2012 yılı sektör raporunda belirtildiği üzere ilgili kanunda belirtildiği şekliyle anonim şirket olup faaliyetlerine bu doğrultuda devam etmektedir;

*6475 Sayılı Posta Hizmetleri Kanunu ve 7201 sayılı Tebligat Kanununda belirtilen esaslar çerçevesinde faaliyet göstermektedir. 6475 sayılı Posta Hizmetleri Kanunu 23/05/2013 tarihli ve 28655 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. PTT, bu Kanun ve 6102 sayılı Kanunun bu Kanuna aykırı olmayan hükümlerine göre Kalkınma Bakanlığının görüşü ve Hazine Müsteşarlığının bağlı olduğu Bakanın uygun görüşü alınarak hazırlanan esas sözleşmesinin Genel Kurul tarafından*

<sup>89</sup> PTT, *Faaliyet Raporu*, 2012, [http://www.ptt.gov.tr/index.dyn?wapp=statistics\\_tr&open=1](http://www.ptt.gov.tr/index.dyn?wapp=statistics_tr&open=1), 20/02/2014, ss. 20

<sup>90</sup> Ekici, a.g.e., ss. 90

<sup>91</sup> PTT, *Faaliyet Raporu*, ss. 18

*onaylanmasını müteakip yapılan tescil ve ilan ile Anonim Şirket olmuştur’’<sup>92</sup>*

### **3.2.4. PTT ve Kalite Yönetim Sistemi**

*“PTT, hizmet kalitesini artırmanın yanı sıra bürokratik işleyişindeki iş ve işlemlerinde kaliteyi artırmak ve tescil ettirmek amacıyla yaptığı çalışmalar sonucu 2005 yılında TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi (KYS) Belgesi” almıştır.<sup>93</sup>*

Merkez bazında alınan KYS belgesinin, taşra teşkilatlarınca da alınması için çalışmalar yapılmaktadır. Hedef ise bütün taşra teşkilatlarında aynı standardı yakalamaktır.

### **3.2.5. Yeniliklerden Örnekler**

PTT özellikle 2000’li yıllardan sonra birçok yeni proje geliştirmiştir. Bunlardan bazılarını aktarmaya çalışacağız.

#### **3.2.5.1. Birleşik Posta Hizmeti (Hybrid Mail)**

Bu sistemde dijital şekilde hazırlanan hesap ekstrelerinin ve benzeri diğer evrakların dijital ortamda verileri alınmak suretiyle baskıları yapıp alıcılarının adreslerine yollanmaktadır. Bütünüyle otomasyon sistemi kullanılmaktadır. Bu sistem için İstanbul, Ankara, Mersin, Erzurum ve İzmir de baskı merkezi kurulmuştur. 2010 yılında faaliyete geçilmiştir.<sup>94</sup>

#### **3.2.5.2. HGS**

Hızlı geçiş sistemi sayesinde PTT ve Karayolları Genel Müdürlüğü arasında ücretli yollarla ilgili olarak gişelerde kuyruk oluşmasını engellemek geçişleri kolaylaştırmak hedeflenmiştir. Bu sistemin işletilmesi yetkisi münhasıran PTT’ye verilmiştir. Proje kapsamında kurulum ve test çalışmaları tamamlanarak, HGS tüm Türkiye’de otoyol ve köprülerde devreye alınmıştır.

---

<sup>92</sup> PTT, *Dünyada ve Türkiye’de Posta Hizmetlerine İlişkin Sektör Raporu*, 2012, [http://www.ptt.gov.tr/index.snet?wapp=sectoralReports\\_tr&open=2](http://www.ptt.gov.tr/index.snet?wapp=sectoralReports_tr&open=2), 20/02/2014, ss. 8

<sup>93</sup> PTT, *Faaliyet Raporu*, ss. 22

<sup>94</sup> PTT, *Faaliyet Raporu*, ss. 34

HGS projesi kapsamında HGS etiket ve kartları satış ve dolun işlemleri PTT işyerlerinden, anlaşmalı Bankalardan, anlaşmalı GSM operatörlerinden ve benzin istasyonlarından yapılmakta olup tüm Pttmatiklerden de HGS dolun işlemleri gerçekleştirilmektedir.<sup>95</sup>

### **3.2.5.3. Otomatik Ayırım Sistemi**

PTT'nin tekelinde olan mektup postasının kabulünden teslimine kadar geçen süreçte, en çok zaman ve iş gücü ayırım işlemleri sırasında harcanmaktadır. Ayırımı geçen sürenin kısaltılması ve iş gücünden tasarruf edilerek gönderilerin daha kısa sürede alıcılara ulaştırılmasını teminen; işlem trafiği yüksek olan İstanbul Hadımköy'de tesis edilmiş olan Avrupa Yakası Posta İşleme Merkezine Otomatik Mektup Ayırım Sistemleri alınarak 15.09.2011 tarihi itibarı ile hizmete verilmiştir. İleri teknolojinin kullanıldığı bu sistemler, gönderi üzerindeki adres veya posta kodunu okuyarak Grup (İl, İlçe, Semt gibi) veya Cihet (dağıtıcı dağıtım sorumluluk alanı; cadde, sokak, bina gibi) düzeyinde hızlı ayırım yapabilecek kapasitede olup saatte 160.000 gönderinin 920 göze ayırımını yapabilmektedir.<sup>96</sup>

### **3.2.5.4. Kayıtlı Elektronik Posta**

Kayıtlı elektronik posta sistemi ile posta pulunun yerini elektronik sistem almıştır. Yollanan e-postaların bir delil niteliği taşıdığı bu sistemde özel kriptolama uygulanmaktadır. Bu yeni hizmet herhangi kuruluşların dahi birbirleriyle elektronik ortamda mesajlaşmalarını belgeler bir nitelikte hizmet vermektedir.<sup>97</sup>

### **3.2.5.5. Hızlı Tebligat Hizmeti**

Tebligat hizmeti 04/07/2011 tarihinden itibaren "Hızlı Tebligat" adı altında uygulanmaya başlanmıştır. Birbirine benzer özelliği olan ve farklı ücretler uygulanan ek hizmetli tebliğ evrakının bir çatı altında toplanarak kaynakların etkin kullanılması ve hizmet kalitesinin yükseltilmesi amaçlanmış olup tüm Türkiye'de aynı hizmet süreleri ve ücret uygulanmak suretiyle bu hizmette standardizasyon sağlanmıştır.

---

<sup>95</sup> PTT, *Dünyada ve Türkiye'de Posta Hizmetlerine İlişkin Sektör Raporu*, ss. 19

<sup>96</sup> PTT, *Faaliyet Raporu*, ss. 35

<sup>97</sup> PTT, *Faaliyet Raporu*, ss. 38

Hızlı Tebligata ait mazbatanın, çıkarar mercie iadesi ise tebligatın tesliminden itibaren en geç 2 gün içerisinde yapılmaktadır.<sup>98</sup>

### 3.2.6. Fizibilitesi Hazırlanan 16 Proje

PTT'nin üzerinde çalıştığı yeni projeler aşağıdaki gibidir.<sup>99</sup>

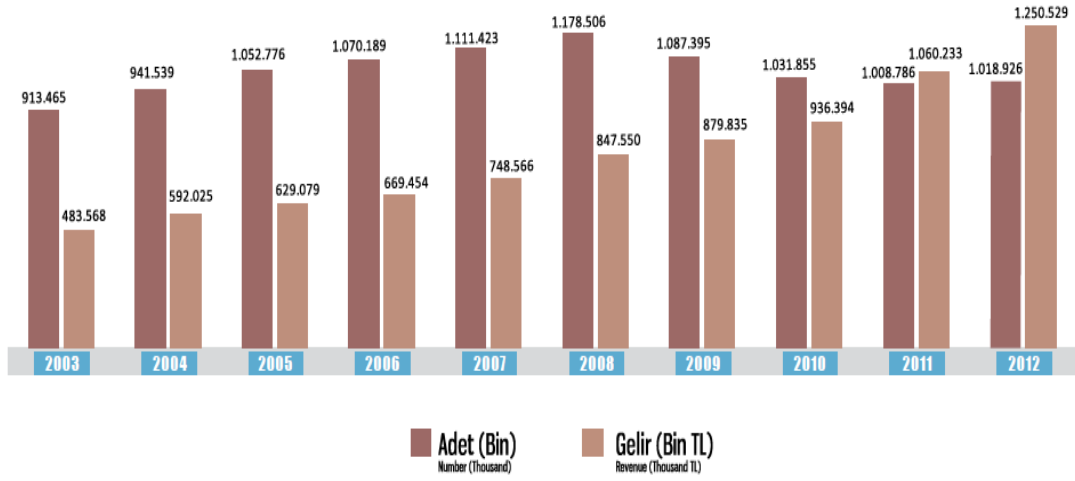
- “Aktivite/Maliyet Tabanlı Muhasebe Sistemi Kurulması Projesi
- Müşteri İlişkileri Yönetim Sistemi Kurulması Projesi
- Kaynak Yönetim Sistemi Projesi
- İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi Projesi
- Karar Destek Sistemi Projesi
- Kurumsal Risk Yönetimi Sisteminin Oluşturulması ve Yönetilmesi Projesi
- Adres Standartlarının Değerlendirme ve Tasarımı Projesi
- Performans Yönetim Sisteminin Geliştirilmesi Projesi
- Operasyonel Verimlilik Ölçüm ve İzleme Projesi
- İş ve Ürün (Mal/Hizmet) Süreçlerinin Geliştirilmesi ve Yönetimi Projesi
- Kamu Hizmetleri İçin Tek-Noktadan-Hizmet-Merkezi Oluşturulması Projesi
- e-Ticaret Altyapısının Oluşturulması Projesi
- e-ticaret
- Pay Pal hizmetleri
- Lojistik üsler içinde depolama hizmeti vermek
- e-Öğrenme Projesi”

### 3.2.7. İnovasyonun PTT'ye Kazandırdıkları

Yukarıdaki yenilikler çerçevesince her geçen gün karlılığını ve verimliliğini arttıran PTT'nin bu yenilikleri somut verilerini aşağıdaki Şekil 13 ve 14'te görebilmekteyiz.

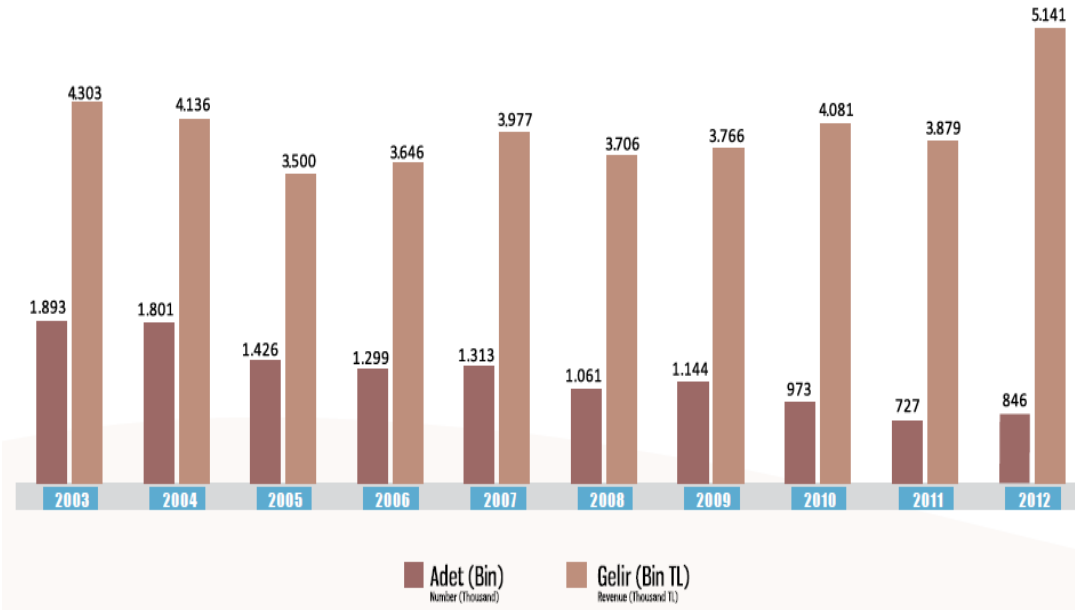
<sup>98</sup> PTT, *Dünyada ve Türkiye'de Posta Hizmetlerine İlişkin Sektör Raporu*, ss. 17

<sup>99</sup> PTT, *Dünyada ve Türkiye'de Posta Hizmetlerine İlişkin Sektör Raporu*, ss. 20-21



**Şekil 14: Yıllara Göre Mektup Postası Gönderileri Adet ve Gelirleri**

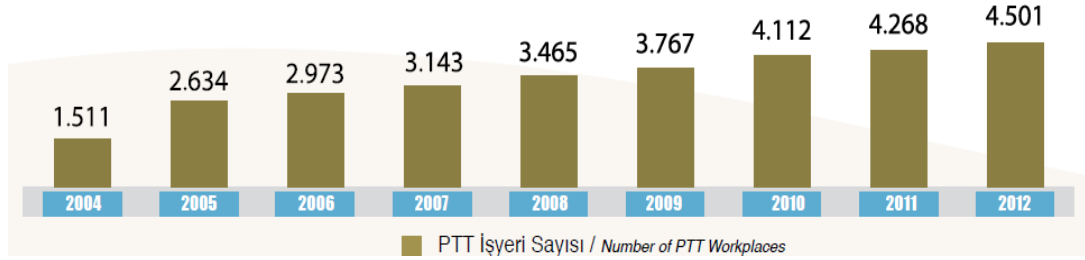
**Kaynak:** PTT, Faaliyet Raporu, 2012, [http://www.ptt.gov.tr/index.dyn?wapp=statistics\\_tr&open=1](http://www.ptt.gov.tr/index.dyn?wapp=statistics_tr&open=1), 20/02/2014, ss. 29



**Şekil 15: Yıllara Göre Telgraf Hizmeti Adet ve Gelirleri**

**Kaynak:** PTT, Faaliyet Raporu, 2012, [http://www.ptt.gov.tr/index.dyn?wapp=statistics\\_tr&open=1](http://www.ptt.gov.tr/index.dyn?wapp=statistics_tr&open=1), 20/02/2014, ss. 30

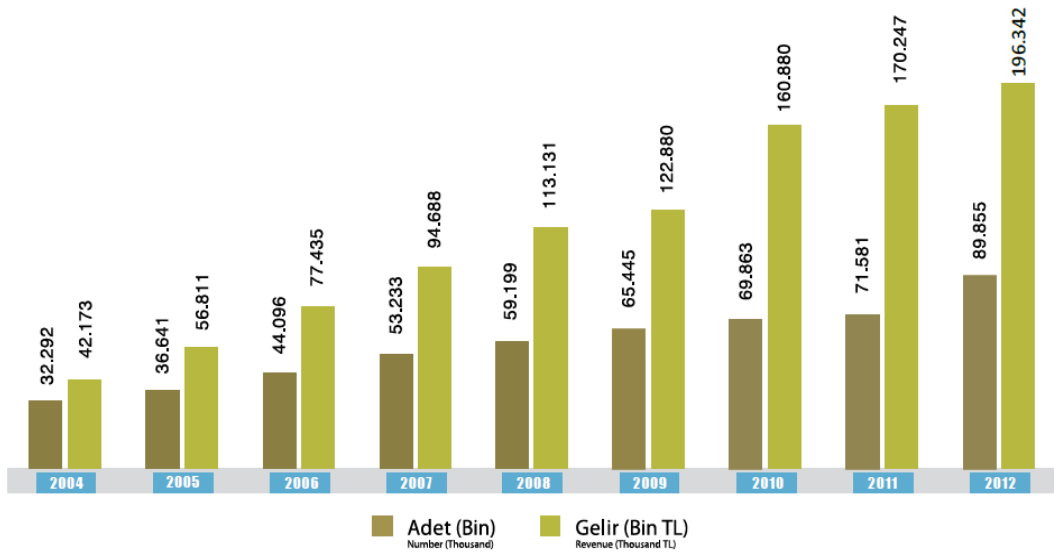
2004 yılından itibaren hızlı bir şekilde otomasyon sistemine entegre olan PTT Şekil 15'te görüldüğü üzere 10 yıl içinde otomasyona geçen iş yeri sayısını üç katına çıkartmıştır.



**Şekil 16: Yıllara Göre Otomasyona Geçen İşyeri Sayısı**

**Kaynak:** PTT, Faaliyet Raporu, 2012, [http://www.ptt.gov.tr/index.dyn?wapp=statistics\\_tr&open=1](http://www.ptt.gov.tr/index.dyn?wapp=statistics_tr&open=1), 20/02/2014, ss. 44

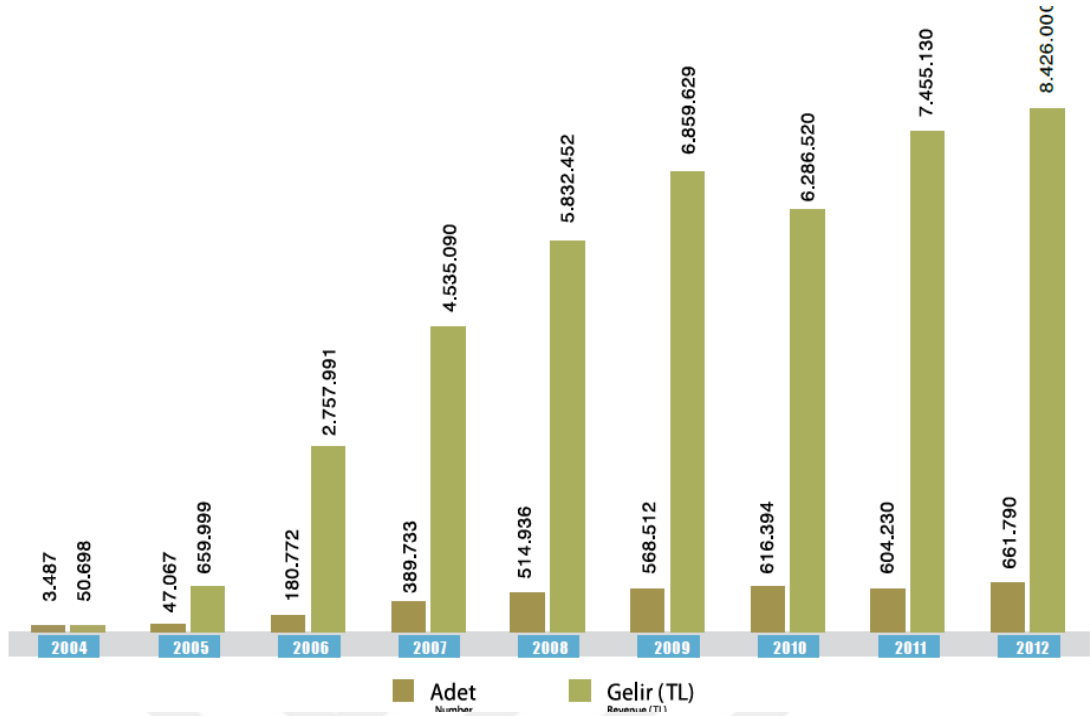
Şekil 16'da PTT'nin 2004 yılından itibaren havale ve posta çeki işlem adetleri ile gelirlerinin mukayesesi gösterilmektedir.



**Şekil 17: Yurtiçi Havale ve Posta Çeki İşlem Adet ve Gelirleri**

**Kaynak:** PTT, Faaliyet Raporu, 2012, [http://www.ptt.gov.tr/index.dyn?wapp=statistics\\_tr&open=1](http://www.ptt.gov.tr/index.dyn?wapp=statistics_tr&open=1), 20/02/2014, ss. 46

Şekil 17 western union işlemlerindeki karlılığın nasıl maksimize edildiğini açıkça göstermektedir.

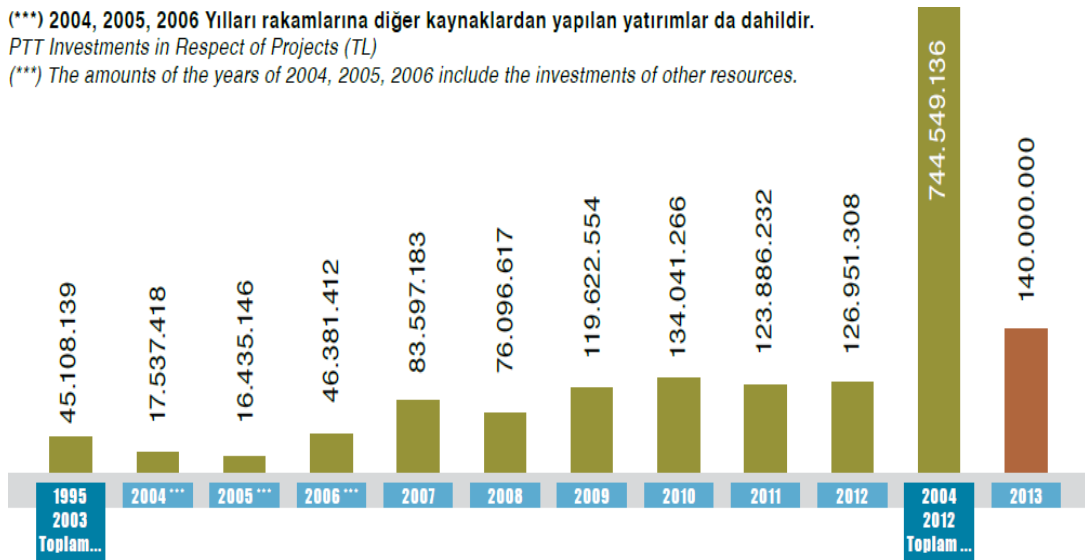


**Şekil 18: Yıllar İtibariyle Western Union İşlem Adet ve Gelirleri**

**Kaynak:** PTT, Faaliyet Raporu, 2012, [http://www.ptt.gov.tr/index.dyn?wapp=statistics\\_tr&open=1](http://www.ptt.gov.tr/index.dyn?wapp=statistics_tr&open=1), 20/02/2014, ss. 61

Şekil 18 PTT'nin yıldan yıla yatırım harcamalarını göstermektedir.

(\*\*) 2004, 2005, 2006 Yılları rakamlarına diğer kaynaklardan yapılan yatırımlar da dahildir.  
PTT Investments in Respect of Projects (TL)  
(\*\*) The amounts of the years of 2004, 2005, 2006 include the investments of other resources.



**Şekil 19: Projeler İtibariyle PTT Yatırımları**

**Kaynak:** PTT, Faaliyet Raporu, 2012, [http://www.ptt.gov.tr/index.dyn?wapp=statistics\\_tr&open=1](http://www.ptt.gov.tr/index.dyn?wapp=statistics_tr&open=1), 20/02/2014, ss. 195

Aşağıdaki şekilde posta çeki hizmetlerinde işlem ve gelirin 2003 yılından günümüze doğru seyri verilmiştir.

Yıllar Year	Hesap Sayısı Number Of Accounts				İşlemler Transactions						Hesap Bakiyesi (Milyon TL) Total Balance (Million TL)	Hesap Başına Ortalama Bakiye (1000) Average Balance Per Account
	Gerçek Kişi Real Person	Tüzel Kişi Legal Person		Toplam Total	Yatırlan Deposited		Ödenen Paid		Aktarılan Transferred			
		Özel Private	Kamu Public		Adet (1000) Number	Tutarı Milyon TL Amount (Million TL)	Adet (1000) Number	Tutarı Milyon TL Amount (Million TL)	Adet (1000) Number	Tutarı Milyon TL Amount		
2003	289.968	7.848	5.119	282.933	6.855	2.378.831.320	1.153	2.375.707.029	214	639.776.943	19.714.078	89.877,5
2004	379.613	8.714	5.258	393.583	8.755	5.185.030.300	1.982	5.167.631.013	187	79.642.816	42.785.408	112.707,9
2005	508.488	9.836	5.317	521.639	8.582	9.924.867.563	3.494	9.780.843.524	519	256.918.700	46.478.135	89,1
2006	675.644	11.017	5.669	692.330	10.223	16.484.669.124	5.075	16.336.808.191	420	1.117.141.525	58.797.683	84,9
2007	929.035	12.707	6.270	948.012	12.593	25.125.617.121	7.113	24.881.711.652	611	1.908.118.744	197.030.373	207,8
2008	1.132.206	14.476	6.395	1.153.077	13.198	33.811.861.818	7.852	33.495.688.359	1.629	12.496.157.743	316.197.472	274,2
2009	1.413.314	16.448	6.418	1.436.180	15.423	37.784.705.029	9.191	37.337.681.955	1.249	14.695.547.210	368.035.072	256,3
2010	1.508.961	14.478	5.518	1.528.957	16.607	40.479.034.052	10.728	40.383.400.967	1.359	15.742.233.323	530.652.882	347,1
2011	1.837.501	16.089	5.638	1.859.228	18.633	47.329.333.178	12.802	47.117.332.803.211	1.960	18.888.482.596	698.862.941	940,9
2012	3.410.471	16.826	7.182	3.434.479	27.152	57.425.378.220	23.878	55.875.173.493	4.024	22.537.247.327	1.688.738.237	491,7

2003 - 2004 Yılı (Milyon TL).

2003 - 2004 Year (Million TL).

### Şekil 20: Posta Çekleri

**Kaynak:** PTT, İstatistikler, 2012, [http://www.ptt.gov.tr/index.dyn?wapp=statistics\\_tr&open=1](http://www.ptt.gov.tr/index.dyn?wapp=statistics_tr&open=1), 20/02/2014, ss. 11



Şekil 20’de geçmişten gelen tecrübelerini inovatif çerçevede kullanarak kargo sektörüne giren PTT’nin işlem ve geliri görülmektedir.

(TL.-TL.)

Yıllar Year	Yurtiçi Kargo Gelirleri Domestic Cargo Revenues	%	Yurtdışı Koli Gelirleri International Parcel Revenues	%	Diğer Lojistik Hizmetleri Other Logistics Services	%	TOPLAM TOTAL
2003	-	-	-	-	-	-	-
2004	-	-	-	-	-	-	-
2005	-	-	-	-	-	-	-
2006	-	-	-	-	-	-	-
2007	-	-	-	-	-	-	-
2008	17.679.728	76,8	5.318.900	23,1	26.960	0,1	23.025.588
2009	40.364.594	84,0	7.626.269	15,9	65.604	0,1	48.056.467
2010	61.679.206	47,8	10.448.300	8,1	56.881.981	44,1	129.009.487
2011	72.512.038	53,4	11.989.165	8,8	51.269.886	37,8	135.771.089
2012	54.813.464	34,9	15.296.636	9,7	87.038.793	55,4	157.148.893

**Şekil 21: Lojistik Gelirleri**

**Kaynak:** PTT, İstatistikler, 2012, [http://www.ptt.gov.tr/index.dyn?wapp=statistics\\_tr&open=1](http://www.ptt.gov.tr/index.dyn?wapp=statistics_tr&open=1), 20/02/2014, ss. 85

## SONUÇ

Küreselleşme olgusunun işletmeler tarafından giderek daha yoğun bir şekilde hissedildiği günümüzde, işletmelerin rakiplerine karşı rekabet avantajı kazanabilmelerinin başat koşullarından birisi; müşteriler nezdinde değeri olan, rakiplerden farklı, yeni ürünler, süreçler, pazarlama teknikleri ve belki de en önemli ve tüm bu yeniliklerin belirleyeni olarak yeni organizasyonel yapılanmalara yani inovasyonlara ağırlık verilmesidir. Diğer bir deyişle inovasyonun, hem işletmelerin hem de ülkelerin rekabetçi olabilmelerinin itici gücünü oluşturduğu rahatlıkla söylenebilir.

Gelişmenin vazgeçilmez unsuru yeniliktir. İlk çağlardan itibaren insanlar sürekli bir şekilde gelişme seyri gösterdikleri için, yenilik her dönemin önemli bir konusu olagelmıştır. Aynı suda iki kere yıkanmanın imkansızlığı da aslında bir manada yeniliğin kaçınılmaz bir süreç olduğunu ortaya koymak bakımından güzel bir örnektir. İçinde yaşamış olduğumuz zaman dilimi içerisinde bilimsel çalışmaların her geçen gün yenilikler doğurmasıyla gelişim artan oranda artmaktadır. Dolayısıyla bu hız işletmelerinde de aynı hızla dönüşmelerini gerekli kılmaktadır.

İşletmeler hem yeniliklere açık olduklarını göstermek hem de müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilmek için kendilerini sürekli geliştirmek zorundadırlar. Temel amaçları kar olan işletmeler daha fazla yenilik yapabilmek adına hem örgütsel yapılarını buna göre şekillendirmeliler hem de yönetsel manada yeniliğe açık olmalıdırlar. Dolayısıyla tepe yönetiminden başlayarak işletme içinde çalışan her bir bireyin bu anlamda katkı yapmaları son derece önemlidir.

Zira piyasa denilen olu hızlı bir şekilde dönüşüm geçirmektedir. İşletmeler faaliyet gösterdikleri sektörde öncü olabilmek adına kendilerini yeniliklere açık tutmaları gerekmektedir. Rakipleri ile mücadele ederken üstünlüklerini sağlamak veya korumak amacıyla ayrıca kendilerinden yenilik bekleyen müşterilerinin bu

beklentilerini karşılamak nedenleriyle sürekli gelişme trendi göstermek durumundadırlar.

Dünyada gelişmelerin ve teknolojinin hızlı bir şekilde ilerleme kaydettiği iletişim faaliyetlerinin çok hızlı olduğu bir dönem yaşanmaktadır. Bu gelişmeler rekabeti şiddetlendirmekte ve ticaretin artmasıyla Pazar payları güçlendirilmeye çalışılmaktadır.

Bu çerçevede kendisini yenileme, günümüz koşullarına adapte etmede başarılı olamayan kurum ve işletmelerin mizatlarını doldurması kaçınılmazdır. Bir zamanların en önemli cep telefonu üreticisi olan Nokia firmasının tahtını diğer firmalara kaptırıp pazar payının daralması bu yüzdendir. Oysa ki kendisi yenileyerek Iphone marka cep telefonu ile o piyasa için bir tecrübesi olmasan IBM firması, gerçekleştirdiği yeniliklerle çok ciddi bir dönüşüm geçirerek bütün dünyada sektörün liderliğini ele geçirmiştir. Bu örnek bütün sektörlerle aslında inovasyonun ne denli önemli bir kavram olduğunun gösterilmesi bakımından son derece önemlidir.

Ülkemizdeki kamu kurumlarının da gelişen teknolojinin gerekliliklerini yerine getirmeleri vatandaşların beklentileri arasındadır. Kamu tarafından sunulan hizmetlerinde bu anlamda sürekli yenilenmesi, bu kurumların kendilerini sürekli geliştirmeleri gerekmektedir.

Bu çerçevede verilebilecek belki de en güzel örnek olan Türk Hava Yolları, zarar ediyor diye özelleştirilecekken yenilikçi anlayışlarla kamunun da inovasyon gerçekleştirebileceğinin en güzel örneğidir. Çaykur'un da 2023 hedefleri çerçevesince kendisini dünya çapında marka yapmak amacıyla ürün gamını genişletmesi bu yüzdendir.

Küreselleşmenin getirdiği yeni alışveriş ve hizmet sağlayıcılığının bu sektörde faaliyet gösteren PTT'yi etkilememesi düşünülemez. Bu manada PTT de kendi imkanları ile değişen dünyaya ayak uydurmaya çalışarak her geçen gün hizmetlerinin kalitesi arttırmaya çalışmaktadır. Zira faaliyet gösterdiği alanlar itibarıyla mektup hariç tekel gücü kalmamıştır. Piyasanın rekabetlerle şekillendiği,

rekabetinde yenilik ile üstünlük sağladığı günümüzde başarılı olabilmeyenin temel dinamikleri bir kamu kurumu olan PTT içinde geçerlidir.

Banka ve lojistik sektöründe güçlü ve tecrübeli rakiplerin olması PTT için yenilik yapma gerekliliklerindedir. Aksi halde çağa ayak uyduramayıp, müşteri istek ve beklentilerine cevap veremeyen bir anlayışla PTT gibi kar oranı yüksek bir kuruluşun dahi ayakta kalması mümkün değildir.

PTT'nin istediği ölçüde yenilik gerçekleştirmesi elbette öncelikle tepe yönetiminden başlayarak bunu gerçekten istemeleri ile gerçekleşmektedir. Elektronik ticaret faaliyetlerinin artması, müşterilerin daha bilinçli hale gelmeleri PTT'nin hizmet kalitesini arttırmasında dikkat ettikleri hususlardandır.

Günümüz şirketlerinde lier özellikli yöneticilerin kendilerini göstermeleri işletmelerin yenilik anlamında farklı düşünen insanlara olan ihtiyaçlarından kaynaklanmaktadır. Bu açıdan şirketler kendilerini sürükleyecek yöneticilere sahip olmalıdırlar. İyi bir yönetici işletmesini hedeflerine ulaştırmak için değişen koşulları iyi takip etmeli, sezileriyle işletmesini daima ileri götürecek yenilikler gerçekleştirmelidirler.

Bu konuda çalışmak isteyenler için PTT'nin son on yıl içinde gerçekleştirmiş olduğu yeniliklerin incelenmesi, getirilerinin de incelenmesiyle çok faydalı olacaktır. Zira rakamların dilinden anlaşılacaktır ki PTT değişime karar vermeye başladığı dönemlerden itibaren her geçen gün etkinliğini ve verimliliğini arttırmaktadır.

## EKLER



### Ek-1: Patent ve Fikri Mülkiyet Kavramlarının Tarihi Gelişimi

Tarih	Gelişme
1421	Floransa'da ilk kişiye özel monopol belgesi
1474	Venedik'te ilk Patent Kanunu
1790	ABD Patent Kanunu
1791	Fransız Patent Kanunu
1814	Rusya Patent Kanunu
1864	İtalya Patent Kanunu
1877	Almanya Patent Kanunu
1879	Osmanlı İhtira Beratı Kanunu
1883	Paris Sözleşmesi
1885	Japonya Patent Kanunu
1967	Dünya Fikri Mülkiyet Teşkilatı Kuruluş Sözleşmesi (WIPO)
1970	Patent İşbirliği Anlaşması (PCT)
1971	Patentlerin Uluslar arası Sınıflandırılmasına İlişkin Strazburg Anlaşması
1974	WIPO'nun Birleşmiş Milletlerin 16 Uzman Kurulusundan biri olarak kabul edilmesi
1977	Avrupa Patent Sözleşmesi (EPC)
2000	Patent Kanunlarının Harmonizasyonu Anlaşması (PLT)

**Kaynak:** Hüseyin Kaplan, İşletmelerin İnovasyon Yapma Nedenleri İle Sahip Oldukları İnovasyon Çıktıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, 2010, ss.30

## KAYNAKÇA

Akiş, Y. T. (2004). **Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası**. İstanbul: Alfa Yayınları

Akyos, M. **Sürekli Yenilikçilik (İnovasyon) için Teknolojik Yetenek Değerlendirmesi**, <http://www.inovasyon.org/getfile.asp?file=MA.TYD.pdf>, 19.02.2014.

Arslan, A. (2012) **Büyük İnsanlar Kulübü**. İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.

Ateş, M. R. (2007) **İnovasyon Hayat Kurtarır**. İstanbul: Doğan Egmont Yayıncılık.

Ateş, M. R. (2008). **Teşekkürü Bir Borç Bilirim**. İstanbul: İnno Basın Yayın

Ateş, M. R. (2005). **Yeni Normal**. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Ayyıldız, C. **Bilgi ve İnovasyon Yönetimi Bağlamında Yayıncılık Endüstrisinde İş Modeli İnovasyonu**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, 2012.

Baykal, B. **İnovasyon ve Sürdürülebilir Kalkınma İlişkisi: Türkiye**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, 2007.

Bloch, S. ve Whiteley, P. (2007) **Kusursuz Liderlik**. İstanbul: Optimist Yayınları.

Burchard, B. (2011) **Fark Yaratan Milyoner**. İstanbul: Martı Yayınları.

Campbell, S. ve Samiec, E. (2010). **5 Boyutlu Liderlik**. İstanbul: Pegasus Yayınları.

Charan, R. (2006) **CEO Sırları**. İstanbul: Pegasus Yayınları.

Çavuşoğlu, D. **Küresel Rekabet Ortamında Örgütlerde Yaratıcılık Kültürü ve Yaratıcılık Yönetimine İlişkin Tutumların Değerlendirilmesi (Okullarda Araştırma)**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, 2007.

Çelikleş, H. **İnovasyon Yönetimi: Çukurova Bölgesinde Faliyet Gösteren Şirketlerde İnovasyon Uygulamalarının Tespitine Yönelik Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, 2008.

Çifçi, M. E., **İş Ortamının Yaratıcılık Performansına Etkisi: Mutfak Çalışanları Üzerine Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, 2014.

Draffen, C. (2014). **Lider Olmaya Gider Altın Kurallar**. İstanbul: Kalipso Yayınları

Ecevit Satı, Z., Işık, Ö., **İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon**, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 9, Sayı 2, 2011, ss. 538-559.

Ekici, K.M., **Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği Konusunda Üst Yönetimin Bakış Açısı ve PTT Genel Müdürlüğü Üzerinde Ampirik Bir Çalışma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, 2006.

Elçi, Ş. **İnovasyon: Neden ve Nasıl?**, T.C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Strateji Bülteni, Sayı 7, 2008, ss. 6-13.

Elçi, Ş., Karataylı, İ., Karaata, S., **Bölgesel İnovasyon Merkezleri: Türkiye İçin Bir Model Önerisi**, Tüsiad, İstanbul, 2008.

Emre, C. (2014) **Yerli Malı Stratejiyle Dünyaya Kafa Tutmak**. İstanbul: Optimist Yayınları. ss. 63

Erden, Y. **Kamu Ar-Ge Destekleri ve Yenilik Modelleri: Ar-Ge Politikalarının Meşrulaştırılması İçin Hangi Yenilik Modeli Seçilmeli?**, Ekonomi Bilimleri Dergisi, Cilt 1, Sayı 2, 2009, ss. 25-39.



Ertürk, M. (1996). **İşletme Biliminin Temel İlkeleri** (2. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım

Fisk, P. (2009) **İş Dehası**. İstanbul: MediaCat.

Fox, J. J. (2006). **Büyük Patron Olmaya Giden Yol**. İstanbul: Nokta Kitap Yayınları

Fox, J. J. (2006). **Küçük İşlerle Büyük Para Kazanmanın Yolları**. İstanbul: Nokta Kitap Yayınları.

Fox, J. J. (2004). **Sihirbaz Satıcı Olmaya Giden Yol**. (2. Baskı) İstanbul: Nokta Yayıncılık.

Garih, Ü. (2007). **Yönetim Teknikleri**. İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Godin, S. (2005). **Mor İnek**. (3. Baskı). İstanbul: Elma Yayınevi.

Göker, Ş. **Şirketlerde İnovasyon Stratejisinin Önemi ve Türkiye'nin İnovasyon Kapasitesinin Analizi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, 2009.

Güleç, N. **Üç Kuşak Kadın Tüketicilerin Lüks Marka Taklitlerini Satın Alma Tutumları**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, 2014.

Gümüş, S., Dayal, M. ve Bilim, H. G. G. (2014). **İnovasyonu Oluşturan İşletmelerin Yaşam Döngüleri**. İstanbul: Hiperlink Yayınları. 2014.

Güney, M., **Türkiye'de Özelleştirme Çalışmaları ve Türk Telekom A.Ş.'nin Özelleştirilmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, 2003.

Gürel, M.M. **İstanbul Büyükşehir Belediyesi Şirketlerinde İnovasyon Algısı Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, 2010.

Gürkan, N.Z. **Kamuda İnovasyon Projesi: Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Pilot Uygulama Örneği**, T.C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Strateji Bülteni, Sayı 7, 2008, ss. 14-17.

Hanan, M. (1996). **Yarının Rekabeti**. İstanbul: İnkılap Kitabevi.

Kaplan, H. **İşletmelerin İnovasyon Yapma Nedenleri İle Sahip Oldukları İnovasyon Çıktıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, 2010.

Kesik, A. **Kamuda İnovasyon**, T.C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Strateji Bülteni, Sayı 7, 2008, ss. 4-5.

Krames, J. A. (2006). **7 Dahi CEO**. İstanbul: Pegasus Yayınları.

Küsbeci, P. **İşletmelerde İnovasyon Yönetimi ve İstanbul İlinde Sektörler Arası Ampirik Bir Çalışma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, 2013.

Layton, S., Hurd, A. ve Lipsey, W. (1998). **Rekabet Stratejinizi Nasıl Planlarsınız**. İstanbul: Rota Yayınları.

Maxwell, J. C. (1998). **İçinizdeki Lideri Geliştirmek**. İstanbul: Beyaz Yayınları.

Örücü, E., Kılıç, R., Savaş, A., **KOBİ'lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama**, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt 12, Sayı 1, 2011, ss. 63-70.

PTT, **Dünyada ve Türkiye'de Posta Hizmetlerine İlişkin Sektör Raporu**, 2012, [http://www.ptt.gov.tr/index.snet?wapp=sectoralReports\\_tr&open=2](http://www.ptt.gov.tr/index.snet?wapp=sectoralReports_tr&open=2), 20/02/2014.

PTT, **Faaliyet Raporu**, 2012, [http://www.ptt.gov.tr/index.dyn?wapp=statistics\\_tr&open=1](http://www.ptt.gov.tr/index.dyn?wapp=statistics_tr&open=1), 20/02/2014.

PTT, İstatistikler, 2012,

[http://www.ptt.gov.tr/index.dyn?wapp=statistics\\_tr&open=1](http://www.ptt.gov.tr/index.dyn?wapp=statistics_tr&open=1), 20/02/2014.

Soylu, A. **“AB 2020” ve “Vizyon 2023” Stratejilerinde İnovasyon Hedeflerinin Karşılaştırılması**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 2, Sayı 14, 2011, ss. 105-122.

Tübitak, **Ulusal Yenilik Sistemi 2023 Yılı Hedefleri**, 2011, [http://www.tubitak.gov.tr/tubitak\\_content\\_files//BTYPD/BTYK/btyk23/2011\\_101.pdf](http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files//BTYPD/BTYK/btyk23/2011_101.pdf), 19/02/2014

Ünlü, S., **Türkiye’ye Gelen Doğrudan Yabancı Yatırımlar ve Türk Telekom Örneği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, 2009.

Yavuz, Ç. **İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma**, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, Cilt 5, Sayı 2, 2010, ss. 143-173.

Yılmaz, F. **Kamu Kurum ve Kuruluşlarında İçsel Motivasyon Düzeyinin İş Tatminine Etkileri Üzerine Bir Araştırma: Örnek Olay Radyo ve Televizyon Üst Kurulu**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, 2008.