

**T.C.**  
**MALTEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İKTİSAT ANABİLİM DALI**

**ŞİRKETLERİN KARLI**  
**BÜYÜMELERİNDE İNOVASYONUN ÖNEMİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hande YÜCEL**

**Danışman Öğretim Üyesi:**

**Prof.Dr.Ertan OKTAY**

**İstanbul, Mayıs 2009**

## ÖZET

İnovasyon yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün (mal ya da hizmet), veya sürecin; yeni bir pazarlama yönteminin; ya da iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanması olarak tanımlanabilir. İnovasyon her dalda uygulama alanı bulabilmektedir. Sanat, ekonomi, hükümet politikaları gibi inovasyonun ana hedefi uygulandığı alanlarda pozitif değer yaratabilmek, verimliliği arttırarak karlılığı korumak suretiyle ekonomiye de katkı yapmaktadır.

Özellikle son yüzyılda bilişim ve teknoloji sektöründeki gelişmeler rekabetin daha da artmasına sebep olmuştur. Globalleşme ve artan rekabet koşullarında yeni yolların saptanması ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Bunu karşılayabilmenin yollarından birisi inovasyondur.

Ürünlerin ve hizmetlerin giderek birbirine benzediği ve sayılarının arttığı bir dünyada farkedilmek ve değer yaratabilmek, büyüebilmek ve karlılığı yakalayabilmek ancak sıradışı olmakla mümkündür. Bu tez çalışması da özetle; öncelikle dünyadaki gelişmelerin Türkiyede'ki şirketler açısından değerlendirmesini yapabilmek, farklılaşmayı tanımlayabilmek, geliştirebilmek, yöntemleri saptayabilmek amacıyla hazırlanmıştır. Çalışmada önemli kavramlar örneklerle anlatılmış olup, örnekler farklı sektörlerden ve ülkelerden seçilmiştir.

Bu tez 2009 yılında yapılmıştır ve 67 sayfadan oluşmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:**

İnovasyon, Emtialaşma, Küreselleşme, Rekabet, Tüketim Zinciri Analizi, Gayrimaddi Aktif Büyüme, Karlılık.

## **ABSTRACT**

The term innovation may refer to both radical and incremental changes in thinking, in things, in processes or in services .Invention that gets out in to the world is innovation. In many fields, something new must be substantially different to be innovative, not an insignificant change, e.g., in the arts, economics, business and goverment policy. In economics the change must increase value, customer value, or producer value. The goal of innovation is positive change, to make someone or something better. Innovation leading to increased productivity is the fundamental source of increasing wealth in an economy.


In the past few decades the challenge of Globalization has increased – and much more attention is needed. Inexpensive telecommunications and computer technologies have made it possible to work seamlessly across borders - opening the door to outsourcing strategies, research collaborations, manufacturing alliances, new forms of networking and the need to rethink the way you organize your business, adapting to the new way of doing business. The new way is absolutely innovation.

The method to be realized in the world in which all the goods and services are getting similar, is to be different. The only way for the growth and profitability is to be different as well. This investigation is prepared for the purpose of utilization of global changes and the effects of this changes to Turkish companies and definition, determination of the methods of being different.The important concepts of this study are explained by using examples and all the examples are selected from different sectors and countries.

This thesis has been completed in 2009 and consists of 67 pages.

**Key Words** :

Innovation, Commoditization, Globalization, Competition, Consumption Chain Analysis, Intangible Assets, Growth, Profitability



## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	vi
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	ix
TABLO VE ŞEKİL LİSTESİ.....	x
GİRİŞ.....	1
<b>BÖLÜM 1. EMTİALAŞMA VE DEĞER YARATMA YÖNTEMLERİ .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1.Emtialaşma.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2.Değer Göçü.....</b>	<b>4</b>
<b>1.3.Değer Yaratma ve Yöntemleri.....</b>	<b>4</b>
1.3.1 Üstün Bir Konum Sayesinde Değer Yaratmak.....	5
1.3.2. Üstün Nitelikli Kaynaklar Sayesinde Değer Yaratmak.....	5
1.3.3 İnovasyon Yoluyla Değer Yaratmak.....	6
<b>1.4.İnovasyon ile İlgili Doğru Bilinen Yanlılar.....</b>	<b>8</b>
1.4.1. Sadece Teknolojiyi Kapsar.....	8
1.4.2. Sadece Büyük Şirketlere Uygundur.....	8
1.4.3. İnovasyon Pahalıdır Ucuzluk Getirmez.....	9
1.4.4. Hammaddelerle İnovasyon Mümkün Değildir.....	9
1.4.5. Sadece Gelişmiş Ülkeler Başarabilir.....	9
1.4.6. Şirketi zora sokacak riskler içerir.....	10
<b>BÖLÜM 2. İNOVASYON İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR.....</b>	<b>11</b>
<b>2.1. İnovasyonun Alanlara Göre Türleri.....</b>	<b>12</b>
2.1.1. Ürün İnovasyonu.....	12

2.1.2. Hizmet İnovasyonu.....	13
2.1.3. Organizasyonel İnovasyon.....	14
2.1.4. Süreç İnovasyonu.....	14
2.1.5. İş Modeli İnovasyonu.....	14
<b>2.2.İnovasyon Çalışmaları.....</b>	<b>15</b>
2.2.1 Ulusal İnovasyon Girişimi.....	16
2.2.2 AB-Türkiye ve İnovasyon.....	16
<b>BÖLÜM 3. DÜNYADA GELİŞMELER.....</b>	<b>27</b>
<b>3.1. Çin ve Hindistan Faktörleri.....</b>	<b>28</b>
<b>3.2. Küresel Isınma ve Enerji.....</b>	<b>29</b>
<b>3.3. İnovasyona Dayalı Büyüme.....</b>	<b>30</b>
<b>3.4. Küreselleşme ve Perspektifleri.....</b>	<b>30</b>
3.4.1.Siyasi Küreselleşme.....	31
3.4.2.Ekonomik Küreselleşme.....	32
<b>BÖLÜM 4. FARKLILAŞMA ANALİZİ VE YENİ İNOVASYON MODELLERİ.....</b>	<b>35</b>
<b>4.1. Farklılaşma Analizi.....</b>	<b>35</b>
4.1.1. Ürüne Müşteri Gözüyle Bakmak.....	35
4.1.2. Müşteri İçin Deneyim Yaratmak.....	38
4.1.3. Ürün İle İlgili Süreçlerin Ayrıntılı İncelenmesi.....	40
4.1.4. Gayrimaddi Aktifler.....	43
4.1.5. Müşterilerin Ekonomik Partneri Olmak.....	48
<b>4.2. Yeni İnovasyon Modelleri.....</b>	<b>52</b>
4.2.1. Farklılaştıran Üretim İnovasyonu.....	52
4.2.2. Pazar Geliştiren Yenilikçilik.....	52

4.2.3. Şirket Dışından Gelen Yenilikçilik.....	53
4.2.4. Pazarı Yeniden Tanımlama.....	54
4.2.5. Finansal Hizmet Uygulaması.....	55
4.2.6. Pazarlamada Fark Yaratan Yenilikçilik.....	55
4.2.7. Serviste Örnek Yenilikçilik.....	55
4.2.8. Ürün Geliştirme Buluşçuluğu.....	56
4.2.9. Vaat Yenileme İnovasyonu.....	56
4.2.10. Süreç Yenileme Modeli.....	57
4.2.11. Müşteriyle Değer Yaratma.....	57
<b>BÖLÜM 5. TÜRKİYE’DE İNOVASYON LİDERLERİ.....</b>	<b>58</b>
<b>5.1. Vestel’i Yeniden Yaratın Strateji.....</b>	<b>58</b>
<b>5.2. Arçelik’te İnovasyon.....</b>	<b>59</b>
<b>5.3. Garanti Bankası’nda İnovasyon.....</b>	<b>61</b>
<b>5.4. Turkcell’in Stratejisi.....</b>	<b>62</b>
<b>5.5. Ülker’in Başarısının Sırrı.....</b>	<b>62</b>
<b>SONUÇ.....</b>	<b>64</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>66</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>68</b>



## KISALTMALAR

<b>AR-GE</b>	: Araştırma ve Geliştirme
<b>CEO</b>	: İcra Kurulu Başkanı
<b>CRM</b>	: Műřteri İliřkileri Yönetimi
<b>M &amp; A</b>	: Birleşme ve Satın Alma
<b>AB</b>	: Avrupa Birliği
<b>KOSGEB</b>	: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
<b>IT</b>	: Bilgi Teknolojileri
<b>BTYK</b>	: Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu
<b>OECD</b>	: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü

## TABLO VE ŞEKİL LİSTESİ

		<u>Sayfa No</u>
<b>Şekil 1</b>	Özellikler Haritası	36
<b>Tablo 1</b>	Gayri Maddi Aktifler	

## GİRİŞ

21.Yüzyıl dünya ekonomisi kökten değiştiği ve evrensel kazanma oyununun kurallarının baştan yazıldığı görölmektedir. Ülkemizde pek çok şirket son on yıldır hızlı büyüme deneyimleri yaşamaktadırlar. Çoğu kez hem büyürken downsizing(küçölme) ve hatta işletme ömrü sonlanırken yapılanlar oldukça benzer özellikler taşıyorlardı. şimdi ise daha fazla küreselleşen ama daha az büyüyen bir dünya ekonomisi ile karşı karşıya kalındığı gözlenmektedir. Üstelik bu süreç beraberinde birbirine tıpatıp benzeyen malları, hizmetleri ve şirketleri getirmiştir. Bu durum büyüyebilmek için yeni stratejiler geliştirme ihtiyacını doğurmuştur.

Bu araştırmanın amacı; yeni dünya düzeninin Türkiye açısından nasıl işlediği ile ilgili genel bir değerlendirme yapmak ve inovasyon konusunu Türkiye'deki ve dünyadaki örnekler ile açıklanmaya çalışmaktır. Bu amaçla şu sorulara cevap aranacaktır:

1. Rekabette öne geçebilmek ve farklılaşabilmek için nasıl bir yaklaşıma ihtiyaç vardır?
2. Günümüzün rekabet ortamında kurumların karşı karşıya oldukları en önemli sorunlar nelerdir?
3. Bu sorunların üstesinden nasıl gelinebilir?

Bu araştırma ile; yeni dünya düzeninin Türkiye açısından nasıl işlediğine ışık tutma olanağı yaratabileceğini ve Türkiye'deki şirketlere nasıl etki edeceği üzerinde durulacaktır.

Araştırmanın genel önsavı, ülke ekonomisi rekor düzeyde büyümekte olsa bile şirketlerin karlı büyüyebilmeleri için fırsat alanlarındaki daralmada inovasyon kullanımının önemini vurgulamaktır. Büyüme krizi olarak da adlandırılan bu durumun çözüm yollarından biri inovasyondur, olarak tanımlanabilir. Araştırmada kullanılan belli başlı terimlerin tanımları aşağıdaki gibidir.

**İnovasyon** : İngilizce olarak bile anlamı tam bilinmeyen bu kelime, Türkçe'de karşılığı da olmadığı için iyice gizemli bir hale dönüşüyor.Yenilik olarak ifade edilebilecek, ama özünde yaratıcılık yatan inovasyon için verilebilecek en güzel tanım, belki de kısaca yaratıcılık kullanarak herhangi bir konuda yenilik meydana getirmektir.

**Emtialaşma** : Piyasadaki bütün ürün ve hizmetlerin birbirine benzemesidir.

Bu araştırma tarama modelindedir. İnovasyon değişkeni, varolan ve olması gereken şekliyle betimlenmeye; bunun şirketlerin başarıya ulaşmalarındaki etkisine, bu konudaki varolan kaynaklar araştırılarak ulaşılmaya çalışılacaktır.

İnnovasyon konusu uygulanabilirlik açısından oldukça geniş bir kapsama sahiptir. Ülke ekonomisinden kamu yönetimine, uluslararası rekabetten şirket stratejilerine kadar bir çok konuda uygulanabilmektedir.Ancak bu araştırmada genel anlamda günümüz koşullarına değinerek mikro bazda şirket stratejileri açısından innovasyon konusunu değerlendirilecektir.

Tez toplam 5 bölümden oluşmaktadır. 1.,2. ve 3. bölümlerde, dünyada gelişen koşullar, innovasyonun tanımı ve gelişen, değişen koşullar açısından innovasyonun gerekliliği konusuna açıklık getirilmiştir. 4.bölüm innovasyon metodları, farklılığı yaratmada kullanılabilir yöntemleri tanımlamaktadır. Söz konusu metodlar örneklerle açıklanmış olup, örnekler konuyu en iyi anlatabilecek şekilde seçilmiştir. Bu nedenle hem yurtiçi hem de yurtdışından örnek şirketlere yer verilmiştir.5.ve son bölümde ise innovasyonu kullanarak başarılarını pekiştiren başarılı Türk şirketlerinden örnekler verilmiştir. Söz konusu örnekler seçilirken yepyeni, sıradışı uygulamalarla başarıyı yakalamış olmalarına dikkat edilmiş, her bir firmanın ilgili bölüm yöneticileri ile görüşülmüştür.

# BÖLÜM 1. EMTİALAŞMA VE DEĞER YARATMA YÖNTEMLERİ

## 1.1. Emtialaşma

İçinde bulunduğumuz dönemin en önemli özelliği, ülkelerin politik sınırlarının muhafaza edilmesine rağmen ticari sınırların giderek azalmakta olmasıdır. Bunun sonucunda, her ülkede her sektöre giderek daha çok sayıda rakip girmektedir. Piyasalarda benzer işlevselliği gören mal ve hizmet alternatifi arttığı ölçüde, müşterinin gözünde fiyatlar önem kazanmaya başlamaktadır. Rakip alternatifler arasındaki fark ne denli az belirgin olursa müşterinin fiyata duyarlılığı o denli artmakta ve rekabet fiyat rekabeti haline gelmeye başlamaktadır. Ya da ürünler “emtia” özelliği taşımaya başlamaktadır. Bu durumlarda en ucuza üretebilen ve en ucuza satabilenler kazanmaya başlamaktadır. Piyasanın emtialaşma hızı ne denli artarsa müşterinin fiyata karşı hassasiyeti o denli artar. Bu hızı arttıran çok önemli başka bir faktör de internettir. İnternet, çok farklı alternatiflere çok kısa zamanda ulaşabilme olanağı verdiği için, farklı sunumlar arasındaki fiyat farklılıkları çok çabuk izlenebilmektedir.

Özellikle imalat sanayinde emtialaşma kaçınılmaz bir durumdadır. Kişisel bilgisayar sektörü bu durumu çok güzel bir şekilde örneklemektedir. Geçtiğimiz dönemde IBM önemli bir marka iken ve bunun sayesinde çok yüksek fiyatlara mal satabilirken, bugün piyasada rahatça yüksek fiyata mal satabilen bir PC(Donanımlı bir bilgisayar) markası söyleyebilmek oldukça zordur. Marka ne olursa olsun, fiyat rekabeti PC sektöründe kaçınılmaz bir hale gelmiş olduğu görülerek kişisel bilgisayarlar emtialaştırılmıştır. Araştırmalar henüz onbeş yaşında bile olmayan sektörlerde kar marjlarının %3 olduğunu göstermektedir. Şirketlerin ürettiği ürün veya hizmetin emtialaşmasının önüne geçebilmenin en önemli yolu farklılaşmaktır(Godin, 2004:37).

## 1.2. Değer Göçü

1984'den 1994'e kadar IBM ve DEC piyasa değeri açısından 55 milyar dolar kaybetmiştir. Buna karşılık Intel, Microsoft ve Novell 80 milyar dolar değer kazanmıştır. Aynı dönem içerisinde Amerika'daki süpermarketler değer göçü yaşarken, beş yeni süpermarket zinciri 100 milyar dolar civarında büyüme kaydetmiştir. Bir kurumdan ya da bir sektörden diğerine doğru gerçekleşen değer göçünün nedeni, her sektördeki bazı firmaların müşteri beklentilerine diğer firmalara oranla daha fazla cevap verebilmesidir. Bu dönem içerisinde başarılı olmuş firmalar, müşterilerine daha fazla fayda sunabilecek iş tasarımları geliştirebilmiş ve eski iş tasarımlarının ötesine geçebilmiş firmalardır. Müşteri tercihlerinin değiştiği dönemlerde sabit kalmaya eğilimli olan iş tasarımları yok olmaya yüz tutmaktadır. Bu değişim ortamında iş tasarımlarını değiştirebilen şirketler, diğer bir deyişle inovatif şirketler, değer göçünün yönünü ve hızını kendilerine çevirebilme şansına sahiptir(Godin,2004:42).

## 1.3. Değer Yaratma ve Yöntemleri

Her tür ticari işletmenin amacı, gerekli girdilerin maliyetinden daha değerli mal ve hizmetler üreterek değer yaratmaktır. Ancak zamanla, kar elde etmek zorlaşmaktadır. Başarı, stratejinizi taklit ederek müşterilerinizi kazanmaya çalışan rakiplerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Tedarikçiler fiyatları arttırırken önemli müşteriler indirim talep etmekte, ikame mal veya hizmetler sunulan ürünlerin önüne geçebilmektedir. Ayrıca, yasalardaki ya da tüzüklerdeki değişiklikler de arz talep yapısında köklü değişimlere yol açabilmektedir. Tüm bu zorluklar hesaba katıldığında, şirketler gelirlerini nasıl arttırabilir, nasıl kar edebilir ve nasıl ayakta kalabilir sorularına cevap bulma ihtiyacını doğurmaktadır. Ekonomi teorisine göre şirketlerin değer yaratmasının üç farklı yolu vardır: Konum avantajı yaratarak bunu korumak, üstün nitelikli kaynaklar yaratıp bunları geliştirmek ve inovasyona başvurmak.

### **1.3.1. Üstün Bir Konum Sayesinde Değer Yaratmak**

Burada dikkat edilmesi gereken husus; çekici bir piyasanın belirlenmesi, güvenli bir konumun yaratılması, rakiplerin, müşterilerin ve tedarikçilerin karları azaltmasını engellemek için savunma önlemlerinin alınmasıdır.

Çekici bir konumun iki unsuru bulunmaktadır: Birincisi, bir şirket, karlı bir sektör belirlemelidir. Yapılan araştırmalar, sektör seçimi bir şirketin karlılığında yüzde 8 ile yüzde 19 arasında pay sahibi olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla bu oranlar sektör için de önemli olmaktadır(Ateş,2007:15).

Konum yaratmanın ikinci unsuru, rakiplerin piyasaya kolayca girmesini ve müşteriler ile tedarikçilerin yaratılan değerden daha fazla pay almasını engelleyecek bir savunma hattının oluşturulmasıdır. Brezilya'daki dev aile şirketi Grupo Votorantim bu konuda açıklayıcı örnek olarak gösterilebilir. Votorantim'in Brezilya'daki çimento işletmeleri Sao Paulo piyasasında egemen konuma gelmiş durumdadır. Çimentonun taşıma maliyetleri satış fiyatına oranla yüksek kargo ücretleri maliyeti de rakiplerin bu piyasaya beton nakletmesini önlemektedir. Böylece, yüksek taşıma maliyetleri, rakipleri dışarıda bırakan giriş engelleri yaratmaktadır(Ateş,2007:16).

### **1.3.2. Üstün Nitelikli Kaynaklar Sayesinde Değer Yaratmak**

İkinci yaklaşım olan değer yaratmanın temelinde, değerli kaynakların yaratılması ve geliştirilmesi yoluyla nelerin kazanılacağı bulunmaktadır. Bu bakış açısına göre, kaynaklar arasında uzmanlaşmış fabrikalar ya da iyi yerlerdeki gayrimenkuller gibi sabit varlıkların yanı sıra marka, teknoloji ve hatta çalışanların sahip olduğu ya da organizasyonel süreçlere içselleşmiş bilgi gibi maddi olmayan varlıklar da yer almaktadır. Söz konusu perspektife göre, şirketler, değer yaratmalarına yardımcı olacak kaynakları geliştirdikleri ve bunlara sahip oldukları ölçüde başarılı olmaktadır. Bunlara örnek olarak, daha yüksek fiyatların konmasını sağlayan tanınmış markalar ya da

rakiplerin kopyalayamayacağı, fikri mülkiyet haklarına tabii teknolojiler gösterilebilir(Ateş,2007:18).

Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacak bir kaynağın kıt olması gerekmektedir. Bir kaynağa tüm rakipler sahip ise, bu kaynak rekabette herhangi bir avantaj yaratmayacaktır. Bir şirketin uzun dönemler boyunca daha yüksek fiyatlar koymasını, daha yüksek karlar elde etmesini ve pazar payını korumasını sağlayacak değerli ve kıt kaynakların kolay çoğaltılamaz ve serbest piyasadan satın alınamaz olması sonucunu doğurmaktadır.

### **1.3.3. İnnovasyon Yoluyla Değer Yaratmak**

İnnovasyon, henüz karşılanmamış bir piyasa ihtiyacına cevap veren ve kullanılacak gerekli kaynakların maliyetinden daha fazla değer yaratan yeni bir kaynak bileşimi olarak tanımlanabilmektedir. Çoğu zaman kaynaklara sahip olunmadığı ve bunların kiralandığı gözlemlenmektedir. Örneğin; Emirates Havayolları 1985 yılında faaliyete geçtiğinde; ilk uçuş hatları için kiraladığı tek bir uçağı kullanmaktaydı. Bu yaklaşımda, değer yaratmanın yolu, değerli bir kaynağa ya da savunulabilecek bir konuma sahip olmak değil, yeni birşey denemenin doğasında bulunan belirsizliği etkin bir şekilde yönetmektir.

Girişimcinin, piyasadaki bir boşluğu tesbit etmesi gerekmektedir. Bu boşluk, o güne kadar yeterince hizmet sunulmayan bir müşteri segmenti ya da mevcut ürünleri ucuzlaştırmak ya da iyileştirmek için yeni bir teknoloji kullanma potansiyeli olabilmektedir. Girişimcinin, boşluğu doldurmak için bir plan hazırlaması ve söz konusu fırsattan yararlanmak için kaynakları bir araya getirmesi gerekmektedir. Hazırlanan plan geçmişte denenmemiş olduğundan, belirsizlikler de barındırmaktadır. Görünürdeki boşluğun gerçekte var olmadığı anlaşılabilenekte, planın etkin olmadığı açığa çıkabilenekte ya da çok erken hareket edilmiş veya çok geç kalınmış olabilmektedir(Sabır,2007:35).



Eğer girişimcinin fırsatla ilgili hipotezi doğruysa, planı sağlamsa, gerekli kaynaklar biraraya getirilebilirse değer yaratılır. Gerekli kaynakları kullanmak için yapılan harcamalardan fazlası, değer kısmını oluşturmaktadır. Bir başka deyişle, kar, bir fazlalıktan oluşmaktadır denebilir. Beş ayrı inovasyon kaynağı aşağıdaki tarif edilebilir(Sabır,2007:36).

**a)Yeni ürün ya da hizmetler:** Ekonomik koşullardaki değişimler tüketici ihtiyaçlarında ve tercihlerinde kaymaya yol açarken yeni ürün ya da hizmetler için talep yaratabilmektedir. Ayrıca, teknolojik değişimler, geçmişte ortaya çıkarılmayacak olan yeni ürün ya da hizmetlerin geliştirilmesini mümkün kılabilir. Örneğin; tümleşik devrelerin geliştirilmesi, vakum tüpleriyle üretilmesi mümkün olmayan yüksek işlem kapasiteli ve satın alınabilir kişisel bilgisayarların üretilmesini sağlamıştır.

**b) Yeni üretim araçları:** Teknolojik değişimler, yeni ürünlerin geliştirilmesinin yanı sıra, mevcut ürün ya da hizmetlerin daha etkin bir şekilde üretilmesini ya da kalitelerinin artırılmasını mümkün kılabilir. Örneğin; internetin yükselişi, bankaların verimliliklerini arttırmalarını ve rutin işlemlerdeki hataları azaltmalarını mümkün kılmıştır.

**c) Yeni pazarlar:** Dünya Ticaret Örgütü'ne ya da bölgesel ticaret bölgelerine giriş, mevcut işletmelerin yabancı şirketlerin rekabetiyle karşı karşıya kalmasına yol açarken, yeni büyüme olanakları da yaratmaktadır. Ayrıca, makroekonomik koşullardaki değişimler mevcut pazarlardaki talebi de arttırabilir şeklinde ifade edilebilmektedir.

**d) Yeni Kaynaklar:** Jeopolitik ortamdaki değişimler bazen geçmişte elde edilemeyecek olan kaynakları kullanıma sokarken yeni bileşimlerin yaratılmasını mümkün kılmaktadır. Örneğin; çelik sektöründe Mittal, çimento sektöründe Cemex, madencilikte CVRD şirketleri geçmişte devlete ait olan varlıkları en azından kısmen satın alarak büyümüşür.

**e) Yeni sektörlerin açılması:** Şirketler, kendi ülkelerinde bile belirli bir sektöre girişin önündeki engellerin azaltılması sayesinde yeni fırsatlarla karşılaşabilmektedir. Örneğin,

ulusal ölçekteki enerji kesintileriyle birlikte yeni düzenlemeler, Votorantim gibi şirketlerin küçük hidroelektrik santralleri kurarak enerji alanında kendine yeter duruma gelmelerini ekonomik açıdan rasyonel hale getirmiştir.

## **1.4. İnovasyon İle İlgili Doğru Bilinen Yanlışlar**

İnovasyon çalışmalarıyla birlikte yapılanlar aynı zamanda süreçler içinde bazı yanlışlıklarında gözden kaçmasına sebep olmuştur. Bu yanlışlıkları aşağıdaki gibi ifade edebiliriz:

### **1.4.1. Sadece Teknolojiyi Kapsar**

İnovasyonla ilgili en çok yapılan hatalardan biri, innovasyonun sadece teknolojiyi kapsadığını düşünmektir. Yöneticiler, inovasyonu, sadece teknolojiyle ilgili bir yaklaşım olarak değerlendirmekte, araştırma-geliştirme işlerinin bir sonucu olarak görmektedirler. Oysa inovasyon, teknolojiden de ötedir. İş yapma şekli, pazarlama yöntemleri, süreçler ve müşteri deneyimleri gibi alanlarda da yapılabilmektedir(Kırım,2005:33).

### **1.4.2. Sadece Büyük Şirketlere Uygundur.**

Boyner Grubu'nun yarattığı T-box buna güzel bir örnek olmaktadır. Boyner 2 milyar doların üzerinde cirosuyla Türkiye'nin önde gelen gruplarından birisidir. Ancak T-box milyonlarca dolarlık bir bütçe ile yaratılmamıştır. Tanıtımı da sadece gazete ilanı ile gerçekleştirilmiştir. İnovasyonun yalnızca seçilmiş azınlık için olduğunu düşünenler bulunmaktadır. Bunlar, büyük ve görkemli şirketlerin başarılı olacağına inanırlar. Aslında, inovasyonun sürdürülebilir ve etkin olması, bütünsel ve toparlayıcı olmasına bağlıdır(Kırım,2005:35).

### **1.4.3. İnovasyon Pahalıdır, Ucuzluk Getirmez.**

İnovasyonla gelen yeni teknoloji, son yıllarda birçok tüketim ürününe kolayca ulaşılmasını sağlamıştır. Fiyatlar ucuzladıkça geniş kitleler birçok teknolojik ürünü satın almaya başlamıştır. Yönetim gurusu C.K.Prahalad, bu yaklaşımın benzerini ortaya atmış ve inovasyonun özellikle gelişmekte olan ülkelerde işe yaradığına dikkat çekmiştir. Aslında inovasyon bir süredir, mevcut teknolojilerin ilerisine geçmekten çok, bu teknolojileri ucuzlatmakla ilgilidir. Örneğin, cep telefonları, bilgisayarlar, televizyonlar, markalı gıda maddeleri gibi evrensel ürünleri dünyadaki yoksul insanların satın alması başka türlü sağlanamazdı(Kırım,2005:37).

### **1.4.4. Hammaddelerde İnnovasyon Mümkün Değildir**

Petrol Ofisi'ni inovasyonda öne çıkaran özelliklerden biri, nano teknolojiye dayalı ürün geliştirmesidir. İnnovasyon yalnızca nihai ürünlerle sınırlandırılmamalı, hammaddelerle ilgili innovasyon çalışmalarına da eşit ölçüde önem verilmelidir. Petrol, çelik, alüminyum ve kömür gibi doğal kaynakların fiyatları yükseldiğinden biyoyakıtlar ve güneş enerjisi gibi alternatifler yaratmak içinde inovasyona başvurulmaktadır(Kırım,2005:39).

### **1.4.5. Sadece Gelişmiş Ülkeler Başarabilir.**

Bütün önemli buluşların başta ABD olmak üzere Batı dünyasından gelmiş olması inovasyonun sadece gelişmiş ülkelerde başarılacağına dair bir yaklaşımı desteklemektedir. Oysa gelişmekte olan ülkelerin de bu alanda başarılı olabileceğine dair çeşitli örnekler mevcuttur. Aşağıdaki örnekler ile bunları açıklayabiliriz(Kırım,2005:42):

Türkiye'nin geleneksel yardımlaşma yöntemlerinden daha çok köylerde uygulanan imece yöntemi bilinmektedir. Benzer bir yöntem Meksika'daki köylerde uygulanmaktadır ve oradaki adı "Tanda"dır. Ortak bir birikime olanak sağlayan bu

yöntem uzun yıllardır uygulanmaktadır. Örneğin 10 aile, 10 haftada 100 peso vermektedir. Sonra her hafta bir çekiliş yapılıyor ve 1000 peso bir aileye verilmekte, parayı alan aile bu parayı çeşitli ihtiyaçlarında kullanmaktadır.

Cemex Meksika'nın dünya çapında tanınan çimento üreticilerinden birisidir. Şirket yöneticileri iki önemli gerçeğin farkına vardılar. Birincisi Meksika'nın kırsal alanlarında hala tando geleneği hala güçlü şekilde devam ediyordu. İkincisi ise, Meksika'daki yoksul halkın ev yapma ve onarma konusunda sıkıntıları vardı. Yaptıkları araştırmada bunu açıkça görmüşlerdi. Bunun üzerine Cemex, tando dan yararlanarak yeni bir hizmet geliştirdi. Adına da "Patrimonio Huy" verdiler. Bu sistem, tıpkı tando da olduğu gibi işliyordu. Sistem 70 haftada her katılımcıdan 120 peso alınmasına dayanıyordu. Sonuçta her hafta toplanan 8400 peso bir kişiye veriliyordu, parayı alan kişi çimentosunu satın alıp ihtiyacını görüyordu. Rakipleri çimentoyu torbalarda satmak için uğraşırken, Cemex, akılcı finans ve yönetim anlayışıyla başarıyı yakalamış ve büyük bir ciro elde etmiştir.

#### **1.4.6. Şirketi zora sokacak riskler içerir.**

Şirketlerine inovasyon kültürünü yerleştirmek istemeyen, yaratıcılığa yönelik ayrılan bütçeleri " harcama" olarak nitelendiren yöneticilerin temel gerekçesini "risk" oluşturmaktadır. Onlara göre, inovasyon, riskle eşanlamlıdır. Değişime direnen bu tip yöneticiler, aslında bir şeyin aynı kalması için pek çok şeyin değiştirilmesi gerektiğini unutur. Örneğin, başarılı bir şirket, eğer aynı pazar payını, aynı gelir artışını korumak istiyorsa, sektöründeki rakipleriyle eşit miktarda ya da onlardan daha fazla inovasyon gereksinimini duyar. Sonuçta, asıl risk, innovasyon eksikliğinden kaynaklanmaktadır(Kırım,2005:44).

## BÖLÜM 2. İNOVASYON İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Her alanda yenilik yapılabileceği gibi birçok alanda ve türde de inovasyon yapılması mümkün ve faydalı olabilmektedir. Bu yüzden inovasyonu türlere ayırırken kesin bir sınıflandırma yapmak doğru olmamakla birlikte literatür de değinilen başlıca inovasyon ve yenilik türleri aşağıda anlatılmıştır(Çeliktaş, 2008:13).

MacCarthy'ye göre yenilik 3 sınıfta toplanmaktadır(Çeliktaş,2008:14):

1. Gerçek anlamda bugüne kadar hiç olmayan bir ürünün ortaya çıkarılmış olması (İcat ya da buluş ).
2. Mevcut ürünler ile karşılaştırıldıklarında belirgin farklılıklar arz eden ürünler(İkame ürünler).
3. Herhangi bir firma için yeni, ancak pazarda yeni olmayan ürünler (Taklit).

Genel olarak İnovasyon; bir firmanın ürünlerinde hizmetlerinde, üretim dağıtım yöntemlerinde, iş yapış yöntemlerinde, tasarım ve pazarlama yöntemlerinde yapıldığı görülmektedir. Bunlar; “ürün inovasyonu”, “hizmet inovasyonu”, “süreç inovasyonu”, “organizasyonel inovasyon” ve “pazarlama inovasyonu” olarak adlandırılmaktadır(Çeliktaş,2008:14).

Ayrıca, inovasyon yapılırken teknolojinin önemli bir girdi olup olmadığı göz önünde bulundurularak “teknolojik inovasyon” ve “teknolojik olmayan inovasyon” sınıflandırmasına da gidilir. İnovasyonun sadece ekonomik bir sistem olmadığı aynı zamanda eşitsizlikleri ortadan kaldıran, istihdam oluşturan ve çevrenin korunmasına katkıda bulunan toplumsal bir sistem olması toplumsal inovasyon kavramı da ön plana çıkarmaktadır. İnovasyon, içerdiği farklılığın, yeniliğin ve değişkenliğin büyüklüğüne göre de “radikal” veya “artırımsal” olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

Geoffrey Moore 8 tane inovasyon türü tanımlamaktadır. Bunlar düzen bozucu stratejik inovasyon, uygulama inovasyonu, yeni ürün inovasyonu, süreç inovasyonu,

deneyim inovasyonu, pazarlama inovasyonu, iş modeli inovasyonu ve yapısal inovasyondur(Çeliksa,2008:14).

## **2.1. İnovasyonun Alanlara Göre Türleri**

Konunun ve inovasyon türlerinin anlaşılabilirliği açısından İnovasyon türlerini aşağıdaki tanımlamalar ile açıklanmaktadır:

### **2.1.1. Ürün İnovasyonu**

Yeni bir mal veya hizmeti piyasaya sürmek veya malın/hizmetin içeriğinde veya kullanım niyetinde önemli geliştirmeler yapmak olarak tanımlanabilir. Bu geliştirmeler teknik özelliklerde, bileşenlerinde, yazılımında veya diğer fonksiyonel özelliklerinde olabilir(Çeliksa, 2008:14).

Ürün inovasyonu yeni bilgi ve teknolojilerin kullanılmasını sağlamaktadır. Bir bilgi veya teknolojinin yeni kombinasyonlarda kullanımı temeline dayanabilir. Farklı ve yeni bir ürünün geliştirilmesi ya da varolan üründe değişiklik, farklılık ve yenilik yapılması ve bu ürünün pazara sunulması 'ürün inovasyonu' olarak adlandırılır.

Yeni ürün inovasyonuna bir örnek vermek gerekirse; Sabancı Holding bünyesindeki Advansa'nın geliştirdiği Coolmax elyafı yeni bir tür kumaştır. Bu kumaşın UV ışınlarından lekelerden hatta bakterilerden bile koruma özelliklerine sahip, teri dışarı atarak hızlı kurumayı da sağlayan Coolmax aynı zamanda serin tutma, rahatlık ve yumuşaklık gibi özelliklere de sahip olduğu ifade edilmektedir. Görüldüğü gibi şık gece kıyafetlerinden yastık dolgusuna kadar geniş bir spektrumda kullanılabilen Coolmax ürün inovasyonu için bir örnektir(www.sabanci.com, 2008).

İnovasyonla özdeşleşmiş diğer bir firma da Sony'dir. 1946'da radyo tamir şirketi olarak kurulan Sony; dört yıl sonra kendi özgün ürünlerini üretip satmaya başlamıştır. İleriki yıllarda, transistorlu radyo, televizyon, renkli video kaydedici gibi ilklere imza atan Sony; 1979'da en önemli inovasyonlarından birini yapıp Walkman'ı geliştirmiştir. CD Walkman, Minidisc, DVD oynatıcılar gibi pek çok ürün Sony imzasını taşıyan inovasyonlar arasında yer almaktadır.

Ürün inovasyonun iyi yapıldığı durumlarda müşterilerden ilgi görmesi gibi sonuçları verdiği görülmektedir. Fakat yeni ürün geliştirmeye niyetlenen firmalar bir takım riskleri dikkate almak zorundadır. Günümüzde çok fazla sayıda ürün ve çeşit mevcuttur. En basitinden market raflarında birbirinin yerine ikame edebilecek ne kadar fazla ürün bulunduğunu düşünmek gerekir. Böyle olunca yeni bir ürünün tüketicilerin dikkatini çekmesi oldukça zor olabilir. Ürün gerçekten cezbedici özelliklere sahip olsa bile emsallerinin arasında yeterli ilgiyi çekemeyebilir. Ayrıca eğer ürün benzer ürünlerin fazladan bir özellik eklenmiş haliyse tüketicilerin bu ekstra özelliği para vermeye değer görecekları de şüphelidir. Bu nedenle ürün inovasyonu yapılırken işletmelerin kar kaybını duyarak yapacağı çalışmalar inovasyonun gereklilikleri açısından doğru konumlandırılmayabilir.

### **2.1.2. Hizmet İnovasyonu**

Hizmet sektöründe inovasyon imalat sektöründen farklıdır. Yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş bir hizmet yaklaşımı, hizmetin sunum ve dağıtım sistemindeki yenilik veya farklılık, hizmetin sunulmasında yeni teknolojilerin kullanılması, hizmet inovasyonunu doğurur. Bu tür inovasyonlar hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmaların teknolojik ve organizasyonel yeteneklerini göstermenin yanı sıra insan kaynakları becerilerini de artırmalarını ve şartlara uygun olarak yeniden yapılanmalarını gerektirir(Çeliksaş, 2008:15).

### **2.1.3. Organizasyonel İnovasyon**

İşletmenin işyeri organizasyonundaki veya dış ilişkilerindeki iş pratiklerini yeni bir örgütsel yöntemle yürütmektir. Organizasyonel inovasyon yönetimsel maliyetleri veya işlem maliyetlerini düşürerek firmanın performansını arttırmayı, iş tatminini ve böylece emek verimliliğini arttırmayı veya arz etmenin maliyetini düşürmeyi hedeflemektedir. Yeni çalışma ve iş yapış yöntemlerinin geliştirilmesi ya da varolan yöntemlerin firma şartlarına uyarlanarak kullanılmasıdır. İşletmeler sadece ürün ve hizmetlerini geliştirip farklılaştırarak inovasyon yapmazlar. Bir işletmenin rekabet avantajı yakalayıp bunu koruyabilmesi için çalışma ve iş yapış yöntemlerinin geliştirilmesi, farklılaştırması ve yenilemesi gerekir. Bu, geliştirme, farklılaştırma ve yenileme faaliyeti organizasyonel inovasyon olarak adlandırılır(Çelikleş, 2008:18). Görüldüğü gibi organizasyonel inovasyon işletme ekonomisi açısından katkılar sağlamaktadır.

### **2.1.4. Süreç İnovasyonu**

Yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş üretim yöntemi veya dağıtım metodu uygulamaktır. Bu üretim veya dağıtım tekniğinde, teknik ekipmanda veya yazılımda ki değişiklikleri içerebilir. Süreç inovasyonu birim üretim maliyetlerini ya da dağıtım maliyetlerini azaltmayı hedefler.

Süreç inovasyonu, farklı ve yeni bir üretim ya da dağıtım yönteminin geliştirilmesi veya varolan yöntemlerin iyileştirilip daha gelişkin hale getirilmesidir(Çelikleş, 2008:19).

### **2.1.5. İş Modeli İnovasyonu**

İş modeli kavramı iş hayatı gündemine 1990'lı yıllardan sonra girmeye başlamıştır. Çok fazla kullanılmasına birçok tanımın olmasına rağmen net ve tatminkar bir tanımla henüz yapılamamıştır. Konuyla ilgili herkesin aslında bir şeyler bildiği düşünülerek bu konuda bir tane tanımla aşağıda vermek yeterli görülmüştür. İş modeli herhangi bir ticarete nasıl para kazanılacağına senaryosudur. İş modeli inovasyonu ise



her ticari işin altında yatan en temel değer zinciri üzerinde geliştirilecek yenilikler ve farklılıkların ifadesidir. Bir şirketin değer zinciri en genel hatlarıyla iki ana bölümden oluşur. Birinci bölüm bir şeyleri yapmakla ilgili aşamaları içerir(tasarım, hammadde tedariki, imalat vb.). İkinci bölüm ise bir şeyleri satmakla ilgili tüm etkinlikleri içerir. Müşteri bulmak, onlara ulaşmak, satışı gerçekleştirmek, ürünü dağıtmak, ürünü ve hizmeti teslim etmek gibi konular bu bölüme girmektedir. Yeni bir iş modeli işte bu yapmak veya satmak aşamalarının her birinde veya her ikisinde birden bugüne düşünülmemiş olan iş etkinliklerini tasarlamak ve uygulamaya geçirmekle ilgilidir(Çelikleş, 2008:20).

## **2.2. İnovasyon Çalışmaları**

İnovasyon sürecine, toplumun hayat standardının ve refahının yükseltilmesinde yaşamsal bir önem atfedilmektedir. Burada altı çizilen noktalar ise “ürün kalitesini yükseltebilme”, “ürüne ayırt edici özellikler kazandırabilme”, “üretimde verimliliği yükseltebilme” ve “yüksek otomasyon düzeylerine erişebilme” yetenekleridir. Avrupa Komisyonu'nun Avrupa Birliği ülkelerinde inovasyonu etkileyen faktörleri irdelemek ve Birliğin inovasyon kapasitesini artırmaya yönelik öneriler geliştirmek amacıyla, 1995 sonunda yayımladığı politika dokümanında da, inovasyonun yaşamsal önemi şu cümlelerle vurgulanmaktadır(Göker, 2000:26):

"İnovasyon bireysel ve toplumsal ihtiyaçların (sağlık, dinlenme, çalışma, ulaşım v.b.) daha iyi bir düzeyde karşılanmasını sağlar. İnovasyon girişimcilik ruhu için de esastır: her yeni girişim ne de olsa belli bir yenilik getirmeye yönelik bir süreç sonunda doğar. Dahası, bütün girişimlerin rekabet güçlerini sürdürebilmek için sürekli yenilenmeye gereksinimleri vardır. Bu söylenenler ülkeler için de doğrudur. Ekonomik büyümelerini, rekabet güçlerini ve istihdam olanaklarını sürdürebilmek için onlar da yeni fikirleri hızla teknik ve ticari başarıya dönüştürmek zorundadırlar."

### **2.2.1. Ulusal İnovasyon Girişimi**

Girişimin amacı Türkiye’de inovasyon politikalarının oluşturulması ve uygulanması safhalarında özel sektör-üniversite-sivil toplum işbirliğini pekiştirmek, yönlendirmek; siyasi irade ve kamu kurumlarıyla diyalogu geliştirerek ve görüş ve öneriler hazırlayarak inovasyon politikaları oluşturma sürecine katkıda bulunmak, inovasyon konusunda kamuoyunda bilinç oluşturmaktır(ww.advancity.net).

Girişimin kurumsal yapısına bakıldığında, Türkiye’nin köklü üniversitelerinin rektör düzeyinde temsil edildiği, ülkenin önde gelen holdinglerinin, hizmet ve sanayi kuruluşlarının ve meslek örgütlerinin yönetim kurulu başkanları, genel müdürleri ve üst düzeyde sorumluluk üstlenen yöneticilerinden oluşan katılımcılardan meydana geldiği dikkat çekmektedir. Girişimin toplam 21 üyesi vardır. Girişim ayrıca kendi içinde 5 çalışma grubu oluşturmuştur. Çalışma gruplarına destek veren üye sayısı ise 90’ın üzerindedir. Çalışma grupları, konularında son derece birikimli akademi ve iş dünyasından uzmanların katılımları ile oluşturulmuştur. Ulusal İnovasyon Girişimi olarak adlandırılan bu çalışmanın önemli adımlarından biri 1 Ekim 2005 Cumartesi günü düzenlenen bir çalıştay ile atılmıştır. Çalışmaya yaklaşık 80 kişilik bir grup destek vermiştir (Çelikleş,2008:42).

### **2.2.2. AB-Türkiye ve İnovasyon**

Son zamanlardaki dönüşümüne kadar, Türkiye bölgesel politikasının, AB bölgesel politikasıyla uyumlu olmaktan çok uzak olduğu rahatlıkla söylenebilir. Ancak, Türkiye’ye üyelik perspektifini veren 1999’daki Helsinki kararından sonra, Türkiye bölgesel politikasında, AB bölgesel politikasına doğru önemli bir kayma olmuştur. Bununla birlikte, Türkiye bölgesel politikasının, kısmi Avrupalılaşmasına rağmen, AB bölgesel politikasıyla tam uyumlu olduğunu söylemek için henüz çok erkendir. Yeni bir yaklaşımı ve kurumsal reformları içselleştirmek ve işler hale getirebilmek belli bir zaman alacaktır (Çelikleş,2008:43).

Avrupa Birliği, ilk defa 1965’de yayınladığı ‘Green Paper on Innovation’ dokümanıyla birlik düzeyinde inovasyon ve inovasyon politikalarına ortak bir bakış açısı getirdi. Bu dökümanla birlikte inovasyon, birliğin ekonomik politika hedeflerinin merkezine yerleştirilmiş oldu, ardından 1996’da yayımlanan ‘inovasyon eylem planıyla’ Avrupa Komisyonu ve üye ülkelerin koordinasyon halinde yürütecekleri faaliyetler belirlendi. Planın ana hedefleri, inovasyon kültürünün yayılması, inovasyonu destekleyen ortamın oluşturulması ve araştırma çalışmalarının inovasyona yönlendirilmesi olarak belirlendi. Bu kapsamda, komisyon bilginin ve en iyi uygulama örneklerinin paylaşımı, araştırma çevre programlarında inovasyonun ön plana çıkarılması; rekabet ortamının fikri haklarla ilgili düzenlemelerinin inovasyonu destekler nitelik kazanması görevlerini üstlendi. Üye ülkelerde ise idari işlemlerin basitleştirilmesi; vergi, teşvik ve eğitim sistemlerinin gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesi konularında çalışmalar başlatıldı(Çelikaş,2008:44) .

Bölgeler arasındaki dengesizliklerin artması, 1999’da Türkiye’ye AB üyelik perspektifini veren Helsinki kararı sonrasındaki AB etkisiyle birlikte, mevcut bölgesel politikanın başarısızlığının kabul edilmesine ve bu politikanın, AB bölgesel politikasına uydurulması amacıyla, temelden değiştirilmesi ihtiyacının ve iradesinin doğmasına neden oldu. Bu bağlamda, her ne kadar önceki bölgesel politikanın politika araçları önemli ölçüde korunduysa da, ‘içsel kalkınma modeli’ bölgesel politikaya uyarlanarak, az gelişmiş bölgelerin iç potansiyel ve dinamiklerini ve işbirliği ağlarını harekete geçirmek suretiyle, bu bölgelerin bölgesel rekabet güçlerinin iyileştirilmesi ve dengeli ve sürdürülebilir bir kalkınmanın sağlanması amaçlanmıştır. Bu eğilim, Türkiye’nin bölgesel politikasını, AB’ninkinin çizgisine yaklaştırmıştır. AB bölgesel politikası, diğer üye ve aday ülkeler üzerinde olduğu gibi, Türkiye’nin bölgesel politikası ve yönetimi üzerinde de önemli etkilerde bulunmaktadır. Bu bağlamda, bölgesel politika başlığı altında AB kriterlerine uyum için önemli gelişmeler kaydedilmiştir. Bu gelişmeler arasında, istatistiki bölge birimleri sınıflandırması (The Nomenclature of Territorial Units for Statistics) (NUTS) ve bölgesel kalkınma ajanslarının kurulması, merkezi ve yerel kurumların kapasitelerinin geliştirilmesi ve değişik bölgesel kalkınma planları ve kırsal kalkınma projelerinin hazırlanması ve bazı durumlarda, uygulanması gelmektedir.

Belediye Kanunu, Büyükşehir Belediyesi Kanunu ve İl Özel İdaresi Kanunu, belli ölçüde, kamu yönetiminin alt kademelerine bir dizi yönetsel fonksiyon için sorumluluk devretmiştir (Çelikleş,2008:44).

Küreselleşmenin bir sonucu olarak dünya ekonomisinde yeni fırsatlar ve sorunlar ortaya çıkmaya başlamış, bu bağlamda uluslar arası rekabet edebilirlikte yenilikçilik ve ar-ge, değişen ve hızla gelişen şartlara uyum sağlamada her zamankinden daha önemli olmuştur.

OECD(Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü) araştırmalarına göre; gelişmiş ekonomilerde son otuz yılda gerçekleşen büyümenin yarıdan fazlasının kaynağı, ar-ge ve inovasyon'dur. Çeşitli araştırma sonuçlarına göre de dünyanın en yenilikçi ülkeleri olarak japonya ve abd ortaya çıkmaktadır. Nitekim toplam ar-ge harcamasına bakıldığında, japonya ve a.b.d. sırasıyla gsyih'den % 3.2 ve % 2.6'lık ayırarak sıralamada ab'nin önünde yer almışlardır. AB'nin halihazırda ayırdığı pay % 1.9 mertebesindedir.

Ortaya çıkan yeni ekonomik dengeler kapsamında tüm küresel aktörler gibi avrupa birliği de artık daha fazla yenilikçi olmak, tüketici ihtiyaç ve taleplerine daha cevap verebilir olmak, aynı zamanda küresel ve çevresel kaygılara cevap verebilmek için inovasyona daha fazla yatırım yapmak durumundadır. Bu sürecin dışında kalan aktörlerin rekabet edebilmelerine ihtimal verilmemektedir.

Bu doğrultuda, 23–24 Mart 2000 tarihlerinde lizbon'da yapılan konsey toplantısında avrupa birliği yeni bir stratejik hedef belirlemiş ve “2010 yılında dünyanın en rekabetçi ve dinamik bilgi tabanlı ekonomisi olmayı, sürdürülebilir bir ekonomik kalkınmayı gerçekleştirmeyi, daha fazla iş ve sosyal bütünleşme sağlamayı” hedeflemiştir.

2005 yılında başlatılan “gelişim ve istihdam için lizbon stratejisi” avrupa'nın düzenleyici ve ekonomik çerçevesini yeniliğe daha yatkın hale getirmeyi hedeflemiştir. Bu hedef, araştırma ve geliştirme (ar-ge) harcamalarının gsyih'nin % 3'ü olması ve bunun 2/3'unun özel sektörden gelmesini mümkün kılacak tedbirlerin alınması amacını da içermektedir. Bu hedeflerin yakalanması açısından yedinci çerçeve programı ile rekabet edebilirlik ve yenilik programı önemli araçlar olarak ortaya çıkmaktadır(Çeliktaş,2008:46).

Lizbon stratejisi hedeflerine ulaşma noktasından uzaktır ancak, bu çabayı güçlendirme yönünde avrupa birliği tarafından birçok eylem belirlenmiştir. Bunların bazıları şu şekildedir:

- a) Yeniliğe yatkın bir toplumun oluşturulması için eğitim yatırımlarının artırılması.
- b) Avrupa teknoloji enstitüsünün kurulması.
- c) Araştırmacılar için rekabetçi bir iş piyasasının oluşturulması.
- d) Üniversiteler, kamu araştırma kurumları ve sanayi arasında bilgi transferinin desteklenmesi.
- e) Avrupa uyum politikasının bölgesel yenilikçiliği desteklemesi.
- f) Ar-ge konusunda yeni bir devlet yardımı çerçevesinin oluşturulması ve ar – ge yatırımları için vergi teşvikleri uygulanması.
- g) Patent ve fikri mülkiyet alanında yeni stratejilerin oluşturularak yeni fikirlerin dolaşımının kolaylaştırılması.

Bu eylemlerin hayata geçirilmesi için uzun vadeli bir vizyon ve uygulama planının oluşturulması, yenilikçiliği destekleyecek yapısal reformların yapılması ve bu alana yeterli kaynağın ayrılması gerekmektedir.

AB politikalarında üzerinde önemle durulan hususlardan birini de tüm tarafların katılımı ve ortaklığı hususu oluşturmaktadır. Bu çerçevede özellikle üniversiteler olmak üzere kamu araştırma kuruluşları ile sanayi arasında araştırma işbirliği ve bilgi transferi avrupa araştırma ve inovasyon sisteminin zayıf alanlarından biri olarak ortaya konmaktadır. Bu amaçla 2007 yılında uluslararası üniversite-sanayi işbirliğinin ve bilgi transferinin güçlendirilmesine yönelik bir bildirim ve gönüllülük esasına dayalı bir uygulama rehberini yayınlamış bulunmaktadır.

Diğer taraftan, araştırma temelli ve sanayi kümeleme(clustering) yaklaşımı da yine AB'nin son dönemde ABD ile rekabet etme çabası içinde ele aldığı ana temalardan birini oluşturmaktadır. Ürünlerin ve üretim metodlarının giderek artan çeşitliliği ve bakım, lojistik, pazarlama gibi hizmetler açısından entegrasyon ihtiyacı başarılı bir şekilde çalışmalarını sürdüren kümeler için bile önemli sorun alanlarını teşkil etmektedir. Bu durum, kümeler ve birbirini tamamlayıcı kümeler arasında ağ kurulmasına yönelik faaliyetleri, içinde olduğumuz dönemde çeşitli faaliyetler kapsamında destek sağlanan alanlar arasına taşımıştır. 7. Çerçeve programının da bir alt alanı olan bilgi bölgeleri inisiyatifi bölgesel otoriteleri, kalkınma ajanslarını, kamu araştırma kuruluşlarını, sanayi ve diğer ilgili paydaşları bir araya getiren araştırma yönelimli kümeler arasında uluslararası ortak öğrenme ve işbirliğinin desteklenmesini amaçlamaktadır(Çeliktaş,2008:48).

Bölgesel kümeler(regional clusters) perspektifinden bakıldığında yeni 10 üye ülkenin kapasite olarak eski ülkelere yakın bir tabloya sahip olduğu görülmektedir. En kapsamlı büyüklükte kümeler Polonya, Çek Cumhuriyeti, Litvanya, Slovenya ve Letonya'da olmak üzere, bu ülkelerde 367 bölgesel küme kayıtlı olup, yaklaşık 6 milyon kişiyi istihdam etmektedir(Çeliktaş,2008:48).

Avrupa birliği'nde yenilik alanında hem mevzuat ve politikanın geliştirilmesine hem de uygulamaların desteklenmesine önemli bir katkıyı da "Europe Innova" girişimi

sağlamaktadır. Bu girişim yenilikçi ürün ve hizmetlerin pazar potansiyellerinin artırılmasını hedeflemektedir. Bu ürün ve hizmetler ilk aşama olarak 6 grupta toplanmıştır: e-sağlık, koruyucu tekstil, sürdürülebilir yapı, geri dönüşüm, bio-temelli ürünler ve yenilenebilir enerji. Bu ürün ve hizmetlerin oluşturduğu pazarın yıllık cirosu 120 milyar avro olup 1,9 milyon istihdam oluşturmaktadır. 2020 yılında europe innova girişimi desteğiyle yıllık cironun 300 milyar avro; istihdamın ise 3 milyona ulaştırılması hedeflenmektedir.

Kobi'lere yönelik olarak yenilik destek hizmetleri de verilmektedir. Yenilik aktarım merkezleri ağı (innovation relay centre) yeniliği ve ulusaşırı teknoloji işbirliğini "ihtisaslaşmış iş destek hizmetleri" çerçevesinde teşvik etmeyi hedeflemektedir. Yenilik aktarım merkezleri öncelikli olarak teknoloji yönelimli kobi'lere yöneliktir. Ancak büyük işletmelere, araştırma kurumlarına, üniversitelere, teknoloji merkezlerine yenilik ajanslarına da hizmet sunmaktadır. Avrupa'da yenilik aktarım merkezlerinin ilki avrupa komisyonunun desteğiyle 1995'te kurulmuştur. Bu merkezler son 5 yıl içinde 55.000 civarında işletmeye destek sağlamıştır. Bugün ise, 33 ülkede (27 ab üyesi ülke, İzlanda, İsrail, Norveç, İsviçre, Türkiye (2 adet), Şili) toplam 71 yenilik aktarım merkezi mevcuttur. Bu yenilik aktarım merkezlerinin çoğu ticaret odaları, bölgesel kalkınma ajansları, üniversite teknoloji merkezleri konsorsiyumlarınca işletilmektedir(Demiralp,2007).

Avrupa komisyonu'nun inisiyatifi ile başlatılmış olan ve aralarında türkiye'nin de (eskişehir, mersin) yer aldığı 235 üye bölgenin bulunduğu avrupa'nın yenilikçi bölgeleri (innovating regions in europe) ağı da yine inovasyon politikalarını geliştirerek ve ortak işbirliği ve öğrenme platformu yaratarak avrupa bölgelerinin küresel rekabetedebilirliğini güçlendirmeyi amaçlamaktadır(Demiralp,2007).

Türkiyenin AB çalışmalarının hızlandığı ve müzakere fasıllarının açılmaya başladığı şu dönemde, inovasyon konusunun hemen hemen her müzakere başlığı kapsamında önem verilmesi gereken bir unsursur. Ülkemiz bu fırsatı iyi değerlendirdiği

ve rekabet gücünü yenilikçilik ve teknolojiye dayandırdığı ölçüde gerek ab pazarında, gerekse küresel pazarlarda başarılı olabilecektir. Bunun yanında yenilikçilik ve teknolojinin getirdiği çarpan etkisi, refah artışı, istihdam, eğitim gibi ekonomik kazanımlar dışında, sosyal ve kültürel alanlarda da topyekün kalkınma ve gelişme için önemli bir dinamizm sağlayabilecektir.

Ülkemizin inovasyon konusundaki politikalarına geçmeden evvel diğer ülkelerle kıyaslamalı olarak bazı inovasyon ve ar-ge verileri aşağıdadır:

- 1) Ülkemizde gsyih içinde ar-ge konusunda gayri safi harcama payı 2005 itibariyle % 0.79 dur (veri:tübitak) bu oran ab ortalamasında 1.9 dur
- 2) Türkiye uluslararası rekabet edebilirlik sıralamasında 2007 yılında 48 inci sırada,
- 3) Altyapı kriterine göre küresel rekabet edebilirlik endeksinde 2007 yılında 45 inci sıradadır.
- 4) Ar-ge ile ilgili hukuksal çerçeve bağlamında 2007 yılında rekabet edebilirlik sıralamasında 40 inci sırada yer almaktadır.
- 5) Üçlü patent kaydı1 itibarıyla 2005 yılında ABD 16,368, Japonya 15,239, Almanya 6,266 ve AB-27 toplam 14994 patent kaydı yaptırmıştır. Türkiye ise 27 kayıt yaptırmıştır. Böylece ABD, Japonya ve Almanya ilk üç sırayı paylaşırken, ülkemiz 28 inci sıradadır. Net kayıt rakamlarında Türkiye zayıf görülmele beraber, 2003 yılından 2005 yılına gelindiğinde Türkiye'deki kayıtlar %125 oranında artmıştır(veriler; OECD). Bu durum, ülkemizde bir gelişme kaydedildiğine işarettir. Ancak açıktırki, önemli olan bu gelişmenin giderek artan sayılarda ve sürekli olmasıdır.



Tüm bu veriler, Türkiye’de yenilikçiliğin ve Ar-Ge’nin geliştirilmesinin ne kadar aciliyet ve önem gerektirdiğini göstermektedir. Dolayısıyla ulu önder Atatürk’ün bize işaret ettiği muasır medeniyet seviyesini yakalamak için araştırmacılara ve ar-ge’ye vermemiz gereken önemi ortaya koymaktadır.

Bu bağlamda, ulusal politika ve dokümanlarımızda yenilikçilik ve Ar-Ge ile ilgili politika ve hedeflere giderek artan yoğunlukta yer verilmektedir.

Dokuzuncu kalkınma planı stratejisinde rekabet gücünün artırılması gelişme ekseninde “Ar-Ge ve yenilikçiliğin geliştirilmesi hedefi yer almakta, ve bu hedefin gerçekleştirilmesi için şu tedbirler ortaya konmaktadır:

- a) Ar-ge faaliyetlerinin yenilik üretecek şekilde ve pazara yönelik olarak tasarlanması sağlanacaktır. Bu kapsamda, AR-GE harcamalarının gsmh içindeki payı ve bu payın içinde özel sektörün ağırlığını artırmaya yönelik tedbirler alınacaktır.
- b) Toplumda bilim ve teknoloji bilinci, nitelikli araştırmacı sayısı artırılacak ve araştırma altyapısı geliştirilecektir.
- c) Ar-Ge faaliyetlerinin yeniliğe ve ürüne dönüştürülmesinde risk sermayesi ve benzeri araçlardan yararlanılacaktır.
- d) Üniversitelerin, araştırma enstitülerinin ve diğer kurum ve kuruluşların araştırma altyapısı öncelikli alanlar temel alınarak geliştirilecektir.

Katılım öncesi mali yardım aracının (instrument for pre-accession assistance - ıpa) üçüncü bileşenine yönelik olarak sanayi ve ticaret bakanlığı tarafından 2007–2009 yıllarını kapsayan “bölgesel rekabet edebilirlik” operasyonel programı hazırlanmış ve avrupa komisyonu tarafından onaylanmıştır.

Bahsekonu programda, “Ar-Ge, yenilik ve bilgi toplumu” desteklenecek alanlar arasında yer almaktadır.

Ar-Ge, yenilik, teknoloji ve bilgi toplumu altyapısının geliştirilmesi tedbiri kapsamında(Demiralp,2007) ;

- 1) Teknoloji geliştirme merkezleri, teknoloji geliştirme bölgeleri, kuluçka merkezleri, mükemmeliyet merkezleri gibi ar-ge, teknoloji ve yeniliğe hizmet edecek imkanların kurulması, geliştirilmesi ve modernizasyonu,
- 2) Ar-Ge, teknoloji transferi ve bilgi-iletisim teknolojilerinin kullanımına ilişkin olarak kamu kuruluşları ve kar amacı gütmeyen diğer kuruluşlar arasındaki işbirliği faaliyetlerinin, kamu sektörü, üniversiteler, ar-ge merkezleri ve işletmeler arasındaki ortak ağların, kümelenmelerin ve teknoloji platformlarının oluşturulması ve geliştirilmesi yönündeki çalışmalar desteklenebilecektir.

Diğer yandan, türkiye ar-ge ve yenilikçiliğin geliştirilmesini hedefleyen topluluk programlarına ülkemizin katılımı yönünde de önemli gelişmeler kaydedilmiştir. Bunların başında yedinci çerçeve programı gelmektedir.

2007-2013 yılları için uygulamada olan ve tübitak koordinasyonunda yürütülen yedinci çerçeve programı için 2007 yılı katkı payı 22,855 milyon avro civarındadır. Çok uluslu araştırma ve teknoloji geliştirme projelerinin desteklenmesine imkan tanımakta olan bu programa üniversiteler, araştırma merkezleri, kamu kurumları, kobi'ler dahil olmak üzere sanayi kuruluşları ve sivil toplum örgütleri başvurabilmektedir. Ülkemizin bu programlara aktif katılımı kuşkusuz küreselleşme dinamikleri ile başedebilme çabalarımıza önemli bir girdi sağlayacaktır.

Üzerinde durulması gereken ve büyük ölçüde sanayi ve yenilik ile ilişkili olan bir diğer önemli uygulama aracı ise koordinasyonu sanayi ve ticaret bakanlığımız tarafından yürütülmekte olan rekabet edebilirlik ve yenilik topluluk programı'dır (CIP). KOSGEB(Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı) koordinasyonunda 2002-2006 yılları arasında katılım sağladığımız çok yıllık işletmeler topluluk programının devamı niteliğindeki ve 2007-2013 dönemini kapsayacak bu

program üç bileşenden oluşmaktadır. Bunlardan girişimcilik ve inovasyon programı ve bilişim ve iletişim teknolojileri politikaları destek programına türkiye 2007 yılını da kapsayacak şekilde katılım aşamasındadır. Akıllı enerji europe bileşenine ise Türkiye'nin bir yıl tanıma amaçlı gözlemci olarak katılması öngörülmektedir.

Program çerçevesinde girişimcilik, yenilik, bilgi toplumunun güçlendirilmesi, finansmana erişim gibi yine rekabet gücünün geliştirilmesine önemli katkı yapacak birçok faaliyete mali destek sağlanması imkanı olacaktır. Türkiye programın girişimcilik ve inovasyon ayağına katılım için 2007 yılına ilişkin olarak yaklaşık 3.5 milyon avro katkı payı sağlayacaktır.

Diğer açıdan; inovasyon politikalarının ve AB programlarının yanısıra çeşitli kurum ve kuruluşlar yenilikçilik ve ar-ge'nin ülkemizde geliştirilmesi doğrultusunda çeşitli hizmet ve destekler vermeye devam ettiği de görülmektedir.

2004 yılında 10. Bilim ve teknoloji yüksek kurulu (BTYK) kararları doğrultusunda oluşturulmuş olan Türkiye araştırma alanı (Taral) da Avrupa araştırma alanı ile paralel gelişme kaydedilmesi açısından önemlidir. Taral'ın amacı, yaşam kalitesinin artırılması, ülkemizin rekabet gücünün artırılması ve bu alanda bilinç oluşturulmasıdır(Demiralp,2007).

Bu amaçlara ulaşılması için 2010 yılına kadar Ar-Ge harcamalarının GSMH içindeki payının % 2' ye yükseltilmesi, araştırmacı sayısının 40.000 ' e çıkarılmış olması Ar-Ge alanında çalışan personelin niteliklerinin geliştirilmesine yönelik tedbirleri de belirlemiştir.

Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu, TÜBİTAK, DPT, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Maliye Bakanlığı, Dış Ticaret Müsteşarlığı, Hazine Müsteşarlığı ve KOSGEB

bu amaçlara ulaşılması yönünde hem politika belirleme anlamında hem de finansman ve teşvikler sağlama yönünde önemli işlevler üstlenmektedirler.

İnovasyon ve Ar-Ge gelişiminde sanayi ve ticaret bakanlığının destekleri de önemli bir boyut teşkil etmektedir. Sanayi ve ticaret bakanlığının öncülüğünde ekim 2007 itibariyle 15'i tam faaliyet göstermekte olan 28 teknoloji gelişme bölgesi kurulmuştur. Bu bölgelerde faaliyet gösteren 667 işletmenin sektörel dağılımı şöyledir(Demiralp,2007):

- Yazılım ve bilişim teknolojileri 410 işletme
- Elektronik 57 işletme
- Savunma 40 işletme
- Telekomünikasyon 20 işletme
- Tıbbi veya biyo medikal 18 işletme
- İleri materyaller 14 işletme
- Sanayi deseni 13 işletme
- Çevre 10 işletme

Bu bölgelerde 6.591 Ar-Ge araştırmacısı ve 2.785 teknik destek personeli çalışmakta ve toplam 2,541 Ar-Ge projesi yürütölmektedir.

Sanayi ve ticaret bakanlığının 2006 yılından beri yürüttüğü diğeri bir inovasyon desteği ise sanayi-üniversite işbirliğinin geliştirilmesini amaçlayan sanayi tezleri projesidir. Projede özel sektörde ticari amaçla kullanılacak olan üniversite projelerinin %75'i bakanlık tarafından %25'i ise özel sektör tarafından karşılanmaktadır. Projeye 2007 yılı için 5,7 milyon avro aktarılmış ve ekim 2007 itibariyle 85 san-tez projesi desteklenmiştir(Demiralp,2007).

Sanayi ve ticaret bakanlığı tarafından 2008 yılında patent destek, sanayi Ar-Ge yatırım destek ve sanayi Ar-Ge ürünleri pazarlama destek programlarının başlatılması beklenmektedir.

KOSGEB tarafınca 20 teknoloji merkezi (TEKMER), 7 duvarsız kuluçka merkezi ve Ar-Ge projeleri için ortaklık protokolleri vasıtasıyla destekler verilmektedir, bu destekler; malzeme ve ekipman, kalite geliştirme, teknolojik ekipman, danışma hizmetleri, teknopark kirası, Ar-Ge çıktılarının yayımlanması, büro ve çalıştay mekanı, konferans, kongre, panel, sempozyum, ve teknoloji fuarları ve sınai mülkiyet hakları destekleridir. Bu desteklerin yanında yenilikçilik ve Ar-Ge için Maliye Bakanlığı, TÜBİTAK, Hazine Müsteşarlığı ve Dış Ticaret Müsteşarlığınca çeşitli dolaylı ve dolaysız mali destek ve teşvikler verilmektedir(Demiralp,2007).

### **BÖLÜM 3. DÜNYADA GELİŞMELER**

Dünya ekonomisinin daha büyük bir hızla küreselleştiği, ulusal ekonomilerin birbirleriyle daha fazla entegre olduğu bir dönemde yaşamaktayız. İlerideki yıllarda da küreselleşmenin daha güçleneceği ve her ulusal ekonominin geleceğinin dünya ekonomisindeki diğer gelişmelerle gitgide daha yakından alakalı olacağı görülmektedir. Dünyada özellikle bu yüzyılın başından itibaren belirgin olarak kendini hissettirmeye başlayan ve kendimize hedef dönem olarak belirlediğimiz önümüzdeki onbeş yıla damgasını vuracak olan gelişmeler aşağıdaki gibidir(Kırım, 2007:20):

- 1) Çin Halk Cumhuriyeti'nin ekonomik bir güç haline gelmesi ve küresel üretimin yeni koşullarını belirleyebilecek çok önemli bir etkinlik kazanması,
- 2) Hindistan ekonomisinin, dünya ekonomisine internetin de katkısıyla "outsourcing"(Dış Kaynak Kullanımı) gibi daha önce bu düzeyde ve bu nitelikte daha önce hiç yaşanmamış bir olgunun öncüsü olarak katılması,

- 3) İklim değışikliği, artan talep ve arz konusunda yaşanan sıkıntılar nedeniyle önümüzdeki dönemin bir enerji sorunu dönemi olacağı ve bu pahalılaşacak enerji nedeniyle ülke ekonomimizin büyümesinin tehlike altına girebileği gerçeği,
- 4) “ İnovasyon ekonomisi” adı verilen ve karlılık ile büyüme alanlarının yepyeni buluşlara ve inovasyonlara dayanan farklı bir döneme giriyor olmamız,
- 5) Küreselleşme nin hızla yayılıyor olması olarak sıralanabilir.

### **3.1. Çin ve Hindistan Faktörleri**

Çin malları, gerek yurtiçinde yerli üretimi ikame etmesi, gerekse yurt dışında bizim ihraç ürünlerimize çok düşük fiyatlı rakip olmaları nedeniyle ulusal ekonomik faaliyetlerimizi derinden etkilemektedir. Bu nedenle, ülke yada şirketler olarak büyüme stratejileri yaparken Çin gerçeğini tüm boyutlarıyla dikkate alınmalıdır. Aynı şekilde Hindistan gelişmeleri de dikkate almamız gerekir(Kırım,2007:33).

Çin ekonomisinin son onbeş yılda elde etmiş olduğu başarı, ağırlıklı olarak imalat sanayiindeki yatırımları sayesinde kazanılmıştır. Bu yatırımlar ise bir yandan yabancı sermaye ile finanse edilirken diğer yandan ülkenin çok yüksek oranlı iç tasarrufları sayesinde yapılmıştır. Çin, GSYİH'nın yüzde 40'ı gibi bir iç tasarruf oranıyla bu konuda dünyanın en yüksek tasarruf oranlarına sahip olan ülkeler arasında gelmektedir.

Tüm bunların sonucunda, yani iç tasarrufların yüksekliği ve gerek yabancı sermayeye verilen devlet teşviklerinin, gerekse iç pazarın büyüklüğünün sağladığı cazibe nedeniyle ülkeye giren reel yatırım amaçlı yabancı sermaye, ülkede görülmemiş bir üretim patlamasına sebep olmuştur. Uluslararası Para Fonu (IMF), Çin'in bu büyüme hızını önümüzdeki on yıl içinde de koruyabileceğini, gelecek dönemde yılda ortalama yüzde 7 ila yüzde 8 büyümeye devam edebileceğini tahmin etmektedir. Bu hızla da yaklaşık olarak 2025 yılında ABD ekonomisine yakın bir ekonomik büyüklüğe sahip olabilecektir(Kırım, 2007:33).

Hindistan ise klasik dış ticaret teorisinin önermelerinde olduğu gibi az gelişmiş bir ülkenin önce emek yoğun ve standart teknoloji içeren alanlarda rekabet üstünlüğü elde edeceği ve o nedenle kalkınmasını öncelikle bu alanlar üzerine odaklaması gerektiği düşüncesinin çok tersi bir uygulamayla dış ticarete ciddi başarılar yakalamış olan bir ülke gibi görülmektedir. Yüksek bilgi içeren ve normalde ABD, Avrupa, Japonya gibi ülkelerin rekabet üstünlüğü olması beklenen, yazılım gibi, IT(bilgi teknolojileri) gibi ve IT destekli hizmetler gibi bir alanda, ileri teknoloji ile ucuz emek kombinasyonuna dayanan bir kolektif iş modeliyle belkide tarihinde ilk kez genel toplum refahını yükseltme olanağına kavuşmuş bir ülkedir.

Ülkemiz ve şirketlerimiz, önümüzdeki onbeş yıl içinde, gerek reel sektöre gelebilecek yabancı yatırımcıyı cezbedebilmek, gerekse de Çin ve Hindistan kökenli kaliteli, ucuz işgücü, verimlilik ve ölçek sebepleriyle çok rekabetçi fiyatlara sahip mallarla ve Çin'in tüm dünyanın ihracat pazarlarını temel hedef olarak benimsemiş planlı bir kalkınma stratejisiyle rekabet etmek durumuna gelmiştir.

### **3.2. Küresel Isınma ve Enerji**

Küresel Isınma tehlikesini bertaraf etme ve bozulan çevreyi tekrar yoluna koymak için gerekecek küresel yatırım tutarının 100 milyar doların üzerinde olması beklenmektedir. Müşteriler artan ölçüde çevreleri konusunda daha dikkatli davranmaya başladığı görülmektedir. Bu nedenle paralarını bu değerlere önem veren şirketlere harcamak istemektedirler. Çevre hususu, dünyadaki tüm pazarlarda ürün, hizmet ve yetenek konularında yepyeni bir rekabetçi ortam sunmaktadır. Ama öte yandan da, yıllardır kullandığımız fosil yakıtlarının gelecekte yetersiz olacağı gözlemlenmektedir. .Bu durum pahalı enerji ile karşı karşıya kalmamıza yol açmaktadır(İlhan,2006:23).

### **3.3. İnovasyona Dayalı Büyüme**

İnovasyon yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün (mal ya da hizmet), veya sürecin; yeni bir pazarlama yönteminin; ya da iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır.

Değişen dünyada, innovasyonun konusu bile kökten değişime uğradığı gözlenmektedir. Geçen yüzyıl boyunca zengin ülkelerin büyük şirketleri tarafından uygulanan kapalı innovasyon sistemleri terk edilmeye başlanmıştır. Kapalı inovasyon sistemlerinde şirketlerin ayrı bir Ar-Ge(Araştırma ve geliştirme) bölümü bulunmaktadır. Bu ortamlarda pek çok yeni fikirler ve inovasyonlar geliştirilir, şirketler bunları hızla ve çok sayıda patent altına almaktadırlar. Ancak daha sonra bu buluşların bazılarını kullanmadıkları da görülmektedir.

Ancak bir yandan internet dünyasının gelişmesi, bir yandan da Ar-Ge faaliyetlerinin gitgide daha pahalı hale gelmesinin yanısıra kullanılmayacak innovasyonlara yatırım yapmanın ekonomik olmadığı bilinci, bu yenilikçi firmalarda innovasyon yaklaşımlarını radikal değişimlere sebep olmuştur. Örneğin tek başına IBM(bilgisayar teknolojilerinde bir işletme) şirketinin binlerce kullanılmamış patenti bulunmaktadır. Herşeyin değiştiği dünyada bu değişimlerin içinde en önemli olanı, ekonomik zenginliğin, yani toplumların zenginliklerinin temellerinin hızla gelenekselden çıkıp innovasyon alanlarına doğru kaydığı gerçeğidir(Kırım, 2007:115).

### **3.4. Küreselleşme ve Perspektifleri**

Amerikan Ulusal Savunma Üniversitesi küreselleşmeyi ‘‘malların, hizmetlerin, paranın, teknolojinin, fikirlerin, enformasyonun, kültürün ve halkların hızlı ve sürekli biçimde sınır ötesine akışı’’ biçiminde tanımlarken, Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Komisyonu‘‘sadece ekonomik olmayan, sosyal, siyasal, çevresel, kültürel ve hukuksal boyutları da olan bir süreç’’ olarak tanımlamaktadır.(Öymen,2000:26)



### 3.4.1. Siyasi Küreselleşme

Küreselleşmenin siyasi boyutu 1970 'lerde ortaya çıkmaya başlamıştır. Uluslararası örgütlerin (BM, IMF, Dünya Bankası, GATT vb.) ve çok uluslu şirketlerin varlığı nedeniyle siyasal etkinlikler artık ulus devletlerle sınırlandırılmayacağından, bu kurumlar da uluslararası ve uluslar ötesi ilişkiler niteliği kazanmaktadır. Uluslararası örgütler ve çok uluslu şirketler uluslararası ilişkilerin önemli aktörleri olmuştur. Devlet egemenliği söylemi kuramsaldüzeyde ayrıcalıklı konumunu korumakla birlikte, devlet merkezli anlayıştan, çok merkezli bir dünya anlayışına doğru kayma göstermiştir. Siyasi küreselleşme ekonomik küreselleşmenin bir sonucudur.

Küreselleşme olgusu analitik düzlemde iki başlık altında incelenebilir. Meseleye dış politika açısından bakıldığında küreselleşme, devletlerin hegemonya rekabetlerine yöne veren siyasal davranış kalıplarını inceler. Küreselci devletler, dış politikada müdahaleci yaklaşım içinde hareket ederler. İkinci yaklaşım penceresiyse, uluslararası ilişkilerin küresel eksene taşınması yaklaşımını yansıtır. Buna göre; kirlilik, çevre sorunları, aşırı nüfus artışı gibi problemler küresel düzlemde irdelenmelidir. Tek bir devletin çözümlenmekte yetersiz kalabileceği bu tür sorunların meydana okumalarına karşı, devlet dışı aktörlerin dış politikaya müdahale etmelerini gündeme getirmektedir.(Yılmaz,2007:137)

Küreselleşmenin siyasi etkileri incelediğinde görülmektedir ki küreselleşmeyle birlikte ulus devletin önemini kaybetmektedir. Küreselleşme çağında ulus-devletler, kimilerinin bir "kriz"den söz etmelerine yol açacak ölçüde yeni sorunlarla karşı karşıyadırlar. Ulus devletler bir yandan etnik ve bölgesel siyasetlerin artmasıyla birlikte merkezkaç güçlerin baskısı altına girerken, öbür yandan ekonominin küreselleşmesi ve savaş teknolojisinin gelişmesi gibi etkenlerin yarattığı dış tehditler ve meydan okumalarla da karşı karşıya bulunmaktadır. Bugün artık devletleri geleneksel anlamdaki egemenlikle tanımlamaya imkan yoktur. Hemen hemen bütün devletler kurallarını kendilerinin koymadıkları uluslararası hatta Avrupa Birliği gibi örneklerde uluslar üstü

hukuka göre taahhütler üstlenmek durumunda kalmaktadır. Aynı şekilde uluslararası ortak “insan hakları hukuku” da devletlerin kendi takdirlerine göre kural koyma ve uygulama yetkilerini büyük ölçüde sınırlandırmaktadır.(Yılmaz,2007:137)

Bu süreçte, küreselleşme insan haklarına saygıyı devletlerin iç sorunu olmaktan çıkarmış ve “küresel toplum”un ilgi alanına sokmuştur. Bu ise geleneksel egemenlik anlayışının ve hukuka bakışın büyük ölçüde değişmesi anlamına gelmektedir.

Günümüzde etkileri ağırlıklı olan ekonomik anlamda hissedilen küreselleşme olgusunun siyasi açıdan değerlendirmesinin yine ekonomik boyut ile beraber değerlendirilmesi şüphesiz en doğru metot olacaktır. Zira artık günümüzde siyasi baskı, abluka, yaptırım ve diğer her türlü yöntemler başta ekonomik enstrümanlarla yapılmaktadır. Dünyada küreselleşme olgusunun yanında yoğun bir bloklaşma eğilimi görülmektedir. Özellikle 80'li yıllarda iki kutuplu sistemin sarsılmaya başlaması, ABD ile Avrupa arasındaki çıkar çatışmaları ve Pasifik'te yeni bir ekonomi politik alanın ortaya çıkışı İkinci Dünya Savaşı sonrası oluşan uluslararası ekonomik ve politik sistemi dağılma süreciyle karşı karşıya bırakılmıştır. Uluslararası siyasi ve ekonomik sistemdeki bu belirsizlik yeni bloklaşma arayışlarını beraberinde getirmiş, iki kutuplu yapının dağılması sonrasında ise bölgesel bloklaşma ve bütünleşme temayülü hızlanmıştır. Bu bütünleşme yapılanmaları ekonomik sistem içerisinde başlamakla beraber siyasi bütünleşmeleri de yanında getirmektedir.

Küreselleşmenin ekonomik boyutunda sözünü ettiğimiz bütünleşmeler, dünyadaki siyasi yapıyı da etkilemiştir. Çünkü, pek çok siyasi sorunun temelinde, ekonomik çatışmaların, çıkarların ve sorunların yattığı bir gerçektir. Ekonomik birleşmelerle bu sorunların azalması olası bir sonuçtur(Öymen,2000:48).

### **3.4.2. Ekonomik Küreselleşme**

Ekonomik Küreselleşme, genel anlamda ülke ekonomilerinin dünya ekonomisiyle entegrasyonunu, yani dünyanın tek bir pazarda bütünleşmesini ifade etmektedir. Bir

başka deyişle ekonomik küreselleşme, reel ve finansal pazarların ve aktivitelerin uluslar üstü bir ağ oluşturması ile sermaye, işgücü, üretim ve modern ekonomide en önemli üretim faktörü olan bilginin uluslar üstüleşmesi yoluyla dünya ekonomilerinin birbirleriyle entegrasyonu olarak tanımlanabilir(Aktan,1999:2).

Ekonomik küreselleşmenin ortaya çıkmasını hazırlayan başlıca etkenler olarak; telekomünikasyon, bilgi ve ulaşım teknolojisindeki hızlı gelişmeler, GATT, WTO, WB ve IMF gibi uluslararası kuruluşların çabalarıyla dünya ekonomisinde sağlanan liberalleşme hareketleri, ülkelerin piyasa ekonomisine yönelmeleri, uluslararası firmaların sınır ötesi satış yapmaları ve maliyet düşürmek amacıyla daha ucuz kaynak sağlamaları sıralanabilir(Günsoy,2006:75).

Yeni küresel ekonomi, fon yöneticileri, bankalar, büyük şirketler ve onların yanı sıra milyonlarca bireysel yatırımcı, büyük miktarlarda sermayeyi tek bir tuşa basarak dünyanın bir ucundan diğer ucuna aktarabilmektedir. Finans alanında Tokyo borsası kapanırken İstanbul, Londra ve Frankfurt borsaları açılmakta, onlar kapanırken New York borsası açılmakta, o kapanırken Tokyo borsası yeniden açılmakta ve böylece dünya üzerinde finans piyasaları 24 saat açık kalmaktadır.

Ekonomik küreselleşmenin ana kaynağı şüphesiz uluslararası ticarettir. Doğrudan (direkt) yabancı yatırımlar, dolaylı yabancı yatırımlar, portföy yatırımları, kısa vadeli yatırımlar gibi sermaye hareketleri ekonomik küreselleşme kapsamında değerlendirilmektedir (Günsoy,2006:81).

Ekonomik küreselleşme sürecinde bilgisayar, iletişim uyduları, faks ve cep telefonu gibi araçlar bir yandan, üretimde verim kolaylaştırırken; diğer yandan da, mal, hizmet ve sermaye mübadelesi alanlarındaki işlemleri çok çabuklaştırmak suretiyle piyasaların birbiriyle gitgide içiçe girmesi sonucunda ülkeler birbirine son derece yakınlaşmış; mal ve hizmetler ile uluslararası sermaye hareketleriyle ilgili sınır-ötesi işlemler çeşitlenerek artmıştır. Küreselleşme kavramı bu tanımla bir ekonomik sistem kavramıdır (Günsoy,2006:83).

Küreselleşen dünya ekonomisinde, artık ekonomik kararlar giderek ülkelerin inisiyatifinden çıkmakta, dünya ekonomisine uyum yönünde paralel hale gelmektedir. Bu kavram gelişmekte olan ülkeler için olduğu gibi gelişmiş ülkeler için de geçerlidir.

Bu süreçte küresel firmalar önemli bir fonksiyon üstlenmekte ve bu firmalar vasıtasıyla teknoloji gelişmiş ülkelere doğru yayılmaktadır. Telekomünikasyon, bilgi ve ulaşım teknolojisindeki hızlı gelişmeler, GATT, WTO ve IMF gibi uluslararası kuruluşların çabalarıyla dünya ekonomisinde sağlanan liberalleşme hareketleri, ülkelerin hızlı ve sürdürülebilir ekonomik kalkınmayı gerçekleştirmede piyasa ekonomisinin önemini kavramaları, uluslararası firmaların sınır-ötesi satış yapma ve maliyet düşürmek amacıyla daha ucuz kaynak sağlama gibi faktörler ekonomik küreselleşmeye ortam hazırlamıştır. Mal ve hizmetler ile üretim faktörlerinin, yani emek, sermaye ve teknolojinin uluslararası alanda mobilitesi sonucu mal ve hizmet piyasalarının entegrasyonu ekonomik küreselleşme ile sonuçlanmıştır (Günsoy,2006:90).

Küreselleşmenin en yaygın ve en yoğun olarak yaşandığı finansal faaliyetlerin küreselleşmesi ise uluslararası sermaye hareketleri, doğrudan yabancı sermaye yatırımları, portföy yatırımları ve diğer yatırımlardan oluşmaktadır. Doğrudan yabancı sermaye yatırımları, bir firmanın yabancı bir ülkede doğrudan veya iştirak halinde yatırım yapması ve yatırımın yönetimine katılması demektir. Buna karşın portföy yatırımları, tasarruf sahiplerinin ya da yatırımcının bir kazanç elde etmek için uluslararası sermaye piyasalarından menkul kıymetler satın almaları şeklinde yaptıkları yatırımlardır. Diğer yatırımlar ise, hazine bonosu ve tahvil alım satımıyla oluşan kısa ve uzun vadeli sermaye hareketleridir. Özetle, küresel ekonomik entegrasyonun bir diğer boyutu olan uluslararası sermaye hareketlerinin büyüklüğünü, doğrudan yabancı sermaye yatırımları ile diğer ülke borsalarında yapılan hisse senedi ve tahvil alım satımı hacmi ile ölçmek mümkündür (Zengingönül, 2004:19).

## **BÖLÜM 4. FARKLILAŞMA ANALİZİ VE YENİ İNOVASYON MODELLERİ**

### **4.1. Farklılaşma Analizi**

Farklılaşabilmek için farklı düşünmek gereklidir. Kalıcı olmak için sürekli olarak farklılıkları yaratmak ve yakalamak gerekir. Sıradan düşünme yöntemleri ile sıradışı günümüzde mümkün görünmemektedir.

#### **4.1.1. Ürüne Müşteri Gözüyle Bakmak**

İşe müşteri gözüyle bakmayan yöntemlerin farklılaşma fırsatlarını yakalama imkanı vermemektedir. İşin sırrı müşterinin gözlüğü ile satılan ürün ve hizmetlere en geniş çerçevede ve rakipler ile kıyaslamak suretiyle bakmaktır. Farklılık mukayeseli bir kavramdır ve her zaman bir şeylere göre farklılaşılabilir. Rakip alternatifler ile kıyaslama işin temeli olmalıdır.

Farklılaşma, bir yandan yepyeni ve hiç düşünülmemiş ama ortaya konduğunda insanlarda hayranlık yaratacak ürünler geliştirmek ile ilgili olmakla birlikte, büyük ölçüde mevcut ürün ve hizmetleri yeniden tanımlamakla ilgili bir etkinliktir. Mevcut ürün ve hizmetler üzerinde yeniden düşünerek, onlara yepyeni bir gözlükle bakarak, onlara daha önce sahip olmadıkları yepyeni özellikler katılabilir. Burada yapılması gereken iki şey vardır(Kırım, 2003:87):

1. Ürünün müşteri tarafından hiç beğenilmeyen tüm negatif özelliklerini belirleyip onları süratle ortadan kaldıracak yeni çözümler ve yeni stratejiler bulmak,
2. Hiçbir rakipte olmayan ama sunumu neticesinde müşteriyi hayran bırakabilecek vasıflı pozitif özellikler ekleyebilmek

Bu yöntemde öncelikle ürünün üzerine odaklanıp farklılaşma alanları yaratılabilmektedir. Özellikle haritası ürünün kendisi içindeki farklılaşma alanlarını sorgulamak için kullanılan bir yöntemdir.

### Şekil 1. ÖZELLİKLER HARİTASI

Müşteri Tavrı Ürünün Rakip Sunumlara Kıyasla Özelliği

	Temel	Ayırddedici	Enerji verici
Pozitif	<b>OLMAZSA OLMAZ</b> En az rakip kadar iyi olmak zorunda olduğunuz özellikler	<b>FARKLILAŞTIRAN</b> Rakipten daha çekici kılan özellikleriniz	<b>SIRADIŞI</b> Eşsiz, benzersiz kılacak özellikler
Negatif	<b>TOLERE EDİLİR</b> Ne yapalım herkes böyle dediğiniz olumsuz taraflarınız	<b>MUTSUZ EDEN</b> Rakiplerden daha kötü olan taraflarınız	<b>KIZDIRAN</b> Müşteriyi çileden çıkaran özellikleriniz
Nötr	<b>NE OLMUŞ YANİ</b> Size göre farklılık ama müşteri için önemi yok		

( Kaynak:McGrath&Mc Millan, 2002:25)

Bu harita farklılaşma alanlarını irdelemek amacı ile şöyle kullanılabilir. Öncelikle tüm ürün grupları içerisinde tek bir ürün grubu seçilir. Örneğin, bir sigorta şirketinin değişik ürünleri bulunur: elementer, sağlık, hayat vs.Bunlar arasından önce biri, sonra diğeri ve en sonra üçüncüsü ele alınmalı ve herbiri için ayrı ayrı analiz yapılmalıdır. Örneğin en önce sağlık sigortası ürünü için farklılaşma yollarını irdeleyecek olursak; önce sağlık sigortasını hangi müşterilere satacağımıza bakmalıyız. Çünkü bütün müşteriler aynı değildir ve her müşteri segmentinin kendine göre davranış ve satın alma özellikleri bulunmaktadır. Bu nedenle analizimiz için farklı segmentleri belirleyip, daha sonra herbiri için ayrı ayrı inceleme yapmamız gerekmektedir. Sağlık sigortasını üç ayrı grup müşteriye satıyoruz. Bireysel müşteriler, kurumsal müşteriler ve acenteler. Bunların hepsi farklı gruplar, hepsinin beklentileri ve yapıları farklı ve hepsine

sunulacak hizmet farklılık arz etmektedir. Bu durumda bunların herbirinin teker teker incelenmesi gerekmektedir. Bu durumda örneğin ilk analizimizi grup sağlık sigortası üzerinde yapmaya karar verdik. Bu ürün (sağlık) ve bu grup (kurumsal), için bir harita çıkaracağız. Daha sonra sağlık ürününün bireysel müşteri için haritasını çıkaracağız. En son olarak da acenteler için sağlık sigortası ürününün özellikler haritasına bakacağız.

Haritayı çıkardıktan sonraki adım, ekibi, özellikle müşteri temas noktasındaki kişileri toplayıp harita üzerinde beyin fırtınaları yaratmaktır. Amaç: rekabete göre müşteri tarafından negatif görülen özellikler asgari maliyetle nasıl kısa sürede yok edilebilir ve pozitif, farklılaştıracak özellikler nasıl geliştirilebileceğinin saptanmasıdır.

Özellikler haritası yöntemi kullanılarak müşteri segmenti ihtiyaçları nasıl anlaşılır, rakiplerle nasıl kıyaslama yapılır ve özellikle de segmentte yaşanan sıkıntıları bertaraf etmek suretiyle farklılaşma fırsatları nasıl yaratılır, aşağıdaki vaka yardımıyla açıklık kazanabilmektedir.

Bu örneğe konu olan şirket, Ohio(ABD) merkezli bir sigorta şirketi olan Progressive Insurance'dır([www.progressive.com](http://www.progressive.com)). Progressive kendisinin belirlemiş olduğu hedef müşteri kitlesinin tüm sigorta şirketleri ile yaşamakta olduğu negatif deneyimleri yok edip, hatta bunlar üzerinde başka segmentlerde bile olmayan bazı heyecan verici pozitif özellikler eklemek suretiyle pazarda çok ciddi anlamda farklılaşabileceğini gösteren bir örnektir. Öyle ki, tüm sektörlerde prim artış oranları (büyüme) 1993-1998 yılları arasında yüzde 4.9 iken 2000 yılında yüzde 0.7'ye gerilemişken Progressive bu dönem içinde yıllık ortalama yüzde 18.3 prim artışı sağlayabilmiştir.

Brenta Hopkins otuz iki yaşında bir bayandır. Oklahama'nın hemen dışında Norman kasabasında oturan anne ve babasını ziyaretten dönmekte iken fırtına sonucu bir trafik kazası geçirmiş ve arabasında büyük bir hasar meydana gelmiştir. Daha önce de başına kaza gelmiş olduğu için bundan sonra nelerle karşılaşacağını tahmin etmekte zorlanmamıştır. Önce bir kurtarıcı gelecek ve arabası bir garaja çekilecek. Ardından

sigorta şirketine dilekçe verilip hasar tazmin talebinde bulunulacak. Daha sonra kendisine aracın tamirinin onaylanması amacıyla bir eksperin gelmesi için randevu verilecek. Tüm bunlar tamamlanacak ki aracın tamiri başlasın. Yani, bu hasar tazmin işi uzun, yorucu ve bir sürü bürokrasisi olan bir iş idi. Bu arada tabii ki Brenda yol kenarlarında taksi ya da otobüs bekliyor olacaktı. Ancak yaşadıkları hiç de böyle olmadı. Altı ay kadar önce sigorta şirketini değiştirmiş, ve poliçesini iyi ve farklı olduğunu duyduğu Progressive Sigorta'dan yaptırmıştı. Brenda kazanın hemen ardından Progressive'i aramış ve telefon ettikten tam bir saat sonra bir Progressive eksperini kaza yerine ulaşmıştı. Eksper, üzerinde Progressive yazan bir minivan içinde gelmişti ve geldiği aracın içi neredeyse bir ofis gibiydi. Brenda'yı araca aldılar ve kendisi orada otururken gerekli soruları sorup aracın hasarını tespit ettiler, tamir işlemini onayladılar ve kendisine hemen orada bir çek uzatıp, gitmek istediği yere kadar bıraktılar.

Brenda Hopkins'in daha önceleri yaşamış oldukları on binlerce defa başkaları tarafından da yaşanmış olduğundan Progressive Insurance ABD'de çok kısa zamanda en büyük dördüncü oto sigorta şirketi haline gelmiştir(Kırım, 2003:93).

#### **4.1.2. Müşteri İçin Deneyim Yaratmak**

Mevcut ürünü yeniden farklılaştırırken ya da piyasaya sürmeyi düşündüğümüz yeni ürünümüzün veya hizmetimizin özelliklerini belirlemeye çalışırken kullanabileceğimiz bir başka kolektif düşünme yöntemi "Quizzing" ya da türkçe adıyla "5N1K" yöntemidir(Kırım,2003:99). Bu yöntem mutlaka kullanılması gereken altı adet soruyu ifade etmektedir: Ne, Ne zaman, Nerede, Neden, Nasıl ve Kim. Burada 5N1K sorularına ilave olarak bir de Daha Başka Ne Olabilir? Sorusu da eklenebilir.

5N1K yöntemini kullanarak farklılaşma fırsatları yaratma konusunda iyi bir örnek Bly Industries'dir. Blyth, 1980'li yılların sonlarında başkan Bob Goergen tarafından hobi olarak 200.000 USD'ye satın alınmış olan, mum ve ev parfümleri konusunda faaliyet gösteren bir şirkettir. Son beş yıllık ortalama gelir artışı yıllık yüzde 10.58 ve sermaye karlılığı yüzde 16.7'dir(McGrath&McMillan,2000:52).



En önce mum ne için ve nerede kullanılacak sorusuyla işe başlayabiliriz. Bu sorunun bizim ülkemiz için ilk akla gelecek cevabı şüphesiz elektrik kesintisi için olacaktır. O zaman bu durumlar için ne tür mumlar üretmeliyiz sorusuna geçmemiz gerekir. Burada da ayrışma ve farklılaşma fırsatları bulabiliriz.

Mum, çok farklı ortamlarda, çok farklı amaçlarla kullanılabilen bir üründür: örneğin evde ışık, restoranlarda ışık ve atmosfer yaratmak, bahçelerde, kiliselerde ya da diğer adak yerlerinde kullanılabilir. Bu muhtemel yerlerden her birisi için soruyu biraz daha derinleştirip, buraların neresinde kullanılır diye sorabiliriz. Örneğin, eğer evde kullanılacaksa, evin neresinde kullanılacak? Bunlar arasında yemek odası, yatak odası, bodrum, balkon, bahçe ya da banyoyu sıralayabiliriz.

Şimdi, bu farklı yerlerin her biri, çok farklı bir deneyimsel ortam ifade edebilir. Örneğin mumun evde duygusal amaçlarla kullanılması hususu, üzerinde dikkatle durmamız gereken bir husustur. Çünkü insanlar muma romantik bir ortam yaratmak, yumuşak bir ortam yaratmak gibi farklı duygusal nedenlerle ihtiyaç duyabilirler.

Sorgulamamızı derinleştirelim. Yemek odasına odaklanalım. Burası için uygun olacak deneyimsel ortamı hayal etmek için önce müşteri yemek odasında kiminle olacak sorusunu soralım. Örneğin, komşular ya da iş arkadaşları ile bir yemek yeniyor olabilir, yeni tanışılmış olan birisi ile romantik bir akşam yemeği yeniyor olabilir.

Sorgulamaya devam edilirse mum ne zaman kullanılır sorusunu sorabiliriz. Bunun için de bir dizi alternatif durum söz konusu ve her bir alternatif durumun bize imadeceği mum tarzı da buna paralel olarak farklı olabilir. Örnek olarak doğum günleri, yıl dönümleri, bayramlar, mezuniyet, nişan, işte terfi vb.daha bir sürü kutlama gerektiren ortam olabilir.

Sonuçta her bir farklı durumun duygusal çerçevesi ve deneyimsel ortamını ayrı ayrı ele alıp irdelemek suretiyle mumların tasarımlarını gözden geçirmek ya da yeni

baştan tasarlamak ve hatta mumların yanına destek ürünler eklemek mümkün olabilmektedir.

#### 4.1.3. Ürün İle İlgili Süreçlerin Ayrıntılı İncelenmesi

İş dünyasındaki herkes farklı birşeyler yapmanın önemini takdir etmektedir. Üstelik bu yönde çok fazla çaba da mevcuttur. Ancak elde kullanılacak sağlıklı bir yöntem genelde bulunmadığından, bu çabaların çoğu sadece marjinal bazı yeni özellikler geliştirmekle sonuçlanmaktadır ki, bu da sıradışı olmak için yetersiz kalmaktadır. Bu çabaların çoğunda ayrıca odak noktası, ürün veya hizmetin kullanımında farklılık yaratmak üzerinedir. Ama ürünlerin giderek bu kadar birbirine benzediği ve taklit sürelerinin giderek kısaldığı bir dünyada ürünleri kullanım aşamasında farklılaştırmak son derece güç bir hale gelmiştir.

Oysa farklılaştırma fırsatları ürünün kullanımı ile sınırlı değildir. Ürünün kullanımının yanısıra daha pek çok farklı alanda innovasyon söz konusu olabilmektedir. Bu fırsatları yakalayabilmek için, ürün ile ilgili olarak tüm süreci anlamak ve bu sürecin her aşamasından farklılaşma alanlarını irdelemek gerekmektedir. Yani müşterinin bu üründen haberdar olduğu andan, elden çıkacağı ana kadar atacağı her adımda farklılaşma fırsatları bulunabilir.

Bu aşamada kullanabileceğimiz modelin adı **“tüketim zinciri analizi”**dir. Tüketim zinciri analizi, müşterinin bir tüketim kararını vermesi noktasından başlayıp bu ürünü tüketme fiiline son vermesi noktasına kadar geçecek olan her aşamayı bir zincir halkası olarak kabul etmektedir(Kırım, 2003:109). Örneğin, tipik bir ürünün tüketim kararı şu aşamaları içerir: araştırma, seçme, satın alma, ödeme, eve teslim, kullanım, tamir-bakım ve elden çıkarma dır. Bu örnekte bile ürünü farklılaştırmak için bakabileceğimiz tam sekiz değişik alan bulunmaktadır.

Aşağıda, zincirdeki her halkada sorulacak sorular ve bu sorulara başarılı yanıtlar bulmuş şirketlerin örneklerini sırasıyla belirtilmiştir(Kırım,2003:110):

**İhtiyacı fark etmek :** Burada sorulması gereken temel soru mevcut ve potansiyel müşterilerin ürüne ihtiyaçları olduğunu nasıl farkedecekleridir. Gillette Mach3 traş bıçakları üzerinde mavi bir şerit bulunuyor. Aynı traş bıçağı ile her traş olduğunda bu mavi renk biraz soluyor ve bir noktada bembayaz hale geliyor. Bu beyazlaşma hali artık kullanılmakta bulunan bıçağın körleştiğini ve yeni bir bıçak alınması gerektiğini ifade ediyor.

Görüldüğü gibi farklılık ürünün kendisinde değildir. Mach 3 ün geliştirilmesi altı yıl sürmüş ve Ar-Ge için 750 milyon USD harcanmış ve bu ürün traş olma teknolojisi için bir quantum sıçraması olduğu kabul edilmiştir. Mach3 sistemi için tam 36 ayrı patent hakkı bulunmaktadır.

**Araştırma:** Bu aşamadaki temel sorumuz ise: müşteriler, alternatif çözümleri nasıl belirliyorlar? Burada asıl amaç ürünün görünürlüğünü arttırmaktır. Zira eğer müşterinin arama ya da araştırma işi kolaylaştırılabilir ise, o zaman sunum onların bulmak istediği yerlere konumlandırılabilir. Bu alanda internet oldukça fazla farklılaştırma imkanları sunabilmektedir. Örneğin, [www.yemeksepeti.com.tr](http://www.yemeksepeti.com.tr) isimli site, ne yemek yiyeceğim sorusunun cevabını son derece kolay hale getiren bir iştir. Kırk adet farklı restoranın menüleri bu sitede yer almaktadır.

**Sipariş ve satın alma:** Zincirin bu halkasında sorulması gereken temel soru: müşterinin bu ürünü bizden satın alması için ne yapmamız lazımdır.

**Teslimat:** Bu aşama için temel soru: sunumumuz bizden müşteriye nasıl ulaşıyor? Onun istediği zamanda mı yoksa bizim becerebildiğimiz zamanda mı? Domino's Pizza, kendisini bu şekilde farklılaştırmış olan çok başarılı bir şirkettir. “ Siparişiniz olan pizzayı otuz dakika içinde yerinize teslim etmeyi taahhüt ediyoruz; eğer gecikirsek para almıyoruz”. Farklı olan pizza değildir, farklı olan pizzanın nasıl teslim edildiğidir. Farklılık tüketim zincirinin bir halkasındadır.

**Ödeme:** Müşteri ödemeyi nasıl yapıyor? BP'nin geliştirmiş olduğu taşımatik sistemi, müşterinin benzin istasyonunda ödeme yaparken yaşadığı sıkıntıları tesbit edip bunlara çözüm getirmek amacıyla geliştirilmiş olan bir sistemdir. Farklılaşma tüketim zincirinin sadece bir halkasındadır.

**Fatura:** Fatura ve alındı müşteriye sıkıntı veriyormu? Bu sorunu çözerek müşteri için yeni bir yarar yaratabilirmiyiz?

**Montaj:** Müşteri ürünü nasıl kullanıma geçiriyor? Tüketim zincirinin bu halkasında müşterinin genel anlamda yaşadığı negatif deneyimlerden bir farklılaşma fırsatı yaratan örnek bir şirket OTIS adlı asansör firmasıdır. Firma, telsiz teknolojisi kullanarak uzaktan asansör monitör etme sistemleriyle piyasa paylarını arttırmış olan bir kuruluştur. OTIS, Novatel Wireless ve Bell Atlantic Mobile şirketleri ile bir stratejik ortaklığa girerek uzaktan montaj problemlerini halletme işini iyileştiren bir şirkettir. Müşteriler daha önce yer hatlı sistemlerle OTISLINE yardım masasına asansör performanslarını geçiyorlardı. OTISLINE, 24-saatlik bakım merkezi idi. Bu hizmetten yararlanabilmek için asansör tesis eden binaların asansör makine dairelerine telli telefon hatları yerleştirmek gerekiyordu. Bir nedenden dolayı da telefon hattı bağlamak mümkün olmayınca, müşteri bu hizmeti kullanamıyordu. Bu üç firmanın işbirliği ile şimdi asansör, kendi mobil modemi ile performans bilgilerini OTIS'e geçmekte ve böylece telefon hattı ihtiyacı ortadan kalkmaktadır. Böylelikle OTIS, 60.000 asansörlük piyasaya hizmet verebilmektedir.

**Depolama ve Taşıma:** Eğer ürün, depolamayı gerektiren bir ürün ise, bunu depolama aşamasında müşterinin çektiği en büyük sıkıntı nedir? ABD kökenli endüstriyel gaz şirketi BOC Gases, depolama ve taşıma konularına odaklanmak suretiyle sektörde işin yapılış şeklini tamamen değiştiren firmalardan biridir.

Geleneksel yöntemde gazlar, merkezi bir fabrikadan kamyonlar ile kullanıcının yerine ulaştırılmakta ve burada da imalat sürecine konmaktadır. BOC Gases, müşterinin yerinde imalat (on-site generation) yöntemini geliştirerek firmaların bu

yüksek taşıma ve saklama maliyetlerini çok büyük ölçüde azaltmıştır. Böylece, nitrojen, oksijen ve hidrojenin müşterinin fabrikasında üretilmesi mümkün hale gelmiştir.

**Kullanım:** Müşteri ürünü kullanırken ne oluyor? Müşterinin kullanım esnasında ne tür yardıma ihtiyacı oluyor? Yukarıda belirtilen BOC şirketi biyoteknoloji sektöründe faaliyet gösteren müşterilerine yardımcı olup, onların sistem maliyetlerinde çok ciddi tasarruflar sağlayabilmektedir. Laboratuarlarda kullanılan gazların Internet siparişi, silindir izlemesi, gaz yönetimi hizmetleri ile toplam gaz kullanım maliyetlerini önemli ölçüde azaltabilmektedir.

**Servis:** Sunumun servise ihtiyacı olduğu zaman ne oluyor? Müşteri nasıl bir deneyim yaşıyor? Bizim ülkemizde bu alanda çok ciddi anlamda farklılaşma fırsatları bulunmaktadır.

**En son elden çıkarma:** Sunumun artık yararı kalmadığında müşteri bu ürünü ne şekilde elden çıkarır? Bunun en yaygın örneğini eskileri getirin yenisiyle değiştirilim kampanyaları oluşturmaktadır. Ama artık bunlar bilinen yöntemler ve farklılığı yaratmak için daha çarpıcı yöntemler uygulanmalıdır.

Özet olarak tüketim zinciri bu şekilde işlemektedir. Burada dikkat edilmesi gereken önemli bir husus, farklılaşma fikirlerini tek bir halka üzerinde değil, birden fazla halka üzerinde aramak ve uygulamaya koyarken de böyle birden fazla alanda uygulamaya koymaktır. Tek bir farklılık özelliğini rakiplerin taklit etmesi kolaylık arzemektedir.

#### **4.1.4. Gayrimaddi Aktifler**

Farklılaşma, yani inovasyon, kendi içinde bir hedef değil, sadece ve sadece daha fazla para kazanmanın, büyümenin aracı olarak bir anlam taşımaktadır. Özellikle de tüm dünyada şirketleri çok ciddi büyüme krizi ile karşı karşıya olduğu şu zamanda,

farklılaşma, şirketlerin büyüme krizinden çıkışta karşılarında duran en önemli araç olarak görünmektedir(Slywotzky,A.&R.Wise, 2002:12).

Büyüme krizi evrensel bir boyut taşımaktadır. İş yapmak her yerde giderek daha zor bir hal almaktadır. Ülkemiz şirketleri için, içinde bulunduğumuz pazarın darlığı ve dalgalanırılığı düşünülürse, en önemli büyüme yolu ihracattan, uluslararası iş yapmaktan geçmektedir.Ancak dünya piyasaları büyümekte hatta durgunluk ile karşı karşıya kalmaktadır. Globalleşme, heryere nüfuz etmeyi mümkün hale getirmiş ve o nedenle de hemen hemen her yere nüfuz edilmiştir. Büyüme fırsatları yurtiçinden daha fazla yurtdışında olsa bile, bu artık kolay bir yol olmaktan çıkmıştır. Global rekabet ve emtialaşma herkesi çok ciddi bir büyüme krizi ile karşı karşıya bırakmıştır.

Bunun çözümü ise yaptığımız işe farklı bir gözlükten bakmaktan geçmektedir. Bu da, en önce, işleri herkesin yaptığı gibi yapmamakla mümkündür. Kalıcı ve istikrarlı büyüme elde edebilmek, şirketin sahip olduğu bir dizi gayri maddi aktifi belirleyip, bunların üzerine bir strateji inşa etmekle de mümkündür. Bu, bugüne dek aktifler arasında olduğunu farketmediğimiz, o nedenle de atıl olarak duran ve tamamen bize ait bu gizli varlıkları bir kaldıraç gibi kullanıp, bunların üzerine çok ciddi büyüme stratejileri geliştirmemizi içeren bir farklılaşma stratejisi yöntemidir.

Gayrimaddi aktifler, tanım olarak, bilançoda görünmeyen ama şirket değerine çok ciddi katkıları bulunan ve hatta değer yaratmada en önemli unsur olarak rol oynayabilen bir dizi elle tutulamayan soyut varlıklardır. Bu tür aktiflere örnek olarak, marka, telif hakları gösterilebilir. Örneğin Coca-Cola gibi bir şirketin marka değeri, şirketin tüm maddi aktiflerinin toplamı kadar ve ondan daha fazla bir değer edebilmektedir. Alıştığımız az sayıdaki geleneksel soyut aktifin ötesinde çok sayıda gayri maddi aktif aşağıdaki gibi açıklanabilir(Slywotzky,A.&R.Wise, 2002:15):

- 1) Müşteri ilişkileri aktifleri:** Ne kadar müşteriye erişebildimiz, etkileşim, müşterimizin gözünde bir konunun otoritesi olmak

- 2) **Stratejik yer:** Değer zinciri pozisyonu, yani stratejik bir konuma sahip olma; rekabete göre güçlü piyasa konumu; portal olma özelliği
- 3) **Network aktifleri:** Üçüncü kişilerle ilişkiler, yani önemli tedarikçilerle partnerlik ilişkisi içinde olmak
- 4) **Enformasyon aktifleri:** Piyasa penceresi, yani pazarda olup bitenleri görebilme ayrıcalığı; teknik know-how; yazılım ve sistemler

Söz konusu aktif bilgileri bir tablo yardımıyla özetlenecek olursa;

**Tablo 1: Gayrimaddi aktifler**

Kategori	Gayrimaddi aktif türü	Örnek olarak hangi şirket,nasıl kullanabilir
<b>Müşteri İlişkileri</b>	Erişim:Çok sayıda müşteriye ulaşabilme yeteneği.	McDonald's hergün 48 milyon müşteriye servis yapıyor.
	Etkileşim:Müşterilerle sık ve anlamlı temaslarda bulunuyor olmak.	Wall-Mart müşterileri Wall-Mart supercenter'ları geleneksel mağazalardan günde iki kez daha fazla ziyaret ediyorlar.
	İçgörü: Müşterimiz ve onların işleri ile ilgili detaylı bilgiye sahip olma.	GE Plastics, otomobil parçaları tasarımı konusunda ciddi bir ekspertiz sahibi.
	Otorite olmak:Belli bir alanda kompetan olma konusunda ün.	UPS, lojistik konusunda eksper kabul edilir.

<b>Stratejik Konum</b>	Değer Zinciri Konumu:Tedarikçiler, imalatçılar ve müşterilerden oluşan zincirde avantajlı bir konumu işgal etmek.	Dell, bilgisayar imalatçıları ve son kullanıcılar arasında çok önemli bir yer işgal etmektedir.
	Pazar Konumu: Müşterilere kıyasla güçlü bir konumda olmak.	DeWolfe Realty emlak broker şirketi, güçlü pozisyonuyla ipotek kredisi ve sigorta satılma fırsatları yakalayabiliyor.
	Portal:Başkalarının bilgi, ürün ve servislere ulaşabilmek için kullanmak zorunda olacağı bir geçiş kapısını kontrol etmek.	Gemstar, Replay TV vb.interaktif tv programları, 15 milyon haneye ulaşabiliyor.
<b>Network İlişkileri</b>	Üçüncü parti ilişkileri: Tedarikçiler ve içerik üreticileri ile benzersiz ilişki içinde olmak.	Oracle'ın çok geniş bir uygulama-geliştirme iş ortağı ağı ile yatay ve dikey bağlantıları vardır.
	Kurulu ekipman: Ürününüz veya hizmetinizi kullananlara erişim imkanı.	Boeing, 13.000 den fazla ticari uçak bazı oluşturmuştur.Bu, dünya ticaret filosunun %75'idir.



	Kullanıcı komünitesi: Ürününüz ile olan ilişkileri suretiyle tanımlanan bir büyük grubun parçası olduğunu düşünen insanlara sahip olma.	Harley-Davidson'un 650.000 kişilik bir sürücü ve hayran grubu vardır.
	Anlaşmalara nüfuz: Potansiyel anlaşmalara özel nüfuz edebilme, örneğin şirket birleşmeleri veya risk sermayesi projeleri gibi.	Cisco'nun, network sektöründeki her anlaşmaya çok önceden erişme imkanı vardır.
<b>Enformasyon</b>	Pazara açılan pencere: Pazardaki hareketlere özel bir erişim imkanı.	Knight Trading, piyasa yapıcısı olmaları nedeniyle, hisse senedi piyasasındaki hareketleri görebilmektedir.
	Teknik Know-How: Müşteriler için çok önemli olan bir alanda çok derin ve genelde patentli özel bilgi sahibi olmak.	IBM, SAP yazılım uygulamasında uzman bilgisine sahiptir.
	Yazılım ve Sistemler: Şirket içinde geliştirilmiş olup, şirket dışında değer yaratabilecek özel IT sistemleri.	American Airlines'ın çok ciddi şirket içi rezervasyon yönetimi yazılımı, dünya lideri olan SABRE uçak rezervasyon sisteminin temelini oluşturur.

( Kaynak:Kırım,Arman 2005:127)

Tablodaki aktifler birer örnektir. Yapılması gereken, bunlara benzer, bunların aynısı ya da bunların dışında, olağan işimizi yaparken geliştirmiş olduğumuz önemli aktiflerimiz olup olmadığını belirlemektir. Bugüne dek geleneksel olarak ürün veya hizmetin içinde aramaya alışılan farklılaşma ve büyüme fırsatlarını ürün ve hizmetin dışında aranmaya başlanmalıdır. Zira artık kar ve farklılaşma fırsatları giderek ürünün dışına kaymaya başlamıştır. Ürünün etrafında geliştirilecek bir farklılaşma stratejisi çok gerekli ve hatta çok daha potansiyel arz etmektedir. Bunun yolu ise, gayr-ı maddi aktifler konusunu anlamaktan ve bu aktifler üzerine odaklanmaktan geçmektedir.

#### **4.1.5. Müşterilerin Ekonomik Partneri Olmak**

Söz konusu konuyu bir örnek vasıtasıyla anlatılmaya çalışılacaktır. Amerika'da son yıllarda ciddi bir emtialaşma, kar baskısı, değer yok olması ve büyüme krizleri yaşanmaktadır. Cardinal Health adlı firma, farklılaşma stratejileri ile bu baskıları aşip cirolarını beş yıl içinde 25 milyar USD'den 50 milyar USD' ye çıkarmıştır.

Cardinal Health, büyüme krizinden çıkış yolunu, müşteri gözünde bir tane daha satıcı olmak değil, onun kritik ekonomik partneri olmakta görebilen şirket ABD'de faaliyet gösteren bir ilaç deposudur. Yani ilaç üreticilerinden tedarik ettiği ilaçları hastanelere, eczanelere, MHO'lara (Managed Health Organization) dağıtan bir şirkettir. Bir ölçüde ilacın lojistik işini yapmaktadır. Bu nedenle de lojistik konusunda ciddi bilgi ve beceri birikimleri bulunmaktadır.

Amerikan ilaç dağıtım sektörü, 1990 lı yıllarda çok ciddi kar baskısı yaşamış bir sektör olup brüt kar marjı %4 civarındadır. Karlı büyüme için bir çıkış yolu olabilecek ihracat konusu ise ilaç dağıtım işinde mümkün değildir. Bu karlı büyüme baskıları, bu sektörde 1990'lı yıllar boyunca çok ciddi bir rasyonalizasyon hareketine yol açmış ve batan firmalar, satın almalar, şirket evlilikleri ile piyasada sadece üç oyuncu kalmıştır. Cardinal Health'in diğer firmalardan çok önemli bir farkı bulunmaktadır: onlar karlı

büyüme baskıları yaşarken Cardinal sektörde yepyeni büyüme fırsatları yaratabilmiştir(Porter,2007:18).

Şirket, her ne kadar “ aracı sıkışması” adı verilen ve değer zincirinde yer alan bir aracının, zincirin her iki yanındaki halkalar tarafından da sıkıştırılması anlamına gelen piyasa trendine maruz kalmış olsa da, diğer yandan çok önemli bir avantaja sahip idi. Sağlık işi içindeki hemen hemen her aktörle konuşabilirdi: hastanelerle, eczanelerle, HMO’larla(bir tür sağlık sigortası olup, kendi doktor ve sağlık personeli ile sigortalılara hizmet vermekte ve ancak buralardan hizmet alan yani buranın doktorlarına reçete yazdıranlara ilaç bedelini ödeyen kurumlardır), ilaç üreticileri ile. Bu yakın ilişkileri nedeniyle de bu grupların her birinin karşı karşıya olduğu baskıları an be an gözleyebiliyordu. Onların “ ekonomilerinin” ne şekilde değiştiğini ve bunun sonucunda da önceliklerinin nasıl yer değiştirdiğini görebilmektedir(Porter,2007:20).

Cardinal, 1990’lı yıllarda ve büyüme baskısı altında sağlık sektörünü incelediğinde, kendi rolünü sadece bir aracı olarak görmedi. Tersine, müşterilerinin bir dizi önemli ekonomik sorunla karşı karşıya olduklarını tesbit edip, bunların her birisini kendisi için potansiyel fırsat alanı olarak kabul etti. Daha farklı bir deyişle, ilaç üreticileri ve kullanıcıları arasında, değer zinciri içindeki yerini aslında bir baskı değil, tam tersine üzerine strateji inşa edilebilecek bir “ gayr-ı maddi aktif” olarak kabul etti.

Sağlık sektöründe yaşanan bu sorunlar üç farklı alanda ortaya çıkıyordu. Birincisi, tüm kullanıcılar için maliyetleri kontrol etme baskısı giderek artıyordu. Özellikle HMO (Health Maintenance Organization) adı verilen ve bir devrim niteliğinde gelişen kurumlar, reçete ödemeleri üzerinde ciddi bir baskı oluşturuyordu. Bunlara ek olarak yine Medicare (65 yaşın üzerindeki kişilerin belli başlı sağlık harcamalarını karşılayan federal kurum) ve Medicaid (yoksulların sağlık harcamalarını karşılayan federal kurum) tarafından yapılacak ödemelere de hükümet çok ciddi bir kısıtlama getiriyordu.

Sağlık sektörünün yaşadığı ikinci temel problem yetenek kıtlığı idi. Örneğin ABD hastanelerindeki eczacı açığı %21 civarında idi.

Sağlık hizmeti sunanların üçüncü problemi, ilkel hale gelmiş enformasyon sistemleri idi. Her ne kadar sağlık sektörü bilgi - yoğun bir endüstri olsa da, bilgi-işlem metodları konusunda hastaneler ve diğer sağlık kuruluşlarının daha henüz yirminci yüzyıla bile yaklaşamadıkları gerçeği sözkonusu idi.

Bu üç problem biraraya geldiğinde, Cardinal'ın müşterileri için şu sonuç ortaya çıkıyordu: Hasta bakımında giderek artan yüksek kalite beklentisi ile maliyet indirimi arasında giderek artan yüksek kalite gerilim. Bu durum Cardinal'i şu temel soruya yöneltti: Bu gerilim müşterimize yardımcı olabilmemiz ve böylelikle kar edebilmemiz için ne tür fırsatlar içeriyor?

Bu sorunun cevabını, “ilacın yolunu izlemek” (follow the pill) suretiyle aramaya karar verdiler. Şirket esas itibariyle, ilaçları üreticilerden alıpsağlık işletmelerine dağıtma işini zaten yapıyordu. Ancak bunun ötesinde, hastane içinde bir başka dahili dağıtım zincirinin de var olduğunu keşfettiler. Yani, Cardinal ilaçları imalatçıdan alıp hastaneye verdiği zaman ilacın dağıtım serüveni sona ermiyor; tam tersine bir başka tedarik/dağıtım/lojistik zinciri de hastane içinde oluşuyordu. Bu zincirin halkaları ise şunlardı: ilaçları yazan doktorlar, ilaçları sayan ve paketleyen hastane eczacıları ve eczane teknisyenleri, ilaç depolama ve dispense etme işlemini idare eden hemşireler ve diğer çalışanlar; hastalara ilaçları veren doktorlarve hemşireler; eczane, hasta kayıt ve idari departmandaki enformasyon uzmanları. Üstelik zincirin bu fazlaca halkalarının her birinde hata yapma olasılığı oldukça yüksekti. Örneğin; ilaçlar çalınabiliyor, kaybolabiliyor; hastalara yanlış dozajda ilaç verilebiliyor, hasta kayıtları gerektiği şekilde güncellenemiyor; hastalara ya da sigorta kurumlarına fazla yada noksan fatura gönderilebiliyordu. Cardinal, ilacın hastane içindeki yolunu izleyerek farklı problemlere yardımcı olabileceğini düşünüyordu. Bu düşünce yapısı ile ilk iş olarak hastane eczanelerine lojistik yönetimi hizmeti vermeye başladılar. Bunu yaparken ise, kendilerinin sahip olduğu üstün operasyon sistemlerini kullanıyorlardı. Sonunda, bir

eczane işletmesi için gerekli olacak tüm yönetim desteğini verebilir hale gelebildiler: eleman bulma, yönetim ve sistem desteği gibi. Bugün Cardinal, 400 adet hastanenin eczanesini yönetmektedir.

Cardinal'in bu hamlesi, hastanenin içine nüfuz etmek için sadece bir başlangıçtı. Şirket, hastanede, hasta odasına kadar yaygınlaşmaya kararlıydı. Bu hedefe ulaşmak için, 1996 yılında Pyxis Corporation'u satın aldı. Pyxis, ilaç uygulama ve yönetim sürecini otomatize eden makinalar üreten küçük bir şirketti. Bunlar, para değilde ilaç veren ATM makinaları gibi düşünülebilir. Bu makinaları kullanan hemşire, Pyxis MedStation kutusuna hasta bilgilerini giriyor ve makina, önceden ölçülmüş ilaç dozlarını özel paketler haline getirip barkodlayarak kullanıma hazır hale getiriyordu. Böylelikle Cardinal, hastane içindeki çok önemli bir dağıtım aşamasını kendi bünyesine alabiliyordu.

Bugün Pyxis makinaları pek çok farklı eczane fonksiyonunu yerine getirmektedir([www.pyxis.com](http://www.pyxis.com)). Hastanelere leasing yolu ile kiralanan bu Pyxis makinaları Cardinal'e harika bir aylık leasing ve servis geliri akışı getirmektedir.

Cardinal vakasında anlatılmaya çalışılan, yeni büyüme alanlarının ürünün içinde değil de etrafında aranmaya başlanması durumunda çok daha farklı ve potansiyeli yüksek büyüme fırsatlarının elde edilebileceğidir. Günümüz gerçekten de soyut aktiflerin rekabet üstünlüğü sağladığı bir dönemdir. Bunların üzerine bir farklılaşma ve büyüme stratejisi oluşturmak şirketlere yepyeni fırsatlar açabilmektedir. Ancak, sahip olunan soyut aktifler üzerine strateji oluşturmaya odaklanırken, diğer soyut aktifleri de şirket satın alma, şirket evliliği, eleman ve hatta tüm ekiplerin transferi vb.yollarla elde etme hedefleri stratejilerin ayrılmaz bir parçası olmalıdır. Amaç farklılaşmadır, kazançlı büyümedir(Porter,2007:23).

## **4.2. Yeni İnovasyon Modelleri**

Şirketlerden, değer yaratmak, müşterilerin hayatını kolaylaştırmak için yeni keşifler ve buluşlar beklemek gerekmemektedir. Şirketlerin innovasyonu geniş çaplı anlamalarında, iş süreçlerinden üretime kadar her alanda uygulamalarında yarar vardır. Farklı yöntemler eklense bile ana başlıklarıyla innovasyon modelleri şöyle sıralanabilir(Ateş, 2007:36):

### **4.2.1. Farklılaştırılan Üretim İnovasyonu**

Otomotiv sanayisinin yeni gelişmekte olduğu geçen yüzyılın başında ABD’de herkes sadece zenginlere hitap eden pahalı ve lüks el yapımı otomobiller yaparken, Ford işe farklı yaklaşmaktadır. Pahalı, lüks otomobiller o dönemin bozuk ve çamurlu yollarında çok sorun çıkarıyordu. Bu da atlı arabaların tercih edilmesine neden oluyordu. Ford, Model T otomobiliyle farklılık oluşturmuştur. Model T tek renk seçeneğiyle (siyah) ve çok az ekstra opsiyonla üretiliyordu. Fiyatı da sürekli aşağı çekiliyordu. Günlük kullanıma uygun, güvenilir ve dayanıklıydı. Zor yol koşullarına cevap verebilen bir araçtı. Ford, atlı arabayı tercih edenleri Model T meraklısı yapmayı başardı. Ford’un 1908’de yüzde 9 olan Pazar payı 1921’de yüzde 61’e çıktı. Ford o dönem devrim niteliğinde olan üretim hattında da önemli düzenlemeler yaptı. Endüstri normu 21 günken bir otomobili 4 günde üretmeye başladığı gözlenmektedir. Bunlar; maliyetlerin kayda değer oranda azalmasını da sağlamıştır.

### **4.2.2. Pazar Geliştiren Yenilikçilik**

Araba kiralama, Türkiye’de son 20 yılda gelişse de ABD’de yarım asırdır bir işkolu olarak büyümektedir. Türkiye’de araba kiralama denince aklımıza Avis ve Hertz gibi

şirketler gelmektedir. Çok az kişi ABD’li Enterprise şirketini bilmektedir. 1957 yılında ABD’nin St.Louis kentinde otomobil leasing şirketi olarak kurulan Enterprise 1962’de kiralama bölümünü hizmete geçirmiştir. Başlangıçta bilinen yöntemlerle çalışıyor, herkese hizmet veriyordu. Ancak bir süre sonra önemli bir boşluğu görüp, sektörde yeni bir rekabeti başlatan yöntemi hayata geçirmiştir. Şirketin kurucuları şu gerçeğin farkına varmışlardır. Çoğu sürücü, otomobillerini tamire ya da bakıma verdiğinde sıkıntı yaşıyor olduğu görülmüştür. Otomobilleri yokken onun yerini dolduracak bir araca ihtiyaç duyuyorlardı. Bu gerçeği gören şirketin kurucuları hemen pazarlama konseptlerini değiştirmişlerdir. Sektördeki diğer şirketler daha çok havaalanlarındaki yolcuları hedeflerken, Enterprise, geçici araca ihtiyacı olan yerli müşterilere odaklanmayı tercih etmiştir. Bu strateji kapsamında, şirket ofislerini insanların daha yoğun yaşadığı ve çalıştığı yerlerde açmaktadır. Enterprise, kısa sürede hızla büyüyerek 2005 sonu itibariyle geliri 8 milyar dolara ulaşmıştır. Aynı zamanda en büyük filoya ve en geniş ağa sahip şirketlerden biri durumuna gelmiştir(Drucker,1999:19).

#### **4.2.3. Şirket Dışından Gelen Yenilikçilik**

Günümüzde şirketler arasında rekabet yaşanmakta, ürünler giderek emtialaşmaktadır. Örneğin televizyon, artık her evde var ve hepsinin işlevleri hemen hemen aynıdır. Artık bu alanda yenilikler, tüketicinin hayatını kolaylaştıracak gelişmelerden ibaret olacaktır. Dünya elektronik konusunda faaliyet gösteren önemli firmalardan biri olan Phillips içeriden gelen önerileri ve danışmanlığı yeterli görmeyip, dışarıdan, üstelik çok farklı sektörlerden insanların sesine kulak verme kararı almıştır. Bunun için de “Simplicity Advisory Board” (Basitlik Danışma Konseyi) oluşturmuş, bu amaçla giyim sektöründen bir tasarımcı, bir radyolog, Çin’den bir mimar ve grafik tasarımcısı seçilmiştir(Trout,2006:34).

#### 4.2.4. Pazarı Yeniden Tanımlama

Cirque du Soleil, 1984'de Kanada'da kurulmuştur. Eski dönemlerde her sirk, ip üstü cambazlık ve ateş yutma gösterilerinin yapıldığı bir eğlence mekanıydı. Şirketin CEO'su (İcra Kurulu Başkanı) Guy Laliberte, yürüttüğü değişim stratejisiyle sadece Kanada'nın değil, aynı zamanda dünyanın en büyük sirklerinden birini yaratmıştır. Üstelik bu başarıyı televizyona, elektronik oyunlara, spora ve video oyunlarına yönelik ilginin zirveye ulaştığı dönemde gerçekleştirmiştir. Uygulanan strateji aşağıdaki gibidir(Trout,2006:35):

- 1) CEO Guy Laliberte, sirkin ilk prodüksiyonunun afişine, "Sirk eğlencesini baştan yaratıyoruz" diye yazmıştır. Yani sirkteki eğlence anlayışını değiştireceklerini baştan ortaya koymuştur.
- 2) İkinci önemli değişim rekabeti algılamada gerçekleştirilmiştir. Yeni dönemde sektörün diğer büyükleriyle rekabet etme ya da onlardan izleyici çalmaya odaklanmama kararı verilmiştir.
- 3) Yeni bir pazar yaratmak hedeflenmiş, bu sektörün klasik müşteri kitlesine dahil olmayan yeni bir müşteri kitlesinin yaratılması amaçlanmıştır. Bu kişiler tiyatro, opera, bale izleyen ve olağanüstü bir eğlence deneyimi için sirk bileti ücretinin kat kat fazlasını ödemeye hazır yetişkinler olarak belirlenmiştir.
- 4) Cirque du Soleil, değişimi maliyetleri arttırmadan, sirkin eğlence ve heyecanını, tiyatronun entellektüel gelişmişliği ve sanatsal zenginliğiyle birleştirerek başarmıştır.
- 5) Bazı geleneksel sirk sunumları terk edilip, gösterilere dünya tiyatrosundan yeni unsurlar eklenmiştir. Broadway yapımcılarının fikirlerine başvurulmuş, müzik ve ışıklandırmada titiz davranılmıştır.



#### **4.2.5. Finansal Hizmet Uygulaması**

Finans sektörü yeni ürün yaratmanın zor olduğu sektörlerden olarak değerlendirilmektedir. Her yeni ürün bir anlamda klasik ürünlerin yeniden tasarlanmasıyla yapılandırılmaktadır(cep kredi, bonuslu kredi kartı, para yatırılan ATM'ler, internet şubesi vb.). Chicago emtia borsası 1898 yılında kurulmuş olup aradan geçen bu sürede başarılı bir innovasyon örneği yaratmayı başarmıştır. Başlangıçta Chicago emtia borsası yağ, yumurta ve soğan gibi emtiaların ticaretine açık iken, hatta bazı dönemlerde üzerinde işlem yapılacak emtia bile bulunamadığı olmuşken, 1960'lardan sonra şirket yönetimi yeni arayışlara girmiştir. Soğan ve yağ gibi kontratlar eklenmiştir. Ancak onların yaşadığı problemler sabit kur sistemine geçiş ile bertaraf edilebilmiştir. Bununla birlikte döviz ticaretinin önüde açılmıştır. Böylece şirketin büyüme dönemi de başlamıştır. Bu işte iki önemli yenilik gözlenmektedir. Birincisi, işin klasik tarım ürünleriyle yürümeyeceği anlaşılmış, bunun için arayışa girilmiştir. İkincisi ise şirket kendini konumlandırılmış, organizasyonunu yenilikçiliğe açık hale getirmiştir. 1999 yılında 200 milyon dolar olan yıllık gelirini 2006 yılında 1 milyar dolara çıkarmıştır(Soros,2003:29).

#### **4.2.6. Pazarlamada Fark Yaratan Yenilik**

İnsanların yemek pişirmeye artık daha az zaman ayırdığı günümüzde; sofralarda salatanın vazgeçilmez bir yeri vardır. Dole, ayıklanmış, yıkanmış ve işleminden geçirilmiş malzemelerle salatayı marka ve garantiyle tanıştırmıştır. Bu durum kendisini pazarda lider pozisyona taşımıştır. Bu örnek pazarlamada fark yaratan yenilik için açıklayıcı bir örneği oluşturmaktadır.

#### **4.2.7. Serviste Örnek Yenilikçilik**

Herşeyi farklılaştırmak mümkündür. Bu pazar lideri olarak, kategorinizde birinci olarak, özelleştirerek ya da kategori içinde belirli bir yaklaşımla gerçekleştirilebilir. Örneğin; Otis asansörleri, uzaktan teşhis sistemiyle kendisini farklılaştırmış bir

örnektir. Çok yoğun olan ofis ortamlarında, Otis bu uzaktan teşhis sistemini kullanarak muhtemel bir servis kesintisini önceden tahmin edebilmektedir(Kırım,2005:25).

#### **4.2.8. Ürün Geliştirme Buluşçuluğu**

Casella Wines bir zamanlar küçük bir aile şarapçısıyken Amerika'nın bir numaralı şarap ihracatçısı haline gelmiştir. Bu şirket de diğer şarap üreticileri gibi rakip şirketlere bakmak yerine alternatif içecek türlerinin üreticilerine bakmıştır. Hedef kitlesini de şarap içmeyenler olarak belirlemiştir. Casella Wines'ın yaptığı çalışmalara göre ürün, şarap içmeyenleri şu sebeple korkutuyordu: gösterişli bir imajı vardı, fiyat yüksek algılanıyor, türleri tüketicinin kafasını karıştırıyordu. Bu nedenle Casella Wines şarabı şarap olarak sunmak yerine herkesin ulaşabileceği sosyal bir içecek olarak yeniden yaratmıştır. Üretilirken de geleneksel şarap üreticilerinin yaptığı yöntemlerin dışına çıkmıştır. Maliyetli unsurlar devre dışı bırakılmıştır. Dolayısıyla ürünün fiyatı da ulaşılabilir bir noktaya indirilmiştir(Colins,2001:41).

#### **4.2.9. Vaat Yenileme İnovasyonu**

Bir küçük kahve dükkanından yeni iş modeliyle sektörde başarı kazanan Starbucks'ın kahveyi deneyime dönüştüren, mağaza içini de iyi vakit geçirmek ve sosyalleşmek için olağandışı alanlar haline getiren şirketin bu stratejisini McDonald's da örnek almaktadır. Bu nedenle 2006 yılında başlayan McDonald's, yiyeceklerinin yanısıra restoranlarını da yeniden yaratmaya başlamıştır. Yeni yaklaşımda hedef, müşterinin hızlı bir şekilde restoranı terk etmesi değil, burada daha fazla zaman geçirmesidir. Bunun için restoranın dekorunda kanepeler, koltuklar, geniş düz ekran televizyonlar kullanılmaktadır. Şirket yeni yükselen tüketici ve perakendecilik yaklaşımlarına uygun, inovatif bir değişim geçirmektedir.

#### **4.2.10. Süreç Yenileme Modeli**

Hazır giyim sektöründe rekabet gün geçtikçe artmaktadır. Böyle bir alanda fark yaratabilenler de doğal olarak öne geçmektedir. Bu gerçeği önceden gören İspanyol Zara, “süreç inovasyonuna” odaklanıp konuyla ilgili bir çok yenilik yapmıştır. Bunlardan birincisi, tedarik zinciri yönetimi, diğeri ise ürün çeşitliliğidir. Geleneksel rakipleri 180 günde, zamanı yönetebilen rakipleri ise 90 günde ürün tasarlamaktadır. Oysa Zara için bunun için sadece iki gün gerekmektedir. Ürün ve depolamada geleneksellere 120 gün, zamanı yönetenlere 30 gün, onlara ise beş gün yetmektedir. Ürünleri mağazalara, rakipleri beş günde, onlar ise iki günde ulaştırmaktadırlar. Ürün gamının yüzde 70’ini her 15 günde bir yenilenmektedir. Gelenekseller bunun için 60 gün, zamanı yönetebilenler ise 30 gün çalışmaktadır. İspanyol firması Zara’nın, her yıl yüzde 30’un üstünde büyümesinin arkasında bütün süreçlerde hızlı hareket edebilme kabiliyeti yatmaktadır(Kırım,2003:38).

#### **4.2.11. Müşteriyle Değer Yaratma**

Tüketiciyi pazarlama, yönetim ve değişim süreçlerine katmak iyi bir inovasyon yöntemidir. Böylece onların düşüncelerini anlayıp, ürün ve hizmetlerde kullanmak da mümkündür. Dünyada bu işi başarıyla yapan birçok şirket bulunmaktadır. Ofis malzemeleri alanında faaliyet gösteren Staples şirketi easy (kolay) sloganıyla kendini yeniden yaratan bir şirket olup, önemli inovatif stratejilere de imza atmaktadır. Bunlardan biri de müşterileri arasında düzenlediği “Invention Quest” adlı yarışmadır. 25.000 USD ödüllü bu yarışma üç yıldan bu yana düzenlenmekte ve hayata geçirilen yeni ürünlerin gelirlerinden yüzde 8 oranında da telif hakkı ödenmektedir. Öneri toplama, İnnovasyon sürecinde önemli bir adımdır. Staples şirketi 2006 yılında müşterilerinden 10.000 den fazla öneri almıştır. Bu süreç, Staples şirketinin mağazalarında hem bütün markaları satması hem de kendi markalarını yaratıp müşterilerine sunması bakımından çok önemlidir. Üstelik kendi markalarında kar marjı, diğeri markalara göre daha yüksek düzeylere ulaşmaktadır. Müşteri önerileriyle 2006 yılında beş yeni inovatif ürünü piyasaya sunarak bu alandaki gücünü arttırmışlar

ve son üç yılda Office Depot ve OfficeMax gibi rakiplerini geride bırakmışlardır(Kırım,2003:44).

## **BÖLÜM 5. TÜRKİYE’DE İNOVASYON LİDERLERİ**

### **5.1.Vestel’i Yeniden Yaratan Strateji**

Vestel 1994’de, Polly Peck’in Hollanda’daki şirketi Collar Holding tarafından Zorlu Grubu’na satılmıştır. Zorlu, bünyesinde 12 şirketi barındıran ve Vestel’in yüzde 87,8’ine sahip olan Collar Holding’i satın almıştır. Vestel Zorlu tarafından satın alındığında 2000 işçiyle beraber Pazar payını kaybetmek üzere olan bir kuruluş idi. Televizyonda Pazar payı, yüzde 40’lardan yüzde %18’lere düşmüş iken satın alındıktan sonra iki ay içerisinde yüzde 20’lere çıkmıştır. Yani Vestel, yarışa neredeyse sıfır noktadan başlamıştır. Üretimi durmuş, imaj ve güven sorunu yaşayan, sektörde payını önemli ölçüde kaybetmiş bir şirketten, bir dünya devi yaratılmıştır. Bunda girişimci ruhun, iyi yönetimin yanısırayenilikçi ve yaratıcı stratejinin şirket kültürü haline gelmesinin de büyük payı bulunmaktadır.

#### **Vestel’de inovasyon neler getirdi?**

- a)* Vestel’de inovasyon, çalışanların yetkilendirilmeleri ve güçlü kılınmalarını gerektiren bir kültür üzerinde gelişmektedir. .
- b)* İnovasyon liderliğini ise öncelikle CEO yürütmektedir. İnovasyonun kalbi sayılan iki şirket bulunmaktadır. Ar-Ge işini de üstlenen Vestek ve Cabot şirketleri doğrudan CTO (Chief Technology Officer) tarafından yönetilmektedir. Ancak, inovasyon,icra kurulunun da ajandasında önemli bir yer tutmaktadır.
- c)* Yaratıcı ve yenilikçi yaklaşımda şirket çalışanlarına büyük önem veren Vestel, bu nedenle “öneri sistemi” ni başarıyla uygulamaktadır.

- d) Vestel, işbirliğinde önce kendi mühendislerine ve çalışanlarına güvemektedir. Ancak, rakiplerinin de yaptığı gibi işbirliklerine de önem verilmektedir. İnovasyonu, özellikle yurtdışındaki kurum ve şirketlerle gerçekleştirmeyi önemli bir strateji olarak görmektedir. Bu nedenle ABD, İngiltere ve Uzakdoğu'da çok sayıda teknik elemanın sürekli çalıştığı teknoloji koordinasyon birimleri kurulmuş durumdadır. Buralarda sadece girişimci risk gruplarıyla değil, trendi yaratan büyük şirketlerle de sürekli işbirliği gerçekleştirilmektedir.
- e) Vestel bu çabalarının meyvelerini de son yıllarda daha yoğun şekilde toplamaya başlamıştır. Bunun önemli bir kanıtı da Avrupa Birliği pazarına kabul ettirilen 3000 modeli geliştirmesi dir. İnovasyona dayalı esneklik sonucunda haftada 100 000 adet siparişi karşılayabilecek duruma erişmiştir.

Bu performansı ortaya koyan Vestel son yıllarda önemli ürün inovasyonları gerçekleştirmiştir. Bunlar arasında en önemlilerinde birisi de DVD-T set top box'larda MHEG-5 yazılım motoru dur. Ayrıca video codec tasarımlar, nano teknoloji bazlı karbon nano tüplerinin emisyon özellikleri üzerine geliştirilen ince görünümlü prototiplerini ve LCD ekrandaki yeniliklerini de saymak mümkündür.

Vestel 2005 yılında Ar-Ge için 75 milyon USD, 2006 yılında 100 milyon USD ayırmıştır. Toplam sekiz laboratuvarında 504 kişi çalışmaktadır.

## **5.2. Arçelik'te İnovasyon**

Arçelik son 10 yılda Türkiye'nin en dikkat çekici şekilde değişen , yenilikçi ve yaratıcı yaklaşımla büyüyen şirketlerden birisidir. Şirketi değişime sürekleyen iki gerçek bulunmaktaydı. Birincisi tüketicinin talepleri idi. İkincisi ise rekabetti.

Çok yeni ürünlerin buluşuna açık bir sektör gibi görünse de beyaz ve elektronik eşya sektörü dünyada hızla emtialaşma aşamasındadır. Çünkü, bütün rekabet aynı ürünlerde gerçekleşmektedir. Yenilik ise tamamen ürün performansı, farklılık ve hayati

kolaylaştırma üzerine odaklanmış durumdadır. Arçelik'in inovasyon yaklaşımının özünde de bu bulunmaktadır.

İnovasyonu şirket stratejisi yapan diğer şirketlerde olduğu gibi Arçelik'te de öneri sistemine sıkı sıkıya bağlı bir şirkettir. Önerileri desteklemek için özel bir sistem geliştirilmiştir. Önemli bölümü hayata geçirilen önerilerden biri de az enerji tüketen buzdolabıdır. Dünyada en az enerji tüketen buzdolabını öneri yağmuru sayesinde Arçelik yaratmıştır. Ardından da dünyanın en hızlı yıkayan çamaşır ve bulaşık makineleri gelmiştir.

Gelen son noktada Arçelik Türkiye'nin en çok patente sahip şirketi konumundadır.Özgün ürünlerin net satışlar içindeki payı yüzde 70.34'e ulaşmıştır.

Arçelik'in inovasyon yönetimi konusunda ikili bir yaklaşımı bulunmaktadır:

**a)** Bu konudaki ilk adımı “stratejik planlama” oluşturmaktadır. Bununla çalışanlara, öncelikler ve değişim konusunda bir vizyon kazandırılması hedeflenmektedir. Stratejik planlama içinde aynı zamanda çeşitli senaryolar, tüketici eğilimleri ile pazardaki trendleri ortaya koyan araştırmalar da yer almaktadır.

**b)** İkinci adım ise ürünlere yönelik inovatif fikirlerin yönetilmesi yer almaktadır. Bu süreçte bütün ürünlere yönelik çalışmalar tek çatı altında yürütülmektedir. Arçelik'te bu kapsamda her altı ayda bir yenilenen beş yıllık “ürün haritaları” hazırlanmakta ve yenilikçi fikirlerin uygulama alanları belirlenmektedir. Ayrıca, şirket içinde “fikir havuzları” da oluşturulmaktadır. İşletme ve pazarlama bölümlerinde ayrı ayrı oluşturulan bu havuzlardan gelen fikirler, doğrudan Ar-Ge bölümüne iletilmektedir.

#### **Arçelik'in inovatif ürünleri:**

- 1) Dünyada en az enerji tüketimi sağlayan buzdolabı.
- 2) En az su tüketimi ve en hızlı yıkama yapan bulaşık makinası

- 3)Türk kahve makinası Telve ve Mini Telve
- 4)Hijyen ve tam koruma üçgenli buzdolabı
- 5)Dünyanın en az enerji tüketen çamaşır kurutma makinası

### **5.3. Garanti Bankası'nda İnovasyon**

Garanti Bankası, 1990-2000 yılları arasını güç toplamakla geçirmiştir. Ayhan Şahenk'in onayı ve Akın Öngör'ün yönetimiyle insan kaynaklarından teknolojiye çeşitli değişim yatırımları gerçekleştirilmiştir. Her yıl belli sayıda yöneticisi, aralarında Harvard'ın da bulunduğu üniversitelere gönderilmiş, CRM(müşteri ilişkileri yönetimi) ve İnternet teknolojisine yatırımlar yapılmıştır. Bugün yaşanan düşük enflasyon dönemine hazırlık yapılmıştır. Sırf bu nedenle düşük enflasyona geçen ülkelerdeki Bank Itau gibi bankalar analiz edilmiş, onların bir takım yönleri örnek alınmıştır. İnovasyon ise süreç, yönetim, insan kaynakları ve ürün geliştirmede bir ölçüde hayata geçirilmeye 1990'larda başlamıştır.

Bankacılık bütün dünyada olduğu gibi Türkiye'de de büyük bir değişimden geçmektedir. O nedenle Garanti Bankası son dönemde yeni bir inovatif proje başlatmıştır. Şimdi şubelerde 5 duyu test edilmekte, bu konuda çalışanlardan pek çok öneri gelmektedir. Örneğin, “Şubelere fesleğen koyalım” önerisi gelmiştir. Öneren çalışan, “Fesleğen, müşteride çok iyi duygular yaratıyor” gerekçesine dikkat çekmiş, bunun üzerine, şubelerde kokuyu test etme süreci başlatılmıştır.

Garanti Bankası, son yıllarda Türkiye'nin en beğenilen ve yenilikçi bankası olarak görülmektedir. Bu durum ürünlerinden de izlenebilmektedir. İlk sırada Bonus Card bulunmaktadır. Piyasaya sonradan girmesine rağmen büyük başarı yakalayan, başka bankalara da transfer edilen bir ürün haline gelmiştir. Şimdi Bonus Card'ı TEB (Türkiye Ekonomi Bankası), Denizbank'da kullanmaktadır. Hatta, dünyanın çeşitli ülkelerine bu konuda bilgi ve teknoloji satılmakta, çeşitli kurumlara eğitim verilmektedir. Ardından Shop&Miles, FlexiCard, CepBank, ELMA, Birikimli Mevduat, Fon Biriktiren, Fon

Sepeti, ATM'den kartsız işlem gibi çeşitli ürünler gelmektedir. Bunların önemli bölümü Türkiye'nin yanısıra, bankacılık dünyasında da öncü olmuştur.

#### **5.4. Turkcell'in Stratejisi**

Turkcell, dünyanın en büyük 100 teknoloji şirketi sıralamasına girmeyi başarmış bir Türk şirkettir. Bu başarısının arkasında yeni ürün ve hizmet geliştirme stratejisinin büyük payı bulunmaktadır.2006 yılında yaptığı yatırımların 350 milyon doları bulması da bunu desteklemektedir.Zaten şirketin kurumsal inovasyon politikasında yatırımların, özellikle de Ar-Ge yatırımlarının payı büyüktür.İstanbul Maltepe'de kurulu merkezinde 263 mühendis çalışmaktadır.Üstelik burada sadece Turkcell'in birimleri değil, 200'ü aşkın iş ortağıyla da iletişim kurmakta, onlara yenilik geliştirmekte destek verilmektedir. İnovasyon sürecinde ikinci önemli yapı ise Turkcell Ürün ve Servis Yol Haritası'dır.Çalışanlardan ve iş ortaklarından gelen ürün, hizmet ve altyapı geliştirme önerileri bu haritayı beslemektedir.Yeni fikirleri desteklemek için bir intranet sistemi kurulmuştur.Toplanan fikirler, belirlenen kriterler üzerinden değerlendirilmekte, önem derecesine göre öncelendirildikten sonra "yol haritasına" eklenmektedir.

#### **5.5. Ülker'in Başarısının Sırrı**

Aşağıdaki rakamlarla Ülker'i daha iyi anlamak mümkün olabilir:

- 1) Ülker Grubu'nun 10'u yurtdışında olmak üzere 65 şirketi, 42 fabrikası bulunmaktadır.Bu şirket ve tesislerde 23.500 kişi çalışıp, 1.500 ayrı ürünün üretimini gerçekleştirmektedir.
- 2) 2007 yılı sonu cirosu 8 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir.
- 3) Ülker, bisküvide yüzde 62, çikolatada yüzde 57, margarinde yüzde 40 Pazar payına sahiptir.Bu, sözü edilen kategorilerde lider olduğu anlamına gelmektedir.



Grubun başarısının arkasında inovasyon bulunmaktadır. Şirketin büyük bir Ar-Ge ekibi ve inovatif olarak değerlendirilebilecek çok sayıda ürünü bulunmaktadır. Bunlardan en sonuncusu, Üçü Bir Arada adı verilen üründür. Bu ürün petrolden sonra en çok tüketilen ürün olan kahve sektöründe yeni bir dönem başlatmıştır. Ürün sayesinde şirket bir sene içerisinde pazardan yüzde 25 pay alabilmiştir.

Ülker'de inovasyonu sürükleyen sistemin arkasında yine, çok iyi çalışan bir öneri sistemi bulunmaktadır. Sağlıklı bir yaşam konusunda önemli bir açılım getiren Kalbim Benecol ve kahve sektörünün öncü ürünü Fındıklı Cafe Crown söz konusu sistemle hayata geçirilen önemli ürünler arasındadır.

## SONUÇ

Günümüz ortamını en iyi ifade edebilen sözcük rekabettir. 20.yüzyılın son çeyreğinde artmakta olan rekabet, küreselleşme süreci ilerledikçe daha da artmıştır. Avrupa Birliği, ilerleyen zaman içinde önce ABD(Amerika Birleşik Devletleri) rekabetine, sonra Japon, günümüzde ise Çin ve hatta Hint rekabetine karşı bir güç oluşturmayı hedeflemektedir. 1980'li yıllarda ABD'de başlayan M&A (birleşme ve satın alma) akımı yılda 1 trilyon dolar büyüklüğe ulaştıktan sonra, Avrupa'ya da yayılmış ve benzer boyutlara ulaşmıştır.

21.yüzyılın, iktisadi dinamiklerine bakıldığında rekabetin yeni paradigmasının bilgi ve inovasyona dayalı olduğu görülmektedir.Değişimler içinde en önemli olanı, ekonomik zenginliğin temelinin hızla gelenekselden çıkıp inovasyon alanlarına doğru kaymasıdır. Yeni, hızlı, akıllı inovasyonlar tüm dünyada yepyeni ve pazarlara girmek için rekabet etmektedir.

Çağımızda firma stratejileri açısından önem arzeden rekabet Türkiyenin'de gündemindedir.Örneğin; hazır giyim sektöründe düşük katma değer yaratan bir işkolu olduğu için, rekabet maliyet bazında yaşanmaktadır.Öte yandan maliyetleri Türkiye'den çok daha yüksek olan Almanya tekstilde bizden daha fazla ihracat yapmaktadır.Yıllık ihracatı 1 trilyon dolardan fazla olan Almanya işçiliğin en pahalı olduğu ülkelerden biridir.Rekabet gücü görüldüğü üzere salt maliyetle ilgili değildir, beyin gücüne ve yaratıcılığa bağlıdır.Rakiplerinden daha üstün niteliklere sahip, yeni, farklı, ilginç, dayanıklı, kullanışlı ürün ve hizmetleri sunabilenler para kazanabilmektedir.Yani innovasyon şirketler için rekabette başarıya ulaşabilmenin önemli bir yolu olabilmektedir. Ancak ne yazık ki inovasyon kavramı toplumumuzda tam olarak anlaşılammıştır, bu nedenle kullanabilen firma sayısı oldukça sınırlı olup kullananlar başarılarını uluslararası platforma da taşıyabilmiş şirketlerdir.Örneğin Vestel, innovasyon sayesinde Avrupa Birliği pazarına kabul ettirilen 3000 model geliştirmiştir, firma haftada 100.000 adet siparişi karşılayabilecek bir büyüklüğe ulaşmıştır, Arçelik son on yılda en dikkat çekici şekilde değişen yenilikçi ve yaratıcı yaklaşımla büyüyen şirketlerden birisidir, Garanti

Bankası'nın buluşları Türkiye'nin yanısıra bankacılık dünyasında da ilk olmuş, büyük yankı uyandırmıştır, Turkcell dünyanın en büyük 100 teknoloji şirketi sıralamasına girmeyi başarmıştır.

Günümüzün rekabet ortamında kurumların karşı karşıya oldukları önemli sorunlardan birinin karlı büyüyebilmeleri için fırsat alanlarının daraldığı ve bunun sonucunda başarıyı yakalayabilmenin, rekabette öne geçebilmenin çözüm yolunun innovasyon olduğu ve dolayısıyla tezin temel hipotezinin doğrulanmış olduğu bu çalışmada ortaya çıkmıştır.

## KAYNAKÇA

### Kitaplar

- Aktan,C.(2007),*Globalleşme, Ekonomik Kriz ve Türkiye*, Tösyöv Yayınları
- Ateş,M.R.(2007), *İnovasyon Hayat Kurtarır*,\_Doğan Kitapçılığı
- Charan, R. (2004) , *Profitable Growth*, Crown Business
- Collins, J. (2001), *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't*, Harper Collins
- Drucker, P. (1999), *21.Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*, Epsilon Yayınları
- Friedman, T. (2006), *21.Yüzyılın Kısa Tarihi Dünya Düzdür*, Boyner Yayınları
- Godin, S. (2006), *Büyük Mor İnek*, Entegre Matbaacılık
- Godin, S. (2000), *Permission Marketing*; Simon & Schuster
- Godin,S. (2004), *Free Prize Inside*,Penguin
- Göker, A. (2000), *Prodüktivite, İnovasyon Yeteneği, Teknoloji ve Rekabet Gücü*, MPM, Ankara.
- Graham, E. –Richardson,D. (1997), *Competition Policies for the Global Economy*, Washington
- Günsoy,B.(2006), *Küreselleşme Bir Varoluş Çözümlemesi*, Ekin Kitapevi
- İlhan, A. (2006), *Değişen Dünya Türkiye-Avrasya*, Bilgi Yayınları
- Kavrakoğlu,İ. (2006) ,*İnovasyon*,\_Alteo yayıncılık
- Kırım,A. (2005), *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*, Sistem Yayıncılık
- Kırım,A. (2003) , *Mor İneğin Akıllısı*,Sistem Yayıncılık
- Kırım,A. (2005) ,*Mor İnek Nasıl Büyüsün*, Sistem Yayıncılık
- Kırım, A. (2007), *Türkiye Nasıl Zenginleşir*, Remzi Kitapevi
- Öymen,O.(2000),*Geleceği Yakalamak*,Remzi Kitapevi

Porter, M. (2007),*Rekabet Stratejisi*, Sistem Yayıncılık

Sabır, H. (2007),*Küreselleşen Pazar ekonomileri ve Rekabet Politikaları*, Derin yayınları

Soros, G. (2003), *Küreselleşme Üzerine*, Bilgi Üniversitesi Yayınları

Trout J. (2006), *Yeni Konumlandırma*, Optimist Yayınları

Yılmaz,A.(2007), *Gerçeğe Küreselleşme*, Mınıma Yayıncılık

Zengingönül, O.(2004), *Küreselleşme*, Adres Yayıncılık

### **Makaleler**

McGrath,R.&MacMillan (2000) , “The Entrepreneurial Mindset”,

*Harward Business Review*

Slywotzky,A.&R.Wise (2002), “The Growth Crisis and How to Escape It”,

*Harward Business Review*

### **Tezler**

Çeliktaş,H.(2008), *İnovasyon Yönetimi:Çukurova Bölgesinde Faaliyet Gösteren Şirketlerde inovasyon Uygulamalarının Tespitine Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

### **İnternet**

Demiralp,O.(2007), *AB Yenilik Stratejisi (İnovasyon) ve Türkiye*

(<http://www.ris-mersin.info>)

# HANDE YÜCEL

## Personel Details

DATE OF BIRTH : 23.11.1975  
PLACE OF BIRTH : ISTANBUL  
MARITAL STATUS : MARRIED  
HOME ADDRESS : BAĞDAT CADDESİ NO:477/3 81070  
SUADİYE/ISTANBUL  
TELEFON : 0542 438 40 28  
0216 372 83 37

## Education

1992-1997 UNIVERSITY OF ISTANBUL, FACULTY OF  
ECONOMICS DEPARTMENT OF ECONOMICS IN ENGLISH

## Work Experience

**2005 -2007**

### **TEB NV İstanbul Representative Office Corporate Banking Representative**

Managing a sizable portfolio of corporate and trade finance companies as well as opening off shore and on shore companies and realization of all trade related transactions and financing these transactions such as FCR financing,back to back L/C s and bridge financing.

**2002- 2005**

### **GarantiBankası,Üstbostancı/KozyatağıBranch Portfolio Manager**

With the merger of Garanti Bank and Osmanlı Bank was appointed portfolio manager working with companies with maximum USD 30 mio.yearly turnover,while in addition offering retail banking services.

**2000-2002**

### **Osmanlı Bankası,Taksim Branch(corporate) Portfolio Manager**

The branch is on the second place in many basis , volume and profitability. Having deposits USD 190 mio, cash loans USD 150 mio , total assets USD 225 mio.

Customer Profile; Kale Group,Doğan Group,Aventis Group, Çukurova Group,Deutsche Bank,Ericson

**1999-2000**

**Osmanlı Bankası,Kozyatağı Branch(corporate)  
Portfolio Manager**

Managing a sizable portfolio of corporate and commercial companies as well as Retail clients.

Customer Profile; Doğu Group,Peugeot,Nissan,Fiba Factoring,

Mazda Türkiye A.Ş.,Koç Group (Düzy Tüketim A.Ş.,Koçtaş, Sek Süt) vs.

And also quality representative who plays important role for ISO9001 Certification

**1997-1999**

**Osmanlı Bankası , Şaşkınbakkal Branch(commercial)  
Senior Account Officer**

Managed a portfolio of 25-30 commercial companies.

Responsibilities included credit proposals,financial analysis and marketing plans of these customers.

**1997 (AUGUST-DECEMBER)**

**Management Trainee**

4 months of class study about following topics;

- Accounting
- Financial analysis
- Banking Law
- Trade Finance
- Bank Accounting
- Sales and negotiations in Banking
- Turkish Economy
- Human Relations

3 weeks of the job training at a branch and at the central office both in operation, credit marketing, treasury departments.

**Language**

Good command of both written and spoken English