



**T.C.  
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME PROGRAMI**

**TÜRKİYE'DE ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE  
İNOVASYONUN ÜRETİME KATTIĞI FAYDA VE ANALİTİK  
BİR UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan  
Ferhat KURTYEMEZOĞLU**

**Danışmanı  
Yrd. Doç. Dr. Mehmet KAHVECİ**

**İstanbul – 2015**

**T.C.  
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME PROGRAMI**

**TÜRKİYE’DE ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE  
İNOVASYONUN ÜRETİME KATTIĞI FAYDA VE ANALİTİK  
BİR UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan  
Ferhat KURTYEMEZOĞLU**

**Danışmanı  
Yrd. Doç. Dr. Mehmet KAHVECİ**

**İstanbul – 2015**

T.C.  
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

..... Hediye Anabilim/Anasanat Dalı ..... Hediye Programı Tezli Yüksek Lisans  
öğrencisi ..... Fehat KULTYEMEZOV tarafından hazırlanan  
" ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE İNOVASYONUN ÜRETİME KATILIMI  
FAYDA VE ANALİTİK BİR UYGULAMA ....."  
adlı bu çalışma jürimizce Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Sınav Tarihi : 19/01/2015

( Jüri Üyesinin Ünvanı, Adı, Soyadı ve Kurumu ) :

İmzası :

Jüri Üyesi: Y. Doç. Dr. Mehmet KAVRUCI  
Danışman: Halilç Üniv. Hediye ASD/ABD Öğr. Üyesi

Hediye

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Mehmet Celal AKCA  
Halilç Üniv. Halilç ASD/ ABD Öğr. Üyesi

Hediye

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Zeki AKIN  
Halilç Üniv. Halilç ASD/ ABD Öğr. Üyesi

Hediye

Jüri Üyesi: .....  
..... Üniv. .... ASD/ ABD Öğr. Üyesi (Yedek)

Jüri Üyesi: .....  
..... Üniv. .... ASD/ ABD Öğr. Üyesi (Yedek)

# İÇİNDEKİLER

	<b>Sayfa No.</b>
KISALTMALAR LİSTESİ.....	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	X
TABLolar LİSTESİ .....	XI
ÖZET .....	XII
ABSTRACT .....	XIII
1. GİRİŞ .....	1
2. İNOVASYON(YENİLİK) .....	2
2.1. Yeniliğin tanımı .....	2
2.2. Yenilik Çeşitleri .....	4
2.2.1 Boyutlarına ve Etki Derecelerine Göre Yenilikler .....	5
2.2.1.1. Radikal yenilikler .....	5
2.2.1.2. Artımsal yenilikler.....	6
2.2.2. Meydana Getirdiği Değişim ve Farklılıklara Göre Yenilikler .....	7
2.2.2.1. Yıkıcı yenilikler .....	7
2.2.2.2. Destekleyici yenilikler.....	7
2.2.3. Kullanım Alanlarına Göre Yenilikler .....	7
2.2.3.1. Ürün yeniliği .....	7
2.2.3.2. Organizasyonel Yenilik.....	8
2.2.3.3. Pazarlama Yeniliği .....	9
2.2.3.4. Süreç Yeniliği.....	9
2.2.4. Teknoloji Yoğunluğuna Göre Yenilikler .....	10
2.3. Yeniliğin Stratejik Önemi .....	10
2.3.1 Yenilik ve Strateji İlişkisi .....	11
2.4. İnovasyonun Süreci .....	12
2.4.1. Fikir Üretimi .....	13
2.4.2. Fırsat Farkındalığı .....	13
2.4.3. Gelişme .....	13
2.4.4. Gerçekleşme .....	13
2.5. İnovasyonun Yayılımı .....	14
2.6. İnovasyonun Kaynakları .....	14
2.6.1. Beklenmeyen Sonuçlar .....	14
2.6.2. Uyuşmazlıklar .....	14
2.6.3. Süreç Gereğine Dayalı İnovasyonlar .....	15

2.6.4. Endüstri ve Piyasa Yapıları .....	15
2.6.5. Demografik Değişiklikler .....	15
2.6.6. Algılamadaki Değişiklikler .....	15
2.6.7. Yeni Bilgi .....	15
2.7. Yenilik İle Bağlantılı Kavramlar .....	16
2.7.1. Yenilik ve Yaratıcılık.....	16
2.7.2. Yenilik ve İcat.....	17
2.7.3. Yenilik ve Tasarım.....	18
2.8. Yeniliğin Amaçları, Engelleri Ve Sonuçları .....	18
2.8.1. Teşebbüs performansı üzerindeki diğer etki ölçümleri .....	21
2.8.2. Ciro üzerindeki etki .....	21
2.8.3. Yenilik faaliyetlerini engelleyici faktörler .....	21
2.8.4. Yeniliklerin tahsisi konusundaki sorular.....	22
2.9. Yeniliğin Önemi.....	25
2.10. Yenilik Örnekleri .....	29
3. YENİ ÜRÜN VE MARKALAŞMA .....	31
3.1. Ürün Kavramı Ve Yeni Ürün Geliştirme .....	32
3.1.1. Ürün Kavramı .....	32
3.2. Yeni Ürün Çeşitleri .....	33

3.2.1.	Pazar için yeni olan ürünler.....	34
3.2.2.	İşletme için yeni olan ürünler.....	34
3.3.	Ürünlerin Sınıflandırılması.....	34
3.3.1.	Tüketim Ürünleri .....	35
3.3.1.1.	Kolayda Ürünler.....	35
3.3.1.2.	Beğenmeli ürünler.....	36
3.3.1.3.	Özellikli Ürünler .....	36
3.3.1.4.	Aranmayan Ürünler .....	37
3.3.2.	Endüstriyel Ürünler.....	37
3.3.2.1.	Hammaddeler.....	37
3.3.2.2.	Tesisler.....	38
3.3.2.3.	Aksesuarlar .....	38
3.3.2.4.	İşletme malzemeleri.....	38
3.3.2.5.	İslenmiş Maddeler ve parçalar .....	38
3.3.3.	Profesyonel Hizmetler.....	38
3.4.	Ürün Hattı.....	38
3.4.1.	Ürün Karması ile İlgili Kararlar .....	39
3.5.	Ürün Hayat Seyri.....	39
3.5.1.	Sunuş (tanıtma) aşaması.....	40
3.5.2.	Büyüme aşaması .....	41
3.5.3.	Olgunluk aşaması.....	41
3.5.4.	Gerileme ( Düşüş aşaması) .....	42
3.6.	Yeni Ürün Geliştirme Süreci.....	42
3.6.1.	Yenilik ve Yeni Ürün Kavramı.....	42
3.7.	Yeni Ürün Geliştirme Sebepleri ve Önemi.....	44
3.7.1.	Yeni Ürün Geliştirmede Basari ve Başarısızlık Sebepleri .....	45
3.7.2.	Yeni Ürün Geliştirmede Organizasyon.....	45
3.8.	Yeni Ürün Geliştirme Süreci .....	47
3.9.	Yeni Ürünün Pazara Sunulmasında Markanın Etkisi .....	48
3.9.1.	Yeni Ürünün Pazara Sunulmasında Alınacak Pazarlama Kararları .....	48
3.9.1.1.	Ürün Kararları.....	48
3.9.1.2.	Fiyatlandırma Kararları.....	48
3.9.1.3.	Tutundurma Kararları .....	49
3.9.1.4.	Dağıtım Kararları.....	50
3.10.	Ürünün Pazara Sunulmasında Alınacak Marka Kararları.....	51
3.10.1.	Marka Kavramı .....	51
3.10.2.	Markanın Tüketiciye ve Firmaya Sunduğu Yararlar.....	52
3.10.3.	Marka Değeri .....	53
3.11.	Marka Kimliği .....	58
3.12.	Marka Stratejileri.....	58
3.12.1.	Yeni Markalar .....	58

3.12.2.	Hat Genişlemesi .....	59
3.12.3.	Çoklu Markalar .....	59
3.12.4.	Marka Genişlemesi .....	59
3.13.	Yeniliklerin Kabulü İlgili Önemli Faktörler ve Yayılma Süreci .....	63
3.14.	Markalaşma Ve Yenilik İlişkisi.....	65
4.	KÜRESELLEŞME.....	68
4.1.	Küreselleşme Kavramının Tanımı Ve Oluşumu .....	68
4.2.	Küreselleşmenin Temel Özellikleri.....	71
4.3.	Küreselleşmeyi Tetikleyen Faktörler .....	71
4.4.	Şirketlerin Küreselleşme Süreçleri.....	74
5.	ARAŞTIRMA GELİŞTİRME VE YENİLİK İLİŞKİSİ .....	77
5.1.	Yenilik Stratejileri Ve Buluş Yönetimi Açısından Kimi Güncel Küresel Ve Ulusal Örnekler .....	78
5.2.	Samsung Firmasında Mikrodalga Fırın Örneği.....	79
5.3.	Araştırma Geliştirme ve Yenilik Stratejileri .....	79
5.3.1.	Saldırgan Yenilik Stratejisi .....	80
5.3.2.	Savunmaya Yönelik Strateji.....	80
5.3.3.	Taklitçi Strateji.....	80
5.3.4.	Bağımlı Strateji .....	80
5.3.5.	Geleneksel Strateji .....	81
5.3.6.	Fırsatları İzleme Stratejisi .....	81
5.3.7.	Elde Etme Stratejisi.....	81
6.	ÇOKULUSLU İŞLETMELER .....	82
6.1.	Çokuluslu İşletmelerin Tanımı.....	82
6.2.	Çokuluslu Şirket Kavramının Tanımlamaları .....	82
6.2.1.	Uluslararası Şirket (International Company) .....	83
6.3.	Çok Uluslu Şirketlere Tarihsel Bakış .....	84
6.4.	Globalleşme Sürecinde Çokuluslu Şirketler .....	87
6.5.	Çokuluslu Şirketlerin Örgütsel Kültürleri .....	88
6.6.	Çokuluslu Şirketler ve Kültürel Etkileşim .....	89
6.7.	Çokuluslu Şirketlerin Global Ekonomideki Yeri .....	91
6.8.	Çokuluslu Şirketlerin İktisadi Etkileri.....	93
6.9.	Türkiye ve Çok Uluslu Şirketler .....	93
6.9.1.	Türkiye'nin Yabancı Yatırım İhtiyacı.....	98
6.9.2.	Rakamlarla Türkiye Ekonomisinde ÇUŞ'lar .....	99

7. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE İNOVASYONUN ÜRETİME KATTIĞI FAYDA VE ÖRNEKLER .....	100
7.1. Üretimde inovasyon.....	100
7.2. Bazı Örnekler .....	101
7.2.1. Otomobil Üretimi.....	102
7.2.2. Camper Örneği.....	103
7.2.3. THY Örneği .....	103
7.2.4. Pringles Örneği .....	104
7.2.5. Garanti Bankası Örneği.....	105
8. SONUÇ .....	109
9. KAYNAKLAR .....	111



## KISALTMALAR

<b>AB</b>	:Avrupa Birliği
<b>ABD</b>	:Amerika Birleşik Devletleri
<b>ARGE</b>	:Araştırma Geliştirme
<b>ATM</b>	:Automatic Teller Machine
<b>BİT</b>	:Bilgi ve İletişim Teknolojileri
<b>CİP</b>	:Commercially Important Person
<b>ÇUŞ</b>	:Çok Uluslu Şirket
<b>ÇUT</b>	:Çok Uluslu Teşebbüs
<b>DPT</b>	:Devlet Planlama Teşkilatı
<b>DYY</b>	:Doğrudan Yabancı Yatırım
<b>EFT</b>	:Elektronik Fon (Para) Transferi
<b>EndTasKHK</b>	:Endüstriyel Tasarımlar Hakkında Kanun Hükümünde Kararname
<b>FSEK</b>	:Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu
<b>GPS</b>	:Global Positioning System; Küresel Konumlama Sistemi
<b>ILO</b>	:Uluslararası Çalışma Örgütü
<b>NAFTA</b>	:The North American Free Trade Agreement (Kuzey Amerika Ülkeleri Serbest Ticaret Anlaşması)
<b>NFC</b>	:Yakın Alan İletişimi
<b>OECD</b>	:Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
<b>PCT</b>	:Patent Cooperation Treaty: Patent İşbirliği Anlaşması
<b>RDT</b>	:Radyo Frekans Teşhisi
<b>TCMB</b>	:Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası
<b>THY</b>	:Türk Hava Yolları

<b>UNCTAD</b>	:Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı
<b>WTO</b>	:World Trade Organization
<b>YASED</b>	:Uluslararası Yatırımcılar Derneği

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b>Sayfa No.</b>
Şekil 2.1: Teknolojik İnovasyonu Tanımlama: Topluluk İnovasyon Anketi .....	10
Şekil 2.2.: İnovasyon Süreci .....	13
Şekil 2.3: Bireysel yaratıcılık sürecinin fonksiyonları .....	16
Şekil 2.4 Örgütsel yaratıcılık sürecini fonksiyonları .....	17
Şekil 2.5: Yaratıcılık, icat Yenilik arasındaki ilişki .....	18
Şekil 2.6 Verimliliği Etkileyen Unsurlar .....	27
Sekil 3.1. Ürünün Boyutları .....	33
Sekil 3.2. Ürünlerin Sınıflandırılması .....	35
Sekil 3.3. Ürün Yasam Eğrisi .....	40
Şekil 3. 4. Yeni Ürün Geliştirme Süreci.....	47
Sekil 3.5. : Genişleme Çeşitleri .....	61
Sekil 3.6. : Marka Genişleme Stratejisi .....	62

## TABLULAR LİSTESİ

	<b>Sayfa No.</b>
Tablo 2.1: Yenilik Sınıflandırmaları .....	5
Tablo 2.2.: İnovasyon Türlerine Göre Farklı İnovasyon Yapıları .....	6
Tablo 2.3. Yeniliğin amaçları ve etkilerine ilişkin faktörler .....	20
Tablo 2.4. Yeniliği engelleyici faktörler .....	22
Tablo 5.1. 2004’ te En fazla Ar-Ge Yatırımı Yapan İlk 15 Şirket .....	78
Tablo 7.1. Garanti Bankası Yıllara Göre Kar Oranları.....	108

## GENEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı : Ferhat KURTYEMEZOĞLU  
Anabilim Dalı : İşletme  
Program : İşletme Anabilim Dalı  
Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Mehmet KAHVECİ  
Tez Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans-Ocak 2015

### ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE İNOVASYONUN ÜRETİME KATTIĞI FAYDA VE ANALİTİK BİR UYGULAMA

#### ÖZET

İnovasyon; İşletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir. İnovasyon günümüzde üretimi farklılaştırmada ve satış hacmini arttırmada önemli bir yere sahiptir. Ancak inovasyonun sürekli başarılı olması gerekmez; hatta birçok yenilik başarısızlıkla sonuçlanabilir. Bir ürün inovasyonu, mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulması ile oluşur. Bu; teknik özelliklerde, bileşenler ve malzemelerde, birleştirilmiş yazılımda, kullanıcıya kolaylığında ve diğer işlevsel özelliklerinde önemli derecede iyileştirmeleri içermektedir. Farklı firmalarca aynı tarzda üretilen ürünlerde inovasyonu etkili kullanan firmalar üstünlük gösterebilmektedir. Özellikle 1950-1960 devresinde başlayan ve devam eden dünya ekonomisinde görülen bütünleşmeye koşul olarak çok uluslu şirketlerin gelişmesi hızla devam etmiştir. Bu dönemden itibaren artan gelir seviyeleri, gelişen kitle haberleşme ve bilgi yayma sistemlerinden dolayı dünyanın birçok ülkesinde aynı tip ürünlere karşı bütünleşik bir talep oluşmuş ve dünya kitle pazarı gelişmiştir. Bütünleşmiş bir dünya ekonomisi de üretim yapmak için üretim faktörlerini, teknolojiye ve pazarlama çabalarını ülke sınırlarını aşan bir biçimde koordine edebilmek gerekmektedir. Şirket üretim yapacağı ülkeleri en verimli biçimde seçebildiği, teknik ve yönetsel bilgi ve becerileri yayabildiği ve tek ülkede başarılması olanaksız ölçülerde üretimde bulunabildiği için bu pazarda ulusal şirketlerden çok daha avantajlı olmaktadır. Bu şirketlerin teknoloji yoğun, araştırma geliştirmeye dayanan güçlü üretim dallarında yoğunlaşmış olmaları, onlara yenilik sürecindeki üstünlükleri dünya kitle pazarındaki önemlerini bir kat daha arttırmaktadır.

**Anahtar Kelime:** İnovasyon (Yenilik), Çok Uluslu İşletmeler, Ar-ge, Yaratıcılık, Girişim, Rekabet, Yeni Ürün, Küreselleşme

## GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname :Ferhat KURTYEMEZOĞLU  
Department :Business  
Programme :Department of Business  
Thesis Advisor :Asst. Assoc. Dr. Mehmet KAHVECİ  
ThesisTypeAndDate :Master of Business Administration - January 2015

## INNOVATION TO PRODUCTION ADD BENEFITS IN MULTINATIONAL ENTERPRISES AND ANALYTICAL AN APPLICATION

### ABSTRACT

Innovation; In business applications, workplace organization or foreign relations in new or significantly improved a product (good or service), or process, is the realization of a new marketing method or a new organizational method. Innovation today is an important part in increasing the sales volume and production differentiation. But innovation is not always necessary to be successful; even many innovations fail. A product innovation, according to the use of existing features or projected occurs with new or significantly improved a good or services to be introduced. This One; the technical specifications, components and materials, the combined software includes significant improvements in the ease of the user, and other functional properties. Different firms use the same style in effective innovation in products that companies can show superiority. In particular, the development of multinational companies as a condition to the integration of the world economy that started and continued in the 1950-1960 period and has continued apace. From during this period, rising income levels because of developing mass communication and information dissemination system consisting of an integrated demand for the same types of products in many countries of the world and the world mass market has developed. An integrated world economy, the factors of production, technology and marketing efforts in a way that cross borders need to be able to coordinate. Companies can choose the country will produce the most efficient manner, and can spread technical and managerial knowledge and skills to be successful in one country can be found impossible to measure the production of the national companies in this market is much more advantageous. These companies' technology is intensive, research and development based on strong in the branches of production be concentrated , innovation process that excels in them are more famous in the world of the importance of the mass market.

**Keywords:** Innovation, Multinational Corporations, R & D, Creativity, Enterprise, Competition, New Product, Globalization

## 1. GİRİŞ

İnovasyon (Yenilik), günümüzde rekabet açısından işletmelerin üstünlüğünü sağlamak adına çok önemli bir yere sahip olmaktadır. Adeta Büyümenin lokomotifi haline gelmiş olan yenilik; güçlerini korumak ve geliştirmek isteyen firmaların vazgeçilmez en temel unsurları arasında yer almaktadır.

Değişen sosyal ve ekonomik yapı pazar koşullarını ve pazarın yapısını da değiştirmiş ve farklılaşan teknolojik ve çevresel faktörler ile birlikte yenilik önemli bir yer almıştır. Bu durum firmaların sürekli değişim ve yenilik çalışmaları yapmasını tetiklemekte ve firmalar maksimum fayda sağlayabilecek farklı ürünler üretme çabasına girmektedirler.

Özellikle Ulusal sınırlar arasında mal ve hizmet üreten firmalar yenilik konusunda büyük bütçeler harcamaktadırlar. Yapılan araştırmalara göre, 1990'lı yılların başında işletmelerin sadece %5'i yenilik yaratmak için dış kaynak kullanırken, bugün bu oran %85'e yükselmiştir (Roberts, 2001). Harcanan bütçenin yenilikteki bazı anlayışların değişmesine bağlı olarak da artmakta olduğunu söyleyebiliriz. Çünkü yenilik bir kerede yapıp biten bir süreç değildir. Yenilik sürekliliği gerektirir ki; ticari sınır ve sınırlamaların kalktığı, değişim ve belirsizliklerin kaçınılmaz olduğu dinamik bir iş dünyasında devamlı bir süreç olarak uygulanmadığı takdirde yenilik çalışmaları zaten başarılı olamaz.

Günümüzün çok uluslu işletmelerine baktığımız zaman geçmişte yenilik konusunda önemli adımlar atmış işletmeler karşımıza çıkmaktadır. Bu yüzden gelişmek isteyen şirketler için yenilik önemli bir yer almaktadır. Gelişmiş olan ülkelerde ekonomik refaha ulaşmanın temel taşı olan yenilikçi girişimcilik toplumda ki bireyler için üstün yararlar getirmekte ve aynı zamanda da toplumun refahının artmasına da etken bir rol almaktadır. Yenilikçi girişimcilikte ekonomik gelişme hızlanmakta ve toplumsal yenilik yeniliği de hızlandırmaktadır.

Yeniliği üretimde etkin bir şekilde kullanan işletmeler, finansal güçleri ile birlikte, yenilikteki üstünlükleri ile pazardaki önemlerini bir kat daha arttırmaktadırlar.

## 2. İNOVASYON (YENİLİK)

### 2.1.Yeniliğin Tanımı

Günümüzde hemen hemen herkese yeniliği çağrıştırmakta olan İnovasyon kelimesi artık herkesin bildiği, aramızdan, samimi bir kavram olarak hayatımızda yer almaktadır. Peki, bu kavram tam olarak neyi ifade etmektedir? Bunun ile ilgili birçok tanım bulunmaktadır, işte bunlardan bazıları;

İncelemiş olduğum kaynaklarda, inovasyon kavramı J. Schumpeter ile özdeşleşmiştir. Schumpeter inovasyonu dar anlamda, yeni bir üretim fonksiyonu geliştirmek olarak tanımlamıştır. Schumpeter'e göre inovasyon, yeni bir ürün icat etmek, yeni bir üretim metodu geliştirmek, yeni bir pazar kurmak, hammadde ya da yarı mamul madde temini için yeni kaynaklar geliştirmek ve monopol bir durumun yaratılması gibi herhangi bir endüstride yeni bir örgüt oluşturmak gibi faaliyetleri kapsamaktadır (Kurz, 2006:11-12).

Lundvall (1992)'e göre inovasyon, ekonomik yapının tüm parçalarını ve öğrenmeyi etkileyen araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin yürütüldüğü kurumsal yapıyı içeren bir sistemdir. İnovasyon ile ilgili olan kavramsal çerçeveye göre, inovasyon kapasitesi işletmeler arasındaki yatay ve dikey etkileşim sonucunda belirlenmektedir. Yatay olarak, rakip firmalar bazı ticari faaliyetlerde ortak oldukları gibi, çok değerli olan bilgi ve deneyimlerin kaynağı da olabilirler. Dikey olarak, tedarikçi ve tasheron firmalar da teknolojik çözüm ve bilginin kaynağını oluşturmaktadırlar (Kasza, 2004:5-7).

Rosenberg'e göre inovasyonun yayılma süreci basit bir kopyalama olarak algılanmamalı, yeni inovasyonları da beraberinde getiren, küçük ve büyük birçok firmanın rakiplerinden bir adım önde olmak için dâhil oldukları bir süreç olarak algılanmalıdır. Yenilik üzerine yapılan kapsamlı çalışmalar gereğinden fazla uzun süren oluşum süreçlerinde hataların baş gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu yönü ile bakıldığında, belirli bir temel inovasyonun tarihi, inovasyonların sosyal ve organizasyonel değişikliklerle etkileşiminden daha önemsizdir. Bu etkileşim sayesinde piyasa hızlı bir büyüme gösterebilir ve büyük bir miktarda hâsılanın elde edilmesini ve başka alanlarda kullanılmasını sağlar (Freeman, 1982:3).

Tam olarak yenilik kelimesini karşılamamakla birlikte İnovasyon aslında: "Yeni ve değişik bir şey yapmak" anlamındaki Latince "innovare" kökünden türetilmiştir.(Yamaç,2001:6)

“Bir yenilik, işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir.” (Oslo Kılavuzu. 2006: 50) Ekonomik sürece katkı sağlayan yeni fikirler şeklinde yapılabilir. Bu farklılıklar, yeniliği verimli hale getiren, yenilik için hayati olan icat, keşif gibi artımsal değişimi ifade etmektedir. Fakat sözü edilen



faydalı fikirlerin yayılımı ve uygulanması için sıkı çalışılması gerektiği gözden kaçırılmaktadır (Mulgan ve diğ. , 2007: 8).

Yeni fikirler ve yaratıcılık, ticari zeka ve ticari deneyimler birlikte yoğrulur ve ortaya ticari bir kazanç çıkar. İnovasyon tam da burada kazancı artırmakta etkili olur. Ama tek inovasyon başına yeterli değildir. İnovasyonun Bilim ve teknoloji ile yoğrularak fikirlerin uygulanarak sonuçların yarara dönüştürülebilmesidir.

İnovasyon bir yenilenme değil, yenilenme ile birlikte yenilik ürününü de içine alan ve pazarlanabilen bir süreçtir.

İnovasyon gerçekten de çok geniş bir kavramdır. İnovasyon her alanda oluşabileceği gibi günümüzde ülkeler de ulusal önceliklerine göre kendi inovasyon stratejilerini çizmek zorundadırlar. Aslında çok kolay olmayan bu yolda, İktidar, beyin gücü, üniversite, planlama, olanaklar, sanayi, teknoloji, endüstri ve piyasa gibi tüm elemanlar yeniliğin içinde yer alan parçalardır. Neredeyse bir ülkenin bilim ve teknolojisinin tüm elemanlarını içine alması gereken inovasyon etkinliğinin yürüebilmesi öncelikle toplumun her kesiminin ve iktidar erkinin olayı benimsemesi ve desteklemesi ile yürüebiliyor.(Yamaç,2001:6)

İşletmeler arası rekabet söz konusu olduğunda bu savaştan galip çıkmak için tüm işletmeler farklı yollar denemektedir. Farklı yollar bile farklılığın başlangıcıdır aslında. Rekabetin tüm değişkenlerinin değiştiğini görebilmekteyiz. Geçen zaman içerisinde bir işletmenin ürettiği ürün miktarı ve kapasitesi yerini üretilen ürünün farklılığına, maliyetine, hızına, kalitesine bırakmıştır. Rekabet etmek istiyorsa eğer firma, kriterleri arasına farklılığı da eklemek zorundadır. Farklılık alışlagelmiş rekabetin tüm kurallarını değiştirmiş yani rekabette bile farklılık oluşmuştur.

Üretilen ürünler-hizmetler, iş modelleri kolaylıkla rakipler tarafından taklit edilebilmekte ve hatta yalnızca taklit edilen değil, taklit edebilen işletmeler de önemli başarılar kazanabilmektedir. Bütün bu gelişmeler, günümüz koşullarında, taklit edilebilmesi zor, sürekli yenilik yapabilen ve kendisini rakiplerinden farklılaştırabilen işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne sahip olabileceği anlamına gelmektedir. (Demirci,2011:s.3)

Konumuz itibari ile de farklı olmanın üretimde farklı olma aşamasından da bahsedelim. Üretimde farklı olmak firmaların rekabet aşamasında derecelendirmesini en üst aşamaya getirecek en önemli etkidir. Üretimde yenilik, üretilecek ürünün maliyetini, üretim hızını, kalitesini etkileyebilecek bir kavramdır.

Bir ürün normal koşullarda 10-12 saatte üretiliyor iken üretim faaliyetlerindeki araçlardaki değişimlerle birlikte 1-2 saate ve hatta dakikalara bile düşebilmektedir. Tezimin sonunda bununla ilgili birkaç örneğe yer vereceğim.

İnovasyon ile ilgili araştırmalar yaparken, güzel bulduğum Türkiye Teknolojileri Geliştirme Vakfının şu örneğini paylaşmak istedim; “SİNGER. Evet, tahmininizin aksine, Isaac SİNGER, dikiş makinasını icat eden ve dolayısıyla adını veren kişi değildir. Dikiş makinasını 1846 yılında, Boston'lu bir mucit Elias Howe icat etti. Ama icadını inovasyona dönüştürmeyi beceremeyen Howe, hem icat ettiği

makinarya adını verme hem de bundan milyarlarca dolar kazanma şansını kaybetti. Bu işi başaran Singer, dünyanın her tarafında dikiş makinası denince akla gelen marka ve isim oldu. Singer'in bunu nasıl yaptığı da sanayicilerimiz için önemli bir ipucu: Howe'un dikiş makinası için aldığı patentten yararlanarak. İnovasyon için patentler büyük ipuçları içerir ve sürekli yeni ürün ve üretim yönetim geliştirerek rekabet gücünü korumak hedefindeki girişimcilerin kendi alanlarındaki patentleri izlemeleri ve incelemeleri büyük yarar sağlar. İcatlar ve patentler inovasyon için büyük fırsatlar içerir ama girişimciden beklenen icat yapması değil, inovasyon yapmasıdır. Çünkü ancak o zaman pazar payını ve karlılığını artırıp rekabet gücünü yükseltebilir” Görüyoruz ki inovasyon aslında sıfırdan var etmek değil var olana eklemek, onu daha da mükemmelleştirmektir. Belki de kullandığımız veya adını duyduğumuz daha birçok ürün farklı birileri tarafından bulunmuş ancak geliştirilememiş ve ticari bir potansiyele dönüştürülememiştir.

Bir yenilik için asgari koşul, ürün, süreç, pazarlama yöntemi veya organizasyonel Yöntemin firma için yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş olmasıdır. Bu, firmaların ilk defa geliştirdikleri ve diğer firma veya organizasyonlardan uyarlamış oldukları ürünler, süreçler ve yöntemleri kapsar. ”(Oslo Kılavuzu, 2006:50)

## **2.2.Yenilik Çeşitleri**

Yenilikler, bazı aşamalardan geçerek meydana gelirler ve bu aşamalara göre sınıflandırıldığını görebiliriz. Bununla alakalı birçok sınıflandırma ile karşılaşabiliriz. Ancak ben mantıklı bulduğum kaynaklardan yola çıkarak anlatmaya çalışacağım.

Bu sınıflandırmalar genellikle; yeniliklerin özelliklerine, meydana getirdiği değişim ve farklılığın derecesine, kullanım alanlarına ve teknoloji yoğunluğuna göre yapılan sınıflandırmalardır.

Yenilikler bazen de bireysel, toplumsal ve ulusal düzeyde ele alınışına göre farklı sınıflandırmaya tabi tutulmaktadır. Toplumsal yenilik kavramı da bu sınıflandırmanın bir kategorisi olarak son zamanlarda önemle üzerinde durulmaya başlanan bir yenilik olarak karşımıza çıkmaktadır.(Uzkurt 2008:17)

Yenilik sınıflandırılmasında genel olarak, OECD ve Eurostat (2005)'nin sınıflaması kabul edilmektedir. OECD'nin sınıflaması temelde özel sektör, firma odaklıdır. İnovasyonun alanlarına göre yapılan bu sınıflandırmada inovasyonlar; ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu ve organizasyonel inovasyon şeklinde bir sınıflamaya tabi tutulurken; meydana getirdiği değişim ve farklılığın derecesine göre inovasyon radikal, artımsal ve yapısal olarak tasnif edilebilir. İnovasyon, sadece firma bazında değil iktisadi bireylere göre de sınıflandırılabilir. Bazen de inovasyonlar; teknolojik ağırlıklarına göre teknolojik ve teknolojik-olmayan inovasyonlar şeklinde kategorize edilmiştir.

**Tablo2.1: Yenilik Sınıflandırmaları**

YENİLİK SINIFLANDIRMALARI	
Boyutlarına ve Etki derecesine Göre Yenilikler	Radikal Yenilikler Artımsal Yenilikler
Meydana Getirdiği Değişim ve Farklılıklara Göre Yenilikler	Yıkıcı Yenilikler Destekleyici Yenilikler
Kullanım Alanlarına Göre Yenilikler	Ürün-Hizmet Yeniliği Süreç Yeniliği Pazarlama Yenilikleri
Teknolojik Yoğunluğuna Göre Yenilikler	Teknolojik Yenilikler Teknolojik Olmayan Yenilikler
Diğer Yenilik Sınıflandırmaları	Toplumsal Yenilik

**Kaynak:** (Uzkurt 2008:18)

### 2.2.1 Boyutlarına ve Etki Derecelerine Göre Yenilikler

Yeniliklerin, bizzat sahip oldukları yenileşmenin ve iyileştirmenin boyutuna ve farklılaşmanın derecesine göre radikal (Radical) ve artımsal (Incremental) yenilikler olmak üzere iki grupta ayrıldığını görmekteyiz;

**2.2.1.1 Radikal yenilikler:** Radikal yenilikler, halihazırlardan tamamen farklılaşarak ortaya çıkan ürünlerin ve hizmetlerin süreç ve yöntemlerinde meydana gelen ekonomik ve sosyal faydalar sağlayabilecek eski ürünlerin yerini alabilecek ürünler – hizmetler ortaya koyan yeniliklerdir.

Örneğin: Eskiden bilgisayarlarımızda kullanmış olduğumuz disketlerin yerini alan CD ve ortamları ile CD'nin yerini alan USB bellekler ve ortamlarını veya elektrikli otomobilleri örnek olarak verebiliriz.

Radikal yenilikler ile birlikte toplumda ya da bağlı olduğu birimlerde bazı değişiklikler olabilir ya da tamamen farklılaşan bir uygulamaya geçişe sebep olabilir. Disketli bilgisayarların tamamen saf dışı kalarak CD ortamlı bilgisayarlara yerini bırakması gibi.

Uzkurt'a göre; Radikal yenilikler vasıtasıyla mevcut şartların değişmesi ve yeni uygulamaların yürürlüğe konması, yeni ihtiyaçları ve dolayısıyla başka yeniliklerin yapılmasını da gerekli kılabilir. Bu yönüyle radikal yenilikler bireylerin, işletmelerin ve ekonomik sistemlerin yenileşmesinde ve dönüşümünde önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadırlar.

**2.2.1.1. Artımsal yenilikler:** Mevcut olan teknolojinin yapısal yeteneğinin, verimliliğinin, kalitesinin, sağlamlığının iyileştirilmesi ve maliyetinin azaltılması yolu ile yenilenmesidir.

Artımsal yenilikler radikal yeniliklerin devamı niteliğindedir. Radikal yenilik ile birlikte oluşmuş bir ürün, artımsal yenilik ile birlikte zirveye ulaşarak bununla birlikte karın artmasını sağlayabilir.

Örneğin; Otomobil ilk çıktığında radikal bir yenilik olarak görünmekte iken otomobile kendi kendine park edebilme yeteneğinin eklenmesi, şerit ikazı ile bulunduğu şeritten ayrılmasını engelleyen bazı özellikler eklenmesi artımsal bir yeniliğe örnek olabilir.

OECD tarafından 2008 yılında yapılan "Reviews of Regional Innovation, North of England, UK" adlı çalışmada inovasyon gerek doğası/yapısı gerekse de türüne göre bir sınıflandırmaya tabi tutulmuştur.

Tablo 2'de görülebileceği üzere yapısına göre inovasyon; radikal, yıkıcı, yeniden birleştirici, destekleyici ve artımsal olarak sınıflandırılırken, türüne göre ürün, süreç ve organizasyonel inovasyon şeklinde bir tasnife tabi tutulmaktadır.

**Tablo 2.2:** İnovasyon Türlerine Göre Farklı İnovasyon Yapıları

İNOVASYONUN DOĞASI/YAPISINA GÖRE TÜRLERİ	TANIM	İNOVASYON TÜRÜNE GÖRE ÖRNEKLER		
		ÜRÜN İNOVASYONU	SÜREÇ İNOVASYONU	ORGANİZASYONEL İNOVASYON
<b>RADİKAL</b>	Yeni bir pazar oluşturan tamamen yeni bir ürün	Bilgisayar	Pastörizasyon	Online sigorta
<b>YIKICI</b>	Başka bir ürün ile değiştirilen ve diğer ürünlerin demode olmasına neden olan	Kişisel bilgisayar	Radyasyon	Düşük fiyatla hizmet sunan havayolu taşımacılığı
<b>YENİDEN BİRLEŞTİRİCİ (KOMBİNE EDİCİ)</b>	Yeni bir piyasaya uygulanan teknolojinin yeniden kombine edilmesi	Akıllı kart	Özel Amaçlı Araç	Yalın yönetim
<b>DESTEKLEYİCİ</b>	Endüstride verimliliği desteklemek için geliştirilen teknoloji	Yüksek netliktaki televizyonlar	CAD-CAM tasarım teknolojisi	Özelleştirme, tanımlanmış müşteri özellikleri
<b>ARTIMSAL</b>	Daha çok KOBİ'ler ile ilgili olan inovasyonun adım adım ilerlediği süreç	3G'li cep telefonu	Rüzgâr tribünü enerjisi	Çağrı merkezleri

Kaynak: OECD, 2008:51.

## 2.2.2. Meydana Getirdiği Değişim ve Farklılıklara Göre Yenilikler

(Uzkurt, 2008;20). a göre Yenilikler meydana getirdiği değişim ve farklılıklar açısından yıkıcı ve destekleyici olmak üzere iki grupta incelenir. Yıkıcı ve destekleyici yenilikler bazı yönlerden radikal ve artımsal yeniliklerle benzer özelliklere sahip olsalar da meydana getirdiği etkiler açısından oldukça farklıdırlar.

**2.2.2.1.Yıkıcı yenilikler:** Yıkıcı yenilikler, genelde çok sık yaşanmazlar. Yıkıcı yenilik dediğimiz zaman bir devrimi aklımıza getirebiliriz. Tüm bilinenler unutulur ve ortaya tamamen yeni bir şeyler ortaya çıkar. Algılar, davranışlar, beklentiler her şey değişebilir. Hatta bir önceki şey tamamen ilkel gözükebilir. Bununla ilgili örnekler verecek olursak; motorun icadı ile birlikte otomobilin icadı ve buna bağlı olarak insan gücü ile ya da hayvan gücü ile kullanılan araçların saf dışı kalması, bilgisayarın icadı ile birlikte yepyeni bir çağın başlaması, ateşli silahların icadından sonra kılıç kalkan vs. gibi araçların tamamen ortadan kalkması ve şimdilerde de nükleer silahların ateşli silahların yerini alması.

**2.2.2.2.Destekleyici yenilikler:** Destekleyici yenilikler, halihazırda bulunan ürünlere isminden de anlaşılacağı üzere destek verici nitelikte artımsal özellikler ekleyebilecek ve o ürünün performansını arttırabilecek yeniliklerdir.

## 2.2.3. Kullanım Alanlarına Göre Yenilikler

Oslo kılavuzunda(2006) kullanım alanlarına göre dört tür yenilik ayrımı yapılmaktadır: Ürün yenilikleri, süreç yenilikleri, pazarlama yenilikleri ve organizasyonel yenilikler.

**2.2.3.1.Ürün yeniliği:**Üzerinde bulunan mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulması olarak yorumlanır. Bu; teknik özelliklerde, bileşenler ve malzemelerde, birleştirilmiş yazılımda, kullanıcıya kolaylığında ve diğer işlevsel özelliklerinde önemli derecede iyileştirmeleri içermektedir.

Ürün yenilikleri, yeni bilgi veya teknolojilerden yararlanabilir ya da mevcut bilgi ve teknolojilerin yeni kullanımlarına veya bunların bir kombinasyonuna dayanabilir. “Ürün” terimi hem mal hem de hizmetleri kapsayacak şekilde kullanılmaktadır. Ürün yenilikleri, hem yeni mal ve hizmetlerin tanıtımını hem de mevcut mal ve hizmetlerin işlevsel veya kullanıcı özelliklerinde yapılan önemli iyileştirmeleri içermektedir.

Yeni ürünler, özellikleri veya öngörülen kullanımları açısından, firma tarafından daha önce üretilmiş ürünlerden önemli derecede devinim geçirmiş mal ve hizmetlerdir. İlk mikroişlemciler ve dijital kameralar, yeni teknolojiler kullanılarak üretilen yeni ürünlerin örnekleri olmuştur.

Bir ürünün teknik özelliklerinde yalnızca küçük çaplı değişiklikler yaparak o ürün için yeni bir kullanım geliştirmek, bir ürün yeniliğidir. Buna bir örnek verecek olursak, daha önceden sadece astar üretiminde bir aracı madde olarak kullanılmış olan mevcut bir kimyasal kompozisyonu kullanarak yeni bir deterjanın piyasaya sürülmesidir.

**Hizmetlerde ürün yenilikleri;** Sağlanma biçimlerinde yapılan kaydadeğer iyileştirmeleri (örneğin, verimlilik veya hız açısından), mevcut hizmetlere yeni fonksiyonlar veya farklı özellikler ilave edilmesini veya tümüyle yeni hizmetlerin piyasaya sürülmesini içerebilir. Buna örnek verecek olursak , yüksek derecede iyileştirilmiş hız ve kullanım kolaylığı getiren internet bankacılığı hizmetlerindeki veya müşterilerin kiralık araçlara erişimini kolaylaştıran eve teslim evden alım hizmetlerinin ilavesi gibi önemli yenilikler verilebilir.

Dışardan sağlanan hizmetlere ilişkin olarak uzaktaki bir irtibat noktası yerine yerinde temas hizmeti sağlanması da hizmet kalitesinde bir iyileşme örneğidir.(Oslo Klavuzu,2006:52)

**2.2.3.2.Organizasyonel Yenilik:** Bir Firmanın ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntem uygulanması ile oluşan yenilik türüdür.

Organizasyonel yeniliklerin, idari maliyetlerini ve işlem maliyetlerini düşürmek, işyeri memnuniyetini (ve dolayısıyla işçilik üretkenliğini) iyileştirmek, ticari olmayan varlıklara (düzenlenmemiş dış bilgiler gibi) ulaşmak ya da araç gereç maliyetlerini düşürmek suretiyle firma performansını artırması öngörülebilir.

Bir firmadaki diğer organizasyonel değişikliklere kıyasla bir organizasyonel yeniliğin ayırt edici özellikleri, firmada daha önce kullanılmamış ve yönetim tarafından alınan stratejik kararların bir sonucu olan bir organizasyonel yöntem (ticari uygulamalar, işyeri organizasyonu veya dış ilişkilerde) olmasıdır. (Uzkurt; 2008,21)

Organizasyonel yeniliğin rolü Lam (2005) tarafından vurgulanmıştır: “Ekonomistler organizasyonel değişimin teknik değişime verilen bir tepki olduğunu varsaymaktadır, aslında organizasyonel yenilik teknik yeniliğin gerekli bir önkoşulu olabilir.” Organizasyonel yenilikler, ürün ve süreç yenilikleri için yalnızca destekleyici bir faktör olmayıp, kendi başlarına firmanın performansı

üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilirler. Organizasyonel yenilikler, işin kalitesini ve verimliliğini iyileştirebilmekte, bilgi alış verişini arttırabilmekte ve firmaların yeni bilgi ve teknolojileri öğrenme ve kullanma kapasitelerini güçlendirebilmektedir .(Oslo Klavuzu,2005:16)

**2.2.3.3.Pazarlama Yeniliği:** Bir ürünün tasarımı veya ambalajlaması, ürünün konumlandırması, ürün tanıtımı (promosyonu) veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemidir.

Pazarlama yenilikleri, firmanın satışlarını arttırmak amacıyla, müşterilerin ihtiyaçlarına daha başarılı şekilde cevap vermeyi, yeni pazarlar açmayı veya bir firma ürününü pazarda yeni bir şekilde konumlandırmayı hedeflemektedir.

Pazarlama yeniliğinin, bir firmanın pazarlama araçlarındaki diğer değişikliklere kıyasla ayırt edici özelliği, firma tarafından daha önce kullanılmamış bir pazarlama yönteminin uygulanmasıdır. Bu, firmanın mevcut pazarlama yöntemlerinden önemli bir ayrılığı temsil eden yeni bir pazarlama kavramının (konseptinin) veya stratejisinin parçası olmalıdır. Yeni pazarlama yöntemi, yenilikçi firma tarafından geliştirilebilir ya da diğer firma veya organizasyonlardan uyarlanabilir. Yeni pazarlama yöntemleri hem yeni hem de mevcut ürünler için gerçekleştirilebilir. (Oslo Klavuzu,2006:52)

**2.2.3.4.Süreç Yeniliği:** Bu yenilik türünde yeni veya çok önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin gerçekleştirilmesidir. Bu yenilik, teknikler, teçhizat ve/veya yazılımlarda önemli değişiklikleri içermektedir.

Süreç yenilikleri genellikle, birim üretim veya teslimat maliyetlerinin azaltmak, kaliteyi arttırmak veya yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş ürünler üretmek veya teslim etmek üzere öngörülebilir.

Üretim yöntemleri, mal ve hizmet üretmek amacıyla kullanılan usulleri, teçhizatı ve yazılımları kapsamaktadır. Yeni üretim yöntemlerine örnekler; bir üretim hattında yeni otomasyon teçhizatının uygulanması ya da ürün geliştirmek için bilgisayar destekli tasarım gerçekleştirilmesidir.

Teslimat yöntemleri, firmanın lojistiği ile ilgili olup, girdilerin bulunması, araç gereçlerin firma içinde tahsisi veya nihai ürünlerin teslimi amacına yönelik teçhizat, yazılım ve teknikleri kapsamaktadır.



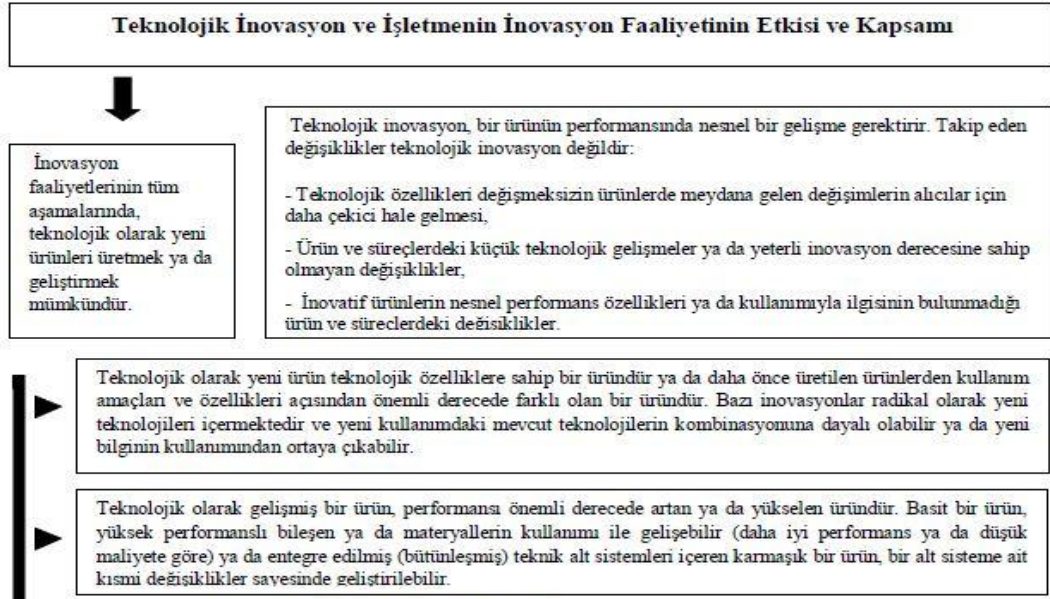
Yeni bir teslimat yöntemine örnek, barkotlu veya aktif RDT (Radyo Frekans Teşhisi) ile mal izleme sisteminin tanıtımıdır. .”(Oslo Kılavuzu 2005;51-56)

#### 2.2.4. Teknoloji Yoğunluğuna Göre Yenilikler

Yenilikler, içerdikleri teknolojik yoğunluğa ve gerçekleşme ve kullanılma sürecinde teknolojiye bağımlılıklarına göre teknolojik ve teknolojik olmayan yenilikler olarak iki grupta incelenirler.

İnovasyonun teknolojik bir gelişmeye veya mevcut teknoloji kullanımına bağlı olarak gelişimi aşamasında ortaya çıkması teknolojik inovasyon, buna karşın teknolojinin çok fazla hatta hiç kullanılmadığı ürün ve hizmetlerin sunumunda, personelin yönetim ve çalışma biçimlerinde ortaya çıkan inovasyonlar teknolojik olmayan inovasyonlar olarak nitelendirilmektedir (Uzkurt, 2008: 21). AB ülkeleri ve seçilmiş ülkeler özelinde yapılan topluluk inovasyon anketinde teknolojik inovasyona ilişkin tanımlama yapılmıştır. Şekil 1'de yer almaktadır.

Şekil 2.1: Teknolojik İnovasyonu Tanımlama: Topluluk İnovasyon Anketi



#### 2.3. Yeniliğin Stratejik Önemi

İşletmeler açısından stratejinin önemi büyüktür. Çünkü işletmeler stratejileri doğrultusunda hareket ederler ve kararlar verirler. Yenilik stratejileri de yenilikçi işletmelere artımsal bir etki katabilecektir.

İşletmeler genel olarak lider, taklitçi, savunmacı ve geleneksel olmak üzere dört farklı yenilik stratejisinden birisini uygularlar. Bu stratejiler de onların, nasıl bir



yenilikçi çaba yürüteceğini ve işletme yapısıyla örgüt kültürünü hangi doğrultuda oluşturacaklarını tayin eder. Bu stratejilerden liderlik stratejisi, işletmenin yenilikçi yapısı üzerinde olumlu etkiye sahip olan ve yenilik çabalarını teşvik eden bir strateji olarak değerlendirilmektedir. Çünkü pazarda yeniliklerle var olan ve yeni ürün ve hizmetleri pazara ilk sunan işletme stratejisine sahip olmak, yoğun bir yenilik çabasını gerektirecektir. (Uzkurt 2008:88)

İnsanlar en zor şartlarda bile en rahat yaşam koşullarını tercih ederler, bu ihtiyaçlara istinaden hayatlarını kolaylaştırmak için sürekli olarak yeni ürünler ve yeni stratejiler ortaya konulmuştur. Bu kavramlar işletmeler içinde bir büyüme kaynağı haline gelmiş ve ihtiyaçlar doğrultusunda sürekli beyin fırtınaları ile yeni ürünler yeni stratejiler işletmelerin temel büyüme olgularını oluşturmuştur. Bu olgular ile birlikte büyüyen işletmelerde yeni alanlar ve bununla birlikte yeni iş fırsatları ortaya çıkmıştır.

Taleplerin daha iyi karşılanabilmesini sağlayan inovasyon müşteri sadakatini, memnuniyetini artırıcı bir rol oynamaktadır ve buna bağlı olarak bir işletme inovasyon ile ne kadar uyumlu ise çevreden gelen taleplere de o kadar uyumludur. Eğer işletme yeniliğe kapalı ise bağlı bulunduğu çevre koşullarına ayak uyduramaz ve ayakta kalmakta zorlanacaktır. İşletmenin ana yaşam kaynaklarından biri olan inovasyon günümüzde ki şartların zorluk dereceleri ile birlikte faaliyet gösterebilmesinin temel zorunluluğu haline gelmiştir.

İşletmelerin temel amacı az emek, az maliyet ve sonuç olarak ta çok kar elde etmek. Bunu sağlayabilmek için bir işletmenin inovasyonel bir tutumunun olması gerekmektedir. Üretimde, üründe, bütün süreçte çeşitli yenilikler ile üretilen ürünün daha düşük maliyete getirilebilir

Yenilikçilik, bir ülkede sürdürülebilir büyümenin, toplumsal refahın ve istihdamın sağlanması yolunda tek çözümdür. Yenilik, işletmenin içinde bulunduğu sektörde rekabet üstünlüğü sağlaması için önemli bir araç olarak görülmektedir. Yenilik faaliyetleri gerek ülkeler arası, gerekse işletmeler arası rekabette bir ürünü müşteri isteklerine göre üretme ve sunma, bu üretimi ve sunuşu ekonomik bir şekilde gerçekleştirmenin yanı sıra yeni ürün üretip pazara sürmek de işletmeler için önemli bir avantaj sağlamaktadır. Günümüzde rekabetçi üstünlük elde edebilmek için işletmelerin kendilerini tamamen farklı bir biçimde yeniden tanımlaması, temel stratejilerini yeniden yaratması, içinde bulunduğu sektörü yeniden keşfetmesi yani rakiplerinden farklı olabilme ve ürün ve hizmetlerinde fark yaratabilme yeteneğine sahip olması gerekir. Uzun vadede bir işletmeyi değerli kılan şey yenilikçi olmaktır.(Zerenler, Türker, Şahin, 2006:9)

### **2.3.1 Yenilik ve Strateji İlişkisi**

Her şeyin bir stratejisi olduğu gibi yeniliğinde bir stratejisi vardır. Uygulanmakta olan strateji ile yenilik stratejisinin buluştuğu yerde yeniliğin yol haritası ortaya çıkar.

Strateji ile ilgili biraz açıklamalarda bulunacak olursak en iyi Druckerden faydalanabiliriz. Strateji kelimesinin etimolojik kökeni eski Yunanca 'ya

dayanmaktadır. Kimi yazar kelimenin etimolojik yönden Latince “stratum” kelimesinden türetildiğini ifade etmektedir. Latince’de stratum; “yol, çizgi, nehir yatağı” anlamlarına gelmektedir. Strateji, eski Yunanca’da “stratos” (ordu) ve “ago” (yönetmek, yön vermek) kelimelerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur. Yönetim ve işletme alanında strateji; işletmenin çevresi ile arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren bir anlam taşımaktadır. Buradan hareketle strateji, işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek işletmenin yönünün ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespiti ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Dolayısıyla stratejinin amacı, belirsizlik ortamında işletmenin istenilen sonuçlara ulaşabilmesini sağlamaktır. Çünkü strateji bir işletmenin amacı doğrultusunda fırsatçı olmasına imkân tanımaktadır (Drucker,1999: 53).

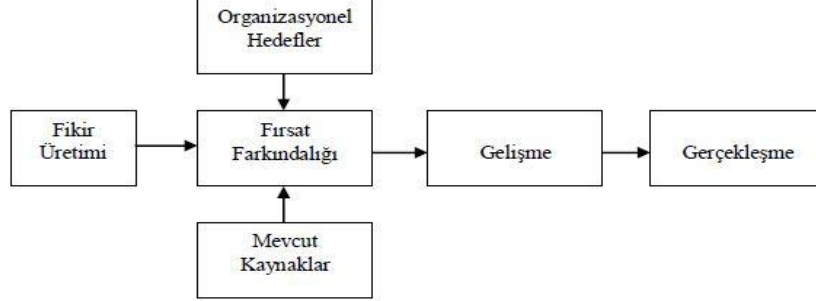
Stratejik yönetim, bir kurumun uzun dönemli performansını belirleyen yönetim kararları ve eylemler kümesi olarak tanımlanabilir (Hunger, Wheelen, 2007: 2).

Stratejik yönetim ve stratejik planlama, plancılığın etkinliğinin yitirildiğinin düşünüldüğü bir süreçte ortaya çıkmıştır. Stratejik yönetim bir örgütün, işletmenin gelecekte nereye ve hangi yöne gitmesi gerektiğinin, uzun dönemli örgüt hedefine nasıl ulaşılacağına belirlendiği, örgüt/işletme için geçerli değerlerin ve yönetim felsefesinin saptandığı ve örgüte onu diğerlerinden ayıran bir nitelik kazandırıldığı yönetim biçimidir. Buradaki amaç, örgütün gelecekte devam etmesi ve büyümesi için güçlerin birleştirilmesini sağlamaktır. Stratejik planlama ise, kuruluşu çevresi ile bir bütün halinde görerek iç ve dış çevreyi analiz edip tehdit ve fırsatlar ile zayıf ve güçlü yanları tespit ederek uzun dönemli kuruluşun var olma nedenini ortaya koymakta ve kuruluşu, bu nedene ulaştıracak araç ve yöntemleri kaynakları belirleyerek harekete geçirmektedir (Bircan, 2003: 425).

#### **2.4. İnovasyonun Süreci**

İnovasyon sürecinde O'Sullivan ve Dooley (2009) inovasyon sürecini yönetme kabiliyetinin, bir organizasyonun/işletmenin temel yetkinliği olduğunu, ancak üyelerin başarılı olabilmeleri için ilk önce sürecin işleyişini anlamaları gerektiğini ve inovasyon sürecinin fikir üretiminden nihai gerçekleştirme sürecine kadar dört etkileşim sürecinden oluştuğunu ileri sürmektedirler. O'Sullivan ve Dooley (2009)'e göre inovasyon süreci dört temel alt süreç arasındaki etkileşimlere göre tanımlanabilir. Şekil 2'ten de görülebileceği gibi sözkonusu süreçler; fikir üretimi, fırsat farkındalığı, gelişme ve gerçekleşmeden ibarettir.

## Şekil 2. 2: İnovasyon Süreci



**Kaynak:** O'Sullivan ve Dooley, 2009: 61.

- 2.4.1. Fikir Üretimi:** Yenilik süreci perspektifinin başlangıç aşaması, fırsatçı bir fikir üreten yaratıcı faaliyet ile ilişkilidir. İlk aşama fırsatlar ve tehditler için iç ve dış çevrenin sürekli olarak incelenmesi/taranmasını içermektedir. Bahsettiğimiz aşama, aynı zamanda yeni fikirler için inovasyon kaynaklarının taranmasını ve belirlenen problemlere çözüm getirilmesini kapsamaktadır.
- 2.4.2. Fırsat Farkındalığı:** Fikir üretiminden sonra sürecin ikinci aşamasında, fikri yeni bir ürüne, sürece ya da hizmete dönüştürme fırsatı söz konusudur. Süreçteki bu aşama organizasyon tarafından hangi fikirlerin takip edileceğine ilişkin olarak verilecek kararı ve bu fikirlerden hangilerinin organizasyon ilgisinin dışında kalacağına ilişkin süreci içermektedir.
- 2.4.3. Gelişme:** Süreçte eğer bir fırsat organizasyon için uygun olarak kabul edilirse, fikir daha da geliştirilebilen yeni bir aşamaya taşınır. Bu aşama iç ve dış piyasaya açılmaya hazır olan potansiyel bir inovasyon için bir fikir ya da çözümün geliştirilmesini içermektedir.
- 2.4.4. Gerçekleşme:** Yenilik sürecinin gerçekleşme aşaması pazara sunumu ile ilgilidir. Burada müşteri inovasyon ile ilgili nihai değerlendirmeyi yapar. Gerçekleşme aşamasında özellikle inovasyon hedefleri ve müşteri ihtiyaçları arasında güçlü bir uyum söz konusudur.

Sayılmış olan süreçlere katılmayan ancak bu sürecin son aşaması olarak sayılabilecek bir süreç daha vardır; öğrenme süreci. Öğrenme süreci Öğrenme süreci, bir organizasyonun inovasyon sürecinin önceki aşamalarını analiz etmesi ve inovasyon sürecinin geliştirilebildiği bölgeleri belirlemesi ile ilgilidir. Böylelikle terk

edilmiş ya da başarısızlıkla sonuçlanan inovasyon faaliyetleri bile faydalı olabilmektedir. Çünkü organizasyonlar bu hatalardan ders alarak yeni şeyler öğrenirler ve bu hataları tekrarlamaktan kaçınırlar.

## **2.5. İnovasyonun Yayılımı**

Yayılım, bir yeniliğin zamanla belirli yollar aracılığıyla sosyal sistemin üyeleri arasında yayılmasını sağlayan bir süreçtir. Bu iletişimin özel bir türüdür, buradaki mesajlar yeni fikirler ile ilgilidir. İletişim bir süreçtir ve iletişimin katılımcıları ortak bir anlayışa ulaşmak için bilgiyi üretmekte ve diğer iletişimciler ile paylaşmaktadırlar. Yayılım; yeni fikirler icat edildiği, yayıldığı, benimsendiği ya da reddedildiği zaman belirli sonuçların oluşmasına öncülük eder ve böylelikle sosyal değişiklikler meydana gelir. Yayılım'ın dört ana bileşeni vardır. Bunlar; inovasyon, iletişim kanalları, zaman ve sosyal sistemdir. (Rogers 1995:151)

## **2.6. İnovasyonun Kaynakları**

İnovasyonun yedi kaynağı bulunmaktadır. Bu kaynaklar; beklenmeyen başarı-beklenmeyen başarısızlık ve dış kaynaklı beklenmedik bir olay, uyumsuzluklar, süreç gereğine dayalı inovasyonlar, endüstri ya da piyasa yapısındaki değişiklikler, demografik değişiklikler, algılamadaki değişiklikler ve yeni bilgidir. (Drucker, 1985:88)

### **2.6.1. Beklenmeyen Sonuçlar**

Bazı zamanlar inovasyonel bir çalışma beklenmeyen bir başarıya imza atabilir. Böyle durumlarda, yenilik fırsatları daha az riskli ve işlenmesi daha kolaydır. Lakin bu süreç işletme yönetimleri tarafından ihmal edilebilir ya da tamamıyla kabul edilmeyebilir. Nasıl ki; beklenmeyen başarılarından farklı olarak beklenmeyen başarısızlık, reddedilemez ve nadiren ihmal edilir. Ancak çok fazla olmasa da olsa bir fırsat belirtisi olarak görülür. Oluşan başarısızlıkların çoğu; hırs, düşüncesizlik, tasarım ya da icattaki yetersizliklerin bir sonucudur. Beklenmeyen başarı ve beklenmeyen başarısızlıkların bir işletme ya da endüstride meydana geldiği düşünülmektedir, oysa dış olaylar yönetimin organizasyonu yönlendirmiş olduğu enformasyon ve işletmeye ait verilerde bulunmayan olaylar anlamına gelmektedir.

### **2.6.2. Uyuşmazlıklar**

Bir uyuşmazlığa ufak bir müdahale büyük başarılar doğurabilir bu da İnovasyon için bir fırsat belirtisidir. Uyuşmazlık inovasyon sürecine etki yapan hatalar sonucunda ortaya çıkar veya keşfedilir.

### **2.6.3. Süreç Gereğine Dayalı İnovasyonlar**

Yeniliğin en önemli kaynağı olan fırsat; hem yeniliğin kaynağı olmakta hem de işletmeleri yeniliğe yöneltmektedir. Beklenmeyen başarısızlık ya da uyuşmazlıklar gibi, süreç gereği de bir işletme, endüstri ya da hizmet sürecinde oluşmaktadır. Süreç gereğine dayalı olan yeniliklerden bazıları uyumsuzlukları kullanırken, bazıları da demografik yapıları kullanmaktadırlar. Başlamış bir süreç gereği önceden var olan bir süreci daha iyi hale getirir, zayıf olan bir bağlantının yerine geçer ve yeni bilgiler çerçevesinde eski sürecin yeniden yapılanmasını sağlar.

### **2.6.4. Endüstri ve Piyasa Yapıları**

Günümüzdeki koşullarda sürekli değişken bir yapıya sahip olan piyasa ve endüstri ile eş olarak bazı değişiklikler yenilikler için önemli fırsatlar oluşturur. Şirketler, piyasayı ve sektörü sürekli olarak takip etmeleri halinde bir takım inovasyon fırsatlarına haiz olabilirler. Endüstri yapısındaki bir değişim, endüstri üyelerine bağlı olan bir girişimcilik sürecini gerektirmektedir.

### **2.6.5. Demografik Değişiklikler**

Sosyal, psikolojik, politik ve entellektüel çevredeki değişiklikler ile ilgili olan demografik değişkenlikler, algılama, anlama ve ruh hali ve bilgedeki değişiklikler inovatif fırsatın dışsal kaynakları olarak nitelendirilmektedirler. Demografik değişiklikler, nüfusun büyüklüğü, yaş, istihdam, eğitim durumu, gelir ve cinsiyet ile ilgili değişikliklerdir. Nüfus yapısında meydana gelen değişikliklerin inovasyon fırsatlarına dönüştürülmesi için, değişikliklerin işletmeler tarafından iyi gözlemlenmesi gerekmektedir.

### **2.6.6. Algılamadaki Değişiklikler**

Sürekli karşılaşmış olduğumuz örneklerden, matematik biliminde "bardağın yarısı boş" ve "bardağın yarısı dolu" ifadeleri arasında bir fark yoktur. Ancak bu iki ifade anlam olarak tümüyle birbirinden farklıdır. Genel algılama eğer, bardağı "yarısı dolu" olarak görmekten "yarısı boş" olarak görmeye doğru değişirse burada önemli inovatif fırsatlar oluşabilir. Örnek olarak, geleneksel olarak insanların beslenme şekilleri dâhil oldukları gelir grubu ya da sınıfına göre değişim göstermiştir. Normal insanlar sadece karınlarını doyurmuşlar, zengin insanlar yemek yemekten ziyade misafir de ağırlamışlardır. Şimdi ise insanlar ikisini birden yapabilmektedirler. Son zamanlarda bu algılamada bir değişiklik yaşanmış ve en kolay şekilde hazırlanan gıdalar ile beslenmeye doğru bir trend başlamıştır. Televizyon yemekleri, hamburgerler ve kızarmış tavuk gibi yiyecekler bu duruma örnek gösterilebilir.

### **2.6.7. Yeni Bilgi**

Bilgi temelli yenilik; zaman aralığı, öngörülebilirliği ve girişimciler için oluşturduğu meydan okuma gibi temel özellikleri nedeniyle diğer yeniliklerden farklıdır. Şöyle ki; Bilgi-temelli yeniliğin gerçekleşmesi için, farklı türdeki bilgilerin

bir araya getirilmesi gerekmektedir. Yeni bir bilginin oluşmasıyla teknolojiye uygulanması arasında uzun bir zaman süresi vardır. Yeni bir bilgiye dayalı yeniliğin piyasaya olan bağımlılığı da diğer yenilik türlerine göre daha fazladır.

## 2.7. Yenilik İle Bağlantılı Kavramlar

Yeniliğin ilişkili olmadığı kavramlardan bahsetsek belki daha az kavram bulacağız. Çünkü yeniliğin yaşamımız içerisinde birçok şeyle bağlantısı vardır. Ama ben bunlardan en önemli gördüğüm ve çeşitli araştırmalarda da en başta karşıma çıkan kavramları sunacağım. Bunlar; Yaratıcılık, İcat ve Tasarım.

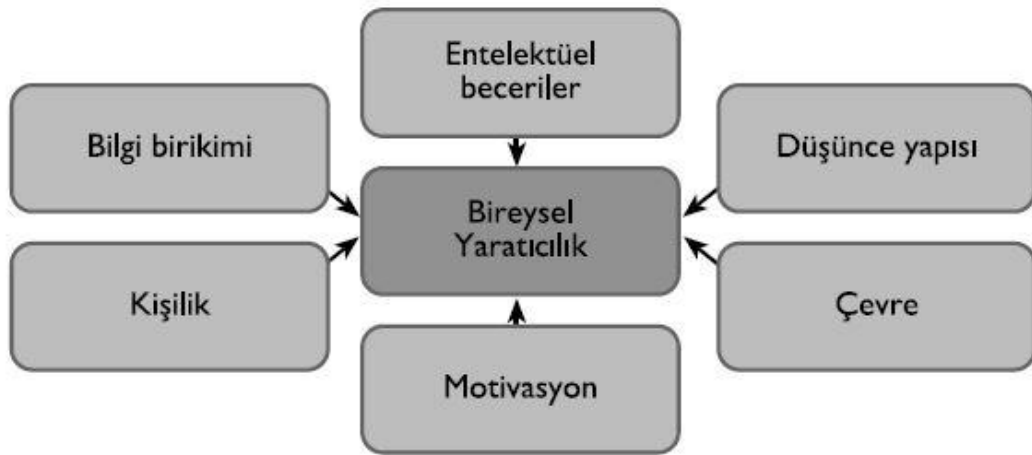
### 2.7.1. Yenilik ve Yaratıcılık

Yaratıcılık, yenilik için ön koşul yani ilk aşamasıdır. Yeni bir fikir yaratıcılıktır. Yaratıcı bir fikir yeni bir faydaya yol açıyor ise yenilikçi bir yaratıcılık ortaya çıkar ve bu durum ile birlikte bulunanlardan farklı bir ürün sunulur.

İki türlü yaratıcılıktan bahsedilebilir. Bunlardan birincisi bireysel yani özgün yaratıcılık diğeri ise örgütsel yaratıcılıktır. Bireysel yaratıcılık, kişiye mahsustur ve özgünlük var ise başarılı olur. Bireysel başarı kişinin çevre koşullarına, özel durumlarına, motivasyonuna, bilgisine, düşünce yapısına göre değişebilir.

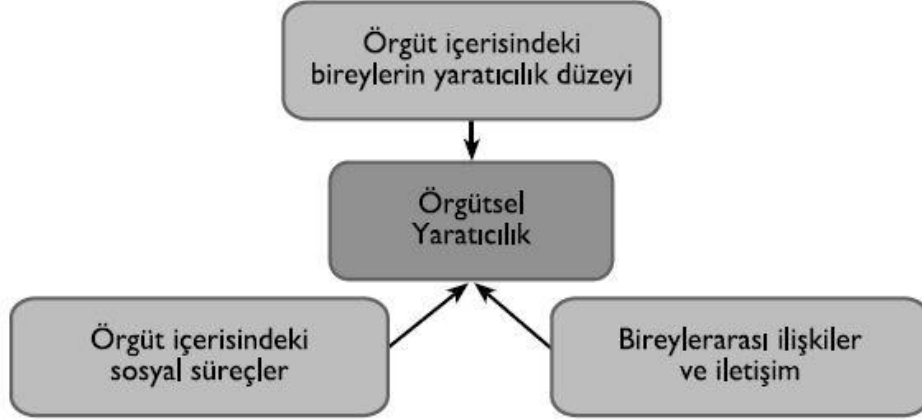
Bir bireyin yaratıcı düşünceye sahip olması, fikirlerini ortaya koyabilmesi ve doğru uygulayabilmesi bireyin başarılı olmasını etkiler. Kişinin bilgisine göre yaratıcılığı etkilenir ve sonuçlar bu doğrultuda değişiklik gösterebilir. Yani eğer birey konu ile ilgili yeterli bilgi ve donanıma sahip ise o konu ile ilgili fazla katkı sağlaması beklenilemez. Ancak kişi konuya hakim ise ve konu ile ilgili gerekli bilgi ve donanımlara sahip ise pozitif yönlü bir katkı yani artımsal bir katkı sağlayabilme ihtimali yüksektir. Şekil 3’de bireysel yaratıcılığı etkileyen unsurları inceleyebiliriz.

Şekil 2.3: Bireysel yaratıcılık sürecinin fonksiyonları



Başka bir yaratıcılık şekli olan örgütsel yaratıcılıkta örgütteki bireylerin fikir akımları ile ortaya koydukları bir yaratıcılıktan bahsedilebilir. Örgütsel yaratıcılığın ortaya çıkabilmesi için örgüt içerisindeki bireylerin yaratıcı olmaları yeterli olmayacaktır. Örgütsel yapı, kurallar ve teşvik sistemleri bireysel yaratıcılığı zayıflatabilir ya da güçlendirebilir (Schilling, 2008:17-18). Şekil 4'te örgütsel yaratıcılığı etkileyen boyutlar görülebilir.

**Şekil 2.4** Örgütsel yaratıcılık sürecini fonksiyonları



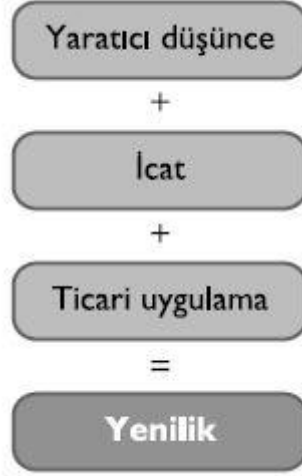
Yukarıdaki tüm bu aşamaları incelediğimizde bireysel ve örgütsel yaratıcılığın yenilik sürecinin başlangıç noktası olduğu kabul edilebilir. Fakat yaratıcılık süreçlerinin çalışması tek başına inovasyonun gerçekleştirilebilmesi için yeterli olmayacaktır. Yani Yaratıcılık süreçleri sonucunda elde edilen çıktılara ticari bir kimlik kazandırılması ile yeniliğin gerçekleşmiş olduğu kabul edilebilir. Özetleyecek olur isek, yenilik, örgütün yaratıcı fikirler geliştirdiği ve sonuç olarak bu fikirleri özgün, faydalı ve somut ticari ürünlere, hizmetlere ve iş modellerine dönüştürdüğü bir süreçtir.

### 2.7.2. Yenilik ve İcat

İcat ile yenilik çoğu zaman karıştırılsa da tamamen birbirinden ayrı kavramlardır. Yani yenilik bir buluş değildir. Fakat birbiri ile çok yakından ilgili kavramlardır. Yenilik yeni bir ürün, yeni hizmet, yeni bir sürecin ortaya konulmasıdır. Bir şeyin yenilik olabilmesi için önce yaratıcı bir düşünceye ardından buluşa ve ticari bir uygulamaya ihtiyaç vardır. Yenilik ile yeni ürün/hizmet ya da süreç ticari bir kimliğe bürünür. Bununla ilgili bir örnek verecek olur isek 2000'li yılların başında elektronik ticaret işletmelerinde yaşanan krizde de bu ayrımın izlerini görmek mümkündür. Söz konusu dönemde küçük ölçekteki pek çok girişimci yazılım işletmesi icada dönük yeni yazılımlar geliştirmeyi başarmışlardı. Ancak bu fikirler ve yazılımlar ticari başarıya taşıyacak sürdürülebilir iş modelleri ile desteklenmeyince sektörde son derece ciddi bir kriz yaşandı. Bu örnek icatların ancak ticari bir kimliğe taşındığında yenilik olarak isimlendirilebileceğini açıklamaktadır. Özetleyecek olursak yeniliği ticarileştirilmiş icat olarak tanımlamak da mümkündür.

Yaratıcılık, icat ve yenilik arasındaki ilişki Şekil 5’de görülebilir.

**Şekil 2.5:** Yaratıcılık, icat Yenilik arasındaki ilişki



### 2.7.3. Yenilik ve Tasarım

Elizabeth Adams Hurwitz’e göre tasarım, “gerekli olanın araştırılması” şeklinde tanımlanmıştır.( Becer, 2008:26)’e göre Tasarım ile yenilik arasında çok yönlü bir ilişki vardır. Bir işletme açısından tasarım bir şeyin geliştirilmesi ona yeni bir kıyafet giydirilmesidir.

Bir çok çalışma içerisinde tasarım ve geliştirme kavramları birbirine yakın kavramlar olarak ele alınmaktadır. Çoğu zaman tasarım çizimlerin, planların ve modellerin geliştirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Örnek olarak; havacılık sektörünü ele alırsak, bir uçağın modelinin geliştirilmesi sürecinde mühendisler ve tasarımcılar yıllarca birlikte çalışmışlardır. Tasarım süreci, arge süreci ile iç içe olarak düşünülebilir. Bu kapsamda yenilik süreci içerisinde tasarımın önemli bir yere sahip olduğu ifade edilebilir (Trott, 2005, s.14).

### 2.8. Yeniliğin Amaçları, Engelleri Ve Sonuçları

Tüm olgularda olduğu gibi yeniliğinde amacı, engelleri ve sonuçları vardır. Bir yeniliğin neden başladığı ve neden engellendiği yeniliğin süreci için ve nasıl bir politika izleneceği konusunda büyük önem taşımaktadır. Yeniliğin önemi onun ekonomi ile olan yakın ilişkisinden kaynaklanmadır.

Yeniliğin bir işletme performansı üzerindeki etkisine dair ölçütler, en önemli yenilik göstergeleri olmakla birlikte, aynı zamanda elde edilmesi en zor olan göstergeler durumundadır.



Yeniliğin bir işletme verimliliği üzerinde bulunan etkisi, cirosundaki, Pazar da ki payından, üretkenliğinden ve verimliliğindeki değişikliklere göre çeşitlilik gösterir.

Endüstri düzeyinde ve milli düzeyde önemli etkiler arasında, uluslararası rekabetçilikteki ve toplam etken üretkenliğindeki değişiklikler, firma-düzeyindeki yeniliklerin bilgi dağılımları ve ağlar yoluyla akan bilgi miktarındaki artış yer almaktadır.

İnovasyondaki ki amaçlar ve engeller, yeniliğin çeşidine göre değişiklik gösterir. Örnek olarak, bir ürün veya pazarlama yeniliklerinin amaçları esas olarak talep ile ilişkili olacakken (örnek, ürün kalitesinin iyileştirilmesi, pazar payının artırılması, yeni pazarlara giriş), süreç yenilikleri veya organizasyonel yenilikler arz ile ilişkili olma meyili gösterecektir (örnek, maliyetlerin düşürülmesi, üretim kapasitelerinin iyileştirilmesi). Bazı engeller tüm inovasyon türleri ile ilişkili iken (örnek, maliyet faktörleri), diğerleri yenilik türlerinin bir alt kümesi ile ilişkilidir.

### **Yeniliğin amaç ve etkileri**

İşletmeler için yenilik yapmanın bir çok farklı sebepleri olabilir. Karar verme aşamasında işletmenin verimliliği, üretkenliği, pazar payı, ürün kalitesi ve karı etkin rol oynar. İşletmede bu amaçlar doğrultusunda yenilikler yapar. Ayakta kalmak için ve etkin piyasada rekabet yarışında önde gitmek isteyen işletmenin bir adım öne geçmesi için yenilik ile iç içe olması gerekmektedir.

İşletmeler amaçları doğrultusunda yapmış olduğu yeniliklerde başarılı da olabilirler başarısızda. Bu aşamada önemli olan işletmenin amaçlarına ulaşma yolunun yenilikten geçmesi. Tablo 3'de, tüm dört yenilik türü için amaçlar ve etkiler ile ilişkili faktörler listelenmektedir. Bir dizi faktör, birden fazla yenilik türüyle ilişkili olabilir. Özellikle, ürün ve pazarlama yenilikleri ya da süreç yenilikleri ve organizasyonel yenilikler, bir dizi ortak faktöre sahip olabilir.

Tablodaki faktörler yorumlanarak işletmelerin yenilik yapmaları için bir sebep olarak gösterilebilecek etkenler aydınlatılmak istenmektedir.

İşletmeler için temel düşünce karını arttırmaktır. Bu da olası rekabette üstünlük ve pazardaki muhtemel payını genişletmekle olur. Rekabete güçlü girmek isteyen bir işletme diğer rakiplerinden daima bir adım önde olmalıdır. Bunun için de sürekli olarak yenilik yapmalı yenilikler için gerekli şartlara zemin hazırlamalıdır.

İşletmeler öncelikli olarak şuna karar vermelidirler; maliyet mi yoksa kalite mi. Genel olarak bu iki seçenekten maliyeti düşürmeye karar verilir. Bağlı bulunan kaliteyi yükseltmek tense aynı kalite üzerinde yol olarak maliyeti düşürmek daha olumlu cevaplar verebilmektedir. Tabi ki bunu her pazarda aynı şekilde yorumlamak mümkün değil.

İşletmeler her şeyden önce yeniliklerinin hangi amaca hizmet edeceğini ve bunun etkilerini sorgulamalıdır.

**Tablo 2.3.** Yeniliğin amaçları ve etkilerine ilişkin faktörler

	Ürün yenilikleri	Süreç yenilikleri	Organizasyonel yenilikleri	Pazarlama yenilikleri
<b>Rekabet, talep ve pazarlar</b>				
Üretimden kaldırılan ürünlerin değiştirilmesi	*			
Mal ve hizmet yelpazesinin genişletilmesi	*			
Çevre dostu ürünlerin geliştirilmesi	*			
Pazar payının korunması veya artırılması	*	*		
Yeni pazarlara giriş	*	*		
Ürünlerin görselliğinin veya teşhirinin artırılması	*			
Müşteri ihtiyaçlarına yanıt verme süresinin azaltılması	*	*		
<b>Üretim ve teslimat</b>				
Mal ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesi	*	*	*	
Üretim veya hizmet tedarikinin esnekliğinin iyileştirilmesi	*	*		
Üretim veya hizmet tedarikinin kapasitesinin artırılması	*	*		
Birim işgücü maliyetlerinin düşürülmesi	*	*		
Malzeme ve enerji tüketiminin düşürülmesi	*	*	*	
Ürün tasarım maliyetlerinin düşürülmesi	*	*		
Üretim bekleme sürelerinin düşürülmesi	*	*		
Endüstri teknik standartlarına ulaşılması	*	*	*	
Hizmet tedarikine ilişkin faaliyet maliyetlerinin düşürülmesi	*	*		
Mal ve hizmet tedariki ve/veya teslimatı hızının veya verimliliğinin artırılması	*	*		
BT kapasitelerinin iyileştirilmesi	*	*		
<b>İşyeri organizasyonu</b>				
Farklı ticari faaliyetler arasında etkileşim ve iletişimin iyileştirilmesi	*			
Diğer organizasyonlar ile bilgi paylaşımı ve transferinin artırılması	*			
Farklı müşteri taleplerine uyum sağlama yeteneğinin artırılması	*	*		
Müşterilerle daha güçlü ilişkiler geliştirme	*	*		
Çalışma koşullarının iyileştirilmesi	*	*		
<b>Diğer</b>				
Çevresel etkileri azaltmak veya sağlık ve güvenliği iyileştirmek	*	*	*	
Düzenleyici koşulları sağlamak	*	*	*	

**Kaynak:** OECD, 2005: 112.

Yeniliğin amaç ya da etkileri hakkındaki soracağımız sorular yapacağımız yeniliğin ana teması üzerinde ya da ürün ve süreç yeniliklerinin alt kümelerinde de yönelik olabilir.

### **2.8.1. Teşebbüs performansı üzerindeki diğer etki ölçümleri**

Bir yenilik yapıyor iseniz eğer; başarılı olup olmamak tek başına yenilik ile her zaman sağlanmayabilir. Bunun yanında bazı faktörlerinde etkisi olabilir. Mesela marka üstünlüğü, kaliteli bir çalışma, bağlı bulunduğu bölge Üründe yapılan bir yenilik ya da süreçte yapılan bir yenilik işletmenin performansını olumlu bir şekilde etkileyecektir. Mesela buna IKEA örneğini verebiliriz. Bir mobilya alıyorsunuz örneğin bir dolap ve bunun için bir marangoza ihtiyacınız olmadan küçük bir alya ile dünün tüm parçalarını birbirine çok kısa bir sürede montajlayabiliyorsunuz ve bu bazen çok zevkli bir hale gelebiliyor. IKEA'nın beklide en büyük ürün ve süreç yeniliği ve buna bağlı olarak ta büyümesinde en etkili çalışması bu; DEMONTE tasarım.

İyi-dokümanter edilmiş bir örnek, organizasyonel değişikliklerin, bilgi ve iletişim teknolojinin (BİT) yatırımların üretkenlik üzerindeki etkisine ilişkin önemidir (Brynjolfsson ve Hitt, 2000; OECD, 2004).

Bir işletme de yeniliğin nicel verileri alınabilir mi? Bu gerçekten de zor bir çalışma. Bununla ilgili olarak en güzel yöntem yapılan yeniliğin etkisi altında geçen süre zarfının uzunluğu. Bununla ilgili olarak bir örnek verecek olursak 1998 yılı ile 2004 yılı arasında satış rekorları kıran NOKIA 'yı gösterebiliriz. NOKIA hem tüketici hem de teknoloji endeksli yenilikler ile uzun süre piyasayı kasıp kavurdu.

Seçmiş olduğum konu ile de az çok ilgisi bulunan, yeniliğin işletme üzerindeki toplam performansa etkisi, yeniliğin başlangıcı ve sonundaki, cirosu, ihracat miktarı, çalışanlar ve firmanın faaliyet marjları ölçümü ile ortaya çıkacaktır.

### **2.8.2. Ciro üzerindeki etki**

Yeni bir ürünün ya da büyük bir kısmı iyileştirilmiş ürünlerden gelen cironun oranı hakkında bir gösterge, ürün yeniliklerinin genel ciro yapısı üzerindeki (yani, yeni ürünlerden kaynaklanan cironun oranı) ve girişimin yenilikçilik derecesi üzerindeki etkisi hakkında önemli bilgiler sağlamaktadır.

### **2.8.3. Yenilik faaliyetlerini engelleyici faktörler**

Bazı durumlarda yeniliği etkileyen bir dizi faktörler karşımıza çıkabilir. Ekonomik yetersizlik, ortam ve talep yetersizliği, uygulayacak vasıflı personel eksikliği, kanunlar, kurallar vs. gösterilebilir. Yeniliğe bu sebeplerle hiç başlanmamış ya da yeniliğe hiç başlanmamış olabilir. Bu tip engeller işletmelerin farklı politikalar kullanmasına neden olabilir. Bununla ilgili olarak Tablo 2.4'te yenilikte engel olacak faktörler sıralanmaktadır.

Engeller, özel bir yenilik türüyle ya da tüm türler ile ilişkili olabilir. Mesela, maliyet etkenleri tüm yenilik türleri ile ilişkili olabilirken, pazar faktörleri hem ürün yeniliklerinin geliştirilmesini hem de ürün tasarımı üzerindeki çalışmalarını (yani, pazarlama yenilikleri) etkileyebilir. Tablo aynı zamanda her engel ile ilişkili yenilik türlerini de göstermektedir.

**Tablo 2.4.** Yeniliği engelleyici faktörler

	Ürün yenilikleri	Süreç yenilikleri	Organizasyonel yenilikleri	Pazarlama yenilikleri
<b>Maliyet faktörleri:</b>				
Aşırı risk algılaması	*	*	*	*
Çok yüksek maliyet	*	*	*	*
Teşebbüs içi fonların eksikliği	*	*	*	*
Teşebbüs dışı kaynaklardan				
Finansman eksikliği:				
Girişim sermayesi	*	*	*	*
Kamu fonlama kaynakları	*	*	*	*
<b>Bilgi faktörleri:</b>				
Yenilik potansiyeli (Ar-Ge, tasarım, vb.) yetersizliği	*	*	*	
<b>Vasıflı personel eksikliği:</b>				
Teşebbüs içinde	*	*	*	
Emek piyasasında	*	*	*	
Teknoloji bilgisi eksikliği	*	*		
Pazar bilgisi eksikliği	*	*		
Dış hizmetlerin kullanılabilirliğindeki kusurlar	*	*	*	*
Aşağıdakiler için işbirliği ortaklarının bulunmasında zorluklar:				
Ürün ve süreç geliştirme	*	*		
Pazarlama ortaklıkları	*			
Teşebbüs içi organizasyonel katılıklar:				
Personelin değişime yönelik tavrı	*	*	*	*
Yöneticilerin değişime yönelik tavrı	*	*	*	*
Teşebbüsün yönetsel yapısı	*	*	*	*
Üretim koşullarından ötürü personelin yenilik faaliyetlerine yönlendirilme imkansızlığı	*	*		
<b>Pazar faktörleri:</b>				
Yenilikçi mal veya hizmetler için belirsiz talep		*	*	
Yerleşik teşebbüsler tarafından domine edilen potansiyel pazar	*	*		
<b>Kurumsal faktörler:</b>				
Altyapı eksikliği	*	*	*	
Mülkiyet haklarının zayıflığı	*	*		

**Kaynak:** OECD, 2005: 112.

Tabloya baktığımız zaman aşırı risk algılaması tüm yenilik aşamaları için engel görülürken, pazarlama ortaklığı sadece ürün yeniliği için bir risk olarak görülmekte.

#### 2.8.4. Yeniliklerin tahsisi konusundaki sorular

İşletmelerin yenilik faaliyetlerinin kendilerine özel olması gerekmektedir. Bunun için gerekli düzenlemelerden kanuni yollardan, tescillerden faydalanmalıdır.

Aksi halde yenilikleri klonlanabilir çalınabilir ve başkaları tarafından sahiplenilebilir. Eğer işletme yapmış olduğu yeniliğin kazançlarını avantajlarını kendine tahsis edemez ise, daha sonraki aşamada başka bir yenilik yapmak için yolları kapanabilir. Bir işletme eğer herhangi bir resmi koruma yöntemi olmadan da işleyebiliyorsa, koruma yöntemlerinin teşviki halinde bilgi teknoloji akımının yavaşlamasına sebep olabilir. Bununla birlikte de mal ve hizmetlerin daha yüksek fiyata gösterilmesine sebep olabilir.

İşletmelerin izlemiş olduğu politika bu aşamada önemlidir. Yeniliklerin korunmasında bazı yasal yolların uygulanmasında önemli bir rol oynamaktadır. İşletme hangi yöntemlerle yapmış olduğu yeniliği koruyacağına karar vermelidir.

Aşağıda yer alan koruma yöntemleri listesi önerilmektedir:

Resmi yöntemler:

Patentler.

Tasarım sicil kaydı.

Ticari markalar.

Telif hakları.

Gizlilik anlaşmaları ve ticari sır saklama.

Gayri resmi yöntemler:

Yasal anlaşmalar altına alınmamış gizlilik.

Ürün tasarımının karmaşıklığı.

Rakiplere göre üretim bekleme zamanı avantajı.

Bazı ülkelerde kullanılan ilave bir resmi yöntem de, herhangi bir resmi inceleme olmaksızın verilen, icatların korunmasına ilişkin haklar olan küçük patentler veya yardımcı patentlerdir.

Patente başvuran bir firma dünya için yeni nitelikte bir yenilik geliştirmiş olduğu düşünülür. Bu yüzden işletmelerin bir patent için başvurup başvurmadıkları patent verilip verilmedikleri konusundaki bilgileri yapacakları yenilikler açısından toparlamalıdır.

Yapmış olduğu yeniliği koruma yöntemlerinde Coca Cola ilk akla gelenlerdendir. Gizli formülü ambalaj üzerinde de yazan doğal aroma vericilerdir. Bu doğal aroma vericiler Coca Cola'ya özgün tadını verir. Coca Cola'nın 128 yıldır en büyük alkolsüz içecek şirketi olmasının sırrı doğal aroma vericilerden yani ticari sırrın korunmasıdır. Günümüzde bugün birçok şirket ve/veya ürünü telif hakkı da olsa taklit edilme sorunu ile karşı karşıyadır. Bu sebeple şirketler veya ticari müesseseler ticari sır olarak gördükleri şeyleri (içerik, bilgi, ürün vb.) gizli tutma hakkına sahiptir ve bu hakkı kullanma eğilimindedirler.

Bir tasarımın sicil kaydına alınması, diğer işletmelerin tasarımın kullanımını önlemek amacıyla etkili bir yöntemdir.

Yenilikleri koruma yöntemlerinden bazılarını ifade etmeye çalışacak olursak;

Fikri Mülkiyet Hakları; Fikri mülkiyet hakları insan zihninin ürünüdür, Gayri maddi mallar üzerinde kurulabilirler. Özel hukuka ilişkin haklardır. Mutlak haklardır, herkese karşı ileri sürülebilir. Hak sahibine maddi ve manevi menfaatler sağlar. 1995 yılında Dünya Ticaret Örgütü Kuruluş Anlaşması yürürlüğe girerek Dünya Ticaret Örgütü (WTO, World Trade Organization) kurulmuş ve anlaşma ekindeki Ticaretle Bağlantılı Fikri Haklar Anlaşması (TRIPS) metni fikri haklar alanına yeni bir boyut getirmiştir.

Fikir Ve Sanat Eserleri Üzerindeki Haklar (Telif Hakları, Copyright) Fikir ve sanat eserleri, sahibinin hususiyetini taşıyan, fikri ve zihni bir çaba sonucu meydana getirilen her nevi fikri ürünlerdir. 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu (FSEK) (RG.T.13 Aralık 1951, S.7931) ile düzenleme altına alınmıştır. Türk hukukunda telif hakları olarak da adlandırılan fikir ve sanat eserlerinden doğan haklar için, Anglo-Sakson Hukuk sisteminde çoğaltma ve yayma hakkı anlamına gelen copyrigt, Kıta Avrupası Hukukunda ise müellifin hakkı anlamına gelen author's right tabirleri kullanılmaktadır.

Fikir ve Sanat Eserlerinin Korunmasına İlişkin Uluslar Arası Sözleşmeler; Bern Sözleşmesi olarak anılan 9 Eylül 1886 tarihli "Edebiyat ve Sanat Eserlerinin Korunmasına İlişkin Sözleşme" fikir ve sanat eserleri alanındaki ilk uluslar arası düzenlemedir. Birçok defa değişikliğe uğramıştır. Her değişiklik bağımsız bir sözleşme olarak kabul edilmekte ve üyeler tarafından kabul olunması gerekmektedir.

Patent; Patent, buluş sahibinin yaratıcı düşüncesinin belirli bir zaman dilimi süresince yasal hükümler çerçevesinde koruma altına alındığını gösteren belge olarak tanımlanabilir.

Faydalı Model; Küçük buluş ve küçük patent diye anılan faydalı model, basit formüllere ve ilkelere dayanan, bazı gereksinimlere cevap veren, teknik çözümler olarak tanımlanmaktadır. Mesela, ayak tabanının çökme noktalarına göre imal edilmiş bir terlik; bütün bir sayfanın altına konulup okunabileceği bir büyüteç; pencereyi istenilen aralıkta tutan bir çelik panel; otomobiller için anahtarsız, uzaktan kumandasız, butonsuz giriş-çıkış sistemi; portatif koltuk; plastik ışıklı taksit reklam panosu, teleskopik elektrik direği gibi. Faydalı model sadece üründe olur, usulde faydalı model belgesi alınamaz.

Endüstriyel Tasarım; Tasarım görünümdür. Bu, bir ürünün veya ürün parçasının; ürün üzerindeki süslemenin çizgilerinin, renklerinin, dokunun, malzemenin, esnekliğin ve bunun gibi insan duygularıyla algılanabilen unsur ve özelliklerin; bunların tamamının veya bir kısmının bileşiminin ya da takımının görünümüdür. Türkiye'de tasarımlar 554 sayılı Endüstriyel Tasarımlar Hakkında Kanun Hükmünde Kararname (EndTasKHK)( RG. 27.6.1995, S.22326) ile ilk defa koruma kapsamına alınmışlardır. Tasarımların Uluslar Arası Tescilli Tasarımların

uluslararası tescili ve korunmasına yönelik hükümler içeren uluslararası sözleşmeler; Paris Sözleşmesi, Bern Sözleşmesi ve TRIPs'dir.

Bu sözleşmeler ile fikri mülkiyet hakları uluslararası boyut kazanmıştır. Bunların yanında tasarımların uluslararası sınıflandırmasına yönelik Locarno Sözleşmesi ve tasarımların tescili ve korunmasına yönelik usulü düzenlemeler içeren Lahey Sözleşmesi önem arz eden uluslararası sözleşmelerdendir.( GÖKTEPE, 2008;129-139)

İşletmeler için Patentler, araştırma ve geliştirme sonuçlarının korunmasına ilişkin yöntemlerdendir.

Her bir yenilik türüyle ilgilenmek, işletmeler her bir koruma yöntemi ile ilişkili yenilik türlerini seçmeleri olanağını tanır. Bu; pazarlama yöntemleri için hangi resmi yöntemlerin kullanıldığı, hangi yenilik patentlerinin kullanıldığı ve organizasyonel yenilikler veya diğer yenilikler için gizlilik ya da diğer yöntemlerin kullanılıp kullanılmadığı gibi, koruma yöntemlerinin kullanımı hakkında en yüksek düzeyde detay sağlayacaktır.(Oslo Kılavuzu. 2006:74)

## **2.9. Yeniliğin Önemi**

Günümüzde ki artan rekabet koşulları ve firmaların kıyasıya büyüme savaşlarının bulunduğu şu ortamda önde olmak isteyen firmalar ve de ülkeler yeniliğe önem vermelidirler. Yenilik olmadan söz sahibi olmaları ve rekabette öne geçmeleri mümkün olmayacaktır.

Firmalar ve ülkeler açısından yeniliğin önemindeki 3 anahtar kavram;

3 Anahtar Kavram:

- 1- Rekabetçilik,
- 2- Verimlilik,
- 3- Büyüme

### **1. Rekabetçilik Açısından**

Artan küresel rekabet koşulları eskisiyle kıyaslanamayacak şekilde artmıştır ve sınırlar ortadan kalkmış tüm dünya küçük bir şehir haline gelmiştir. Artık herkes her yerde satış yapabilmekte.

1960-70'li yıllar arasında rekabetin kaynağı üretim üstünlüğü iken, 1970-80'ler arasında maliyet üstünlüğü, 1980-90'lar arası kalite üstünlüğü, 1990-2000'ler arası ise hız üstünlüğü rekabetin kaynağı olarak görülmüştür. Günümüzde ise rekabetin kaynağı olarak hizmet üstünlüğü görülmektedir.

İşletmeler en zorlu koşullarda bile yaşamlarını sürdürebilmek için rekabette sürekli önde olmalıdırlar. İşletmeler günümüzde bu durumu sağlayabilmek için yenilik unsurunu kullanmak zorundadırlar.

Rekabetçilik konusunda bizzat yoğun çalışmalarda bulunan Porter'a göre; günümüzün rekabet ortamında işletmelerin başarısı; üretilen ürünlerin kalitesinin ve güvenilirliğinin yükseltilmesine, ürün çeşidinin arttırılmasına, tüketici istek ve ihtiyaçlarının hızlı bir şekilde karşılanmasına ve müşterilere sunulan hizmetlerin arttırılmasına bağlı olmaktadır. Yenilik, yoğun rekabetin yaşandığı dünya ekonomisinde kalıcı bir yer edinebilmek ve elde edilen avantajı koruyabilmek açısından yeter şart olarak görülmektedir.(Çiftçi, 2004;64)

Yenilikle ilgili yapılan bazı araştırmalarda başarılı olan şirketlerin temel taşının yenilik olduğu sonucuna varılmıştır. Accenture isimli bir firma tarafından 5 ülke ve 3.500 kişi ile gerçekleştirilen araştırmada elde edilen sonuçlara göre; yenilik müşteri talebini harekete geçiren en önemli bir faktördür. Müşterilere daha iyi ürünler ve daha iyi hizmetler sunulması, onların alışverişlerde daha fazla harcama yapmalarını sağlamaktadır. Yine Accenture tarafından yapılan bir başka araştırmada da yenilik ile rekabet avantajı arasında güçlü bir bağ olduğu ortaya çıkmıştır. Bu araştırmada; 1990'lı yılların ekonomik resesyon dönemleri boyunca yeniliklerine devam eden Nokia, Samsung, Wal-Mart, Dell ve IKEA gibi şirketlerin, resesyonu takip eden ekonomik iyileşme sonucunda başarıyı yakalama konusunda en iyi konumda oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Yenilik sadece firmalar için önemli değildir aynı zaman da ülkeler içinde üstünlük elde etme açısından çok önemlidir. Çünkü artık dünya ekonomisinin çizgisi yeniliğin eline geçmiştir. Yenilikte başarılı iseniz başarısız aksı taktirde emek, sermaye üstünlüğü olsa da başarısız olma ihtimaliniz yüksek.

Küresel dünyada pazarında pay sahibi olabilmek, rekabet üstünlüğü yarışında ön sıralarda yer alabilmek ve yarının dünyasında söz sahibi olabilmek isteyen ülkeler için bilim, teknoloji ve teknolojik yenilikte yetkinleşmek son derece stratejik bir seçenek olmaktadır. Sürekli ürün ve süreç yeniliği, ulusların sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğü için ön şarttır (Andersson, Karlsson, 2004;4.) Artık uluslararası rekabet gücü kazanılması, teknolojik yenilikte yetkinleşmeye bağlıdır.

Uluslararası arenada üstünlük elde edebilmek için teknolojik yenilikler son derece büyük önem arz etmektedir. Bu konuda, M.V. Posner tarafından 1960'lı yılların başlarında ortaya atılan "Teknolojik Açık Yaklaşımı"na göre; bir yenilik, söz konusu ülke için yeni bir karşılaştırmalı üstünlük yaratmaktadır ve bu üstünlük, yapılan yenilik uluslararası düzeye yayılıncaya kadar devam edecektir. Teknolojik üstünlük, yeniliğin yayılması geciktiği oranda devam edecektir. (Tekgül, 1996:199-200.)

## 2. Verimlilik Açısından

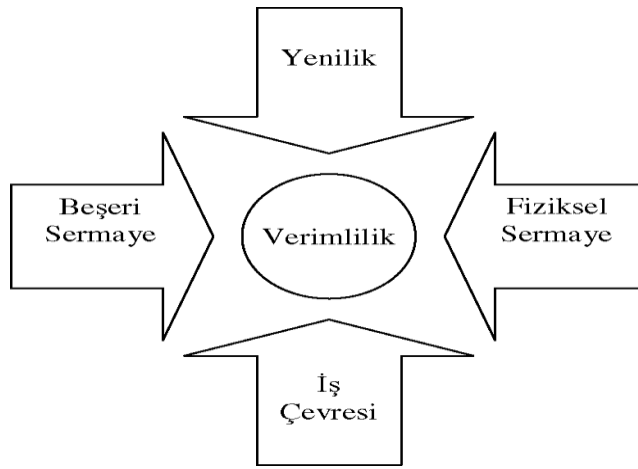
Küçük yenilikler ile büyük verimlilikler sağlanabilir. Yenilik maliyeti düşürmede etkin rol oynayabilir.



Yenilik yapmak, işletmelere, rakiplere kıyasla görece bir düşük maliyetle üretim yapma imkânı sunmaktadır. (Güleş, Bülbül. 2004:44) Firmalar, yeni üretim süreçleri geliştirerek üretim maliyetlerini azaltmak suretiyle verimliliklerini arttırabilmekte ve böylece rakipleri karşısında büyük avantajlar elde edebilmektedirler.

Rao ve dig.. 2000: 5' e göre Yenilik, verimliliğin arttırılmasında iş çevresi, fiziksel sermaye ve beşeri sermayeye ek olarak 4 temel unsurdan birisini teşkil etmektedir. Verimlilik üzerinde etkili olan dört temel unsur aşağıda Şekil 2.6. yardımıyla gösterilmektedir.

**Şekil 2.6** Verimliliği Etkileyen Unsurlar



**Kaynak:** Rao ve dig.. 2000: 5

Yenilik, ulusal üretkenliğin arttırılmasında son derece önemli rol oynamaktadır. Ülkeler arası ekonomik performans karşılaştırmalarında, ulusal yenilikçilik kapasitesi ile verimlilik artışı arasında doğrusal bir ilişki ortaya çıkmaktadır. ( innovation Framework Report. 2004: 6.)

Aşağıda verimlilik artışının belirleyicisi olan 3 anahtar kavram sıralanmıştır. Bunlar;

1. Fiziksel sermaye birikimi,
2. Beşeri sermaye birikimi ve
3. Teknolojik değişim ve yenilik oranıdır.

Bu 3 değişkenin miktarı ve kalitesi, verimliliği belirlemektedir. (Rao ve dig. 2001, 11-12.) Porter; ulusal verimliliğin arttırılmasında ve yüksek yaşam standartlarına ulaşılmasında teknolojik yeniliklere büyük önem vermektedir.

Porter; "Ulusların Rekabetçi Üstünlüğü" (Competitive Advantage of Nations) adlı eserinde bu konuyu şöyle dile getirmektedir:

"Bir ulusun temel ekonomik hedefi yurttaşlarına yüksek bir yaşam standardı sağlamak ve bunu daha da yükselterek sürdürmektir. Bunu başarma yeteneği, amorf

bir kavram olan “rekabet edebilirlik” değil, ulusal kaynakların kullanılmasındaki prodüktiviteye bağlıdır. Prodüktivite, birim işgücü ya da sermaye başına üretilen çıktı değeridir. Bu ise hem ürünlerin kalite ve özelliklerine hem de üretimdeki verimliliğe bağlıdır... Ulusal düzeyde rekabet edebilirlik konusunda, anlamlı olan tek kavram, ulusal prodüktivitedir. Giderek yükselen bir hayat standardı, bir ulusun firmalarının, yüksek prodüktivite düzeylerine ulaşmalarına ve prodüktiviteyi zamanla arttırmalarına bağlıdır.”

Porter’in da söylemiş olduğu gibi; ekonomik büyüme sağlanması ve yüksek yaşam standartlarına ulaşılmasında anahtar kavram “prodüktivite”dir. Ekonomik büyüme ve yüksek yaşam standardı prodüktiviteye, prodüktivite de yeniliğe bağlıdır. Porter, prodüktivite artışının sürdürülebilmesi için kendini sürekli olarak geliştiren bir ekonomiye ihtiyaç olduğunu ve ürüne ek özellikler kazandırılması yani teknolojik yenilikler yapılması gerektiğini vurgulamaktadır. (Ansal, 2004:50-51.)

### 3. Büyüme Açısından

İnovasyon faaliyetleri işletmelerin büyümesinde de büyük rol oynamaktadır. Yenilik başarılı olursa şüphesiz işletmenin üretim maliyeti düşer ve kar oranı artar.

İnovasyon sayesinde firmaların büyümesi hızlanmaktadır. Yenilik yapan firmalarda kâr payları artmakta ve büyüme hızlanmaktadır. (Güleş, Bülbül,2004:44.)

Yenilik; ekonomik büyüme sağlanması ve yüksek yaşam standartlarına ulaşılmasında kritik bir role sahiptir. Teknolojik değişim ve yeniliklerin, ekonomik büyümeye olan katkıları küçümsenemeyecek boyutlardadır. Örneğin; ABD, son 50 yıldaki ekonomik büyümenin yarısını teknolojik yeniliğe borçludur.(Göker, 2000:2.)

Yeniliğin ülke ekonomisi açısından önemi, 1995 yılında Avrupa Komisyonu tarafından yayınlanan “*Green Paper on Innovation*” başlıklı raporda şu şekilde vurgulanmaktadır: “İnovasyon; bireysel ve toplumsal ihtiyaçların daha iyi bir düzeyde karşılanmasını sağlar. Yenilik, girişimcilik ruhu için de esastır. Bütün girişimlerin, rekabet güçlerini sürdürülebilmek için sürekli yenilenmeye gereksinimleri vardır. Bu söylenenler ülkeler için de doğrudur. Ekonomik büyümelerini, rekabet güçlerini ve istihdam olanaklarını sürdürülebilmek için onlar da yeni fikirleri hızla teknik ve ticari başarıya dönüştürmek zorundadırlar.”.(Göker, 2000:2.)

Bazı iktisatçılar, teknolojik ilerlemelerin ve yeniliklerin olumlu yönleri kadar, olumsuz yönleri üzerinde de durmaktadırlar. Örneğin; yenilik iktisadının öncü isimlerinden olan Chris Freeman’a göre yenilik; bütün bir yaşam kalitesinin daha iyiye mi yoksa daha kötüye mi gideceğini belirleyecektir. Çünkü yenilenemeyen kaynakların hızla tüketiliyor olması, doğal çevrenin sürekli olarak kirletiliyor ve ekolojik dengenin bozuluyor olması gibi bir takım olumsuzluklar, gelecek kuşakların yaşam olanaklarını devamlı olarak kısıtlamaktadır. (Ansal, 2004:52)

Sonuç olarak; ulusal düzeyde verimliliğin artırılması, ekonomik büyüme ve kalkınmanın sağlanması, yüksek yaşam standartlarına ulaşılması için yenilik olmazsa olmaz şarttır. Ülkeler, yeniliğe önem verdikleri ölçüde dinamizme kavuşmakta ve ekonomik başarıya ulaşmaktadırlar. (Eren, 1982:147)

## 2.10. Yenilik Örnekleri

Yeniliklerle ilgili bir çok örnek verebiliriz. Ancak öncelikle şunu bilmemiz lazım. Mesela bir firma için yapılan bir değişiklik yenilik sayılabilmekte iken diğer bir firma için yapılan değişiklik yenilik sayılmayabilir.

Ürün yeniliği dediğimiz zaman, kullanım amaçlarıyla ve özellikleriyle önemli derecede değişikliğe uğramış ve bu değişimin artımsal bir özellik katmış olması gerekir. Ürün yeniliği ürünün teknik özelliklerinde, yazılımında, malzemelerinde ve parçalarında, kullanım kolaylığında ve tüm işlevsel özelliklerinde iyileştirilmiş olması gerekmektedir.

Ürün yenilikleri aşağıdakileri içermez:

Küçük çaplı değişiklikler veya iyileştirmeler

Rutin yükseltmeler.(upgrade)

Düzenli mevsimsel değişiklikler (konfeksiyon modelleri gibi).

Diğer müşteriler için üretilen ürünlere kıyasla önemli derecede farklı özellikler içermeyen, tek bir müşteri için yapılan uyarlamalar.

Bir mal veya hizmetin işlevini, öngörülen kullanımını ya da teknik özelliklerini değiştirmeyen tasarım değişiklikleri.

Diğer teşebbüslerden satın alınan mal ve hizmetlerin yeniden satışa sunumu.

Ürün yeniliklerine örnekler: Mallar

Girdilerin, iyileştirilmiş özellikler taşıyan malzemelerle (nefes alabilen tekstil ürünleri, hafif fakat güçlü kompozitler, çevreyle dost plastikler, vb.) değiştirilmesi.

Ulaştırma teçhizatında küresel konumlandırma sistemleri (GPS).

Cep telefonlarında kameralar.

Konfeksiyonda bağlama sistemleri.

Ekmek tost haline geldiğinde otomatik olarak kapanan tost makineleri gibi, kullanıcıya kolaylık ve rahatlığı iyileştiren yazılımlar içeren ev cihazları.

Bireysel finansal işlemleri tanımlayan ve izleyen hile-önleyici yazılımlar.

Dizüstü bilgisayarlarda içerilmiş kablosuz ağ kurma sistemleri.

Yeni işlevsel özellikleri olan gıda ürünleri (kandaki kolesterol düzeyini düşüren margarin, yeni kültür türleri kullanılarak üretilen yoğurtlar, vb.).

Enerji tüketimini önemli derecede azaltan ürünler (enerji verimli buzdolapları, vb.)

Çevresel standartları sağlamak amacıyla ürünlerde yapılan önemli değişiklikler.

Programlanabilir radyatörler veya termostatlar.

IP (İnternet protokol) telefonlar.

Önemli derecede iyileştirilmiş etkileri bulunan yeni ilaçlar

## Hizmetler

Kiralık araçlar için eve teslim evden iade sistemi gibi, müşterilerin mal ve hizmetlere erişimini önemli derecede iyileştiren yeni hizmetler.

Belli bir aylık ücret karşılığında müşterilerin önceden belirlenmiş sayıda DVD'yi İnternet üzerinden sipariş edebildikleri, posta yoluyla eve teslim ve önceden adreslenmiş bir zarf ile iade şeklinde işleyen DVD abonelik hizmeti.

Geniş bant İnternet yoluyla video siparişi.

Bankacılık veya fatura ödeme sistemleri gibi internet hizmetleri.

Yeni veya kullanılmış mallar üzerinde genişletilmiş garanti gibi yeni garanti formları ya da garantilerin, kredi kartları, banka hesapları ya da müşteri abonelik kartları gibi, diğer hizmetlerle birlikte paketlenmesi.

Sabit bir oran tavanı olan değişken faizli krediler gibi yeni kredi türleri.

İnternet üzerinde, ürün bilgileri ve çeşitli destek işlevleri gibi yeni hizmetlerin ücretsiz olarak müşterilere sunulabildiği web sitelerinin yaratılması.

Akıllı kartlar ve çok amaçlı plastik kartların tanıtımı.

Yeni bir self-servis banka şubesi.

Müşterilerin, müteahhitlerden yapılan teslimatların gerekli şartları sağlayıp sağlamadığını kontrol etmelerini mümkün kılan yeni bir "arz kontrol sistemi"nin müşterilere sunumu.

### 3. YENİ ÜRÜN VE MARKALAŞMA

Değişen ekonomik ve sosyal yapı ile birlikte Pazar koşulları ve yapısı da buna bağlı olarak değişmiştir. Firmaların rekabette öne geçebilmesi için en faydalı yeniliği ortaya koyması gerekmektedir. Çünkü gelişen teknolojinin de etkisi ile hemen hemen aynı ürünü farklı firmalar müşteriye sunabilmektedir ve bu konumda en önemli etken faydalı bir yenilik ile öne geçebilmektedir. Farklılaşma için daima yeni ürünler ve yeni fikirler ortaya konulmalıdır. Yeni ürün ve fikirleri üretmek farklılaşma için atılacak önemli adımlar olduğu gibi beraberinde firma için bir takım riskler de taşımaktadır. Yeni fikirlerin ürüne dönüşmesi uzun ve dikkat edilmesi gereken bir süreç olmaktadır.

Farklılaşmayı sağlayan en önemli aşamalardan biriside markalaşmadır. Marka, ürünün taşıdığı somut anlamın ötesinde ona, soyut bir anlam yani bir ruh da katmaktadır. Yani, ürün fayda sunarken, marka onun ötesinde imaj, prestij gibi soyut anlamlar da ifade etmekte ve tüketicide güven yaratmaktadır. Çünkü tüketiciler, ürünlerin kalitesine, dayanıklılığına, satış sonrası hizmet ve ürünlerin markası gibi unsurlara büyük önem vermektedir ve marka tüm bunları bir vaat şeklinde yerine getirir.

Markalaşma son yıllarda önem kazanmaya başlamış, firmalar kendi ürünlerini diğer firmalarınkinden ayırt ederek, fark yaratma ve ürünlerini pazarda öne çıkararak rakiplerinden üstün bir konuma getirebilmek için markalaşmaya çalışmaktadırlar.

Marka bağımlılarının satılan ürünleri üzerindeki etkisi göz önünde alınarak müşteri ile markalaştırılmış yeni ürün arasında duygusal bir bağ kurulmaya çalışılmaktadır. Firma eğer bu aşamada başarılı olursa diğer firmalardan çok daha fazla avantajlar elde edecektir. Eğer yaratılan marka kalıcı olabilir ve uzun yıllar markasal değerini sürdürebilirse markalaşma aşamasında yapılan çalışmalar etkili olmuş ve sonuç olarak bir başarı ortaya çıkmış demektir. Çünkü markalaşma ve kalıcı olmak gerçekten de zor bir aşamadır.

Kalıcı bir marka haline gelen bir firma müşteriler tarafından güvenli firma olarak algılanır ve pazarda kaliteli ürün denilince akla gelir. Pazara yeni ürün sunmak zor ve riskli bir süreçtir. Tüketicinin yeni olan bir ürünü kabullenme süreci de zor bir süreçtir, ancak kaliteli, güvenli bir çağrışım yapan bir marka ile pazara girmek zorlukların üstesinden gelebilecektir.

## 3.1. Ürün Kavramı Ve Yeni Ürün Geliştirme

### 3.1.1 Ürün Kavramı

Ürünü genel olarak tanımlamak gerekirse (ekonomi), İnsan ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik üretilen, maddi olan (mal) ve maddi olmayan (hizmet) üretilmiş unsurların genel adıdır. Ürünle ilgili diğer yorumlara bakalım;

Ürün, bir istek veya ihtiyacı tatmin etmek amacıyla tüketim, dikkate alınma, ele geçirme ve kullanım için pazara sunulan herhangi bir şeydir. Ürün kavramı 'fiziksel objeler, hizmetler, kişiler, yerler, örgütler ve düşünceler' gibi pazarlanabilecek her şeyi içerir. ( Kotler, 1988:445)

Bir ürün somut ya da soyut olabilir, ya da hem somut hem de soyut özellikler taşıyabilir. Örneğin Mc Donald's hamburger somuttur ama hızlı servis soyuttur. ( McCarthy ve Perreault, 1990:221)

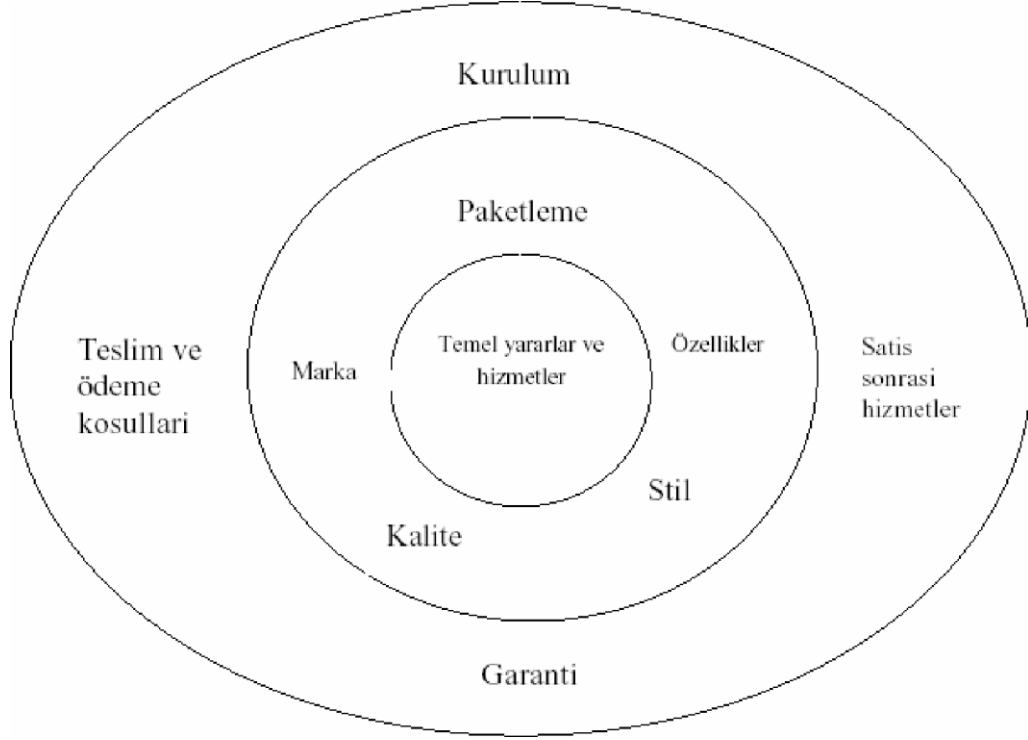
Ürün, bir işletmenin ya da örgütün varlığını ve temel dayanağını oluşturur ve onun felsefesini ortaya koyar. Firmalar ürettikleri ve pazarladıkları ürünlerin kalitesine göre anılır. ( Tek, 1999:339)

Yani ürün firma yöneticileri ile potansiyel müşteriler arasında köprü fonksiyonu görür ve pazarlama programının da temelini oluşturur. ( Mucuk, 2000:49)

Pazarlama planlayıcıları ürün kavramına ayrı bir önem vermelidir. Ürün geliştirme sırasında planlayıcılar ürünün 3 boyutunu ele almalıdırlar. Bu boyutlardan ilki ve en önemlisi müşterinin gerçekten neyi satın aldığı sorusuna cevap veren 'temel ürün' aşamasıdır. Temel yararları ve hizmetleri kapsar. İkinci boyut olan gerçek ürün aşaması, ürünün özellikleri, paketlenmesi, kalitesi, stili ve marka ismi gibi karakteristikleri kapsar. Ve son olarak genişletilmiş boyutu ise ürünün teslim edilmesi, kurulumu, garantisi ve satış sonrası hizmetleri gibi ek hizmetleri ve faydaları kapsar. ( Kotler, 1988:446)

Levitt'e göre çağdaş/yeni rekabet artık firmaların sadece ne ürettikleri ile değil, çıkan ürünlere ambalaj, servis, reklam, finansman, müşteriye öneriler, teslimat düzenlemeleri, depolama ve değer katan diğer şeyler arasında olacaktır. Ancak bu yolla pazarlamacı sunusunu zenginleştirme ve daha rekabetçi yapma olanağına kavuşur. ( Tek, 1999:341)

**Sekil 3.1. Ürünün Boyutları**



**Kaynak :** Kotler (1988:446)

### 3.2. Yeni Ürün Çeşitleri

Var olan ürünler üzerinde yapılan faydalı değişiklikler ile yeni bir ürün ortaya çıkabilir ya da daha önce hiç olmayan yeni bir ürün ortaya konulabilir. Yapılan yenilikler tüketiciler açısından yenilikler, işletme açısından yenilikler ya da hem işletme hem de tüketiciler açısından yenilik olarak kabul edilebilir. Bu aşama da yeni ürün 3 aşamada incelenebilir;

**3.4.1. Tamamen (İcat olarak) yeni olan ürünler:** İsminden de anlaşılacağı üzere daha önceden hiç olmayan ve tamamen yeni bir fikir ve bu fikre yönelik yapılan çeşitli teknolojiksel bilimsel çalışmalar ile ortaya çıkan ürünlerdir. Yeni bir anlayış ortaya koyarlar ve yeni bir kullanım tarzı vardır. Bu tür yenilikler sık sık yapılmayan yeniliklerdir.

Buluş olarak ta nitelendirilebilen bu yenilikle aynı zamanda geliştirilerek artımsal değerler katılarak var olmuş üründen daha faydalı yeni ürünler ortaya koymak içinde önemli bir aşamadır.

**3.4.2. Pazar için yeni olan ürünler:** Bir ürün daha önceden vardır ancak bağlı bulunan pazarda henüz tanınmamıştır. Bu ürünü bağlı bulunduğumuz pazara ilk bizim sunmamız Pazar için yeni bir ürün anlamına gelir ve o pazarla o ürünü tanıştırmış oluruz. Yani sadece yeni bir ürünü ortaya koymak değil daha önceden bulunmuş yeni bir ürünü henüz tanınmayan bir pazara sokmak ta yeni ürün olarak değerlendirilir.

**3.4.3. İşletme için yeni olan ürünler:** Pazarda bulunan ancak işletme tarafından henüz üretilmeyen bir ürünün işletme tarafından üretime alınması işletme açısından yeni bir ürün demektir İşletme diğer işletmelerde daha önceden üretilen bu ürün için yeni bir alt yapı oluşturur. Tamamen yeni olan bu alt yapıda her şey düşünülür, yeni üretim tekniği, yeni kanallar, yeni teknolojik yapı vs.

İşletmeler için teknolojik gelişmeler bazen onlara yeni bir ürün ya da yeni bir hizmet için ilham kaynağı olabilir. İşletmeler bazen de var olan ürünler üzerinde oynamalar yaparak, ya da stratejilerinde yenilik yaparak ürünü ya da pazarı geliştirirler. Ürünün her şeyden önce ekonomik bir faydası olması ve artımsal bir özelliğinin olması gerekir. Aksi takdirde yenilik bir işe yaramayacaktır. Şunu unutmamalıyız ki işletme için en önemli şey daha fazla kar etmek ve daha fazla üstünlük sağlamaktır.

### 3.5. Ürünlerin Sınıflandırılması

Ürünleri sınıflandırırken onların pazarlama aşamasındaki yerine göre ayırt edebiliriz. Pazarlamaya konu olan ürünler çok çeşitlidir ve değişik ürünlerin pazarlama stratejileri de değişiklik gösterir.( Mucuk, 2000:131) Ürünlerin pazarlamasında etkili stratejiler planlayabilmek için ürünlerin sınıflara ayrılmasında yarar vardır. Ürün sınıfları, yeni ürünler için pazarlama karması geliştirilmesinde ve mevcut ürünlerin, karmaların değerlendirilmesinde yararlı bir başlangıç noktası olur. ( McCarthy ve Perrault, 1990:221)

Bu durumlarda farklılık gösterse de Ürünlerin sınıflandırılmasını aşağıdaki şekilde yapabiliriz.

Sınıflandırmalarımızdan ilki ürünlerin dayanıklılıkları esas alınarak yapılmıştır. Buna göre ürünler üç sınıfa ayrılmaktadır: ( Kotler, 1988:449)

- a. *Dayanıksız Ürünler:* Bir veya birkaç kullanımda tüketilen gerçek üründür. Bira, tuz, sabun... Bu ürünler hızlı tüketildiği ve sıklıkla satın alındığı için, uygun olan strateji çok yerde dağıtımına sunma, düşük kar payı ve yoğun reklamdır.



b. *Dayanıklı Ürünler: Dayanıklı ürünler pek çok kez kullanılabilen ürünlerdir. Buzdolabı, kıyafetler... Dayanıklı ürünler kişisel satış ve hizmet, yüksek kar marjı ve satıcı garantisi gerektirirler.*

c. *Hizmetler: Satış için gerekli aktiviteleri, yararları ve memnuniyetlerdir. Hizmetler görünemez, bölünemez, değişken ve kolay bozulabilir ürünlerdir. Sonuç olarak daha çok kalite kontrol, tedarikçi güvencesi ve adapte edilebilirliği gerektirirler.*

En yaygın olan sınıflandırma saatin alma ya da kullanım amacına göre yapılan sınıflandırmadır.( Mucuk, 2000:131) Buna göre ürünler ikiye ayrılmıştır:

### **Şekil 3.2. Ürünlerin Sınıflandırılması**

#### **TÜKETİM ÜRÜNLERİ**

1. Kolayda Ürünler
  - 1.1. staples Ürünler
  - 1.2. Impulse Ürünler
  - 1.3. Acil Ürünler
2. Beğenmeli Ürünler
  - 2.1. Homojen Ürünler
  - 2.2. Heterojen Ürünler
3. Özellikli Ürünler
4. Aranmayan Ürünler
  - 4.1. Yeni Aranmayan Ürünler
  - 4.2. Düzenli Aranmayan Ürünler

#### **ENDÜSTRİYEL ÜRÜNLER**

1. Hammadde
  - 1.1. Tarım Ürünleri
  - 1.2. Doğal Ürünler
2. Tesisler
3. Aksesuarlar
4. İşletme Malzemeleri
  - 4.1. Bakım
  - 4.2. Onarım
  - 4.3. İşletme Ekipmanları
5. İşlenmiş Maddeler ve Parçalar
6. Profesyonel Bakım

Kaynak : Mucuk (2000:131)

**3.5.1. Tüketim Ürünleri:** Tüketim ürünleri başka bir işleme tabi tutulmaksızın kullanılacak şekilde tüketiciye ulaşan ve tüketicilerin kişisel ihtiyaçlarını karşılayan mallardır. Kendi içinde üç gruba ayrılır:

3.3.1.1.Kolayda Ürünler: Alıcıların genellikle fazla bir karşılaştırma yapmadan, az satın alma çabası harcayarak, sık sık ve hemen satın aldıkları mallardır.( Tek, 1999:344) sigara, sabun, gazete...

Kolayda ürünleri 3'e ayırmak mümkündür: Staples ürünler, impulse ürünler, acil ürünler

*Staples ürünler*, tüketicinin düzenli olarak aldığı ürünlerdir. *Impulse* ürünler ise tüketicilerin planlama ve araştırma yapmadan satın aldıkları ürünlerdir. Bu ürünler tüketici tarafından aranmadığından çok yerde bulunur olmalıdır.

*Acil ürünler* ise çok acil bir ihtiyaç doğduğunda ve aniden satın alma kararı verilen ürünlerdir. Yağmurlu bir havada alınan şemsiye gibi... Acil ürünlere ihtiyaç anlık olarak belirdiğinden satış kaybetmemek için pek çok satış noktasında bulundurulmaları gerekir. ( Kotler, 1988:449)

3.3.1.2.Beğenmeli ürünler: Bu ürünler tüketicilerin almak için zaman harcadıkları ve rakip markalarla karşılaştırma yaparak satın aldıkları ürünlerdir. Bu ürünleri iki bölüme ayırmak mümkündür:

*Homojen ürünler*: Müşterilerin temel olarak özelliklerini aynı gördükleri ve satın alma aşamasında düşük fiyata önem verdikleri ürünlerdir. Buzdolabı, bulaşık makinesi gibi...

*Heterojen ürünler*: Müşterilerin özelliklerini farklı gördükleri ve satın alma aşamasında kalite ve uygunluğa önem verdikleri ürün gruplarıdır. Mobilya, kamera gibi. Bu ürünlerde stil ve kalite, fiyattan daha önemlidir. ( McCarthy ve Perrault, 1990:261)

Beğenmeli malların pazarlamasında şunlara dikkat edilmelidir:

- Üretici ve aracı firmalar, dağıtım ve satış çabasına girmelidir. Çok sayıda perakendeci aracı gerekmez. Karşılaştırma yapılmasına olanak sağlamak için rakip malların yakınındaki satış noktalarında ürünler satışa sunulmaya çalışılmalıdır.

- Üreticiler perakendecilerle yakın ilişkide bulunurlar. Perakendeciler genellikle yüksek miktarlarda ürün aldıklarından toptancılara fazla gerek kalmaz. Alıcılar için üreticiden çok satıcının ismi önemli olduğundan, perakendecinin reklam, sergileme gibi araçları çok iyi kullanması gerekir. ( Cemalciler, 1998:85)

3.3.1.3.Özellikli Ürünler: Belirli bir tüketici grubunun özel istek ve ihtiyaçlarına hitap eden, onların ısrarla aradıkları ve fiyatı

yüksek tüketim ürünleridir.( Mucuk: 2000, 133) Tüketicilerin tam olarak ne istediklerini bildikleri ürünlerdir. Markayı seçmişlerdir ve değişiklik kabul etmezler. Satın alma aşamasında alternatifleri değerlendirmeye ihtiyaç duymazlar. Potansiyel alıcılar, satın alma kararında önce ürün hakkında detaylı bilgi edinmişlerdir. Markanın önemi çok yüksektir. Bu sebeple reklam bu ürünler açısından çok önemlidir.( Zikmund ve Amico, 1996:138 )

3.3.1.4. Aranmayan Ürünler: Tüketicinin istemediği ya da satın alabileceğini bilmediği ürünlerdir. Tüketiciler bu ürünleri aramazlar. Mezar taşı, hayat sigortası gibi...

Bu ürünler de iki gruba ayrılır.

Yeni aranmayan ürünler, tüketicilere yeni fikirler sunan ve tüketicilerin henüz haberdar olmadıkları ürünlerdir. Düzenli aranmayan ürünler ise aranmayan ama bir şekilde aranır duruma gelen ürünlerdir. Mezar taşı gibi... ( McCarthy ve Perrault, 1990:263)

Aranmayan ürünler için etkili ve yoğun reklam ve kişisel satış çabaları gereklidir. Pazarlamacının amacı aranmayan malları aranır duruma getirmektir. ( Cemalcılar, 1998:87)

**3.3.2.** Endüstriyel Ürünler: Endüstriyel ürünler, diğer ürünleri üretmek ya da firmaların faaliyetlerini devam ettirmek amacıyla satın aldıkları ürünlerdir. Bunların fonksiyonel özellikleri çok önemlidir. ( Hatipoğlu, 1993:73) Endüstriyel ürünler, 6 gruba ayrılmaktadır. Bu kategoriler ürün odaklı olmaktan çok alıcı odaklıdır.( Zikmund ve Amico, 1996:138 )

3.3.2.1.*Hammaddeler:* Hammaddeler, doğal durumlarına çok yakın olan işlenmemiş ürünlerdir. ( Zikmund ve Amico, 1996:138 ) Başka bir ürünün üretiminde kullanılırlar.

Başlıca ikiye ayrılırlar: maden, orman ve su ürünleri gibi *doğal hammaddeler* ve buğday, mısır gibi *tarım ürünleri*... Doğal hammaddelerin arzı sınırlıdır ve genellikle birkaç büyük üretici bu ürünlerle ilgilenir. Yüklerinin ağır olması sebebiyle taşıma sorunu olur ve bu da kısa dağıtım kanalını gerekli kılar. Çok az marka bulunduğundan ve mal farklılaşması söz konusu olmadığından reklam ve satış çabalarına girilmez. Rekabet fiyat ve aynı kalitede ürünün teslim süresi ve miktarı etrafında yaşanır. Tarım ürünlerinin üretildiği işletmeler ise pazarlara uzak olduğundan ve bu ürünlerin çabuk bozulması ve uzun aralıklı üretim süreleri sebebiyle depolama ve taşıma çok önemlidir. Üreticilerin küçük ve az sayıda olmaları uzun pazarlama kanalını gerektirir. Markalama önemsizdir. ( Cemalcılar, 1998:88)

3.3.2.2.Tesisler: Binalar, araziler ve büyük ekipmanlar gibi çok büyük sermaye kalemleridir. Karar verme aşaması uzun süren ve belirli bir zaman dilimi içinde çok sık alınmayan ürünlerdir. (McCarthy ve Perrault, 1990:265)

Büyük sermaye gerektiren ürünler olduğundan pazarlanmasında büyük çaba gerektirir. Kişisel satış büyük öneme sahiptir.

3.3.2.3.Aksesuarlar: Aksesuarlar işletmenin isleyişine katkısı olan ürünlerdir. Forklift, fotokopi makinesi gibi. Bitmiş ürünün içinde bulunmazlar. ( Zikmund ve Amico, 1996:138)

3.3.2.4.İşletme malzemeleri: Bitmiş ürünlerin içinde yer almayan ancak üretimi kolaylaştıran ürünlerdir. Üç ayrı gruba ayrılabilir: bakım, onarım ve işletme ekipmanları. Bakım ürünleri olarak boya, süpürge ve fırça sayılabilir. Onarım ürünleri arasında filtreler, vites kutuları... Yer alır. İşletme ekipmanları ise makine yağları, ataç ve daktilo. ( McCarthy ve Perrault, 1990:265)

3.3.2.5.İslenmiş Maddeler ve parçalar: Bu ürünler işlem zincirinde hammaddelerin bir üst adımını oluştururlar. Bu ürünler ya montaja hazırdır ya da çok az işleme gerektirirler. Son ürünün bir parçası olurlar. Elektrik motoru, elektrik rezistörü gibi...(Zikmund ve Amico, 1996:138)

**3.3.3. Profesyonel Hizmetler:** Bir firmanın işletmesini destekleyen özel hizmetlerdir. Mühendislik ve yönetim hizmetleri gibi. Yöneticiler bu hizmetleri kendi içlerinde yaptırmak ya da dışarıdan bir firmaya yaptırmak arasında karşılaştırma yaparak karar verirler. Özel yetenek gerektiren durumlarda dışarıdan bir kaynak kullanmak en iyi çözüm olabilir. ( McCarthy ve Perrault, 1990:271)

### **3.4. Ürün Hattı**

Pazarlama perspektifi ile ürün hattı birbiri ile ilişkili ürünlerin oluşturduğu gruptur. Ürün karması ise işletmenin sunduğu tüm ürün hatlarını ve ürünleri belirtir. ( Zikmund ve Amico, 1996:138) Aynı ürün hattında bulunan ürün birimleri benzer pazarlama stratejileri ile pazara sunulur. Bu da yöneticiler açısından stratejilerin belirlenmesinde kolaylık sağlar. ( McCarthy ve Perrault, 1990:222)

Her işletmenin ürün karmasının eni ve boyu vardır. Ürün karmasının eni, ürün hattının sayısını, boyu ise toplam ürünlerinin sayısını gösterir. Ürün karmasının bir diğer boyutu da 'Uyum'dur. Bu boyut, ürün hatlarının üretimde, dağıtımda ve kullanımda ne ölçüde birbirine bağlı olduğunu gösterir. Örneğin ürün hatları tüketim

mallarında oluşuyorsa ve aynı dağıtım kanalı ile dağıtılıyorsa uyumludur ancak ürün hatları satın alanlara farklı faydalar sağlıyorsa uyumsuzdur. ( Cemalciler, 1998:88 )

### **3.4.1. Ürün Karması ile İlgili Kararlar**

Ürün karmasının 3 boyutu pazarlama yöneticilerinin önemli karar alanlarını oluşturur. İşletmeler pazarda tutunabilmek için etkili ürün karması oluşturmalı, gerektiğinde ürün karmasında değişiklikler yapmalıdır. ( Cemalciler, 1998:88 )

İşletmeler çeşitli nedenlerle ürün karmasında değişiklik yapmak ve ürün çeşitlerini değiştirme gereğini duyarlar. Bu değişikliklerde genellikle çevresel faktörler etkili olurken, değişikliği gerektiren en önemli sebepler:

Talepteki değişimler. Rekabet  
Üretim olanakları ve hacmi.  
Pazarlama yetenek ve kapasitesi  
Finansal durum olarak sayılabilir. ( Mucuk, 2000:136)

Ürün karmasının iyileştirilmesinde başlıca üç yol vardır: ( Cemalciler, 1998:88 ).

Var olan üründe değişiklik.  
Mali mal karmasından çıkarmak.  
Yeni mal geliştirmek

### **3.5. Ürün Hayat Seyri**

Ürünlerde insanlar gibidir. Doğarlar, yaşarlar ve ölürlür. Ürün hayat eğrisi, başlangıçtan bitime kadarki yeni ürün düşüncesini ifade eder. ( McCarthy ve Perrault, 1990:288)

Ürün hayat eğrisi modeli, bir mamulün satış gelirlerini, zaman unsuru ile temsil edilen değişkenlerin bağımlı değişkeni olarak almaya ve belirli karakteristik nitelikleri olan bölümlere ayırmaya dayanmaktadır. ( Mucuk, 2000 : 149)

Ürün hayat eğrisinin 4 konuyu ortaya koyduğunu söyleyebiliriz: ( Kotler, 1988:349)

Ürünler sınırlı ömre sahiptir.

Ürün satışları ayrı bölümlerden geçer ve her bölüm satıcı için farklı zorluklar taşır.

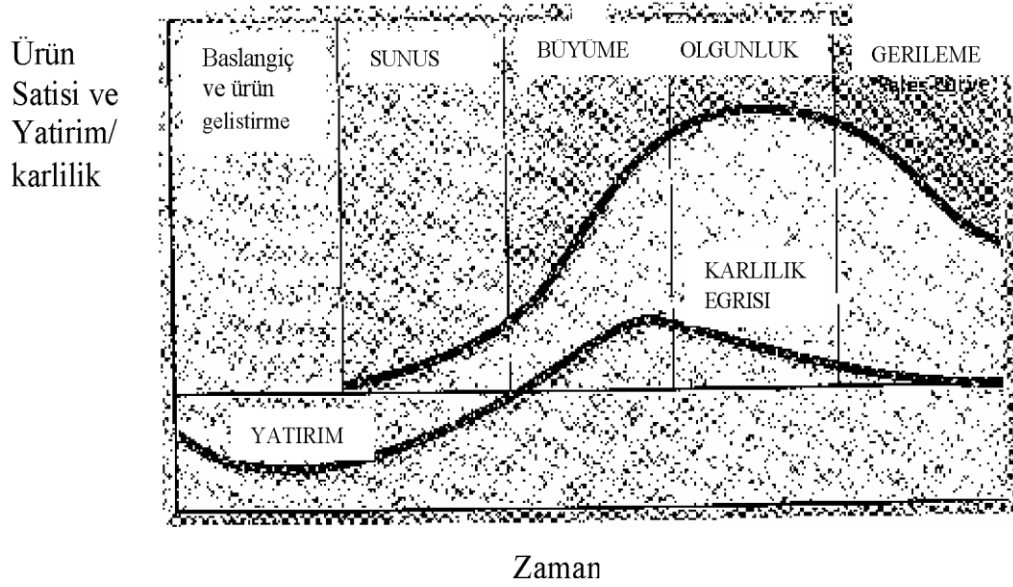
Ürün karlılığı ürün hayat eğrisinin farklı bölümlerinde artar ve azalır.

Ürünler hayat eğrisinin farklı bölümlerinde farklı pazarlama, finansman, üretim, satın alma ve kişisel satış stratejileri gerektirir.

Genel olarak bir ürün hayatına ilk satış ile başlar, satışlarda belli bir yükselme görülür ve arkasından satış hacminde düşüş başlar ve karlılık verimsiz hale geldiğinde ürünün hayatı sona erer. Bu genel tanım üründen ürüne değişiklik

gösterebilir. Örneğin tuz yüzyıllardan beri kullanılmaktadır. Ürünün hayati ister kısa ister uzun olsun, ürünün hayati satış hacmi şekli ile resmedilir. Ürün hayat eğrisi planlama aracı olarak çok önemli pratik kullanımına sahiptir. Pek çok başarılı pazarlama firması uzun ve kısa vadeli planlarını stratejilerini bu kavram üzerinde hazırlamaktadır. ( Zikmund ve Amico, 1996:166)

**Sekil 3.3. Ürün Yasam Eğrisi**



**Kaynak :** Zikmund ve Amico (1996:166)

Ürün hayat eğrisinin çeşitli sayılara bölünmüş olduğu ayrımlar var olmakla birlikte en yaygın olarak dört bölümde incelenmektedir:

- Sunuş (tanıtma)
- Büyüme(gelişme)
- Olgunluk
- Gerileme (düşüş)

Bu dönemlerin nerede başlayıp nerede bittiğinin saptanması bir bakıma sübjektiftir. Aynı zamana bazı ürünlerin bu aşamalardan birini atlaması da söz konusudur. Yani bu eğri üründen ürüne farklılık gösterebilir. ( Mucuk, 2000 : 143)

**3.5.1. Sunuş (tanıtma) Aşaması:** Sunuş aşaması yeni bir düşüncenin pazarla tanışması aşamasıdır. Tüketiciler bu üründen genelde haberdar olmadıklarından ürüne talep göstermezler ve bu sebeple

satışlar çok düşüktür. Müşterilere ürünün avantajlarını ve kullanımını anlatmak için bilgi verici tutundurma faaliyetlerine önem verilir. Pek çok firma bu dönemde kaybeder çünkü ürünün tutundurma ve dağıtım faaliyetleri için çok fazla harcama yapılmaktadır.( McCarthy ve Perrault, 1990:289 )

Ayrıca bu aşamada ürünün benzeri olmadığından doğrudan rekabet yoktur ancak yeni mal pazarda tutunursa doğrudan rakipler çıkabilir ancak sayıları azdır. Malin nitelikleri sık sık değişebilir, malin kusurları ve eksiklikleri giderilmeye çalışılır. Tutundurma maliyetleri olduğu gibi üretim maliyetleri de yüksektir çünkü ürüne olan talep kestirilemediğinden küçük ölçekli üretim türü benimsenir. Maliyetlerin yüksek olması ürünün satış fiyatını da etkiler ve bu aşamada malin satış fiyatı yüksek olur. ( Cemalciler, 1998:103)

**3.5.2.** Büyüme Aşaması: Ürünlerin tüketiciler tarafından benimsenmeye başladığı bu dönemin başlıca özelliği satışların hızla yükselmesidir. Kar olanakları artmıştır ve ürüne yeni özellikler eklenir. Reklam ve tutundurma faaliyetleri bilgi verme değil, marka imaj ini yaratmaya yönelik olmuştur. Rakip firmalar pazarda çoğalır ve bu durum yenilikçi firmaların stratejilerine sınırlama getirir. ( Mucuk, 2000 : 146)

**3.5.3.** Olgunluk Aşaması: Pazar doyuma ulaştınca ürün olgunluk aşamasına girer ve uzun süre orda kalır. Satışlar ailelerin sayısındaki ya da nüfustaki artışa bağlıdır. ( Tek, 1999 : 421) Pek çok saldırgan rakip için pazara girmiştir ve karlar düşmeye baslar. Tutundurma maliyetleri çok yüksektir ve firmalar pazar payı kapmak için fiyat indirimleri yaparlar. Fiyat en önemli etken olur. Diğerlerine göre daha az yetkin olan firmalar bu baskıya dayanamaz ve pazardan çekilmek zorunda kalır. (McCarthy,Perrault, 1990:289)

Bu aşamada mala bağlı olan bakım ve onarım gibi hizmetlerin önemi artar. Ayrıca ürün karmasının boyu büyütülerek her pazar bölümüne girilmeye çalışılır. Reklam ve araçlara yönelik tutundurma çabaları önem kazanır. ( Cemalciler, 1998:104) Olgunluk dönemi kendi içinde 3 kısma ayrılabilir : ( Mucuk, 2000:147)

**Büyüme olgunluğu:** Pazarda ürünü almaya yeni başlayan tüketiciler sebebiyle satışlardaki artış hızını kaybetmekle birlikte devam eder.

**Durgun olgunluk:** Satışların sabit düzeyde kaldığı yeni alıcıların çıkmadığı, sadık müşterilerin alım yaptığı asamadır.

Gerileyen olgunluk: Tüketicilerin başka ürünlere veya ikame ürünlere yönelmesiyle başlayan satışların gerilediği ancak hala yüksek olduğu asamadır.

Bu dönemde ürün sorumluları pazarlama karması bileşenleri üzerinde birtakım değişiklikler yapmaya çalışırlar. Bu değişiklikler pazarda değişiklik, üründe değişiklik, diğer pazarlama bileşenlerinde değişiklik gibidir. ( Tek, 2003:421)

**3.5.4. Gerileme ( Düşüş aşaması) :** Bu asama satışların ve karlılığın düştüğü aşamadır. Pazarlama yöneticileri ürünün gerileme aşamasına girdiğini fark etmelerinden dolayı pazardaki firmaların sayısı azalmıştır. Hatta bu aşamada ayakta kalmayı başarabilen firmalar kar bile elde edebilirler çünkü pazarda ürünün pek tedarikçisi kalmamıştır. ( Zikmund ve Amico, 1996:168)

Satışlardaki azalmaya paralel olarak üretim hızı düşer, dağıtım kanalı daralır, maliyetler artar ancak fiyat düşer. Bu aşamada birçok firma ürününü pazardan çekmek zorunda kalır. Ürünün pazardan çekilmesi birkaç kıstasa bakılarak yapılır. Bu kıstaslar satışlardaki düşmelerin süresi, pazar payı trendi, kar imajı ve yatırımların geri dönüş oranıdır. ( Tek, 2000:148)

Pazarlama yöneticilerinin düşüş aşamasında ürünü pazardan çekmek dışında izleyebilecekleri 2 yol daha vardır. Bunlar ürünün pazarlama dağıtım kanallarının ve tutundurma faaliyetlerinin azaltılması yoluyla maliyetlerin düşürülmesi ya da ürünün tekrar canlandırmaktır. ( Evans ve Berman, 1990:282)

## **3.6. Yeni Ürün Geliştirme Süreci**

### **3.6.1. Yenilik ve Yeni Ürün Kavram**

İşletmeler değişik ürünlerle pazardaki kitlesini korumak zorundadır. Değişiklik yapmayan işletmeler pazarda tutunamazlar. İşletmeler tüketicilere göre çeşitli değişiklik yapma yoluna gidebilirler. Bazı etkenlerden dolayı işletme pazara yeni ürünler sürüp eskilerinin niteliklerini değiştirmek zorunda kalabilir. Bir ürünün karlı olmasını etkileyecek en önemli neden tüketicinin önem ve tercihleridir. (Hatipoğlu, 1993:89) Bu durumda karşımıza yenilik ve yeni ürün kavramları çıkmaktadır.

Yenilik, pazardaki değişimlere uyum sağlamak amacıyla ürün ve hizmetlerde değişim meydana gelmesidir.

Yeni ürün ise firma için herhangi bir yenilik taşıyan üründür. (McCarthy ve Perrault, 1990:289) Bir ürün birkaç şekilde yeni haline gelebilir : (Wilmshurst, 1988: 49)



Tamamen yeni bir fikir ürün haline gelebilir. Bu gerçek anlamda bir icat olur.

Mevcut ürün üzerinde değişiklikler yapıp yeni bir ürün yaratılabilir.

Pazara başka firmalar tarafından sunulmuş ürünlerden adapte edilebilir.

Booz, Allen ve Hamilton tarafından yeni ürünler, firma ve pazara yeniliği açısından da 6 temel bölüme ayrılmıştır: ( Powers, 1991:199)

**Dünya için yeni:** Bu ürünler hem pazar için, hem de firma için yeni bir üründür. Bu ürünler yüksek satış potansiyeline sahip olmanın yansıra yüksek de risk taşırlar.

**Yeni ürün hattı:** Firmanın hâlihazırda bulunduğu pazara yeni bir ürün hattı eklemesidir. Bu strateji daha az risk taşır çünkü pazar firma tarafından bilinen bir pazardır.

**Mevcut ürün hattına ekleme:** Firmanın bulunan ürün hattına genişleme anlamına gelmektedir. Fazla risk taşımamakla birlikte satışları yükseltme konusunda çok fazla potansiyele sahip değildirler.

**Mevcut ürün hattında yenilenme ya da geliştirme:** Firma için küçük değişiklikler taşıdığından bir önceki adıma benzer. Bu adım aynı pazar işlerini doldurmak için ürün hattında yapılacak geliştirmelerdir.

**Yeniden konumlandırma:** Bulunan ürünlerin yeni pazarlara ya da yeni segmentlere sunulması anlamına gelir. Bu da yeni ürün hattı gibi yüksek risk taşır.

**Maliyet kesintisi:** Maliyet kesintisi da yeni ürün, eski ürünle aynı pazara aynı fonksiyonlarla sunulur. Tek farkı pazara daha düşük maliyetle girilmesidir.

Bu strateji genellikle mevcut pazara yeni girecek firmalar tarafından kullanılır.

Yeni ürünlerin taşınması gereken kıstasları şu şekilde sıralayabiliriz : ( Wilmshurst, 1988:51)

Yeni ürün, uygun ve gerçekçi bir talebi karşılamalıdır.

Yeni ürün, firmanın Pazar deneyimi ve kaynakları ile uyumlu olmalıdır.

Yeni ürün, firmanın mevcut ürünleri ile uyumlu olmalıdır.

Yeni ürünün pazara sunulması için gerekli finansal altyapı dikkatlice düşünülmeli ve gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.

Yeni ürün geliştirme için uygun yönetim zamanı ayrılmalıdır.

### 3.7. Yeni Ürün Geliştirme Sebepleri ve Önemi

Her ne kadar yeni bir ürünü geliştirmek ve pazara sunmak işletmeler açısından zor ve maliyeti yüksek bir durum olsa da işletmeler sürekli olarak yenilik yapmak zorundadırlar.

Yeni ürün geliştirmenin bir sebebi karlılığı arttırmaktır. Bir ürünün karlılığının sonsuza kadar yüksek kalmayacağı bir gerçektir. Ürün hayat eğrisinden de anlaşılacağı gibi ürünlerin ömrü sınırlıdır. Hatta satış hacimleri arttığı halde karlılık satış hacmi kadar yüksek olmayabilir. ( Wilmshurst, 1988: 49) A.Booz, Allen ve Hamilton tarafından yapılan bir araştırma 700 firmanın gelecek 5 yıl içindeki karlarının %31 'ini yeni ürünlerden beklediğini ortaya koymuştur. ( Kotler, 1988:405)

Ürün geliştirmenin bir diğer nedeni tüketici ihtiyaçlarının tatmin edilmesidir. Çok büyük bir hızla gelişen ve değişen dünyamızda tüketicilerin beklenti ve ihtiyaçları da aynı ölçüde değişim göstermektedir. Ayakta kalmak ve varlığını sürdürmek isteyen firmalar da bu değişime aynı hızda cevap vermek zorundadır. Diğer taraftan teknolojik gelişmeler, gelişmiş ülkelerde pazarların doyması, artan haberleşme olanakları ve geri kalmış ülkelerde de halkın hızla gelişmiş ülkelerin yaşam düzeyine ve tüketici alışkanlıklarına yönelmeleri yeniliklere olan ilgi ve gereksinimi artırmaktadır. Ayrıca tüketici gelirlerindeki artış, mevcut ürünler yerine daha iyi, kaliteli olanların talep edilmesi de yeniliği özendirir ve zorlayan etkenler arasındadır.( Mucuk, 2000:139)

Yeni ürün geliştirme pazarı da genişletir ve böylece sektördeki büyümeyi özendirir ve ürün farklılaştırmasını artırabilir. Aynı zamanda ürün yenilikleri yeni gereksinimlere karşılık verilmesini sağlayarak sektörün ikame ürünler karşısındaki konumunu iyileştirebilir ve az bulunur veya yüksek maliyetli tamamlayıcı ürünlere olan gereksinimi azaltabilir. (Porter, 2003:210)

Yeni ürün geliştirme süreci işletmelerde her zaman önemli bir olgu olarak kabul edilmekte ancak geçmişten günümüze işletmelerin bu sürece odaklanmalarında farklılıklar gözlenmektedir. Talebin arzdan fazla olduğu bir dönem olan 1950-1960'li yıllarda maliyet unsuru olarak algılanan ve stratejik hedeflerle ilişkilendirilmeyen ürün geliştirmede itici güç teknolojik gelişmedir. 1960 ortasından 1970 başlarına olan dönemde, arz talep dengesi sağlanıyor, rekabet ortaya çıkıyor ve pazarın yönlendirdiği, proje yönetim tekniklerinin uygulanmaya başlandığı ürün geliştirme faaliyetlerine başlanıyor. 1980 ortasına kadar gelineen dönemde ise enflasyonun ortaya çıkması ve talebin sabitlenmesi ile maliyet kontrolü ve indirimi önceliği alıyor ve işletme stratejileri doğrultusunda rasyonel ürün geliştirme çalışmaları gerçekleştiriliyor. 1990 ortasına kadar olan dönemde ise hızlı ürün geliştirme önem kazanıyor, müşterilerden öğrenme ve es zamanlı takım çalışmaları uygulanıyor. Günümüze kadar olan yeni dönemde ise sistem uyumunu temel alan müşterilerin, tedarikçilerin, işletme çalışanlarının vb. aktörlerin is birliğine dayanan bir yapı karşımıza çıkıyor. ( Büyüközkan ve Dereli ve Baykasoglu, 2004:1)

### 3.7.1. Yeni Ürün Geliştirmede Basari ve Başarısızlık Sebepleri

Yeni bir ürün geliştirme her zaman başarılı sonuçlar vermeyebilir. Yeni ürün geliştirme firmalar için gerekli olduğu kadar risk taşıyan bir çalışmadır. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki yeni ürünlerin başarısızlık oranı %26 ile %81'dir. (Powers, 1991:195)

Yeni ürün başarısızlığı göreceli bir kavramdır ve iki şekilde tanımlanabilir. Birincisi kesin ürün başarısızlığıdır ki bu işletmenin yeni üründen hiç kar edememesi ve yatırım masraflarını bile karşılayamaması anlamına gelir. İkincisi ise bağıl ürün başarısızlığıdır. Bu durumda işletme kar etmiştir ancak hedeflediği kar düzeyine ulaşamamıştır. ( Evans,Berman. 1990:295)

Yeni ürün basari faktörlerini su şekilde sıralamak mümkündür : ( Thomas, 1991:196, Wilmshurst, 1988: 52, Zikmund ve Amico, 1996:168)

Tüketici ihtiyaçlarının ve isteklerinin çok iyi bir şekilde belirlenmesi ve bu ihtiyaçların rakiplerden çok daha mükemmel bir şekilde karşılanması

Rakiplerin sahip olduğu düzeyden çok daha yüksek kalite, güvenilirlik ve dayanıklılık sunmak

Pazar testlerinin gerçekçi bir şekilde yapılması

Satış ve dağıtım çabalarının hedef müşteriye yönlendirilmesi

Tüketicilerin fiyat duyarlılığının saptanması

Tüketicilerin satın alma alışkanlıklarının iyi saptanması

Ürünün pazara sunulmasında zamanlamanın doğru planlanması

Tutundurma ve tanıtım faaliyetlerinin dikkatli bir şekilde planlanması

Ürün tasarımında hata yapılmaması

Firmanın yeni ürüne inanması ve bölümler arasında ortak çalışma ortamının sağlanması

Yeni ürünün firmanın imajı ve hedefleri ile uyum sağlaması

Ürünün doğru konumlandırılması

Ürünün rakipler tarafından zor taklit edilir olması

Maliyetlerin doğru saptanması ve gerekli bütçenin ayrılması

Çevre koşullarının iyi değerlendirilmesi

### 3.7.2. Yeni Ürün Geliştirmede Organizasyon

Yeni ürün geliştirme basari faktörleri arasında da sayıldığı gibi, ürünün basarisi açısından firma içi organizasyonun büyük önemi vardır. Bu sürece katılan bölümler arasında uyumun sağlanması ve ortak çalışma ortamının sağlanması gerekmektedir. Firmalarda farklı ürün geliştirme organizasyonları oluşturulmakla birlikte en yaygın olarak kullanılan 4 bölümdür:

**Ürün Komiteleri:** Ürün komiteleri, firmanın çeşitli departmanlarının yöneticilerinden oluşur ve her yönetici programı kendi departmanına iletmekle ve karar mekanizmasını yönetmekle sorumludur. ( Thomas, 1991:214 )

**Ürün Departmanları: Genelde** büyük firmalar olmak üzere bünyelerinde bağımsız olarak organize edilmiş ürün departmanları bulundurur. Bu departmanlar ürün geliştirme sürecinin tamamının sorumludur. (Boone, Kurtz, 1989:301)

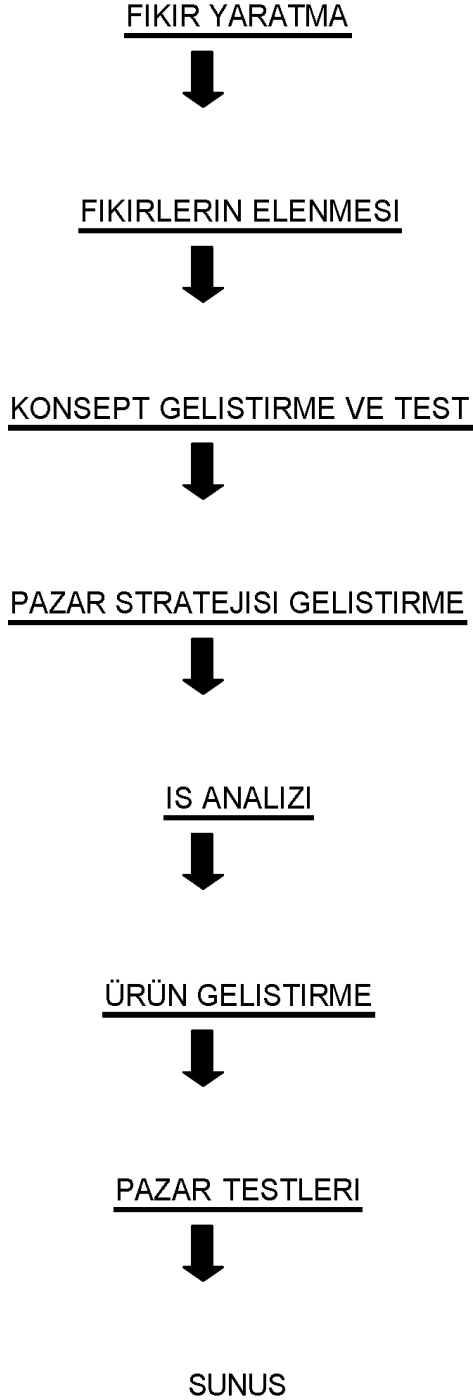
**Ürün Yöneticileri: Ürün** yöneticileri belirli ürünlerin yönetiminden sorumludurlar. Ürün yöneticiliği yeni ürün çalışmalarını profesyonelleştirmektedir. Ancak yöneticileri sadece kendi sorumlu oldukları ürünler ile ilgili fikirler üretmeye yönelmektedir. (Kotler, 2000 : 333) Ürün yöneticileri, bölümler arası organizasyonu da sağlamalıdır. (Thomas, 1991:214)

**Ürün Geliştirme ve Kesif Takımları:** Bu yapı firmalarda sıkça kullanılan bir yapıdır. Bu takım firma içinde bağımsız olarak çalışır ve direkt olarak üst yönetime rapor sunar. Firmanın farklı departmanlarından seçilen kişiler yeni fikirler üretmek üzere bir araya getirilir. (Thomas, 1991:214) Takımdaki kişiler ayrı departmanlardan geldiğinden ve farklı altyapılara sahip olduklarından üst yönetim için risk de taşırlar. Çünkü bu kişilerin ayrılması durumunda yerlerinin doldurulması güçtür. (Kotler, 2000 : 333)

### 3.8. Yeni Ürün Geliştirme Süreci

Ürün geliştirme süreci genel olarak 8 asamadan oluşmaktadır.

Şekil 3. 4. Yeni Ürün Geliştirme Süreci



**Kaynak :** Kotler (1988:412)

### 3.9. Yeni Ürünün Pazara Sunulmasında Markanın Etkisi

#### 3.9.1. Yeni Ürünün Pazara Sunulmasında Alınacak Pazarlama Kararları

##### 3.9.1.1. Ürün Kararları

İşletmenin genel pazarlama stratejilerine baktığımızda, bir bütün olarak yeni ürün geliştirme süreci, pazarlama karmasında ürünle ilgili en önemli stratejilerden biridir ve yeni ürün geliştirme ile ilgili önemli noktaların çoğu bu stratejinin geliştirilmesini sağlayan unsurlardır. (Karsu, 2002:81 )

Ürün konusu hakkında alınacak kararlar ürünün konumlandırılması ile ilgilidir. Cooper konumlandırmayı ürünün potansiyel müşteriler tarafından nasıl algılanacağı olarak tanımlamıştır ve bu algılama rakip ürünlerin sundukları ile de ilişkilidir. Konumlandırma bir ürün ile ilgili ne yaptığınız değildir, potansiyel müşterilerin zihninde ne yaptığınızdır. ( Hart,Tzokas, 2000:1 )

Markalama, ürün hattının uzunluğu, ürün çeşitliliği kararları, yeni ürün konumlandırmasını destekleyen kararlar olarak görülebilir. (Hart,Tzokas, 2000:1) Markalama kararları ilerleyen bölümlerde ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

Başarılı bir yeni ürün stratejisini oluşturan en önemli faktörlerden biri de ürünün sağladığı avantajlardır. Ürün avantajı Cooper tarafından daha önce mevcut olmayan yararların sağlanması, tüketici ihtiyaçlarının daha iyi karşılanması ve tüketici sorunlarının daha iyi çözümlenmesini sağlayacak genişlemelerin üründe yer alması olarak tanımlanmıştır. Ürün avantajı, yeni hizmet ve ürünlerin geliştirilmesi aşamasında başarı ve başarısızlık arasındaki en önemli anahtar fark olarak görülmektedir. (Hart, Tzokas, 2000:1)

Yeni ürünlerde versiyonların, modellerin veya çeşitlerin sayısı yeni ürün geliştirme sürecinin stratejik doğasına bağlı olmaktadır ve dolayısıyla yeni ürün geliştirme, firmanın mevcut ürün hattına bir ekleme veya tamamen yeni bir ürün hattı yaratma işlemidir. ( Karsu, 2002:81)

##### 3.9.1.2. Fiyatlandırma Kararları

Tanınmayan bir ürünün pazara sunuş aşamasındaki fiyatı, ürünün çekiciliğini sağlayan en önemli bileşenlerinden biridir. Fiyatlandırma rakipler arasındaki pozisyonun belirlenmesinde önemli bir etken ve müşteriler açısından da bakıldığında ürünün kalitesinin bir göstergesi olarak görülmektedir. ( Hart,Tzokas, 2000:2)

Bir işletme için ürünün pazarda başkaları tarafından bulundurulmayan ürünler için fiyatının belirlenmesinin en kolay olduğu zaman, pazara ilk sunulduğu zamandır. Çünkü mevcut ürünlerin yeniden fiyatlandırılmasında, ürünün eski fiyatından rakip ürünlerin fiyatlarına kadar birçok referans noktası varken, yeni ürünler için bu referanslar henüz mevcut değildir. Yeni ürünün fiyatı firmanın pazardaki rekabet pozisyonunu belirlemekte, müşteriler için ise ürünün sağladığı avantajın ölçüsü olmaktadır. ( Karsu, 2002:85 )

İşletmeler için başkaları tarafından üretilen pazarda mevcut, kendisi için yeni bulunan ürünün fiyatlandırması oldukça zordur. Pazara yeni sunulan bir ürünün fiyatlandırılmasında rakiplerin, tüketicinin, pazarın ve diğer dış etkenlerin dikkate alınarak fiyatlandırılma yapılması gerekmektedir. İşletme öncelikli olarak kendine has bir strateji geliştirmelidir. Çünkü üretilen ürünün taklit edilme olasılığı çok yüksektir. Yeni ürünler için temel 2 stratejiden söz etmek mümkündür: (Yıldırım, 2002:319)

**Pazarın Kaymağını Alma:** Bu stratejinin yolu, ilk önce yüksek fiyat sunarak en yüksek derecede verim sağlamaktır. Bunun uygulanması için ürünün yeni ve diğerlerinden farklı olması gerekmektedir. Ancak bu durumda tüketici yüksek fiyat verebilir. İşletmenin bu politikayı uygulamasında işletmenin mali durumu, yeni mamulün pazara sunulması nedeniyle masrafların çok olması önemli rol oynamaktadır. Pazarın kaymağını almada belli koşullar vardır:

Talebi elastik olmayan yeterli sayıda tüketici bulmak  
Birim, üretim ve dağıtım maliyetlerinin yüksek olmaması  
Yüksek fiyat nedeniyle hemen rakiplerin ortaya çıkmaması  
Yüksek fiyatın üstün kalite imajı vermesi

**Pazarın Derinliğine Girme:** Pazarın derinliğine inmede fiyat önce düşük tutulur. Böylece yoğun alıcı kitlesine sahip olunarak yüksek pazar payına sahip olunur. Burada düşük fiyatlar rakiplerin hevesini kırar. Bu stratejinin uygulanması şu hallerde olur:

Pazar fiyata karşı duyarlıdır. Düşük fiyat sayesinde pazarın genişlemesi sağlanacaktır.

Yüksek sabit maliyetler nedeniyle maliyetlerin düşürülebilmesi kitle üretimini zorunlu kılmaktadır.

Ürün kolayca taklit edilebilir. Böylece kısa sürede rakipler ortaya çıkabilir.

### 3.9.1.3. Tutundurma Kararları

Tutundurma kararları dediğimiz zaman işletmelerin bağlı bulunduğu hedef pazarlarının yeni ürünün farkına varması, onunla ilgilenmesi ve onu denemesi aşamasıdır.

Yeni ürünle ilgili hedef müşterilerle ilk iletişimin kurulması yeni ürünün anons edilmesiyle başlamaktadır. İlk bildirim potansiyel müşterilerle beraber rakipler tarafından da algılanması nedeniyle, rekabet ortamının yeni ürün için elverişli durumda tutulabilmesi açısından önemli ve dikkatle planlanıp yürütülmesi gerekmektedir. (Karsu, 2002:82)

Yeni ürünün pazara sunulmasında tutundurma büyük önem taşımaktadır. Yeni ürün hakkında daha az farkındalığın bulunduğu pazar bölümlerinde reklam ve tutundurma faaliyetleri için çekme stratejisi daha önem kazanmaktadır. ( Hart,Tzokas, 2000:1)

#### 3.9.1.4.Dağıtım Kararları

Dağıtım, ürünün tüketici tarafından erişilebilirliğini sağladığı ve satışları desteklediği için kritik bir aşamadır. Dağıtım kanalları, hedef müşteri kitlesinin satınalma davranışları göze alınarak ve maksimum erişilebilirliği sağlayacak şekilde seçilmelidir. Ayrıca dağıtım kanalının kalitesi ürünün tasarlanmış olan konumlandırmasını sağlamaya yardımcı olur ve dağıtıcıların müşteri hizmetlerini sağlamadaki rolü, konumlandırmanın can alıcı görünüşünü ortaya koyar. ( Hart ve Tzokas, 2000:2 )

Biggadike (1979) göstermiştir ki, satış sonrası hizmetlerin seviyesi, yeni ürünlerin yenilik seviyesi ile pozitif bir şekilde ilişkilidir. Lambkin (1988) de göstermiştir ki, daha yüksek pazar payına sahip lider işletmeler, çok daha iyi müşteri hizmetleri seviyesine sahiptir. Lambkin, müşteri hizmetleri ile dağıtımı doğrudan ilişkilendirmemiştir. ( Hart,Tzokas, 2000:3 )

Yeni ürünlerin kabul görmesi, kanal üyelerinin işbirliği olmadığı durumlarda çok daha zor olmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin dağıtım kanalında oluşabilecek olası sorunları analiz etmeleri önem taşımaktadır. Bu konuda yapılacak analizlerin odak noktası, ürünün pazarda kabul görmesi için kanal üyeleriyle yapılacak üst düzeyde işbirliğinin nasıl olması gerektiğidir. Bu işbirliğinin sağlanması için yapılması gerekenler genel olarak şunlardır: ( Karsu, 2002:88 )

- Kanal üyesini yeni ürün planlamasına dâhil etmek
- Kanal üyelerini yeni ürünün kabulüne teşvik etmek
- Yeni ürünleri seçilen kanal üyelerinin ürün çeşitliliğine katmak
- Kanal üyelerinin yeni ürün hakkında eğitilmesi
- Kanal üyelerini yeni ürünün sorunsuz olduğuna ikna etmek



### 3.10. Ürünün Pazara Sunulmasında Alınacak Marka Kararları

#### 3.10.1. Marka Kavramı

Marka dediğimiz zaman farklı farklı yorumlara rastlaşmakta temelde aynı anlamlar ortaya çıkmaktadır.

Marka kuramının gurusu olarak görülen David A.Aaker e göre marka; 'Ürünleri, ya da bir satıcı veya satıcı gruplarının hizmetlerini tanımlayan ve bu ürün ve hizmetleri rakiplerinden farklılaştıran (ayırmaç, trademark, paket tasarımı gibi) ayırt edici isim ve/veya semboldür. Marka bundan ötürü müşteriye ürünün kaynağını işaret eder ve hem müşteriye hem de üreticiyi belirleyici görünen ürünleri temin etmeye çalışan rakiplerinden korur.' şeklinde tanımlar. ( Aaker,1996: 56 )

Marka ürünün ya da hizmetin üreticisini ya da satıcısını tanıtan bir isim, terim, işaret, sembol, dizayn veya tüm bunların kombinasyonudur. (Kotler, 2001:301)

Amerika Pazarlama Derneği'nin tanımı, 'Bir satıcı veya satıcı grubunun ürün veya hizmetlerini tanımlamayı ve rakiplerinden ayırttırmayı amaçlayan bir isim, bir terim, işaret, sembol veya tasarımıdır' şeklindedir. David Ogly 'Bir marka, tüketicinin ürüne ilişkin düşüncesidir' demektedir. (Elitok, 2003:2 )

Genel olarak markayı açıklamak gerekirse markanın adı sözle söylediğimiz kısımdır. Markanın sembolüde gözle görülür ve markanın çağrışımını yapar. Akılda yer alan kısımdır. Markalar için semboller çok önemlidir. Görsel hafızaya hitap eder ve direk olarak duygusal bir bağ kurulmasını sağlar. Marka adı ve sembolüne örnek verecek olursak; Karaca marka adı ürünlerin üzerindeki karacalar ise sembol, başka bir örnek; Tomy Hilfiger marka, kırmızı mavi bayrak sembol.

Markalaşma zorlu bir süreçtir. Günümüzde bu süreç daha da zor bir hale gelmiştir. Çünkü artık tükettiğimiz her şey markalaşmış durumda. Mesela, Çay,Şeker, Tuz,Domates,Biber,Yumurta vs.

Markalama için akademisyenler arasında genel kabul gören bir tanım bulamasa da, esasta belirli sektör ve pazarlarda kar getireceği kesin olan servisler ve müşterilerin belirli ürünü seçmesini sağlayan elementler olarak tanımlanabilir. Uzun süredir, markaları fonksiyonel ya da fiziksel niteliklerinin ötesinde başka değerlere sahip oldukları tartışılmaktadır. ( Lury, 1998:23 )

Nilson'a göre marka stratejik bir is aracı ve markayı geliştirmeyi de stratejik bir is aktivitesidir. (Nilson, 1998:33 ) Nilsonun açıkladığı bu durum markanın önemini biraz daha öne getirmiştir, bu aktivitenin pazarlama bölümünün tek ayrıcalığı olmadığını vurgulamıştır.

Markanın pazarlama faaliyetleri ötesinde bir durumdur, organizasyon bir bütün olarak kucaklanması gereken bir felsefedir. (Kelz, Bloch, 1998:56 )

Marka bir ürünü sadece bir ürün olmaktan çıkartır ve ona bir can verir. Tüketici ile ürün arasında bir bağ kurar. Tüketiciler kendilerini o markayı almak için zorunlu hissederler.

Önemsiz fonksiyonel nitelikler ve kalitenin tutarlılığı, marka kimliğinin farklılaştırılması açısından yeterli değildir. ( Nilson, 1998:35 )

Gerçek bir marka olabilmek için, kendine özgü olmak, tüketiciler ile arasında duygusal ve işlevsel bir bağ kurmak, vermiş olduğu vaatleri yerine getirmek ve hizmeti söz verdiği gibi ulaştırmak söz konusu olmalıdır. Aksi taktirde marka gerçek bir marka olamaz. Markanın akıllarda yer edinmesi gerekir.

Gerçek markaların amacı, insanların yaşamına değer katmak olmalıdır. (Knapp, 2000:1)

### **3.10.2. Markanın Tüketicie ve Firmaya Sunduğu Yararlar**

Markalı bir ürünün markasız bir ürüne göre satılma oranı daha yüksektir. Tüketiciler markalı ürünleri tercih ederler. Özellikle de uzun vadeli olarak kullanılacak, pahalı ürünler söz konusu ise mutlaka markalı ürün tercih edilir.

Markalama, alıcıya pek çok fayda sağlar. Marka isimleri, tüketiciye kendilerine fayda sağlayacak ürünleri belirlemelerinde yardımcı olur. Aynı zamanda marka, tüketiciye ürünün kalitesi hakkında da bilgi verir. Sürekli olarak aynı markayı alan tüketici, her seferinde aynı özelliklerle, aynı faydalarla ve aynı kaliteyle karşılaşacağını bilir. ( Kotler, 2001:331)

Markalaşma tutundurma faaliyetlerinin yürütülmesine yardımcı olur ve talep yaratmada etkilidir. Tamamlayıcı mallar sebebiyle satış kaybı tehlikesini önler. Dağıtım kanallarından ürüne olan talebi artırır. Fiyat istikrarına olumlu etki eder, aracı firmaların ve kuruluşların farklı fiyatlar belirlemelerini ve sık fiyat değişiklikleri yapmalarını önler. (Mucuk, 2000:151). Reklam ve diğer tanıtım faaliyetleri arasında güçlü ilişkiler kurulmasını sağlar. Üreticinin güçlü bir markayla bulunduğu sektörden başka bir sektöre farklı bir marka ismiyle girebilmesine yardımcı olur. (Wilmshurst, 1988:94)

Marka tüketiciye korunma hakkı verir. Markalama aynı zamanda üreticiye de pek çok yararlar sağlar. Marka tescil edildiğinde, diğer firmalar tarafından kopya edilmeye karşı yasal koruma sağlar. ( Kotler, 2001 :302).

Procter&Gamble, sadece bir marka sunmak yerine, formülleri bir şekilde birbirinden farklı ve değişik pazar bölümlerini hedef alan markalar sunar. Tüketicide firmaya bağlılık yaratır. Marka bağımlılığı da üreticiye rekabet üstünlüğü ve pazarlama karmasını belirlemede daha fazla kontrol imkânı verir. Ve iyi markalar şirket imajinin oluşturulmasına yardımcı olur. Şirket ismini taşıyarak kalitenin ve şirketin büyüklüğünü duyurmayı sağlarlar ( Kotler, 2001:465).

### 3.10.3. Marka Değeri

Marka değeri bazen ülkelerin ekonomisini bile etkileyen temel bir değerdir. Bir marka ülke ekonomisini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilir. Dünya çapında çok değerli bir markanın o ülke ekonomisine olumlu yönde kattığı bir çok fayda vardır.

Bir markanın değeri ne kadar yüksek ise o marka o kadar başarılı olmuş demektir.

Yeni ekonomi anlayışı nizamları, internet ve teknolojinin hızlı gelişimi ile is ve ekonomi dünyasında geçerli olmaya başlamıştır. Bu anlamda işletmeler için, yaratıcı fikirlere sahip olmak, fiziksel varlıklara sahip olmaktan çok daha önemli hale geldi. Ve şirketlerin piyasa değerlerinin büyük kısmını insan kaynakları, entelektüel sermaye, müşteri memnuniyeti ve marka değeri, pazar payı, lisans ve telif hakkı anlaşmaları, ürün geliştirme teknolojisi, patenti alınmış ürünler ve know-how, teknik altyapı ve veri tabanı gibi soyut kavramlar oluşturmaya başladı. Örneğin piyasa değeri 430 milyar dolar olan Microsoft'un maddi varlıklarının değeri 10 milyar dolar civarındadır. Geriye kalan kısım ise adi geçen soyut kavramlara, 70 milyar dolar civarındaki değeri ise marka değerine aittir. ( Capital Dergisi Eki, 2003:34)

Değer yaratırken yapılacak sıralamalar, gereksinimler göz önüne alınarak yapılmalıdır. Düşünsel ve sezgisel rollerin doğru bir şekilde oynanması başarı için gereklidir. Bunlar ışığında marka değeri belirlenirken tüm bu yöntemler göz önünde bulundurulmalıdır. Bu durumda marka değerinin oluşturulması için yerine getirilmesi gerekenleri şöyle sıralayabiliriz: ( Elitok, 2003:91)

Bir ürün ve bu ürüne ait kalite beklentileri ile markanın bunu algılamış olması

Markanın kurumsallaşması ve güçlü bir gelişim içine girmesi

Yüksek bir marka değeri, firmalara pek çok avantaj sağlar. Bunlardan en önemlileri marka farkındalığı ve sadakattir. Çünkü müşteriler dükkânların, markayı taşımasını beklerler ve bu da firmaya, bayilerle anlaşma yaparken daha büyük bir güç verir. Ayrıca, marka isimleri yüksek kredi taşıyor ve böylece firmalar için yeni hatlar açmak ve marka genişlemesi sağlamak daha kolay

olur. Örneğin çok iyi bilinen Coca- Cola markasının Diet Cola'yi tanıtması gibi. ( Kotler, 2001:302) Bunlar dışında marka değişkenliğini kontrollü olarak azaltacak planlar hazırlamak, yüksek fiyat ve marjların uygulanabileceği şartlar yaratmak, rekabet avantajları sağlamak da firmanın avantajları olarak sıralanabilir.

Müşteriye sağladığı avantaj bakımından incelersek; marka, müşteri kararında en önemli etkidir. Bu sebeple marka değeri yüksek markalar, müşteride güven oluşturur. Alınan ürünle ilgili bir sorun olsa bile bu sorunun en kısa sürede giderileceğinden emin olacaktır. Bu şekilde müşteriye güven vererek memnuniyeti sağlamak müşteri zihninde gelişen bir imaja dönüşecek ve yine markanın değerinin yükselmesine ve satışların artmasına yol açacaktır. ( Elitok, 2003:91)

Marka değeri başlıca 4 temel bileşenden oluşmaktadır: (Aaker, 1996:8)

Marka Farkındalığı  
Marka Sadakati  
Algılanan Kalite  
Marka Çağrışımları

Bu temel bileşenler ayrı ayrı ele alınacaksa da pazarda rekabet üstünlüğü yaratılabilmesi için bu bileşenlerin birbiri ile etkileşimleri gerekmektedir. Bu etkileşim sonucu:

Markanın sunduğu enformasyonun islemesi ve yorumlanması, satın alma kararının güvence altında olması ve tatmin duygusunun yaratılmasıyla tüketici bilinçlenmekte ve tüketiciye bir değer sunulmaktadır.

Pazarlama programlarının yeterliliği ve etkinliği, marka bağımlılığı, fiyatlar, marka genişletme ve rekabet avantajı sağlayarak firmaya değer katmaktadır. ( Aktuglu, 2004:43)

### **Marka Farkındalığı**

Canımız kola çektiği zaman ilk akla gelen marka genelde Coca Cola'dır. Bir kot alacağımız zaman Mavi Jeans, t-shirt alacağımız zaman U.S. POLO aklımıza gelir. Çünkü zihnimizde bir farkındalık oluşturmuşlardır ve isteklerimiz ile özdeşleşmişlerdir.

Marka farkındalığı tüketicinin zihnindeki marka görünüşünün gücüdür. ( Aaker, 1996:10) Marka değeri yaratmada çok önemli bir adım olan marka farkındalığı, piyasayı yerinden oynatmak ve hedef kitlenin zihninde ayrı bir yer edinmek için atılması gereken ilk adımdır. ( Knapp, 2000:11). Markanın temel tanınırlığı farkındalık yaratılarak sağlanabilir. Markanın inşası, tüketiciler tarafından fark edilmesi ile mümkündür.

Marka farkındalığı, alıcıların marka için ilk bilinçli adımıdır. Markanın alıcısının hafızasında bütünüyle var olma durumudur. Aşıcı markayı algılar, düşünür, değerlendirir. Bunun sonucunda aşıcı üzerinde farkındalık yaratılmış olunur ve alıcı yeni alımlarında o markayı seçer hale gelir. Yaratılacak doğru farkındalık ile müşterinin tercih ettiği ya da tercih etmeye açık olduğu markalar arasında seçim yapması sağlanır. Farkındalık her zaman gündemde olmayı ve sürekli ilk olarak ilk bağlantıyı doğurmayı amaçlar. Bu amaca ulaşmak kolay olmadığından, stratejiler oluşturulurken dikkatli olunmalı ve isin kolayına kaçılarak stratejilere tamamen ters düşen karışıklıklara sebep olunmamalıdır. ( Elitok, 2003 :103) Genel olarak üç tip farkındalık söz konusudur: ( Kapferer, 1992:88)

En üst düzeyde farkındalık: Tüketicilerin bir ürün kategorisi ile ilgili marka sorusu sorulduğunda akıllarına ilk olarak o markanın gelip gelmediğini ölçer.

Yardımsız farkındalık: Markanın ününü herhangi bir hatırlatma olmadan ölçülmesidir.

Yardımlı farkındalık: Hedeflenmiş bir tüketici kitlesine belirli bir markayı daha önce duyup duymadıklarını sorarak yapılan ölçümleri kapsar.

Marka farkındalığı aynı zamanda alıcıların az karşılaştırma yaparak satacağı ürünlerin satışı için de çok önemlidir. Bu ürünlerin satın alınması sırasında alıcılar çok az zaman ve çaba harcadığından, marka ismi satın almanın gerçekleşmesi için yeterli olabilmektedir. Marka farkındalığının en önemli görünüşü müşteri zihninde ilk sırada bulunabilmektir. Müşteri zihninde bir marka yeri kurulmadan marka imajının oluşturulması mümkün değildir. ( Pitta, Katsanis, 1995:53)

Tüketicilerin her gün yüzlerce pazarlama mesajı ile bombardımana tutulduğu günümüzde, farkındalık ve hatırlatma yaratma her geçen gün daha da zorlaşmaktadır. Bu zorluğu asmada iki faktör etkili olmaktadır: ( Aaker, 1996:16)

Bunlardan ilki, sağlıklı bir farkındalık yaratmak için gerekli kaynakları geniş temelli satış faaliyetlerine yönlendirmektir. Kısa süreli ve küçük hacimli satışlar ile bir markayı desteklemek çok güç ve hatta kimi zaman imkânsızdır. Bu sebeple General Elektrik, Siemens ve Honda gibi markalar, farkındalığın yaratılmasında avantaj sahibidirler çünkü markalarını destekleyecek birden fazla is kolları mevcuttur.

İkincisi ise sıradan medya kanalları dışında sponsorluk, etkinlikler, tanıtma gibi kanallarının kullanılması yer almaktadır. Örneğin WordPerfect yeni yazılımını tanıtmak için en önemli üç bisiklet yarısına destekleyici olmuş ve markanın farkındalığının yaratılmasında büyük bir başarı elde etmiştir.

Güçlü markaların sadece genel farkındalık için yönetilmediği, stratejik farkındalık için yönetildiği bilinmelidir. Unutulmamalıdır ki önemli olan sadece hatırlanmak değil, doğru sebepler için hatırlanmak ve yanlış sebeplerle hatırlanmayı engellemektir.

### **Marka Sadakati**

Markanın en önemli değer aracıdır. Markaların gelişim süreci üzerinde son derece derin etkileri vardır. ( Elitok, 2003.94). Bir markanın öyküsünü ve mükemmeliyetini anlatmak için, memnun kalmış sadık müşteri çok önemlidir. Kesin sadakat yaratmada anahtar, tüketicinin beklentilerini asmak ve mümkün olduğu anda onları olumlu bir şekilde şaşırtmaktır.

Başarılı markalar yüksek müşteri sadakatine sahiptir. Başarısız markalar ise bunu sağlamak üzere müşterilere yönelmek zorundadır. Ancak bu zor ve oldukça maliyetli bir iştir. Çünkü çalışmalar göstermiştir ki, yeni müşteri kazanmanın reklam, özendirme ve satış çabası maliyeti, mevcut müşteriye elde tutmaya çalışmaktan altı kat daha maliyetlidir. ( Doyle, 1990:10)

Sadakat segmentasyonu üzerine yoğunlaşmak, güçlü bir marka kurmada yardımcı olacak taktik ve stratejik kararların alınmasında oldukça önemlidir. Bir pazar sadakat açısından genel olarak su gruplara ayrılabilir: (Aaker, 1996:22)

Müşteri olmayanlar (rakip ürünleri alanlar ve firmanın ürünlerini hiç kullanmayanlar)

Fiyat değişimlerine bağlı olanlar satınalma kararlarını fiyat odaklı verenler)

Pasif olarak sadık olanlar (sebebe odaklılık yerine alışkanlık odaklı satınalma kararı verenler)

Marka dostları ( satınalma kararlarını iki veya üç marka arasında yapanlar )

Tamamen sadık olanlar(sadece sabit markayı satınalanlar)

Asıl zorluk marka sadakatini geliştirme gayretleri konusundadır. Önemli olan fiyat odaklı olmayanların sayısını arttırmak, marka dostlarını güçlendirmek ve tamamıyla sadık olanları markaya daha çok bağlamak ve satınaldıkları ürün ve hizmetler için daha fazla ödeyecek alıcıları belirlemektir. İşletmelerin asıl yatırım yaptıkları gruplar pasif olarak sadık olanlar ve tamamen sadık tüketicilerdir.

Marka sadakatini geliştirmeye yönelik yaklaşımlardan biri de marka dostları ve marka bağımlılarının marka ile olan ilişkilerini geliştirmektir. Marka farkındalığı, algılanan kalite, verimli ve açık bir marka kimliği bu çabaları kolaylaştırabilir. Pek çok ürün kategorisinde sadakat yaratmak için tüketici kulüpleri, sık alıcı programları ve veri tabanlı pazarlama her geçen gün daha önemli ve kritik bir noktaya gelmektedir. Sık alıcı programları özellikle otel ve havayolu firmaları tarafından oldukça çok kullanılmaktadır.

## **Algılanan Kalite**

Marka dediğimiz zaman kaliteli markalar ilk olarak aklımıza gelir. Çünkü marka kaliteyi çağrıştırır. Algılanmada, ne kadar kaliteli bir ürün olduğu akla geliyor ise marka o kadar başarılı olmuştur.

Algılanan kaliteyi etkileyen faktörler olarak ürün kalitesi bakımından performans, uygunluk, güvenilirlik, kalıcılık, servis yeterliği, yeterlik; hizmet kalitesi bakımından somutluklar, güvenilirlik, yeterlilik, heveslilik, empati sayılabilir. ( Elitok, 2003:118)

Algılanan kalite, su sebeplerden dolayı marka birlikleri arasında iken marka değeri bileşeni haline gelmiştir: ( Aaker, 1996:17)

Marka çağrışımları içinde sadece idrak edilen kalitenin finansal etkisi vardır. Yapılan çalışmalar, idrak edilen kalitenin finansal performans üzerinde etkisi olduğunu kanıtlamıştır. Örneğin yapılan çalışmalar sonunda işletmeler için idrak edilen kalitenin yatırımın geri dönüşü konusunda pazar payından daha çok etkisi olduğu görülmüştür. İdrak edilen kalite fiyatları ve pazar payını arttırarak karlılığı üst düzeye taşımıştır.

Algılanan kalite, markanın algılanması ile ilgilidir ve markanın nasıl algılandığı ile ilgili bilgi verir. Algılanan kalite alıcıların ne aldığını ortaya koyan en önemli göstergedir ve bu sebeple marka kimliğinin etkilerinin ölçülmesinde önemli yere sahiptir. Marka kimliği fonksiyonel yararlar ile tanımlandığında, pek çok çalışma göstermiştir ki marka kimliği ile ilgili algıların çoğu algılanan kalite ile ilgilidir.

Algılanan kalite, firmanın en önemli stratejik varlıklarından biridir. Toplam kalite yönetimi son zamanlarda pek çok firma için hedef çalışma haline gelmiştir ve idrak edilen kalite de bu çalışmaların en önemli adımlarındandır. Aynı zamanda algılanan kalite markanın konumlandırması için ölçü olarak görülmektedir.

## **Marka Çağrışımları**

Marka değeri, büyük ölçüde tüketicinin marka ile oluşturduğu çağrışımlar ile desteklenir. Bu çağrışımlar, ürünün özellikleri, bir sembol ya da ünlü bir kişi olabilir. Marka çağrışımları marka kimliği ile ilgilidir ve güçlü markalar yaratmak için en önemli nokta marka kimliğini geliştirmek ve devamlılığını sağlamak ile mümkün olabilir. (Aaker,1996:25)

Marka çağrışımları, tüketicinin bir markayı tanıma süreci için çok yararlıdır. Nike Michael Jordan'la, McDonald's Disney'le ortaktır ve markaların bu kişilerle

ilişkilendirilmesi markaya değer katar. (Knapp, 2000:113 ) Markanın ismi duyulduğunda ya da söylendiğinde ilk söylenenler ve ilk çağrıştırdıkları önemlidir. İlk çağrıştırdıklarında ne kadar çok ortak nokta yakalanıyorsa o kadar başarılıdır demektir.

### 3.11. Marka Kimliği

Marka ürünü canlandırır ve ona hayat verir. Yani bir kimlik verir. Marka kimliği fonksiyonel, duygusal ve kişisel yararları kapsayan teklifler sunarak tüketici ve marka arasında bağ kurmaya yarayan bir kavramdır.( Aaker, 1996:69) Marka kişiliği, marka ve tüketici arasında oluşan bağdır ve tüketicinin bir markayı çabucak tanımlayıp ifade edebildiği bir özellik olarak yorumlanmaktadır.

Marka kimliği markanın yapısını çevreleyen fiziksel özelliklerin bir parçası olup, markayı sadece tanımlayıp markayı ifade edebilen ve tüketiciye marka hakkında birşeyler söyleyebilen fikirlerdir. ( Aktuglu, 2004:28)

Marka kimliğinin özü belirtilen su altı sorunun cevabında yatmaktadır: (Kapferer, 1992:34)

- Kendine has özellikleri neler?
- Uzun dönem hedefleri neler?
- Tutarlı mıdır?
- Değerleri neler?
- Temel doğruları neler?
- Tanınma işaretleri neler?

Marka kimliği dört farklı açıdan incelenebilir. Bunlar ürün olarak marka, kurum olarak marka, kişi olarak marka, sembol olarak marka şeklindedir. Tabloda bu perspektiflerin açılımları ve marka kimliği planlama modeli görülmektedir. Marka kişiliği oluşturmanın ilk adımı marka analizi yapmaktır. Bu analizde tüketici, rakipler ve iç analiz yapılmalıdır. Marka kişiliğinin planlanmasında ise temel ve genişletilmiş marka kavramları dikkate alınmalıdır. Ardından marka kimliği planlamasına dört farklı açıdan bakılabilir. Markanın analiziyle birlikte kişilik için marka-tüketici ilişkilerini oluşturacak markaya ilişkin değerler ve markanın saygınlığı ele alınmalıdır. Marka kimliği bu analizlere dayanarak oluşturulmakta ve marka konumlandırma stratejilerini destekleyecek şekilde uygulamaya konmaktadır.( Aaker, 1996:78)

### 3.12. Marka Stratejileri

Bir ürünün konumlandırmasını etkileyecek dört farklı marka stratejisinden söz etmek mümkündür. ( Kotler, 2000:408)

#### 3.12.1. Yeni Markalar

Çoklu marka stratejisini kullanan firmalar, yeni bir ürünü var olan veya yeni bir pazarda farklılaşmak için yeni bir marka yaratma yolunu seçebilmektedirler. Örneğin Toyota firması lüks araba pazarına Toyota markasının var olan marka ismi



ve imajı ile konumlandırmak yerine, ayrı bir grup marka yaratmış ve bu markaya Lexus adını vermiştir. Yine Seiko saat firması, daha düşük gelir gruplarına sunmak üzere Pulsar markasını pazara ayrı bir konumlandırma ile sunmaktadır. ( Kotler, 2000:416)

### **3.12.2. Hat Genişlemesi**

Pazara yeni sunulacak olan mevcut bir kategorideki ürünün aynı marka ismi altında ancak farklı formlar, renkler, içerikler ve ambalajlarla ek nitelikler yaratılarak sunulmasına hat genişlemesi denir. Hat genişlemesi firmanın maliyetlerini arttırabilmekte ve markaya odaklanmayı zayıflatabilmektedir çünkü marka hacimleri olarak büyümektedir. Ancak hat genişlemesi yoluyla tüketici tabanı genişler, çeşitlilik sağlanır, marka güçlenir, yenilik sağlanır ve rakiplerin firmayı geçmesine mani olunur. ( Aaker, 1996:275)

Hat genişlemesi aşamasının sağlıklı isleyebilmesi için, ana markanın özelliklerinin transfer edilebilir olması önemlidir. Ayrıca söz konusu genişleme ana marka ile uyumlu olmalıdır ve üretilecek ürünün tüketiciler tarafından istendiği bilinmelidir. Hat genişlemesine örnek olarak Coca Cola'nın diet coke üretmesi veya Nestle'nin kafeinsiz kahve üretmesi örnek olabilir. ( Kapferer, 1992:581)

### **3.12.3. Çoklu Markalar**

Firmanın aynı ürün kategorisinde iki veya daha fazla marka geliştirme stratejisi durumunda, çok markalar stratejisi kullanılmış olmaktadır. P&G firmasının şampuan olarak Pantene, Blendax ve Rejoice markalarını üretmesi çok markalara örnektir. Çoklu markalar stratejisi üç şekilde gerçekleşebilir : ( Ersin, 1994: 47)

Alan marka stratejisi: Bir firmanın farklı ürün gruplarına, farklı markalar geliştirmesi durumunda olmaktadır.

Birleşik markalama stratejisi: Firmanın kendi ismini, tüm ürünleri için tek bir marka kimliği olarak uyguladığı durumlardır. Siemens'in tüm ürünlerine aynı marka adını vermesi

Şirket ve Bireysel Marka stratejisi: Firmanın kendi ismi ile beraber bireysel bir marka ismi kullanmasıdır. Ülker Hanımeller gibi

### **3.12.4. Marka Genişlemesi**

Yeni bir ürün için pazarda mevcut ve başarılı bir markanın adının kullanılmasına marka genişlemesi denir. Marka genişlemesi pek çok firma açısından stratejik büyümenin kaynağı olarak görülmektedir. Yeni ürün kategorilerine ya da sınıflarına girerken mevcut marka isminin kullanılması tanıtım harcamalarını azaltmakta ve tüketici tarafından benimsenmeye yardım ederek başarı ihtimalini arttırmaktadır. ( Keller ve Aaker, 1990:35) Yapılan araştırmalara göre 1977'den 1984'e kadar süpermarket sektöründe piyasaya sunulan yeni ürünlerin %40'a yakınında marka genişlemesi stratejisi kullanılmıştır. ( Aaker, Keller, 1990:27)

Marka genişlemesi her geçen gün artan bir hızda görülmektedir. Daha önce bulunmadıkları yeni pazarlara girmek isteyen firmalar, yeni bir marka yaratmak yerine mevcut markalarında genişleme yapmayı tercih etmektedir. Marka genişlemesi yeni bir kavram değildir. Özellikle lüks tüketim malları sektöründe oldukça sıklıkla kullanılan bir yöntemdir. Kişiyeye özel tasarımlarla pazara girmiş olan pek çok firma, aksesuar, kozmetik takı gibi sektörlerde aynı markaları kullanmışlardır. Aynı zamanda Siemens, Philips ve Mitsubihisi gibi endüstriyel markalarda bu stratejiyi kullanmışlardır. ( Kapferer, 1992:111)

Marka genişleme potansiyelinin olması, şirketin süregelen değerinde önemli bir unsurdur. Güçlü markalar, şirkete yeni büyüme fırsatlarını kullanma konusunda seçenekler sunar. Yöneticilerin sorması gereken soru ilk olarak markamız ne kadar güçlüdür ve ikinci olarak da sahip olunan markalar özellikli mi, tutku yaratan mı yoksa deneysel midir? Eğer şirket güçlü bir markaya sahipse bu gücün kullanılabilmesi ne tür yeni ürünler üretilebilir konusu üzerinde düşünülebilir. ( Doyle, 2003:417)

### **Marka Genişlemesinin Çeşitleri**

Tauber'e göre ortaya koyduğu topolojidir. Buna göre genişlemenin yedi tane temel stratejisi bulunmaktadır: ( Joo, 2003:462)

Aynı ürünün değişik forma sunulması

Ürünün markanın kendine has tat ve içerikleri ile sunulması

Marka için es ürünlerin sunulması

Markanın tüketiciye ayrıcalık sağlayacak ürünlerinin sunulması

Markanın algılanan uzmanlığından faydalanacak ürünlerin sunulması

Markanın kendine has yarar ve özelliklerini yansıtacak ürünlerin sunulması

Markanın kendine has imajından ve saygınlığından yararlanacak ürünlerin sunulması

Bu sınıflandırmadan yola çıkarak marka genişlemesini 4 aşamada inceleyebiliriz: ürün özellikleri genişlemesi, know how genişlemesi, kullanım genişlemesi ve imaj genişlemesidir. Bu dört sınıfı da ürün bazlı ve ürün bazlı olmayan olarak iki temel sınıfa ayırmak mümkündür.

**Sekil 3.5. : Genişleme Çeşitleri**

Ürün Bazlı Genişleme	Ürün Bazlı Olmayan Genişleme
Ürün özelliklerinde genişleme (1,2,6)	İmaj genişlemesi (4)
Know how genişleme (5)	
Kullanım genişlemesi (3)	

**Kaynak:** Joo (2003:462)

Marka genişlemesini dikey ve yatay olarak ele alırsak eğer öncelikle genişlemenin aynı mı yoksa farklı ürün kategorisinde mi, sorusuna cevap aramak gerekir. Yatay marka genişlemesi mevcut ürün adının, aynı ürün sınıfındaki ya da firma için yeni ürün kategorisinde bulunan ürüne verilmesidir. Dikey marka genişlemesi de söz konusu markanın aynı ürün kategorisinde ancak farklı fiyat ve kalite özellikleriyle sunulmasıdır. (Pitta ve Katsanis, 1995:60)

Kapferer'e göre genişlemede ana markanın faaliyet alanına mesafesi temel alınmıştır. Bazı markalar ana markanın faaliyet alanına yakın alanda genişlemeyi tercih ederken, bazı markalar ana markanın faaliyet alanında oldukça farklı alanlarda genişlemeyi tercih etmektedirler. Bu yaklaşımlardan hangisinin doğru olduğuna karar vermek oldukça güçtür. Eğer firmanın stratejisi bir marka ismi altında olarak reklam maliyetlerinden tasarrufu göz önüne alıyorsa geniş bir faaliyet alanında genişlemek mümkün olabilmektedir. (Kapferer, 1992:121)

Başka bir marka genişleme stratejisi şekli de ekte görülmektedir. Bu şekilde de marka genişlemesi ile tekil marka adı kullanımı arasındaki prensipler değerlendirilmiştir. (Doyle, 1998:185)

### Sekil 3.6: Marka Genişleme Stratejisi

		Avantajları	
		Benzer	Farklı
Hedef Pazar Segmenti	Benzer	Firma ya da sınıf ismi (IBM)	Firma ve marka (Kellogg's Cornflakes)
	Farklı	Firma ve sınıf kimliği (Mercedes 200)	Bagimsiz marka adi (Procter&Gamble)

**Kaynak :** Doyle (1998:185)

Tabloya göre;

Marka bulunan pazara hedef pazara aynı yararları sunacak şekilde tasarlanmışsa, aynı firma ya da sınıfsal isminin kullanılması güvenli olacaktır. Bu durumda konumlandırma stratejilerinde uyum söz konusudur ve aynı isim farklı ürünlere uygulanmaktadır.

Eğer avantajları aynı ancak hedef pazarları farklı ise firma adı genişletilebilir çünkü sunduğu yararları benzerdir. Ancak bu genişlemenin derecesine dikkat edilmelidir.

Eğer firma farklı yararları sahipse, bu durumda ayrı marka isimleri kullanılmalıdır. Marka aynı hedef pazara hitap ediyorsa, bu durumda firma isminin bağımsız bir marka adı ile kullanılması sinerji yaratabilir.

Eğer hem hedef alıcılar hem de avantajlar farklı ise bu durumda ayrı marka adının kullanılması daha uygun olmaktadır.

#### **Marka Genişlemesinin Sebepleri ve Sağladığı Avantajlar**

Firmalar alıcılarının istek ve ihtiyaçlarının sürekli artan bir grafik çizdiğini unutmamalıdır. Kendilerini sürekli geliştirmelidirler. Bu farklı yenilikler doğrultusunda genişlemek ile sağlanabilir. Firmalar yeniliklere ayak uydurmalıdırlar. Marka genişlemesi ana marka birliklerinin genişlemeye transfer süreci olarak da kabul görebilir. Markalar değişik rekabet çevrelerinde, tüketiciler arasında çeşitlilik gösterebilir. İdeal olan, bir ana marka birliklerinin karmaşık ve iyi tanımlanmış bir imaj yaratmada genişlemeye katkıda bulunmasıdır. İyi yapılandırılmış bir marka

genel olarak iyi yapılandırılmış bir marka imajına sahiptir ve marka genişlemesinin en büyük yararlarından biri göze çarpan bu marka imajının bağlantısıdır. (Pitta ve Katsanis, 1995:58)

Firmalar için marka genişlemesinde birinci faktör yeniliğe ayak uydurmalı ve müşterilerin istekleri doğrultusunda hareket etmelidirler.

Marka genişlemesindeki ikinci faktör reklam maliyetleridir. Markaların büyümesi yani verimliliğinin en etkin noktaya ulaşması için kendi yerel pazarlarından uluslararası pazara açılması ile gerçekleşir. Büyük pazarların girmek için araştırmalar, geliştirmeler ve endüstriyel yatırımlarındaki maliyetlerini arttırması gerekmektedir. Bu geniş pazarlarda başarılı olmanın yolu reklamlardan geçmektedir. Reklam giderlerindeki fazlalık, çok marka kullanımını engellemektedir. Pek çok firma marka profillerini değerlendirmekte ve reklam harcamalarına konu olacakları seçmektedir ki bu markalarda değişik ve yeni ürünleri içermektedir. Marka genişlemesi de belirli markalara yoğunlaşmanın sonucudur. Kendi markaları altında pazara sunulan yeni ürünler artık marka genişlemesi altında sunulmaktadır.

Marka genişlemesindeki üçüncü faktör ise yeni ürün sunumlarındaki riski ve maliyetleri azaltmaktır. Yapılan çalışmalar göstermiştir ki, yeni bir marka altında pazara sunulan ürünlerin sadece %30'u dört yıldan fazla yaşayabilmiştir, oysaki mevcut bir marka altında pazara sunulan ürünlerde bu oran %50'ye çıkmaktadır. (Kapferer, 1992:113)

Yeni ürün sunumlarında mevcut markaların imaj ve bilinirlik avantajları kullanıldığında, çok yüksek olan başarısızlık faktörü azalmaktadır. Ayrıca marka genişlemesi yolu ile özendirme ve dağıtım maliyetleri de azalmaktadır. (Aaker ve Keller, 1990:27)

Marka genişlemesinin bir diğer yararı da ana ürünü güçlendirmesidir. Başarılı genişlemelerde ana marka imajı güçlenebilmektedir. Marka genişlemesi üzerine yapılan reklam çalışmaları ana marka ile genişleme arasında sinerji yaratmaktadır. (Pitta ve Katsanis, 1995:51)

Marka genişlemesini destekleyen diğer bir faktör de marka kavramının değişiyor olmasıdır. Başarılı olan pazarlamacılar, paylaşılan deneyimler üzerine kurulan markanın özellikli ve tutkusal markalardan daha esnek olduğunu görmektedir. Deneysel markalar ise ürün ve marka arasındaki bağı kırarlar. Body Shop ve Coca Cola gibi deneysel markalar satın alınırken tüketici belirli bir lezzeti ya da tasarımı değil, belirli bir felsefeyi satın alırlar. Marka temel değerlerini koruduğu sürece tüketiciler o markanın farklı pazarlarda kullanılmasını kabul edebilirler.

### **3.13. Yeniliklerin Kabulü İlgili Önemli Faktörler ve Yayılma Süreci**

Yeniliğin yayılması sürecinin önemli ögesi iletişimdir. Bu konuda iki tür iletişimden söz edebiliriz: (Odabaşı ve Barış, 2003:285)

Pazarlamacılar dan tüketiciye yönelik iletişim: Pazarlamacılar dan müşteriye iletişim, özellikle yeni ürün hakkında bilgiler içermeli ve müşteriye üründen haberdar etmeye yönelik olmalıdır. Reklam ve tutundurma çalışmaları, tüketicilerin ait oldukları grup içerisinde ürün hakkında iletişim kurulmasını tevsik edici nitelikte olmalıdır.

Tüketiciler arasındaki iletişim: Ağızdan ağıza iletişim tüketicilerin birbiri ile sıklıkla kurdukları türden bir iletişim olup, 60.000 tüketici üzerinde yapılan araştırmada alışların nerdeyse %80'inin ağızdan ağıza iletişimden etkilendiği bulunmuştur.

Yayıma sürecinin kabulü ile ilgili diğer faktörleri su şekilde sıralamak mümkündür:

Yeni ürünün kabulü ile yayılmasını hızlandırmada ürün özellikleri önemlidir. Yeni bir ürün alıcıların mevcut davranışları ile ne kadar uyumlu olursa kabul o kadar hızlı olur. Örneğin alıcının ihtiyaçlarına uygun, daha basit yapıda ve kullanımda olan ürünler daha hızlı kabul edilirler.

Fark edilebilir özellikler taşıyan ve alıcıya üstünlükler sunan ürünler kolay kabul edilir. Üstelik alıcılar yeniliğin getirdiği faydayı ne kadar hızlı görürlerse o kadar hızlı kabul ederler. Aynı şekilde yenilik daha az karmaşık olduğunda hızla yayılabileceği görülür.

Denenebilmesi mümkün olan ürünler kabul ve yayılma sürecini hızlandırabilmektedir. Ürünün denettirilmesi pazarlama uygulamalarının önemli dallarından biridir. Bu nedenle gıda firmaları yeni ürünlerin denenmesi için marketlerde stant açmaktadır.

Yeniliğin kabul ve yayılması zamanla doğrudan doğruya ilgilidir. Üstelik ürünün gözlemlenebilirliğini arttırmak, sık sık tartışılmasını sağlamak da yeniliğin kabulünü kolaylaştırmaktadır.

Düşük maliyet ve düşük risk unsurlarını taşıyan yeniliklerin yayılma hızı yüksek olur

Yenilik, değer yargılarına uygun olduğunda hızlı biçimde yayılabilecektir. Hedef pazar düzgüleri ve değerleri, yayılmanın çabukluğu üzerine etkide bulunmaktadır. Çağdaş değer yargılarına sahip olan hedef pazarda, inovasyonlar daha çabuk yayılıp kabul görürken, tutucu olan hedef pazarda yeniliğin kabul edilmesine karşı bir dirençle karşılaşılabilir.

Bazı farklı gruplar değişimi, yeniliği daha çabuk kabul ederler. Genç, varlıklı ve eğitilmişler daha hızlı kabul etmeye eğilim gösterirler. Yeniliği kabul kararını vermede, karara daha az kişi katıldığında yenilik daha hızlı yayılmaktadır.

Pazarlama çabalarıyla yeni ürünün kabulünü kolaylaştırıp hızlandırmak mümkündür. Yapılan yeniliklerin dağıtımı ve dağıtıcıların sayısı, yeniliğe uygun

fiyat ve tutundurma çabalarının yaratılmış olması yeniliğin benimsenme hızını etkilemektedir.

### **3.14. Markalaşma Ve Yenilik İlişkisi**

Yenilik ve markalaşma birbirleri ile çok yakın bir ilişki içerisindedir. Yenilik markalaşır ise eğer bu hem üreticiye hem de tüketiciye büyük faydalar sağlayacaktır. Yeniliğin markalaşması demek onu sadece markalaştıran firmanın kullanması demek ve bu da o markanın kullanılmasını zorunlu kılmak demektir. Yeniliği markalaştıran bir firma eğer bu durumda başarılı oluyor ise yenilikçiliğe daha yatkın hale gelir ve sürekli yenilikler yapar. Şunu unutmayalım ki Her yeni marka yeni bir ürünle bağlantılıdır (Griliches, 1990).

Markalama, yenilikçilik sürecini saygınlık ve ün sağlama bakımından etkilemektedir (Davis ve Davis, 2011).

Yenilikçilik ve iktisadi rekabet göstergesi olarak marka sayılarının ve markalaşma düzeyinin kabul edilmesi ekonomik analizlere dayanan araştırmalarla olmaktadır (Griliches, 1990). Sınai mülkiyet hakkı olarak marka, koruma ve ayırt edicilik amacı taşımaktadır. Ürün farklılığı ve yeniliği markalaşma için ön şarttır. Marka olarak tescil edilmesi için başvurusu yapılan yeniliklerin markalaşması, uzmanlar tarafından önce benzerlik araması yapılarak başlanılan bir süreçtir.

Yenilikçilik ve markalaşma firmaların pazarlama faaliyetleri itibariyle değer kazanmakta ve yenilikçiliğin göstergesi olarak marka ve patent sayıları tüm dünyada kabul edilmektedir (Ferreira ve Godinho, 2011).

Örgütler yapmış oldukları yenilikleri korumak amacıyla farklı stratejiler kullanmaktadır. Bunlar marka ve patent gibi sınai hak korumalarıdır. Bu stratejiler sektörlere ve örgütlere bağlı olarak değişmektedir (Mendonça vd. 2004).

Yenilikçi firmaların markalaşmaya önem verdikleri ve en iyi ve en çok kullanılan markaların yenilikçiliği desteklediği belirtilmektedir (Davis, 2010).

Yeni ürünlerin markalanması iktisadi hayatın bir parçasıdır (Mendonça vd., 2004). Yeniliklerin pazarlanması süreci için önemi daha fazladır. Marka istatistiklerinin endüstri ve yenilikçilik geliştirici çalışmalar için bilgi kaynağı olarak kullanılması önemini daha da artırmaktadır. Markalar iktisadi eylemler için sayısal ve niteliksel kaynak sağlamaktadır (Mendonça vd., 2004).

Markanın, patente göre daha dar anlamda bir yasal koruma kazandırması ve marka koruma süresinin patent koruma süresinden daha kısa olmasına rağmen çoğu patentli buluşun kullanıma uyarlanamamaktadır. Marka daha yaygın ve ticari kullanım amacı taşımaktadır (Millot, 2008).

Markanın pazara giriş engellerini ortadan kaldırmadığı sadece firmanın ürün farklılığını kayıtlanmasını sağladığına yönelik iktisadi yazında tartışmalar çoğunluktadır (Landes ve Posner, 1987, 2003; Mansfield vd., 1981; Langinier, 2004; Mazzoleni ve Nelson, 1998).

Markalaşma ve yenilikçilik arasındaki ilişkiye değinen çalışmalar, patent ve yenilikçilik konularına göre daha az sayıda ve bu çalışmalarda marka ve yenilikçilik konusu tam aydınlatılmamıştır (Aaker, 2007). Marka ve yenilikçilik arasındaki ilişkiye odaklanan çalışmalarda (Allegrezza ve Guard Rauch, 1999; Greenhalgh ve Longland, 2005, Mendonça vd., 2004; Millot, 2008) yenilikçi firmaların çok fazla marka ve patent gibi sınai mülkiyet haklarından faydalandığı görülmektedir. Yenilikleri korumak için patent, marka gibi yasal haklar ürünün gizliliğini ve pazarda öncülük sağlamaktadır (Amara vd., 2008).

Aaker (2007)'e göre markalamanın yenilikçilik üzerinde üç temel rolü vardır. Bunlar bir fikir yaratmak veya geliştirmek, yeni alt ürün kategorisi algısını yönetmek ve firmanın algılanan yenilikçiliğini göstermektir.

Kar amaçlı örgütlerin yenilik çıktıları markalaşma göstergeleridir (Aaker, 2007).

Müşterilerin değer algıları, ürüne değer katan yenilikçilik kapasitesi, yüksek kalite, hizmet veya müşteri desteği gibi uygulamalarla arttırılır (Anderson ve Narus, 2004:170).

Yenilik ve markalaşma arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vardır (Schmoch, 2003).

Marka sınıflama sistemi hizmet ve ürünlerin çeşidine göre sınıflandırılarak ayrılmasına imkân sağlamaktadır. Bu bakımdan birçok yeni ürün ve hizmet farklı farklı markalar olarak belirlenir ve tescillenebilmektedir (Mendonça vd., 2004).

Davis ve Davis (2011) yenilikçilik ve markalaşma arasında güçlü bir ilişki olduğunu ve markalaşmanın yenilikçiliği desteklediğini öne sürmüştür. Yenilik faaliyetleri ve iktisadi değişim ilişkisinde markaların gösterge olarak kabulü tartışmalarında güçlü pazarlama yetkinlikleri ön plana çıkmaktadır (Mendonça vd., 2004).

Yenilikçilik sürecinin çıktıları olarak marka ve patent gibi entelektüel sermayenin farklı şekilleri yenilikçilik göstergesi olmaktadır (Ferreira ve Godinho, 2011). Marka sayılarının yenilikçilik göstergesi olarak kullanılmasına yönelik yapılan çalışmalarda son yıllarda artış olması (Ferreira ve Godinho, 2011) markalaşma ve yenilikçilik arasındaki ilişkinin önemini göstermektedir.

Abbing ve Gessel (2008) markanın ilham verici ve stratejik özellikleri sayesinde yeniliklere yönelttiğini ve marka odaklı yeniliklerin firma ve paydaşları arasında sürekli ilişki yaratarak firmanın pazarlama anlayışı ile ürün ve hizmet geliştirme takımı arasında sinerjiye zorladığını belirtmiştir (Abbing ve Gessel, 2008).



Yenilik yapan bir örgüt çok sayıda riskle karşı karşıyadır. Çünkü yenilik faaliyeti sonucunda ortaya çıkabilecek olan kazanç ve kayıpların tümü, yenilik girişiminde bulunan örgüte aittir (Naktiyok, 2007). Yeniliğin yaratılması ve yayılmasını olumsuz yönde etkileyen unsurların başında yeni ürün veya hizmetlerin yasa temelli korumasının olmaması nedeniyle çalınması ya da taklit edilmesi gibi nedenler gelmektedir. Bu nedenlerden dolayı yenilikçilik zarara uğramaktadır.

Markalaşma ve yenilikçiliğin ortak özelliklerinin başında günümüzde firmaların markalaşma ve yenilikçiliği en önemli fonksiyonlarından biri olarak görmesi gelmektedir. Markalaşma ve yenilikçilik ilişkisinin diğer bir ortak özelliği Oslo manuel'inde (Oslo Manual, 2005) yenilikçilik türlerine pazarlama yeniliğinin eklenmesiyle ortaya çıkmıştır. Pazarlama yeniliği Schumpeterian yaklaşımını (Schumpeter, 1934) kapsamaktadır ve daha çok ürün pazarlama yeniliğiyle ilgilidir (Millot, 2008). Bu yaklaşımda ürünün tasarımı, ambalajlanması yeni ürünler ve yeni süreçlerle gerçekleşmektedir.

Aaker (2007) yenilikçi örgütlerin marka stratejisi geliştirmesini ve yeni ürünlerin başarı oranının artmasına markanın ön planda ve önemli olduğunu ve yenilikçiliği artırdığı açıklamıştır (Aaker, 2007). Davis (2010) tüm firmaların yenilikçi olsun ya da olmasın marka kullandıklarını belirtmektedir. Aaker (2007) çalışmasında bir yeniliği markalaştırmanın, yeniliği gözle görülür yapmaya ve yenilik hakkında daha çok konuşularak yeniliğin toplumda daha kolay ve hızlı algılanmasını ve olumlu imaj oluşturmasını sağladığını belirtmiştir.

Markalaşma ve yenilikçiliğe değinen çalışmalarda (Millot, 2008) markalaşmanın ileri teknoloji gerektiren sektörlerde yenilikçilikle daha fazla ilişkili olduğu bilinmektedir (Mendonça vd., 2004; Schmoch, 2003; Malmberg, 2005). İleri teknoloji sektör firmaları iş stratejileri ve devamlı ilerleyen teknoloji gereği paniğe kapılarak daha fazla markalaşmaya gitmektedir (Mendonça vd., 2004). Gelişmiş ülkelerde markalı ürün üreticileri yeni ürünlerin markalama sürecine önem vermektedir (Gülçubuk, 2009).

## 4. KÜRESELLEŞME

### 4.1.Küreselleşme Kavramının Tanımı Ve Oluşumu

Küreselleşmeyi mümkün olduğunca yenilik ile ilişkilendirmeye çalışacağım bu konuda, küreselleşmenin yenilikler sayesinde ortaya çıkan bir kavram olduğu kanaatine vardım. Yenilik olmasaydı küreselleşme diye bir şey olurmuydu diye düşündüm ve bunun cevabının kesinlikle ‘hayır’ olduğu sonucuna ulaştım. Çünkü küreselleşebilmek için yenilikçi olmak ve yenilik ile iç içe olmak gerekir. Yeniliği içerisinde barındırmayan hiçbir ülke, işletme, kurum küreselleşemez.

Küreselleşme ile ilgili ortak kabul görmüş net bir tanım yoktur. Bu durumu her aşamadan ele alabiliriz. Çünkü ortaklaşmış bir tanımının olmaması demek o konunun zenginliği ise alakalıdır. Küreselleşme kendisine verilen her türlü anlamı içinde barındıracak kadar geniş bir kavramdır. (Eidenbaum,2003)

Yaşadığımız zaman diliminde, dünyamız her geçen gün siyasal, ekonomik, kültürel, teknolojik alan gibi birçok alanda değişimler yaşamakta ve bu değişimler sonucu yeni bir bilgi toplumu, enformasyon çağı, küreselleşme gibi birçok kavram da gerek bilim literatürüne ve gerekse günlük konuşmaların içerisinde yerlerini almaktadır (Mutlu, 1999: 160).

Tutar (1999), dünyanın ilkel toplum aşamasından, tarım toplumu, oradan sanayi toplumu olarak belli bir toplumsal yaşam sürecinden geçtikten sonra şimdi ise sanayi sonrası toplum olarak ifade edilen bir yapı içerisinde bulunduğunu ifade etmiştir. Bu sanayi sonrası toplumun özelliklerinden bahsederken sıkça kullandığımız kelimelerden bir tanesinin de küreselleşme kavramı olduğunu belirtmiştir.

Küreselleşmenin farklı boyutlarda ele alınabilir ve bu farklı boyutlar nedeniyle birçok tanım ve özelliklerinden bahsedilebilir. Seymen ve Bolat (2005: 4) Küreselleşmenin ekonomik, siyasi, sosyal, kültürel, kısacası çok boyutlu olarak tanımlanmakta ve her tanım farklı bakış açılarını içermektedir.

Küreselleşmeyi birçok farklı bakış açısıyla değerlendirebiliriz. Yani bazı araştırmacılar ekonomik anlamda bir küreselleşme üzerinde dururken, bazıları siyasi bir küreselleşmeden bahsetmekte, başkaları ise bütün bu farklı boyutları da içine alan çok boyutlu bir küreselleşmenin varlığını kabul etmektedirler (Seymen ve Bolat, 2005: 4).

Küreselleşme, dünyadaki farklı sosyoekonomik yapıların basit bir karşılıklı bağımlılık esasından öteye, birbirlerinin içine girdiği adeta füzyona uğradığı yapı veya mafsallaşma sürecidir. Özgen ve diğerleri, (2004: 74),

Özgen ve diğerleri, (2004: 73) içinde yaşadığımız dünyanın, dev adımlarla ilerleyen bir dünya ekonomisi, evrensel iletişim ve yoğunlaşan seyahatler sonucunda

benzeri görülmemiş bir hızda etkileşim ve değişim yaşamakta olduğunu belirtmiştir.

Küresel anlamda yaşanan bilginin, hammaddenin, mal ve hizmetlerin artan bir şekilde uluslararası dolaşım ve paylaşımına girmiş ve özellikle 1980’li yıllardan sonra bu gelişmelerin hızı daha da artmıştır. Ülkeler arasındaki ekonomik ilişkiler daha artmış, ideolojik farklılıkları temel alan kutuplaşmalar çözülmüş, dünya çapında bir liberalleşme sürecine girilmiş, kültürler, inanç ve idealler sınırları aşarak daha benzer hale dönüşmeye başlamıştır. Temelinde yoğun teknolojik atılımların ve iletişimin bulunduğu sosyo-ekonomik yapıyı halen etkisi altında bulduran tüm bu gelişmeler günümüzde küreselleşme kavramı ile açıklanmaktadır (Özgen ve diğerleri, 2004).

Tutar (1999: 17), küreselleşmeyi özünde mali piyasaların veya ileri teknolojinin yönlendirdiği, ülkelerin farklı birikim ve etkinlikleriyle yeni dengeler aradıkları dinamik bir süreç olarak tanımlamıştır.

Küreselleşme dünyamızda sürekli yaygınlaşan ve etkisini arttıran bir grafik çizmektedir. Küreselleşen her olgu güçlü bir hale gelmektedir.

Küreselleşme, ülkeler arasındaki, ekonomik, politik, sosyal ilişkilerin yaygın hale gelmesi ve gelişmesi, ideolojik ayrımlara dayalı kutuplaşmaların çözülmesi, farklı kültürlerin daha iyi tanınması, uluslararası ticari ilişkilerin yoğunlaşması gibi birçok olguları içeren bir kavram olarak ifade edilmektedir (Mutlu, 1999: 160; Tutar, 1999: 19).

Küreselleşme yerel olan her şeyin, dünyanın en ücra köşesindekileri etkileyebilmesi ve onlardan etkilenebilmesi şeklinde yaşanan değişimleri ifade etmektedir (Tutar, 1999: 19).

Bir yeniliğin yayılmasını istiyorsanız eğer ve küreselleşen yenilik ilkesine uymalısınız. Yenilik küreselleştiği aşamada başarı miktarı katlanır. Sadece bağlı bulunduğu yani ortaya konulduğu yerde değil tüm dünya da önemli bir yer alabilir. Sürekli gelişen dünya koşullarında bu olguyu benimsememek uluslararasılaşmamak anlamına gelir ki bu da sizin daha fazla büyümeyi reddetmeniz demektir.

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin süratle geliştiği bir dünyada ülkeler, birey ve firmalar arası ilişkiler yoğunlaşmakta, yeni boyutlara taşınmakta, kısacası dünya; siyaset, ekonomi, kültür ve toplum yapıları bakımından yoğun bir etkileşimin içinde küresel bir köy haline gelmektedir. Küreselleşme dünya hasılasının iki katı hızla artan dünya ticareti, uluslararası sermaye hareketlerinde gözlenen artış, mali piyasalardaki entegrasyon ve yeni teknolojilerin yayılımıdır. Ayaydın (2005: 94).

Küreselleşmenin işletme okullarında benzer türde ve kalitedeki ürünlerin dünya çapında üretim ve dağıtımını olarak tanımlanmaktadır. Rugman ve Moore (2001: 64)

Dünya git gide küresel bir pazar halini almakta ve küresel pazarda normalde ülkeleri ayıran sınırlar arasında bir entegrasyonun yaşamın her bir parçasında aktif bir şekilde görüldüğü ortadadır (Parker, 1998).

Artık dünyada sınır namına bir şey kalmadığını görmekteyiz. Küçük bir köyde yapılan bir el işi dünyanın öbür ucunda satışa çıkabiliyor. İşletmelerde yatay ve dikey sınırların aşılmasıyla daha etkin maliyetli, yerel, bölgesel, uluslararası ve küresel toplumun ihtiyaç ve beklentilerine cevap verecek esnek örgüt yapılarının yaratılması gerekmektedir.

Kendi dinamikleri çerçevesinde çeşitli alanlarda etkisini gösteren küreselleşmenin temel özellikleri aşağıda sıralanmıştır.

Ticari faaliyetlerin, dünya ölçeğindeki çeşitli kural ve standartlarda yapılması  
Sürecin en önemli unsurlarından biri olan işletmeler arası ilişkilerin gelişmesi  
Dünyada mal ve hizmet üretimine ilişkin olarak üretim faaliyetlerinin coğrafik olarak dağılmış olması  
Doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının gelişmiş olması  
İşletmelerden başlayarak, bütün ekonomik sektörlerde uluslar üstü bir boyutta, ortak dünya ekonomik stratejisi esasına dayalı bir planlamaya gidilmesi  
Üretim faktörlerinin dünya ölçeğinde değerlendirilmesi ve üretim, dağıtım ve tüketime sunulması  
Üretime katılan aktörlerin birbirleriyle dünya bazında sıkı bir bütünleşmeye girmeleri sonucu, ekonomik, teknolojik ve hatta hukuki bakımlardan tek bir alan bütünlüğünün oluşması  
İşletmeler ve devletler arasında yeni bir iletişimin ortaya çıkması  
Tüketici davranışlarının giderek daha dinamik bir sürece girmesi ve buna bağlı olarak homojen bir yapının oluşması  
İşletmelerin organizasyon yapılarının gelişmeler paralelinde yeniden yapılandırılması  
İşletme yönetim anlayışı ve yöneticisi profiline değişmesi. Özgen ve diğerleri, (2004: 75)

Küreselleşme, Parker (1999: 6) e göre; fiziksel sınırların örneğin zaman yer, ulus devlet, ekonomi, endüstri, örgüt ya da daha az somut özellikteki kültürel normlar ve varsayımlar gibi her alanda farklı türlerdeki sınırların birbirine geçmesi ve yavaş yavaş kaybolmaya başlamasıdır.

Parker (1998), örgütlerin küreselleşmeden etkilendiklerini ve aynı zamanda örgütlerin, sosyal, politik, kişisel ve kar gibi diğer amaçları gerçekleştirmek için yaptıkları faaliyetleri ile aynı zamanda küreselleşmeyi kolaylaştırmakta, korumakta ve genişletmekte olduğunu belirtmiştir. İşletmeler dünya pazarlarında faaliyetleri ile kültürel sosyal, politik ve ekonomik anlamda etkilere sahiptirler.

Fryer (2008)'e göre; günümüzde küreselleşmenin yeni bir aşamaya girdiğini ve bu aşamanın en önemli özelliğinin ise gelişen ülke şirketlerinin, gelişmiş ekonomilerden gelen şirketlerle rekabet ettikleridir. Fryer (2008), küreselleşmenin önceleri daha çok gelişmiş ülkelere doğru bir hareketlilik ve genişleme olarak yaşanmakta olduğunu belirtmiştir. Günümüzde ise, artık bunun iki taraflı olduğunu ve artan oranda da gelişmekte olan bir ülkeden diğer gelişmekte olan ülkeye şeklinde gerçekleşmekte olduğunu ifade etmiştir. Seymen ve Bolat

(2005: 24), küreselleşmenin mutlak, varlığı tartışılmaz ve gelişmesi durdurulamayan bir olgu olarak karşımıza çıktığını belirtmiştir. Yaşadığımız yer, kültürümüz, mesleğimiz ne olursa olsun bu süreç bizi bir şekilde etkileyecektir. Bu bağlamda iki alternatif göze çarpmaktadır. Ya bu sürece dâhil olacağız ya da bu sürecin dışında kalacağız. Bu seçenek bireyler için geçerli olduğu gibi, aileler, okullar, devletler ve en önemlisi de işletmeler için de geçerlidir. İşletmelerin bu sürece dâhil olmaması gibi bir alternatif yoktur. Mutlaka bu süreç tanınmalı, dikkate alınmalı, değerlendirilmeli ve faydalanılmalıdır. Aksi takdirde, bu süreç işletmeleri içine alıp yavaş yavaş yok edebilecektir.

## **4.2.Küreselleşmenin Temel Özellikleri**

Bağlı bulunduğumuz yaşam koşulları çevresinde küreselleşme; bizleri, kurumları, kuruluşları, ülkeleri yani herkesi hemen hemen etkilemektedir. Küreselleşmenin temel özelliklerini, hızlı değişim oranı, artan oranda katılımcıların sayıları ve farklılıkları, artan karmaşıklık ve belirsizliktir. (Parker, 1999: 7)

## **4.3.Küreselleşmeyi Tetikleyen Faktörler**

Yenilikçi bir yaklaşım gerektiren çağımızda nasilki yenilikçi olamamak işletmenin ufkunu açıyor ve gelişmesini sağlıyor ise küreselleşme de işletmenin ufkunun sadece bölgeselleşmekten çıkarak onu çok bölgesel bir boyut almasını sağlıyor.

Parker (1998), birçok araştırmaya dayanarak küreselleşmenin altında yatan çeşitli unsurlar olduğunu belirtmiş ve bunları incelemiştir. Bu birbirinden farklı faktörler ve bunlar arasındaki birbirine bağlılık ve ilişkiler küreselleşmeyi tetikleyen unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu unsurlar: Teknoloji alanında değişim ve gelişmeler, ekonomi, politika, kültür, doğal çevre ve işletme faaliyetleri olarak sıralanabilir. Bunlar aşağıda sırasıyla incelenmiştir.

Teknoloji: Teknolojik çevredeki değişimler küreselleşmenin en önemli kaynakların biri olarak gösterilmektedir. Telokominikasyon ve benzer teknolojiler sınırlar ötesi ilişkileri daha da kolaylaştırmış ve dünyayı küçük bir köy haline getirmiştir. İnternetin bilgiye ulaşımı kolaylaştırması sonucu şirketler ürünlerini buldukları yerlerden dünyaya sunma imkanı elde etmişlerdir. Ulaşım alanındaki yenilikler fiziksel bağlamda uzaklıkları artık anlamsız kılmıştır.

Ekonomi: Birçok araştırmacı da küreselleşmenin altında yatan en önemli faktör olarak ekonomik olayları göstermektedir. Birçok araştırma ekonomik anlamda küreselleşmenin dünyadaki büyümenin ana kaynağı olduğunu belirtmektedirler. Büyümenin farklı bölgelerde gerçekleşmesi ve yaratılan zenginliğin tekrar hangi alanlara yatırıldığı küresel ekonominin değişen yüzünü göstermektedir. Özellikle Asya kıtasında çok hızlı gelişmeler yaşanmaktadır. Yeni endüstrileşmiş ülkelerin de dünya gayri safi milli hasılasına olan katkıları günden güne artmaktadır. Parker, gelişmiş ülkelerin dünya gayri safi milli hasılasına olan katkıları azalırken diğer

ülkelerin özellikle gelişmekte olan ülkelerin katkılarının artmakta olduğunun altını çizmiştir.

**Politika:** Küreselleşmeyi tetikleyen unsurlardan bir tanesi de dünyada yaşanan birçok politik ve hukuk bağlantılı konulardır. Politik ve hukuksal anlamda dünyada yaşanan değişimlerden bir kaç tanesi şöyle özetlenebilir. Dünya ticaret ilişkilerinin daha iyi gerçekleştirilmesi ve ortaya çıkan anlaşmazlıkların çözümleri için Dünya Ticaret Örgütü kurulmuştur. Birçok ülkede komünizmden kapitalizme doğru bir geçiş yaşanmaktadır. Devletler, ticaret bağlamında kontrol ve sınırlamalarını azaltmaktadırlar. Özelleştirme hareketleri ve sivil toplum kuruluşlarının önemi artmıştır. Dünya çapında sorunlara çözüm bulmak amacıyla gruplar ve enstitüler oluşturulmuştur. Bu tür değişimler özellikle dünya ülkelerinin birbirleri ile olan ilişkilerini artırmış ve birbirlerine eskisinden daha fazla bir şekilde sıkı sıkıya bağlamıştır. Ayrıca yaşanan sorunların dünya çapında örgütlerle ortaklaşa çözülebileceği gerçeği ortaya çıkmıştır.

**Kültür:** Küreselleşmeye neden olan faktörlerden bir tanesi de kültürel bağlamda yaşanan değişimlerdir. Özellikle birçok ürün, gıda ve giyim eşyaları dünya çapında tüketilmektedir. Dünya çapında gençler bugün artık aynı ürünleri yemekteler, içmekteler kısacası yaşam tarzları, tüketim alışkanlıkları, düşünce tarzları, amaçları birbirine benzerlik göstermektedir. İngilizcenin dünyada yaygın dil olarak kullanılması da küreselleşmenin altında yatan faktörler olarak belirtilmektedir. Tabii bunların yanında kültürel ayrışmaların olduğu, birbirine düşman ülkelerin grupların olduğu gerçeğini de unutmamak gerekmektedir.

Küreselleşme konusunda farklı tanımlar ortaya çıkmaktadır. Bunun temelinde yatan ise, küreselleşme konusunda bilim adamlarının henüz ortak bir yargıya ulaşmamış olmalarıdır.

Teknoloji ve iletişimde meydana gelen büyük ilerlemelerin etkileyip yönlendirdiği süreçler küreselleşme kavramı ile açıklanmaya çalışılmaktadır. Bilginin, hammaddenin, mal ve hizmetlerin artan bir şekilde uluslararası dolaşım ve paylaşımına girmesi 20. yüzyılın şahit olduğu bir gelişmedir. Özellikle 1980' li yıllardan sonra ekonomik ilişkiler yaygınlaşmış, ideolojik farklılıkları temel alan kutuplaşmalar çözümlüş, dünya çapında bir liberalleşme sürecine girilmiş, kültürler, inanç ve idealler sınırları aşarak daha benzer bir hale dönüşmeye başlamıştır. (Erbay, 1996: 3)

Amerikan Ulusal Savunma Enstitüsü küreselleşmeyi “malların, hizmetlerin, paranın, teknolojinin, fikirlerin, enformasyonun, kültürün ve halkların hızlı ve sürekli bir biçimde sınır ötesine akışı” biçiminde tanımlamaktadır. Bu enstitünün yaptığı bir çalışmaya göre küreselleşme sayesinde ülkelerin ekonomileri arasında daha önce örneği görülmemiş bir bütünleşme sağlanmakta, bir enformasyon devrimi yaşanmakta ve pazarlar, şirketler, örgütler ve yönetim uluslararası hale gelmektedir. (Öymen, 2000: 26)

Böyle bir tanımları tartışmasız kabul etmek çeşitli sakıncalar içermektedir. Öncelikle, küreselleşme, konuya bakış açısına, coğrafı, siyasal ve ekonomik duruma

göre farklılıklar göstermektedir. Malların serbest dolaşımı güçlü ekonomiye sahip devletlerin veya uluslararası işletmelerin bütün ürünlerini hemen hemen diğer bütün ülkelere serbestçe satma olanağı gibi düşünülürse, bu tanım kabul edilebilir. Ama buna karşılık bazı ülkelerin ürünlerini gelişmiş ülkelerin pazarlarına sokabilmek için karşılaştıkları güçlükler dikkate alınır, onlar açısından küreselleşmenin olumlu yönünden bahsetmek çok güçtür. Pek çok ülke ekonomisini hala yüksek gümrük vergileri ile korumaktadır. Tarife dışı ticari engeller devam etmektedir ve hatta artmaktadır. Aynı şey insanların serbest dolaşımı içinde geçerlidir. AB gibi ülke grupları arasında sınırlar, gümrükler tamamen kaldırılmıştır. Bu gruba dahil ülkeler arasında mal ve hizmet akışının yanında insan hareketleri açısından da bir küreselleşmeden bahsetmek doğaldır. Buna karşılık başka ülke vatandaşlarının bu ülkelere girmekte karşılaştıkları vize ve diğer engeller dikkate alındığında, onlar açısından küreselleşmeden söz etmek mümkün değildir.

Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Komisyonu, küreselleşmeyi “sadece ekonomik olmayan sosyal, siyasal, çevresel, kültürel ve hukuksal boyutları da olan bir süreç” olarak tanımlamaktadır. (Öymen, 2000:27) Bu tanımda da görüleceği gibi, küreselleşme pek çok kavramı içerisine alan bir olgudur. Tek başına ne siyasi, ne ekonomik, ne üretim ve ne de sermaye hareketleri olarak değerlendirilebilir. Küreselleşme olgusu bütün bu sayılanları içerisine alan ve tümünü kuşatan bir süreci içermektedir.

Çokuluslu işletmelerin kendi pazarlama politikalarını ve kontrol sistemlerini oluşturmaya çalışarak, küresel tüketiciler için küresel ürünün küresel rekabetinde kazanan olarak kalmaya çalışmasıdır. Küreselleşme dünya genelinde homojenleşmeyi ifade eden bir kavramdır. (Usiner,1993: 169) Bu homojenleşme çokuluslu işletme açısından gerek arz ve gerekse talep boyutlarını, her ikisini de, kapsamaktadır.

Artan küreselleşme beraberinde artan rekabeti de getirmektedir. Artan rekabetle birlikte işletmeler, hızlı sermaye hareketleri, ticari düzenlemelerdeki hızlı değişimler ve ürün hayat eğrilerinde meydana gelen kısaltmalarla başa çıkmak zorunda kalmaktadırlar. Sayılan durumlar işletmelerin yüz yüze kaldıkları rekabet yapısını zorlaştırırken aynı zamanda hayatta kalmalarını da zorlaştırmaktadır. (Cottrill, 1998: 36-40)

Günümüzde meydana gelen gelişmelerle birlikte, özellikle üretim faaliyetlerine odaklanmış yöneticiler değişik çevrelerden gelen baskılarla yüz yüze kalmışlardır. Maliyetleri düşürmek için oluşan küresel rekabet baskısı, yüksek kalitede ürün ortaya koyma ve dağıtım esnekliği, rekabeti artırmak için örgüt tarafından oluşturulan baskı ve yerel pazarları aşarak küresel pazarlara hizmet vermek için oluşan pazarlama baskısı bunlardan bazılarıdır. Artık büyük ve küçük firmalar, yabancı tedarikçilerini, müşterilerini ve farklı ülkelere hisse sahiplerinin sayılarını artırmışlardır.

Sayılanlar da göstermektedir ki günümüzde işletmeler kendi faaliyetlerini küreselleşme sürecine entegre etmekle yüzyüzedirler. Şayet çokuluslu işletmeler geçici küresel alanlarda rekabet etmeyi istiyorlarsa, kendi faaliyetlerini küreselleşme sürecine entegre etmek zorundadırlar. Çünkü küresel ortamda, çokuluslu işletmenin

bir ülkedeki rekabetçi yapısı, diğer ülkelerdeki rekabetten etkilenmektedir. (John, Young, Miller, 1999: 109-122)

#### **4.4.Şirketlerin Küreselleşme (Uluslararasılaşma ) Süreçleri**

Ufak bir çiçekçi bir web satış stesi kuruyor ve oradan sipariş almaya başlıyor. Belli bir süre sonra bir bakıyorsunuz ki sayılı çiçekçilerden biri haline gelmiş ve satış rekorları kıran bir dev olmuş. Çünkü ilk kararı o verdi ilk webden çiçek satış fikrini o ortaya koydu. Yerinde durmak istemedi ve yayılmaya başladı her yere. İşte tıpkı bu örnek gibi ilk önce işletmenin bir karar vermesi gerek. Yenilikçi miyim yoksa değilimiyim. Yenilikçi bir strateji içerisinde olan işletmeler bunun devamı olarak küreselleşen bir yapıyada açık durumdadırlar ve sürekli büyüme hırsları içerisindeydirler. İşletmelerin niçin küreselleşmeliyim sorusunda mantıklı olarak işletmeye değer katması cevabını almak gerekir.

Günümüz şirketlerinin, endüstriye ve büyüklüğe bakılmaksızın küreselleşme kararıyla karşı karşıya oldukları kesindir (Korine, Gomes, 2002).

İnternet üzerinden ticaretin yapılması, sınır ötesi ticaret anlaşmaları, uluslararası seyahatlerin kolaylaşması ve bunun gibi birçok nedenden dolayı, artık sadece ulusal sınırlar içerisinde çalışıp, ulusal müşterilere mal ve hizmet üreten firmaları bulmanın çok nadir rastlanan bir durumdur. Caligiuri (2006)

Adler (1996), günümüz işletmelerinin artık ulusal sınırlar içerisinde kalarak hayatlarını sürdüremeyeceklerini, bu yüzden ulusal sınırlar içerisinde saklanmaktansa farklı ülkelerde faaliyetleri artırmaları gerektiğini vurgulamıştır. Teknolojik gelişmeler, her geçen gün yeni pazarların açılması, küresel rekabetin oyuncularının her geçen gün yerel pazarları ele geçirdikleri bir zamanda, küreselleşme konusu şirketlerin ajandalarının en tepesine yerleşmiştir.

İşletmelerin küreselleşme sürecine birdenbire değil aşama aşama girmektedir (Eren, 2003: 132). Uluslararası pazarlarda faaliyet göstermenin çeşitli düzeyleri vardır ve her düzey küreselleşen firmalara çeşitli tecrübeler kazandırarak bir sonraki düzey için hazırlık aşaması görevini yapmaktadır. Küreselleşme sürecinde başlıca dört evreden söz edilebilir (Eren, 2003: 132). Bu aşamaların geçilmesinde yaşanan tecrübeler, yaşanan sorunlar ve geçen süre firmadan firmaya göre değişebilecektir. Hatta bazı firmalar bu aşamaları tek tek geçmek yerine, son aşamaya kuruluşlarından itibaren geçmektedirler.

**İç Pazarlarda Faaliyette Bulunma Aşaması:** Firmanın kendi ülkesindeki pazar potansiyeli sınırlıdır. Tüm üretim ve pazarlama kendi ülke sınırları içerisinde gerçekleşmektedir. Firmalar küresel çevrelerle ilgilenirler ve bu pazarlara girme isteği oluşur.

**Uluslararasılaşma Aşaması:** İşletme dış pazarlara satışa başlamıştır. İhracatı artırma çabalarının yanında, örgütsel yapısına bir uluslararası bölüm ilave ederek



birçok ülkede ürünlerini satma çabalarına yönelir ve çok uluslu bir firmaya geçiş için önemli tecrübeler elde eder ve fizibilite çalışmaları yapar.

**Çok Uluslulaşma Aşaması:** Bu aşamada işletme birçok ülkede mal veya hizmetlerini üretir ve pazarlar. Artık ihracat yerine dış ülkelerde o ülkenin ihtiyaçlarını karşılamak için üretim ve pazarlama işlevlerini geliştirmiş ayrı ayrı firmalar kurarlar. İşletmenin satışlarının üçte birinden fazlası dış ülkelerdeki tesislerinden gelmektedir.

**Global Aşama:** Burada, firmanın kendi ülkesi önemli değildir. Firma üretim kaynaklarını, insan gücünü nerede en rasyonel koşullarda sağlar ise, orada üretimini yapar, en düşük maliyet düzeyini ve müşteri için en uygun kaliteyi bularak tüm ülkeler için küresel anlamda üretimde bulunarak pazarlamasını yapar. Sahiplik, kontrol ve tepe yönetimi birkaç ülke arasında dağıtılmış ve fırsatların olduğu yerlerde müşterek yatırım ortaklıkları ve hissedarlar oluşturmuştur.

Küresel bir dünyada şirketlerin büyük bir çoğunluğunun şimdi ya da sonra uluslararası anlamda rekabet edeceklerdir. Küresel ekonominin dünyanın en ücra köşesine kadar etkisini gösterdiğini ve uluslararası faaliyetlere katılmanın sadece büyük firmalara has değildir, aynı zamanda KOBİ'lerinde bu sürece katılırlar ve başarılı olabilirler. ( Zain, Ng. 2006: 183)

Uluslararası faaliyetlere başlamanın firmaları tamamıyla farklı bir şekilde yönlendirebilmektedir. Bu durum yeni bir ürün hattı ya da bir kaç kişiyi işe almadan çok farklıdır. (Czinkota ve diğerleri, 1998: 402).

Ghemawat (2008), küreselleşme stratejisinin, günümüzde şirketlerin zorunluluk olarak görüp otomatik olarak yapması gereken bir stratejiden ziyade, bu alternatifin dikkatli bir şekilde değerlendirip ve bunun sonucunda karar verilmesi gerektiğini belirtmiştir. Ghemawat (2008) yaptığı bir araştırmada çoğu yöneticilerin küreselleşmeyi değerlendirilmesi gereken bir alternatiften ziyade, bir zorunluluk olarak gördüklerini belirtmiştir.

Bolat ve Seymen (2005: 55-57) uluslararasılaşma aşamalarını: Ulusal İşletmeler, Uluslararası işletmeler, Çok Uluslu işletmeler ve Küresel işletmeler olarak özetlemiştir.

Yüksel (1999: 29), uluslararası işletmecilik evrim aşamalarından bahsetmiştir. Birçok firmanın uluslararası işletmeciliğe öncelikle ürünlerini ülke dışına ihraç ederek başladığı ve sonrasında ise dış ülkede kendi satış acentelerini ve şubelerini kurduklarını ifade etmiştir. Bazı durumlarda yabancı firmalara ürünlerini yerel pazarlarda satmaları için üretim lisansı da verilmektedir. Bu noktaya kadar işletme daha çok ihracatçı pozisyonundadır. İkinci aşamada işletme pazar fırsatlarından daha etkin bir şekilde yararlanabilmek için üretim birimlerini yurt dışına kurmaya çalışır. Kontrol genelde mülkiyete dayalı olduğu için, bu aşamada yerel pazarda üretim birimlerinin satın alınması ve kurulmasını gerektirmektedir. Bu durumda işletme uluslararası üretim firması haline dönüşmektedir. Şirketin uluslararası üretim ve pazarlama ağı coğrafi yönden genişledikçe dış satışlar ve karlar tüm işletmenin beşte

birinden fazlasına ulaştığında şirket merkezindeki hat ve kurmay yöneticiler yerel düşünce tarzından küresel perspektife ulaşırlar. Küresel perspektifte tüm faaliyetlerin coğrafi alan dikkate alınmaksızın stratejik yönlendirme ve kontrolü esastır. Firma yönetim faaliyetlerini global düzeyde planlama, koordine ve kontrol etmeye başladığında işletmedeki iç ve dış ticaret ayrımı ortadan kalkar. Diğer bir deyişle yönetim, ana şirketi ve şirketin dışındaki ülkelerdeki uzantılarını tek bir işletme olarak görmeye başlar. Böylece şirket dünya çapında çok uluslu şirket halini alır.

Ellis ve Williams (1995:54), işletmelerin uluslararası işletmecilik faaliyetlerinin gelişim sürecinin belli aşamalardan geçerek oluştuğunu belirtmiştir. Tabii işletmelerin bu belirtilen aşamaları sırasıyla geçmek gibi bir zorunlulukları yoktur. Bu aşamalar yerel pazarlarda faaliyet göstermek, uluslararası pazarlara giriş ve gelişim, uluslararası pazarlarda belli bölgelerde faaliyet göstermek ve gelişmek ve son aşama olarak küresel anlamda faaliyetlere katılmak ve büyümektir. Birinci aşamada işletme sınırlı yerel pazarlarda faaliyet göstermektedir. İkinci aşamada işletme uluslararası pazarlara giriş yapmakta ve büyümeye çalışmaktadır. Burada belli bir pazar ya da pazar gruplarına girilmektedir. Bu aşama genellikle ihracatla başlamakta ve sonra satış acenteleri kurmakla devam etmektedir. Şirket başka araçlar kullanabileceği gibi kendi satış örgütünü de kurabilir. İşletmeler uluslararası pazarlarda büyürken er ya da geç uluslararası pazarlarda üretim faaliyetlerine girişmek isteyecek ve gerçekleştirecektir. Bundan sonraki aşamada işletme belli bölgeler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu bölgeler Avrupa Birliği, Doğu Asya ve Güney Pasifik Bölgesi ve NAFTA gibi bölgelerdir. Bu stratejide işletme bu bölgelerden biri ya da ikisi ya da hepsi üzerinde odaklanmakta ve rekabet etmektedir. Uluslararası işletmecilik faaliyetlerinde son aşama küresel bir firma olma aşamasıdır. Bu aşamada işletme dünyada bütün pazarları hedef almakta ve dünyayı tek bir pazar olarak değerlendirmektedir. Bu noktada en önemli soru da dünya pazarına nasıl ürün ve hizmet sunulacağıdır. İşletme, kendi ülkesinden bütün dünyaya ihraç edebileceği gibi, diğer bir alternatif ise, birçok ülke ya da bölgede üretim yapıp dünya pazarlarına sunmaktır.

Czinkota ve diğerleri, (1998) uluslararasılaşma da ilk aşamanın, şirketin uluslararası pazarlardaki fırsatları görmesiyle başladığını ifade etmiştir. Sonra ise şirket uluslararası pazarlara sınırlı oranda girer ve durum değerlendirmesi çerçevesinde uluslararası faaliyetlerini artırmaya devam eder. İlk aşama genellikle ihracat aşamasıdır. Bundan sonraki aşama ise uluslararası bir bölüm oluşturulmasıyla devam etmektedir. Bundan sonraki aşama ise uluslararası pazarlara doğrudan girmekle devam etmektedir.

Dunning (1993: 193), işletmelerin uluslararası değer yaratan faaliyetlerinin temel beş aşamasından kısaca bahsetmiştir. Kendisi bu aşamaların her bir şirket tarafından takip edilen birer adımlar zinciri olarak görülmemesi gerektiğini belirtmiştir. Bazı firmalar bu beş aşamayı sırayla izleyip uluslararası faaliyetlerini yönlendirebilecekleri gibi, bazıları bir iki aşamayı atlayıp bir sonraki aşamaya geçebileceklerdir.

## 5. ARAŞTIRMA GELİŞTİRME VE YENİLİK İLİŞKİSİ

Yenilik, Ar-Ge aşamasından, ortaya çıkan yeniliklerin pazarlanmasına kadar geçen süreci de içeren geniş kapsamlı bir faaliyettir. Bu bağlamda bir yenilik süreci, kendi içerisinde çok farklı yenilikleri içeren çeşitli aşamalardan meydana gelebilmektedir. Bazen birden fazla alanda yapılan yeniliklerin birleştirilmesi ya da bir alanda kullanılan bir teknoloji, ürün ya da sürecin başka alanlara transferiyle de yenilik gerçekleşebilmektedir. Bu çerçevede bir yenilik bazen çok farklı türdeki yeniliklerin bileşiminden oluşabilmekte ve yapılan sınıflandırmalardan birkaçının özelliğini taşıyabilmektedir. Bu nedenle yeniliklerin sınıflandırılmalarında çok keskin sınırların olduğunu söylemek doğru olmayacaktır. (Demirci ve dig. 2008;18)

İnovasyon, yeni veya iyileştirilmiş ürün, hizmet veya üretim yöntemi geliştirmek ve bunu ticari gelir elde edecek hâle getirmek için yürütülen tüm süreçleri kapsar. Yeni veya iyileştirilmiş ürün, hizmet veya üretim yöntemi geliştirme, yeni düşüncelerden doğar. İnovasyon sürekliliği olan bir faaliyettir. Bu nedenle, ortaya atılan, geliştirilerek işler hâle getirilen ve sonuçta işletmeye rekabet gücü kazandıracak şekilde pazarlanan bu fikirlerin ve sonuçlarının tekrar tekrar değerlendirilmesi ve yeni getiriler için yaygınlaştırılarak kullanılması gerekir. Bu sayede doğacak yeni fikirler, yeni inovasyon faaliyetlerini doğurur.

Ar-Ge, “yeni teknoloji yaratmak suretiyle maliyetlerde azalma, standartlarda iyileşme sağlayarak yeni ürün üretilmesi veya var olan ürünlerin geliştirilmesini hedefleyen faaliyetler” olarak tanımlanabilir (Arpacı, 2007:1). Başka bir tanıma göre ise Ar-Ge firmalar tarafından kullanılan, yeni teknolojik bilginin ortaya çıkarılmasıyla birlikte belirli alanda uzmanlaşmayı artıran ticari bir fonksiyondur (Gaynor, 1996:274).

Araştırma-geliştirme (AR-GE), inovasyon için gereken en önemli faaliyetlerden biridir. Ancak girişimsel inovasyon yoksa diğer bir deyişle ARGE’yi yapanların girişimcilik niteliği yoksa değer yaratılamaz; AR-GE sonuçları inovasyona dönüştürülemez. Dolayısıyla, pek çok farklı faaliyet alanlarında yürütülen inovasyon çalışmaları sadece "teknolojik inovasyon"u değil, "organizasyonel inovasyon" ve "pazarlama inovasyonu"nu da kapsar.

Ar-Ge bir bütün olarak ele alındığında; “yeni bir ürün üretilmesi, ürün kalitesi veya standardının yükseltilmesi, maliyet düşürücü ve standart yükseltici mahiyette yeni tekniklerin uygulanması, yeni üretim teknolojilerinin geliştirilmesi ve yeni bir teknolojinin yurt koşullarına uyumunun sağlanması amacıyla bilimsel esaslara uygun olarak yapılan ve her aşaması belirlenmiş çalışmalar bütünü” biçiminde tanımlanabilir.

Ar-Ge yönetimi yenilik yönetimi içerisinde bir süreç olmakla birlikte aşağıdaki özellikleriyle yenilik yönetiminden ayrılmaktadır (focusinnovation, 2006):

Yenilik veya inovasyon kavramı çok boyutlu bir kavramdır. AR-GE faaliyetleriyle oluşan teknolojik inovasyon kadar pazarlama inovasyonunun geliştirilmesi, imaj, ün, markalaşma ile beraber her aşamada geri beslemelerin olduğu bir ortamda, dinamik bir değişim sürecinin varlığına bağlıdır (Tüzmen, 2006:4).

“Ar-Ge ve inovasyon, verimliliğe dayalı rekabet gücünün bilgi temelli büyümenin ana kaynağıdır. Ar-Ge harcamaları, işletmeler, sektörler ve ülkeler arasında güçlü taşma (spillover) etkileri doğurmaktadır. Örneğin, AB ekonomisinde emek verimliliğindeki artışın yaklaşık % 40’ı kadar Ar-Ge harcamalarından kaynaklanmaktadır. Ar-Ge yoğunluğunun düşüklüğü ise ekonomilerin verimlilik ve inovasyon potansiyelini gerileterek ileri teknoloji endüstrilerinden uzaklaşmalarına, yani sanayisizleşmelerine (de-industrialisation) yol açabilmektedir” (Taş, 2007: 4-5).

İnovasyon sisteminin tüm boyutlarıyla ve başarılı biçimde işlemesi için devlet, özel sektör ve üniversite işbirliği kaçınılmazdır. Bu üçlü sarmal içinde kamu kurumlarının firmaların inovasyon faaliyetlerini destekleyen, üniversite- sanayi işbirliğine zemin hazırlayan, Ar-Ge’ye, teknolojik gelişmelere kaynak ayıran konumda bulunması gerektiği görüşünden hareketle Dış Ticaret Müsteşarlığı tarafından da firmaların inovasyon süreçlerine katkıda bulunabilmek amacıyla kimi çalışmalar yapılmakta ve destek programları uygulanmaktadır (Tüzmen, 2006:5).

### **5.1.Yenilik Stratejileri Ve Buluş Yönetimi Açısından Kimi Güncel Küresel Ve Ulusal Örnekler**

PCT (Patent Cooperation Treaty: Patent İşbirliği Anlaşması) patent büroları, Patent İşbirliği Antlaşması’na göre 123 ülkede aynı anda patent başvurusu yapılması ve patent verilme aşamasına kadar getirilmesini sağlayan bir başvuru sistemini içermektedir. Dolayısıyla PCT verileri, patent başvuru sayısında önemli bir kaynak olup, bu bağlamda aşağıda 2005 yılına ait patent verileri sunulmuştur. Buna göre en fazla patent başvurusu yapan şirketler Philips, Matsushita ve Siemens’ tir. Ayrıca, küresel ölçekte faaliyet gösteren işletmelerin Ar-Ge yatırımları ile ilgili olarak, İngiltere Sanayi ve Ticaret Bakanlığı’na hazırlanan rapora göre 2004 yılı itibariyle en fazla Ar-Ge yatırımı yapan ilk 15 işletme Tablo 1 de görülmektedir.

**Tablo 5.1. 2004’ te En fazla Ar-Ge Yatırımı Yapan İlk 15 Şirket**

Sıra	Şirket ismi	Ar-Ge Yatırımı (milvar dolar)	Y ıllık artış (%)
1	DaimlerChrysler	7,7	2
2	Pfizer	7,7	8
3	Ford Motor	7,4	-1
4	Toyota Motor	7,4	11
5	Siemens	6,9	-8
6	General Motors	6,5	14

7	Microsoft	6,2	-21
8	Matsushita Electric	6,0	6
9	IBM	5,7	12
10	Volkswagen	5,7	1
11	Glaxo SmithKline	5,5	2
12	Sanofi-Aventis	5,4	-3
13	Nokia	5,2	-4
14	Johnson and Johnson	5,2	11
15	Sony	4,9	-2

Kaynak: BDOTI, (2005), "International R&D Scoreboard Report", The British Department of Trade and Industry, London, England.

Yenilik ve buluş yönetimini; Ar-Ge altyapıları, nitelikli insan kaynakları ve yönetimleri sayesinde etkin biçimde işleten teknoloji-tabanlı adı geçen işletmeler, yüksek katma değerli ürünler üreterek ülkelerinin de ekonomik gelişmelerinde büyük rol oynamakta, küresel ölçekte geliştirmekte, korumakta ve hatta bazı üretim alanlarında "tekel" konumuna yükselmektedir.

### 5.2.Samsung Firmasında Mikrodalga Fırın Örneği

Taklitten yeniliğe uzanan süreci en iyi işleten firmalardan biri elektronik eşya üretimi yapan Samsung' tur. 1976 yılında firma yöneticisi Chung A.B.D.' yi ziyaretinde mikrodalga fırınların oldukça revaçta olduğunu görmüştür. Ülkesine dönüşünde Chu isimli mühendisine mikrodalga fırın prototipinin yapılması gerektiğini söylemiştir. Chu öncelikle General Electrics' ten bir mikro dalga fırın ithal ederek işe başlamıştır. 1 sene boyunca haftada 80 saat çalışarak firmayı incelemiş ve nasıl yapıldığını anlamaya çalışmış ve bu süre sonunda kendi geliştirdiği bir fırın ortaya çıkarmıştır. "on" (çalıştır) düğmesine bastığında fırının dış kabı erimiştir. Devam eden haftalarda yine bir prototip geliştirmiş ve yine "çalıştır" düğmesine bastığında fırının kolu erimiştir. Chu, prototip geliştirmeye uğraşırken ABD'li ve Japon firmalar yıllık 4 milyona yakın fırın satmaktadırlar. Chu bundan vazgeçmemiş yine haftalarca yoğun bir şekilde çalışarak yeni bir adet daha üretmeyi başarmıştır. "Çalıştır" düğmesine bastığında fırının çalıştığını görmüştür. Bundan sonra ise maliyet düşüklüğü stratejisi kullanılarak siparişler gelmeye başlamış ve sipariş miktarları giderek artmıştır. 1979 yılında firmanın kapasitesi 1465 sayısına ulaşmıştır. Yurt içinde fazla satış yapamayacağını anlayan firma yönetimi ürünün tanıtımına yurt dışında devam etmiş ve sipariş miktarları daha da artmıştır. Bugün ise ABD'de satılan her üç fırından bir tanesi Kore Samsung patentli olarak imal edilmekte, her 5 fırının birinin tasarımı ise Chu isimli mühendise ait olduğu görülmektedir (Şimşek, Akın, 2003:163).

### 5.3.Araştırma Geliştirme ve Yenilik Stratejileri

İşletmelerin küresel rekabet ortamında faaliyetlerini başarı ile sürdürebilmeleri ve mevcut potansiyel rakipleri karşısında stratejik bir

konumlandırma yapabilmeleri için takip etmeleri gereken bazı stratejiler vardır. Bunlardan bazılarını açıklayacak olursak;

### **5.3.1. Saldırgan Yenilik Stratejisi**

"Saldırgan" bir inovasyon stratejisi yeni ürünlerin ortaya çıkarılması konusunda rakiplerinin önüne geçerek teknoloji önderliğini ve piyasa önderliğini ele geçirmek anlamına gelmektedir. Belirli ve tek bir teknolojik buluştan yararlanmak üzere kurulan küçük işletmeler dışında tüm saldırgan strateji izleyen işletmeler yoğun bir şekilde işletme içinde ARGE çalışmaları yapmaktadırlar. Ancak saldırgan strateji izleyen işletmelerin sadece çok güçlü teknik imkânlarla ve ARGE departmanına sahip olması yetmez. Aynı zamanda bu yapıdaki işletmelerde enformasyonun çok güçlü olması, insan kaynaklarının ve çok üst düzey yönetimin inovasyonlara ve risk almaya açık olmaları, işletme içi ilişkilerin ve iletişimin iyi düzeyde olması, örgütsel yapının esnek ve öğrenen bir nitelik taşıması çok önemlidir.

### **5.3.2. Savunmaya Yönelik Strateji**

Bu stratejiyi izleyen bir işletme, için bir teknolojik yenilik yapma yerine mevcut bir teknolojiyi daha ileriye götürme ve ondan tam olarak yararlanma stratejisi daha fazla önem taşımaktadır. Savunmacı bir strateji ARGE'nin olmadığı anlamına gelmez. Savunmacı bir strateji en az saldırgan bir strateji kadar araştırma yapabilir. Fark, inovasyonların niteliğinde ve zamanlamasındadır. Savunmacı yenilikçiler pazar önderliği beklentisi içinde olmasalar da teknolojik varyasyon dalgasının etkisiyle geride kalmak da istemezler. İlk inovasyonu gerçekleştirerek ortaya çıkacak yüksek maliyetlerin altına girmeyi istemeyebilir ve erken yenilik yapanların karşılaşabilecekleri sorunlardan ve pazarın yeni yapılanma sürecinden yararlanabileceklerini düşünebilirler.

### **5.3.3. Taklitçi Strateji**

Taklitçi işletmelerin "sıçramak" hatta "oyunun içinde kalmak" gibi bir isteği yoktur. Yerleşik teknolojilerin liderlerini geriden hatta çoğu zaman uzaktan izlemek ona yetmektedir. Taklitçi işletmeler düşük işgücü, malzeme, enerji ve yatırım maliyetleriyle çalışmayı tercih eden AR-GE'ye fazla kaynak ayırmayan işletmelerdir. Bu stratejileri izleyen işletmelerin başarısı üretim maliyetlerinin diğerlerine göre daha az olmasına bağlıdır.

### **5.3.4. Bağımlı Strateji**

Bağımlı yenilik stratejisi izleyen firmalar, teknolojik inovasyon açısından güçlü bir firmanın uydusu ve alt kuruluşu gibi

çalışırlar. Alıcılardan bir talep gelirse pazara sundukları ürünün temel özelliklerinde ve hizmette bir farklılık yaparlar. Bağımlı firmalar genellikle ürün tasarımında ve ARGE çalışmalarında tamamen büyük firmaya bağılı olan sermaye yoğun işletmelerdir. Tam bağımlı strateji izleyen işletmeler, büyük ölçekli ve teknolojik bakımdan güçlü bir şirketin bir departmanı gibi çalışırlar.

### **5.3.5. Geleneksel Strateji**

Bağımlı işletme ile geleneksel stratejiyi izleyen işletme arasındaki en önemli fark ürünün niteliğinden oluşmaktadır. Bağımlı işletmenin ürününde tasarım ve ürün spesifikasyonlarının dışarıdan gelmesine bağılı olarak önemli değişimler ortaya koyabilmektedir. Oyle ki geleneksel strateji izleyen firma pazarda herhangi bir değişiklik talebi ve rekabet koşullarında bu yönde belirgin bir uyarıcı olmaması nedeniyle herhangi bir değişiklik yapma gereğı duymamaktadır. Ayrıca bu işletmeler bir ürün inovasyonu yapabilecek bilimsel ve teknik yeteneklere sahip değildir. Bu firmalar geliştirilen yeni bir teknikten çok "moda" anlamında bazı tasarım değişiklikleri yapabilmektedirler.

### **5.3.6. Fırsatları İzleme Stratejisi**

Bu stratejiyi uygulayan firmalar, tıpkı bir askeri stratejide olduğu gibi rakiplerinin zayıf yönlerini ararlar. Çoğu kez bir organizasyonun diğer bir organizasyonla aynı yenilikle doğrudan rekabet etmesi çok güç olabilmektedir. Bu yüzden, rakip firmanın zayıf yönlerini analiz ederek, bu işletmeyle aynı teknolojik inovasyonu kullanıp, rakibinin zayıf yönlerinde üstünlük sağlamak ve pazar payını büyütme mümkündür.

### **5.3.7. Elde Etme Stratejisi**

Elde etme stratejisi, belirli bir teknolojik inovasyonla ilgili bilginin, iş görenler tarafından işletmede uygulanması sonucu yeniliğın yapılmasıdır. Böylece başka bir firmada yapılan ARGE yatırımları sonucu üretilen teknolojik inovasyondan oldukça düşük bir maliyetle yararlanma imkânı doğmaktadır.

## 6. ÇOKULUSLU İŞLETMELER

### 6.1. Çokuluslu İşletmelerin Tanımı

Çokuluslu işletmeler konusunda pek çok farklı tanım yapılmaktadır. Sermaye dolaşımı ve faaliyetlerin sayısı önemli ayırıcı özelliklerden birisidir. Livingstone' un ortaya koyduğu tanıma göre, uluslararası faaliyet gösteren işletmede seçime bağlı olarak, birden fazla ülkede sürekli personeli olan, personel yapısının bu özelliğine bağlı olarak günlük faaliyetlerde tek bir ülke yönetimin tamamıyla kontrolünde olmayan yatırımlardır.(Kinsey, 1988: 212)

Çokuluslu işletmeler uluslararası işletmelerin çok özel bir türüdür. Çokuluslu işletmeler, tüm dünya genelinde yoğun ilişkiler içinde olan yüksek düzeyde gelişmiş bir uluslararası işletmedir, karar alma ve yönetim süreçlerinde küresel bir bakış açısına sahiptir. Çokuluslu işletmeler;

1- Çok sayıda çokuluslu işletme dünya genelinde iş yapıyor olmasına rağmen, karar alma sürecinde küresel fırsatlar ön plana çıkmaktadır.

2- Çokuluslu işletmenin kabul edilebilir bir orandaki varlıklarının yatırımı uluslararası alana yapılır. Bir görüşe göre bir işletmenin toplam varlıklarının %20' si diğer ülkelerde ise çokuluslu bir işletmedir. Diğer bir görüşe göre ise, diğer ülkelerdeki faaliyetlerden elde edilen kar ve satış, toplam satış içerisinde en az %35 düzeyinde ise küresel alanda faaliyet gösteren bir çokuluslu işletme olarak kabul edilir.

3- Çokuluslu işletmenin fabrika düzeyindeki üretimleri pek çok ülkeyi kapamaktadır. Bu fabrikalar montaj fabrikalarından, tamamen entegre fabrikalara kadar değişik türde olabilir.

4- Çokuluslu işletme yönetiminin aldığı kararlar dünya perspektifi üzerine kuruludur.( Hunger, Wheelen, 1993: 331)

Genel merkezi belirli bir ülkede olduğu halde, etkinliklerini bir veya birden fazla başka ülkede kendisi tarafından koordine edilen şubeler veya bağlı işletmeler aracılığıyla ve genel merkez tarafından kararlaştırılan bir işletme politikasına uygun olarak yürüten büyük işletmeler çokuluslu şirketler olarak tanımlanmaktadır.(Tümer, Mehmet; 1998: 34.)

Diğer bir tanıma göre de, firmada yabancı hisse iştiraki bulunan şirketlerdir. (Ann; 1996: 7.)

### 6.2. Çokuluslu Şirket Kavramının Tanımlamaları

Çokuluslu işletmeler ile ilgili karşımıza bir çok tanım çıkmaktadır. Bunlardan bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz.



### 6.2.1. Uluslararası Şirket (International Company)

"Uluslararası şirket' (international company) kavramı; genellikle, kendi ülkesi dışında bir veya daha fazla ülkede faaliyet gösteren şirketler için kullanılmaktadır. (Mutlu, Esin; 1999:9)

Yalnız kendi ülkeleri içinde değil, yabancı ülkelerde çeşitli faaliyet dallarından birinde veya birkaçında üretim veya satış faaliyetinde bulunan şirketlerdir.

Çokuluslu teşebbüsler (ÇUT'ler), birçok faaliyetin ulusal sınırlar ötesinde gerçekleşebilmesinden ötürü bir dizi zorluk sergilemektedir. Örneğin, ÇUT'lerde yenilik faaliyetleri, birden fazla ülkedeki birimler tarafından ortak şekilde üstlenilebilir ve birçok faaliyet, geliştirme faaliyetleri bir ülkede, üretim ve satış başka bir ülkede olacak şekilde, segmentlere ayrılabilir. Yenilik taramalarının ulusal taramalar olduğu dikkate alındığında, veriler, ÇUT'lerin yurtiçi birimleri ile sınırlı olacaktır. Ancak, yurtiçi birimin yenilik faaliyetleri ile yurtdışındaki birimlerin faaliyetleri arasındaki bağlantılar hakkında olabildiğince fazla bilgi elde etmek çok faydalı olabilir. ÇUT'ler ele alınırken, aşağıdaki ilkelerin takibi önerilmektedir:

Çokuluslu teşebbüsün yurtiçi parçası tek başına, teşebbüsün genel merkezinin lokasyonuna bakılmaksızın, dâhil edilecek istatistiksel birimi temsil etmektedir. Gözlem birimlerinin ÇUT'lerin bir parçası olup olmadığı hakkında veriler toplanabilir

Bir ÇUT'ün yurtdışı birimleri, ayrı birimler olarak düşünülmelidir

ÇUT'ün yurtiçi ve yurtdışı birimleri arasındaki ortak yenilik faaliyetleri, aynı teşebbüs grubu içerisindeki iki teşebbüs arasında yenilik işbirliği olarak düşünülmelidir. Bilgi alışverişleri ya da bilgi ve teknoloji satın alımları da, iki ayrı teşebbüs arasındaki transferler olarak değerlendirilmelidir.

Yurtdışında yürütülen Ar-Ge faaliyeti ya da yurtdışında edinilen (ve ÇUT'ün yurtiçi biriminin hesaplarına dâhil edilen) diğer yeni bilgiler ve teknolojiler, sırasıyla "Yurtdışı Ar-Ge" ve "Dış bilgi edinimi" altına dâhil edilmelidir.

Bir yeniliğin geliştiricisi hakkındaki sorular için, "diğer teşebbüsler", bir ÇUT ya da teşebbüs grubunun parçası olanlar ve diğer tüm teşebbüsler şeklinde ayrılmalıdır.

Bir çokuluslu teşebbüsün yurtdışı birimlerince geliştirilen ve yurtiçi birim tarafından benimsenen yenilikler, firma için yeni yeniliklerdir.

Bir çok uluslu teşebbüsün yurtdışı birimlerince geliştirilen fakat yurtiçi birim tarafından benimsenmeyen yenilikler dâhil edilmemelidir.

Çok uluslu kurumların iştiraklerinin farklı şekillerde organize edilmiş olabilmesinden ya da çok uluslu bir kurumun belli bir yeniliği ülke ülke, pazar pazar veya eşzamanlı olarak bütün grup genelinde uygulamaya sokabilmesinden ötürü, bir

araştırma veya taramada kullanılan kesin tanım, sonuçları da etkileyebilir. (Oslo Klavuzu 2005:20)

Küreselleşme süreci yeniliği, uluslararası rekabetteki, ulusal sınırlar ötesinde mal, hizmet ve bilgi akışındaki ve uluslar arası etkileşimlerdeki artış gibi çeşitli yollarla etkilemektedir. Çok uluslu teşebbüsler (ÇUT'lar) bu süreçte anahtar rol oynamaktadır. Ekonomik Küreselleşme Göstergeleri Rehberi (Oslo Klavuzu, 2005:26), küreselleşmeye ilişkin konuları ele almakta ve ilgili küreselleşme göstergelerinin bir kümesini sunmaktadır.

1952 yılında General Motors CEO'su Charles Wilson "General Motors için iyi olan ne ise ülke için de iyi olan odur" açıklamasını yaptı. Bugün Çok Uluslu Şirket (ÇUŞ)'ler kârlılıklarını sürdürmek adına kendileri için iyi olduğunu iddia ettikleri birçok şeyi önemli ölçüde yeni özgürlükler alan açan ticaret ve yatırımda liberalleşme politikalarını elde etmeyi başardı (Anderson, Cavanagh, 2000). Ancak, kitleselleşen, tarihsel olarak kendini kabul ettiren her "çıkarın" dünya sahnesine ilk çıkarken, "fikri veya tasarımı" ile kendi sahici düşüncesinin çok ötelere uzanan ve kendisini insanlığın çıkan ile karıştıran bir başarıdır bu. Yanılsama ya da Fourier'in "her tarihsel çağın sedası" dediği şey, bu yolla oluşur (Fourier, 1995). Zira bu şekilde oluşmuş her yanılsama "belirli bir bağlamda norm ve erişilmez model

### 6.3. Çok Uluslu Şirketlere Tarihsel Bakış

İçsel ilişkiler analizine göre olgular, hem bakıldığı yere hem de bakan kişinin kim olduğuna göre farklı görünür. Bazen gücün gölgesinde kalan bazı olgular, değerler, anlamları ve birbirleriyle ilişkileri nedeniyle görüş alanına girer ya da bu bakış açısının dışında kalır (Ollman, 2011:23).

Bu açıdan ÇUŞ'lerin gerçekliği ile mantıksal/tarihsel sının arasındaki bağ soyutlama düzeyinde kurulur. Böylece çeşitli öge ve güçlerin birlikteliğiyle kurulan güç ilişkilerini anlamak için yapılan soyutlama, gerçeklikte somut nesnenin bir boyutu olur (Ollman, 2011:23). Bu anlamda, ÇUŞ'in mantıksal-tarihsel sınırını tayin edici formül Marks'a göre "sermayenin sınırı, sermayenin kendisidir, yani kapitalist üretim tarzıdır" (Marx, 2000:72). Bu formülü Zizek iki şekilde okur: Birinci okuma üretim güçleri ile üretim ilişkileri diyalektiğine dayalı paradigmaya uygun olarak "içerik" ve "biçim" şeklinde kavrar. Bu paradigma, iyice sıkılaştıran derisini zaman içerisinde değiştiren *yılan metaforunu* izler. Toplumsal gelişmenin bir sonucu olarak doğal üretim güçlerinin kesintisiz büyümesi koyutlanır ve bu da kural olarak teknik gelişmeye indirgenir; sonra da bu, "kendiliğinden" büyümeyi, şu ya da bu uzunlukta bir gecikmeyle, atıl, bağımlı uğrak, üretim ilişkisi izler. Böylece üretim ilişkisinin üretim güçleriyle uyumlu olduğu çağlara ulaşılır, sonra bu güçler gelişerek "toplumsal kıyafetlerine, yani ilişkiler çerçevesine sığmaz olurlar; bu çerçeve onların daha çok gelişmesi/yayılmaya önünde bir engel haline gelir ve bu durum, toplumsal devrimin eski ilişkilerin yerine güçlerin yeni durumuna uygun yeni ilişkileri geçirerek güçler ile ilişkiler arasında eşgüdüm sağlanmasına kadar sürer (Zizek, 2011:52).

Osmanlı döneminde ülkeye yabancı sermaye 1838 Ticaret (Balta Limanı) Anlaşması'ndan sonra girmeye başlamıştır. 1838 tarihli antlaşma diğer Avrupa devletleriyle yapılan antlaşmalar için bir 'tip' antlaşma niteliği taşır. Böylelikle Anadolu, yabancı ticarete açık bir konuma getirilmiş oldu. Bu dönemde demiryolu, elektrik, havagazı, gibi alanlarda yabancı yatırımların geldiği görülmektedir. 19.yy başlarından 20.yy başlarına kadar Osmanlı'daki yabancı yatırımların özellikleri, sömürgelerdeki yabancı sermaye hareketleri ile özdeşlik göstermektedir. Türkiye'ye ilk yabancı sermaye, 1851 Kırım Savaşı'ndan sonra sağlanan borçları izleyerek gelmiştir (Zeytinoğlu, 1966; 111). 1854 yılında Kırım Savaşı'nın gerektirdiği yeni harcamaları

Sermayenin kendi kendinin sınırını oluşturduğu formülünü bu bakış açısından kavrayarak, bu sadece şu anlama gelecektir: Başlangıçta üretim güçlerinin hızla gelişmesini mümkün kılmış olan kapitalist üretim ilişkisi, bir noktada ÇUŞ'lerin daha fazla gelişmelerinin önünde bir engel haline gelmiştir; ÇUŞ'lerin çerçevelerine sığmaz oluşu, yeni bir toplumsal/örgütsel ilişki biçimi talep etmektedir. Talep edilen bu ilişki biçimi ise onları *tarihin yeni öznesi* konumuna getirecektir (Zizek, 2011:52).

ÇUŞ'lerin yeni ilişki biçimi, her yeni dönemsel gelişme/yayıma aşamalarında görülen çok çeşitli yönetim doktrinleri temelinde makro ve mikro yönetim pratikleri oluştururlar (Abrahamson, 1991:65). Bu doktrinler kavramın paraya çevrilebilir biçimlerinden oluşan bir evreni ortaya çıkarırlar. Bu evrenin kökenlerinin entelektüel olduğu kadar siyasal da olduğuna hiç kuşku yoktur (Giddens, 1999:46).

Deleuze ve Guattari'ninde ifade ettiği gibi kavram, "*bir hizmetler ve enformatik mühendislik toplumunda!* ve her kavramın tarihi üç dönem olarak (*ansiklopedi, pedagoji ve ticari profesyonel eğitim*) ayırt edilir (Holland, 2007:78). Burada sorun üçüncü dönemdeki tüccar pratikler tarafından esinlenen bu kavramların "*disiplin toplumları*"nın yerine geçmeye aday olan, yeni "*kontrol toplumlarının* yerleşmesi noktasında ekran rolü oynamalarıdır (Mattelart, 1979; Miller vd, 2004).

ÇUŞ'ların tarihsel gelişimi ile ilgili farklı bakış açıları olmakla birlikte temelleri 16.yüzyıla kadar geriye götürülebilir. Öncesinde kişisel arayışlar ve sonucunda doğal kaynaklar ve tarım ürünlerinin Kolonyalizm dönemindeki değerlendirmeleriyle başlayan bu olgu, 20. Yüzyılda modern Çok Uluslu Şirket kavramına ulaşmıştır.

Çok Uluslu Şirketleri, Sanayi Devrimi ve sonrasına dayandıran kaynaklar da mevcuttur. Özellikle İngiltere'nin sömürgelerde yaptığı yatırımların, yabancı sermaye yatırımlarının başlangıcını temsil ettiği de söylenebilir.

Uluslararası ticaret konusundaki tartışmalar geçmişten günümüze değin süregelmektedir. Bu konudaki tartışmaların odak noktası, bir ülkeden diğerine

yapılan yatırımların sonucunda, bu yatırımların her iki ülkeye ve bu ülkelerdeki işletmelere sağlayacağı kazanç ve getirinin neler olabileceğidir. Sanayi Devrimi'ne kadar olan dönemde uluslararası ticaretin devletlerin otoritesi altında olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle ticaretin hedefleri devletin hedefleri olarak görülmüştür (Mutlu, 1999; 18).

Sanayi Devrimi'nin bir sonucu olarak, özellikle batının sanayileşen ülkelerindeki hızlı sermaye birikimi, büyük şirketleri bu sermayeden en fazla karı sağlayacak yatırım alanlarını aramaya yöneltmiştir. Bu alanlar ise başlangıçta, sömürge ülkeler ve az gelişmiş ülkeler olmuştur. Bu dönem ve öncesine Sömürgecilik ve Ticaret dönemleri adı da verilmektedir.

Sonraki döneme Ayrıcalıklar dönemi adı verilirken, bu dönemdeki belirleyici özellik I. ve II. Dünya Savaşları ve bunların dünya ticaretine etkisidir (Amin, 1997; 24). ÇUŞ'lar I. Dünya Savaşı'ndan sonraki yıllarda dış ticareti dengeleyici politikaların kaldırılması sonucu artış göstermiştir. Sömürgecilik döneminde, dış ülkelere yapılan yatırımlarda tarım ve madencilik önemli yer tutarken; Ayrıcalıklar döneminde özellikle otomobil sanayinde dış ülkelere yapılan yatırımlar önem kazanmıştır. Bu dönemde ülkelerde yaşanan kriz (1929) sonrasında ellerinde stok bulunduran şirketler bu stoklarını alternatif pazarlarda eritmek zorunda kalmışlar, bu da uluslararası ticaretin artışına sebebiyet vermiştir.

Uluslararası dönemde ise; II. Dünya Savaşı'nın sona ermesi ile birlikte savaş döneminde atıl kalan uluslararası ticaret, Soğuk Savaş ile birlikte kutuplaşan dünyanın tercihlerine göre hareket etmeye başlamıştır. Tüm kararsızlık ve değişikliklere rağmen 1945-1970 yılları arasında küresel bir genişleme dönemi olmuştur. İşletmelerin dünya çapında yeni pazarlar ve üretici güçler aramaya başlamalarından ötürü bu periyoada "global işletme yılları" da denilmektedir.

1970'lerde Amerikan işletmelerinin üstünlüklerinin azaldığını ve Avrupa ve Japon orijinli firmaların kaynak tasarrufu ve enerji yeterliliği gibi alanlardaki etkinlikleri dolayısıyla küresel pazarlarda güçlendiklerini görmek mümkündür. 1980'lere gelindiğinde ise rekabet hızla artarken teknoloji transferinin sayıca artması da söz konusudur. Bunun sonucunda küresel boyuttaki işletmelerin pazar mücadelesinde bölgesel ve kültürel özellikleri daha fazla dikkate aldıkları gözlenmiştir.

1990'lardan günümüze değin olan kısımda ise eski dönemlerde sıkça rastlanılan siyasal ya da sıcak savaşların aksine özellikle gelişmiş ülkeler ve firmaları arasında yoğun bir ticari savaş atmosferi doğmuştur.

Küresel ekonomide birçok firma, farklı ülkelere yatırım tercihleriyle (ölçek ekonomileri, gümrük engellerini aşma, müşteri portföyü çeşitliliği gibi nedenlerle) "Çok Uluslu Şirketler -ÇUŞ-" kavramını ortaya çıkarmıştır. ÇUŞ'lar, küresel ekonomiye uyum sağlayabilmek adına stratejilerinde birçok değişiklik/yenilik yapmakta ve giriş yaptıkları ülkeleri de yenilikleriyle/mevcudiyetleriyle etkilemektedirler. Çalışmada, Çok Uluslu Şirketlerin Dünya ekonomisindeki etkisel

boyutlarına değinildikten sonra Türkiye'deki varlıkları ve Türk ekonomisine katkıları verilere dayalı olarak ampirik boyutta yorumlanacaktır. Ayrıca "küreselleşme"nin dışa açılma mı yoksa dışarıdakinin içeriye eklenmesi mi sorunsalına mütevazı bir katkıda bulunma da çalışmanın bir diğer boyutudur.

### **Çok Uluslu Şirket Kavramı ve Dünyada Çok Uluslu şirketlerin Faaliyetleri**

Çok Uluslu Şirketler mevcudiyetlerinden bu yana dünya ve ekonomisinin üzerinde önemli etkilere sahip olmuşlardır. Bundan ötürü hem küresel hem de bilimsel bir atmosferde yoğun bir tartışmanın odağını teşkil etmişlerdir. Gelişimleri içinde bu şirketler birçok isimlerle tasnif edilmişlerdir (Deniz aşırı, Ulus aşırı, Küresel, Çok uluslu vb.). Biz çalışmamızda bunların içinden "çok uluslu" kavramını tercih ettik. Bunun sebebi olarak bu firmaların hem ulusal hem ulusal olmayan ve hem küresel hem de küresel olmayan (yerel) özellikleri seçimde belirleyici bir kriter olmuştur.

#### **6.4.Globalleşme Sürecinde Çokuluslu Şirketler**

Globalleşme, bireyler, toplumlar ve devletler arasındaki küresel düzeydeki ilişkilerin ve karşılıklı bağımlılığın arttığı ve derinleştiği bir süreçtir (Cohn, 2000:11 ve Jarblad, 2003:3).

Dünya'nın herhangi bir yerinde uygulanan bir politika dünyanın geri kalanında önemli etkiler meydana getirir. Zira globalleşme tüm toplumları ve tüm ülkeleri kapsayan bir süreçtir. Globalleşme bu anlamda toplumları ve mekanları birbirine bağlayan ve küresel ölçekte dışsal etkilere sahip olan sosyal ilişkilerdeki yoğunlaşmayı ifade eder (Giddens, 1990:34.).

Ekonomik entegrasyonun artması ve sosyal ilişkilerdeki diğer yoğunlaşma olayları yeni durumdan mümkün olan en fazla getiriyi elde etmeye çalışan ülke ve firmaların uyum çabalarını artırmaktadır. Ülkeler sınır aşan mobilitelere sahip üretim faktörlerini kendi ülkelerine çekebilmek için egemenlikleri altında bulunan yerlerin yatırım iklimini elverişli bir hale getirmeye çabalamakta ve dünyanın her tarafında üretim faktörlerini kullanabilen ve mal ve hizmet üreterek bunları küresel ölçekte pazarlayıp satabilen firmaları ülkelerine çekmek için rekabet etmektedirler. Ancak globalleşme ile birlikte sermayenin küresel ölçekte mobilitelerinin artması dünya çapında sosyal eşitsizliklerin şiddetlenmesine yol açmaktadır.

Globalleşen dünyada en önemli ekonomik aktörlerden biri haline gelen çokuluslu şirketler birden fazla ülkede kazanç sağlayıcı iktisadi faaliyetlerde bulunan ve uluslararası üretimde bulunan firmalar olarak tanımlanabilir. Oligopolcü bir yapıda olma eğiliminde olan çokuluslu şirketler birden fazla ülkede üretim ve satış faaliyetlerini yürütür ve şirketin mülkiyeti ve yönetimi birden fazla ülke vatandaşına ait olabilir (Gilpin, 1987:232).

Çok uluslu şirketler genel merkezi belli bir ülkede olduğu halde, faaliyetlerini birden fazla ülkede genel merkez tarafından koordine edilen şubeler veya bağlı şirketler aracılığıyla yürüten büyük organizasyonlardır. Bu organizasyonların yatırım, üretim, araştırma faaliyetleri ve personel politikası ile ilgili stratejik kararları ana merkezin bulunduğu genel merkezde alınmaktadır. Çokuluslu şirketler ulusal sınırlar arasında mal ve hizmet üretir, ürettiği mal ve hizmetleri pazarlar ve dağıtır; fikirleri, zevk ve teknolojileri dünyanın her yanına yayar ve global ölçekte planlar yapıp global stratejilerini hayata geçirir. Bu şirketler üretim, finans, teknoloji, güvenlik, enerji ve ticaret başta olmak üzere global ekonomik yapının tümünde temel belirleyici konumdadır.

Globalleşme ile birlikte; ekonomik yapılarda önemli değişimler meydana gelmiş, teknolojik gelişmeler üretim yöntemleri ve birimlerini etkilemiş, üretime temel olan faktörler değişerek bilgi ön plana çıkmış, hizmetler sektöründe hızlı gelişmeler kaydedilmiş, ekonomik sınırlar hafiflemiş, rekabetin etkileri her alanda yaşanmaya başlamış ve çokuluslu şirketlerin etkileri artmaya başlamıştır. Yeni yatırım araçlarının yaratılması, iletişimi bilgisayar ve bilgi teknolojilerinin baş döndürücü bir hızla gelişmesi ve bunların etkinliğini artırması, sermayenin dolaşımının serbestleşmeye başlaması globalleşmeyi yaratan en önemli sebeplerdir.

Global düzeyde üretim zincirlerinin farklı aşamalarını kontrol edebilen, üretim faktörlerinin ve devlet politikaları ile sağlanan avantajların kullanımında coğrafi farklılıklar nedeniyle ortaya çıkan potansiyeli kullanabilen ve kaynak ve faaliyetlerini global ölçekte yönlendirebilen firmalar global firmalar, yani çokuluslu şirketlerdir (Dicken, 1998:177 ve Jarblad, 2003:11).

Firmaların global faaliyetlerde bulunmaları değişen koşullara kolayca uyum sağlama yeteneği düşük olan diğer kurumlara (Örneğin, parlamento, sendikalar, üniversiteler v.b.) göre daha kolaydır. Bu stratejik kapasitesinin yanı sıra çokuluslu şirketleri dünya ölçeğinde gerçek global oyuncular haline getiren iki farklı nitelikleri daha vardır (Petrella, 1996:74)

Çokuluslu şirketler, yeni ortaya çıkan uluslararası ekonomik ilişkiler biçimi içinde de önemli bir yer işgal etmektedirler. Günümüzde artık sermaye gittikçe gelişen ve birbirine entegre olan uluslararası borsaların yanı sıra, çokuluslu şirketler aracılığıyla da ülkeler arasında hızla hareket edebilen bir yapıya kavuşmuştur. Global bir köy haline gelen dünyada, çokuluslu şirketlerin de faaliyetleri sayesinde gittikçe daha yoğun biçimde ekonomik ilişkiler gelişmekte ve kompleks bir hale gelmektedir. Merkezi A.B.D.'de olan bir şirket; üretim için gerekli yarı mamul malları Tayvan ve Japonya'dan sağlayıp, kendi üretimini Endonezya'da yapıp, ürettiği ürünleri de dünyanın diğer ülkelerinde pazarlayabilmektedir.

## **6.5.Çokuluslu Şirketlerin Örgütsel Kültürleri**

Günümüzde çokuluslu şirketler, birden fazla ülkede faaliyet göstermekte ve bununla birlikte, değişen ekonomik yapıya hızlı adapte olabilmektedir. Bu durum

çokuluslu şirketin daha hızlı büyümesini ve gelişmesini sağlamaktadır. Çokuluslu işletmeler kendi gelişmelerinin yanında bağlı buldukları ülkelerin ekonomilerine de katkıda bulunurlar.

1980'li yıllardan sonra, özellikle çokuluslu şirketleri kapsayan ve uluslararası piyasalarda başarılı olmuş şirketler üzerine yapılan araştırmalarda şirketlerin elde ettikleri başarıların temelinde, oluşturulan şirket kültürlerinin büyük önemi olduğunu ortaya koymuştur. Söz konusu araştırmalar; şirket kültürünün insan kaynakları yönetiminde ve endüstri ilişkileri alanında özellikle işgören seçiminde, terfilerde, istihdam güvencesi sağlanmasında, eğitim ve diğer kişisel ilişkiler yoluyla sosyalleşmesinde, güçlü örgütsel bağların oluşturulmasında, ücret politikasında, üretim ve yönetim anlayışında, endüstri ilişkileri stratejilerinde etkili olduğunu göstermiştir. (Selamoğlu, Ahmet; 1998: 11,12.)

Gelişen aşamalar ile birlikte, ev sahibi ülkelerin sosyal ve kültürel özelliklerine önem veren, bu özelliklere uyum sağlama konusunda araştırma ve eğitim faaliyetleri yapan firmaların gittikleri ülkelerde başarılı olduklarını; bu unsurları göz ardı eden firmaların ise, içinde buldukları ortama uyum sağlayamamaları sebebiyle faaliyetlerini yapmada zorlandıklarını ortaya koymuştur.

Kültürel farklılıklar; çokuluslu şirket içindeki personel arasında problem yaratabilir. Şöyle ki; kültürel açıdan farklı toplumlardan gelen insanların bir arada çalıştığı ortamlarda meydana gelen problemler, daha büyük olmaktadır. Bu anlamda; kültür, firma içindeki personelin birbirleri ile uyum halinde çalışabilmeleri üzerinde etkili olmaktadır. Çokuluslu şirketlerin örgütsel kültürleri birtakım ortak özelliklere sahiptir. Çok kültürlülük, bunlardan biridir. Aynı ülke sınırları içinde dahi, yöresel farklılıkların firmaları zorladığı düşünülecek olursa; bu farklılıkların uluslararası boyutlarda olması halinde, çokuluslu şirketlerin bundan daha fazla etkileneceği şüphesizdir. Kültür, çokuluslu şirketlerin yalnız davranış biçimlerini ve ilişkilerini etkilememekte, aynı zamanda onların ev sahibi ülkelerde faaliyet alanlarını belirlemelerinde de önemli bir rol oynamaktadır. (Mutlu, Esin; 1999: 270-278.)

## **6.6.Çokuluslu Şirketler ve Kültürel Etkileşim**

Çokuluslu şirketler, değişik kültürel özellikler taşıyan toplumlar arasında kültürel bir etkileşim ve değişimin gerçekleşmesinde önemli bir rol oynarlar:

Bazı durumlarda; çokuluslu şirketler, ürettikleri ürünlerle veya köken ülkeden gelen personeli ile kendi köken ülkelerinin (yemek, giyim vb.) kültürlerini ev sahibi ülkelere aşırlar, (örneğin; fast-food sektöründe Mc Donald's ve Burger King).

Köken ülkeden gelerek ev sahibi ülkede çalışan personel; bu ülkede çalışması bitip ülkesine döndükten sonra, ev sahibi ülkeden benimsediği kültürel unsurları köken ülkede devam ettirirler.

ÇUŞ'lerin yayılma ve yeni pazarlar oluşturma fikri dikkate alındığında

kaynak tabanlı biyo-politik üretim “bütünüyle güdümlü toplum”, “kültürel parçalanma/zihniyet körelmesi” fikrini ortaya koyar. Kaynak tabanlı biyo-politik üretim kavramı Kierkegaard’ın “özgürlüğün olanağı” tüm sonlu amaçları tüketen ve bunların atlaticılığını keşfeden bir ruh hali olarak tanımladığı endişe kavramıyla kesişir. (Kierkegaard, 2004; Papatya, 2010) Kaynak tabanlı biyo-politik üretimde özgürlük ve kölelik, zafer ve yenilgi eşzamanlıdır. Üretim alanlarının kapitalizmde belirli mekânlardan koparıldığı bir süreç olan yersiz-yurtsuzlaştırma, emeğin pazarlık konumu tedricen zayıflatan ve denetim sistemlerini merkezileştirip genişleten, aynı zamanda bir bölgeselleştirme sürecidir.

Yereli küresele uydurma, farklı kültürleri işlemez hale getirme, üretimin ve tüketimin gereklilikleriyle uyum içinde olmasını sağlama şeklinde, ÇUŞ’lerin işlemlerine karşı daha fazla duyarlı olan üreticiler ve tüketiciler yaratmak için öznellikleri ulusal sınırlar boyunca yeniden inşa ederek hakları, sınırları ve kültürleri kendi çıkarlarına alet etme şeklidir.

Biyo-politik üretim aynı ölçüde şeyleştirici ve şeyleşmeden arındırıcıdır; kaynaklar malların üretiminden çok değerlerin üretimine aktarıldıkça, manevi olan maddi olandan giderek daha az ayrılabilir hale gelmektedir (Hardt,Negri, 2001).

ÇUŞ’lerin yayılma politikalarının ortaya çıkışıyla ve olanağın hayaletinin ontolojiyi yavaş yavaş yerinden etmesiyle birlikte endişe genellenmiş bir bilinç durumu ve toplumun manevi gerçeğinin başlıca ifadesi haline gelir. Noami Klein, “kolektif bilinç” olarak belirttiği bu “cezbedici plastiklik”liğin arkasındaki gerçeğin bir biyo- politik üretim etmenler karmaşası olduğunu gösterir; bu etmenler ÇUŞ’lerin kısıtlayıcı pratiklerini, hükümetler ile iş çevreleri arasındaki manevraları, yeni pazarlar yaratma, en düşük işgücü maliyetinin peşinden koşma (Güney Çin Denizi ve Pasifik Okyanusu: Tayvan, Kore ve Japonya’dan Edonezya, Çin, Tayland ve Filipinler’e kadar) ve diğer meşrulaştırma projelerinin altyapısını kapsar. ÇUŞ’lerin bu meşrulaştırma hareketlerinin temelinde, markalarının kimliklerini giderek daha da yüceltilmiş terimlerle yaratmaları mümkün hale gelir. Stratejik yeteneklerin oluşturulmasında yaygın üretim tarzı olan “*dış kaynak kullanımı* (outsourcing)”, pazarlama ile üretim arasında ya da “manevi” ile “maddi” dünya arasında bir güvenlik kordonu kurar, öyle ki ÇUŞ’ler artık sattıkları ürünlerin üretilmesinden sorumlu değildirler. ÇUŞ’in yaptığı iş biyo-politik üretim sürecinde “*saf fetişizm*” işi, başka bir deyişle soyutlamanın sistematik bir biçimde üretimi ve böylece toplumun kendisinin daha da mistikleştirilmesidir (Klein, 2002; Bewes, 2002).

Toplumsallık anlayışı çok kapsayıcıdır ve kültür politikasını, eğitimi ve bilimsel politikayı da kapsar, bu toplumsal çerçeveleme politikasının parçası olarak iş etiği, şirket yönetimi, sosyal pazarlama/sorumluluk, yeşil politikalar, sürdürülebilir çevre, küreselleşme, şirket vatandaşlığı, düzenleme, özelleştirme politikaları, sorumlu pazarlama ve sosyal raporlama gibi yönetsel uygulamalarla görünür hale gelir (Schugurensky, 2007; Papatya, Papatya, 2011a; Boddewyn, 1993; Dahan, 2005). Ancak bu yapıda yaşamın üretken kılınması biyo-politik üretimin sorunudur ve ÇUŞ’leri bireylerin üretici güçlerini artırma ve bireyler arasındaki üretici ilişkileri güçlü ve diri tutmaya zorlar. Bu nedenle, böyle bir gücün varlığı



bireylerin özgürlüklerinin genişletilmesi ve kendi aralarındaki üretici ilişkilerin yoğunluk kazanmasına bağlanır. Ne var ki bireylerin özgürlüklerinin genişlemesi, gücü var eden ilişki biçimlerinin normsal kabulüne dayalı olarak, söylemsel pratikler çerçevesinde yeniden yorumlanır. Özgürlük böylece ÇUŞ'lerin gücünü sınırlandıran bir şey olmaktan çok, onu güçlendiren bir yapı haline gelir. Bunun en önemli etkisi, biyo-politik üretimin yaşamı hesaplanabilir kılmaya dönük projesidir. Böylece yaşam içerisinde hesaplanabilir pazar ilişkilerine bağlı olarak gerçekleşen yapıların çokluğu ile doğru orantılı olarak ÇUŞ'lerin egemenliği pekişir ve yeni sömürgecilik alanlarının keşfi kolaylaşır. Her yeni biyo-politik alan ÇUŞ'lerin rekabetçi gücün diyalektiğiyle elde ettiği yeni pazarlar ve/veya varolan pazarların sürdürülebilirliği olarak kendini gösterir. Ayrıca, yerel üretim sistemleri küresel ölçekli ÇUŞ'lerin üretim devreleriyle tümleşik hale geldiği oranda, yerel ve küresel mantığı birikim birleşme/bütünleşme eğilimi gösterir ve rekabet bir üst seviyeden sürer.

#### AB'ye Yönelen Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları ve Çok Uluslu İşletmeler

Çok uluslu işletmelerin ortaya çıkması son otuz yıldır uluslararası işletmeciliğin çehresini değiştirmiştir. Bugün en büyük 500 çok uluslu işletme dünyada üretilen mal ve hizmet değişimini kontrol etmektedir. 10 000'den fazla çok uluslu işletme bulunsa bile, en büyük 500 çok uluslu işletme tüm doğrudan yatırımların en az % 80'ini ellerinde bulundurmaktadır. Çok uluslu işletmelerin büyük çoğunluğu, Amerika, Batı Avrupa ve Japonya gibi sermaye ve bilgi açısından zengin olan ülkelerdendir. Ericsson (İsveç), Michelin (Fransa), Seagram (Kanada), Sony (Japonya), Motorola (Amerika), Procter Gamble (Amerika), Johnson&Johnson (Amerika), Fiat (İtalya), Nestle (İsviçre), Volkswagen (Almanya), Peugeot (Fransa), Philips (Hollanda) örnek olarak verilebilir. Az sayıda gelişmekte olan ülkede çok uluslu işletme bulunmaktadır. Sadece ana ülkede yatırım yapılmamakta, ülke dışında da pazar ve kar paylaşılmaktadır. (Walter ve diğ. 1988:3.)

Teknolojideki gelişmelerle birlikte, ülkeler arasında mesafeler kısalmış ve iletişim hızlanmıştır. Dünyanın bir yerinde geliştirilen mal ve hizmetlerden diğer ülkelerdeki insanlar da aynı anda haberdar olabilmekte, farklı mamul ve markalar tanınabilmekte ve erişim sağlanabilmektedir. İşletmeler ortakları, tedarikçileri ve müşterileriyle doğrudan bağlantı kurabilmeye başlamışlardır. Müşterilerin zevk ve tercihleri, birbirlerine yakınlaşmıştır. (Lewitt, 1983: 35.)

Bu gelişme büyük işletmelerin dünya çapında araştırma ve geliştirme yapmalarını arttırmıştır. Günümüzde çok uluslu işletmeler, üretim yerlerini hızlı bir şekilde değiştirebilmektedirler.

#### **6.7.Çokuluslu Şirketlerin Global Ekonomideki Yeri**

Günümüzde küresel ekonomi ile uyum ile birlikte piyasa ekonomisinin etkisinin dünyanın herherinde artması ve uluslararası ticaretin serbesleşmesi çokuluslu işletmelerin önemini giderek arttırmaktadır.

Çokuluslu şirketlerin önemini artırması global ekonominin yapısını ve işleyişini köklü bir biçimde değiştirmektedir. Çokuluslu şirketler, yürüttükleri faaliyet ve Richard Robinson (1964), *International Business Policy*. New York: Holt, Rinehart, Winston, Aktaran Deniz Ülke Arıboğan (1996), *Globalleşme Senaryosunun Aktörleri*. İstanbul: Der Yayınları) uyguladıkları global stratejiler sayesinde uluslararası ticari akımlar ile yatırımların düzeyini ve ekonomik faaliyetlerin yoğunlaşacağı yerleri tayin etmektedirler. Teknoloji transferinin en önemli aktörü konumunda olan bu şirketler sermaye ve teknoloji yoğun sektörlere yaptıkları yatırımlar yoluyla gelecekte hangi bölge-ülkelerin rekabet güçlerini ve dolayısıyla refahlarını sürdüreceklerini belirlemektedirler.

Dünyanın farklı bölgelerinde yaklaşık 61 bin çokuluslu şirket ve bunlara ait 900 bin yabancı bağlı şirket faaliyet göstermektedir (UNCTAD, 2004:17). Çokuluslu şirketlerin ne kadar güçlü olduğunu anlamak için global ticaret, yatırım, üretim ve katma değerden aldıkları paya bakmak yeterli olacaktır. Çokuluslu şirketlerin, 2003 yılında, global dolaysız yabancı yatırım stoku (8,24 trilyon Dolar) içindeki payı yaklaşık % 85'dir (UNCTAD, 2004:17). Çokuluslu şirketlerle ilgili ayrıntılı analizler içeren UNCTAD (2002) incelendiğinde bu şirketlerin global ekonomide oynadıkları rolün büyüklüğü daha kolay bir şekilde anlaşılabilir. 2001 yılında global ihracat 7,4 trilyon Dolar iken çokuluslu şirketlerin toplam satışları 18,5 trilyon Dolar ve bu şirketlerce üretilen toplam katma değer 3,5 trilyon Dolardır.

İçinde bulunduğumuz globalleşme sürecinde çokuluslu şirketlerin uluslararası yatırımlarının dünya ekonomisi için büyük önem taşıdığını ve ülkelerinin kalkınmasına önemli katkılar sağladığını reddetmek mümkün değildir. Çok uluslu şirketlerin faaliyetlerinin ekonomik, toplumsal ve çevresel açılardan önemli bazı maliyetlerinin olduğunu da göz ardı etmek zordur. Yabancı sermaye rekabeti ve vergi rekabetinin geçerli olduğu bir küresel ekonomik konjonktürde pek çok ülke çokuluslu şirketlerin kendi ülkelerine yatırım yapmaları için çaba içerisinde olduklarıdır.

Teknolojik gelişmeler ve uluslararası düzeydeki serbestleştirme faaliyetleri sonucunda, son yıllarda, üretim, tüketim ve finans alanında yeni sistemlere dayanan bir global ekonomi ortaya çıkmaktadır. Ekonomik ve sosyal entegrasyonun küresel düzeyde artması yerel, ulusal ve bölgesel ölçekte önemli değişikliklerin meydana gelmesine neden olmaktadır. Çokuluslu şirketlerin sermaye ve üretimin globalleşmesini hızlandırmaları, kitle iletişim araçlarını kontrol ederek küresel düzeyde tüketim kültürünü yaymaları ve tüm iktisadi faaliyetlerde belirleyici konuma gelmeleri dikkatleri bu şirketlerin faaliyetlerine ve meydana getirdikleri etkilere yöneltmektedir. Son yıllarda bu tip şirketler hem ekonomik güçlerini hem de coğrafik etki alanlarını hızla artırmaktadırlar. Bu durum, büyük bir kısmının şirket merkezleri Avrupa, Kuzey Amerika ve Asya-Pasifik'te olan çokuluslu şirketlerin bu üç bölge arasında iktisadi faaliyetlerini yürüttükleri gerçeğinden hareketle globalleşmeden tüm ülkelerin dengeli bir biçimde yararlanamayacağı ve dünya ekonomisinin günümüzde de ulusal şirketlere dayalı olduğu yönünde endişelerin ortaya çıkmasına yol açmaktadır.

## 6.8.Çokuluslu Şirketlerin İktisadi Etkileri

Global dolaysız yabancı yatırımların çok büyük bir kısmını gerçekleştiren çokuluslu şirketler, bu türden yatırımlar ile teknoloji transferine ve endüstriyel yeniden yapılanmaya yol açarak yatırımın yapıldığı ülke ekonomisini olumlu yönde etkileyebilir. Yoksul ülkelere teknoloji ve bilgi transferinde bulunan, bu ülkelerdeki birey-firmaların "yaparak öğrenmesini" sağlayan ve istihdama katkıda bulunan dolaysız yabancı sermaye yatırımlarının aynı yöndeki etkisi daha güçlüdür. Benzer bir biçimde, çok uluslu şirketlerin verimliliği artırdığı, işgücünün niteliğini artırdığı, teknoloji transferini hızlandırdığı, tekelleri ortadan kaldırarak rekabeti ve modern ve yeni teknikleri gündeme getirerek yerel firmaların yeteneklerini artırdığı ileri sürülmektedir (Blomström ve Kokko, 1997:10).

Çokuluslu şirketlerin ev sahibi ülkeye yaptığı katkıların en önemlisi ev sahibi ülkenin ihracat rekabet gücünü artırmasıdır (UNCTAD, 2002:151). Çokuluslu şirketler herhangi bir ülkede yatırım yaparken beraberinde sermaye, teknoloji ve yönetim bilgisi getirir; ev sahibi ülke global pazarlara kolayca erişme olanağına sahip olan çokuluslu şirkete mal ve hizmet tedarik istihdamın % 13'ünü gerçekleştirmektedirler. Bu durum ise uluslararası üretimin belli ülkelerde-bölgelerde yoğunlaşmasına neden olmaktadır.

## 6.9.Türkiye ve Çok Uluslu Şirketler.

Yabancı özel sermayenin, yatırım sermayesi, teknoloji ve yönetsel bilgi ve beceri olarak Türk ekonomisine girişi İki yasa ve bir kararname ile düzenlenmiştir. Gelen bütün özel sermayeyi çok uluslu şirket kaynaklı olarak kabul etmenin yanlış olacağı düşünülmektedir, öte yandan yaptığımız araştırmada Petrol Yasasıyla Türkiye'ye gelen 3 firmanın 3. ününde. Yabancı Sermaye Yasasıyla gelen 111 firmanın en az 42. sinin ve 17 Sayılı Kararnameyle gelen Alpar'a göre sayısı 57 olan firmalardan en az 3 firmanın çok uluslu şirket özellikleri gösterdiği ortaya çıkmıştır.(AMME İdaresi Dergisi 1999:111)

Yabancı Sermaye Yasası (6224) ve Petrol Yasası (6326) çerçevesi dışında kalan bankacılık, ticaret, sigortacılık gibi hizmet sektörlerine gelen yabancı sermayenin faaliyetleri 1567 sayılı Türk Parasını Koruma Yasasına bağlı 17 sayılı Kararnameyle düzenlenmiştir. Anılan Kararnameye göre bu firmalar üretim faaliyetinde bulunamazlar, öte yandan bu Kararnameyle faaliyetleri düzenlenen Nestle (çikolata) ve AG. Baker (deterjan, sabun) firmaları üretim yapmakta ve adı geçen ürünlerde İç pazarın % 40'ını ellerinde tutmaktadırlar.

Kararname yabancı sermayenin kâr transfer olanaklarını sınırlı tutmuştur. Maliye Bakanlığına 1958 yılına kadar tescil edilmiş yabancı sermayeye. tescil edilen yabancı sermayeye göre belli oranlarda kâr transferi olanağı sağlamıştır. 1958 yılı sonrası tescillerde kâr transferi yasal yollardan da olanaksızdır. Sermayesini 1958'de sonra tescil ettirmiş yabancı firmaların kâr transferi için transfer fiyatları ve değerinin çok üzerinde alınan patent ve marka hakları yöntemlerini kullandıkları kanısındayız.

Günümüzde, yabancı sermayenin ilk başvurma yeri Ticaret Bakanlığıdır. Getirilen projenin ilk değerlendirilmesi TB'nın uzmanları tarafından yapılmaktadır. Ticaret Bakanlığındaki ilgililere, göre, bakanlıkta her konuda yetişmiş. OECD ve Devlet Yatırım Bankasının proje analizi kurslarına katılmış uzmanlar vardır. İlgili bakanlığın görüşünü alma İlk defa 1977 yılı programında istenmiştir. Görüş alma zorunlu değil isteğe bağlıdır ve pek kullanamamaktadır. İlk değerlendirilmesi yapılan proje DPT'ye yollanmakta ve DPT'nin İktisadi Planlama Dairesine gelmektedir. İPD içinde olan Yabancı Sermaye Sekreteryası DPT bünyesindeki ilgili uzmanın görüşünü aldıktan sonra projeyi. Ticaret Bakanlığının değerlendirmesini ve İlgili uzman görüşünü Yabancı Sermaye Komisyonuna sunmaktadır. Komisyon'da alınan olumlu veya olumsuz karar Ticaret Bakanlığına İletilmekte ve bu bakanlık kararı firmaya tebliğ etmektedir. Firmanın 30 gün içinde karara İtiraz hakkı vardır. İtirazda son karar organı Yüksek Planlama Kuruludur. İtiraz yoksa Ticaret Bakanlığı tarafından hazırlanan kararname taslağı DPT'ye yollanıp onların oluru alındıktan sonra Bakanlar Kurulu'na sunulmakta ve İmzadan sonra Resmî Gazete'de yayınlanıp yürütülmeye geçilmektedir. Ticaret Bakanlığının 933 sayılı yasanın C. maddesine göre DPT'nin kararlarına karşı çıkması olanaksızdır, öte yandan Ticaret Bakanlığı DPT'den çıkacak kararı gayri-resmi yollardan etkilemeye çalışmaktadır. İlk başvurmayla kararnamenin çıkışı arasında geçen ortalama zaman 6 aydır. Bunun yanında 3 senedir bekleyen kuruluşlar olduğu gibi 7 sene bekledikten sonra yatırımdan vazgeçip Yunanistan'a giden yabancı sermayede görülmektedir.

Mülâkatlarda DPT ilgilileri gecikmelerin politik tercihlerden ortaya çıktığını ve hükümet isterse bir yatırım projesinin kararnamesinin 30 gün içinde bile çıkarıldığını görüldüğünü belirtmişlerdir. Buna İnanmakta güçlük çekmekteyiz. Yabancı Sermaye Yasası uygulayıcıyı çok esnek bırakmış ona geniş bir hareket kabiliyeti sağlayacak bir çerçeve çizmekten ileri gitmemiştir. Bu. siyasal tercihlerin yabancı sermayeden yana olduğunun bir işaretidir. Ayrıca siyasal tercihlerin kendilerini Bakanlar Kurulunda ve itiraz halinde Yüksek Planlama Kurulunda göstermeleri mümkündür.

Yabancı Sermaye Yasası'na göre Türkiye'de 1974 yılında 111 firma faaliyet göstermektedir. Bu firmaların toplam sermayeleri 4.5 milyar TL olup yabancı sermaye payı 2 milyar TL civarındadır. Yoğunlaşma imalat sanayi indekidir. 111 firmanın 92'si bu sektörde çalışmaktadır. İmalat sanayi inde çalışan firmaların toplam sermayesi 3.9 milyar TL olup bunun 1.7 milyar TL'si yabancı sermayedir.

İlaç çok uluslu şirketleri dışında Türkiye'de faaliyet gösteren çok uluslu şirketler yerli sermaye İle ortaklıklar kurma yoluna gitmişlerdir. Bunun istisnaları Pepsi Cola. Coca Cola ve Phillips'tır. Bu çok uluslu şirketler sermayesi % 100 kendilerine ait olan yavru şirketlerle Türkiye'de faaliyetlerini yürütmektedirler. Çok uluslu şirketler İç pazara yönelik yatırım yaptıklarında riski dağıtmayı, yerel sermayeyi ve yönetsel becerileri kullanmayı İstediklerinden ortaklık kurma yoluna gitmektedirler. Türkiye'deki çok uluslu şirketlerin faaliyetlerde İç pazara yönelik olduğundan ortaklık kurma yolunu seçmeleri bu genel stratejiye uygundur, öte yandan, Türkiye'deki ortaklıklarda, ortaklık sermayesinin % 51 veya daha fazlası genellikle çok uluslu şirketlere aittir, tikel bir kıstasta olsa sermaye dağılımı ortaklıkların kim tarafından kontrol edildiği hakkında bir fikir vermektedir.

Bazı imalat sanayii alt sektörlerinde çok uluslu şirketlerin faaliyetleri yoğunudur. Lastik ürünlerinde Uniroyal, Pirelli ve Goodyear çok uluslu şirketleri sektör cirosunun % 59'unu ellerinde tutmaktadır. İlaç sanayi sektör cirosunun % 30 Pfizer, Roche, Bayer, Hoechst gibi ÇUŞ'lerin elindedir. (Amme İdaresi Dergisi. 1999:114)

Günümüzde çok uluslu şirketler dünya ekonomisinde önemli yerleri olan kuruluşlardır. Yakın gelecekte de önemlerini koruyacaklar: kanısı yaygındır, öte yandan, bazı büyük şirketlerin uluslararası nitelik almaları hem gelişmiş hem de gelişen ülke liderlerinin sert tepkilerine yol açmakta ve şirketlerle ülkeler arasındaki sürtüşmeleri artırmaktadır.

Liderlerin tepkilerinin bir nedeni, çok uluslu şirketlerin bazı ülkelerin belli bölgelerdeki hakimiyetlerini devam ettirmede kullandıkları bir araç olarak görmeleridir. Bunun yanında şirketlerin çeşitli ülkelerde rüşvet olaylarına karışmaları, yoğun hava ve su kirlenmelerine ve doğal çevrenin tahribine neden olmaları, kaynak kullanımında israfa yol açmaları liderleri tedirgin etmektedir.

Ülke çok uluslu şirket sürtüşmelerinin bir önemli nedenince ulusal ekonomiler arasındaki hızla büyüyen karşılıklı bağımlılıktır. Ükelerin değişik ekonomik bağlarla birbirlerine bağlamalarındaki artmaların ülke ulusal bağımsızlığı ve ulusal seçim ve karar verme hakları üzerine getirdiği kısıtlamalar birçok liderde tepki doğurmaktadır. Hızla büyüyen karşılıklı bağımlılıkta çok uluslu şirketler önemli bir odak noktası oluşturmaktadır. Çok uluslu şirketin faaliyet gösterdiği ülkeler arasındaki bağılıklar gözle görülür biçime gelmektedir. Çok uluslu şirketin yavru şirketleri kuruldukları ülkelerin yasaları yanında dünya-bütün sisteminin bir parçası olarak başka bir ülkede olan ana merkez tarafından kontrol edilmektedir. Ülke ekonomisi içinde olan bir ticari varlığın yabancıların buyruklarıyla yönetilmesi, devletin ekonomik politikasının öngördüğü yönlendirmelerden kaçınabilmesi, dışarıdaki ana merkez isterse kapatılıp başka bir ülkeye göç ettirilebilmesi veya bunun bir tehdit unsuru olarak kullanılabilmesi, gerçekleri liderleri kaygılandırmaktadır.

Çok uluslu şirketlere karşı doğan tepkiler, 1970'lerde çok uluslu şirketlerin uluslararası örgütler tarafından denetlenmesine ilişkin faaliyetlerin yoğunlaşmasına neden olmuştur. Görevi çok uluslu şirketler hakkında bilgi toplamak ve bu şirketlerle pazarlığa oturan gelişen ülkelere yardımcı olan Birleşmiş Milletler Uluslararası Şirketler Merkezi 1975'te kurulmuştur. Birleşmiş Milletler'in çeşitli organlarında. 77'ler diye anılan 100'den fazla gelişen ülkeyi içeren bir grup çok uluslu şirketlere karşı ortak bir tutum almışlardır. Grubun İstemleri arasında kapital, teknoloji ve gelişmiş ülke pazarlarına girmede gelişmiş ülkelerece daha olumlu koşulların sağlanması ve bu koşullar için gerekirse ülke çok uluslu şirketleri üzerinde devlet baskısının kullanılması yer almaktadır. Birleşmiş Milletlerin çeşitli organlarında çok uluslu şirketler için ahlâk yasaları geliştirilmeye çalışılmaktadır. 1976 yılında OECD ülkelerinde faaliyet gösteren çok uluslu şirketlerin uymasını istediği fakat zorunlu olmayan bir ahlâk yasası geliştirmiştir.

Türkiye yabancı sermaye ve çokuluslu şirketlerle ilgili görüş açısını daha

geniş bir hale getirmelidir.

Yabancı sermayenin 17 sayılı kararnameye göre gelmesi olanaksız hale getirilmelidir. Günümüzde, Türkiye'nin, bankacılık sigortacılık ve ticaret konularında çok uluslu şirket tarafından getirilecek yabancı sermaye, teknoloji ve yönetsel bilgi ve beceriye gereksinmesi kalmamıştır. Bu konularda yeni yabancı sermaye gelmesi yasaklanırken, şu anda faaliyet gösteren yabancı sermayede 10-15 yıllık bir zaman süreci içinde yabancı ortak payının yerli ortağa devri yöntemiyle eritilmelidir. Üretimle uğraştıkları halde 17 sayılı kararnameye göre faaliyet gösteren iki çok uluslu şirketin de Yabancı Sermaye Yasası'na (6224) göre İşlemleri sağlanmalıdır.

Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığındaki hızlı gelişme, bağımsız küçük petrol şirketlerinin ve Sosyalist Blok ülkelerinin kullanılması yönündeki eğilim petrol kaynaklarımız ve tasfiye ünitelerimiz üzerindeki çok uluslu şirket egemenliğini azaltma yönündedir. Buradaki en büyük sorun çok uluslu şirketlerin Türkiye'deki tasfiye üniteleri ATAS'a getirdikleri dış kaynaklı ham petrol için istedikleri fiyattır. Çok uluslu şirketler transfer fiyatı yöntemini kullanarak diğer bir yavru şirketten gelen ham petrol için yüksek fiyat istemektedir. Kurulmasını önereceğimiz Devlet Planlama Teşkilatı Yabancı Sermaye Bölümü, dünya ham petrol piyasasındaki fiyatları günü gününe izleyerek devletin bu konudaki pazarlık gücünü artırabilir.

Türkiye'deki petrol pazarlama ve dağıtım şebekesinin % 50-55'i çok uluslu şirketlerin elindedir. Son günlerde, çok uluslu şirketlerde satışın düşük olduğu bölgelerdeki pazarlama faaliyetlerini azaltma eğilimi görülmektedir. Bu eğilim devlet tarafından desteklenmelidir. Devlet politikasının kısa devrede Petrol Ofisi'ne getireceği sorunlar, uzun devredeki yararları yanında önemini kaybetmektedir.

Yabancı Sermaye Yasasının getirdiği genel koşulların çizdiği çerçeve korunmalıdır. Öte yandan Üçüncü Beş Yıllık Planın öngördüğü ek koşullardan Türkiye'de olmayan teknoloji getirme ve ihracata yönelik üretim koşullarının değiştirilmesi gerekir. Türkiye'de olmayan teknoloji koşulu başka bir deyişle emek yoğun teknoloji yerine sermaye yoğun teknoloji getirme dış bağımlılığı artırması yanında ulusal iş-gücü planlamasının temel hedeflerinden olan işsizliğin azaltılması ilkesine ters düşmektedir.

Yabancı Sermaye Yasası'nın günümüzdeki uygulayıcısı olan kuruluşlarda da önemli değişiklikler yapılmalıdır. Şu anda kırtasiye işlerini yürüten Ticaret Bakanlığı'nın uygulayıcı kuruluşlar içinde yeri olmamalıdır. DPT bünyesinde kurulacak Yabancı Sermaye Bölümü'nde yabancı sermayeye ilişkin bütün faaliyetler toplanmalıdır Bu bölümün elamanları tam zamanlı olarak yabancı sermaye konusunda çalışmalı. DPT'nin çeşitli şube baş- kanlarından derleme olmamalıdır. Bölüm yalnız gelen yabancı sermayeyi değerlendirme yerine daha aktif bir rol oynayarak plan hedeflerine erişmemize katkısı olabilecek küçük fakat

dalında kuvvetli şirketlerle Türk kamu sektöründeki işletmeler arasında ortaklıklar kurma olanaklarını da araştırmalıdır. Ortaklıklar yanında yabancı kontrolünün çok daha az olduğu teknik yardım anlaşmalarının kullanılması desteklenmelidir. Teknik yardım anlaşmaları, ülke özel veya kamu sektöründeki bir kuruluşun bir yabancı firmadan yönetim hizmetleri, teknik bilgi veya ikilisinde almak için girdiği anlaşmalardır. Yabancı firmaya hizmetleri karşılığı belli bir para ödenmektedir.

Çok uluslu şirketlerin Türkiye'ye getirdikleri sorunları onlar yerine kullanabileceğimiz uluslararası sermaye piyasalarından devletin ve ülke şirketlerinin borç alması, döviz ödeyerek lisans, patent, know-how satın alma, ulusal ekonominin gerekli görülen yatırımların sermaye gereksinmelerini yaratabilir hale gelmesi, kalkınma hızının düşürülerek kısıtlı yatırımlara yaşamaya devam edilmesi seçeneklerinin getireceği sorunlarla karşılaştırıp karar verilmesi ulusal çıkarlarımızı korumak için gereklidir.

Aynı şekilde British Columbia Üniversite'sinden Joel Bakan “*Şirket*” adlı kitabında, ÇUŞ'leri son yüz elli yılda hem dış çevre faktörleri, hem de içindeki insanların eylemlerini yönlendiren emsalsiz bir yapı ve bir zorunluluk kümesi olarak, nispeten belirsizlik içeren bir durumdan çıkıp, dünyanın egemen ekonomik kuruma dönüştüğünü belirtir (Bakan, 2007).

ÇUŞ'ler dünya egemenliğinde hem eskisinden çok daha güçlü olmayı, hem de bu gücü devamlı kılacak yeni güçleri geliştirmeyi, başka bir deyişle, tam kontrol sağlayan güçlü bir ideolojik yönetim ve yapılanmayı gereksinim duyuyor. Bu yüzden sömürgecilik-karşıtı eylemciler ÇUŞ'lerin bugünkü konumunu post-kolonyalizm olarak tanımlamakta ve bu bağlamda yapılan/yapılacak kuramsal genellemeleri, meşrulaştırıcı bir yön çizme olarak değerlendirmektedirler. Ancak bu belki de onların biyo-politika ve uygulamaları ile ilgili operasyonel ayrıntıların gösterilmesi ve gerçeğe vurgu yapılmasıyla gün yüzüne çıkarılabilir (Prasad, 2003).

Türkiye'de Çok Uluslu Şirketler ve Faaliyetleri Çok uluslu şirketler, doğrudan dış yatırım yapacakları ülkelerde yeterli bir alt yapının oluşmasına, ekonomik ve siyasal iktidarın sağlanmasına ve hukuki düzenlemelere büyük önem vermektedirler. Bu nedenle gelişmekte olan ülkeler yerine gelişmiş ülkeleri tercih etmektedirler. Doğrudan dış yatırımların %80'e yakın kısmının gelişmiş ülkeler arasında gerçekleşmesi ve gelişmiş ülkeler arasındaki doğrudan dış yatırımlara çok büyük kısmının çok uluslu şirketlerin sınır ötesi satın alma ve birleşme faaliyetleri sonucu gerçekleşmesi bu şirketlerin önemini attırmaktadır (Saatçioğlu, 2002; 19). Bu durum günümüzde de bazı istisnalar dışında değişiklik göstermemektedir.

Gelişmekte olan ülkeler yatırımları kendi ülkesine çekmek ve sağlayabilecekleri makro ekonomik etkilerden yararlanabilmek amacıyla adeta bir yarış içerisindedirler. Zira ülkeye yatırım

yapan hemen her ÇUŞ zincirleme bir etkiyle diğerlerinin de rakip ya da tamamlayıcı sektörlerde yatırımlarını tetikleyebilmektedirler. Bu bağlamda gelişmekte olan ülkeler arasında yer alan Türkiye, ÇUŞ'ları ülkeye çekebilmek ve sağlayabilecekleri mikro ve makro bazlı avantajlardan yararlanabilmek için birçok yasal düzenlemeler ve kolaylıklar sağlamaktadır.

#### 6.9.1. Türkiye'nin Yabancı Yatırım İhtiyacı

Bir ülkenin dış ticaretini (ithalat) finanse etmedeki en önemli kalem ihracat boyutudur. Bununla birlikte dünyadaki birçok ülke gibi Türkiye de ihracatını ithalat rakamlarının üzerine çıkaramamaktadır. Bu durum dış ticaret açığı olgusunun şekillenmesinde birincil öneme sahiptir. Bu noktada ÇUŞ yatırımları ülkeye geldiğinde bir anlamda ithalatı ikame eden üretimler yapabildiği gibi belirli bir süre içerisinde ithalatçı olunan alanda tersine bir gelişmeyle ihracatçı ülke konumuna da geçebildiği görülebilmektedir. Bu alanda ülkemizde özellikle 1980 sonrasında günümüze değin süreçte artan yoğunlukta bir çaba mevcuttur.

Yukarıda da ifade edildiği gibi ülkemizde dış ticaret açığı genellikle kronik bir seyir göstermektedir. Türkiye'nin dış ticaret açığı, 2011 yılının son çeyreğinde bir önceki yılın aynı dönemine göre yüzde 3,2 oranında artarak 19,4 milyar dolar olmuştur. Türkiye'nin 2011 yılı son çeyreğindeki ihracatı yıllık yüzde 10,3 oranında artarak 35,5 milyar dolar düzeyinde gerçekleşmiştir (TCMB, 2011; 10).

Türkiye'de ihracat 2000'li yıllarda çok hızlı bir şekilde büyüyerek ekonomiye çok önemli katkılarda bulunmuştur. 2001 yılında yıllık 31.3 milyar dolar düzeyinde bulunan Türkiye'nin toplam ihracatı, 2011 yılında beklenen artışı göstermiştir. Bununla birlikte, Türkiye'nin ihracatında ithal girdi kullanımının yüksekliği, ihracattaki artışla birlikte ithalatın da artmasına yol açmaktadır. Bunun sonucunda artan dış ticaret açığı, cari işlemler açığını arttırmaktadır. Tasarruf oranının düşüklüğüne bağlı olarak ekonomik büyümesi ciddi ölçüde dış finansmana dayanan Türkiye gibi bir ülkede, cari açığın sürdürülebilir bir düzeyde tutulması gerekmektedir. Bu durumda olan ülkelerde sürdürülebilir cari açık için dış finansmanın en kalıcı, hatta teknoloji transferine katkıları nedeniyle en yararlı yolu olan uluslararası doğrudan yatırımlar önem kazanmaktadır (YASED, 2011; 9). Bu bağlamda cari açığın en azından belli bir dönem sürdürülebilir olması için uluslararası yatırımların GSYH'ye oranının yükseltilmesiyle mümkün olabilir. TC. Başbakanlık Yatırım Destek ve Tanıtım Ajansı, Türkiye'nin 2011 GSYH rakamını 772 milyar dolar olarak yayınlamıştır. ÇUŞ'in yapmış oldukları yatırımlar ise 15.7 milyar dolardır. Sonuç olarak ÇUŞ'lar, Türkiye ekonomisinin % 2'sini oluşturmaktadır. Bu durum geçmiş dönemlerle kıyaslandığında önemli bir gelişme olmakla birlikte ülke büyüklüğü, potansiyeli ve yatırım ihtiyacı göz önüne



alındığında tutarın henüz yeterli boyuta ve hacme ulaşmadığı sonucu ortaya çıkmaktadır.

#### 6.9.2. Rakamlarla Türkiye Ekonomisinde ÇUŞ'lar

Türkiye ekonomisinde ÇUŞ yatırımları sayıca ve yatırım hacimleriyle tarihsel süreç içinde genellikle artan bir seyir göstermiştir. 2000'li yıllarda bu durum daha da belirginleşmiştir. Türkiye'de 2009 yılında 8,4 milyar dolar seviyesinde olan uluslararası doğrudan yatırım girişi, 2010 yılında 9 milyar dolar seviyesinde gerçekleşmiştir. 2010 yılında tekrar artmaya başlayan yabancı yatırımlar, 2011 yılında 15,7 milyar dolar çizgisine ulaşmıştır. Alt kalemler bazında değerlendirildiğinde, 2011 yılındaki doğrudan yatırımların 13,1 milyar dolarlık kısmı net öz sermaye girişi (tasfiye işlemleri dâhil), 600 milyon dolarlık kısmı yeniden yatırıma dönüştürülen kârlar ve 2 milyar dolarlık kısmı da gayrimenkul yatırımlarından oluşmaktadır.

1980 ve öncesine bakıldığında DYY tutarlarında çok önemli bir artış görülmektedir. Özellikle 2007'de 22 milyar dolar seviyesiyle yatırımların tavan yaptığı şekilden de görülmektedir. Ancak sonrasında küresel konjonktür dolayısıyla 2008 sonrasında keskin bir düşüş yaşansa da 2011'de tekrar yükseliş trendine girmiştir. 2012 yılı ilk dört aydaki DYY 4.221 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir (Ekonomi Bakanlığı, 2012c; 4).

## 7. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE İNOVASYONUN ÜRETİME KATTIĞI FAYDA VE ÖRNEKLER

### 7.1 Üretimde inovasyon

Yeni ürünler ortaya, koymak yeni hizmetler sunmak, yeni pazarlar bulmak, yeni sektörler açmak, yeni kaynaklar bulmak. Bunlardan sık sık bahsettik. Şimdi sıra bu saydıklarımızın temel kazanç kaynağı olan üretim aşamasından yani üretimde inovasyondan bahsedelim.

Günümüzde ekonominin değer yaratan en önemli unsuru bilgidir.

Yeni ekonomik yapı ve enformasyon teknolojilerinin kullanımı, işletmelerin yapılarını ve organizasyon şemalarını, işgören profillerini, müşteri ilişkilerini ve pazarlama stratejilerini önemli ölçüde değiştirmektedir. Yeni organizasyon yapısında hız, esneklik, artı değer oluşturma ve yenilikçilik gitgide daha fazla önem kazanmaktadır. Rekabetçi iş dünyasında, bu düşüncüyü uygulamak bir organizasyonunuzun vadede yaşamını sürdürmesi ve başarısı için en yüksek öncelik olarak düşünülmelidir. Bugünün iş dünyasının karşılaştığı rekabet türü ve şekli son derece karışıktır ve hızlı bir şekilde değişmektedir. Hizmet sektöründe tüm yenilikler tüketiciye kolaylık sağlaması, verimliliği artırması ve bir değer yaratması gerekir.

Üretimde İnovasyon, yeni fikirlerin ticari bir yarara dönüştürülmesi sürecidir. Yani fikri üretkenliğin, ticari ustalıkla birleştirilmesidir. Üretimde İnovasyon geleceği tasarlamakla ve sürdürülebilir karlı büyüme sağlamakla ilgilidir. Hemen hemen tüm organizasyonları etkileyen ve birbirleri ile çatışan iki önemli güç bulunmaktadır. Bunlar; rekabet ve kalite konusunda artan tüketici talebidir. Her biri tek başına bir organizasyonda çok büyük değişikliklere neden olabilmektedir. Bu güçlerin aynı anda var olması durumunda, organizasyon üzerindeki toplu etkisi büyük oranda artmaktadır. Bu bakımdan Üretimde İnovasyon için en uygun ifade, hareket halindeki bir oluşumu dengelemektir. Bugün çok sayıda organizasyon, bu çabalarının parçası olarak kendilerini çok sayıda proje üstlenmiş olarak bulmaktadır. İnovasyon sürecinde, bütün süreçler bağımsız bir şekilde ele alınmakta ve birbiri ile ilişkilendirilerek denge sağlanmaktadır.

Bir oluşumun diğerini nasıl dengelediğini, değişen bir unsurun geri kalanı nasıl değiştirdiğini, sıralama ve gidişin bütün yapıyı nasıl etkilediğini anlamak oldukça kritik ve zor bir konudur. Üretimde İnovasyon, kontrol-dışı üretkenlik ile disiplinli iş süreçlerinin bir arada yürümesi ile olabilir Bir fikri alıp kara dönüştürme gayreti, şirketin neredeyse bütün birimlerinin katılımını gerektirecektir. Üretimde İnovasyon da başlangıçta birçok fikrin ortaya çıkması sağlanırken daha sonra bu fikirlerin seçilmesi odaklanması ve şirket hedeflerine en verimli hizmet edecek bir veya birkaç fikrin projelendirilmesi söz konusu olmaktadır.

Farklı olmak her kurum için durumsal bir olgudur. Her kurum kendine has farklılık oluşturacağı alanları ve buna yönelik gelecek stratejilerini oluşturur. Bu

yüzden Üretimde İnovasyon genelleştirilemez tek tip bir farklılaştırma ve yönetme modeli düşünülemez.

Teknolojik gelişmeler ile birlikte, yeni ürünlerin üretilmesinin, hizmetlerin etkinliğinin artırılmasının, kalitenin maksimum düzeye çıkmasının sağlanması üretimde inovasyon ile yani yeni üretim araçları ile gerçekleştirilebilir. Teknolojinin gelişmesi ile birlikte firmaların daha önceden harcadıkları zaman içerisinde ürettikleri ürün sayısı ile günümüzde harcadıkları aynı zaman içerisinde ürettiği ürün sayısının önemli ölçüde farklılıklar gösterdiğini görebiliriz. Yenilikler üretim aşamasında olağanüstü üstünlükler getirebiliyor.

Bunu sadece elle tutulan gözle görülen bir üretim için söylememiz yanlış olur. Üretim dediğimiz zaman aklımıza sadece fabrikadan çıkan bir ürün gelmemeli. Bir ülke ekonomisinin genel karakteri üç ana sektörün (tarım, endüstri, hizmet) milli gelirdeki payları ile belirlenir. Endüstrileşme evriminin bilinen özelliği; ilk aşamada tarım sektörünün endüstriye, son aşamada ise endüstrinin giderek hizmet sektörüne kaymasıdır. Örneğin, ABD’de 1900 yılında tarım % 38, endüstri %34 ve hizmet % 28 paya sahip iken, 1985’te bu oranlar aynı sıra ile % 4, % 26, % 70 olarak tespit edilmiştir. (Kobu, 1993:45). Bu konu ile ilgili olarak yeniliğin etkin olduğu çağımızda, yapılan yeniliklerin hizmet üretimindeki verimliliği nasıl arttırdığına baktığımız zaman; internetin gelişmesi ile birlikte bankaların verimliliklerinin ne kadar çok arttığını gösterebiliriz.

İnovasyon ile ilgili çok güzel çalışmalar yapmış olan M.Rauf ATEŞ’in “İnovasyon Hayat Kurtarır” adlı kitabından üretimde inovasyon ile ilgili ufak bir kısmı paylaşmak istedim;

Yeni inovasyon modelleri arasında Farklılaştırılan üretim inovasyonundan bahseden Ateş; Otomotiv sanayinin yeni yeni geliştiği geçen yüzyılın başında ABD’de herkes sadece zenginlere hitap eden pahalı ve lüks el yapımı otomobiller yaparken Ford işe farklı yaklaştı. Pahalı, lüks otomobiller dönemin bozuk ve çamurlu yollarında çok sorun çıkarıyordu. Bu da atlı arabaların tercih edilmesine neden oluyordu. Ford, Model T otomobiliyle mavi bir okyanus yarattı. Model T tek renk seçeneğiyle (siyah) ve çok az ekstra opsiyonla üretiliyordu ayrıca fiyatı da sürekli aşağıya çekiliyordu. Günlük kullanıma uygun, güvenilir ve dayanıklıydı. Zor yol koşullarına cevap verebilen bir araçtı. Cirque, tiyatro müdavimlerini sirk hastası haline getirirken Ford da 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 başladı. Maliyetlerin kayda değer oranda azalmasını sağladı.(Ateş, 2007;34-35)

## 7.2. Bazı Örnekler;

Geçmiş yıllarda İnovasyon lüks bir uygulama olarak görülmüş olsa bile günümüzde yükselen piyasa ile birlikte mecburi bir uygulama ve hatta ölüm kalım meselesi haline gelmiştir. Bu algıyı tabii ki de tek bir alanda düşünmemek gerekir.

İnovasyon bir işletmenin her aşamasında yer almalıdır. Üretimde inovasyon bu aşamaların orta dengesini sağlamaktadır. Başarılı bir inovasyon çalışması ile şirketlerde ani ataklar başlayabilir. Büyümesinde artış yaşanabilir.

Ticaret dediğimiz zaman amaç bir girdinin maliyetinden daha değerli bir mal ya da hizmet olarak piyasada değer yaratmasıdır. İnovasyon ancak bu değeri yükseltebiliyorsa faydalıdır.

İnovasyonel çalışmalarla birlikte üretim makinelerinde teknolojinin daha etkin kullanılması ile ilgili yapılan bazı araştırmalardan birkaç örnek vermek istedim;

### **7.2.1. Otomobil Üretimi**

Öncelikle bir otomobilin yapım aşamalarından bahsedelim, araçlar ilk öncelikle Kaynak bölümüne alınır. Burada; Kaynak hattında askı punta kaynak makinaları ile direnç kaynağı yapılarak aracın gövdesi oluşturulur. Temel olarak 4 hat vardır;

- Alt şase hazırlama
- Yan şase hazırlama ve şase birleştirme
- Kapı /kaput hazırlama
- Gövde son işlem

Daha sonrası boyaya verilir;

Kaynaktan gelen gövde sırasıyla katoferez'e daldırılır. Mastik ve PVC uygulanarak astar, sonkat ve vernik uygulanır. Daha sonra kurutma fırınına girer. Pasta cilası biten gövde montaj hattına verilir. Plastik parçalar başka yerde boyanır ve fırınlanır daha sonra montaj hattına teslim edilir.

Montaj hattında ise; 2700 adet parça gövdeye monte edilir. Modellere göre farklılık gösterir. Montaj 2 bölümden oluşur araç montaj, motor montaj olmak üzere.

Motor montaj; Motorlar montajlandıktan sonra araç montaja verilir.

Araç montaj; bölümde kendi içersinde iki bölüme ayrılır. Trim ve Final olmak üzere.

Trim bölümünde; Aracın arka süspansiyonlar, kablo sistemleri, hava yastıkları ve sensörleri, ön torpido, halı, iç giydirmeler vb parçalar takılır.

Finalde ise; Motor yükleme başta olmak üzere aracın koltukları, camları, kapıları vb. takılır ve hat sonunda gerekli kontroller yapılarak bir sonraki bölüme teslim edilir.(teamhondaturkey, 2008)

Saymış olduğumuz tüm bu sistemler yıllardır gelişmekte ve bu gelişmeler sonrasında hatlardaki süreler kısalmaktadır. 1990 yıllarında bir otomobil üretim bantından 8 ila 10 saat gibi bir sürede çıkıyor iken 2006 yılında bu süre 5-6 saate düşmüş günümüzde ise bu süre 1-2 saatlere kadar gerilemiştir.

### 7.2.2. Camper Örneği

Araştırmış olduğum firmalardan birisi olan Camper den örnek vereceğim; Küçük bir ayakkabı firması nasıl olmuştaki en pahalı markalardan birisi haline gelmiş; Camper henüz Camper olmadan 1877 yılında İspanya'nın küçük bir kasabasında Fluxa ailesi tarafından açılan atölye de yine soy isimlerini taşıyan Fluxa marka ayakkabılar yapıp bulunduğu kasabada satılıyordu. İşin başında dede Fluxa vardı. Ancak kasabanın çok da dışında bir satışı olmadı ve yayılamadı.

1970 li yıllarda işin başına torun Lorenza FLUXA geçince bir yenilik rüzgarı esti ve işi aile işinden çıkartmayı planladı. Üretilen ürünleri demode buluyordu. Farklı bir yaklaşım ile Mayorka adasına gelen turistlerden, onların çevreye verdiği yeni hayat biçiminden etkilenerek yeni bir marka yaratmaya karar verdi ve adını da Camper koydu. Üretimde bir yenilik yaşandı ve çevre dostu bir yaklaşım ile yeni tarz ve rahat ayakkabılar üretmeye başladı.

Lorenzanın farklı yaklaşımlarından birisi de, tasarımcılarını klasik etkilerden uzak tutmaya çalışmasıydı. Bu nedenle bütün tasarımcılarını modadan uzak yerlerde çalıştırıyordu. Bu işe yaradı ve Camper modadan uzak, kendi içerisinde moda bir marka haline geldi. Şu an şirket CEO su aileden Miquel Fluxà. Dünyaca ünlü tanınmış bir marka olan Camper Türkiye de de hasrı sayılır lüks markalardan birisi.

### 7.2.3. THY Örneği

Hizmet üreten sektörlerinden biri olan Türk Hava Yolları 20 Mayıs 1933 yılında kurulan Milli Savunma Bakanlığı'na bağlı Hava Yolları Devlet İşletmesi 21 Mayıs 1955 günü, 6623 sayılı kanunla Türk Hava Yolları ismine kavuştu.

[www.airkule.com](http://www.airkule.com) adresine röportaj veren THY Yönetim Kurulu Başkanı Hamdi Topçu; "Her bireyin potansiyel yolcu, her havayolu şirketinin de potansiyel hizmet sunucusu olduğu pazarda; fark yaratmak, öne çıkmak, tercih edilir olmak ancak inovatif fikirlerle mümkün. Dünyada rekabetin en yoğun yaşandığı sektörlerden birinde faaliyet gösteriyoruz. Her bireyin potansiyel yolcu, her havayolu şirketinin de potansiyel hizmet sunucusu olduğu pazarda; fark yaratmak, öne çıkmak, tercih edilir olmak ancak inovatif fikirlerle mümkün. Türk Hava Yolları'nın son yıllardaki başarısı bu açıdan inovatif bir başarı örneğidir. 2005-2006 yılından itibaren hayata geçen büyüme ve genişleme stratejisi başlı başına inovatif bir dönüşümdür. Aynı şekilde kurumun karar süreçlerinin daha katılımcı, şeffaf ve hızlı olması alınan kararların uygulanması açısından da önemlidir. Türk Hava Yolları'nı sektöründe öne çıkararak temel inovatif dönüşüm bu büyüme stratejisi ve bunun hayata geçirilmesidir. Uçak, uçuş emniyeti gibi görece olarak teknik konularda sektörde zorunlu bir standartlaşma söz konusu olduğu için şirketleri öne çıkaracak olan, rekabette fark

yaratacak temel unsur 'müşteri memnuniyeti'dir. Müşteri memnuniyeti sadece ucuz bilet değil, gidiş noktasından varış noktasına kadar kesintisiz olarak aynı kalite ile hizmet sağlamak demektir. Temel değişkenin müşteri olduğu bir sektör doğal olarak müşteri taleplerinin değişiminden en çok etkilenen sektör de oluyor.” Demıştır.

Gerçektende THY'nın geçmişine dönüp baktığımızda çok güzel bir İnovatif örnek olduğunu görebiliriz. Yıllara göre yolcu sayısını araştırdığımızda 2003-2004 yıllarında 10,9-11,5 milyon yolcu taşıyan THY 2005 yılında 14 134 000, 2006 yılında 16 947 000, 2007 yılında 19 636 000, 2008 yılında 22 597 000, 2009 yılında 25 102 000, 2010 yılında 29 119 000, 2011 yılında 32 648 000, 2012 yılında 39 040 409 yolcu taşıyan THY 2013 yılında ise toplamda 44 809 006 yolcu sayısına ulaşmayı başarmıştır(Türk Hava Yolları (THY) 2013) Topçunun da dediği gibi bu başarı inovatif çalışmaların ödülü.

THY Invest On Board ile girişimcilere fikirlerini uçaklarında sunma imkanı veriyor. Bu proje sayesinde iş adamları ve yatırımcılar uçakta seyahat ederken en iddialı startup fikirlerini oturdukları yerden izleme ve değerlendirme şansı buluyor. Türk Hava Yolları'nın eTohum ile birlikte gerçekleştirdikleri Invest On Board projesi girişimcilerle yatırımcıların buluşabileceği yeni bir alan yaratmayı hedefliyor. Bu kapsamda seçilen ilk 11 startup projesi, Aralık ayından itibaren Türk Hava Yolları'nın geniş film, müzik ve oyun arşivine sahip, dokunmatik ve işlevsel uçak içi eğlence sistemi Planet'e yüklenmiş olacak. Müşterilere sunulan hizmetin çeşidi ve kalitesi üzerine farklılıklar tasarlanıyor ve bunlar hayata geçiriliyor. CİP salonları yenilenmiş durumda. Yeni salonlar gerek modern mimarileri gerekse müşterilerin ihtiyaçları doğrultusunda genişletilen uyku odası, duş, sinema salonu gibi fonksiyonlarla ve zengin menü çeşidiyle yolculara beklentilerinin ötesinde hizmet sunuyor. Uzun uçuşlarımızda 'uçan şef' uygulaması diye bir uygulama söz konusu. Uçaklarda kabin içi eğlenceye yönelik kişisel ekran ve Planet dijital sistemi uygulaması var. Planet digital sisteminin eğlence bölümünde yaklaşık 400 adet film ve kısa program; Pop, Jazz&Blues, Klasik, Tasavvuf, Türk Halk, Arabesk gibi farklı müzik türlerinden oluşan yaklaşık 1000 yakın CD albüm ve radyo kanalları yer alıyor. Sistemde yer alan haber kanalında ekonomi, magazin, finans, hava durumu içerikli haberleri yolculara sunuluyor. Yolcular kişisel USB ve IPOD'larındaki içerikleri yolcu ekranları üzerinden görüntüleyip dinleyebiliyorlar. Bunlar Türk Hava Yolları'nın kendi sektöründeki inovatif faaliyetleri arasında sayılabilir.

#### **7.2.4. Pringles Örneği**

Üretimde inovasyona iyi bir örnek olarak Procter & Gamble tarafından üretilen Pringles patates cipslerini inceleyebiliriz.1960'lı yıllarda P&G firması, cipslerin ambalaj içerisinde kırılması sebebiyle tüketicilerden gelen şikâyetleri dikkate alarak yeni bir patates cipsi geliştirmeye karar verir. Bu fikrin altında yatan başka bir sebep de, cipslerin kırılmaması için ambalajlara basılan havadan dolayı ambalaj hacminin büyümesi ve nakliyede maliyetlerin artmasıdır. Aslında tanımlanan sorunun çözümü basittir; aynı büyüklükte patates cipsleri üretmek ve üst üste istifleyerek paketlemek. Fakat bunu gerçekleştirmek zordur. Çünkü eşit

büyükükte patatesler bulmak zor olmakla beraber, farklı büyükükteki patateslerden eşit ölçüde cipslerin kesilmesi durumunda da çok fazla fire oluşmakta ve üretim maliyeti artmaktadır. Eşit büyükükte cipsler oluşturmak için geliştirilen çözüm ise patatesleri önce püre haline getirip sonra istenilen biçimde ve büyükükte yeniden şekillendirmektir. Firma bünyesinde çalışmakta olan makine mühendisi Gene Wolfe, püre haline gelmiş patatesleri, eş büyükük ve biçimde yeniden şekillendiren makineyi tasarlar ve Pringles cipsleri ortaya çıkar. Böylelikle Procter&Gamble, gerçekleştirdiği üretim inovasyonu ile 140'tan fazla ülkede satılan ve "cips devi" olarak tanımlanan Pringles markasını oluşturur ve yıllık 1.5 milyar dolar ciro elde eder. 2012 yılı başında gıda sektöründen ayrılıp güzellik ve kişisel bakım ürünlerine odaklanma kararı alan P&G, Pringles'ı 2.7 milyar dolara Kellogg Co.'ya satmıştır. (Göz, G. 2003)

#### 7.2.4. Garanti Bankası Örneği

Hizmet üreten sistemlerde bankalardan örnek verecek olursak 90 lı yıllarda EFT ve havale işlemi yarım saat, virman işlemi ise 15-20 dakikada, Nakit kredi kullanımı ise 30-40 dk'da yapılıyor iken, günümüzde bütün bu saydıklarımız sadece bir kaç dakikaya düşmüş durumda. Bildiğimiz üzere bu işlemler için bankaya gitmenize bile gerek kalmadı. İnternet üzerinden saniyeler süren bir işlemle halledebilmekteyiz.

Bankacılık sektöründe Garanti Bankasının, düzenlemiş olduğum ayrıntılı inovasyon incelemesini paylaşacağım;

Bankacılıkta inovasyon dediğimiz zaman aklıma ilk gelen isimlerden birisi olan Garanti Bankası, kurulduğu günden beri sürekli yeniliklerle, müşteriyi ayağına çağırarak değil müşterinin ayağına hizmet götürmek ilkesini benimseyerek, her yıl müşterilerin istekleri doğrultusunda inovasyonel bir çok ürün geliştirmektedir. Yıl ortalamasına baktığımızda 2003 yılından itibaren her yıl yaklaşık olarak 40-50 yeni ürün çeşidi ile toplamda 569 ürünü bulunmaktadır. Türkiye'nin en büyük ikinci özel bankası ve Türkiye'nin en değerli şirketi konumunda bulunan Garanti Bankası 19000 çalışan ile 12,4 milyon müşteriye hitap etmektedir.

Hizmet verdiği başlıca kanallar 1001 şube, 4003 atm, mobil-internet-sosyal bankacılık platformlarıdır.

Dünyadaki hızlı değişime hızlı ayak uydurmayı başaran Garanti Bankası bugün şubeler, evimizde, işyerimizde, cebimizde, bir tık ötemizde. Zaten baktığımız zaman finansal işlemlerinin %81'i dijital kanallardan yapılmakta. İnternet, mobil ve sosyal medya platformlarında bankacılıkta öncü. IOS, Android, Windows, Blackberry gibi tüm ana işletim sistemleri ile uyumlu uygulamalar sunan ilk banka. Twitter ve Facebook üzerinden müşterilere geri dönmeyi başlatan, Y kuşağı müşterilerini hedefleyen bir servis olan iGaranti'yi sunan ilk banka. (Garanti Bankası 2013 faaliyet raporu)

Garanti Bankasının yıllara göre inovasyonel çalışmaları;

**1995** Öğlen Açık Banka” uygulamasını başlatan ilk banka. Türkiye’nin ilknakit yönetimi hesabı E.L.M.A’yı sundu

**1996** Türkiye’de ilk kez bir özel banka “iş sahibi destek programı” altında KOBİ’lere yönelik destek projesini hayata geçirdi. Nakit Yönetimini ayrı bir departman olarak kuran ilk kurum.

**1997** Türkiye’nin gerçek zamanlı online hizmet sunan ilk çok şubeli özel bankası oldu.

**1999** Sanal Pos Sistemi sunan ilk banka. Türkiye’nin ilk e-ticaret sitesini kurdu.(<http://eticaret.garanti.com.tr>)

**2000** Türkiye’nin ilk çipli çok markalı kredi kartı Bonus Card’ı sundu. Türkiye’nin ilk uçuş mili kazandıran kartı Shop&Miles sunuldu.

**2002** Türkiye’nin ilk bankalararası kart platformunu Bonus ile kurdu.

**2003** Türkiye’nin ilk online doğrudan tahsilat sistemini başlattı.

**2005** Cep telefonuyla hızlı para transferi sağlayan CepBank uygulamasını başlatan Dünyadaki ilk banka oldu. Türkiye’de ilk kez ATM üzerinden kartsız fatura ödeme ve para yatırma hizmetlerini sundu.

**2006** Finansaldan görsele tüm parametreleri kişiselleştirebilen, dünyanın ilk esnek kredi kartı Flexi Card’ı sundu. Temassız çip teknolojisiyle Dokun&Geç özelliğine sahip bonus Trink’i hizmete sundu. Türkiye’de ilk kez POS üzerinden fatura tahsilatı uygulamasını başlattı. “5 dakikada kredi” ürünü ile başvuruların değerlendirmesinin en geç 5 dk da müşteriye iletilmesini sağlayanyeni bir yapı kurdu. Türkiye de “Kağıtsız Bankacılık” ortamı yaratan ilk banka oldu, kimlik tarama uygulaması ile dünyada bir ilki gerçekleştirdi.

**2007** “Dokun&Geç” altyapısına sahip Bonus Trink kredi kartlarını, dünyada bir ilk olan sticker, Avrupa’da birer ilk olan saat ve anahtarlık formlarında sundu.

**2008** Türkiye’nin ilk mortgage çağrı merkezi 444 EVİM’i kurdu. Türkiye’de ve Dünya’da ilk kez POS üzerinden taksitli ticari kredi kullanma imkanı sunan POS’tan krediyi kurdu.

**2009** E-devlet ödemelerinin yapıldığı Türkiye’deki ilk banka oldu. Türkiye’de bir ilk olan hem çok markalı hem de markaya özel sadakat uygulamalı kredi kartı Money Card’ı sundu. Türkiyede ilk geç EFT uygulamasını başlattı.



Dünyada ilk defa, Western Union ödemeleriyle internet şubesi üzerinden para gönderme/alma ayrıcalığını müşterilerine sundu.

Türkiye’de ilk Altın Finansmanı sistemini başlatarak tonlarca yastık altı altını ekonomiye kattı.

**2010** İnternet şubesi üzerinden yapılabilen Western Union işlemleri ilk kez Garanti ATM’leri üzerinden sunuldu.

Dünya’da ilk kez NFC (Yakın Alan İletişimi) ile ödeme imkanı sunan Bonuslu Avea SIM kartı hizmete sundu.

**2011** Turkcell ve MasterCard işbirliği ile Türkiye’de bir ilk olarak cep telefonlarıyla entegreolabilen ön ödemeli kart Cep-T Paracard’ı sundu.

**2012** Sosyal medya kullanıcılarına özel kampanyalar sunan Garanti Link ile bir ilki gerçekleştirdi. Gelire, birikim kabiliyetlerine ve alışkanlıklarına göre farklı açılış ve düzenli ödeme tutarları doğrultusunda farklı getiri imkanı sağlayan Net Hesap ile bir ilke imza attı. Sektörün ilk Oto kredisi Destek Hattı 444OTOM’u hizmete sundu. Shell işbirliği ile Türkiye’de bir ilk olan yakıt ve nakit yönetimini tek kart altında toplayan Shell Partner Card’ı sundu.

**2013** Dünyada bir ilki gerçekleştirerek cep telefonuyla temazsız ödeme özelliğini Türkcell işbirliğiyle, Mastercard ve Visa kullanıcılarının hizmetine sundu. Facebook’ta bulunan güvenli form ile destek kredisi başvurusu almaya başlayarak dünyada bir ilke imza attı. Facebook ve Twitter üzerinden para transferi yapılmasını mümkün kılan ilk Türk Bankası oldu. Dijital işlem bankacılığını bir adım öteye taşıyarak, kişilerin hayatına entegre yaşayan bir servis olan iGaranti’yi sundu ve mobil dünyada bir ilke imza attı. Garanti Bankası, Cep Şubesi ile Blackberry10, Windows 8 phone, tablet ve PC platformlarında da yer almaya başlayarak öncü platformların hepsinde uygulaması yer alan ilk Türk bankası oldu. Nokia ile yapılan işbirliği kapsamında, Cep Şubesi uygulaması yeni nesil Lumia akıllı telefonlarda önceden yüklü olarak müşterilerin kullanımına sunuldu.

Sonuç olarak Garanti Bankası = İnovasyon. Garantinin gelişimlerdeki en büyük sebep şüphesizki yenilikçi olmasıdır.

Garanti bankasının bu saymış olduğumuz inovasyonel çalışmalarına karşılık gelişme sürecine etkisi ile yıllar bazında kar artışı aşağıda gösterilmiştir.

**Tablo 7.1.** Garanti Bankası Yıllara Göre Kar Oranları

<b>S.NO.</b>	<b>YIL</b>	<b>FİRMA VERGİLİ KAR(TL)</b>
1	2002	123 074 000
2	2003	343 231 000
3	2004	450 549 000
4	2005	721 286 000
5	2006	1 063 663 000
6	2007	2 315 616 000
7	2008	1 750 488 000
8	2009	2 962 241 000
9	2011	3 908 149 000
10	2012	3 929 055 000
11	2013	3 951 115 000

## 8. SONUÇ

Seçmiş olduğum konu ile ilgili olarak çok şanslı olduğumu hissettim. Çünkü gerçektende çok zevkli.İnovasyonu birçok farklı yönüyle ele aldık ve bağlantılı olduğu bazı kavramlar ile arasındaki ilişkiyi kaynak dökümanlarımız ile yorumlamaya çalıştık. İnovasyonla alakalı çok fazla söylenecek söz var belki de ciltlerce anlatım yapılabilir.

Ticari olan her şeyin temelinde kar elde etmek yattığı gibi inovasyonun temelinde de kar elde etmek ya da var olan karı maksimum düzeye erdirmek vardır. Bunun elbette farklı yolları vardır. Bunlardan en etkili ve kolay olanı üründe inovasyon, ikinci olarak ta üretimde inovasyon. Diğer inovasyonları çalışmamda detaylı olarak anlattığım için sonuç kısmında yer vermiyorum. Benim tezimde önemli olan nokta şu “Çok uluslu işletmelerde inovasyonun üretime kattığı fayda”. Yani inovasyon ile birlikte maliyet düşebilir mi?, kar artar mı?, üretim kolaylaşabilir mi? Bu sorulara yanıt aradım. Ve inovasyonun her aşamada önemli olduğu gibi çok uluslu işletmelerin üretim aşamasında da önemli bir yeri olduğu kanısına vardım. Bunu bazı örneklerle de anlatmaya çalıştım.

Üretimde inovasyon süreklilik arz ediyor. Bir kere yaptığınız zaman bitmiyor. Rakiplerin sürekli önünde olmak gerek ki bunu sürekli inovatif çalışmalarla sağlayabiliriz. Küçük dokunuşlar büyük karlar sağlayabiliyor. Komple imal yerine parçalı imal etmek hem zamandan, hem de maliyetten kar elde etmemizi sağlayabiliyor. Üretim bantlarındaki teknoloji her açıdan maliyeti düşürebiliyor. Doğru ambalajlama, nakliyede daha az yer kaplamasını sağlayarak firmaların korkulu rüyası taşımada büyük avantajlar elde etmesini sağlayabiliyor; çünkü her ürün pahalı değildir. Ucuza satılan ürünlerde vardır. Bu ürünlerden yüksek kar elde etmek için taşımacılık maliyetini en aza indirmek önemlidir.

Hizmet sektöründe de sürekli olarak yenilik yapmak gerekiyor. Parlak bir fikir dah önceden yapılmış, birçok emek harcanmış, önemli çalışmaları geri plana atarak öne geçmeyi sağlayabiliyor. Bu yüzden tüketicilerin yani müşterilerin sürekli olarak talepleri göz önünde bulundurulmalı ve onları ceza edecek, kolaylıklar sağlayacak farklı fikirler ortaya konulmalıdır. Müşterinin tahmin ettiğinden daha fazla hizmet vermek, tahmin ettiğinizden daha fazla kar getirebilir. Unutmayalım ki hizmette sınır olmadığı gibi karda da sınır yoktur.

Yaptığım araştırmalar ve okuduğum kaynaklar sonucunda Çokuluslu işletmelerin, başarılı olmalarındaki en büyük unsur yenilik. Yeniliğe çok önem veren firmalar daha çok hayatta kalmayı ve daha çok kazançlar sağlamayı başarmışlardır. Küçük bir firmanın küçük bir fikir ile küçük bir yenilik ile büyümesindeki onun dünyanın birçok yerinde satışa sunulmasındaki en büyük neden yenilikçi düşüncedir.

Yeniliğe ayak uyduramayan ve var olanla yetinmek zorunda olan firmaların kaybolduğunu ve akıllarda kalmalarındaki tek unsurun da zamanında yapmış olduğu yenilikler olduğunu gördüm. Bir devri bitiren, başka bir devin küçük bir fikridir.

Toplum arasında bir söz vardır “ne kadar ekmek o kadar köfte”. Bu deyimini konumla alakalı olarak yorumlamak istedim. “Ne kadar yenilik o kadar başarı”.

Sonuç olarak yenilikte başarılı olan firmalar; maliyeti düşürürler, karlılığını arttırlar, verimliliğini arttırlar, rekabette üstünlük sağlarlar, girmiş oldukları pazarlarda paylarını arttırlar, kaliteyi arttırlar ve kullandıkları hammaddenin daha verimli halde işerler.

## KAYNAKLAR

### Kitaplar

- Aaker ve diğ. (1990), ‘ *Consumer Evaluations of Brand Extension* ’ , Journal of Marketing
- Aaker, David, (1996), *Building Strong Brands*, New York :The Free Press,
- Aaker, D. (2007). *Innovation: brand it or lose it*. California Management Review
- Abrahamson, E. (1991). “*Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations.*” Academy of Management Review
- Aktuglu, I.K. (2004), *Marka Yönetimi*, İstanbul: İletişim Yayıncılık,
- Allegrezza, S. A. Rauch G. (1999). *The Determinants of Trademark Deposits: An Econometric Analysis* (A Case Study of the BENELUX). Economique Appliquée.
- Alpar, C.:(1977) *Çok Uluslu şirketler ve Ekonomik Kalkınma*, Ankara :Ata Yayınları
- Amara, N., Landry R. ve Traore N. (2008). *Managing the protection of innovations in knowledge-intensive business services*. Research Policy
- Andersson M. ve Karlsson C. (2004) Regional innovation Systems in Small &Medium Sized Regions, A Critical Review and Assessment, CESIS Working Paper
- Ansal,H. (2004) “*Geçmiş ve Gelecekte Ekonomik Gelişmede Teknolojinin Rolü*”, Teknoloji içinde, Türkiye Mühendis ve Mimar Odaları Birliği İstanbul :50. Yıl Yayınları
- Ateş, M.R. (2006) *İnovasyon Hayat Kurtarır* İstanbul:Doğan Kitap
- Becer, E., (2008). *İletişim ve Grafik Tasarım*. Ankara: Dost Kitabevi Yayınları
- Biggadike, E.R. (1979). *Corporate Diversification:Entry, Strategy and Performance*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bircan, İ. (2003); *Kamuda Stratejik Yönetim ve AB Politikaları: Kamu Yönetiminde Kalite, 3. Ulusal Kongresi Bildirileri*, TODAİE Yayın No: 319, Ankara: TODAİE Yayınları.
- Boone, L. E. Ve Kurtz, D. L., (1989), *Contemporary Marketing*, ABD; The Dryden Press
- Büyüközkan, G., Dereli T. ve Baykaşoğlu, Adil, (2004), ‘ *Yeni Nesil Ürün Geliştirme Yönetimi, Yöneylem Araştırması/Endüstri Mühendisliği*’ G.Antep, Adana: XXIV Ulusal Kongresi
- Cemalciler, İ., (1998), *Pazarlama Kavramlar, Kararlar*, İstanbul ;Beta Yayınevi,
- Cohn, T. H. (2000), *Global Politic Economy: Theory and Practice*, Addison Wesley: Longman.
- Cottrill, K. (1998). “*Strategies for World Domination*”, Journal of Business Strategy
- Czinkota, M. R. - Ronkainen, I. A. - Moffett, M. H. (1999); *International Business*, Orlando; The Dryden Press

Davis, L. (2010). *Managing trademarks to support innovation. 5th Annual Conference of the EPIP Association: Fine-Tuning IPR debates.*

Demirci,A.(2008). *Yeniliğin Yönetimi*. Eskişehir :T.C. Anadolu Üniversitesi Yayini

Dicken, P., (1998), *Global Shift: Transforming the World Economy*, London: Paul Chapman Publishing

Doyle, P., (1990), ‘ *Building succesful brands: The strategic Options*’ , The Journal of Consumer Marketing,

Doyle, P., (2003), *Değer Temelli Pazarlama*, İstanbul; Kapital Medya Hizmetleri,

Dunning, J. H.; (1993) *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison-Wesley, Wokingham

Elitok, B., (2003), *Hadi Markalaşalım*, Sistem Yayıncılık, İstanbul

Erbay, Y.(1996). *Küresel İşletmelerin Yönetimi ve Türk İşletmelerin Yeni Türk Cumhuriyetlerine Yönelik Faaliyetleri*, Ankara; Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayınları .

Eren,E.,(1982) *İşletmelerde Yenilik Politikası - Kuram ve Uygulamada Yenilik*, İstanbul Üniversitesi Yayınları

Evans, J. R. Ve Berman, B., (1990 ), *Marketing, Maxwell macmillan* New York ;International Editions,

Ferreira, V.H.S. ve M. Godinho (2011). *Building an innovation function with patents and trademarks: evidence from Portuguese regional innovation systems*. Druid

Freeman, C. (1982). *Innovation And Long Cycles of Economic Development, International Seminar on Innovation and Development at the Industrial Sector*

Giddens, A. (1999). *Toplumun Kuruluşu* [çev. Özel, H.]. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları

Gilpin, R. (1987), *The Political Economy of International Relations*, New Jersey: Princeton University Press

Gomes, C. B.:(1990) “*Firm Ownership Preferences and Host Government Restrictions: An Integrated Approach*”, Journal of International Business Studies, Vol. 21.,

Göktepe, H. (2008). *Yeniliklerin Korunması ve Yasal Çerçeve*. Eskişehir AÖF Yayınları

Greenhalgh, C. ve M. Longland (2005). *Running to stand still? - The value of R&D, patents and trademarks in innovating manufacturing firms*. International Journal of the Economics of Business,

Grilliches, Z. (1990). *Patent statistics as economic indicators: A survey*. Journal of Economic Literature,

- Güleş, H.K., Bülbül, H. (2004) *Yenilikçilik* , Ankara ; Nobel Yayınları
- Göker,A., “Prodüktivite, İnovasyon Yeteneği ve Teknoloji”, Rekabet Gücü, Teknoloji ve Verimlilik Toplantısı , Ankara
- Hart, S. ve Murphy, J., (1998), *Brands, Palgrave*, New York
- Hatipoglu, Z., (1993), *Temel Pazarlama*, İstanbul; Beta Yayıncılık,
- Harrison, A.:(1996) “*The Role of Multinationals in Economic Development*”, Columbia Journal of World Business
- Holland, E. W. 2007. *Deleuze ve Guattari'nin Anti-Oedipus'u* [çev. Utku, A., Erkan, M.]. İstanbul: Otonom Yayınları
- Hunger, J. D., Thomas L. W. (1993). *Strategic Management, Addison- Wesley Publishing Comp.*, New York.
- Ingo W., Tracy M.,(1998) *Handbook of International Management*, New York , John Wiley&Sons
- Jarblad, A. (2003), *The Global Politic Economy of Transnational Corporations: A Theory of Asymmetric Interdependence*, Luleå University of Technology
- Joanna, K. (1998). *Marketing in Developing Countries*, Mc-Millan Publishing, New York.
- Joo Y. K., (2003), ‘ *Communication Message for Brand Extensions*, *Journal of Product and Brand Management*
- Kapferer, J. N., (1992), *Strategic Brand Management*, New York; The Free Press
- Kelz K.L., (1998), *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*, Prentice Hall, USA
- Keller, K. L., (2001), *Building Customer-Based Brand Equity*, Marketing Management
- Knapp, D., (2000), *Marka Aklı*, İstanbul ; MediaCat Kitapları,
- Kotler, P., (1988), *Marketing Management*, New Jersey; Prentice-Hall International Editions
- Kotler, Philip, (2000), *Marketing Management*, The Millennium Edition, Prentice- Hall International Editions, New Jersey
- Kotler, P., (2001), *Marketing Management*, New Jersey; The Millennium Edition, Prentice-Hall International Editions,
- Landes, W.M. ve Posner R.A. (1987). *Trademark law: an economic perspective*. The Journal of Law and Economics

- Landes, W.M. ve R.A. Posner (2003). *The Economic Structure of Intellectual Property Law*. Cambridge (Mass): The Belknap Press of Harvard University Press.
- Lambkin, M. (1988). *Order of entry and performance in new markets*. *Strategic Management Journal*
- Langinier, C. (2004). *Are patents strategic barriers to entry?* *Journal of Economics and Business*.
- Lury, G., (1998), *Brandwatching*, *Blackhall Publishing*, Dublin
- Marx, K. 2000. *Kapital* [çev. Bilgi, A.]. C. 3, Ankara: Sol Yayıncılık
- Mattelart, A. (1979). *Multinational Corporations and The Control Of Culture: The Ideological Apparatuses of Imperialism*. Atlantic Highlands, New Jersey: Humanities Pres.
- Mendonça, S., Pereira T.S. ve M. Godinho (2004). *Trademarks as an indicator of innovation and industrial change*. *Research Policy*
- McCarthy, E.J. ve Perrault W. D., (1990), *Basic Marketing*, USA
- McDonald, J. G. - Parker, H.; (1962) “*Creating a Strategy for International Growth*”, *International Enterprise*, McKinsey Co. Inc., New York
- Millot, V. (2008). *Trademarks as an indicator of product and marketing innovation*. OECD Science, Technology and Industry Working Papers
- Malmberg, C. (2005). *Trademarks statistics as innovation indicator? A Micro Study Working Paper Circle*, Lund University
- Mansfield, E., Schwartz M. ve Wagner S. (1981). *Imitation costs and patents: an empirical study*. *Economic Journal*.
- Mucuk, İsmet, (2000), *Pazarlama İlkeleri*, İstanbul ; Türkmen Kitapevi,
- Mutlu, E.; (1999) *Uluslararası İşletmecilik*, İstanbul ;Beta Yayınları,
- Nilson, T.H., ( 1998 ), *Competitive Branding*, Wile, Chickens
- Odabaşı, Y. ve Gülfidan B., (2003), *Tüketici davranışı*, İstanbul ; Kapital Medya Hizmetleri,
- Ollman, B. (2011). *Diyalektiğin Dansı* [çev. Saraçoğlu, C.]. İstanbul: Yordam Yayınları.
- Öymen, O.(2000). *Geleceği Yakalamak*, İstanbul;Remzi Kitapevi
- Petrella, R. (1996), "*Globalization and Internationalization: The Dynamics of the Emerging World Order*", (Robert Boyer ve Daniel Drache, Eds., *State Against Markets: The Limits of Globalization*. içinde), London: Routledge



Pitta, D. A. ve Katsanis, L. P., (1995), ‘ *Understanding Brand Equity for Successful Brand Extension* ’ , The Journal of Consumer Marketing

Porter, M., (2003), *Rekabet Stratejisi*, İstanbul; Sistem Yayıncılık,

Powers, L. T. , (1991) , *Modern Business Marketing*, West Publishing Company, Birmingham

Rao, S., ve diğ. (2000) “*The Importance of innovation for Productivity*”, Canada ; Presentatiton to the Statistics Canada Economic Conference

Rao, S., ve diğ. (2001)“*The Importance of Innovation for Productivity*”, International Priductivity Monitor

Rugman. A. M. (2003).“*Regional Strategy and the Demise of globalization*”. Journal of International Management.

Schumpeter, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press

Schmoch, U. (2003). *Service marks as a novel innovation indicator*. Research Evaluation

Susan H. ve Nikolaos T., (2000), ‘ *New Product Launch "Mix" in Growth and Mature Product Markets*’, Benchmarking Bradford

Selamoğlu, A. (1999) *Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynağı* İstanbul;, Tühis Yayınları

Schilling, M. A. (2008). *Strategic Management of Technological Innovation*, McGraw-Hill International

Tek, Ö. B., (1999), *Pazarlama İlkeleri*, İstanbul; Beta Basım A.S,

Tek, Ö.B. (2003), *Pazarlama İlkeleri* , İstanbul; Beta Basım A.S,

Theodore L.,(1983) *The Marketing Imagination*, New York: The Free Press,

Trott, P. (2005). *Innovation Management and New Product Development*, Pearson Education Limited

Tutar, H. (2000) *Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi*, İstanbul ; Hayat Yayıncılık,

Tümer, M., (1998)99 “*Çok Uluslu İşletmelerde Kültürün Yöneticiler Üzerine Olan Etkileri*”, Human Resources,

Ulaş, D.; (1999) *Franchising Sistemi*, Ankara ; Nobel Yayın Dağıtım,

Usiner, J. C. (1993). *International Marketing: A Cultural Approach*, Prentice-Hall International, Wiltshire

Uzkurt, C. (2008). *Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Yayınları

Wilmschurst, J., (1988), *The Fundamentals and Practice of Marketing*, Heinemann Professional Publishing Ltd, Oxford

Yıldırım, V.,(2000), *Genel İşletmecilik*, Adapazarı; Değişim yayınları,

Zikmund, W. ve Amico, M., (1996), *Basic Marketing*, West Publishing Company, St.Paul

## **Dergiler**

Bağce, H. E.(1999) “*Küreselleşme, Devlet ve Demokrasi*”, Amme İdaresi Dergisi, 32/4, Aralık 1999.

Biber, A. E. (2010). *İktisadi Büyümede Kurumsal Faktörler ve Kurumsal Değişim*. Akademik Bakış Dergisi, Sayı 19, Ocak-Şubat-Mart-2010, ss. 1-24.

Çiftçi İ, H., (2004) “*Türkiye'nin Bilim ve Teknoloji Stratejisi*”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , Cilt: 13 Sayı: 1,.

Doymuş, K; Bayrakçeken, S ve Şimşek, Ü;(2003) *Grupla Ödev Hazırlamanın Başarıya Etkisi*” Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi

Tekgül Y. B., “*Teknolojik Değişim ve Rekabet Gücü*”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 4 Sayı: 4, 1996, s. 199-200

Capital Dergisi Eki, (2003) *Marka*, Mayıs

Naktiyok, A. (2007). *Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler*. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 21 (2), 211-230

Kaynak, E., Ardanıç B., (1999) Amme İdaresi Dergisi S:114

Sungur, O. ve Keskin, H. (2009). *Coğrafi Yakınlık “Hala” Önemli mi? Yerel İnovasyon Modellerinden Çok-Yerelli Bilgi Dinamiklerine Dönüşüm*. Alanya İşletme Fakültesi Dergisi. 1(2). 107-131

Yüksel G. (2001) “*Öğretmenlerin Sahip Olmaları gereken Davranış Olarak Sosyal Beceri*” Milli Eğitim Dergisi, sayı: 150 Mart-Nisan-Mayıs 2001.

Zerenler, M., Türker, N.ve Şahin, E. (2007). *Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (ArGe) ve Yenilik İlişkisi*. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.

## **Yayınlar**

TCMB, *Ödemeler Dengesi Raporu 2011 - IV*, 2011

TC. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı, *Uluslararası Doğrudan Yatırımlar 2010 Yılı Raporu*, 2011

Measuring innovation for National Prosperity, innovation Framework Report, 2004, s. 6.

Oslo Kılavuzu Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler: (2005). OECD Avrupa Komisyonu

Oslo Kılavuzu Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler: (2006) OECD Avrupa Komisyonu

Oslo Manual (2005). Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data. 3rd Edition OECD, EUROSTAT: OECD Publishing.

## Tezler

Karsu, Cem, (2002), ‘*Yeni ürünlerin Ticarileştirilmesinde Stratejik ve taktik Pazarlama Kararları ve Pazarlama Enstrümanları Sektöründe bir Uygulama*’, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi

Ersin, Meltem, (1999), ‘*Tüketici Satın Ama Karar Asamasında Marka Bağımlılığı Etkisi ve Meyce Suyu Tüketicileri Üzerine Bir Uygulama*’, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi

## İnternet

Anderson,S., Cavanagh, J. (2000). *Top 200: The Rise of Corporate Global Power*. (Erişim Tarihi: 02.Haziran.2013) <http://www.corpwatch.org/article.php?id=377>,

Göz, G. (2003) *İnovasyonu Anlamak, İnovasyonla Büyümek*, (Erişim Tarihi: 06 Nisan 2014) <http://www.hursiad.org.tr/Dokuman/TR/HursiadDergi23/files/assets/basic-html/page65.html>

Topçu H. (2013). *THY İnovatif Başarı Örneğidir*. (Erişim Tarihi: 09 Ekim 2014) <http://www.airkule.com/haber/THY-İNOVATIF-BASARI-ORNEGIDIR/15964>

Team Honda Turkey (2008) *Yeni Civic Sedan Sahipleri Arabanızın Kaç Dakikada Üretildiğini Biliyor musunuz?* (Erişim Tarihi: 21 Temmuz 2014) [http://www.teamhondaturkey.com/forum/new\\_civic\\_07\\_fk/yeni\\_civic\\_sedan\\_sahipleri\\_arabanizin\\_kac\\_dakikada\\_uretildigini\\_biliyormusunuz-t10262.20.html](http://www.teamhondaturkey.com/forum/new_civic_07_fk/yeni_civic_sedan_sahipleri_arabanizin_kac_dakikada_uretildigini_biliyormusunuz-t10262.20.html)

Türk Hava Yolları (THY) , (2013) (Erişim Tarihi: 19 Haziran 2014) <http://www.turkishairlines.com/tr-tr/kurumsal/basin-odasi/bir-bakista-thy/yolcu-sayisi>

Türk Hava Yolları (THY) , (2013) (Erişim Tarihi: 22 Haziran 2014) <http://www.turkishairlines.com/tr-tr/kurumsal/tarihce>