

**T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**İNOVASYONA DAYALI REKABETTE ROL
OYNAYAN FAKTÖRLERİN ARAŞTIRILMASI VE
İMALAT SEKTÖRÜNDE ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

**ÇİĞDEM YAŞIN
1150Y71106**

İstanbul, Mayıs 2013

**T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**İNOVASYONA DAYALI REKABETTE ROL
OYNAYAN FAKTÖRLERİN ARAŞTIRILMASI VE
İMALAT SEKTÖRÜNDE ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

**ÇİĞDEM YAŞIN
1150Y71106**

Danışman: Doç. Dr. Kemal Güven GÜLEN

İstanbul, Mayıs 2013

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ONAY SAYFASI

Yüksek Lisans Öğrencisi Çiğdem Yaşın'ın “İnovasyona Dayalı Rekabette Rol Oynayan Faktörlerin Araştırılması Ve İmalat Sektöründe Bir Araştırma” konulu tez çalışması jürimiz tarafından Yüksek Lisans tezi olarak (oybirliği / oy çokluğu) ile başarılı bulunmuştur.

	Adı- Soyadı	İmza
Tez Danışmanı:
Jüri Üyesi :
Jüri Üyesi :

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İTİCÜ Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamiyle uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesinin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

ÖZET

Son yıllarda imalat sektöründe yaşanan rekabetin artması ile işletmeler ürünlerinde kalite, teknoloji ve Ar-Ge çalışmalarına daha fazla önem vermeye başlamış ve inovasyon çalışmalarını daha yoğun olarak yürütmeye özen göstermişlerdir. İşletmeler rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için insan faktörünü ön planda tutarak teknolojik altyapılarını geliştirmeyi hedeflemişlerdir. Tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının değişmesine bağlı olarak tüketici memnuniyeti esaslı çalışmalar yürütülmeye başlanmıştır. Küreselleşmenin etkisi ile teknolojik çalışmalar ilerlemiş, rekabet boyutları değişmiş, tüketiciler bilinçlenmiş ve işletmelerin tüketicilere verdikleri değer artmıştır. Tüketici tatminine önem veren işletmeler pazar payını artırma fırsatı yakalamış, tüketici- işletme arasındaki ilişkilerini güçlendirmeyi başarmıştır.

Pazarda oluşabilecek talepleri önceden tahmin etmeye yönelik çalışmalar yapılmaya başlanmış bu da Ar-Ge faaliyetlerinin daha da gelişip hızla artmasını sağlamıştır. Rekabetin değişen şartlarına uymak, pazarda hakim konumda olmak işletmelerin en temel hedefi olmuştur. Pazar payını artırmak isteyen işletmeler belirli yatırımlar karşılığında farklı inovasyon çalışmaları yürüterek kalite, teknoloji, Ar-Ge ve bilgi altyapılarının güçlenmesini sağlamak amacıyla değişik yöntemler uygulamaya başlamışlardır.

Anahtar Kelimeler: İnovasyon, Ar-Ge Süreci, Rekabet, Teknoloji

ABSTRACT

The companies pay more importance the quality, technology and RnD of their products as a result of the competition in last years and innovation becomes much more important. They aim to develop their technological infrastructures via put forward the human factor to take advantage in that competition. As needs and demand of the consumers keep changing, the satisfaction of consumers is being researched. After globalization effect, technological researches are proceed, dimension of competition is changed, consumers are become conscious, companies give much more importance to the consumers. The companies that gives more importance to satisfaction of consumers, have chance to increase their market share and succeed to strengthen their relations with consumers.

The researches to predict earlier potential demand in the market has being done, as a result, RnD activities have increased. To adapt the changed in completion and to be a leader of market both are become primary goal of the companies. The companies that want to increase their market share emphasis on innovation, quality, technology, RnD and infrastructures.

Key Words: Innovation, RnD Process, Competitive, Technology

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZET(ABSTRACT)	iii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	viii
GRAFİKLER LİSTESİ.....	ix
GİRİŞ.....	1
1. REKABET VE İNOVASYON	3
1.1.İnovasyonun Tanımı Ve Tarihçesi.....	4
1.1.1.İnovasyon Süreci.....	7
1.1.2. İnovasyon Türleri.....	8
1.1.3. İnovasyon Stratejileri.....	13
1.1.4. İnovasyonun Uygulanmasında Engel Oluşturabilecek Unsurlar	15
1.1.5. Başarılı İnovasyonun Özellikleri	18
1.1.6. İnovasyonda Kullanılabilecek Teknikler	20
1.1.6.1. Yaratıcılık	20
1.1.6.2. Triz	22
1.2. İnovasyon Ve Rekabetin Dünyadaki Durumu.....	24
1.3. Rekabet Stratejileri	30
1.3.1. Sürdürülebilir Rekabet Ortamında Süreçleri Etkileyen Unsurlar	33
1.3.2. İnovasyonun Rekabette Üstünlük Yaratan Avantajları	35
1.3.3. İşletmelerin Performanslarını Artırmak İçin Kullandıkları İnovasyon Çeşitleri.....	39
2. İNOVASYONA DAYALI REKABETTE ROL OYNAYAN FAKTÖRLER	41
2.1. Kalite Faktörü.....	43
2.1.1. Ürün Kalitesi.....	44
2.1.2. Süreç Kalitesi.....	45
2.2. Teknoloji Faktörü	46
2.2.1. Türkiye’de Uygulanan Teknoloji Politikaları.....	47

2.2.1.1. 1923-1960 Dönemi Politikalar.....	48
2.2.1.2. 1960 Sonrası Uygulanan Teknoloji Ve Yenilikçilik Politikaları.....	49
2.3. Ar-Ge Faktörü	51
2.3.1. Küresel Rekabette Ar-Ge Harcamalarının Önemi.....	53
2.3.2. Bir Ülkenin Ar-Ge İçin Yaptığı Harcamaları Etkileyen Faktörler.....	54
2.3.3. Dünya’da ve Türkiye’de Ar-Ge Harcamaları.....	55
2.4. Değişen Rekabet Koşullarında İlişkisel Pazarlamanın Rolü Ve Önemi.....	58
2.4.1. İlişkisel Pazarlamanın Tanımı.....	60
2.4.2. İlişkisel Pazarlamada İşletmeleri Köklü Değişime Yönlendiren Nedenler.....	62
2.4.3. Geleneksel Pazarlama İle İlişkisel Pazarlama Arasındaki Farklar.....	64
2.4.4. Torque Modeli.....	66

3. İNOVASYONA DAYALI REKABETTE ROL OYNAYAN FAKTÖRLERİN ARAŞTIRILMASI KONUSUNDA İMALAT SEKTÖRÜNDE

BİR ARAŞTIRMA	68
3.1. Firma Hakkında Genel Bilgiler.....	68
3.2. Rakipler.....	69
3.3. Yeniden Yapılanma Projesi.....	70
3.3.1. Yeniden Yapılanma Çerçevesinde Alınan Kararlar.....	70
3.3.2. Abc İçin Alınan Kararlar.....	71
3.3.3. Nasıl Bir Abc?.....	71
3.3.4. Abc’nin Hedef Kitlesi.....	72
3.3.5. Abc İçin Satış Hedefleri.....	73
3.4. Organizasyon Şeması.....	73
3.5. Firma Anketi.....	74
SONUÇ	80
KAYNAKÇA	81

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. Genel İnovasyon Döngüsü.....	8
Şekil 2. İnovasyon Belirleyicileri ve Performans İlişkisi.....	9
Şekil 3. Bütünleşik İnovasyon Döngü Eğrisi -1.....	11
Şekil 4. Bütünleşik İnovasyon Döngü Eğrisi -2.....	12
Şekil 5. İnovasyon Engelleri.....	16
Şekil 6. İşbirliği Yapmayı Destekleyen Etmenler.....	17
Şekil 7. İşbirliği Yapmayı Zorlaştıran Etmenler.....	18
Şekil 8. Yaratıcı Düşünceyi Etkileyen Kısıtlar.....	21
Şekil 9. Küresel Rekabetçilik Endeksi.....	27
Şekil 10. Alt Endekslerin Ağırlığı.....	28
Şekil 11. Ülke Ortalamalarına Göre Türkiye'nin İnovasyon Durumu.....	29
Şekil 12. Türkiye'nin İçinde Bulunduğu Gurup Ülkeleri İle Karşılaştırma.....	30
Şekil 13. Porter'ın Rekabet Analizi.....	32
Şekil 14. Rekabeti Etkileyen Unsurlar.....	34
Şekil 15. Girişimlerde Yenilik Faaliyetleri.....	38
Şekil 16. İnovasyonun Geçmişten Günümüze Gelişim Oranları.....	41
Şekil 17. Torque Modeline Genel Bakış.....	67

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1. Türkiye'nin İnovasyon Sıralaması.....	26
Tablo 2. Ürün, Pazar, Ayrıcalıklı Üstünlük Seçimleri ve Jenerik Rekabet Stratejileri	33
Tablo 3. İnovasyon Gelişimi.....	40
Tablo 4. Türkiye'de Ar-Ge Harcamaları.....	56
Tablo 5. Geleneksel Pazarlama İle İlişkisel Pazarlama Arasındaki Stratejik Farklar	65

GRAFİKLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Grafik1. Sektörlere Göre Gayri Safi Yurtiçi Ar-Ge Harcamaları.....	57
Grafik2. Harcama Guruplarına Göre Gayri Safi Yurtiçi Ar-Ge Harcama Dağılımı.....	57

GİRİŞ

İnovasyon, ülkemizde son yıllarda çeşitli endüstrilerde faaliyet gösteren firmaların rekabet üstünlüğü sağlamak için giderek yaygınlaşan stratejik politikaların başında gelmektedir. Rekabetin boyutları bir yandan teknolojik gelişmelere diğer yandan da insan faktörünün daha etkin ve verimli kullanılmasına dayanmaktadır. Firmalar, rekabet baskısı altında kalite ve Ar-Ge çalışmalarına ağırlık vererek inovasyon çalışmaları üzerinden bilgi, teknoloji ve insan faktörlerini daha uyumlu ve etkili kullanmaya yönelirken ülke ekonomisinde yaşanan eğilimler de bu yöndeki çalışmaları daha fazla desteklemektedir. İnovasyon çalışmalarının yaygınlaşmasında başlıca unsurlar yurt içi ve yurt dışı kaynaklarla finanse edilen devlet destekleri, üniversiteler ve büyük kapasiteye sahip özel sektör firmalarıdır. İnovasyon yatırımları iki faktöre bağlı olarak değerlendirilir. Birinci faktör için Ar-Ge yatırımları ön plandadır. Ar-Ge yatırımlarında özel sektör firmaları, yükseköğretim kurumları ve kamu tarafından yapılan teşvik ve yatırımlar önemli role sahiptir. İkinci faktör ise; bilişim sistemleri altyapısı ile ilgili yatırımlardır. Bu faktörlere bakıldığında da kamu firmalardaki inovasyon süreçlerini sadece desteklemekle yetinmeyip aynı zamanda aktif biçimde katıldığı görülmektedir.

Sağlanan teşvik ve yatırımlar sonucunda firmalar kendi misyonlarına uygun bir yol haritası çizerek kar marjlarını artıracak, mevcut pazar payını büyütecek olanaklara kavuşmaktadırlar. Pazardaki beklentileri karşılayacak inovasyon stratejileri oluşturmak ve yeni ürünlerle bu beklentileri karşılamak önemli hedeflerin başında gelmektedir. Rakiplerine üstünlük sağlamak isteyen firmalar inovasyon çalışmalarında başarıya ulaşmak için öncelikle gerekli altyapıyı oluşturmalıdırlar. Firmalarda inovasyon sürecinin başarısı için gereken planlama, uygulama ve denetim faaliyetleri ancak sahip oldukları kalite, bilgi ve teknoloji altyapısı sağlıklı çalıştığı ölçüde gerçekleştirilebilir.

Firmalarda inovasyon türlerine ilişkin olarak literatürde çeşitli sınıflandırmalar yapıldığı görülmektedir. Ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, hizmet inovasyonu, pazarlama inovasyonu, organizasyonel inovasyon gibi sıkça rastlanan uygulamalara ilişkin çok sayıda uygulama yöntemi önerilmekte olup sektör, firma büyüklüğü ve pazar koşullarına bağlı olarak yöntemlerde farklı kriterlere önem verilebilmektedir. Kaynak israfını ve zaman kaybını önlemek amacı ile firmaların bu konuda standardize edilmiş

yaklaşımlarla projelerine başlamaları ve böylece uygulamadaki belirsizliklerden doğan hatalardan kaçınmaları yöneticilerin başarısı ve çalışanların motivasyonu bakımından önemlidir.

1. REKABET VE İNOVASYON

Rekabet, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayarak tatmin edici bir kar sağlamayı, belirli bir pazar payına ve satış miktarına ulaşmayı hedefleyen işletmeler arasında süren bir yarışır.

Genel olarak rekabet kavramını, aynı alanda iş gören kişiler ve/veya kuruluşlar tarafından en güçlü en başarılı olmak gibi hedeflere ulaşmada karşılıklı yarış mücadelesi hali şeklinde açıklayabiliriz.¹

Bir başka deyişle rekabet; iyi firmaların diğerlerinden ayrılması, güven, değer ve önem kazanması olarak da tanımlanabilir. Uzun dönemde rekabet üstünlüğünü sağlayan işletmeler rakiplerinden daha hızlı büyüyüp gelişirken, rekabete dayanamayan işletmeler ise pazardan çekilmeye kadar giden olumsuz sonuçları yaşayabilmektedirler.

Son yıllarda ortaya çıkan bilgi çağı ve küreselleşme kavramları rekabetin boyutlarının da değişmesine neden olmuştur. Değişen rekabet şartlarına bağlı olarak pazarda belli bir yer edinmek isteyen firmalar da bu şartlara uymak zorunluluğu hissetmişlerdir. Mevcut rekabet politikalarında değişikliklere giderek değişen koşullarda ayakta kalmalarını sağlayacak ve rakiplerine farkla tercih edilmelerini kolaylaştıracak çalışmalar yapmaya başlamışlardır. Pazarda var olan rekabet karşısında firmalar tüketicilerin ilgisini çekebildikleri sürece rekabet üstünlüğünün oluşmasında önemli bir adım atarlar. Geleceklerine yatırım yapmak isteyen işletmeler tüketici talep ve ihtiyaçlarını karşılamada özgün ve yaratıcı oldukları ölçüde değişen koşullara uyum sağlayabilirler ve sorun çözme yeteneği kazanırlar.

Yenilikçi ve yaratıcı bir firmanın sahip olması gereken özelliklerin başında; tüketicilerin ihtiyaç duydukları fakat henüz tanımlayamadıkları istek ve ihtiyaçları önceden öngörüp onlara hizmet sunmak gelmektedir. Bunu gerçekleştirebilen firma pazarda daha fazla söz sahibi olabilir ve pazardaki rekabet koşullarını belirleyebilir.

Yoğunlaşan rekabet ortamında firmalar, uyguladıkları stratejiler açısından eskiye kıyasla daha yaratıcı ve marjinal fikirler geliştirerek pazarda sürekli üstünlük hedeflemektedirler. Bunun için de yaratıcı kişiliği ön plana çıkmış, özgün çözümler

¹Oğuz Kaymakçı, **Yeni Ekonomi: “Rekabet, Piyasa Ve Ar-Ge”**, y.y. , t.y. ,s. 6.

üretebilen, farklı alanlarda araştırmalar yapan, orijinal yaklaşım ve çözümleri olan bireyler ile işbirliği yaparak onlardan faydalanabilmek amaçlanmalıdır.

Bir piyasada rekabetin oluşabilmesi için mevcut firmaların benzer amaçları ve hedeflerinin olması gerekir. Amaçlarının benzer olması sebebiyle aralarında rekabet olgusu ortaya çıkar ve bir yarış ortamı oluşur. Bu ortamda firmaların uyması gereken bazı kurallar ve firmaları istedikleri gibi hareket etmelerini engelleyecek kısıtlamalar vardır. Bu kısıtlamalar, firmaların ve müşterilerin sahip oldukları bazı hakların güvence altına alınmasına yöneliktir. Rekabet ortamında üstünlük sağlayan firmalar için olduğu kadar görece daha zayıf firmaların da haklarının korunması gerekir.

1.1. İnovasyon'un Tanımı ve Tarihçesi

Günümüzde kullanmakta olduğumuz inovasyon kelimesi Latince kökenli bir kelime olup “innovare” kelimesinden gelmektedir. Türkçe anlamı ise “yenilenme, yeniliktir. Günümüzde hem inovasyon kavramı hem de yenilik kavramı yaygın biçimde kullanılmaktadır.

İnovasyonun tanımı konusunda uluslararası düzeyde kabul gören kaynakların başında gelen OECD ile Eurostat'ın birlikte yayınladığı Oslo Manual Klavuzu'nda (2005) inovasyon; “yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş ürünün (mal veya hizmet) veya sürecin, yeni pazarlama yönteminin veya örgütsel yöntemin işletme içi uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde uygulanması” şeklinde açıklanmıştır.²

İnovasyon “yaratıcılık” değil yenilenme, yenilikçilik, ürün/hizmet tasarımlarındaki estetik değişiklik, kullanımlarında yapılan fonksiyonel yenilikler, çalışma mekanizmalarındaki iyileştirmeler olarak adlandırılır.

İnovasyon; daha önce hiç düşünülmemiş farklı, ilginç ve yeni fikirler geliştirerek tüm bunlardan ticari fayda sağlayıp uygulayabilmektir. Bu fikirler ortaya çıkan sorunları çözmeyi hedefleyen, daha önce tahmin edilemeyen ihtiyaçlara çözüm üretebilmek amacıyla ortaya çıkar. Bundan farklı olarak da daha önce var olan ürünlerin olduğundan

²Çaęla YAVUZ,” İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma”, (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İİBF, İşletme Bölümü) Çanakkale, 'y.y.', s.3.

daha kullanışlı ve verimli hale getirmeyi, kişilerin işlerine daha fazla yarayacak şekilde tasarlanması sonucunda bir yenilik yapılmış olur.

Son yıllarda dikkat çeken ve önem kazanan inovasyon kavramı; müşteri ilişkilerinden, pazarlama, satış, dağıtım, Ar-Ge ve insan kaynaklarına kadar olan bütün iş akışlarında değişiklikleri kullanarak inovasyon yaratmak amacını sürdürmektedir.

İnovasyonun temel amacı sonuçları önceden görebilmek ve sürdürülebilirliğini sağlamaktır. İnovasyonun iyi bir şekilde uygulayabilmesi işletmelere bir adım öne geçmesi konusunda fırsat yaratmaktadır.

İnovasyon kavramı genel anlamda çok geniş bir yere sahiptir. Dolayısıyla inovasyondan bahsederken üretim faktörlerinden, hizmet kalitesini artırıcı çalışmalardan, Ar-Ge faaliyetlerinden, firmanın sahip olduğu teknoloji ve bilişim sistemlerinin altyapısından, sermayesinden, teşvik ve yatırımlardan bahsetmek de gerekir.

Gerçekleştirilmek üzere düşünülen yeni fikirler, hayata geçirilecek olan icatlar önce “buluş” aşamasında değerlendirilir. Buluş aşaması olarak tanımlanan bu kavram; yaşam şartlarındaki iyileştirmeleri gerçekleştiren bir süreçtir. Buluş aşamasında ön değerlendirmesi yapılan ürün, mal ya da hizmet uygun bulunduğu takdirde bir sonraki aşamalara tabi tutulur. Buluş aşamasından sonra firmalar bir takım değerlendirmeler yaparak ortaya çıkacak olan ürün, mal ya da hizmetten beklentileri, performans ve kullanılabilirlik derecesini saptarlar. Çeşitli test ve değerlendirmelerden geçen icat uygun bulunursa ticarileştirmek üzere pazara sunulur. İnovasyon yapacak olan firma pazarda oluşan fırsatları çok iyi belirlemeli ve hedef pazardaki müşterilerin değişen ihtiyaç ve gereksinimlerini önceden fark edip pazara hızlı giriş yapmalıdır. Rakiplerinden önce pazara giriş yapan firma yenilikçilik ve pazar performansı gibi konularda daha iyidir.

Bir ürünün veya hizmetin benzer özellikteki diğer ürün ve hizmetlerden ayrılabilmesi ve tercih sebebi olmasını sağlamak gerekir. Bütün bunları yaparken de maliyetleri kontrol edip kaliteli ve rakiplerine oranla ucuz bir ürün ortaya çıkarabilmek en önemli unsurlardan biridir. Firmalar kendi fikir ve düşüncelerini geliştirip, pazara sunulacak olan ürün ve hizmetlerini pazarlama stratejilerine uygun satışa sunarlar ise “inovasyon” yapmış olurlar. Böylece karlı bir büyüme elde ederek firmaya rekabet avantajı kazandırılır.

Firmaların ana hedeflerinin başında kendilerine en büyük rekabet avantajı sağlayan fırsatları yeniliğe dönüştürerek inovasyon yapabilmek gelir. İnovasyon yapabilmek farklı bakış açıları, anlayışlar ve değişik kültürlere sahip olmayı gerektirir. Bu değişiklikleri mümkün kılan etmenler de geniş görüş sahibi ve yeniliğe açık bireyler ile çalışmaktır. Firmalar inovasyon faaliyetlerini sürdürürken alanlarında uzman kişilerden ya da firma dışı danışmanlardan faydalanmalıdırlar. Danışmanlar; grup çalışmasının daha etkili olduğuna inanan, risk almaktan çekinmeyen, girişimcilik kültürüne ve yaratıcı fikirlere sahip olan, pazar bilgisine hakim olan, grup içi iletişime önem veren, değişime açık olan, her olayı ayrıntıya inerek sorgulayan, ikna ve motivasyon yeteneği gelişmiş olan, müşterinin önemli olduğunu savunan ve olası başarısızlık karşısında yılmayan kişilerdir. Bu kişilerin firmaya kazandırılması durumunda firma, hem pazarda hâkim konumda olmak için önemli bir adım atmış olur hem de maliyet üstünlüğü elde eder.

Firmaların hizmet ettikleri sektörlerin ayrımı yapılmaksızın tüm iş alanlarında inovasyona ihtiyaç duyulur. İnovasyon yapan firma etkin hizmet geliştirme, ürün kalitesinin artması, daha fazla pazar payı hâkimiyeti gibi birçok avantaja sahip olur.

Yenilik kavramı ilk olarak 1700'lü yıllarda Sanayi Devrimi ile ortaya çıkmıştır.18. ve 19. yüzyıllarda yeni fikir ve icatların ortaya çıkması ile birlikte buhar gücüne dayalı makineleşmiş sanayinin önem kazanması “yeniliği” zorunlu bir hale getirmişti.

Sanayi Devrimi'nin başlaması ile birlikte seri üretim kavramı ortaya çıkmıştır. Seri üretimin ortaya çıkması ile birlikte iş gücü, enerji, yeterli hammadde, tekstil vb. gibi kavramların artmasını sağlamıştır. Sanayi Devrimi; verimliliğin ve sermayenin artmasına olanak sağlamış, ülkelerin refah düzeyini geliştirmiş, üretimin kalıcı olarak artmasına imkân tanımıştır.

Sanayi Devrimi'nden günümüze kadar geçen süre içerisinde firmalar bazı yenilik yapma yollarına gitmişlerdir. Yenilik yapmalarının başlıca nedenlerinde maddi sonuçlar ya da rekabet avantajı elde ederek pazar paylarını artırma düşünceleri gibi önemli nedenleri vardı.

1980'lerden önce firmalar, kendi araştırma-geliştirme faaliyetlerini gizli olarak yürütmekteydiler. Yapılan bu araştırmalar firmanın düzenli birimleri tarafından gizliliğe önem verilerek sürdürülmekteydi. Araştırmaların gizli olmasının nedenlerinin başında

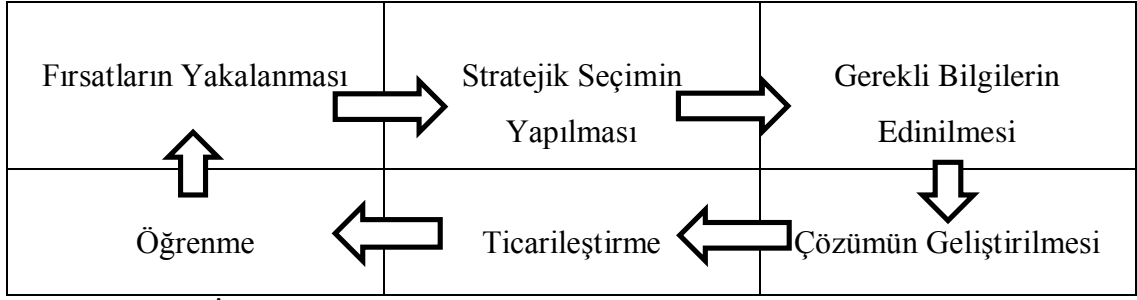
ise yürütölmekte olan yenilik faaliyetlerinin başarı düzeyi firmanın faaliyetler üzerindeki kontrol edilebilirlik derecesine bağlı olmasıydı. Bu dönemde yürütölen bütün çalışmalar aynı gizlilikte yapılmaktaydı. Fakat 1990'lı yıllara gelindiğinde artan rekabet koşullarına bağlı olarak firmalar yürüttükleri çalışmaları gizli olarak sürdürme fikrini bırakıp, yaptıkları işleri kendilerine bağlı alt birimler ile paylaşp işbirliği içerisinde yapmaya başlamışlardı. Yapılan araştırma faaliyetleri bireyler arasında aktarılmaya başlanmış ve fikir alışverişi yoluna gidilerek bilgi paylaşımı yapılmıştır. Bu durum yürütölen faaliyetlerin hem hızını artırmış hem de oluşabilecek olası riskler önceden görölüp önlem alınmasını sağlamıştır.

Günümüze gelindiğinde ise yürütölen faaliyetler açık olarak yapılmakta daha önceki dönemlerde olduğu gibi herhangi bir gizlilik kavramı taşımamaktadır.

Türkiye'de inovasyon 1960'lı yıllarda uygulanmaya başlanmışır. Bu tarihlerde uygulanan inovasyon faaliyetleri "üretim üstünlüğü ile rekabet" olarak başlayıp arada geçen süre de üzerine farklı özellikler eklenip gelişerek günümüze kadar geldiğini görüyoruz. 1970'lerde "malîyet üstünlüğü ile rekabet", 1980'lerde "kalite üstünlüğü ile rekabet", 1990'larda "hız üstünlüğü ile rekabet", 2000'lerde "hizmet üstünlüğü ile rekabet", 2010 yılına gelindiğın de ise "yenilikçilik ile rekabet" olarak farklı evrelerden geçip boyut değiştirerek son halini almıştır.

1.1.1. İnovasyon Süreci

Bulunan yeni bir ürün ya da hizmetin pazara sunulabilir duruma gelebilmesi için gerekli olan süre ortalama 3-5 yıl arasında değişmektedir. Yeni bulunan her ürün hemen pazara sulamaz. Bunlardan sadece patentleri alınan ve yüksek düzeyde fayda sağlayabilecek olan ürünler seçilerek pazara sunumu gerçekleştirilebilir. Bu da patenti alınan ürünlerden sadece yarısına yakın bir bölümünü kapsamaktadır.



Şekil 1. Genel İnovasyon Döngüsü

İnovasyon, sürekli olan ve bütün basamaklarında geri bildirim olan bir süreçtir.

1.1.2. İnovasyon Türleri

İnovasyonun alanları bakımından sınıflandırılmasına bakıldığında değişik sınıflandırmalar yapıldığı görülmektedir. İnovasyon, özelliklerine göre radikal inovasyon ve ardışık inovasyon olmak üzere ikiye ayrılır.

- 1. Radikal İnovasyon:** Radikal inovasyon, yeni teknolojik gelişmelerde ve pazar yapısında değişiklikler yaratan teknolojik uygulamaları kapsamaktadır. İşletmeler için risklidir fakat uzun dönemde değerlendirildiğinde daha fazla pazar payı ve yüksek performans elde etme gibi kazançları vardır. Pazarda büyük çapta değişiklikler yaratır.
- 2. Ardışık İnovasyon:** Ardışık inovasyon, daha çok tüketiciler için uygulanmaktadır. Tüketicilerin ürün ve hizmetleri daha çok kullanacağı ve müşteri memnuniyetini artırıcı özellikte bir yapısı vardır. Pazarda küçük çaplı değişiklikler oluşturur.

Pazardan yüksek oranda kazanç elde edebilmek için önce bazı ardışık ilerlemelere ihtiyaç duyulur. Daha sonra radikal inovasyon aşamasına geçiş yapılır.

Oslo Klavuzunda (2005), “ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu ve organizasyonelinavosayon” olarak dördü bir sınıflandırma yapmıştır.³

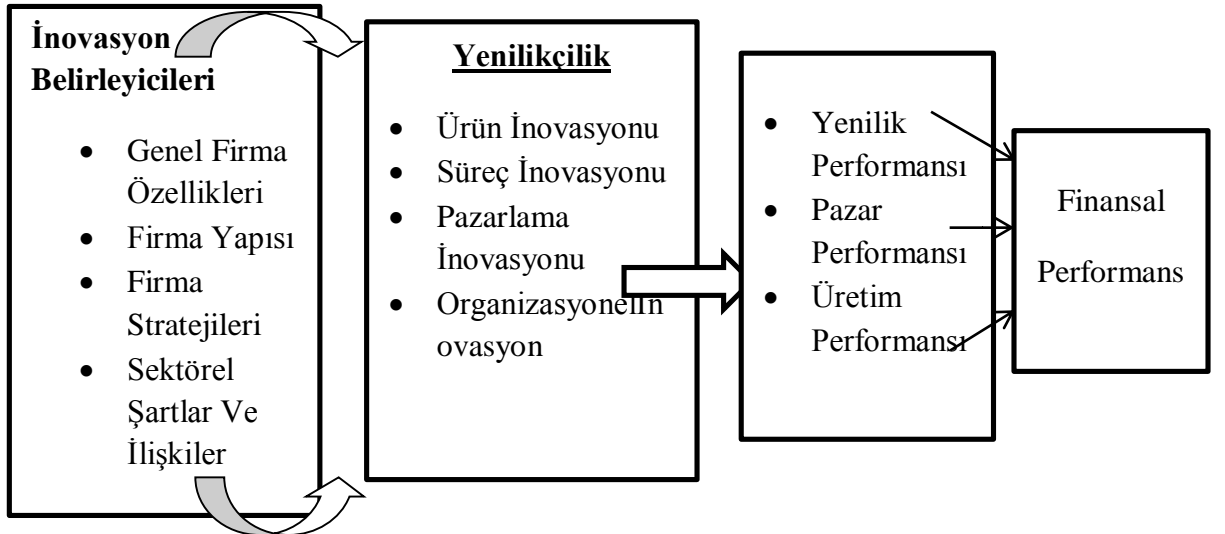
³Çağla YAVUZ, a.g.m, s.3.

1. Ürün İnovasyonu: Mevcut ürün/hizmetin teknik özelliklerinde, kullanılan malzemelerinde, yazılımında ve özelliklerinde geliştirme ve iyileştirme yapılarak ürün/hizmetin tekrar pazara sunulmasıdır. Ürün inovasyonunda başarılı olduğunun kanıtı ise müşteriler tarafından tercih edilme oranının artması ve ürün satışlarının yüksek oranda artışının gerçekleşmesi ile ölçülebilir.

2. Süreç İnovasyonu: Mevcut ya da yeni ürün/hizmetlerin iyileştirilmiş/geliştirilmiş üretim, dağıtım ve pazarlama yöntemlerinin uygulanmasıdır.

3. Pazarlama İnovasyonu: Ürünlerin paket ve ambalajlarında promosyonlarında, şekil ve tasarımlarında ve fiyatlandırma stratejilerinde yeni pazarlama yöntemlerinin uygulanmasıdır. Geliştirilen yöntemler sayesinde müşteriler ile daha yakın ilişkilerin kurulması ve inovatif bir yöntem geliştirilmesi hedeflenir.

4. Organizasyonel İnovasyon: Firmaların iş organizasyonlarında, işletme dışı iş ilişkilerinde, iş kural ve uygulamalarındaki yeni yöntemlerin hayata geçirilmesidir. Organizasyonel inovasyon üst yönetim tarafından alınan stratejik kararlar ile ilgilidir.



Şekil 2. İnovasyon Belirleyicileri ve Performans İlişkisi

Kaynak: TÜSİAD- Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu, **İmalat Sanayiinde İnovasyon Modelleri ve Uygulamaları Araştırma Projesi Yönetici Özeti**, İstanbul,2008,s.3.

İnovasyon belirleyicileri firmanın özellikleri, firma yapısı, firma stratejileri ve sektörel şartlar olmak üzere 4 ana başlıkta incelenir. Kendi arasında da alt birimlerden oluşan bu etmenler firmanın hakkında genel bilgi verir. Her bir unsuru ayrı ayrı incelediğimizde firmanın nasıl bir yapıya sahip olduğunu görebiliriz.

1. Genel Firma Özellikleri

- Firma büyüklüğü
- Firma yaşı
- Hukuki statü
- Yabancı sermaye

gibi etmenler firmanın özelliklerini belirleyici bir etkiye sahiptir.

2. Firma Yapısı: Entelektüel sermaye ve kurum kültürü olarak 2 alt unsurdan oluşur.

- Entelektüel sermaye
 - Beşeri sermaye
 - Sosyal sermaye
 - Örgütsel sermaye
- Kurum kültürü
 - İletişim
 - Formelleşme
 - Merkezileşme
 - Yönetim desteği
 - İşteki özerklik
 - Zaman tahsisi
 - Ödüllendirme

3. Firma Stratejileri

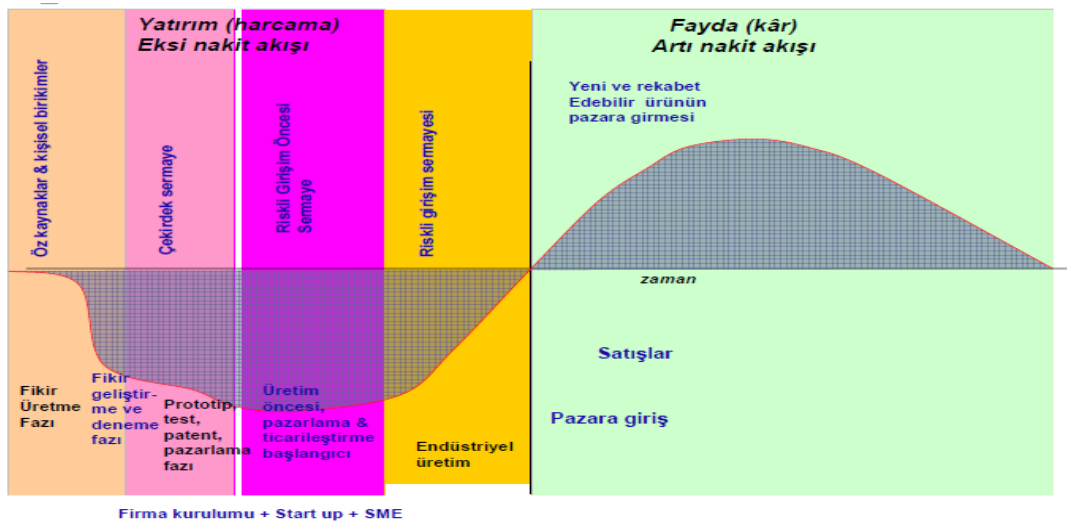
- İşbirlikleri
- İnovasyon harcaması
- İş stratejileri
 - Pazar stratejisi
 - Teknoloji stratejisi

- İmalat stratejisi
 - ◆ İmalat maliyeti
 - ◆ İmalat kalitesi
 - ◆ İmalat esnekliği
 - ◆ Zamanında teslimat
- Firma dışı inovasyonların izlenmesi

4. Sektörel Şartlar Ve İlişkiler

- Pazar dinamizmi ve rekabet
- Kamu teşvikleri
- İnovasyon önündeki engeller
 - Firma içi
 - Firma dışı

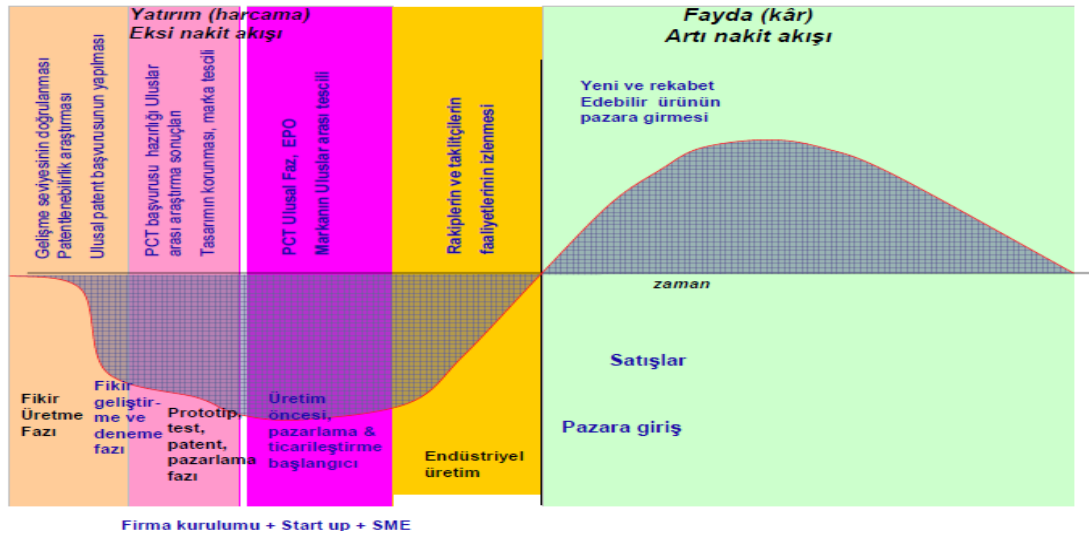
Şekildeki maddelerin tamamı bir bütün olarak ele alındığında her birinin yenilikçiliğe katkı sağlayan unsurlar olduğu, her bir yenilikçilik maddesinin de performansı etkileyen etmenler olduğu görülmektedir. Yenilik, pazar ve üretim performanslarının da finansal performansı oluşturan faktörler olduğu görülmektedir.



Şekil 3. Bütünleşik İnovasyon Döngü Eğrisi-1

Kaynak: Anonim

Bütünleşik döngü eğrisi, işletmenin yatırım harcamaları ve elde ettiği fayda arasındaki değişimleri gösteren şekildir. İşletmenin hangi sermaye ile pazara girebileceğini ve gerçekleştirebileceği üretim türünü gösteren eğridir. Birinci egride gösterilen sermaye, işletmenin kendi imkanları ile üretim yapıp pazara girmesini sağlayan, satışların ve rekabetin zamana göre değişiminin ele alındığını ifade etmektedir.



Şekil 4. Bütünleşik İnovasyon Döngü Eğrisi -2

Kaynak:Anonim

İkinci egride belirtilen durum, satışların artmasına bağlı olarak sermayenin zaman içinde geliştiğini, patent başvurularının arttığını, işletmenin uluslararası alana yayıldığını, markanın tescil edildiğini ve taklit niteliğinde olan ürünlerin izlenmeye başlandığını göstermektedir.

1.1.3. İnovasyon Stratejileri

Strateji, değişen bir çevrede faaliyet göstermek zorunda olan örgütlerin en az zararlı hedeflerine ulaşmasını sağlayacak tüm kural ve yaklaşımlardır.⁴

İnovasyon stratejisi yukarıdan aşağıya yönetilmeli; inovasyon kurumsal stratejinin vazgeçilmez bileşeni olarak görülmelidir.⁵

İşletmelerin yoğun rekabet şartlarında faaliyetlerini başarılı şekilde sürdürebilmeleri ve rakipleri karşısında stratejik konumlandırma yapabilmeleri için uygulaması gereken bazı stratejiler vardır. Bu stratejileri şu şekilde açıklayabiliriz.

1. Saldırgan Yenilik Stratejisi: “Saldırgan” bir yenilik stratejisi yeni ürünlerin ortaya çıkarılması konusunda rakiplerin önüne geçerek teknoloji liderliğini ve piyasa liderliğini ele geçirmek anlamına gelmektedir.⁶ Ancak saldırgan strateji izleyen işletmelerin sadece çok güçlü teknik imkanlara ve Ar-Ge departmanına sahip olması yetmez. Aynı zamanda bu yapıdaki işletmelerde enformasyonun çok güçlü olması, insan kaynaklarının ve üst düzey yönetimin yeniliklere ve risk almaya açık olmaları, işletme içi ilişkilerin ve iletişimin iyi düzeyde olması, örgütsel yapının esnek ve öğrenen bir nitelik taşıması çok önemlidir.⁷ Sadece bir teknolojik icattan faydalanmak için kurulan küçük işletmeler dışında saldırgan strateji uygulayan işletmeler Ar-Ge çalışmalarını yoğun olarak yürütmektedirler.

2. Savunmaya Yönelik Strateji: Bu stratejiyi uygulayan bir işletme için teknolojik inovasyon yapmak yerine mevcut olan teknolojiyi geliştirerek/iyileştirerek daha ileri seviyeye getirmek ve bu teknolojiden daha fazla yararlanmak daha önemlidir. Savunmacı bir stratejide Ar-Ge'nin olmadığı söylenemez. Savunmacı bir stratejide en az saldırgan strateji kadar yoğun araştırma içerir. İki strateji arasındaki tek fark inovasyonların niteliğinde ve zaman konusundadır. Savunmacı inovasyonlar pazar liderliği beklentisi içinde olmasalar da teknolojik değişim dalgasının etkisiyle geri kalmak da istemezler. İlk inovasyonu gerçekleştirerek ortaya çıkacak yüksek

⁴ Zümrüt Ecevit Satı, Özlem Işık, “İnovasyon Ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon”, **Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, c.9, s.2 (2011), s.5

⁵ “İnovasyon Yönetimine Genel Bir Bakış”, **İzmir Yenilik Projesi Toplantısı**, İzmir, 3 Kasım 2011, s.8.

⁶ Chris Freeman ve Luc Soete, **Yenilik İktisadi**, Ankara: Tübitak Yayınları Akademik Dizi, 2003, s.308.

⁷ Halime İ. SARIHAN, **Rekabette Başarının Yolu Teknoloji Yönetimi**, Gebze: Desnet Yayınları, 1998, s.61.

maliyetlerin altına girmeyi istemeyebilir ve erken inovasyon yapanların karşılaşılabilecekleri sorunlardan ve pazarın yeni yapılanma sürecinden yararlanabileceklerini düşünebilirler.⁸

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 maliyetleri ile çalışmayı tercih eden Ar-Ge’ye fazla kaynak ayırmayan işletmelerdir.⁹ Bu stratejiyi uygulayan işletmelerin üretim maliyetlerinin diğer işletmelere göre daha az olmasından kaynaklanmaktadır.

4. Bağımlı Strateji: Bağımlı yenilik stratejisi izleyen işletmeler, teknolojik yenilik açısından güçlü bir işletmenin uydusu ve alt kuruluşu gibi çalışırlar. Müşterilerden bir talep gelirse pazara sundukları ürünün temel özelliklerinde ve hizmette bir değişiklik yaparlar.¹⁰ Bağımlı işletmeler tasarımda ve Ar-Ge çalışmalarında kendilerinden daha büyük kapasiteye sahip olan işletmelere bağılıdır. Bağımlı stratejiyi uygulayan işletmeler büyük işletmelerin bir departmanları gibi faaliyet gösterirler.

5. Geleneksel Strateji: Bu stratejiyi uygulayan işletmeler geliştirilen yeni bir teknikten çok “moda” anlamında bazı tasarım değişiklikleri yapabilmektedirler.¹¹ Bağımlı işletmeler ile geleneksel stratejiyi uygulayan işletmeler arasındaki farklılık ürün niteliğidir. Bağımlı işletmeler ürünlerin tasarım ve dizaynlarında değişimler yapabilmektedir ama geleneksel stratejiyi uygulayan işletmeler pazardaki değişen talep ve rekabet koşullarını izleyemediğinden değişiklik yapamaz. Çünkü yeterli seviyede teknik özelliklere sahip değillerdir.

6. Fırsatları İzleme Stratejisi: Bu stratejiyi uygulayan işletmeler, tıpkı bir askeri stratejide olduğu gibi rakiplerinin zayıf yönlerini ararlar.¹² Genellikle bir işletmenin aynı inovasyon niteliğine sahip başka işletmeler ile rekabet etmesi zordur. Buna bağlı

⁸Chris Freeman ve Luc Soete, , **Yenilik İktisadı**, Ankara: Tübitak Yayınları Akademik Dizi,2003, s.314.

⁹ Halime İ. SARIHAN, **Rekabette Başarının Yolu Teknoloji Yönetimi**, Gebze: Desnet Yayınları, 1998, s.63

¹⁰Michael PORTER, **Rekabet Stratejisi**, Çev. Gülen Ulubilgen, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2000, s. 31.

¹¹Mahmut Tekin ve Nuri Ömürbek, **Küresel Rekabet Ortamında Teknolojik İşbirliği Ve Otomotiv Sektörü Uygulamaları**, Ankara: 2004, s.106-107.

¹²Halime İ.SARIHAN, **a.g.e.**, s.64.

olarak rakiplerin zayıf yönleri araştırılarak, aynı teknolojiyi kullanıp rakiplerin zayıf oldukları yerde üstünlük sağlanmaya çalışılır. Böylece pazar payını artırmak hedeflenir.

7. Elde Etme Stratejisi: Bu strateji, teknolojik inovasyon ile ilgili bilgilerin üst kademe yöneticiler tarafından işletmeye uyarlanması ve bunun sonucunda da inovasyonun işletme içinde uygulanmasıdır. Böylece başka işletmeler tarafından yapılan araştırma sonuçlarının işletmede düşük maliyet ile uygulanmasına fırsat vermektedir.

1.1.4. İnovasyonun Uygulanmasında Engel Oluşturabilecek Unsurlar

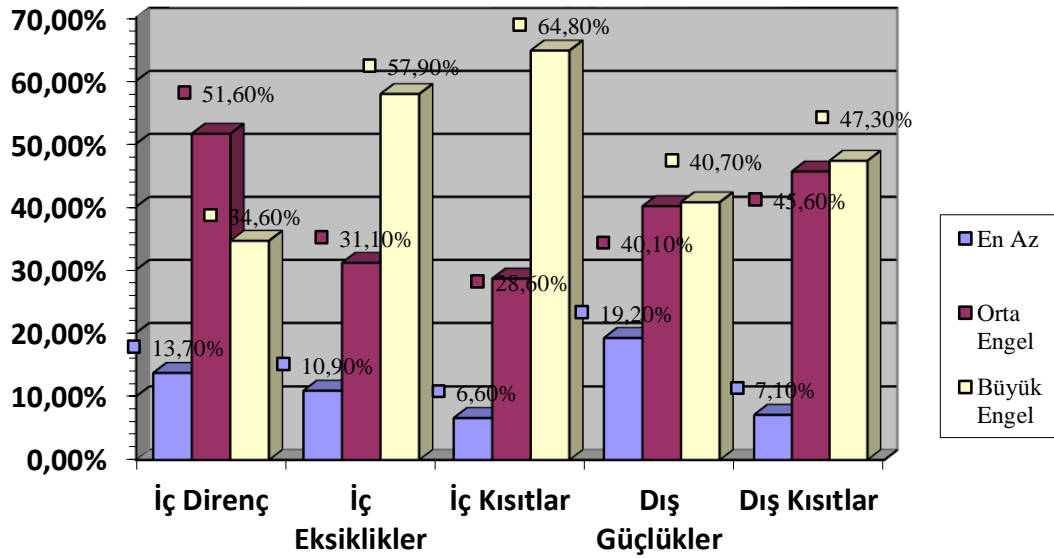
1. İnovasyon kalıcı bir süreç olmayıp sorunlara geçici çözümler üreten bir fikir olarak uygulanması inovasyon başarısını olumsuz etkilemektedir. Anlık fikirler olarak uygulandığında ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi/iyileştirilmesine yönelik net sonuçlar alınmamakta ve yönetsel kararların tamamına etki etmemektedir. Dolayısıyla da sürecin tamamına değil sadece fikir üreten araçlara odaklanılmasını sağlamaktadır.
2. İşletmede çalışan kişilerin risk almaktan çekinmelerine bağlı olarak üzerinde çalıştıkları projelerle ilgili inisiyatif kullanmak istememeleri ve buna bağlı olarak kendilerini daha güvende hissetmelerinden kaynaklanan bazı sorunlar inovasyonun doğru olarak yönetilmemesine yol açmaktadır. Ayrıca işletme içinde oluşabilecek olan risklerin doğru ayrıştırılmamasından ortaya çıkan olumsuz durumlar da inovasyon uygulamalarına engel olmaktadır.
3. İşletmenin uygulamak istediği inovasyon modelinde tanımların yeterince açık yapılmaması ve ortak hedefler konusunda birlikte hareket edilememesinden doğan engeller inovasyonun başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olabilir. Yeni bir proje fikir aşamasından başlama sürecine kadar geçen sürede yapılacak işlerin önceliklerinde yeterince açık olmaması ve birbirleri ile ilişkilendirmelerinin yanlış yönlendirilmesinden doğacak hatalar projenin başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olacaktır.
4. İşletmede uzun süredir çalışan kişilerin, işletmenin minimum maliyet ile maksimum üretim stratejisini bilmesinden kaynaklanan ve buradan yola çıkarak

kendilerine değer artırıcı fırsatları daha geri planda tutan bir anlayışa hakim olması inovasyonun istenilen şekilde uygulanamamasına neden olmaktadır.

5. İnovasyonun başarılı olarak uygulanması engelleyecek 2 temel bileşen vardır. Birincisi firma içi kısıtlamalardır. Bunlar; zaman ve finansal kısıtlar, hammadde ve maliyetlerin yüksek olması ve inovasyon riskidir.

İkincisi ise firma dışı kısıtlamalardır. Bunlar; gerekli olan teknolojiyi bulmanın zor olması, üretimde kullanılacak materyallere ulaşma zorluğu ve yeni ürünün tüketiciler tarafından benimsenmesinde yaşanacak olan zorluktur.

Sabancı Üniversitesi tarafından 2008 yılında 184 firmanın katılımı ile yapılan bir araştırmaya göre firmaların inovasyon yapmalarında engel oluşturabilecek kısıtlamalar aşağıdaki grafik ile şu şekilde gösterilmiştir:

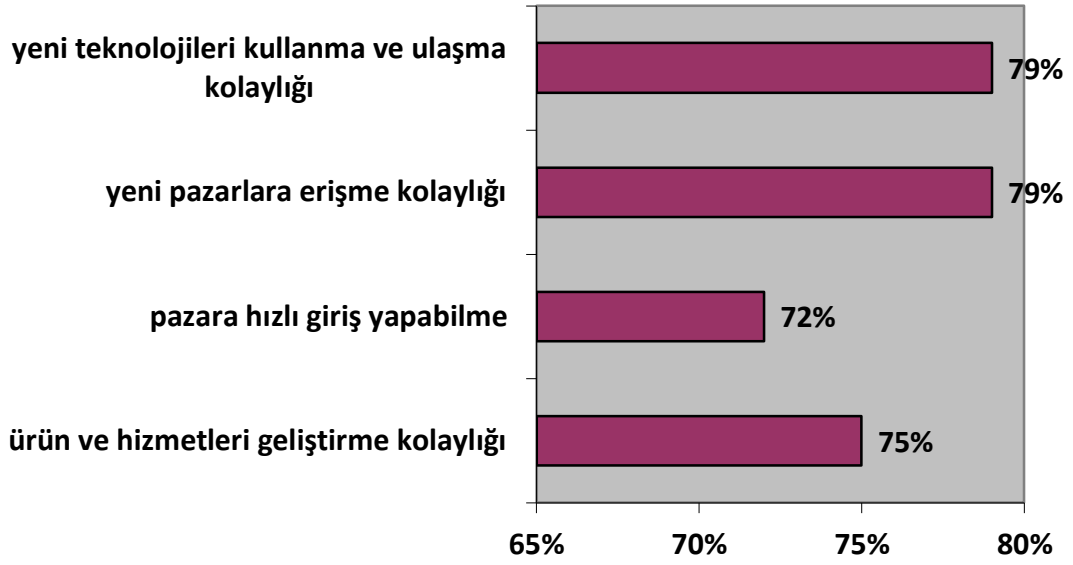


Şekil 5. İnovasyon Engelleri

Kaynak: TÜSİAD- Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu, **İmalat Sanayiinde İnovasyon Modelleri ve Uygulamaları Araştırma Projesi Yönetici Özeti**, İstanbul,2008, s.18.

İşletmelerin diğer işletmeler ile işbirliği yapmasının veya yapmamasının sebepleri arasında inovasyon odaklı çalışmaların başarılı şekilde yürütememe, pazarlar ile ilgili

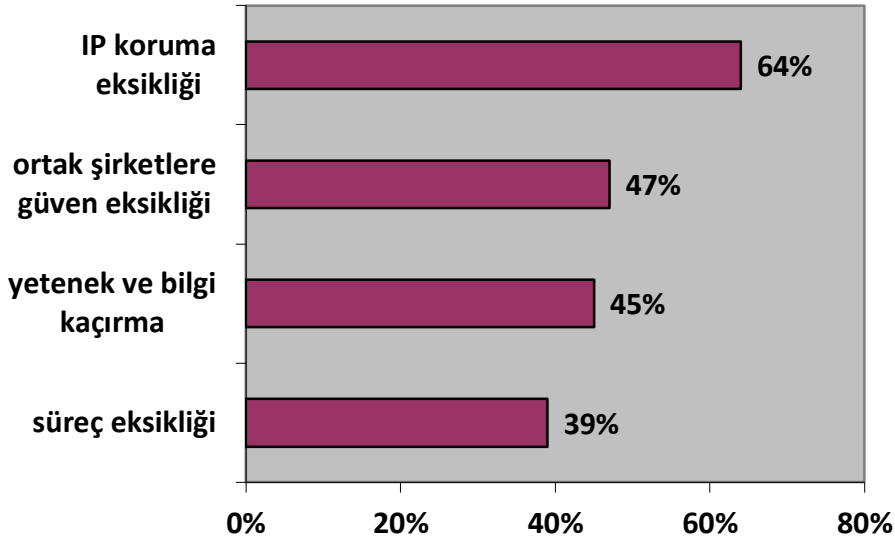
sorunların oluşacağı, ürün ve hizmetlerin istenilen şekilde olamayacağı ve karşılıklı güven eksiklikleri gibi konularda düşüncelerin oluşmasıdır. GE işbirliği yapan işletmelerin daha fazla avantaj elde ettiklerini ortaya koymuştur. Yapılan araştırma sonuçlarına göre her bir etmen için farklı yüzdelik oranlar elde edilmiştir.



Şekil 6. İşbirliği Yapmayı Destekleyen Etmenler

Kaynak: GE GLOBAL INNOVATION BAROMETER, **Global Research Findings&Insights** ,January 2013, s.18.

İşletmelerin işbirliği yapmasını destekleyen bazı faktörler vardır. İşbirliği yapan işletmeler, yeni teknolojilere daha kolay ulaşır ve teknolojiyi kullanım kolaylığı artar, yeni pazarlara daha rahat ulaşma imkanına sahip olurlar, pazara yeni girilecek ise daha hızlı giriş yapmaları kolaylaşır ve sunulan ürün ve hizmetlerini geliştirme imkanına sahip olurlar.



Şekil 7. İşbirliği Yapmayı Zorlaştıran Etmenler

Kaynak:GE GLOBAL INNOVATION BAROMETER, **Global Research Findings&Insights** ,January 2013, s.18.

General Electric Global Innovation Barometer araştırmasının sonuçlarına göre; işletmelerin işbirliği yapmalarını destekleyen nedenler olduğu kadar zorlaştıran etmenler de bulunmaktadır. İşbirliği yapan işletmeler; ortaklık yapılan işletmelere karşı güvensizlik taşımaktadırlar. Bunların yanı sıra, ortaklık yapılan işletmeler ile bilgi hırsızlığı ve süreç eksikliklerinden kaynaklanan güvensizliklerden oluşan zorlaştıran nedenler bulunmaktadır.

1.1.5. Başarılı İnovasyonun Özellikleri

İşletmeler yaptıkları inovasyonlarda başarılı olup olmadıklarını anlayabilmek, işletme becerilerini ölçebilmek için bazı soruların cevaplarını bulmaları gerekir. Bu soruların cevaplanmasında en önemli husus sonuçların sayısal verilere dayandırılmasıdır.

İşletmeler bu soruların cevaplamalarını yaparken kendi puanlama sistemlerine göre puanlar vererek inovasyon konusunda ne kadar başarılı olduklarını görebilmektedirler. Ayrıca bu maddelerin her biri kendi içinde alt birimlerden oluşuyor ve inovasyon stratejileri için önemli ayrıntılar barındırıyor.

Cevap aranması gereken sorular şunlardır:

1. **Yetenek:** İşletmenin inovasyon kapasitesini artırabilmek için tüm birimlerde devamlılığı sağlanmış eğitimler olmalıdır. Çalışanların yaratıcılık ve yeteneklerinin artırılması amaçlanır.
2. **Hesap Verebilme:** İşletme içindeki üst düzey yöneticiler inovasyonun geliştirilmesi ve başarılı uygulanabilir süreç haline getirilmesindeki çalışmalardan sorumlu tutulurlar.
3. **Ölçüm Yapabilme:** Yürütülen inovasyon çalışmalarının olası hataları engellemek için her aşamada kontrolü ve ölçülmesinin yapılabilmesi gerekir.
4. **Teknolojiyi Etkin ve Verimli Kullanabilme:** Çalışanlar ve tüketicilerin bir araya gelmesini sağlayan yaratıcı ve hızlı problem çözme yeteneğinin gelişmiş olması gerekmektedir.
5. **Çevresel Faktörler:** İşletme içindeki çalışma alanlarının çalışanların motivasyonlarını yükseltecek ve yaratıcılığını artıracak şekilde tasarlanması gerekir.
6. **Deneyim ve Tecrübe:** İlk kez uygulanacak inovasyon da küçük çapta ve kolaylıkla ulaşılabilecek şirket içi sermayelerin oluşturulması gerekir.
7. **Odaklanma:** Yöneticilerin yönlendirmesi ile şirket içinde kurulan inovasyon ekibinin devamlı olarak inovasyon çalışmalarını sürdürmeleri ve geliştirmeleri gerekir.
8. **Strateji:** İnovasyondaki verimliliğe bağlı olarak buradan elde edilen sermayenin artırılmasına yönelik çalışmaların yapılması gerekir.
9. **Yönetim:** Ürün ve hizmetlerin iyileştirme/geliştirme için izlenecek yol haritalarının her aşamasının ayrıntılı olarak proje haline getirilmesi gerekir.
10. **Etkin Liderlik:** İşletme içi liderlerin inovasyon çalışmalarını teşvik edecek hareketlerde bulunarak sürdürülen çalışmalara destek vermesi gerekir.
11. **Keşif ve İcatlar:** Çalışanların yapmak zorunda olmadıkları fakat yaratıcı düşüncelerin ortaya çıkmasını sağlamak için zaman ve esneklik tanınması gerekir.

12. Basite İndirgeme: Problem çözme amaçlı düzenlenen toplantılarda sorunlara çözüm konusunda yardımcı olabilecek, basitleştirilmiş yapıların oluşturulması gerekir.

1.1.6. İnovasyonda Kullanılabilecek Teknikler

İnovasyon yapılırken uygulanacak bazı teknikler vardır. Bunlardan bazıları yaratıcılık ve triz teknikleridir.

Yaratıcılık; işletme içindeki yaratıcı düşüncelere sahip bireylerin keşfedilmesi ile başlar, verilen eğitimler ile yaratıcılıklarının gelişmesi sağlanıp işletmeye fayda sağlayacak uygulamaların hayata geçirilmesi ile son bulur.

1.1.6.1. Yaratıcılık

İşletmelerde yaratıcılık; risk, belirsizlik ve çatışma ile birlikte düşünülmelidir. Bu sayede yaratıcılığı destekleyen bir vizyon belirsizliği kabul etmeyi ve değişimi cesaretlendirmeyi gerektirir. Örgütlere bu konuda önemli işlevler düşmektedir. İşletmeler sadece yaratıcı bireyleri işe alarak yaratıcı bir işletme kimliğine bürünemezler.¹³

Günümüzde rekabetin ana faktörlerinden biri olarak bilinen yaratıcılık kavramı, farklı ve yeni şeyler bulup pazarda dikkat çekecek bir etki yaratarak satış yapmak ve kar sağlamak olarak tanımlanabilir. Pazarda benzer olan ürünlerden ayrılarak fark yaratabilen işletmeler hem daha fazla kar elde eder hem de hakim konumda olarak pazarın yönetilmesine yön verme imkanına sahip olurlar. Tutundurma faaliyetlerini başarılı yönetebilen işletmeler inovasyon konusunda da üstünlük sağlayabilirler.

Günümüzde iş hayatında yaşanan gelişmelerin hızlı olması, işletmelerin rekabet konusunda bilinçlenmesini ve kendilerine uygun olan rekabet faktörlerini uygulamalarını zorunlu kılmaktadır.

¹³Saniye AKSÜZEK, **İşletmelerde Rekabet Avantajı Olarak Yaratıcı Düşünceden Yararlanılması Üzerine Bir Araştırma**, (Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2008, s.2.

Rekabetin ana faktörleri:

- Değişen teknolojik şartlara hızlı uyum sağlayabilmek,
- Ürünlerin kullanım ömürlerinin kısalması,
- Müşterilerin bilinçlenmesi ve üründen beklentilerinin artması
- Müşteri isteklerine hızlı cevap verebilmek.

İşletmeler bu faktörleri dikkate alarak rekabet ettiği şartlarda, rakiplere fark yaratacak ve pazarda yaratıcı çözümler üreterek önemli bir konuma sahip hale gelecektir.

Yaratıcı düşüncenin geliştirilmesi, işletme açısından işletmeye katkı sağlayan, kar marjını artıran, pazar payını büyüten, rakiplere karşı rekabet avantajı kazandıran bir unsurdur. Ancak yaratıcılığın gelişmesinin önemli olmasının yanı sıra yaratıcı düşünceyi olumsuz etkileyen bazı kısıtlamalar da vardır. Bunlar; finansal kısıtlar, ekonomik kısıtlar ve rekabet gücü kazanmada kullanılacak stratejilerdir.

<u>Finansal Kısıtlar</u>	<u>Ekonomik Kısıtlar</u>	<u>Rekabet Gücü</u> <u>Kazanmada</u> <u>Kullanılabilecek</u> <u>Stratejiler</u>
<ul style="list-style-type: none">• Borçlanma• İşletme kültürünün yetersizliği• Şirket içi eğitimlerin az olması• Organizasyonel kısıtlamalar• Fiyatlamada yapılan hatalar• Yetersiz rekabet koşulları• Pazar bölümlendirme hataları• Ürün tanıtımında yapılan hatalar	<ul style="list-style-type: none">• Tasarruf edebilme oranının azlığı• Hammadde maliyetlerinin yüksek oluşu• Yabancı şirketlerin yatırım oranlarının yüksek olması• Ürünün pazara sunulmasında yapılan zamanlama hatası	<ul style="list-style-type: none">• Ar-Ge yatırımlarını iyileştirmek• Kalite düzeyi yükseltilebilir ürün çıkarılabilir• Risk almaktan çekinmeyen personel yetiştirilebilir• Yeni ürünün kullanımının tüketicilere doğru yapılması• İnternet ve teknolojiyi doğru ve etkili kullanabilme

Şekil 8. Yaratıcı Düşünceyi Olumsuz Etkileyen Kısıtlar

1.1.6.2. Triz

Yaratıcı çözümlerin üretilmesi yaratıcı bireylerin keşfi ile mümkün olacağından işletme içinde sistematik bir takım yöntemler kullanılarak yaratıcı bireylerin ön plana çıkması sağlanır. Yaratıcılığın ortaya çıkmasını kolaylaştıran tekniklerden en önemlisi “triz tekniği”dir.

Triz; yenilikçilikten yola çıkarak, yaratıcı fikirlerin üretilmesi ve problem çözme teorisi olarak tanımlanır.

TRIZ, Rusça “Yaratıcı Problem Çözme Teorisi” anlamına gelen “ТеорияРешенияИзобретательскихЗадач(ТеорияРешенияИзобретательскихЗадач)” kelimelerinin baş harflerinden oluşmaktadır. Ayrıca literatürde İngilizce “Theory of InventiveProblemsSolving” kelimelerinin baş harflerinden oluşan TIPS kısaltması da kullanılmaktadır.¹⁴

Triz teorisi; adım adım ilerleyen kurallar bütünüdür, optimum sonuca ulaşabilmek için farklı yöntemler arasında en iyisinin bulunabilmesi için alternatifler sunar, tekrar tekrar kullanılabilir, güvenilir ve yaratıcı fikirler üretir gerekirse de bilgilere yenilerini de ekleyen bir sistemdir.

Triz teorisinde kullanılan araçlar imalat sektöründe hız kazanılmasını sağlar ve ürün kalitesinin artmasına imkân tanır. Triz teorisinin 40 temel prensibi vardır.¹⁵ 40 temel prensipten uygulama bölümündeki sektörde uygulanabilecek olan 21 prensip şöyle tanımlanır:

Prensip 1. Dilimlemek, Bölmek, Parçalamak: Ürünün birbirinden farklı küçük parçalara ayrılması ve kolaylıkla parçalanabilir hale getirilmesidir.

Prensip 2. Çıkarma, Ayırma: Ürünlerdeki bozuk parçaların çıkarılması, sağlam parçaların üründe bırakılmasıdır.

Prensip 3. Lokal kalite: Üründeki her bir parçanın farklı olarak kullanılmasını sağlamak.

¹⁴<http://www.argedunyasi.com/icerikg.asp?id=747#2> (Erişim Tarihi: 15.03.2013)

¹⁵A.g.e.

Prensip 4. Asimetri: Ürün şeklinin simetrik konumdan asimetric konuma getirilmesidir.

Prensip 5. Kaynaştırma, Birleştirme: Birbirine benzer işlerin yapılabilmesi için küçük parçaların bir araya getirilmesidir.

Prensip 6. Genellik: Ürünün ya da ürünün bir parçasını diğer parçaların yaptığı işleri yaparak onlara olan ihtiyacın ortadan kaldırılmasıdır.

Prensip 7. İç İç Geçebilme: Ürünün parçalarının diğer bir parçanın oyğunun içine girmesidir.

Prensip 8. Ağırlığını azaltma: Ürünün kaldırılmasını kolaylaştırmak ve verimli kullanımını sağlamak için ağırlığın başka parçalarla birleştirilmesi.

Prensip 9. Eylemsizlik: Zamanla oluşabilecek basıncın etkisini azaltmak için basıncı azaltan ürünlerin kullanılması ve zararlı etkiler yaratabilecek olayları önlemek için herhangi bir zarara yol açmayan eylemsizlik durumunun tercih edilmesidir.

Prensip 10. Güvenilirliğini önceden sağlama: Ürünlerdeki güvenilirliğin önceden tamamlanması işlemidir.

Prensip 11. Diğer yoldan dolanma: Hareketli parçaların hareketsiz hale, sabit parçaların hareketli hale getirilmesi işlemidir.

Prensip 12. Küresellik, Bükümlülük: Kütleli hacmin ağırlığının, spiral aracılığıyla ilgili nesneye sabitlenmesidir.

Prensip 13. Diğer Boyut: Tek bir hazneye sahip ürünler yerine iki ya da daha fazla hazneye sahip ürünlerin üretilmesidir.

Prensip 14. Mekanik titreşim: Ürünün sallanmasını veya titreşiminin sağlanmasıdır.

Prensip 15. Aracı kullanmak: Ürünün rahatlıkla ayrılacak şekilde diğer yeni parça ile birleştirilmesi.

Prensip 16. Esnek kabukların ve ince şeritlerin kullanılması: Ürünü dış etkenlere karşı korumak ve izole etmek amacıyla kullanılmasıdır.

Prensip 17. Gözenekli materyal: Ürünün ağırlığını azaltmak için üründe gözenekler açmak ve kullanımını sağlamaktır.

Prensip 18. Homojen olma: Üründe kullanılan kimyasal maddelerin tepkimelerini en aza indirmek için kullanılan cisimlerin aynı maddeden yapılmış olması gerekir.

Prensip 19. Kuvvetli oksitlendiriciler: Oksijeni arttırılmış normal bir ortam ile aşınmış nesnelere dezenfekte edilerek temizlenmesini sağlamaktır.

Prensip 20. Eylemsiz atmosfer: Metal liflerin sıcaktan bozulmasını engellemek için argon atmosferi kullanmak ve ürüne nötr parçalar eklemek.

Prensip 21. Kompozit malzemeler: Üründe tek çeşit malzeme kullanmak yerine birleşik malzemeler kullanmak ve demir yerine çelik alaşımlar kullanarak ürün ömrünü uzatmak.

1.2. İnovasyon ve Rekabetin Dünyadaki Durumu

Dünya Ekonomik Forumu tarafından hazırlanan 2012-2013 Küresel Rekabet Raporuna göre, 144 ülke arasında bir araştırma yapılmış ve bu araştırmanın sonucuna göre Türkiye'nin inovasyonda 43. Sırada yer aldığını belirlemiştir. İnovasyon sonuçları hesaplanırken;

- İşletmelerin teknolojiye nasıl sahip oldukları,
- Bilimsel araştırma kurumlarının kalitesi,
- Ar-Ge harcamaları,
- Ar-Ge için üniversite ve iş dünyası işbirliği,
- Hükümetin inovasyon için teşvikleri,
- Bilim adamlarının ve mühendislerin çalışmaları,
- Patent başvuruları

gibi faktörler göz önünde bulundurulmaktadır.

Hem teori hem de gözleme bağlı sonuçlar, rekabetçilik konusunda birden fazla bileşenin varlığını kanıtlamaktadır. Dünya Ekonomik Forumu (WEF) tarafından yapılan Küresel Rekabetçilik Endeksi-KRE (Global Competitiveness Index) çok sayıda bileşeni kullanarak ülkeler arasında bir sıralama yapmıştır.

Dünya Ekonomik Forumu'n 2012-2013 Küresel Rekabet Raporuna göre ülkelerin dünya çapındaki inovasyon sıralamalarına bakıldığında birinci sırada İsviçre'nin olduğu görölmektedir.

Hazırlanan raporun bir kısmı şu şekildedir:

Tablo 1.Türkiye'nin İnovasyon Sıralaması

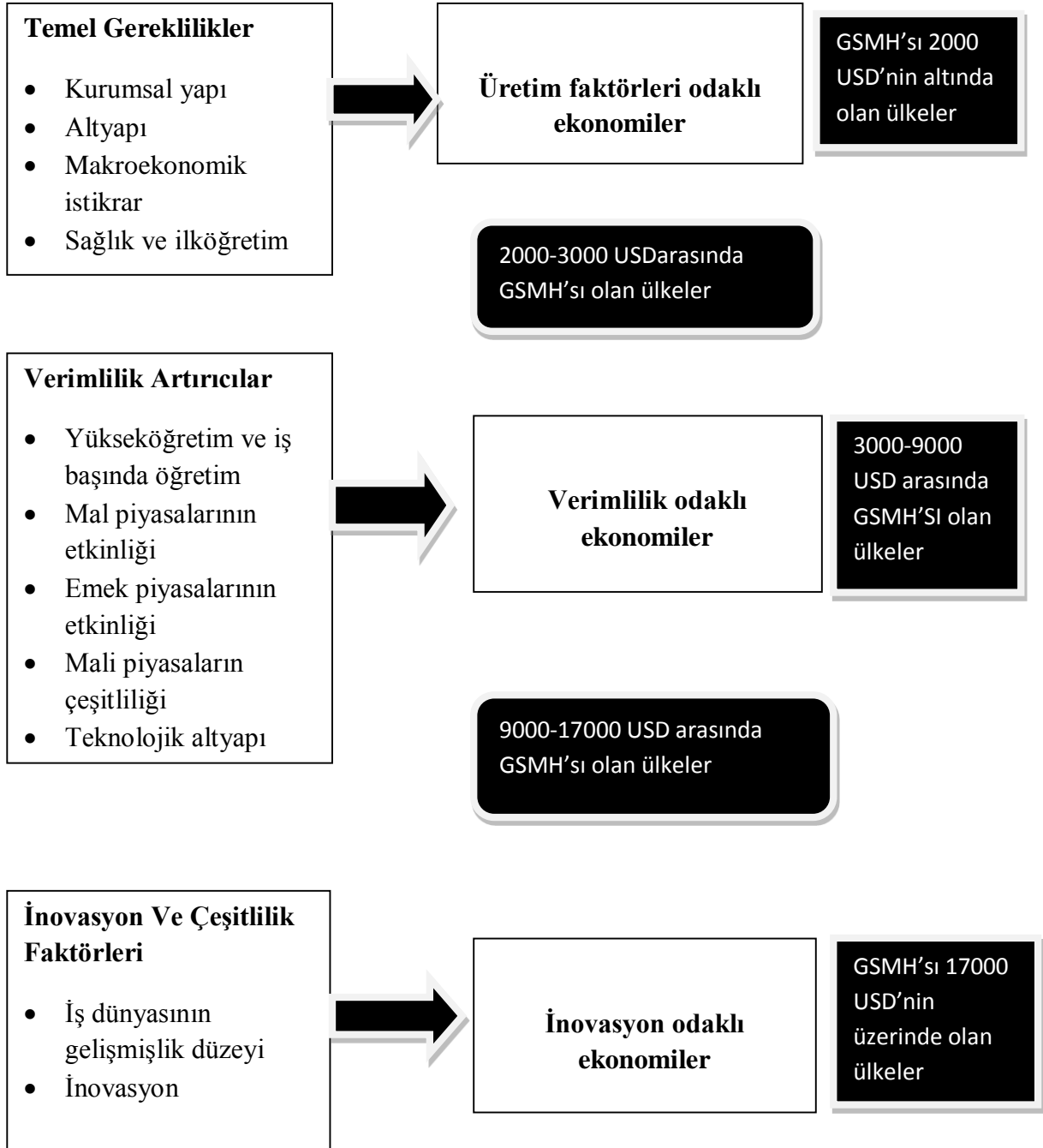
ALT ENDEKSLER

Genel Endeks	Temel Gereksinim	Verimlilik	Yenilik Ve Sofistike Faktörler
-------------------------	-----------------------------	-------------------	---

Ülke	Sıra	Puan	Sıra	Puan	Sıra	Puan	Sıra	Puan
İsviçre	1	5,72	2	6,22	5	5,48	1	5,79
Singapur	2	5,67	1	6,34	1	5,65	11	5,27
Finlandiya	3	5,55	4	6,03	9	5,30	3	5,62
İsveç	4	5,53	6	6,01	8	5,32	5	5,56
Hollanda	5	5,50	10	5,92	7	5,35	6	5,47
Almanya	6	5,48	11	5,86	10	5,27	4	5,57
ABD	7	5,47	33	5,12	2	5,63	7	5,42
Büyük Britanya	8	5,45	24	5,51	4	5,50	9	5,32
Hong Kong	9	5,41	3	6,14	3	5,54	22	4,73
Japonya	10	5,40	29	5,30	11	5,27	2	5,67
Türkiye	43	4,45	57	4,75	42	4,42	50	3,79

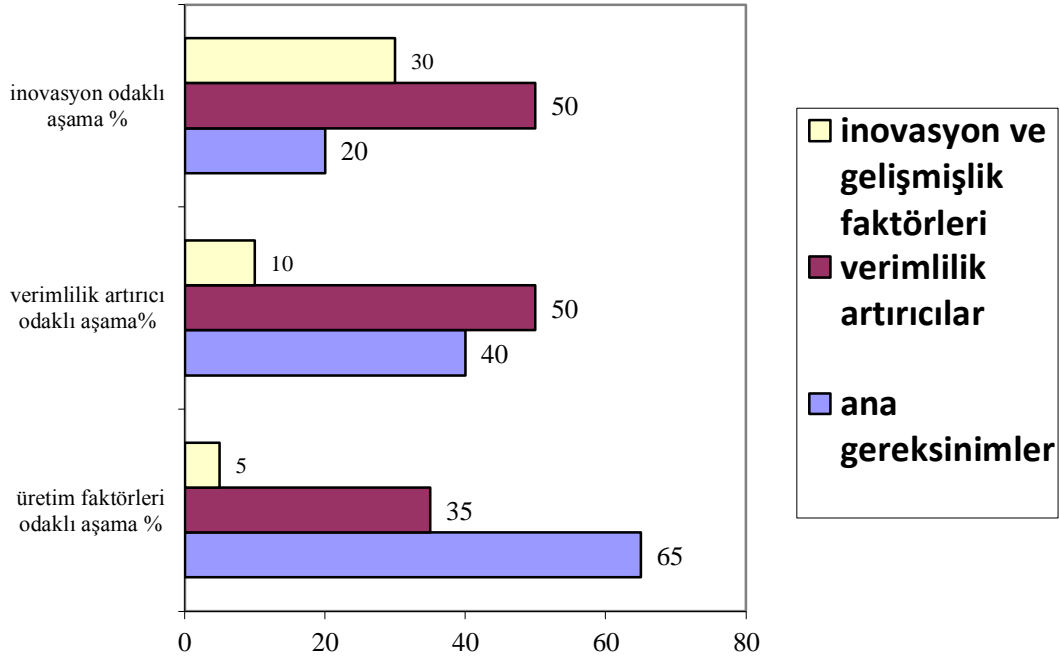
Kaynak: WORLD ECONOMIC FORUM, **The GlobalCompetitiveness Report**,2012-2013, s.14.

2011-2012 WORLD ECONOMIC FORUM REPORT



Şekil 9. Küresel Rekabetçilik Endeksi

Kaynak: WORLD ECONOMIC FORUM, Türkiye'nin Küresel Rekabet Düzeyi, İstanbul,2011, s.9.



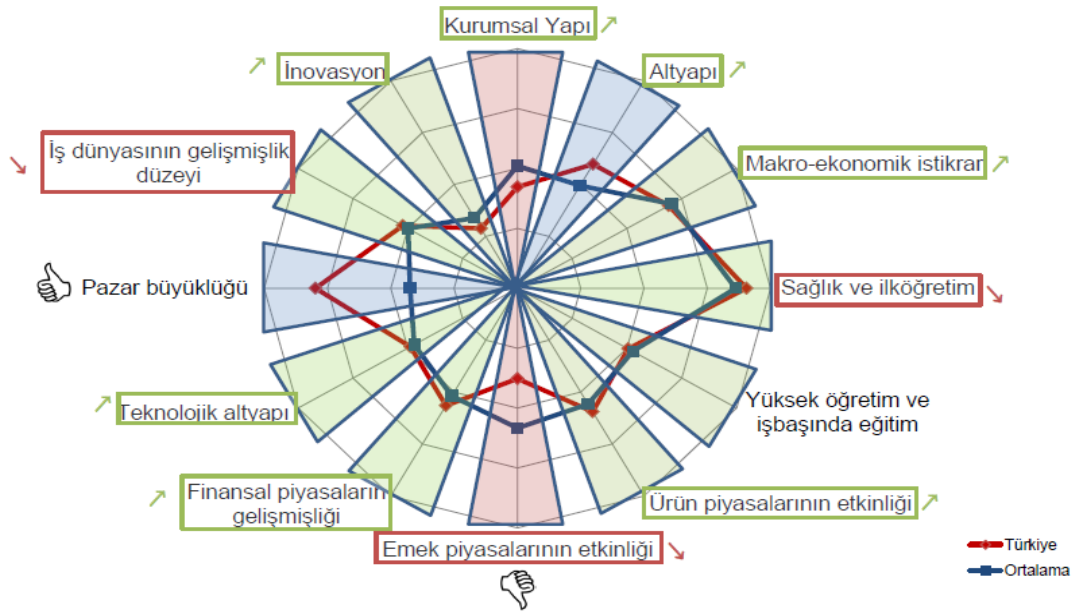
Şekil 10.Alt Endekslerin Ağırlığı

Kaynak: WORLD ECONOMIC FORUM, **Türkiye'nin Küresel Rekabet Düzeyi**, İstanbul,2011, s.10

Alt endekslerin oranlarına bakıldığında, inovasyon odaklı aşamada verimlilik artırıcıların,

Verimlilik artırıcı odaklı aşamada verimlilik artırıcıların,

Üretim faktörleri odaklı aşamada ana gereksinimlerin daha önemli bir yer tuttuğu, diğer faktörlerin ise önem derecelerinin daha sonraki sıralarda yer aldığı belirtilmektedir.

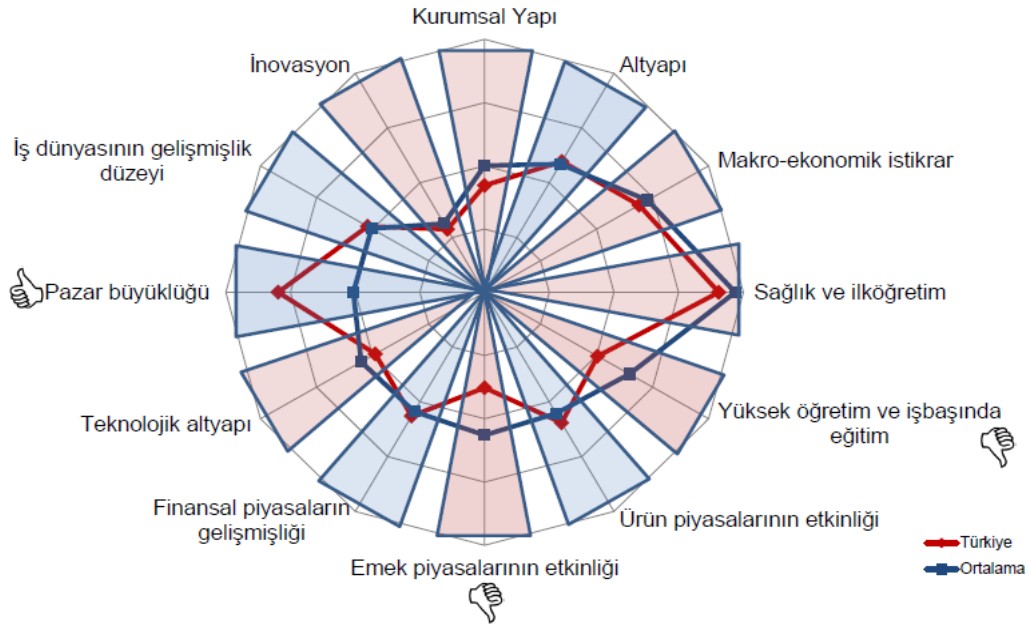


Şekil 11. Ülke Ortalamalarına Göre Türkiye'nin İnovasyon Durumu

Kaynak: WORLD ECONOMIC FORUM, *The Global Competitiveness Report*, 2012-2013, s. 350

Ülke ortalamalarına göre Türkiye'nin inovasyon durumu incelendiğinde grup ülkeleri içindeki sıralamalarında üst sıralarda yer almaktadır. Diğer ülkeler içindeki pazar büyüklüğü, alt yapı, finansal piyasaların gelişmişliği, ürün piyasalarının etkinliği açısından bakıldığında Türkiye'nin durumu daha iyi konumdadır.

İş dünyasının gelişmişlik düzeyi, sağlık ve ilköğretim durumunda diğer ülkeler ile hemen hemen aynı seviyede yer almaktadır. Ancak emek piyasalarının etkinliği açısından Türkiye daha geride yer almaktadır.



Şekil 12. Türkiye'nin İçinde Bulunduğu Grup Ülkeleri ile Karşılaştırması

Kaynak: WORLD ECONOMIC FORUM, Türkiye'nin Küresel Rekabet Düzeyi, İstanbul,2011, s.15.

Türkiye'nin içinde bulunduğu grup ülkeleri ile karşılaştırmasına bakıldığında, Türkiye'nin Pazar büyüklüğü diğer ülkelere göre daha iyi konumda yer almaktadır.

Teknolojik altyapı, sağlık ve ilköğretim, makro- ekonomik istikrar, kurumsal yapı, inovasyon ve iş dünyasının gelişmişlik düzeyi grup ülkeleri ile neredeyse aynı seviyede yer almaktadır. Ancak emek piyasalarının etkinliği ve yüksek öğretim ve işbaşında eğitime bakıldığında Türkiye daha alt seviyelerde bulunmaktadır.

1.3. Rekabet Stratejileri

Rekabet gücü; bir ülkedeki sektörlerin diğer ülkelerdeki aynı sektörlere oranla iş imkânı ve yüksek kazanç yaratması olarak tanımlanır. Yani bir ülkedeki ürünlerin diğerlerine kıyasla tasarımlarındaki farklılıklar, güvenilirlik düzeyinin fazla olması, fiyatlarının düşük olması işletmelerin farklılıklarını ortaya koyar ve ülkelerin rekabet güçlerindeki durumu belirler.

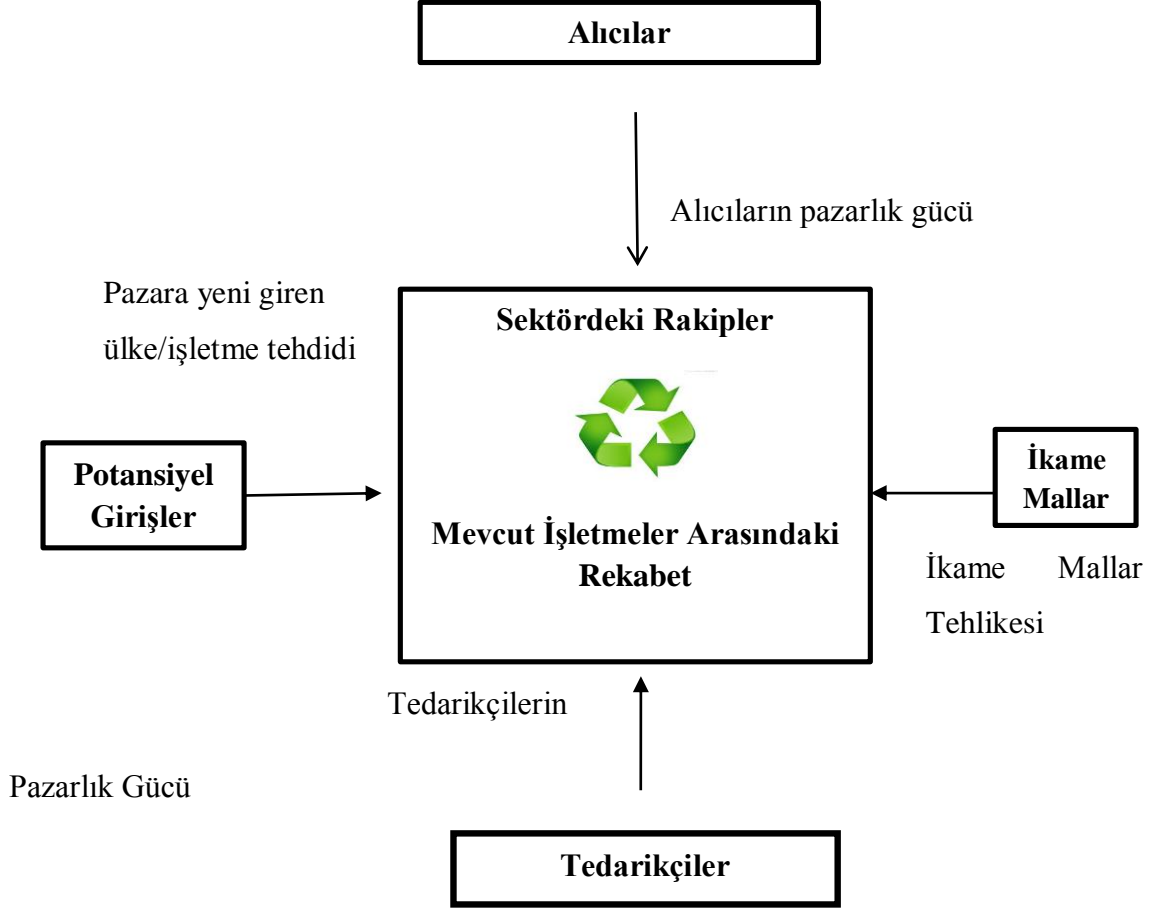
Ülkelerin rekabet güçlerine yönelik tartışmaların kökü Ricardo'nun karşılaştırmalı üstünlük modeline dayanan faktör donanımı teorilerine dayanmaktadır.¹⁶

Michael Porter'ın günümüzde ün kazanmış değerlendirme sistemine göre, bir endüstrideki işletmelerin normalin üstünde karlılığa ulaşabilmesi beş temel rekabet gücüne bağlıdır. Bunlar:¹⁷

- Endüstriye yeni rakiplerin girmesi,
- Alternatiflerin sunduğu tehdit,
- Alıcıların pazarlık gücü,
- Tedarikçilerin pazarlık gücü,
- Mevcut rakipler arasındaki rekabet

¹⁶Recai Çoşkun Ve Mahmut Geyik, **Türkiye'nin Rekabet Gücünün Değerlendirilmesinde Bir Yöntem Önerisi: Tows Matrisi**, y.y. , t.y. , s.1.

¹⁷Hürriyet Bilge, "İşletmelerin Global Rekabet Ortamında Rekabet Güçlerini Arttırıcı Bir Yaklaşım: "Outsourcing" ", **Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**, Y.2005, S.5 (Ocak 2005), s.2.



Şekil 13. Porter'in Rekabet Analizi

Porter'in rekabet stratejilerine bakıldığında farklı bir rekabet boyutunun daha olduğu görülmektedir. Rekabette üstünlük kazanabilmek için ürün, pazar, maliyet, farklılaştırma, odaklaşma ve üstünlük değişkenleri karşılaştırılarak jenerik rekabet modeli oluşturulmuştur.

Porter'a göre rekabet stratejisi oluşturmada amaç; firmanın sektörde rekabetçi kuvvetlere karşı kendine savunma mekanizması geliştireceği veya kendi çıkarı doğrultusunda bu kuvvetleri etkileyebileceği bir yer edinmesidir. Porter'ın modeli strateji analizi için bir çatı oluşturmakla birlikte, stratejik üstünlüğü sürdürmek için teknolojik veya yapısal değişimleri uygulamayla ilgili metodolojiyi içermektedir.¹⁸

¹⁸ Deniz B. Bayhan, **Teknoloji ve İnovasyon Yönetimi**, Ankara: TMMOB 50. Yıl Yayınları, 2004, s.292.

Tablo 2: Ürün, Pazar, Ayrıcalıklı Üstünlük Seçimleri Ve Jenerik Rekabet Stratejileri

Maliyet Liderliği Farklaştırma Odak

Ürün Farklaştırma	Düşük (özellikle fiyat bakımından)	Yüksek (özellikle teklik ve ayrıcalıklı olmak bakımından)	Yüksek (özellikle teklik ve ayrıcalıklı olmak bakımından)
Pazar Kısmı	Düşük (geniş pazar)	Düşük (çok pazar bölümleri)	Düşük (tek ya da birkaç pazar kısmı)
Ayrıcalıklı Üstünlük	Üretim ve Meteryal Yönetimi	Satış ve pazarlama, araştırma ve geliştirme	Her türlü ayrıcalıklı üstünlük

Kaynak: Jenerik Rekabet Stratejileri

1.3.1. Sürdürülebilir Rekabet Ortamında Süreçleri Etkileyen Unsurlar

Günümüz rekabet koşulları düşünüldüğünde, pekçok sektörde pazarliderliği ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü işletmelerin yenilik becerilerine sahip olmasına bağlıdır.¹⁹

Rekabetin sürdürülebilirliğini sağlamak işletmelere avantaj kazandırmaktadır. Rakiplere oranla fark yaratmasını kolaylaştıran sürdürülebilir rekabet kavramını etkileyen unsurlar vardır. Bunlar şu şekilde gösterilebilir:

¹⁹Ahmet Emre Demirci vd., **Yenilik Yönetimi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, t.y, s.5.



Şekil 14. Rekabeti Etkileyen Unsurlar

Rekabeti etkileyen unsurlar arasında rekabet gücünü etkileyen 2 önemli bileşen olduğu görülmektedir. Birincisi mikro-ekonomik rekabet faktörleri ikincisi ise makro-ekonomik rekabet faktörleridir. Bu bileşenleri de etkileyen alt unsurlar şunlardır:

1. Mikro-ekonomik rekabet bileşenleri

- İş ortamının kalite standartları,
- İşletmelerin, iş süreçlerinin ve stratejik planlarının gelişmişlik düzeyleri,
- İş gruplarının bulunduğu aşamadır.

2. Makro-ekonomik rekabet bileşenleri

- Politik kurumların varlığı,
- Sosyal altyapının gelişmişlik seviyesi,
- Makro-ekonomik politikalardır.

1.3.2. İnovasyonun Rekabette Üstünlük Yaratan Avantajları

Küresel rekabet ortamının giderek artması ile birlikte işletmeler de bu fırsatları değerlendirerek sürdürülebilir büyümelerini artırıyorlar hem de tüketiciler ile olan ilişkilerini de güçlendirerek işletmelerini bir adım öne geçiriyorlar. Rekabet ortamında başarılı bir inovasyon yapabilen işletmeler, rekabette üstünlük yaratan avantajları yakalamış oluyorlar. Bu avantajları şu şekilde açıklayabiliriz.

1. İnovasyon, verimliliğin hızlı bir şekilde artmasına imkan tanıyor. Küreselleşmenin hızı ile orantılı şekilde işletmeler de kendilerini yoğun rekabet ortamında buluyorlar. Kalite amaçlı çalışan işletmeler bilgi ve teknolojilerini verimli ve birbiri ile uyumlu olarak kullandıklarında üstün kaliteli ürün ve hizmet standartlarını yakalamış oluyorlar. Teknolojinin gelişmesi ile birlikte örgüt yapılarındaki farklılıklar, maliyet azaltma konusunda yapılan yeni çalışmalar, yaratıcı bireylere olan ihtiyacın artması gibi yenilikçi çalışmalar ön plana çıkıyor. Ayrıca maliyetlerin minimuma düşmesi ile birlikte üretim kapasitesinde ve verimlilik de artış gözlemleniyor.
2. İnovasyon yapabilmek işletmeleri Ar-Ge çalışmalarına ve harcamalarına önem vermeye yönlendiriyor. İnovasyonda başarılı olmak isteyen işletmelerin, yeterli düzeyde Ar-Ge çalışması ve harcaması yapması gerekmektedir. Türkiye’de inovasyon olgusu yayıldıkça Ar-Ge harcamalarında da bir artış gözlemlenmektedir. Ar-Ge, yeni bilgi ve teknolojilere yapılan yatırımlar açısından işletmede önemli bir yer tutuyor. Yeni veya iyileştirilmiş ürün/hizmetlerin ortaya çıkabilmesi için teknolojik, finansal ve örgütsel yenilikler bu çalışmaların başında yer almaktadır. Yenilik kavramı Ar-Ge ile bir bütün olup yenilikçi örgüt kültürü ve güvenilir kurum imajı kazanılmasında önemli bir etkidir.
3. İnovasyon, ülkenin yabancı ülkeler ile ekonomik ilişkilerinin güçlenmesine olanak sağlamaktadır. Teknolojinin gelişmesi ve başarılı inovasyon uygulamaları ülkenin ekonomik büyümesine katkı sağlamaktadır. Bir ülkenin inovasyon başarısı aynı zamanda o ülkenin ekonomik durumunu da göstermektedir. Yenilikçiliği ve yaratıcılığı birbiri ile uyumlu olarak yürütebilen

işletmeler tedarikçi konumu elde etmiş oluyor ve yabancı ülkeler ile ekonomik ilişkilerini yükseltme fırsatına sahip oluyorlar.

4. İnovasyon, işletme içi çalışanlarda ekip çalışmalarının artmasını sağlıyor ve bireylerde sosyal sorumluluk bilincinin gelişmesine katkıda bulunuyor. Sosyal sorumluluk bilinci gelişen çalışanlar, müşteri memnuniyetinin sağlanmasında, çevre bilincinin gelişmesinde ve tüketici sağlığına daha duyarlı hareket etmeye başlıyorlar. Yürütülen inovasyon çalışmaları, bireylerden ilham aldığı için de sosyal sorumluluk bilincinin gelişmesinde de ilk adımı atmış oluyor.
5. İnovasyon, işletmeye bağlı devamlı müşterilerin artmasını sağlıyor. İşletmeler yeni müşterilere ulaşabilmenin mevcut müşterilerini elde tutabilmek için yaptıkları harcamalardan çok daha fazlasını yapmak zorunda olduklarından dolayı mevcut olan müşterilerinin işletmeye bağlılığını artırmak zorunda olduklarını farkındadırlar. Tüketicilerin bilinçlenmesi ve yenilik algılarının değişmesi ile birlikte işletmelerde yeni inovasyon arayışına girmişlerdir. Müşterilerini tatmin edebilen, istek ve ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilen işletmeler kendilerine bağlı sadık müşteriler kazanmış olurlar.
6. İnovasyon, işletmelerin markalaşmasını ve kurumsallaşmasını sağlıyor. Kurumsallaşma; işletmelerin faaliyet gösterdikleri alanda çevre ile uyumlu hareket eden işletmede zamanla oluşan ilerlemelerdir. İşletmenin kurumsallaşması süreçlerdeki standartlaşma şartlarına rağmen yenilikçiliği ve yaratıcılığı uygulayabilir ise başarı elde edilebiliyor. Markalaşma ise, işletmenin ürün ve hizmetlerinin taklit edilme oranını azaltabilmek için farklılık yaratmak olarak açıklanabilir. Markalaşma ancak yenilikçi ve yaratıcı işletmelerin yakalayabileceği bir başarıdır. İşletmelerin yenilikçilik düzeyi o işletmenin pazar performansı ve marka kimliğini belirliyor.

Firmaların inovasyon yaparken dikkat etmesi gereken unsurlar şunlardır:

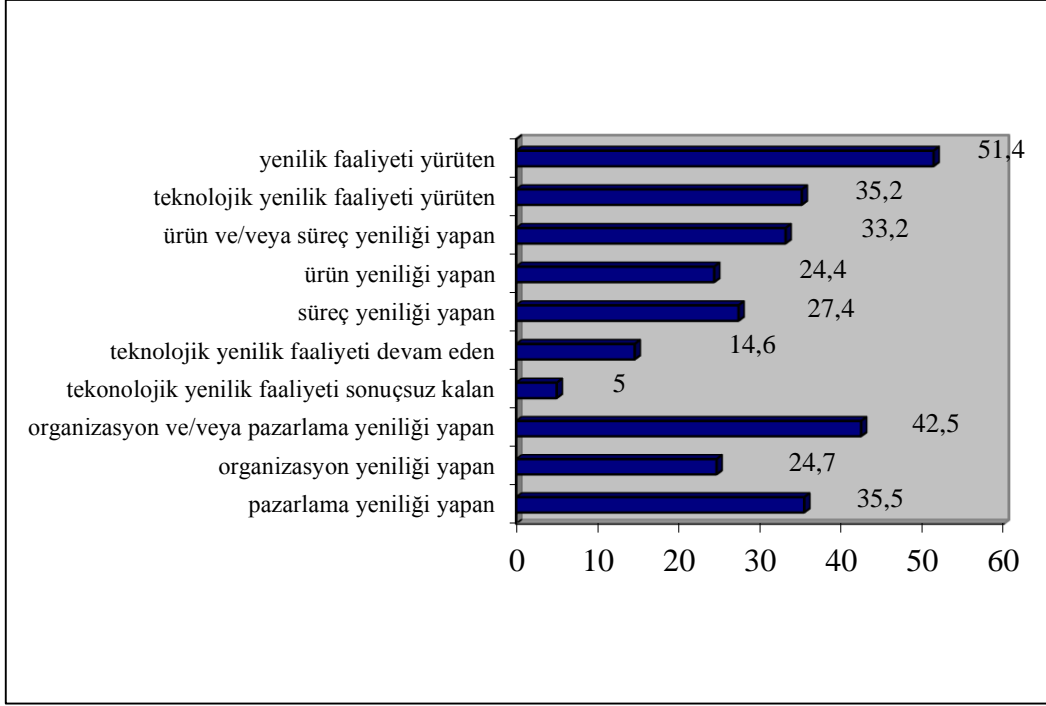
Pazara yeni bir ürün sunacak olan firma öncelikle pazarın talebini göz önüne almalıdır. Pazardaki talep doğrultusunda mevcut alıcıların alım gücünü, eğitim düzeylerini, asgari yaşam standartlarını ve üründen beklentilerini iyi belirlemesi gerekir.

Firma açısından bakılacak olursa; çalışanların konularında uzmanlaşmış kişilerden oluşması, yeterli teknoloji ve teknik araştırma ortamına sahip olabilmesi için yatırımlarının yeterli olması, yeterli bilgi kaynaklarına ulaşabilmek için bilgi havuzlarının olması, yeterli iş gücüne sahip olmaları, yurt içi pazarların mevcut potansiyelinin önceden bilinmesi gibi birçok konu hakkında bilgi sahibi olmaları gerekir. Yapılacak olan bu yenilikler hakkında var olan devlet politikaları ve yenilik politikaları da önemli bir yere sahiptir.

İnovasyon yapan firmanın önem vermesi gereken konular incelendiğinde ağırlıklı olarak aşağıdaki konular üzerinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Bunlar:

- Yenilik yapacak olan firma yeterli bir iletişim sistemine sahip olmalıdır.
- Hitap edeceği pazara ve müşteriye yakın konumlanabilmesi gerekir.
- Tedarikçi firmalara kolay ulaşılabilir olması oluşabilecek zaman kaybını engelleyecektir.
- Rekabet politikalarına uygun hareket etmesi gerekir.
- Kendilerine sermaye kolaylığı sağlayan finansal kurumların kriterlerine uygun davranabilmesi gerekir.
- Firma- müşteri arasındaki varsa mesafeleri dikkate almalıdır.
- Pazara hızlı müdahale edecek güçte ve yakınlıkta olmalıdır.
- Olası bir sorunda hızlı çözüm üretebilme yeteneğine sahip olması gerekir.
- Müşteri memnuniyetinin kendileri için önemli bir unsur olduğunu bilmeli ve potansiyel müşterilerinin istek, ihtiyaç ve şikâyetlerine göre hareket etmelidirler.

TÜİK'ten alınan bilgilere göre, 2008-2010yıllarını kapsayan üç yıllık dönemde %42,5'i teknolojik olmayan faaliyetlerde bulunduğu belirlenmiştir. Teknolojik olmayan yenilik faaliyeti kapsamında girişimlerin %24,7'si organizasyon yeniliği, %35,5'i ise pazarlama yeniliğidir. Aşağıdaki tabloda yapılan yeniliklerin % değerleri verilmiştir.



Şekil 15. Girişimlerde yenilik faaliyetleri (%), 2008-2010

Kaynak: TÜİK, Araştırma-Geliştirme Faaliyetleri Araştırması, 2011.

Girişimlerin %51,4’ü yenilik faaliyeti yürüttü

2008-2010 yıllarını kapsayan üç yıllık dönemde girişimlerin %51,4’ü yenilik faaliyetinde bulunmuştur. Yenilik faaliyetleri girişimlerin büyüklük grubu ile orantılı olarak artmaktadır.

Girişimlerin %35,2’si teknolojik yenilik faaliyetinde bulundu

2008-2010 yıllarını kapsayan üç yıllık dönemde girişimlerin %35,2’si teknolojik yenilik faaliyetinde bulundu. Teknolojik yenilik faaliyeti kapsamında girişimlerin %33,2’si ürün veya süreç yeniliği yaparken, aynı dönemde teknolojik yenilik faaliyeti devam eden girişimlerin oranı %14,6 ve faaliyeti sonuçsuz kalan girişimlerin oranı ise %5,0’dır.

Girişimlerin %42,5’i teknolojik olmayan yenilik faaliyetinde bulundu

2008-2010 yıllarını kapsayan üç yıllık dönemde girişimlerin %42,5’i teknolojik olmayan yenilik faaliyetinde bulundu. Teknolojik olmayan yenilik faaliyeti kapsamında girişimlerin %24,7’si organizasyon yeniliği, %35,5’i ise pazarlama yeniliği gerçekleştirdi.

Teknolojik yenilik faaliyetlerinde kullanılan bilgi kaynakları arasında en önemlisi %35,5 ile kurum içi kaynaklar oluşturmaktadır.

Girişimlerin %74,0'ına göre teknolojik yenilik faaliyetinin en önemli etkisi mal ve hizmet kalitesini arttırmasıdır.

Teknolojik yenilik faaliyetleri için en önemli engel maliyetlerinin çok yüksek olmasıdır.

Organizasyon yeniliği uygulayan girişimlerde en önemli amaç ürün ve/veya hizmetlerin kalitesini geliştirmektir.

Pazarlama yeniliği uygulayan girişimlerde en önemli amaç pazar payını korumak ya da arttırmaktır.

1.3.3. İşletmelerin Performanslarını Artırmak İçin Kullandıkları İnovasyon Çeşitleri

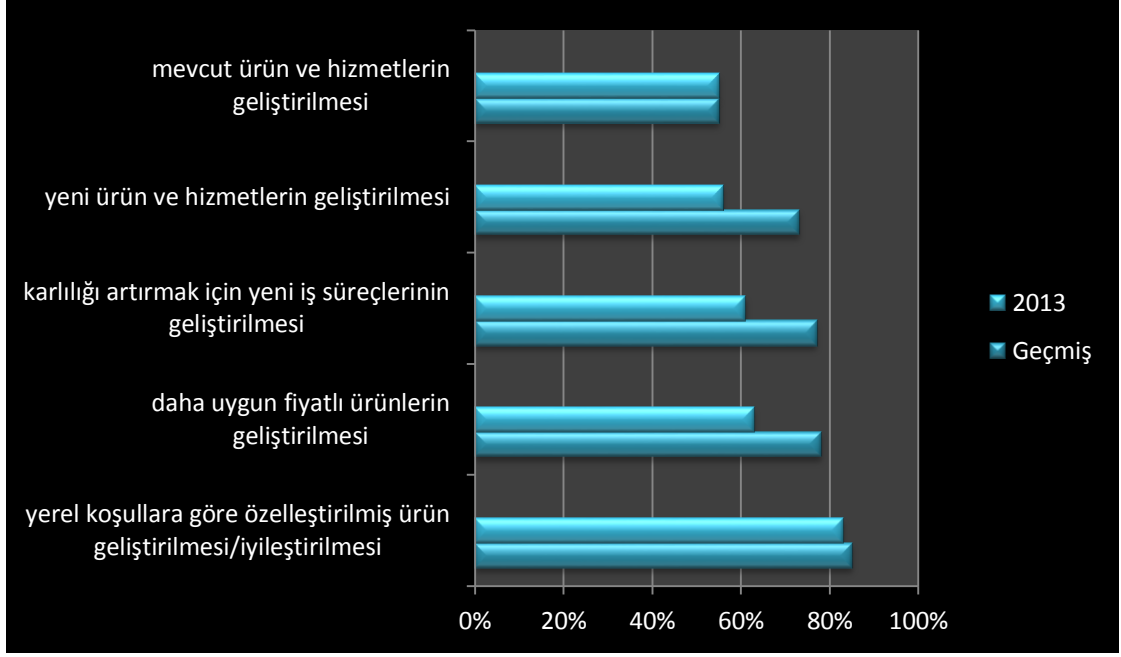
İşletmeler, uyguladıkları stratejilerde performanslarına etki edecek etmenlerde değişiklikler/iyileştirmeler yaparak daha fazla müşteriye ulaşım ve daha fazla kar ve prestij elde etmeyi amaçlarlar. Belirli stratejilerde farklı oranlarda iyileştirmeler yaparak daha iyi hizmet kalitesine ulaşılır.

General Electric Global Innovation Barometer sonuçlarına göre, ürün ve hizmetlerin zaman içerisinde değişen gelişim inovasyonları araştırılmış ve farklı oranlar ortaya çıkmıştır. Geçen süre de yenilik performanslarının artış gösterdiği görülmektedir. Diğer inovasyonlar içerisinde işletme modelleri inovasyonu en hızlı gelişimi göstererek hızlı bir büyüme trendi yakalamıştır. “şirketinizin performansına en çok ne tür yenilikler katkıda bulunur?” sorusu sorulmuş ve alınan cevaplar doğrultusunda aşağıdaki tablo hazırlanmıştır.

Tablo3. İnovasyonun Gelişimi

	Geçmiş	Devam eden	Değişim
Mevcut ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi	%83	%79	-4
Yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi	%63	%66	+3
Karlılığı artırmak için yeni iş süreçlerinin geliştirilmesi	%61	%63	=
Daha uygun fiyatlı yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi	%56	%56	=
Yerel ihtiyaçlara göre özelleştirilmiş ürün geliştirilmesi/iyileştirilmesi	%55	%53	=
Yeni iş modelleri geliştirilmesi	%46	%52	+6
Daha çok sürdürülebilir ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi	%44	%48	+4
Yeni müşteri hizmetlerinin geliştirilmesi	%39	%42	+3

Kaynak: : GE GLOBAL INNOVATION BAROMETER, Global Research Findings&Insights, January 2013, s.10.



Şekil16. İnovasyonun Geçmişten Günümüze Gelişim Oranları

Kaynak: GE GLOBAL INNOVATION BAROMETER, **Global ResearchFindings&Insights**, january 2013, s.10.

Tablo 3'te gösterilen inovasyon gelişiminin farklı bir gösterimi olan grafik6'da geçmişten günümüze kadar geçen sürede inovasyonun gelişim oranları görülmektedir.

2. İNOVASYONA DAYALI REKABETTE ROL OYNAYAN FAKTÖRLER

Firmaların yaptıkları yenilikleri tanımlayabilmek için önce firmaları yeniliğe teşvik eden etmenleri, yenilik sonucunda kazanacakları avantajları ve firmaların yenilik politikalarını tanımlamak gerekir. Başka önemli bir konu ise firma düzeyinde yapılan yeniliklerin başarı ölçütlerinin sektörel boyutta, bölge bazında ve ulusal çapta hangi düzeyde başarılı olup ne şekilde geliştiğinin araştırılması gerekir.

Yeni bir ürün, firma için her zaman yeni bir pazar avantajı sağlar. Firmaların asıl amacı ürün farklılaştırması/iyileştirmesi yoluna giderek yeni pazarlar hedeflemeleri ve talep artışını sağlamaktır. Üretimi artıran bu durum karşısında firma rakiplerine göre daha fazla pazar payı elde eder ve pazarın büyük bir çoğunluğuna hâkim olur. Pazara hâkim olan firma hem maliyet avantajı kazanmış olur hem de talep esnekliğinden faydalanarak

karını artırır. Ayrıca pazarda dolaşımda olan ürünün düşük fiyattan yüksek satış hacmini sağlar.

Firmanın pazara hâkim olması sadece rekabet avantajı sağlamakla kalmayıp ürün, mal ya da hizmetin fiyat ve talep esnekliğinin artmasına katkıda bulunur.

Yenilik kavramı firma içerisinde bakıldığında performans artırıcı bir etki olarak görülür. Performansın artması da kapasite kullanımını artırır ve daha fazla yeni ürün üretebilmeye olanak sağlar. Performans kapasitesinin artması demek daha fazla yaratıcı fikir daha fazla yeni ürün demektir. Kısaca daha çok yaratıcı ve özgün ürün/hizmet oluşumudur.

Yenilik faaliyetlerini maksimum seviyeye getirmek isteyen firmalar; öncelikle işletme içi eğitim yöntemini kullanarak kendi çalışanlarının yaratıcı düşüncelerinin geliştirilmesini sağlamalıdır. Bu eğitimler sonucunda yaratıcı kişiliği ön plana çıkan çalışanların da katkıları ile daha etkili ve verimli sonuçlar elde edilebilir.

Yenilik olgusu firmaların başarılı ve uygulanabilir bir organizasyon yapısına dayanır. Yapılan saha çalışmalarının sonuçları net bilgiler içermelidir. Firmalar, pazara sunacakları yeni/iyileştirilmiş ürünün ne şekilde talep göreceğini, pazarın durumunu, ürünün beklentileri karşılama derecesini, kendilerinin mevcut teknolojik alt yapılarının yeterli olup olmayacağını bilmek isterler ve bu konular hakkında araştırma yaparlar. Bu araştırmaların sonucuna bağlı olarak da ürünlerini tasarlama, geliştirme gerekirse de fonksiyonlarında değiştirme yoluna giderek en iyi sonucu elde etmek için çalışırlar. Yenilik faaliyetlerinde başarılı olabilmek için kendi Ar-Ge departmanlarından, önceden yapılan araştırma sonuçlarından, rakiplerin faaliyetlerinden ya da işletme dışı danışmanlardan yararlanarak kendilerine uygun en iyi yöntemi belirlerler.

Pazarda yapılan Ar-Ge çalışmaları ne kadar doğru sonuçlar içerirse firmanın başarı oranı da o derece artar. Yapılan araştırmalar sonunda da firma sahip olduğu imkânlar ile sahadan elde edilen verileri karşılaştırarak gerçekleştirebileceği faaliyetleri belirler. Pazarın firmadan beklentilerini karşılayabilme gücünü, hangi imkânlara sahip olduğu hakkında çıkarımlarda bulunur. Yeni bir faaliyete başlamadan önce bu bilgileri elde etmek firmanın işini kolaylaştırmasının yanı sıra pazarda oluşabilecek olaylar hakkında önceden bilgi sahibi olmasını sağlar. Yenilik kavramının sonuçları önceden belirlenemediği için cevaplanması mümkün olmayan bazı sorular içerir. Bazı

durumlarda da çıkan yeni ürünün pazarda belirli bir yer edinebilmesi, yaygın olarak kullanılması zaman alabilir. Bu süre içerisinde ürünün kullanıcılar tarafından benimsenmesi, aktif olarak kullanılmaya başlanması gerekir ki yapılan inovasyonun doğru ve başarılı bir uygulama olduğu kanıtlanabilsin.

Teknolojinin hızına bakıldığında her geçen gün geliştiği görülmektedir. Firmalar yapılacak inovasyon karşısında bu hızı göz önünde bulundurmamalıdır. Aksi takdirde teknoloji hızına yetişemeyen veya bu gelişmeleri takip edemeyen firmalar pazarın ilerleme hızına yetişemeyip başarısızlıkla karşılaşabilirler. Teknolojinin gelişme hızı pazarın büyüme hızından fazla olduğu bir ortamda bir takım belirsizlikler ortaya çıkar. Bu belirsizlik karşısında firma pazara süreceği ürün/ hizmetin ne kadar kaynak gerektirdiğini, pazarda ne kadar başarılı olup olmayacağını, pazarlama stratejilerini nasıl kullanacağını ve talebin hangi yönde olacağını önceden tahmin edemez. Bu yatırımın da karşılığı olan ürünün pazarda hızlı dolaşımını ve artan talebini görmek ister. Yeni bir ürün her zaman firmanın rekabet avantajını artırır ve performansını yükseltir.

2.1. Kalite Faktörü

Kalite kavramı endüstri çağından bilgi çağına geçiş yapılan günümüzde üretim yapan şirketlerden hizmet üreten şirketlere daha sonra da kamu kuruluşlarından kar amacı gütmeyen kuruluşlara kadar başarıya ulaşmada hedef olarak kabul edilmekte ve değişik stratejiler uygulayarak yürütülmektedir.

Kalite hareketinin öncülerinden Juran, “kalite kullanıma uygunluktur” (Juran, 1974, s. 2-2) derken; bir başka tanımda, “kalite müşterinin tatminidir: Ürün ve hizmetlerin ne kadar iyi olduğu konusundaki son kararın verdiği memnunluktur” (Efil, 1999, s. 5) şeklinde bir tanımlama getirmektedir.²⁰

Kalite; tüketicilerin mevcut ya da oluşabilecek ihtiyaçlarını tatmin edebilme yeteneğine dayanan özelliklerin tamamıdır. Kalite, var olan kalite standartlarına uygun olarak belirli oranda yatırım yapıp müşteri tatminini sağlayan ve gelişmeyi hedefleyen bir süreçtir. Ürün veya hizmetlerin kaliteli olup olmadığına tüketiciler karar verir.

²⁰Erol Yılmaz, **Toplam Kalite Yönetimi Ve İnsan Merkezli Kütüphanecilik**, y.y. t.y. , s.2.

Günümüzde teknolojinin sürekli ilerleme kaydetmesi, rekabet şartlarının yoğunlaşması ve müşterilerin beklentilerinin değişmesi işletmeleri değişiklik yapmaya yönlendirmektedir. Ürün ömürlerinin kısalması işletmeleri kalite konusunda yenilikler yapmaya zorlamaktadır.

Kalite yönetiminin amacı değer yaratacak işlere odaklanarak sürekli iyileştirme faaliyetlerini başarılı olarak yürütebilmektir.

Kalite kavramı, tasarım kalitesi ve uygunluk kalitesi olarak ikiye ayrılır.

Tasarım Kalitesi: Tüketicilerin tercih ettikleri özelliklerin ürün ya da hizmette bulunmasıdır.

Uygunluk Kalitesi: Üretilen ürünün tasarım aşamasında belirlenen özelliklere uygun olmasıdır.

Kalitenin bu iki boyutu üretilen üründe mevcut ise müşteri tatmini sağlanmış olur. Ürünün bu özelliklere uygun olup olmadığı, ürünün tasarım aşamasında başlayıp son kontrollerine kadar devam etmektedir.

Kalite yönetiminin amaçları

- İsrافی önlemek
- Maliyetleri minimuma düşürebilmek
- Verimliliğin artmasını sağlamak
- İşlem sürelerinin kısalmasını sağlamak
- Kaliteyi sürekli olarak artırabilmek
- Sürekli iyileştirme ve geliştirme yapabilmek

Kalite düzeyinin belirlenmesinde çeşitli unsurlar vardır. Bunlardan bazıları; kullanıma uygun olması, ürünün performansının yeterli düzeyde olması, güvenilirlik seviyesinin yüksek olması ve emniyetli olmasıdır.

2.1.1. Ürün Kalitesi

Ürün kalitesi (productquality) kavramı üzerinde uzlaşmış genel geçerliliği olan bir tanıma sahip değildir. Öte yandan rakamsallaştırma güçlüğü, kalitenin iktisat modellerine bir değişken olarak sokulmasını da güçleştirmektedir. Değişik çalışmalarda

ürün kalitesinin farklı yönlerine ve farklı boyutlarına ağırlık verilerek tanımlamalar yapıldığı görülmektedir. Bunlardan bazıları örneğin Goetsch&Davis (1994:1-31) ve Payson (1994:1-33)'te özetlenerek kısaca değerlendirilmiştir.²¹

Garvin'e göre; ürünlerinin kalitesini yükseltmek ve bunu dünya pazarında başarı sağlayacak bir etken olarak kullanmak isteyen işletmelerin, kalite kavramı ile ilgili farklı tanım yaklaşımlarını en uygun biçimde bir araya getirmeler gerekmektedir. Önce ürünün kalitesini belirleyecek özellikler piyasa araştırması yolu ile saptanmalıdır.²²

Bir ürünün kalitesini; dayanıklılığı, kullanma kolaylığı, belirli bir amaca hizmet edebilme kapasitesi, güvenlik sorununun olmaması, performansını uzun süre koruması gibi faktörler belirlemektedir.

2.1.2. Süreç Kalitesi

Süreç; üretim aşamasında insanın ya da makinenin yardımı ile tüm girdilerin kullanılarak çıktılara dönüştürülmesini sağlayan adımların bütünüdür. Süreç üretime değer katan bir çevrim sürecidir. Süreçlerin başarılı şekilde yönetilebilmesi için tüm adımların işletme içinde ayrıntılı tanımlarının yapılması gerekir.

Sürecin kalitesini ölçebilmek için çeşitli kriterler vardır. Bunlardan bazıları,

- Hataların fark edilip düzeltilmesi,
- Çevrim süresinin iyileştirilmesi,
- Maliyetlerin önceden belirlenip gruplanması,
- Müşteri memnuniyetinin tam olması,
- Süreçlerin kararlılıkla ilerlemesi

gibi unsurlar süreç kalitesinin belirleyici faktörleridir. Tüm faktörlerin sağlandığı koşulda süreç kalitesinin tam olduğu söylenebilir.

Ölçme ve kontroller girdi safhasından başlayıp çıktılara kadar devam eder.

²¹Aykut Kibritçioğlu, "Firma Ve Ürün Kalitesi Nedir? Neden Önemlidir?", Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi, 2007, s.7.

²²A.g.e.



Firma için en önemli başarı, ürünlerini satın alan tüketiciler üzerinde kalite ve güven unsurlarını oluşturabilmektir.

Süreç kalitesinin değerlendirilmesi; girdilerin işlenerek çıktı aşamasına gelişine kadar imalat aşamasında yapılan değerlendirme ve kontrollerdir. Değerlendirme yapılırken ürünün tasarım aşamasında planlandığı şekilde olup olmadığının kontrol edilmektedir.

2.2. Teknoloji Faktörü

İşletmelerin inovasyon çalışmalarını başarılı bir şekilde yürütebilmeleri için teknolojiyi etkin ve verimli şekilde kullanmaları gerekmektedir. Teknoloji, fark yaratan bir unsurdur. İşletmeler hem tüketicilere değer yaratacak hem de kendilerine katkı sağlayacak sonuçlar elde etmek için teknolojik faaliyetleri yakından takip edip en uygun biçimde kullanmaları gerekir.

Teknolojik değişimlerin ekonomik büyümeye yön verdiği günlerde işletmelerin teknolojiyi doğru kullanması firma ve sektörel bazda olumlu etkiler yaratır. Teknolojinin çeşitlenmesi, ürün yaşam sürelerinin kısalması, maliyetlerin artması ve rekabet ortamının gittikçe güçlenmesi teknoloji ve inovasyon yönetimini zorlaştırmaktadır. Teknolojik fark yaratmak ve devamlılığını sürdürmek isteyen işletmeler uzun dönemli stratejik planlar yaparak lider konumlarını koruyabilirler.

İşletmelerin başarılı olabilmesi çalışanların birlikte hareket etmelerine bağlıdır. Ortak çalışmalar sonucunda daha etkili sonuçlar elde edilir ve bu da işletme başarısının artmasına katkıda bulunur. İşletme başarısının en önemli göstergeleri; seçimlerin doğru yapılması, belirlenen stratejilerin uygulanabilir olması ve ulaşılan sonuçların doğru geri bildirimini yapılmasıdır.

Stratejik kararlar işletme için yol gösterici nitelik taşımaktadır. Gelecekte işlerin ne şekilde yürütülmesi gerektiği ile ilgili fikirler verir. Alınan stratejik kararların teknolojik kararlar ile uyum içerisinde olması gerekir. Pazarda yaşanan iniş ve çıkışlara bağlı olarak işletme bu durumdan kötü etkilenmemek için kendine uygun teknolojik politikalar hazırlar ve uygun stratejik planlar yapar.

Teknolojik stratejiler, işletmenin stratejik avantaj elde edebilmesi için hangi teknolojiyi seçtiği ve kullandığı ile yakından ilgilidir. Teknoloji stratejileri hazırlanırken “nerede olmak istiyoruz” ve “nasıl gitmemiz gerekiyor” sorularına cevap aranır. Teknoloji stratejileri “pazarda lider mi olunmalı?”, “firmanın rekabet düzeyi nasıl geliştirilmeli?”, “inovasyon ne zaman ve ne şekilde yapılmalı?” sorularının yanıtlanması ile oluşturulur.

Teknoloji stratejileri, işletme içindeki bütün yöneticiler tarafından rahatça anlaşılabilir şekilde açık ve net olarak ifade edilmelidir. Teknoloji stratejileri sürekli bir döngü halindedir ve deneyimlerden kazanılan başarıyı uygulamayı ifade eder.

2.2.1. Türkiye’de Uygulanan Teknoloji Politikaları

Cumhuriyetin kuruluşundan günümüze kadar geçen sürede Türkiye’de uygulanan teknoloji politikaları ulusal ve uluslararası ekonomik ve siyasi yapıyla ilişkilidir. Türkiye’de uygulanan teknoloji politikalarını 1960 öncesi ve sonrası olmak üzere iki temel başlık altında ele almaktadır.²³

Sanayileşme çabalarının büyük bir bölümü Atatürk döneminde uygulanan politikalar ile belirli bir atılımı gerçekleştirmiş olduğu gözlenmektedir.

1938- 1950 yılları arasında İkinci Dünya Savaşı’nın oluşturduğu şartlara bağlı olarak sanayileşme yatırımlarının büyük bir bölümünden vazgeçilmiş ve savaş sonrası uygulanan Marshall Yardım Planı Türkiye’nin sanayileşme politikasının değişmesinde etkili olmuştur. 1950-1960 yılları arasında özel kesime ağırlık vermeye başlanmıştır..

1960 yılından sonra planlı kalkınma dönemine geçilmiştir. Bu dönemde bilim ve teknoloji alanında belirli bir politika izleme arayışına girilmiştir. IV. Plan Döneminde

²³Bekir Sami OĞUZTÜRK, ”Türkiye’de Uygulanan Teknoloji Politikaları”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. İktisat Bölümü**, Isparta,2004, s. 1.

1983-2003 “Türk Bilim Politikası Belgeseli” VI. Plan Döneminde “Türk Bilim ve Teknoloji Politikası 1993-2003” yayınlanmıştır.

2.2.1.1. 1923-1960 Dönemi Politikalar

Cumhuriyetin yeni kurulmuş olması ve İkinci Dünya Savaşı'nın da bu dönemde yaşanması nedeniyle bu dönemde uygulanan politikalar mevcut konjonktüre göre uygulanmasını zorunlu hale getirmiştir.

1923-1929 Dönemine denk gelen İzmir İktisat Kongresi'nde Türkiye'nin o yıllardaki ekonomik durumu değerlendirilerek gerekli önlemlerin alınması kararlaştırılmıştır. Bu toplantıda çiftçi-tüccar, işçi ve sanayi grupları temsil edilmiştir.

Bu dönemde devlet tarafından işletilen işletmeler dışında küçük çapta özel kuruluşlar da bulunmaktaydı. Nitelikli eleman yetersizliği, kültür ve teknoloji düzeyinin düşük olması bu dönemin en belirgin özelliğiydi. 1927 yılında sanayinin teşviki amacıyla “Teşvik-i Sanayi Kanunu” yürürlüğe girdi bu teşvik tedbirleri sanayi sahasına yatırım yapmak isteyenlere büyük kolaylıklar sağlanmış oldu. Bu dönemde 1924'lerde İş Bankası, 1925'lerde Sanayi ve Maaddin Bankası ve 1930'larda T.C. Merkez Bankası kurulmuştur.²⁴

1930-1938 Döneminde, 1923 yılında yürürlüğe konan ancak başarılı olamayan ekonomik politikaları incelemek ve 1929 Dünya Ekonomik Krizi'nin sonuçlarını değerlendirmek amacıyla İkinci İktisat Kongresi 22 Nisan 1930 yılında toplandı ve devletin ekonomiye müdahalesinin uygun olması gerektiğini savunan yeni bir düzenleme hazırlandı.²⁵

1938-1950 Döneminde, İkinci Dünya Savaşı'nın oluşturduğu zor şartlar sonucunda sanayileşme yatırımlarının büyük bir bölümünden vazgeçilmiştir. Bu dönemde sanayileşmede devletin öncülük etme düşüncesinden uzaklaşmış, özel sektörün daha çok teşviki benimsenmeye başlanmıştır. Bunun sonucunda kamu yatırımlarında bir

²⁴A.g.e. s. 2.

²⁵Bekir Sami OĞUZTÜRK, **a.g.m**, s.3.

gelişme olmamıştır. Mevcut şartlar sanayi yatırımlarını engellemiştir. Marshall Yardım Planı'nın Türk sanayileşme politikasının değişmesinde etkili olduğu görülmüştür.²⁶

1950-1960 Döneminde, devletçilik politikaları uygulamalarından vazgeçilerek özel sektörün ekonomi içindeki etkinliğini artıracak politikalar hazırlanmıştır. 1951 yılında sanayi kongresi toplanarak sanayide özel girişimciliğe öncelik verilmiş ve sanayi bakanlığı ve sanayi odalarının kurulması ilkeleri benimsenmiştir. Bu dönemde şu yatırımlar ön plana çıkmıştır; şeker, tekstil maddeleri ve çimento üretiminde yurt içi taleplerinin karşılanacağı düzeye ulaşılmış, fabrika ölçeğinde gıda maddeleri üretilmeye başlanmış, azotlu kimyasal gübre fabrikası ile petrol rafinerilerinin kuruluşları başlatılmış, demir çelik üretimi artırılmış, maden ve kömür üretiminde ilerlemeler kaydedilmiş, madeni eşya sanayi üretimi, traktör ve karayolu taşıtlarında montaj üretime geçilmiştir.²⁷

2.2.1.2. 1960 Sonrası Uygulanan Teknoloji Ve Yenilikçilik Politikaları

Türk ekonomisinin 1930'larda uygulanmaya başlayan ve İkinci Dünya Savaşı'nın başlamasıyla kesintiye uğrayan planlı kalkınma süreci 1960'lardan sonra yeniden uygulanmaya başlamıştır. 1960'dan sonra hazırlanan anayasada ekonomik ve sosyal yenilikler için planlamaya önem veren bir "Karma Ekonomik Sistem" uygulamaya konmuştur. Ayrıca bu dönemde bilim ve teknoloji alanında belirli bir politika izleme arayışına girilmiştir.

I. Plan Dönemi (1963-1967), TÜBİTAK'ın kurulmasını öngören Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda izlenecek politika tabii bilimlerde, temel ve uygulamalı araştırmalara ilişkin bir politikadır. Aynı dönemde OECD bilimsel araştırma komitesinin gözetimi altında Türkiye'nin de yer aldığı Pilot Takımlar Projesi yürütülmeye başlanmıştır. Bu projenin amacı, uygun bir ekonomik büyüme hızına erişilmesini teşvik etmektir.

²⁶A.g.e.

²⁷A.g.e.

II. Plan Dönemi (1968-1972);bu dönemde bilim ve araştırmaya önem verilmesine rağmen teknolojik gelişmelere yeteri kadar önem verilmemiştir. Bu nedenle AR-GE konusunda karar düzeyinde olduğu kadar uygulama düzeyinde somut çalışmalar yapılamamıştır. Sanayi için gerekli olan uygulamalı araştırmalar yerine temel akademik çalışmalara önem verilmiştir.

III. Plan Dönemi (1973-1977),teknolojinin sanayileşme için önemi vurgulanmış ve kurumsal mekanizmaların ve teknolojinin alt yapı eksikliği belirtilmiştir. Yüksek öğrenimde, bilimsel ve teknik araştırmalara yeterli imkan sağlanamamış olması nedeniyle ithal edilen teknolojiler ülke şartlarına uygun olarak tasarlanamamıştır.

Üniversitelerin nitelikli insan gücü potansiyelini yetersiz bulması nedeniyle 1975-76 yıllarında değişik üniversiteler açılmıştır.

IV. Plan Dönemi (1979-1983),1980’de ihracat gelirlerini artırmak için teşvik tedbirlerine öncelik sağlanmıştır. Buradan elde edilen gelirin imalat sanayi ve Ar-Ge yatırımlarına kaynak olarak kullanılmaması teknolojinin gelişmesini sınırlandırmıştır. Bu plan döneminde “Bilim ve Teknoloji Sistemi” altında yer alan “Teknoloji Birimi” teknolojinin aktarılması konusunda ilke ve politikaların belirlendiği bir birim olarak geliştirilmiştir.

V. Plan Dönemi (1985-1989),bu plan döneminde Ar-Ge faaliyetlerinin ülkenin ekonomik, sosyal ve sanayi sorunlarının çözümüne yönelik hareket etmesi hedeflenmiştir. Yapılan bu çalışmalar sonunda Türkiye’nin bilim ve teknolojideki alt yapı eksikliğinin giderilmesi 1989 yılında DPT bünyesinde teknolojik araştırma yatırımları hızlandırılmış ve kamunun Ar-Ge projelerinin desteklenmesine başlanmıştır. Bu gelişme 1993 tarihli toplantısında “Türk Bilim ve Teknoloji Politikası: 1993-2003” hazırlanarak ileriki yılların bilim ve teknoloji politikaları ana hatlarıyla cumhuriyet döneminin en büyük atılımı olarak adlandırılabilir.²⁸

VI. Plan Dönemi (1990-1994),bu dönemde “Türk Patent Enstitüsü Kanunu” çıkarılmış ve bu enstitü 1994 yılında faaliyete geçirilmiş, yeni kurulan “Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı” aracılığı ile sanayi kesiminin projelerine Ar-Ge desteği için kaynak

²⁸Bekir Sami OĞUZTÜRK, a.g.m, s.4.

tahsis edilmeye başlanmıştır. Dış pazarlarda rekabet gücü kazanabilmek amacıyla kalitenin artırılması ve bilgi teknolojilerinin yaygınlaştırılması temel ilke olarak kabul edilmiştir. Fakat Türk Ekonomisinin içine girmiş olduğu kriz nedeniyle alınan 5 Nisan 1994 kararları ile bilim ve teknoloji politikaları ertelenmiştir.

VII. Plan Dönemi (1996-2000),bu dönemde öncelikle ele alınması gereken konu “Temel Sayısal Değişim Projeleri” kapsamında “Bilim ve Teknolojide Atılım Projesi” olmuştur. Amaç; Ar-Ge faaliyetlerini yürütebilmek için yeterince pay ayrılmamış olması ve üniversite-devlet sanayi işbirliği ile ilgili gelişme kaydedilmemesidir.

VIII. Plan Dönemi (2001-2005), bu dönemde Bilgi toplumu hedefine ulaşabilmek için bilimsel ve teknolojik gelişmeler desteklenecektir. Teknolojik gelişme için gerekli altyapı geliştirilecek, Ar-Ge’ye yapılan devlet yatırımları artırılacak ve risk sermayesi uygulamasına geçilecektir. Plan dönemi sonunda AR-GE faaliyetlerinin GSYİH içindeki daha üst seviyelere çıkarılması hedeflenmektedir.

Üniversitelerin sosyal alanlardaki araştırmalar dâhil bilimsel araştırma faaliyetlerine, yenilikçi buluşlara ve teknolojik gelişmeye katkılarını artırmaya yönelik destekler özellikle yatırım tesislerinin artırılması şeklinde sürdürülecek, üniversite-kamu-özel kesim ortak AR-GE girişimleri yerli kaynakları harekete geçirerek yerli üretimi artırmaktır.²⁹

2.3. Ar-Ge Faktörü

İngiliz düşünür Francis Bacon’un 17. yüzyılın başlarında dile getirdiği "Bilgi güç kaynağıdır" sözü, bilimin insanlığın refah ve gelişmesi açısından ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Bu söz bilgi çağını yaşadığımız günümüzde önemli bir söyleyiştir. Bilgi çağında uluslararası alanda rekabet edebilmenin en önemli unsuru, bilgiye yatırım yapabilmektir. Bilgiye yatırım denilince de akla gelen kavram Ar-Ge’dir.

²⁹A.g.e., s.5.

Türkiye’de ilk Ar-Ge araştırması OECD tarafından hazırlanan “araştırma ve deneysel geliştirme taramaları için önerilen standart uygulama- frascati klavuzu”na uygun olarak Mayıs 1991- Mayıs 1992 tarihleri arasında 1990 yılı referans alınarak gerçekleştirilmiştir. Bu tarihten sonra yıllık olarak derlenmektedir.³⁰

Ar-Ge, bilgi ve teknoloji ile bir bütün olup, yeni ürünlerin üretilmesi ve geliştirilmesi, rakiplerden farklı olarak yeni üretim tekniklerinin kullanılmasıdır. Ar-Ge harcamalarına yapılan yatırım işletmeler için zorlayıcı bir etken olup işletmenin ulusal alanda rekabet edebilirliğini artırmaya yardım eden önemli bir faktördür. Ar-Ge yatırımları işletmeye, ülkeye, tüketicilere, eğitime, milli gelire, vb. katkıda bulunan çok amaçlı bir kavramdır. Ar-Ge’ye yapılan harcamalar o ülkenin uluslararası alanda rekabet edebilme gücünü de ortaya koymaktadır. Ayrıca yapılan Ar-Ge harcamaları ülkelerin gelişmişlik düzeyi ile bağlantılıdır.

Bir ülkenin refah seviyesinin artması, ülkenin gelişmişlik düzeyine, bilgi ve teknolojilerini verimli kullanabilmesine bağlıdır. Ar-ge’ye yapılan yatırımlar, ülkelerin ekonomik büyümelerine katkı sağlayan en önemli unsurdur. Yapılan yatırımlar ülkeye ekonomik faaliyetler açısından bazı avantajlar sağlar. Bunlar;

- 1. Ülkenin rekabet avantajını artırır:** Ulusal pazarlarda rekabet gücünün göstergesi, ülkedeki teknolojinin gelişmesi ve Ar-Ge yatırımlarıdır.
- 2. Ülkeye yabancı sermayenin girmesini sağlar:** Ülkeye yabancı sermayeli yatırımlar yapılmasını ve yabancı firmaların ülkede teknoloji odaklı işler yapmasını kolaylaştırır.
- 3. Verimliliğin artmasına katkı sağlar:** Ar-Ge harcamaları ülkenin kalkınmasına ve refah seviyesinin artmasına olanak sağlar ve toplumsal sorunların çözülmesine yardımcı olur.

³⁰<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=10931> (Erişim Tarihi: 17.04.2013)

- 4. Ülkenin diğer ülkelere bağımlılığını azaltır:** Ar-Ge harcamaları teknolojinin gelişmesini sağlar ve ülkeyi, yabancı ülkelerin teknolojilerine bağımlı olmaktan kurtarır.

Ar-Ge için yapılan harcamalar ülkelerin gelişmişlik düzeylerini belirler ve ulusal pazarlarda rekabet gücünün artmasını sağlar. Dolayısıyla ABD Ve Japonya gibi ekonomik açıdan önde olan ülkelerin teknolojik açıdan gelişmelerini sağlayan faktör Ar-Ge'ye ayırdıkları kaynakların fazla olmasındandır.

2.3.1. Küresel Rekabette Ar-Ge Harcamalarının Önemi

Küreselleşmeye ve teknolojinin hızlı gelişmesine bağlı olarak işletmelerde de bazı değişimler yaşanmaktadır. Bunlardan bazıları;

- Ülkelerin üretim kapasitelerindeki artışlar,
- Tüketicilerin bilinçlenmesi ve istek ve ihtiyaçlarının farklılaşması,
- Tüketicilerin ürün ve hizmetlerden beklentilerinin artması,
- Teknolojinin hızlı gelişmesi ve kişilerin gelişen teknolojiye ayak uydurmaları,
- Gelişen teknolojiye uygun ürün/hizmet üretebilmek.

Yaşanan bu gelişmeler sonucunda ülkeler Ar-Ge yatırımlarına daha çok önem vermeye başlamış ve Ar-Ge için daha fazla miktarda bütçe ayırmaya yönelmişlerdir.

1980'lerde başlayıp 1990'lı yıllarda hızla gelişen küreselleşme kavramı Ar-Ge konusunda da önemli gelişmelerin yaşanmasına yol açmıştır. Küreselleşmenin etkisini artırmasıyla rekabet ortamının da hızlanması işletmeleri önemli değişiklikler yapmaya itmiştir. İnternetin de önem kazanması ile bilgi ve teknoloji de yaşanan değişimler çok daha da hızlı yayılmaya başlamıştır.

2.3.2. Bir Ülkenin Ar-Ge İçin Yaptığı Harcamaları Etkileyen Faktörler

- Ülkenin gelişmişlik ve refah düzeyi,
- Ekonomik yapısı,
- Ülkedeki büyük firmaların yeterli sayıda olması,
- Ülkede yapılan bilimsel araştırma sayısı,
- Ülkenin teknolojik altyapısının yeterliliği,
- Uluslararası pazarlarda rekabet edebilme gücü,
- Teknik elemanların yeterli bilgiye sahip olması,
- Kamu ve özel sektör desteği

gibi unsurlar ülkenin Ar-Ge harcamaları ile doğrudan ilgilidir.

Son yıllarda ülkeler Ar-Ge harcamaları ile ilgili bir rekabet içindedirler. Ar-Ge harcamalarında en fazla yatırımı yapan ülke Çin'dir. 1990'lı yıllarda Çin, beyaz eşya ve tekstil ürünleri gibi KDV'si düşük mallar ihraç ediyordu. 2000'li yıllara gelindiğinde ise elektronik ürünler, bilgisayar, iletişim ürünleri gibi KDV değeri yüksek olan ürünler ihraç etmeye başladı. Dolayısıyla da dünya ekonomisinde çok önemli bir yere sahip oldu. Çin'in kısa sürede büyük ölçüde gelişmesini ve dünya ekonomisinde söz sahibi olmasını sağlayan en önemli faktör Ar-Ge için yaptığı yatırım ve harcamalardır.

Dünya Ekonomik Forumu'nun (World Economic Forum) 2012- 2013 yılı için hazırladığı raporda Ar-Ge ve inovasyon ilişkisi de incelenmiştir. Rapordaki araştırmaya göre hazırlanan 12 başlıktan bir maddesinde inovasyon konusu ele alınmıştır. Diğer maddelerden biri de teknoloji için ayrılmıştır. Hazırlanan rapora göre inovasyonda incelenen konular şöyledir:

Ar-Ge ve İnovasyona Etki Eden Faktörler

- İnovasyon kapasitesi
- Bilimsel araştırma kurumlarının kalitesi
- Ar-Ge harcaması yapan firma sayısı
- Üniversite- endüstri/sanayi işbirliği

- Hükümetin ileri teknoloji ürünlerinin tedarikine katkısı
- Bilim adamları ve mühendislerden yararlanabilme olanağı
- Patent başvuruları
- Entelektüel sermayenin korunması ³¹

2.3.3. Dünya’da ve Türkiye’de Ar-Ge Harcamaları

Dünya’da ve Türkiye’de yapılan Ar-Ge harcamaları incelendiğinde sürekli arttığı gözlemlenmektedir. Türkiye ve gelişmiş ülkeler arasında karşılaştırma yapıldığında, Ar-Ge harcamalarının milli gelir ile arasında çok büyük fark olduğu açıktır. Türkiye Ar-Ge yatırımlarında diğer ülkelerin daha gerisinde yer almaktadır.

TÜİK verilerine göre Türkiye’nin Ar-Ge için yaptığı harcamalar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

³¹ WORLD ECONOMIC FORUM, **The Global Competitiveness Report 2012-2013**, s. 351.

Tablo 4. Türkiye’de Ar-Ge Harcamaları

	Cari fiyatlarla(TL)	Satın alma gücü paritesi (ABD \$)⁽¹⁾	ABD Doları ⁽²⁾
Gayri Safi Yurtiçi Ar-Ge harcaması	11 154 149 797	11 100 865 642	6 652 537 043
Gayri Safi Yurtiçi Ar-Ge harcaması/GSYİH³(%)		8,6	
Kişi başına düşen Gayri Safi Yurtiçi Ar-Ge harcaması⁴	149,3	148,6	89

(1) 2011 yılı satın alma gücü paritesi (1 ABD Doları = 1,005 TL)

(2) 2011 yılı ithalat ağırlıklı ortalama dolar kuru (1 ABD Doları = 1, 6767 TL)

(3) 2011 yılı GSYİH değeri 1 298 062 003 649 TL

(4) 3.11.2011 tarihi itibari ile Türkiye nüfusu 74 724 269 kişidir.

Kaynak: TÜİK, Araştırma-Geliştirme Faaliyetleri Araştırması, 2011.

Tablodan da görüldüğü üzere geçen süre içinde ülkemizde GSY Ar-Ge harcamalarında düzenli bir artış yaşanmıştır. Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK) verilerine göre de Türkiye’de son 10 yılda Ar-Ge harcamalarının artış gösterdiği ve Ar-Ge projeleri en hızlı ilerleyen ülkelerden biri haline geldiği görülmektedir.

Son 10 yılda Türkiye’de Ar-Ge çalışmalarının artmasına rağmen, kişi başına düşen gelir ortalaması halen normal seviyenin altındadır.

Ar-Ge harcamasının Gayri Safi Yurtiçi Hasıla içindeki payı %8,6

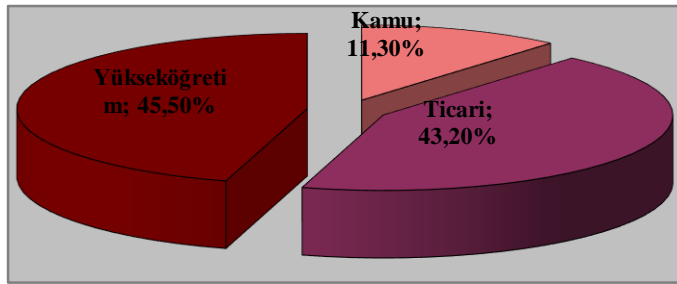
2011 yılı Ar-Ge Faaliyetleri Araştırması sonuçlarına göre kamu kuruluşları, vakıf üniversiteleri ve ticari sektördeki anket sonuçları ile devlet üniversitelerinin bütçe ve

personel dökümlerine dayalı olarak Türkiye’de Gayri Safi Yurtiçi Harcaması 2011 yılında bir önceki yıla göre %20,4 artarak 11 154 Milyon TL olarak hesaplanmıştır.

Türkiye’de Gayri Safi Yurtiçi Ar-Ge harcamasının Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GSYİH) içindeki payı %8,6’dır. Bu oran 2010 yılında %8,4’tü.

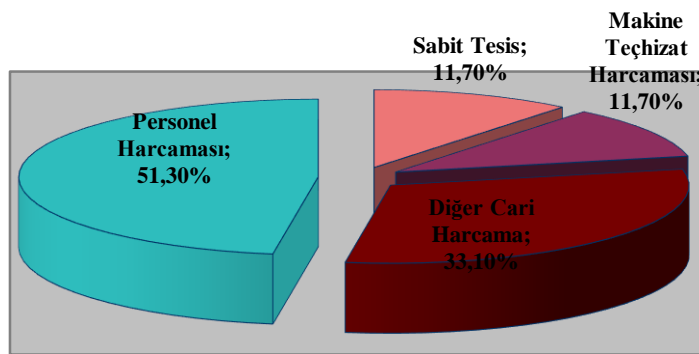
Yükseköğretim kesimi toplam Ar-Ge harcamasında %45,5 ile en büyük paya sahip.

Ticari kesim %45,8 ile Ar-Ge harcamalarının finansmanında ilk sırada yer almaktadır.



Grafik 1. Sektörlere göre Gayri Safi Yurtiçi Ar-Ge harcaması dağılımı,2011

Kaynak: TÜİK, Araştırma-Geliştirme Faaliyetleri Araştırması, 2011.



Grafik 2. Harcama Gruplarına Göre Gayri Safi Yurtiçi Ar-Ge Harcama Dağılımı,2011

Kaynak: TÜİK, Araştırma-Geliştirme Faaliyetleri Araştırması, 2011.

Harcama gruplarına göre GSY Ar-Ge harcamalarının 2011 yılındaki dağılımına bakıldığında, en yüksek harcama personel için %51,3 oranı ilk sırada yer almaktadır. En az harcama ise sabit tesis harcamaları ve makine teçhizat harcaması ile %11,7'lik oranla son sırada bulunmaktadır.

2.4. Değişen Rekabet Koşullarında İlişkisel Pazarlamanın Rolü Ve Önemi

1960'lı yıllardan günümüze kadar geçen sürede ekonominin gelişmesine bağlı olarak rekabet kavramı da gelişip farklı özellikler kazanarak bugünkü halini almıştır. Daha önce uygulanan satış ve rekabet politikalarına bakıldığında işletmelerin amaçları sadece satış yapmak ve kar sağlamak olduğu görülmektedir. Geçen zaman içinde işletmeler uygulanan bu stratejilerin tek başına yeterli olmadığını görüp alternatif yollar arayışına girmişlerdir. Ekonominin küreselleşmesi ile birlikte rekabet stratejilerin de farklılıklar yaşanmış, işletmelerin müşterilere verdikleri değer de artmıştır. Müşterilerin kendileri için önemli olduklarını fark edip mevcut müşterilerini elde tutmak ve portföylerine yeni ve devamlı müşteri ekleyebilmek için ürün ve hizmetlerinde iyileştirmeler yaparak müşterilerin devamlılığını kazanmışlardır. Müşteriler ile devamlı ve güçlü ilişkiler kurmak, maliyetlerini düşürerek satış yapabilme düşüncelerinin ortaya çıkması farklı bir kavram olan ilişkisel pazarlamanın doğmasına yol açmıştır. İlişkisel pazarlama kavramı müşterileri keşfetme ile başlayan, müşteriler ile kurulan ilişkilerin standartlarını belirleyen ve kurulan ilişkilerin devamlılığının ne şekilde sağlanacağını tanımlayan bir pazarlama anlayışı olarak ortaya çıkmıştır. Müşteriler ile uzun dönemli ilişkilerin kurulmasını amaçlayan ilişkisel pazarlama anlayışı işletmelerin rekabet avantajı kazanmasında önemli bir rol oynamaktadır.

Yaşanan yoğun rekabete şartlarında ortaya çıkan ilişkisel pazarlama anlayışı 1980'li yılların sonuna denk gelmektedir. 1980-1990 yılları arasında ilişkisel pazarlamanın önem kazanmasını sağlayan birkaç önemli olay meydana gelmiştir. Bunlardan birincisi, 1970'li yıllarda hammadde fiyatlarındaki artıştan kaynaklanmaktadır. Yaşanan enerji krizi nedeniyle hammadde fiyatları yükselmiş ve rekabet dünya çapında artış göstermiştir. Artan rekabet şartlarında tutunmak isteyen işletmeler mevcut müşterilerini kaybetmemek ve yeni müşteriler kazanabilmek için müşterilerine önem vererek değer yaratmaya başlamışlardır. Müşterilerini elde tutmayı amaçlayan işletmeler farklı

pazarlama stratejilerini kullanarak, müşteriler ile tek seferlik ilişki kurmak yerine sürdürülebilir ilişkiler kurabilmeyi amaç edinmişlerdir. Böylelikle hem müşteri tatmini sağlanacak hem de kar oranlarını artırarak rekabette ayakta kalabileceklerdi.

Yaşanan diğer önemli olaylardan biri ise kalite standartlarında yaşanan değişimlerdir. İşletmeler kaliteyi daha düşük maliyetlerle elde etme çabası içerisine girmişti. Düşük fiyattan kaliteyi yaratabilme düşüncesi işletmeler arasında yayılmaya başlamış bunun sonucunda da farklı işletmeler ile işbirliği yapma olgusu ortaya çıkmıştı. Maliyetler düşecek ve işbirliği içerisinde olan firmalar daha fazla kar elde edeceklerdi.

Bir diğer önemli olay ise, eski pazarlama anlayışlarında önemli olmayan müşteri bağlılığı ve memnuniyetinin ortadan kalkıp, işletmelerin bu değerlere önem veren ilişkiyel pazarlama anlayışını benimsemeye başlamalarıdır. Müşterinin önemini artmaya başladığını fark eden işletmeler, ilişkiyel pazarlamada sürdürülebilirliği sağlayarak müşteri bağlılığı yaratıp daha fazla satış yapabilme amacını taşıyorlardı. İlişkiyel pazarlamanın ortaya çıkması rekabette rakiplerine fark yaratacak işletmeler için bir zorunluluk haline gelmiştir.

İlişkiyel pazarlama kavramı günümüzde giderek önem kazanan ve rekabet koşullarına bağlı olarak değişiklikler gösteren bir pazarlama anlayışıdır. İşletmeler müşterileri ile uzun vadeli ilişkiler kurarak müşteri memnuniyetini sağlamak ve pazarda büyük bir paya sahip olabilmek için farklı stratejiler uygulamaktadırlar. İlişkiyel pazarlama anlayışı, ürünlerin yaşam sürelerinin kısalması, müşterilerin alım konusunda bilinçlenmeleri, ürünlerden beklentilerinin artması sonucu olarak hizmet pazarlaması konusunda ortaya çıkmış pazarlama kavramıdır.

Rekabetin yoğun olduğu pazar koşullarında, işletme-müşteri arasında kurulacak olan uzun vadeli ilişkiler işletmeleri cesaretlendirerek karlı iş ilişkileri kurulmasını sağlar. Rakipler tarafından taklit edilmesi kolay olan ürünler, kurulan uzun dönemli ilişkiler sayesinde ortadan kalkar ve işletmeye sürdürülebilir rekabet açısından avantaj kazandırır. Günümüzdeki rekabet ve pazar şartlarında müşteri ile uzun dönemli ilişkiler kurmak işletmeler için bir zorunluluk haline gelmiştir.

İşletmelerin uyguladıkları ilişkiyel pazarlama stratejileri ile mevcut pazarlama stratejilerinin birbirine uygun olması gerekmektedir. Her iki pazarlama stratejilerinin

birbirine uygun olarak yürütülmesi işletmeye katkı sağlar, müşteriler tarafından güven kazanılmasını kolaylaştırır ve rekabet avantajı yaratır.

Müşterilerin bilinçlenmesi, beklentilerinin ve demografik özelliklerinin değişmesine/iyileşmesine bağlı olarak kalitesi artan ürün ve hizmetleri tercih etmeleri nedeniyle kendileri ile uzun vadeli ilişkiler kuran işletmeleri tercih ettikleri görülmektedir. Uzun vadeli ilişkiler sonucunda Müşteriler üzerinde işletme ve marka bağlılığı yaratan işletmeler devamlı müşteri kazanmış olurlar. Bunun sonucu olarak da işletmeler ilişkisel pazarlamayı sürekli uygulanabilir hale getirmektedirler. Çünkü her bir müşteri ekonomik açıdan önemli bir finansal kaynaktır. Taraflar arasındaki karşılıklı güvenin sağlanabilmesi ancak uzun dönemli ilişkilerin kurulması sağlanmaktadır.

2.4.1. İlişkisel Pazarlamanın Tanımı

İlişkisel pazarlama; işletmelerin düşük maliyet, yüksek satış hacmi sağlayarak gelirlerin artmasını amaçladıkları bir ortamda, müşteriler üzerinde güven oluşturarak, birebir ve uzun süreli iletişim kurulmasını hedefleyen, müşteri tatminini sağlayan bir pazarlama anlayışıdır.

İlişkisel pazarlama kavramı ilk kez hizmet pazarlamasında ortaya çıkmış bir pazarlama kavramıdır. İlişkisel pazarlamanın farklı birçok tanımı yapılmış olup ilk kez 1983 yılında Berry tarafından şu şekilde tanımlanmıştır: (Berry, 1995:236) “İlişkisel pazarlama işletmelerde müşteri ilişkilerinin oluşturulması, korunması ve artırılmasıdır.”³²

Sık kullanılan tanımlardan biri ise Grönroos tarafından yapılmıştır. Grönroos’a göre; “İş ilişkisine konu olan taraflar arasında, tarafların amaçlarına ulaşabilmek için, uzun dönemli ilişkilerin kurulması, yaşatılması ve geliştirilmesine yönelik çabalardır.”³³

İlişkisel pazarlama ile ilgili farklı birçok tanım yapılmış ve yapılan her tanım ilişkisel pazarlamanın önem verilen farklı noktalarının ortaya çıkmasını sağlamıştır.

³²Şenol Hacıfendioğlu, Nil Çolular, **İlişkisel Pazarlamada Güven Unsuru ve Otel İşletmelerinde Uygulama**, Kocaeli: Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2008, s.2.

²⁵A.g.e.

²⁶A.g.e. , s.3.

“İlişkisel pazarlama hataları düzeltmek, güven oluşturmak ve müşterilerle iş birliği sağlamak üzerine odaklanarak mevcut müşteriler arasında sadakat yaratmayı amaçlar”.³⁴

Bir başka tanıma göre “ilişkisel pazarlama işbirliğine dayalı çalışmalar vasıtasıyla değer yaratabilmek için belirlenmiş müşteriler, satıcılar ve rakiplerle ilişki geliştirmeye yönelik faaliyetlerdir”.³⁵

1960 ve 1980 yılları arasında uygulanan rekabet ve pazarlama stratejileri genel olarak yüzeysel yapılmaktaydı. Sunulan ürün ve hizmetler orjinal olmaktan çok taklitti.

Artan rekabet koşulları ile taklit edilen ürün sayılarının artmasına bağlı olarak müşterilerin güven duyguları sarsılmış ve alım şekillerinde de değişmeler olmaya başlamıştı. Daha çok tek seferlik alım yapan müşteriler farklı işletmeleri tercih etmeye başlamışlardı. Bu durum karşısında işletmeler mevcut müşterileri elde tutmalarının zorluğunu yaşamaktaydılar. Geçen zaman içerisinde işletmeler değişen bu koşullar karşısında müşteri sadakati ve tatmini sağlama yöntemlerini geliştirmeyi ve sürdürülebilir ilişkiler yaratarak müşterilerin tek seferlik değil devamlı alımlarını sağlayacak yöntemler geliştirilmeye başlandı. Bu yöntemler, karşılıklı güven unsuruna dayanan, müşterilerin kendilerini önemli hissetmelerini sağlayacak ve işletmeye olan bağlılığını artıracak olan faaliyetlerdi. İlişkisel pazarlamanın temeli, müşteriler ile iyi ve sürekli iletişim kurmanın yanı sıra güven unsuruna da dayanmaktadır.

1990’lı yılların ortalarına gelindiğinde ilişkisel pazarlamanın gelişmesini sağlayan önemli birkaç kavram ortaya çıkmıştır. Bunların en önemlilerinden biri, işletmelerin büyük bir çoğunluğu mevcut müşterilerini kendi aktifleri olarak görüp onları daha değerli gördüklerini ifade etmeleriydi. Bu durum mevcut müşterilerin tatminini sağlayacak ve müşteri sadakati oluşmasını artıracaktı. Müşterilerini aktifleri arasında görmelerinin nedeni, rekabet koşullarının daha da zorlaşması ve yeni müşteriler bulmanın maliyetinin fazla olmasıydı. Mevcut müşterileri elde tutabilmek için yapılan harcamalar yeni müşterileri bulmada yapılacak olan harcamalardan çok daha az olması sebebiyle işletmeler de sahip oldukları müşterilerini elde tutabilmenin yollarını aramaya başlamışlardır. İlişkisel pazarlamanın gelişmesini sağlayacak olan önemli olaylardan bir

³⁴Şenol Hacıfendioğlu, Nil Çolular, **a.g.e**, s.3.

diğeri ise internetin giderek önem kazanması ve rekabet için vazgeçilmez bir unsur haline gelmesiydi.

Rekabet ortamında internetin yaygın olarak kullanılmaya başlanması işletmeler arasında rekabet avantajı kazandıracak önem teşkil etmekteydi. İşletmeler de hem müşterilerine önem vererek hem de internetin gelişen hızına ayak uydurmak zorundaydılar. Böylece rakiplerine oranla fark yaratarak rekabette üstün konuma gelebilmeleri kolaylaşacaktı. Yoğun rekabet ortamında işletme-müşteri arasındaki değerler korunarak yapılan yeniliğin kalitesi ve taraflar arasındaki güvenin, yaklaşmanın ve sürdürülebilir iletişimin önemli olduğu anlatılmaktadır.

2.4.2. İlişkisel Pazarlamada İşletmeleri Köklü Değişime Yönlendiren Nedenler

- Pazarın büyüme oranındaki hızlı yükseliş,
- Ürün çeşitlerindeki artış,
- Ürünlerin kullanım ömürlerinin kısılması,
- Pazardaki rekabet oranındaki hızlı artış,
- Müşterilerin daha bilinçli alışveriş yapmaları ve fiyata karşı daha duyarlı olmaları,
- Müşterilerin benzer ürünler arasındaki farklılıkları önemsememeleri,
- Dağıtım kanallarında yapılan değişiklikler,
- Perakendecilerin güçlü konuma gelmesi,
- Maliyetlerin artmasının yanı sıra işletmelerin yenilik konusunda baskı altında olmaları ve kazanılan rekabet avantajı ömrünün kısa olması

gibi nedenlerden dolayı işletmeler yenilik yapma zorunluluğu hissetmektedirler.

Müşteriler ile kurulan sürdürülebilir ilişki kapsamında işletmeler, müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını belirler ve müşterilerin eğilimleri doğrultusunda sahip oldukları üretim, pazarlama, satış ve tutundurma faaliyetlerini geliştirerek müşterilerin isteklerine uygun

olarak gerçekleştirme imkânına sahip olurlar. Müşterilerin isteklerine uygun hareket edildiği takdirde sürekli ilişki kurulur ve müşteri devamlılığı sağlanmış olur. Kurulan ilişkilerin güçlü olmasına bağlı olarak müşterileri yakından tanıma imkânına sahip olunur ve müşteriler üzerindeki farklılıklar belirlenerek müşterilere nasıl hizmet sunulacağı da kolaylaşmış olur.

İlişkisel pazarlama, sadece satış sırasında değil satıştan sonra da iyi ilişkilerin kurulması ve devam ettirilmesinin önemini anlatmaktadır. Yeni müşteriler kazanmak kadar mevcut müşterilerinde devamlılığının amaçlanması üzerine kurulmuş bir pazarlama anlayışıdır. İlişkisel pazarlamanın amacı; müşterilerin bulunmasından başlayıp, iletişimin geliştirilmesini ve devam ettirilmesini hedefler. Ayrıca işletmelerin yoğun rekabet ortamında taklit özelliği olmayan ürünlerden ve üstün rekabet avantajı sağlayan müşteriler ile ilişkilerin güçlendirilmesi ve devamlılığının sağlanmasını belirtmektedir.

İlişkisel pazarlamanın gerçekleşebilmesi için gerekli olan şartlar:

- Mevcut ve potansiyel müşterilerin yakından tanınması,
- Mevcut ve potansiyel müşterilerin karakteristik özelliklerinin tespit edilmesi ve ihtiyaçlarına bağlı olarak pazarın bölümlendirilmesi,
- Müşterilerin istekleri doğrultusunda kişisel üretim yapılabilmesi,
- Kaliteli ürünlerle hizmet vermeyi amaç edinme,
- Müşteriler üzerinde etki yaratabilme,

Böylelikle müşteriler ile kurulan yakın ilişkiler karşısında işletmeler de müşterilerinden bir şeyler öğrenip onların talep ve ihtiyaçlarına yönelik ürün ve hizmet geliştirmesini kolaylaştırır.

Teknolojinin gelişmesine bağlı olarak, bütün müşterilere hizmet edilmesi gerektiği düşünceğini savunan ilişkisel pazarlama anlayışı daha kolay uygulanır duruma gelmiştir. İlişkisel pazarlama bütün müşterilere özgü ihtiyaçları önemser ve kişiye özel ürünler geliştirerek hem mevcut müşterilerin tatminini sağlar hem de yeni müşteriler kazanır.

2.4.3. Geleneksel Pazarlama İle İlişkisel Pazarlama Arasındaki Farklar

Geleneksel pazarlama ile ilişkisel pazarlama kavramları arasında birçok noktada farklılıklar vardır. Geleneksel pazarlama kavramı yüzeysel olup müşteriler ile ilişki kurmak önemli değildir. İşletmelerin amacı sadece satış yapmak olan geleneksel pazarlamada müşteri memnuniyeti ve tatmini önemli değildir. İşletmelerin amacı sadece kendi ürünlerini satmaktır. Genellikle satışlar tek seferlik olup devamlılık kazanmak için herhangi bir çaba harcanmaz. İşletmeler müşteriler hakkında yeterli bilgi sahibi değildir. Geleneksel pazarlamada hedef sadece daha fazla müşteriye ulaşım daha fazla satış yapabilmektir.

İlişkisel pazarlama, müşterilerin istek, ihtiyaç ve beklentilerine hızlı cevap verebilme stratejisi üzerine kurulmuştur ve müşteriler ön plandadır. Uzun dönemli ilişkiler sayesinde müşteri kazanabilmeyi ve mevcut müşterileri elde tutabilmeyi amaçlar. İlişkisel pazarlamada işletmelerin hedefi, pazarda tercih edilen işletmelerden olabilmektir. Satışların tek seferlik değil birden fazla yapılması planlanır. Ürün ve hizmetler müşterilerin talepleri doğrultusunda belirlenir. Marka bağlılığı sağlayabilmek işletmeler için önemli bir avantajdır.

Tablo 5: Geleneksel Pazarlama İle İlişkisel Pazarlama Arasındaki Stratejik Farklılık

	Geleneksel Pazarlama	İlişkisel Pazarlama
<u>Hedef</u>	Satış yapmak. Satış sonuçtur ve işletme başarısının ölçüsüdür.	Uzun dönemli müşteri ilişkileri yaratmak. Satış ilişki başlatmada etken olarak görülür. Hedef ilişkileri devam ettirmektir.
<u>Müşteri Anlayışı</u>	Müşteri memnuniyetine önem verilmez ve müşteri bilgileri kullanılmaz. Müşteri değeri satın alınır. Birbirinden bağımsız müşteri ve işletme vardır.	Müşteri memnuniyetini sağlamak müşteri bağlılığı amaçlanır. Müşteri ile etkileşim sonucunda müşteri değeri oluşturulur. Birbirine bağlı birebir ilişki içerisinde müşteri ve işletme vardır.
<u>Performans Kriteri</u>	Ürün ve fiyatlara göre değerlendirilme yapılır.	Problem çözen uzmanlığa dayalı değerlendirme yapılır.
<u>Pazarlama Odakları</u>	Yeni müşteriler kazanılmaya çalışılır. Ürünlere odaklanan sadece satış yapma anlayışı vardır.	Yeni müşteriler kazanıp, var olan müşteriler elde edilmesi amaçlanır. Hizmete odaklanan anlaşma gibi satış yapma anlayışı vardır. Bireyselleştirilmiş ilişki oluşturmaya çalışılır.

Kaynak: DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ, *İlişkisel Pazarlama Anlayışının Sigorta Müşterilerinin Bağlılığı Üzerindeki Etkisi*, 2006, s.5.

2.4.4. TORQUE Modeli

İlişkisel pazarlama müşteriler ile kurulan uzun dönemli ilişkiler sayesinde düşük maliyet yüksek kar elde etmeyi hedefleyen işletmeler tarafından yaygın olarak kullanılan bir pazarlama kavramıdır. İlişkisel pazarlama kavramının içinde müşteriye geri getirmeyi amaçlayan bir model ortaya çıkarılmıştır.

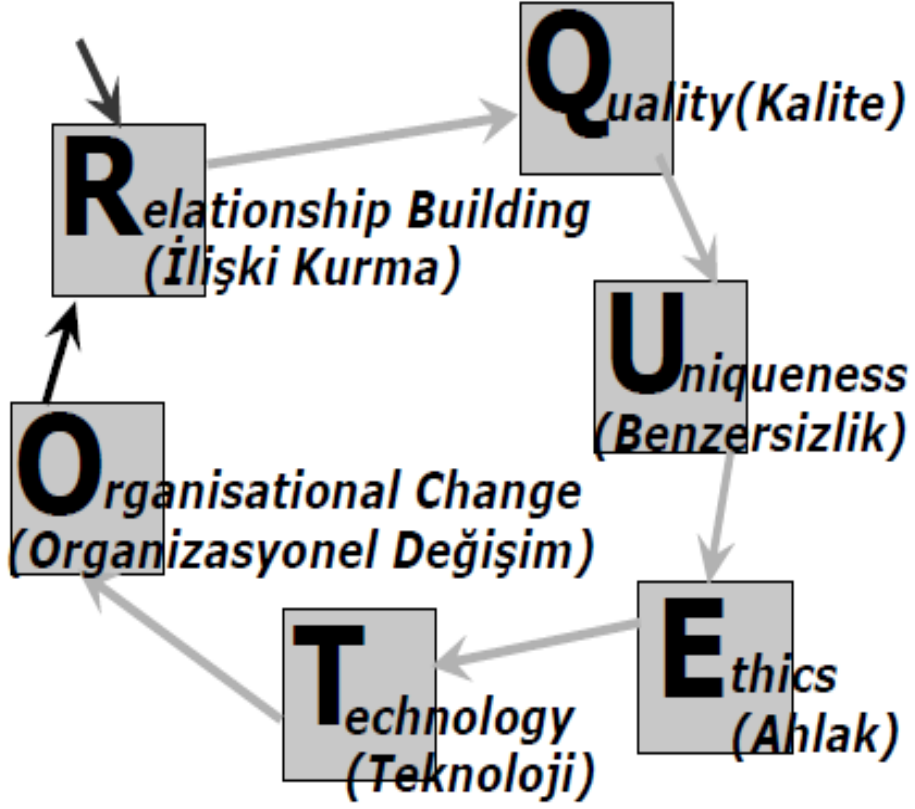
Torque kelimesi fizikte “döndürme kuvveti” anlamına gelmektedir.³⁶ Model, dikkat çekerek müşteriye geri getirmek amacıyla kullanılmaktadır. Torque modelinde 6 farklı aşama vardır ve her aşama İngilizce isimlerinin baş harflerinden oluşmaktadır. Modelin ilk aşaması “R” ile başlar ve “O” ile sona erer.

- ✓ **T**- Technology (Teknoloji)
- ✓ **O**- OrganisationalChange (Organizasyonel Değişim)
- ✓ **R**- RelationshipBuilding (İlişki Kurma)
- ✓ **Q**- Ouality (Kalite)
- ✓ **U**- Uniqueness (Benzersizlik)
- ✓ **E**- Ethics (Ahlak)³⁷

Modelin tamamına bakıldığında her adım arasında şekildeki gibi bir akış olduğu görülmektedir. Her adım kendi arasında alt birimlerden meydana gelip bir bütün olarak bakıldığında birbirleri ile bağlantılı olduğu görülmektedir.

³⁶Yiğit Kulabaş, Selime Sezgin, “Torque - Müşteriyi Geri Döndürme Kuvveti/Bir İlişkisel Pazarlama Modeli”, **İtü Mühendislik Dergisi**, S.5, C.2 (Ekim 2003), s. 4.

³⁷A.g.e



Şekil 17. Torque Modeline Genel Bakış

Kaynak: İTÜ MÜHENDİSLİK DERGİSİ, TORQUE - Müşteriyi Geri Döndürme Kuvveti/Bir İlişkiselPazarlama Modeli, 2003, s.4.

3. İNOVASYONA DAYALI REKABETTE ROL OYNAYAN FAKTÖRLERİN ARAŞTIRILMASI KONUSUNDA İMALAT SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Ülkemizde bilgisayar sektörü her yıl %20'nin üzerinde büyümektedir. Masaüstü bilgisayar kullanmak günlük hayatın vazgeçilmezi hatta zorunluluğu haline gelmiştir. Bu yüzden herkes kişisel bilgisayar (özellikle de tablet) sahibi olmayı hayal etmektedir. Bilgisayar sahiplik oranı hızla artmaktadır.

Uzun yıllardır bilgisayar kullananlar ise her seferinde daha özellikli bilgisayar tercih etmektedirler. Bu sebeple bilgisayarların pazar payı %20'nin de üzerinde artmaktadır.

3.1. Firma Hakkında Genel Bilgiler

ABC, Türkiye'nin uzmanlaşmış yüksek nitelikli performanslı masaüstü bilgisayar markasıdır. Tüketicilere özellikli bilgisayarlar sunmaktadır.

ABC markasının sahibi ABCBilgisayar, pazarda gördüğü fırsatlar karşısında ABC'yi büyütme kararı almıştır. Bu büyümeye katkı yapacak yatırımcı adaylarını bilgilendirmek için ayrıca sunumlar hazırlanmıştır

Vizyon: Performans bilgisayarları alanında dünyaca bilinen uluslararası marka olmak.

Misyon:Yüksek performanslı bilgisayar ihtiyacı olanlara geniş seçenek sunmak ve kullanıcılarına kusursuz hizmet vermek.

Bilinirlik:Bugün Apple ve / veya yüksek performanslı yabancı marka bir bilgisayar almayı düşünen herkesin yakın bir gelecekte akıllarına ilk önce ABC'nin gelmesini sağlayacak iletişim faaliyetleri yürütülecektir.

ABC Bilgisayar, son 6 yılda ABC'nin markalaşması için 550 bin TL marka iletişimi yatırımı yapmıştır.

ABC, Türkiye'nin tek uzmanlaşmış yüksek performanslı nitelikli masaüstü bilgisayar markasıdır. Tüketicilere pahalı ve özellikli bilgisayarlar sunmaktadır.

ABC markasının sahibi ABC Bilgisayar, pazarda gördüğü fırsatlar karşısında ABC'yi büyütme kararı almıştır. Bu büyümeye katkı yapacak yatırımcı adaylarını bilgilendirmek için işbu sunum hazırlanmıştır.

ABC Bilgisayar Ltd. Şti., ABC Servis markası altında bilgisayar tamir hizmetleri veren, ABC Shop markası altında bilgisayar parçaları ve çevre birimleri satışı yapan ve ABC markası altında XXX'e ait yüksek performanslı masaüstü bilgisayarları üreten üretim, hizmet ve pazarlama şirkettir.

ABC Bilgisayar, 2000 yılında bilgisayar parçaları ve çevre donanımları alanında bilgisayar firmalarına toptan satış yapan bir firma olarak işe başladı. 2003 yılında perakende bilgisayar, bilgisayar parçaları ve çevre birimleri satışını da devreye aldı. 2005 yılında ABC markasının üretim ve satışına başlayan firma 2008 yılından itibaren de tüm masaüstü bilgisayar markaları için ABC Servis markası ile servis hizmetine başlamıştır.

ABC Bilgisayar'da toplam 42 kişi çalışmaktadır.

XXX'de 30 kişi, ABC Servis' te 12 kişi çalışmaktadır.

ABC Servis: iki yaşını aşmış, dolayısıyla garanti kapsamından çıkmış masaüstü bilgisayar sahiplerini hedefleyen, üstün teknolojik altyapısı ve zengin yedek parça deposuyla her marka bilgisayara tamir ve bakım hizmeti verebilen servis markasıdır. ABC Shop markasıyla upgrade amaçlı yedek parça satışı da yapmaktadır. Türkiye'nin her yerinde bulunan 100' e yakın bayisinden gelen bilgisayarlara ve kendisine uzaktan erişen veya direkt gelen müşterilerin getirdiği/gönderdiği bilgisayarlara servis vermektedir.

ABC: İnternet sitesi, 30' a yakın bayisi ve www.hepsiburada.com aracılığıyla satış yapmaktadır. ABC bilgisayarların servis hizmetleri garanti süresi boyunca ABC Servis tarafından verilmektedir. ABC'nin marka tescili 2005 yılında alınmıştır.

3.2. Rakipler

- GOLD
- METRO ELEKTRONİK
- HP
- DELL
- ACER
- YÖNSİS

- PEGASUS
- CASPER
- EXPER

3.3. Yeniden Yapılanma Projesi

ABC Bilgisayar, pazarın potansiyelini değerlendirmek ve hedef kitlesinin beklentilerini karşılamak amacıyla 2012 yılının Haziran ayında yeniden yapılanma kararı almış ve alanında uzman danışmanlar tutarak yeniden yapılanma kurgusunu planlamıştır.

Danışmanların hazırladığı raporlarda ABC için önemli büyüme fırsatları tespit edilmiş ve bu alanda proje geliştirilmiştir.

3.3.1. Yeniden Yapılanma Çerçevesinde Alınan Kararlar

- ABC Bilgisayar'ın 4 yıl içerisinde hızla büyümesine karar verilmiştir.
- ABC Servis ve ABC markaları birbirinden ayrıştırılacaktır.
- Bu ayrışmaya uygun olarak ABC Bilgisayar'ın organizasyon şeması yeniden dizayn edilecektir.
- Yeni departman ve birimler oluşturulacaktır.
- İş akış süreçleri tekrar tanımlanacak ve yazılı hale getirilecektir.
- ABC Bilgisayar'daki her bir markanın, birimin ve çalışanın görev tanımı tekrar yazılacaktır.
- İş yapış süreçlerinde kullanılan farklı programlar devre dışı bırakılacak ve tüm iş süreçlerini içeren kapsamlı bir kurumsal kaynak planlama (ERP) programına geçilecektir.
- İnternetin etkin bir iletişim ve satış aracı olarak kullanmasına karar verilmiştir. Bu amaçla internet siteleri firma içerisinde kurulacak bir birim tarafından yönetilecek ve güncellenecektir.
- Web sitelerinin ERP programıyla entegre çalışmasına karar verilmiştir.
- İletişim yatırımları (reklam, medyada görünürlük, etkinlik, sponsorluk...) artırılabilecektir.
- Sıra dışı (stratejik) satış kanalları devreye alınacaktır.

- ABCServis, yeni bir iş modeliyle daha verimli ve hızlı çalıştırılacak, kurumsallaştırılacak ve yaygınlaştırılacaktır.

3.3.2. ABC İçin Alınan Kararlar

ABC Bilgisayar, pazarda gördüğü fırsatlar ve ABC'nin başarısı karşısında ABC markasını büyütme kararı almıştır.

Bu karar gereği;

- ABC'yi ayrı bir şirket haline getirecektir.
- ABC'nin üretimini ve yönetimini ayrı bir lokasyona taşıyacaktır.
- ABC'nin sermayesini artıracaktır. (Yatırımcı bulunacaktır.)
- ABC' nin üretimini artıracaktır.
- Üretim Birimi altına Ar-Ge birimi pazarlama departmanından ayrılacaktır.
- İş geliştirme birimi pazarlama birimine devredilecektir.

3.3.3. Nasıl Bir ABC?

Şirketin üretim ve yönetim amaçlı 1000 m²'lik bir kiralık bir alana ihtiyacı olacaktır. Bunun için 2 veya 3 katlı bir yer araştırmasına başlanmıştır ve 7 katlı 2 adet binaya yerleşilmiştir.

ABC Bilgisayar bünyesinde ABC için ayrılan 750 metrekarelik üretim ve depo alanı yeni şirketin yeni lokasyonunda en az 3.000 metrekareye çıkarılacaktır.

ABC Bilgisayar bünyesinde ABC için ayrılan 500 metrekarelik satın alma, satış, pazarlama ve diğer idari birimleri kapsayan yönetim alanı yeni şirketin yeni lokasyonunda en az 2000 metrekareye çıkarılacaktır.

ABC Bilgisayar bünyesinde bulunan 20 kişilik ABC ekibi kurulacak şirkete geçecektir.

Şirketin insan kaynakları 2012 sonunda 40 kişi, 2013 sonunda 100 kişiye ulaşması planlanmıştır.

ABC bilgisayar sahiplerine yetkili teknik servis hizmetini ABC Servis verecektir.

ABC için marka iletişimi faaliyetlerine düzenli bütçe ayrılacaktır.

Performans masaüstü bilgisayar sunan, 1000 USD' nin üzerinde fiyat konumlaması olan,

Her 12 ayda; 6 farklı ekran boyutunda 6 - 12 yeni kasayı piyasaya sunan, Hedef kitlesine uygun kasalar sunan,

Uluslararası PC markalarının 2000 USD üzerindeki modellerine karşı önemli bir rakip olmayı planlayan, konvansiyonel satış kanallarına satış yapmak.

Şu anda 30 sözleşmeli bayisini 50 adete çıkarmayı hedeflemektedir.

CRM alanında Türkiye'nin en dinamik ve üretken şirketi olan, sosyal paydaşları ile bütünleşen, uluslararası bir marka olmayı hedeflemektedir.

Teknoloji: ABC bilgisayarlar, bilişim sektörünün en seçkin markalarının en yeni ve yüksek performanslı ürünlerinin bir arada kullanılmasıyla (konfigüre edilmesiyle) üretilmektedir. ABC daima piyasaya en performanslı ve en yüksek teknoloji ürünleri sürmeyi ilke edinmiştir.

3.3.4. ABC'nin Hedef Kitlesi

Türkiye'de 2010 yılında 1.000 USD üzeri fiyatı olan yaklaşık 90 bin PC tabanlı bilgisayar satıldı. Bu bilgisayarların %60'ı (55 bin adeti) masaüstü bilgisayardı.

Türkiye'de 1000 dolar fiyatın üstünde alınmış ve kullanılmakta olan 300 bin bilgisayar olduğu tahmin ediliyor.

Türkiye'de 2010 yılında satılan Apple marka bilgisayar sayısının yaklaşık 15 bin adettir.

ABD'de toplam bilgisayar satışlarının %14'ü 1000 dolar üstü bilgisayarlardır.

ABC'nin 2012 yılındaki potansiyel hedef kitlesi;

Bireyselde; 15-45 yaş grubunda olan, AB sosyo ekonomik statüye sahip hanelerde yaşayan, yıllık hane geliri 50 bin doları aşan, yeni ve gelişmiş teknolojiyi kullanmayı seven; 20 bin kişi > 120 bin kişi > 350 bin kişi > 500 bin kişi > 2,5 milyon kişi.

3.3.5. ABC İçin Satış Hedefleri

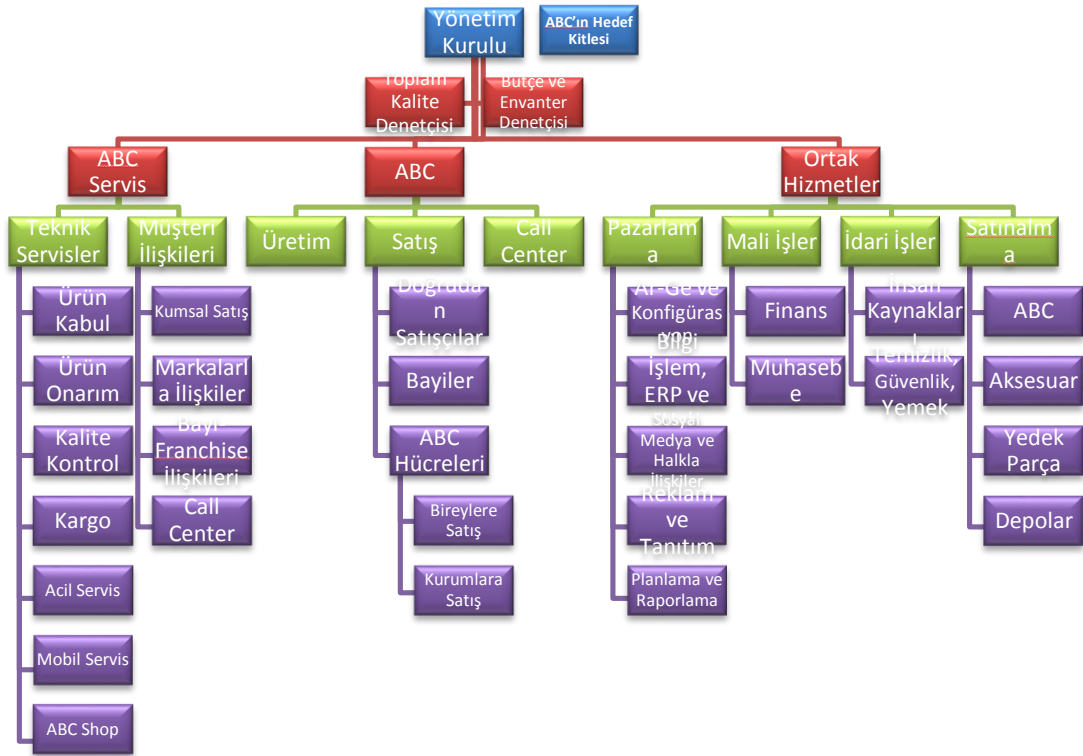
2013 yılında 40.000 adet bilgisayar

2014 yılında 70.000 adet bilgisayar

2015 yılında 110.000 adet bilgisayar

satmayı hedeflemekteyiz.

3.4. Organizasyon Şeması



3.5. Firma Anketi

Açıklama:

Bu anket ABC imalat işletmesindeki inovasyon becerilerinin ne şekilde yürütüldüğünü, inovasyonun işletme içindeki yerini, işletmelerin rekabet gücünün belirlenmesini, üst yönetimin stratejik kararları ne şekilde aldıklarını, ürün ve hizmetlerdeki kalite, teknoloji ve Ar-Ge faaliyetlerinin hangi standartlara göre yapıldığını ve işletmeye olan katkılarını belirlemek amacıyla hazırlanmıştır.

ABC firması genel müdürü ile görüşülmüş aşağıdaki ankette yer alan sorular hakkında bilgi toplanmıştır. Yapılan görüşme sonucunda ve alınan cevaplar çerçevesinde anket son şeklini almıştır.

İNOVASYON İLE İLGİLİ SORULAR

1. “İnovasyon kavramının firmanızdaki yeri nedir?”

Birden fazla inovasyon çeşidi ile çalışmalarımızı yürütmekteyiz. Fakat özellikle ürün, servis, pazar ve operasyon odaklı çalışıyoruz.

2. Sektörünüz ile ilgili gerçekleşen inovasyon gelişmelerini takip ediyor musunuz?

Rakip firmaların çalışmalarını pazarda uzun süre gözlemledikten sonra işletmenin belirlenen hedeflerine uygun olarak uygulamaya geçeriz.

3. Geçmişte firmanızda gerçekleştirdiğiniz değişimleri yönetmede firmanız başarı durumunuz nedir?

Genelde gerçekleştirdiğimiz değişimleri yönetmede başarılı sonuçlar elde ettik. Ayrıca her yaptığımız faaliyette işletmeye değer katacak şekilde faydalar da gözlemledik.

4. Firmanızın üretkenlik ve yeni fikirlerin sunulması konusunda sunduğu imkanlar nelerdir? Bunun için teşvik edici çalışmalar yürütmekte misiniz?

İşletmemizde çalışanlarımızın kontrollü risk almayı ve deneme yöntemlerini desteklemekteyiz. Ayrıca çalışanların motivasyonunu artırabilmek için teşvik edecek üretkenlik, liderlik faktörleri ile inovasyonu desteklemekteyiz.

KALİTE İLE İLGİLİ SORULAR

1. Kalite anlayışınızı incelediğimizde satış sonrası hizmetlerinizi nasıl yönetiyorsunuz?

Bizde olaylara dönüş tepkisel olduğundan, müşteriden bize geri dönüş olduğunda müşterimizin sorununu giderecek şekilde çalışmalar yapıyoruz. Kendimize ait servis bölümümüz olduğundan sorunlarla daha yakın ilgilenip daha hızlı cevaplar verebiliyoruz. Kısaca kendimizi sorun odaklı çözümler bulan bir firma olarak tanımlayabiliriz.

2. Günümüzde rakiplerle mücadele etmek için, yenilikler bulup bilgi akışlarını yönetmek gerekiyor. Siz şirketinizde çalışanları yenilikçi fikirler bulmaları için yani onları inovasyona teşvik etmek için, neler yapıyorsunuz? Belirli bir ödül sisteminin uyguluyor musunuz?

Bulduğumuz sektör bizi inovasyon çalışmalarını birebir takip etmeyi gerektiriyor. Bu yüzden çalışanlarımızı yeniliklerden haberdar edip, onlardan geri gelecek geri dönüşleri titizlikle inceliyoruz. Her çalışmamızın fikirlerini rahatça sunabileceği bir platform oluşturduk. Belirli dönemlerde toplanıp şirket çalışanlarımızın inovasyonla ilgili yeni fikirleri varsa beraber düşünüp tartışıyoruz. Uygulamaya alıyoruz kalitemizi arttıracak müşteriye daha iyi hizmet verebilecek bir çözüm oluşturulmuşsa fikri bulan çalışmamıza ödüllendirme sisteminin uyguluyoruz.

3. Çalışanların ve diğer paydaşların inovasyona dönük kurum kültürünü ve liderlik etkinliğini sorgulayabilecekleri nasıl ortamlar oluşturduunuz? Onların kendilerininidaha iyi ifade etmeleri için var olan sisteminizde neleri değiştiriyor veya ne şekilde yenilikler yapıyorsunuz?

Çalışanlarımızın düşündüğü yeni fikirler varsa ve bu fikirlerin şirketimize faydalı olacağına inanıyorlarsa, hazırladıkları sunumları bizlere aylık toplantımızda sunuyorlar veya dile getiriyorlar. Şirketimizde herkesin fikirlerine önem veriyoruz. Çalışanlarımız ile sıcak bir ortam oluşturarak, onların fikirleri yararlı olmayacaksa bile onları motive eden yaklaşımlarda bulunuyoruz.

4. Firma stratejik plan hazırlama sürecinde inovasyon süreçlerinden nasıl faydalanmaktadır.?

İnovasyon çalışmalarımız düzenli olarak yürütüldüğü için pazarda oluşacak değişiklikleri yakından takip etme fırsatını yakalıyoruz.

5. Firmanızda inovasyonu desteklemek için pazarda kıyaslama çalışmaları yapıyor musunuz?

Rakipler hakkında ve yaptıkları çalışmalar ile ilgili kıyaslamalar yapmaktayız.

6. Kıyaslama sonuçlarının inovasyon süreci kapsamında ortaya çıkan fikirlerin içselleştirilmesi ve işletmenin malı haline getirilmesi için nasıl bir yaklaşım izliyorsunuz?

Ortaya çıkan yeni fikir ve icatlar kurumdan ayrı düşünülemez. Kurumsal bir gelişime yol açtığı için kurumun malı olarak kabul edilmiştir ve böylede devam etmektedir.

7.İşletme insan kaynakları süreçlerini inovasyon konusundaki hedef ve stratejileri ile uyumlu olarak nasıl yürütmektedir?

Personel seçimi yaparken yenilikçi ruha sahip kişileri tercih etmekteyiz. Bununla ilgili çalışmalarda hedef ve stratejiler birbirine uygun olarak yürütülmektedir. Ayrıca insan kaynakları departmanı tarafından belirlenen zamanlarda performans değerlendirmesi yapılarak uygunluk dereceleri kontrol edilmektedir.

TEKNOLOJİ İLE İLGİLİ SORULAR

1. İşletmeniz inovasyon faaliyetlerini desteklemek için insan kaynağı, zaman, yer ve yeterli finansal kaynak ayırmakta mıdır?

Yeterli insan kaynağımız ve yerimiz mevcut olduğundan yeni ve faydalı olan şeyler için biz yeterli finansal desteği sağlamaktayız.

2. İnovasyon stratejilerini ve iş planlarını hazırlarken bireysel performans değerlendirmesi yapmakta mısınız? Performans değerlendirmesi sonucunda iyileştirilmeler ne şekilde yapılmaktadır?

İnovasyon stratejileri ve iş planları işletmemizde inovatif olarak yürütülmektedir. Belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşılmaması ise değerlendirme sonuçları ile kontrol edilmektedir. Değerlendirme sonuçlarında elde edilen bilgiler doğrultusunda gerekli görülen bölümlerde iyileştirme çalışmaları düzenli olarak yürütülmektedir.

3. Yürütülen teknolojik çalışmalar sonucunda firma yararına olacak her türlü bilgi ve buluş olduğunda fikri ve sına-i mülkiyet haklarının korunmasına yönelik uygulamalarınız nelerdir?

Yeni olan buluşlarda yasal kurallara uygun hareket etmekteyiz.

4. Teknolojik çalışmaların değerlendirilmesi, uygulanması ve saklanması konusunda inovasyonu desteklemek için yürütülen çalışmalarda nasıl bir yol izlenmektedir?

Daha önceden yürütülen çalışmaların takip edilmesi ve dosyalarının saklanması düzenli olarak yapılmaktadır. Olası problemlerde gerekli çözümler üretilerek gelecekteki çalışmalarda sorunların önlenmesi amaçlanmaktadır.

AR-GE İLE İLGİLİ SORULAR

1. İşletmenizde çalışanlarınızın inovasyon kültürüne yaklaşımlarını ve çalışanların inovasyon yetkinliğini nasıl değerlendirirsiniz?

Bizim inovasyon konusunda düzenli çalışmalarımız devam etmektedir. Ayrıca işletmemizin gelecek hedefleri belirlenmiş olup çalışanlarımızda müşteri ve üretim odaklı hedefler doğrultusunda faaliyetlerini sürdürmektedirler.

2. İşletmenizde inovasyon fikirleri ne şekilde toplanmaktadır?

İnovasyon fikirleri çalışanlar, paydaşlar ve müşterilerden gelen talepler doğrultusunda şekillenip işletme stratejilerine uygun olarak hazırlanmaktadır. Yani işletme içi ve işletme dışı kaynakları aktif ve verimli şekilde kullanmaktayız.

3. İnovasyon projelerini gerçekleştirmede çalışanlar, müşteriler ve inovasyona katkı sağlayacak toplumun diğer birimleri ile nasıl bir işbirliği yapmaktasınız?

İşletmemiz planlama açısından paydaşlarla ve diğer kesimler ile işbirliğini düzenli olarak yürütmektedir. Müşteri açısından ya da üretimden kaynaklanan bir sorun çıkmadığı sürece işbirliği düzenli akışında devam etmektedir. Çoğunlukla bu tanımlara uygun olarak işbirliği yürütülmektedir.

4. İnovasyon projelerinin etkinliğini ve başarısını nasıl değerlendirmektesiniz?

Müşterilerden gelen geri bildirimler ile proje başarılarını ölçmekteyiz. Gerek satış sonrası anketler gerek telefon ile yapılan görüşmeler sonucunda etkinlikler ölçülmektedir.

ABC İÇİN YORUM VE ÖNERİLER

İşletmenin paydaşlar ile işbirlikleri, inovasyon çalışmaları ve tasarım çalışmaları doğrudan bağlantılıdır. Ancak sistematik ve yaygın şekilde yürütebilmek için yapılması gerekenler vardır. Bu durum işletmenin ticari ve finansal sonuçlarını etkilemektedir.

İşletme yürütülen inovasyon çalışmalarına bağlı olarak sahip olduğu ticari/finansal durumunu oldukça iyi bulmaktadır. İnovasyona yön veren önemli çalışmalar yürütmektedirler.

Firma stratejilerinde belirledikleri üzere, hedeflerine ulaşabilmeleri için inovasyon çalışmalarına daha fazla ağırlık vermeleri gerekmektedir. Çünkü hedefleri çok yüksek olup buna bağlı olarak da pazar paylarını artırmak istemektedirler.

İnovasyon faaliyetleri sonucunda elde ettiği pazar sonuçlarının olumlu yönde değişmesi ve ilerlemesi konusunda kendilerini iyi durumda olarak yorumlamaktadırlar. Pazar payını daha fazla artırabilmek için inovasyon çalışmalarına ve çalışanların eğitim ve gelişimlerine daha fazla ağırlık vermelidir. Çalışanların fikir ve görüşlerine önem veren bir yapıları vardır.

İnovasyon stratejileri ile doğrudan ilişkilendirilebilen, kullanıcı/tüketici/müşteri memnuniyet ve sadakati ile kazanılan yeni kullanıcı/tüketici/müşteri sayılarının artması konusunda işletmenin oldukça memnun oldukları görülmüştür.

Rakipler ile ilgili yaptıkları kıyaslama sonucunda kendilerini oldukça iyi durumda görmektedirler. Pazar payı ve rakipler konusunda pazarda iyi durumda olan işletme gelecek hedefleri doğrultusunda mevcut olan pazar payını artırmayı öngören çalışmalar yapmaktadır.

SONUÇ

Küreselleşmenin işletmeler tarafından daha yoğun hissedildiği günümüzde, işletmelerin rakiplerine karşı rekabet avantajı kazanabilmelerinin en önemli noktalarından biri, müşteriler tarafından beğenilen ve değerli olan, rakiplerinden daha farklı, yeni ürün/hizmetler, pazarlama teknikleri ve farklı inovasyon çalışmalarını kendilerine hedef olarak seçmeleridir.

İnovasyon faaliyetlerinin giderek önem kazanması işletmeler açısından itici bir güç unsurudur. Böylece işletmeler rekabetçi olabilmeleri için inovasyon faaliyetlerine ağırlık vermektedirler.

İşletmeler, işletme stratejilerine ve finansal kaynaklarına bağlı olarak inovasyona yönelmeleri işletme performansını artırma ile orantılıdır. Başarılı inovatif ürünlerin pazara sunulması, işletmenin inovasyon performansını göstermektedir. İşletmede gerçekleştirilen inovasyonların tamamı işletmenin finansal performansını doğrudan etkiler. Başarılı inovatif çalışmalar finansal performansın pozitif yönde yukarı seviyelere çıkmasını sağlar.

İşletmeler değişen rekabet koşullarında ürünlerinde iyileştirme/geliştirme faaliyetlerini düzenli olarak yönetebilmek, inovasyonda başarılı olabilmek için belirli yatırımlar karşılığında kalite, teknoloji ve Ar-Ge faaliyetlerini etkin ve verimli şekilde yönlendirerek ayakta kalabilmek, pazardaki paylarını artırabilmek, daha çok müşteriye ulaşabilmek ve en önemlisi tüketici tatminini sağlayabilmek için birçok çalışmalar yapmaktadırlar.

Tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarına hızlı şekilde cevap verebilen işletmelerin yapılan araştırmalar sonucunda pazarda daha iyi konumda olduğu görülmüştür. Teknolojiyi etkin olarak kullanabilen işletmeler rekabet konusunda öne çıkabilmeyi başarmışlardır. İnternetin etkinliğini artırması ile tüketiciler bilinçlenmiş ve işletmeler de internetin gelişim hızını yakalayabilmek için farklı çalışmalar yürütmeye başlamışlardır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- BAYHAN, D.B. (2004). Teknoloji ve İnovasyon Yönetimi, Ankara: TMMOB 50. Yıl Yayınları
- DEMİRCİ, A.E. vd. , t.y. Yenilik Yönetimi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını
- FREEMAN, C. , & Soete, L. (2003). Yenilik İktisadı, Ankara: Tübitak Yayınları Akademik Dizi
- PORTER, M. (2000). Rekabet Stratejisi. (G. Ulubilgen, Çev.). İstanbul: Sistem Yayıncılık
- SARIHAN, H.İ.(1998). Rekabette Başarının Yolu Teknoloji Yönetimi, Gebze: Desnet Yayınları
- TEKİN, M. ve Ömürbek, N. (2004). Küresel Rekabet Ortamında Teknolojik İşbirliği Ve Otomotiv Sektörü Uygulamaları, Ankara: y.y.

Makaleler

- BİLGE, H. (2005). İşletmelerin Global Rekabet Ortamında Rekabet Güçlerini Arttırıcı Bir Yaklaşım: “Outsourcing. Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, (5), 2.
- COŞKUN, R. ve Geyik, M. (t.y). Türkiye'nin Rekabet Gücünün Değerlendirilmesinde Bir Yöntem Önerisi: Tows Matrisi. y.y. ,1.
- ECEVİT SATI, Z. , Işık, Ö. , (2011). İnovasyon Ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9, (2), 5.
- GE Global Innovation Barometer, Global Research Findings & Insights, January 2013, s.18.
- HACİEFENDİOĞLU, Ş. ve Çolular, N. (2008). İlişkisel Pazarlamada Güven Unsuru ve Otel İşletmelerinde Uygulama. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, .2.
- KULABAŞ, Y. ve Sezgin, S.(2003). TORQUE - Müşteriyi Geri Döndürme Kuvveti/Bir İlişkisel Pazarlama Modeli. İtü Mühendislik Dergisi, 2 (5), 4.
- WORLD ECONOMIC FORUM, The Global Competitiveness Report,2012-2013, s.14.
- KAYMAKÇI, O. (t.y.). Yeni Ekonomi: “Rekabet, Piyasa Ve Ar-Ge”, y.y. 6.

KİBRİTÇİOĞLU, A. (2007). Firma Ve Ürün Kalitesi Nedir? Neden Önemlidir?. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi, 7.

YAVUZ, Ç. (t.y.). İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma. Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Biga İİBF, İşletme Bölümü, Çanakkale, 'y.y.', 3.

(2008).TÜSİAD- İmalat Sanayiinde İnovasyon Modelleri ve Uygulamaları Araştırma Projesi Yönetici Özeti. Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu, 3.

(2011). İnovasyon Yönetimine Genel Bir Bakış. İzmir Yenilik Projesi Toplantısı, 8.

Tezler

AKSÜZEK, S. (2008). İşletmelerde Rekabet Avantajı Olarak Yaratıcı Düşünceden Yararlanılması Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı.

OĞUZTÜRK, B.S. (2004). Türkiye’de Uygulanan Teknoloji Politikaları, Isparta Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. İktisat Bölümü.

YILMAZ, E. (t.y.). Toplam Kalite Yönetimi Ve İnsan Merkezli Kütüphanecilik.

(2006). İlişkisel Pazarlama Anlayışının Sigorta Müşterilerinin Bağlılığı Üzerindeki Etkisi. Dumlupınar Üniversitesi.

Diğer Kaynaklar

<http://www.argedunyasi.com/icerikg.asp?id=747#2> (Erişim Tarihi: 15.03.2013)

<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=10931> (Erişim Tarihi: 17.04.2013)

TÜİK, Araştırma-Geliştirme Faaliyetleri Araştırması, 2011.