

**İHRACAT YAPAN FİRMALARDA YENİLİK YÖNETİMİ  
ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

**Pamukkale Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Yüksek Lisans Tezi**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı**

---

**İlker ÖZTÜRK**

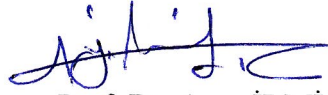
**Danışman: Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ**

**Haziran 2012**

**DENİZLİ**

## YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

Bu çalışma İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

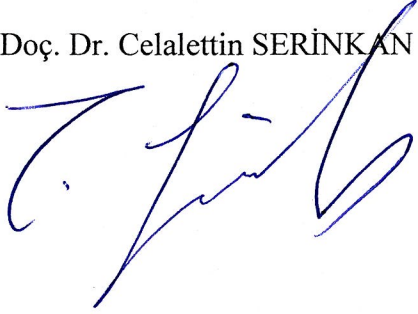


Prof. Dr. Ayşe İRMIŞ

**Jüri Başkanı (Danışman)**

**Jüri Üyesi**

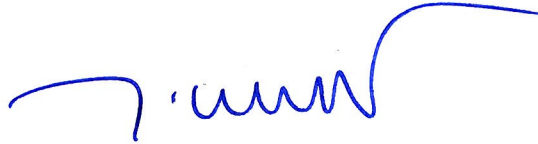
Doç. Dr. Celalettin SERİNKAN



**Jüri Üyesi**

Yrd. Doç. Dr. Mehmet YILMAZ

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 12.06.2012 tarih ve .11./05 sayılı kararı ile onaylanmıştır.



Prof. Dr. Turhan KAÇAR

**Enstitü Müdürü**

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmaların yapılması ve bulguların analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atfedildiğini beyan ederim.

İmza:



Öğrenci Adı Soyadı : İlker ÖZTÜRK

## TEŞEKKÜR

“İhracat Yapan Firmalarda Yenilik Yönetimi Üzerine Bir Alan Araştırması” başlıklı tezin hazırlanmasında katkılarına inandığım Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU, Prof. Dr. Sabahat Bayrak KÖK, Doç. Dr. Celalettin SERİNKAN, Yrd. Doç. Dr. Mehmet YILMAZ, Yrd. Doç. Dr. Ender COŞKUN ve danışman hocam Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ’e müteőekkirim. Ayrıca, bugüne kadar hep yanımda olan ve desteklerini benden esirgemeyen tüm ÖZTÜRK ailesi fertlerine; dostlukları, tavsiyeleri ve yardımlarıyla bu tezin sonuçlandırılmasında katkısı olan ve burada yazılması halinde isimlerinin belirtilmesi sayfalar alacak arkadaşlarıma ve yakınlarıma; ankete katılmaları sebebiyle de Denizli firmalarına teşekkür ederim.

## ÖZET

### İHRACAT YAPAN FİRMALARDA YENİLİK YÖNETİMİ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Öztürk, İlker

Yüksek Lisans Tezi, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ

Haziran 2012, 224 Sayfa

20. yüz yılın sonlarına doğru hızını arttıran küreselleşme sürecinin etkisinde ticari yaşam giderek daha fazla uluslararasılaşmış ve “dünya tek bir pazar” olarak görülmeye başlamıştır. Ticaretin yapısında yaşanan bu değişimin etkisinde, pazardaki rakipler çoğalırken, ürünlerde de aynılaşmalar olmuştur. Firmaların, tüketici talepleri doğrultusunda rakiplerinden ayrılması ve farklı ürünler ortaya koyabilmesi ise ‘yenilik’ kavramıyla ilişkilendirilmektedir. Yenilik, firmaların yeni veya iyileştirilmiş bir ürün, hizmet, sistem veya program geliştirmesi ve bunları etkin hale getirmek için yürütülen tüm süreçleri ifade etmektedir.

Yenilikler, günümüz rekabetinin yeni yüzü olarak nitelendirilmektedir. Yenilikçi faaliyetlerin firmaların geleceklerinin şekillenmesi açısından etkili olduğu düşünülürken; ülke ekonomisinin gelişmesine çeşitli katkılarından da söz edilmektedir. Bu sebeple, ülkemiz ekonomisi açısından önemli bir il olan Denizli’nin yenilik potansiyeli belirlenmeye ve günümüz rekabetindeki yeri tasvir edilmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda, üç bölümden oluşan bir tez hazırlanmıştır. Yazın çerçevesinde çeşitli kaynaklardan yararlanılarak dört bölümden oluşan bir anket formu tasarlanmıştır. Tasarlanan bu anket formu, Denizli ekonomisinin şekillendiricisi niteliğindeki ihracatçı firmalara uygulanmıştır. Anketin uygulanması esnasında mülakat ve gözlem yöntemlerinden de yararlanılmıştır. Elde edilen bulgular çeşitli analizlere tabi tutulmuş ve yorumlanmıştır.

Sonuç olarak, ilin, rekabetin düşük fiyat üzerinden yaşandığı fason üretim anlayışı çerçevesinde şekillenen bir sanayi yapısına sahip olduğu görülmüştür. Asırlık bir üretim geçmişi ve gelişmiş bir sanayiye sahip Denizli, günümüz rekabetinde, rakiplerine göre yenilikler açısından oldukça geride kalmıştır. Bu sebeple, ildeki sanayinin günümüz koşullarına göre uyarlanması önerilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Küreselleşme, Uluslararasılaşma, Yenilik, Yenilik Yönetimi, İhracat

**ABSTRACT****A Study on Innovation Management in Companies that Exports**

Öztürk, İlker

M. Sc. Thesis in Administration and Organization

Supervisor: Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ

June 2012, 224 Pages

**Towards the end of 20 Century, at the effect of globalization process that increase the speed, commercial life is more nationalized and it has started to see as “the world is the only market”. Influenced by transformation in the structure of trade, while market competitors are increase, the products are homogeneous, too. In line of customer demands, firms’ different from its rivals and putting forward different products are associated with the concept of “innovation”. Innovation refers to firms’ new or improved product; service, system or program development and all processes carried out in order to activate them.**

**Innovations are defined as the new face of today's competition. When it is supposed to be effective in shaping firms’ future of innovative activities; the various contributions to the development of the country's economy is also mentioned. For this reason, an important city our country’s economy of Denizli’s potential of innovation is tried to determined and portray where today's competitive. To this end, a thesis is prepared consisting of three parts. In the literature, a questionnaire form that consisting four sections has been designed by using variety of sources. This designed survey is applied exporters of Denizli’s economy shapers. Interview and observation methods are used during the implementation of the survey, too. The results are subjected to various analyzes and commended.**

**As a result, it is seen that the city has a industrial structure frame of contact manufacturing that experiencing competition of low price. Denizli that has production history of century- old and a developed industry, in today’s competition, has been left behind according to competitors in terms of innovation. For this reason, the adaptation according to today’s conditions is recommended in industry of city.**

**Key Words:** Globalization, Internationalization, Innovation, Innovation Management, Export

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
TEŞEKKÜR .....	i
ÖZET .....	ii
ABSTRACT .....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
ŞEKİLLER VE GRAFİKLER DİZİNİ.....	vii
TABLolar DİZİNİ.....	viii
SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	xi
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### YENİLİK OLGUSU VE YÖNETİMİ

1.1. YENİLİK OLGUSU .....	5
1.1.1. Yeniliğe Duyulan İhtiyaç ve Yeniliğin Önemi.....	10
1.1.2. Yeniliklerin Özellikleri .....	11
1.2. YENİLİKLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR.....	12
1.2.1. Yenilikçilik.....	12
1.2.2. Yaratıcılık.....	13
1.2.3. İcat Etme .....	16
1.2.4. Değişim .....	17
1.2.5. Teknoloji .....	19
1.2.6. Rekabet.....	20
1.2.7. Girişimcilik.....	23
1.2.8. Araştırma - Geliştirme .....	24
1.3. YENİLİK GÖSTERGELERİ .....	27
1.4. YENİLİK KAYNAKLARI .....	30
1.5. YENİLİK TÜRLERİ.....	32
1.5.1. Radikal Yenilikler.....	34
1.5.2. Kademeli Yenilikler.....	36
1.5.3. Ürün Yenilikleri.....	38
1.5.4. Süreç Yenilikleri.....	42
1.5.5. Hizmet Yenilikleri .....	45
1.5.6. Performans Geliştiren Yenilikler .....	46

1.5.7. Teknolojik Reorganizasyon Yenilikleri .....	49
1.5.8. Marka Yenilikleri.....	50
1.5.9. Tasarım Yenilikleri .....	53
1.5.10. Ambalaj Yenilikleri.....	55
1.5.11. İdari Yenilikler.....	57
1.5.12. Ekolojik Yenilikler.....	58
1.6. YENİLİK YÖNETİMİ.....	60
1.6.1. Yenilik Yönetiminin Unsurları.....	65
1.6.2. Yenilik Yönetimi Anlayışını Geliştirici Teknikler .....	69
1.6.3. Yenilik Stratejileri.....	71
1.6.3.1. Saldırgan Strateji .....	72
1.6.3.2. Savunmacı Strateji.....	73
1.6.3.3. Taklitçi ve Bağımlı Strateji .....	74
1.6.3.4. Geleneksel ve Fırsatçı Strateji.....	75
1.7. YENİLİK ENGELLERİ.....	75
1.7.1. Örgütsel Engeller .....	75
1.7.2. Bireysel Engeller.....	76

## İKİNCİ BÖLÜM

### KÜRESELLEŞME KAVRAMI VE ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİ

2.1. KÜRESELLEŞME OLGUSU .....	79
2.1.1. Küreselleşme Sürecini Etkileyen Faktörler .....	83
2.2. ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİ .....	85
2.2.1. Uppsala Modeli.....	88
2.2.2. Yenilik Modeli.....	89
2.2.3. Şebeke Ağ Modeli .....	89
2.3. KÜRESEL İŞLETMELER.....	90
2.3.1. Küresel İşletme Stratejileri.....	91
2.3.1.1. Franchising.....	93
2.3.1.2. Ortak Girişim.....	94
2.3.1.3. Lisans ve Teknik Anlaşmalar .....	95
2.3.1.4. Doğrudan Dış Yatırım .....	95
2.3.1.5. İhracat .....	95
2.4. ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİNDE KARŞILAŞILAN ENGELLER .....	102
2.5. TÜRKİYE’DE AR-GE VE YENİLİK FAALİYETLERİ.....	105
2.6. DENİZLİ İLİNİN EKONOMİSİ .....	116



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### DENİZLİ İLİNDE İHRACAT YAPAN FİRMALARDA YENİLİK YÖNETİMİ ÜZERİNE YAPILAN ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, HİPOTEZİ VE YÖNTEMİ .....	127
3.1.1. Araştırmanın Amacı.....	127
3.1.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	128
3.1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	129
3.1.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	130
3.1.5. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi.....	131
3.1.6. Verilerin Toplanması .....	132
3.1.7. Veri Analiz Yöntemi.....	133
3.2. ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZİ .....	135
3.2.1. Firmaların Genel Durumu .....	135
3.2.2. Firmaların Ar-Ge ve Yenilik Faaliyetleri.....	144
3.2.3. Firmaların İhracat Durumu.....	161
3.3. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNE YÖNELİK FAKTÖR ANALİZLERİ .....	170
3.4. HİPOTEZ TEST BULGULARI .....	175
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	198
KAYNAKLAR.....	209
EKLER.....	216
Ek-1 Ürün ve Süreç Yeniliklerine İlişkin Amaç ve Etkiler .....	217
Ek-2 Yenilik Yaklaşımını Uluslararasılaşma Model Özeti .....	218
Ek-3 Anket Formu.....	219
ÖZGEÇMİŞ.....	224

## ŞEKİLLER VE GRAFİKLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1. Yaratıcılık, Yenilikçilik ve Değişim Döngüsü .....	14
Şekil 1.2. Yenilik Süreci.....	28
Şekil 1.3. Radikal Yenilik Modeli.....	35
Şekil 1.4. Yeni Ürün Yönetimini Etkileyen Faktörler.....	40
Şekil 1.5. Yenilik Yönetim Süreci.....	63
Şekil 2.1. Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejisi .....	92
Şekil 2.2. Yurtiçi ve Yurtdışı Pazarlara Giriş Yöntemleri.....	93
Grafik 2.1. Ar-Ge Harcamalarının GSYİH'ye Oranı .....	108
Grafik 2.2. Türkiye'de Yenilik Faaliyetleri.....	109
Grafik 2.3. Çalışan Sayısına Göre Dış Ticaret (%).....	112
Grafik 2.4. Ar-Ge Harcamaları Yıllık Dağılımı.....	113
Grafik 2.5. Finansman Kaynağına Göre Ar-Ge Harcamaları Yıllık Dağılımı.....	114
Grafik 2.6. Yerli Patent ve Faydalı Model Sayıları Yıllık Dağılımı .....	115
Grafik 2.7. İhracatçı Birlikleri Bazında Hazırgiyim ve Konfeksiyon İhracatı .....	123
Grafik 3.1. Firmaların Ar-Ge Durumu .....	144
Grafik 3.2. Firmaların Yenilik Durumu.....	146
Grafik 3.3. PAÜ Teknoloji Geliştirme Bölgesi'nin Yeniliklere Etkisi .....	160
Grafik 3.4. İşletmelerin İhracat Durumu .....	162
Grafik 3.5. İşletmelerin Tercih Ettiği İhracat Şekli.....	165
Grafik 3.6. İhracat Yapan İşletmelerin Ürünlerini Sunduğu Pazarlar .....	168

## TABLOLAR DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1.1. Yenilik Kaynakları.....	31
Tablo 1.2. Eski ve Yeni Ekonomik Koşullar .....	32
Tablo 1.3. Kademeli ve Radikal Yenilik Karşılaştırması.....	37
Tablo 1.4. İşletmelerin Ürün Geliştirme Süreleri.....	43
Tablo 1.5. İşletmelerin Sipariş Bitirme Süreleri .....	44
Tablo 1.6. Farklı Pazarlarda Marka Bilinci Yüksek Firmalar .....	51
Tablo 1.7. Farklı Yenilik Yönetimi Anlayışları.....	68
Tablo 2.1. Uluslararasılaşma Sürecinin Gelişimi.....	86
Tablo 2.2. Uluslararasılaşma Sürecini Etkileyen Faktörler .....	87
Tablo 2.3. İhracatın Avantaj ve Dezavantajları .....	97
Tablo 2.4. Türk Firmalarının Karşılaştığı İhracat Engelleri .....	105
Tablo 2.5. Ar-Ge Harcamaları Ülkeler Sıralaması (2010) .....	107
Tablo 2.6. Denizli İlinin Yıllara Göre İhracat Değerleri .....	121
Tablo 2.7. Denizli İlinin Ürün Bazında Toplam İhracatı (2010) .....	122
Tablo 2.8. Denizli İlinin Ürün Bazında Toplam İhracatı (2011) .....	122
Tablo 2.9. Denizli İlinin Ülke Bazında Toplam İhracatı.....	123
Tablo 2.10. İllere Göre Orta ve İleri Teknoloji Mal İhracatı (2010).....	124
Tablo 2.11. İl Düzeyinde Patent Başvurularının Yıllık Dağılımı .....	125
Tablo 3.1. İşletmelerin Sektörel Dağılımı .....	135
Tablo 3.2. İşletmelerin Sektörleri ve Sektördeki Varlık Süreleri Karşılaştırması .....	136
Tablo 3.3. İşletmelerin İstihdam Dağılımı.....	137
Tablo 3.4. İşletme Yerleşimleri.....	137
Tablo 3.5. İşletmelerin Konumları ve Sektörel Dağılımı .....	138
Tablo 3.6. İşletmelerin Mülkiyet Dağılımı .....	139
Tablo 3.7. İşletmelerin Yabancı Ortaklık Durumu .....	139
Tablo 3.8. İşletmelerin Denizli’de Kurulmasında Etkili Faktörlerin Dağılımı.....	140
Tablo 3.9. İşletmelerin Sektörleri ve Tepe Yöneticilerin Eğitim Durumu .....	142
Tablo 3.10. İşletmelerin Sektörel Dağılımı ve Tepe Yöneticilerin Yaş Aralıkları .....	143
Tablo 3.11. İşletmelerde Ar-Ge Biriminin Bulunmamasında Etkili Faktörler .....	145
Tablo 3.12. İşletmelerde Gerçekleştirilen Yeniliklerin Türleri.....	147
Tablo 3.13. Yenilik Sürecinde Kullanılan Teknolojinin Menşei .....	150
Tablo 3.14. Gerçekleştirilen Yeniliklerin Çevreye Etkilerinin Değerlendirmesi .....	151
Tablo 3.15. İşletmelerin Yeniliklerden Beklentileri.....	153

Tablo 3.16. Gerçekleştirilen Yeniliklerin İşletmelere Etkileri.....	156
Tablo 3.17. Yenilik Engelleri.....	158
Tablo 3.18. İhracat Yapmayan İşletmelerin Yurtiçi Pazarda Tercih Ettikleri Marka Şekli ...	162
Tablo 3.19. İşletmelerin İhracata Yönelmesini Engelleyen Faktörler.....	164
Tablo 3.20. İhracat Gerçekleştirilen Bölgeler.....	166
Tablo 3.21. İşletmelerin İhracata Yönelmesinde Etkili Faktörler.....	167
Tablo 3.22. Cronbach's Alfa Değeri .....	170
Tablo 3.23. KMO ve Bartlett Test Değerleri.....	171
Tablo 3.24. Faktör Analizi.....	171
Tablo 3.25. Cronbach's Alfa Değeri .....	172
Tablo 3.26. KMO ve Bartlett Test Değerleri.....	172
Tablo 3.27. Faktör Analizi.....	173
Tablo 3.28. Cronbach's Alfa Değeri .....	173
Tablo 3.29. KMO ve Bartlett Test Değerleri.....	174
Tablo 3.30. Faktör Analizi.....	174
Tablo 3.31. Değişken Tanımları (H1) .....	175
Tablo 3.32. Tek Yönlü Varyans Analizi (H1) .....	176
Tablo 3.33. Değişken Tanımları (H2) .....	177
Tablo 3.34. Tek Yönlü Varyans Analizi (H2) .....	178
Tablo 3.35. Değişken Tanımları (H3) .....	179
Tablo 3.36. Tek Yönlü Varyans Analizi (H3) .....	180
Tablo 3.37. Değişken Tanımları (H4) .....	181
Tablo 3.38. Tek Yönlü Varyans Analizi (H4) .....	182
Tablo 3.39. Değişken Tanımları (H5) .....	183
Tablo 3.40. Bağımsız Örneklem T-Test Analizi (H5).....	184
Tablo 3.41. Değişken Tanımları (H6) .....	185
Tablo 3.42. Bağımsız Örneklem T-Test Analizi (H6).....	186
Tablo 3.43. Değişken Tanımları (H7) .....	187
Tablo 3.44. Bağımsız Örneklem T-Test Analizi (H7).....	188
Tablo 3.45. Değişken Tanımları (H8) .....	190
Tablo 3.46. Bağımsız Örneklem T-Test Analizi (H8).....	190
Tablo 3.47. Değişken Tanımları (H9) .....	192
Tablo 3.48. Tek Yönlü Varyans Analizi (H9) .....	193
Tablo 3.49. Değişken Tanımları (H10) .....	195
Tablo 3.50. Tek Yönlü Varyans Analizi (H10).....	196

## SİMGELER VE KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AET	Avrupa Ekonomik Topluluğu
APEC	Asya Pasifik Ekonomik İşbirliği
Ar-Ge	Araştırma ve Geliştirme Faaliyetleri
ÇUŞ	Çok uluslu şirketler
DENİB	Denizli İhracatçılar Birliği
DSO	Denizli Sanayi Odası
DTO	Denizli Ticaret Odası
EFQM	Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı
GEKA	Güney Ege Kalkınma Ajansı
GSYİH	Gayrisafi Yurtiçi Hasıla
ILO	Uluslararası Çalışma Örgütü
İSO	İstanbul Sanayi Odası
KOBİ	Küçük ve Orta Ölçekli İşletme
MERCOSUR	Güney Amerika Ortak Pazarı
NAFTA	Kuzey Amerika Ülkeleri Serbest Ticaret Anlaşması
OECD	Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
OSB	Organize Sanayi Bölgesi
P&G	Procter & Gamble
UNESCO	Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü
WTO	Dünya Ticaret Örgütü

## GİRİŞ

20. yüz yılın sonlarına doğru bilim ve teknolojide yaşanan gelişmeler doğrultusunda, küreselleşme sürecinin daha geniş alanlarda etkisini gösterdiği düşünülmektedir. Yaşanan bu değişimlerin etkisinde siyasi, sosyal ve ekonomik olmak üzere pek çok alanda da değişimler yaşanmıştır. Yaşanan bu gelişmeler, farklı kültürler ve ekonomilerde dönüşümlerle sonuçlanmıştır. “İletişim Devrimi” olarak adlandırılan iletişim teknolojisinde yaşanan gelişmelerin etkisinde, toplumlar arası etkileşim artmıştır. Bu doğrultuda, farklı coğrafyalarda benzer tüketici talepleri oluşmuştur.

Küreselleşme sürecinin etkisiyle, dünya tek bir pazar olarak görülmeye başlanmıştır. Ulaşım ağlarında yaşanan değişimlerin etkisinde, farklı coğrafyalardaki firmalar, toplumsal etkileşimlerin bir sonucu olarak görülen, benzeşen tüketici taleplerini karşılama çabası içine girmiştir. Geçmişin kapalı ekonomi koşullarında tüketici taleplerini karşılama görevini yerel ekonomilerin aktörü olan yurtiçi firmalar üstlenirken, yaşanan bu değişimlerin etkisinde küresel piyasalardaki talebi karşılama arzusundaki firmalar, yurtdışı pazarlara yönelmiştir. Yaşanan bu yönelimin sonucu olarak uluslararası piyasalardaki üretici firma sayısında bir patlama yaşanmıştır.

Firmalar, teknolojinin sunduğu imkânlardan yararlanarak, benzer mamulleri üretebilme imkânına kavuşmuştur. Yaşanan bu değişimlerin etkisinde, pazardaki ürünlerin aynılaşması sonucunda, rekabetin yeni yüzü olarak, rakiplerden farklılaşabilme yarışı başlamıştır. Geleneksel üretim anlayışının aksine, sipariş usulü üretimin geliştiği piyasa yapısının aktörü olan firmaların, talebe yönelik üretimleri de, talep oluşturma yönünde bir değişme göstermiştir. Bu yeni trendde, firmalar, piyasaya sundukları ürünlerle bir yandan tüketici taleplerini karşılarken, farklı bir üretim anlayışıyla sundukları mamullerle de talep yaratma mücadelesine girmiştir. Piyasadaki firma sayısının artması, ürünlerin benzeşmesi, talebin sık değişim göstermesi ve ürünlerin çeşitlenmesi gibi değişimler sebebiyle firmaların kârları düşmüştür. Yaşanan bu düşüş, firmaların rakiplerinden farklı üretimler gerçekleştirmesi zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır.

Rakiplerden farklılaşabilmenin ve kazancı arttırabilmenin yolu olarak da ‘yenilik’ bir zorunluluk olarak firmaların karşısına çıkmıştır. Yenilik, müşterilerin henüz bilmediği bir ürün veya var olan bir ürünün yeni niteliğinin pazara sunulması, yeni bir üretim yönteminin uygulanmaya başlanması, yeni pazarların keşfedilmesi, üretimde kullanılan girdilerin tedarigi ya da cinsinde yaşanan değişimler ve yeni bir örgütlenme biçiminin sanayiye kazandırılması gibi zengin içerikli bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Bu kavram, “Kalkınmanın itici gücü” olarak değerlendirilmektedir. Önceleri, ekonomik büyümenin teknolojik değişimlerin sunduğu altyapı etkisinde gerçekleştiği düşüncesi yaygın kabul görünürken, bugünlerde endüstriyel değişimin bilgi ve teknolojiye yaşanan değişimlerin ve üretimlerin etkisinde yeniden şekillendirildiği düşünülmektedir.

Yenilik, bir fikrin üretilmesi, üretilen bu fikre yönelik bir icadın gerçekleştirilmesi ve bu icada pazarda ticari bir değer kazandırılması olarak aşamalandırılabilir bir süreçtir. Yenilikçi sürecin barındırdığı risk ve maliyet unsurları sebebiyle, sonucundan ticari bir değer beklenmektedir. Ancak, yıllık ölçümlerin sonuçlarına bakıldığında, üretilen yeniliklerin her zaman başarılı sonuçlar vermediği görülmektedir. Bu sebeple, çeşitli aşamalardan oluşan ve bu aşamaların bir sinerjisi olarak görülen yenilikçi faaliyetlerin, firmaların diğer birimleri gibi yönetilmesi önerilmektedir.

Piyasadaki rakiplerden farklılaşabilmenin ve rekabet avantajı yaratabilmenin bir yolu olarak düşünülen bu süreçten başarılı sonuçlar elde edilebilmesi için, bu sürecin, mevcut bilgi ve teknolojilerden yararlanılarak, yapılacak araştırmalar sonucunda üretilmesi önerilmektedir. Bu sebeple, günümüzün güçlü firmaları büyük Ar-Ge laboratuvarları kurarken, bu laboratuvarlarda yaptıkları çalışmalarını da kapsamlı pazar araştırmalarından elde ettikleri sonuçlara göre şekillendirmektedir. Ancak, bu tür maliyetli yatırımların yapılması firmaların tamamı açısından mümkün değildir. Bu sebeple; kamu, üniversite ve özel teşebbüs ya da aynı sektörlerde üretim gerçekleştiren firmalar arasında tesis edilecek işbirlikleri önerilmektedir. Tesis edilebilecek bu işbirlikleriyle, yenilik yaratma çabasındaki firmaların katlanacağı maliyetler azalırken, sonuçlarından elde edilecek kazançlar arttırılabilir.

Küreselleşme sürecinde, ürettikleri mamuller ve yenilikler doğrultusunda şekillenen ve aktörlerine katma değeri yüksek dönüşlerin sağlanabildiği bir rekabet anlayışından söz edilebilirken; aynı zamanda özellikle katma değeri düşük ürünlerde düşük fiyat üzerinden çetin bir rekabetin yaşandığı farklı bir piyasa anlayışı da söz konusu olmuştur. Bu anlayış, gelişmiş ülkelerin firmalarının daha az gelişmiş diğer ülke firmalarına fason üretim yaptırılmaları şeklinde gerçekleşmektedir. Bu bağlamda yapılan fason üretim, emek ve hammaddenin yoğun olduğu, katma değeri düşük bir üretim olarak şekillenmektedir. Böyle bir fason üretim anlayışında bilgi ve teknoloji temelli, talep yaratmaya yönelik, katma değeri yüksek üretimleri gerçekleştiren çeşitli işletme yapıları, kendi ürün sepetinin diğer bir parçası olan, katma değeri düşük üretimleri, kendileri için farklı coğrafyalardaki firmalara ürettirmektedir.

Genellikle fason üretimleri, makine parkı gelişmiş ve kendine özgü bir üretim kültürüne sahip, az gelişmiş ülkelerin firmaları gerçekleştirmektedir. Bu üretim anlayışının hâkim olduğu firmalar arasında, müşteri firmaların talebinin en uygun fiyatlarda karşılanması yönünde, yenilik yaratmaktan uzak bir rekabet gözlenmektedir. Gerçekleştirilen katma değeri düşük bu üretimler, tamamen, müşteri firmanın talimatları doğrultusunda şekillenmektedir. Mesela, üretilecek ürün, güçlü firma tarafından belirlenmektedir. Bu kültürün hâkim olduğu coğrafyalarda gerçekleştirilen yeniliklerin karakteristiği; en kısa sürede, rakiplerine göre daha kaliteli ürünler ortaya koyma amaçlı, kapasite artırımları olarak görülür. Bu coğrafyalarda böyle bir üretim anlayışından bağımsız bir yenilik çabasından ziyade sipariş veren firmanın yenilik talimatları doğrultusunda yenilik faaliyetleri gerçekleştirilmektedir. Bu durumun en önemli sebebi, az gelişmiş ülke firmalarının pazarlama anlayışında yeterince gelişmemiş olmasıdır.

21. yüzyılın rekabet yapısında, ülkelerin ön planda tutulduğu eski rekabet anlayışının yerini firmaların aldığı görülmektedir. Firmaların sahip olduğu bilgi ve teknolojiler doğrultusunda gerçekleştirdikleri faaliyetler de ülkeler arasındaki gelişmişlik düzeyinin yeni bir ölçütü niteliğindedir. Bu sebeple, “İhracat Yapan Firmalarda Yenilik Yönetimi Üzerine Bir Alan Araştırması” başlıklı çalışma, Türkiye açısından önemli bir değer olarak görülen ve fason üretimle yaptığı ihracatla adını



duyuran Denizli sanayinde gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmayla, köklü bir geçmiş ve güçlü bir sanayiye sahip olan ilin yenilikçi potansiyeli belirlenmeye çalışılmıştır.

Hazırlanan tezin birinci bölümünde, yenilik olgusu, yenilik ihtiyacı, yeniliklerin özellikleri, yenilikle ilişkili kavramlar (yenilikçilik, yaratıcılık, icat etme, değişim, teknoloji, rekabet, girişimcilik, Ar-Ge), yenilik göstergeleri, yeniliklerin kaynakları, yenilik türleri (radikal, kademeli, ürün, süreç, hizmet, marka, tasarım yenilikleri gibi), yenilik yönetimi, yönetim anlayışını belirleyen unsurlar, yönetim anlayışını geliştirici teknikler, yenilik stratejileri (saldırgan, savunmacı, taklitçi ve bağımlı, geleneksel ve fırsatçı stratejiler) ve yeniliklerin gerçekleştirilmesi aşamasında karşılaşılan engeller açıklanmaya çalışılmıştır.

İkinci bölümde, küreselleşme olgusu, küreselleşme sürecini etkileyen faktörler, uluslararasılaşma süreci, uluslararasılaşma modelleri (Uppsala, yenilik, şebeke ağ modeli), küresel işletmeler, küresel işletme stratejileri (franchising, ortak girişim, lisans ve teknik anlaşmalar, doğrudan dış yatırım, ihracat), uluslararasılaşma aşamasında firmaların karşılaştıkları engeller, Türkiye ekonomisinde yenilikçi faaliyetler ve Denizli ilinin ekonomisine yönelik bilgiler verilmiştir.

Üçüncü bölümde yer alanlar ise şöyledir; ilk iki bölümde ifade edilenler çerçevesinde hazırlanan anket formu, Denizli sanayindeki firmalara uygulanmış ve Denizli'nin yenilik potansiyeli belirlenmeye çalışılmıştır. Anketten elde edilen bulguların analizlerinin yorumlanması aşamasında da yapılan gözlem ve mülakatlardan elde edilen bulgulara da yer verilmiştir.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **YENİLİK OLGUSU VE YÖNETİMİ**

#### **1.1. YENİLİK OLGUSU**

Latince 'innovatus' kelimesinden türetilmiş bir sözcük olduğu düşünülen yenilik kavramı, "toplumsal, kültürel ve idari bir ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması" anlamını taşır. Bugün, yeni ve güncel bir kavram olan “yenilik”, yeniliğin kendisinden çok sonucunu; farklılaştırma ve değiştirmeye bağlı ekonomik ve toplumsal bir süreci ifade etmektedir. Bu bağlamda yenilik, bir firma için yeni düşünceler, yeni uygulamalar, yeni çözümler ve yeni teknolojiler olarak tanımlanabilir (Çağlıyan, 2009:5).

Belirli yazınsal süreçlerin, “yenilik” kavramının işletme yazınında popülaritesinin artmasında etkili olduğu düşünülmektedir: 1970'lere kadar örgütlerde yeniliği etkileyen faktörler ve yeniliklerin benimsenmesi konularına yoğunlaşılırken; 1970'lerden sonra, yeniliğin benimsenmesi, organizasyonlarda uygulanması ve örgütlerin yeniliklere yönelik tutumları ve bakış açıları incelenmeye başlanmıştır. 1980 sonrası süreçte de yazında “yenilik” kavramının kullanımında patlama yaşandığı düşünülmektedir. Rogers'a göre yaşanan bu patlamanın sebepleri şunlardır (Uzkurt, 2008:91),

1. İşletme okullarının Yönetim ve Organizasyon bölümlerinin, yeniliklerden etkilenmesi ve bu alana yönelik programlarda yaşanan artıştır.

2. Teknolojide yaşanan değişimlere kendini adapte etme çabasındaki organizasyonların, uygulamaları anlama ve problemleri aşma amacıyla yılmadan mücadele etmeleridir.

Yaşanan küresel süreçte, bölgesel ekonomilerin ağırlığını arttırdığı ve ülkeler arasındaki sınırların ortadan kalktığı, anlayışının yaygınlaşması etkisinde yaşanan; korumacılığın azaldığı, üretim miktarlarının arttığı ve teknolojik ilerlemenin etkisinde ürünlerin benzeşmesi sonucunda kâr oranlarının düştüğü karmaşık bir rekabet anlayışı boy göstermiştir (Durna, 2002:1). Bu değişimlere etki eden ve aynı zamanda bu değişimlerden de etkilenen işletmeler değişimden zarar görmemek ve maksimum faydayı sağlayabilmek amacıyla yenilik süreçlerinin ticari hayatta ağırlık kazanmasında etkili olmuştur (Uzkurt, 2008:94).

Çağımızın iş yaşamında etkili olan değişimler doğrultusunda işletme yazınında pek çok yeni kavram ortaya çıkarken, var olan kavramlarda da anlamsal değişimler yaşanmaktadır. Günümüz kavramların özünde, değişen ekonomik koşullar çerçevesinde yaşanan rekabette, rekabete taraf firmaların sürekliliğini sağlaması ve kâr beklentilerini karşılayabilmesi yer almaktadır. Küreselleşme süreci ve teknolojik ilerlemeler, gün geçtikçe, işletmelerin aktörü olduğu rekabetin daha yoğun yaşanmasında etkili olmaktadır. Geçmişe kıyasla, günümüz işletmeleri açısından; makine sayısı, toprak genişliği, tesis büyüklüğü gibi fiziksel varlıklara dayalı rekabet anlayışının giderek değer kaybettiği düşünölmektedir. Yaşanan bu değişimde, bilgi tabanlı değerler ve bu değerler çerçevesinde gelişen süreçler, geçmiş değerlerin yerini almaktadır.

Günümüz piyasalarında işletmeler için en önemli güç unsurunun, sahip oldukları entelektüel sermaye değerleri ve yenilik potansiyelleri olduğu düşünölmektedir. P. Drucker'ın da ifade ettiği gibi "Emek, sermaye ve doğal kaynaklar gibi kolay ulaşılabilir üretim faktörleri, bugünün en önemli üretim faktörü olan bilginin gerisinde kalmıştır." Nonaka ve Takeuchi tarafından yapılan çalışmalar da geleceğin toplumlarının bilgi tabanlı toplumlar olacağı ve bilgi birikimiyle ilişkili uygulamaların ekonomik büyüme ve sermaye birikimi konusunda öncü rol oynayacağına değinilmiştir. Bu doğrultuda da "yenilik" kavramı işletme yazınında ön plana çıkarılmış ve böylece,

işletmeler daha iyi bir gelecekte yer alabilmek için ve geleceklerini şekillendirmek amacıyla bilgi temelli yenilik faaliyetlerine yönelmeye başlamıştır (Toraman, 2009:92,93).

Yenilik, ilk defa ekonomist J. Schumpeter tarafından "Kalkınmanın itici gücü" olarak tanımlanmıştır. Ekonomist tarafından yapılan bu tanım, ekonomik bir aktör olan girişimcilikle de ilişkilendirilerek, "Müşterilerin henüz bilmediği bir ürün veya var olan bir ürünün yeni niteliğinin pazara sunulması; yeni bir üretim yönteminin uygulanmaya başlanması; yeni pazarların açılması; hammaddelerin veya yarı mamullerin tedarigi konusunda yeni bir kaynağın bulunması; bir sanayinin yeni bir organizasyona sahip olması." olarak genişletilmiştir (Güney, 2008:9). Önceleri, ekonomik büyümenin teknolojik değişimlerin sunduğu altyapı etkisinde gerçekleştiğine inanılırken; Schumpeter'le birlikte, endüstriyel değişimin teknolojik değişimlerden etkilendiği ve değişimin yeni ürünler, üretim süreçleri ve yönetim metotlarının etkisine açık olduğu anlayışı yaygınlaşmaya başlamıştır (Uzkurt, 2008:10).

Yenilik, Drucker tarafından, girişimciliğin belli bir fonksiyonu, olarak addedilmiş ve girişimcinin oluşturacağı yeni kaynaklar ya da mevcut kaynaklar doğrultusunda refah üretebilen bir süreç olarak tanımlanmıştır. Girişimcilerin farklı bir iş veya hizmet ortaya koymak amacıyla değişiklik yapmalarını sağlayan bir araç olarak düşünülen yeniliklerin; bir disiplin, öğrenme ve uygulama yeteneği özelliğine de sahip olduğu da düşünülmektedir (Çeliksaş, 2008:1,6). "Örgüt çatısı altında, beraber çalışan farklı bilgi ve yetenekteki insanları verimli hale getirmek için onlara sağlanan yararlı bilgi" tanımlaması da kavramın Drucker'a ait olan farklı tanımlarındandır (Durna, 2002:5).

Literatürde yer alan 'yenilik' kavramıyla ilgili pek çok farklı tanımın referans alınması neticesinde, kavramla ilgili belirlenen belli başlı tanımlar şöyledir (Aygen, 2006:4),

- Jones'a göre yenilik; "Gerek hizmet gerekse endüstri işletmelerinde yeni ürün geliştirme ya da üretim ve işletme sistemlerinde yeni değişiklikler yaparak geliştirme" olarak tanımlanırken, sadece ürün geliştirme olarak da kalmaması

önerilmektedir. Yeniliklerin sürekliliğın sağlanabilmesi için organizasyonların yapılarında dönüşümler de yapılmalıdır. Çünkü yaşamını rekabet ortamında devam ettiren firmaların, yenilik yapma ve yeniliğı sürdürme konusunda kendi yapılarının elverişli olmaması, onların rekabet dışı kalması ve sonunun gelmesi anlamını taşıyabilir.

- Baumol'un yeniliğı, kârlılık oluşturan fırsatların belirlenmesi ve bu fırsatlarda devamlılığın sağlanması koşuluyla sonuca yönelik faaliyetlerde bulunulması sürecini ifade etmektedir (Toraman, 2009:102).
- Buckler'e göre yenilik; "İşletmelerin, çevrede meydana gelen değışimlere uyum sağlayabilmek için örgüt kültüründe değer yaratmasıdır." Yenilikler, örgüt kültürünün öncüsü olarak algılanmalı ve işletmenin çevresindeki sürekli değışimlere uyum sağlayabilmesi için bir avantaj olarak kullanılabilirdir.
- Kuczmarsk'a göre yenilik, işletmelere mevcut zamanın ötesini görebilme ve bir vizyon oluşturma imkanı veren yaygın tutumdur.
- Myers ve Marquis'e göre yenilik, tek bir faaliyet olarak düşünülmemelidir. Yenilikler fikir, icat veya yeni pazar geliştirme gibi alt süreçlerin etkileşimi sonucu oluşan bir sinerjidir (Uzkurt, 2008:19).
- Durna'ya göre yenilik, sadece yeni bir fikir demek değildir; yeni bir fikri, ticarileşen bir ürüne dönüştürebilme şeklidir (Durna, 2002:6).
- Kanter'a göre yenilik, problem çözmeye yönelik fikrin kullanıma kazandırılmasıdır. Yeniden örgütlenme maliyetlerin azaltılması, yeni bütçeleme sistemlerinin oluşturulması, iletişimin geliştirilmesi, takımlar içinde ürünlerin bir araya getirilmesi gibi uygulamaların hepsi birer yenilik olarak ele alınabilir (Acaray, 2007:29).
- Damonpour'un yeniliğı, çevreye uyum sürecini kolaylaştırmak için bir örgütün çıktısı, yapı veya süreçlerinde yapılan bir değışim aracıdır. Örgütler, çevrelerinde meydana gelen değışikliklere adapte olabilmek için yenilikleri sürdürmeli ve hatta bu durumla yetinmeyip, uyguladıkları yenilik stratejileriyle çevreyi de yönlendirebilmelidir (Acaray, 2007:30).

- Thompson' göre; yeni fikirleri, usulleri, ürünleri veya hizmetleri ekonomik bir biçimde üretme, kabullenme, yürürlüğe koyma olarak tanımlanan yenilikler, işletmelerin değişim ve uyum kapasitelerini belirleyebilmektedir.
- Higgins'in yeniliği ise bir kişi, grup, organizasyon, endüstri veya toplum için önemli etkiye sahip örgütsel süreçlerin yaratılması veya mevcut mamuller ve hizmetlerin geliştirilmesi ya da yeni mamuller ve hizmetlerin yaratılması sürecidir (Bayındır, 2007:242).
- EFQM'nin tanımlamasına göre; fikirlerin yeni ürün, hizmet, süreç, sistem ve sosyal etkileşimlere dönüşmesinden ibaret olan 'yenilik'; paydaşları tatmin edici yeni değerler yaratılmasının ve sürdürülebilir büyümeye katkı sağlanmasının bir yoludur: İstihdam yaratır, yaşam kalitesini arttır ve toplum yapısını güçlendirir. Bu katkıları sağlayan yenilik, sadece teknoloji ile sınırlı kalmayıp, ekonomi ve toplumun her boyutunda gerçekleştirilebilmelidir (İstanbul Sanayi Odası, 2009:3).
- Yenilik, kendini yenileme ve ileriye doğru devinimin bir motoru olarak düşünülebilir (İstanbul Sanayi Odası, 2009:1).
- Daha önce hiç yapılmamış bir şeyin ortaya çıkarılması ya da önceden başka bir yerde zaten yapılmış olan bir şeyin ilk kez bir sanayi kolu veya işletmede kullanılması koşuluyla ortaya konan çıktı, yenilik olarak kabul edilebilmektedir (Örücü, 2011:62)
- Tüketicilerin, firmaların ürünlerini, hizmetlerini ve deneyimlerini satın almak üzere harcama yapmalarını sağlayacak olan her şey 'yenilik' olarak adlandırılmaktadır (<http://trendwatching.com>).

Literatürde, kavramla ilgili farklı özelliklere vurgu yapılan çok çeşitli tanımlar vardır. Bu nedenle yenilik kavramının homojen bir terim olmadığı ve her yazarın ilişkili gördüğü unsurları vurgulayarak yeni bir tanım ortaya çıkardığı görülmektedir. Kavram, kimi zaman rekabetle ilişkilendirilirken kimi zaman da yaratıcılık, buluş gibi kavramlarla birlikte kullanılmıştır. Bu noktada 'yenilik' kavramın, Sosyal Bilimler yazınındaki pek çok kavram gibi, tek bir tanıma sahip olmayan çok tanımlı kavramların arasında yerini aldığından söz edebiliriz. Bu durumda kavrama yönelik bir "terminolojik

standartlaşma” uygulanabilir. OECD’ye göre yenilik, bir süreç olarak fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir imalat ya da dağıtım yöntemine veya yeni bir toplumsal hizmet yönetimine dönüştürmeyi ifade etmektedir (İstanbul Sanayi Odası, 2009:3).

Yenilik kavramının formülize edilmiş yapısı aşağıdaki gibidir (Savaşçı, 2004:518),

$$\text{Yenilik} = \text{Teorik kavram} + \text{Teknik yenilik} + \text{Ticarî uygulama}$$

### 1.1.1. Yeniliğe Duyulan İhtiyaç ve Yeniliğin Önemi

Dünyada ticaretin küreselleşmesi etkisinde ‘dünyanın tek bir pazar olarak görülmesi’, ülkelerin farklı pazar yapılarında birbirlerine rakip olmasına neden olmuştur. Böylece, birbirine benzeyen çok fazla sayıda ürün, tüketici taleplerini karşılamak veya talep yaratmak amacıyla piyasalara sunulmaya başlamıştır. İşletmenin parçası oldukları yeni rekabetin koşulları ise eskisine göre farklılaşmıştır. Mesela, günümüz rekabeti “düşük fiyat rekabeti” olarak tanımlanır. Özellikle Çin ve Uzakdoğu ülkelerinden gelen düşük fiyatlı ve taklit ağırlıklı ürünler “Innovation Extravaganza” olarak ifade edilen yenilik çılgınlığı ortaya çıkarmıştır. Bu çılgınlığı açıklamak için genellikle şu ifade tercih edilmiştir: “Daha iyi bir fare kapanı yaptığında dünya senin fare kapanını çalacaktır.” Bu döngü içinde karşılaşılan yeniliklerin göze çarpan kısmı ‘buzdağının görünen yüzü’ olarak tabir edilebilirken; rekabette ayakta kalabilmenin yöntemi de “Keşfet, geliştir, kopyala...ya da yok ol” biçiminde ifade edilmektedir (<http://trendwatching.com>).

Schumpeter’e göre ekonomik gelişmeler ve teknolojik değişimler eskisinin yerini almaktadır ve böylesi değişimler zamanla mevcut düzeni yok edecektir. Bu durum ise “Yaratıcı Yıkım” olarak adlandırılmaktadır. Yaratıcı yıkım; yeni ürünlerin, yöntemlerin, pazarların ve örgüt biçimlerinin geliştirilmesi sonucu eskilerin kaybolması ve bu devinimin bir sonunun olmamasını ifade eder (Uzkurt, 2008:36).

Yenilikler, rekabet üzerine inşa edilen yeni dünya düzeninde kullanıcıya değerli fırsat ve avantajlar sağlayan birer araç olarak düşünülebilir. Ayrıca, en iyiye ulaşma eğiliminin zorunlu bir parçası olarak değerlendirilmektedir. Böylesi kıymetli bir olguya tek bir açıdan bakmamamız gerekmektedir. Mesela, işletme perspektifinden işletmenin rekabetçi yapısı, pazar payı ve kârlılık gibi etkiler ön plana çıkarken (Uzkurt, 2008:13); pazarlama perspektifinden yeni ürün geliştirme süreci sonucundaki çıktının pazarlama basamağında tercih edilen yöntemlerle ilişkilidir; yönetim perspektifinden, yeni fikir veya gelişmelerin oluşumunda içerde yada dışarıda tüm kaynakların yönetilmesi; teknoloji perspektifinden ise teknolojik değişim ve keşiflerin yeni ürün geliştirme sürecine uyarlanması anlamını taşır. Tüketiciler açısından da talebi yönlendirici etkiye sahiptir (Savaşçı, 2004:518).

Yenilikler hem üreticisi hem de kullanıcısı açısından kararsızlık uyandırmaktadır. Çünkü maliyet ve risk faktörlerini bünyesinde bulundurur. Yani, bir belirsizlik söz konusudur ve değişim çok hızlıdır. Ayrıca, işletmeler açısından, üretilen pek çok yeni değer, bilişim teknolojilerindeki gelişim vasıtasıyla farklı işletmeler tarafından kolaylıkla taklit edilebildiği için çekimsiz kalınan bir durumdur (Uzkurt, 2008:4). Günümüz koşullarında ise işletmelerin hayatiyeti, yenilik yaratma potansiyeliyle ilişkilidir ve başarının anahtarı olarak değerlendirilir. İşletmeler, ürünlerin benzeştiği ve çeşitlendiği piyasada farklılık yaratmak zorundadır. Üretilen yeniliklerinse piyasa değeri haricinde bir başarı yoktur. Bu yüzden, piyasa değeri yüksek yenilikler üretilebilmesi için hedef müşteri grubunun iyi tanınması, sorunlarının, şikayetlerinin, gizli ve açık isteklerinin öğrenilmeye çalışılması ve bu doğrultuda değerlerin üretilmesi gereklidir (<http://www.ostimgazatesi.com>).

### **1.1.2. Yeniliklerin Özellikleri**

Yapılan yenilik tanımları doğrultusunda, yeniliklerin toplumsal ve örgütsel özellikleri şöyledir (Uzkurt, 2008:19),

- Yaşam kalitesi ve refah düzeyini arttırıcı bir araçtır (Toplumsal).
- Kullananların yaşamında değişiklik yaratan bir araçtır (Toplumsal ve örgütsel).



- Ekonomik ve sosyal fayda yaratan bir değerdir (Toplumsal ve örgütsel).
- En önemli rekabet araçlarından birisidir (Örgütsel).
- Onu destekleyen bir kültürün ürünüdür (Toplumsal ve Örgütsel).
- Bir problem çözme sürecidir (Örgütsel).
- Fonksiyonlar arası bütünleşmenin ürünüdür (Örgütsel).
- Çevreye adapte olma ve çevreyle bütünleşmenin aracıdır (Toplumsal ve Örgütsel).
- Yayılma özelliğine sahip bir süreçtir (Toplumsal ve Örgütsel).

## 1.2. YENİLİKLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

Yenilikle ilgili tanımlarda yer alan ve yenilik üretme süreciyle ilişkili çeşitli kavramlara yönelik tanımlar bu başlıkta yer almaktadır.

### 1.2.1. Yenilikçilik

Yenilikçilik, yeni ürünlerin yaratılmasında kullanılan bir yöntemi açıklamaktadır ve kimi zaman “yaratıcılık” sözcüğü ile eş anlamlı olarak kullanılabilir. Sosyal değişimler çerçevesinde şekillenen yenilik, daha az mekanik ve daha çok organik bir yöntem olarak tanımlanabilir. Endüstriyel bir süreçten ziyade bilişsel bir süreci temsil eden bu kavram, bilginin kullanımıyla da ilişkili ve müşteri tatminine yönelik yenilik yaratıcı bir sinerji olarak düşünülmektedir (Türker, 2010:36). Herhangi bir şekilde ortaya çıkan yeni bir bilginin, uygulamada vücut bulmadığı, yani kullanılmadığı sürece hiçbir anlam ifade etmeyeceği düşünülmektedir. Bu yüzden, yenilikçilikten söz edebilmemiz için yeni bir ürünün geliştirilmesi veya var olan bir ürünün daha etkin hale getirilmesi gerekmektedir (Barbaros, 2007:13).

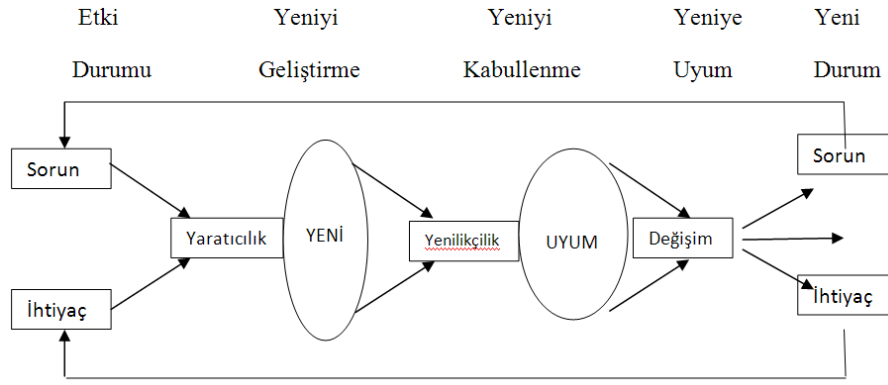
Geçmişte bilgiye ulaşmak zor olduğu için ‘yenilikçilik’, başka bir coğrafyada ya da ülkede yapılanları öğrenmeden ibaret algılanırken; kavram daha sonra yeniden tanımlanmış, bilim, teknoloji ve Ar-Ge faaliyetleriyle de ilişkilendirilmiştir.

Günümüzde bilgiye ulaşmanın kolaylaşması, sanayileşmenin artması gibi sebeplerle yenilikçilik için bilim ve teknoloji tek başına yetersiz kalmaya başlamış ve başka yenilikler ve farklılıklar oluşturmak gerekmiştir. “Değişmeyen tek şey değişimin kendisidir” sözüne binayen; değişim ve yenilikçilik de değişme maruz kalmaktadır. Bu bağlamda, günümüz yeniliği, yenilikçiliğin bugünkü hali olarak değer bulabilir (Çelikleş, 2008:2).

C.Freeman'a göre yenilikçilik "yeni veya geliştirilmiş bir ürün veya süreç ya da ekipman geliştirmek ve bu ekipmanı pazarlamak üzere yapılan teknik-tasarım, imalat, yönetim ve ticari faaliyetleri kapsayan bir süreçtir.” (Ersoy, 2008:60). Böyle tanımlanan yenilikçi süreç, rekabet halindeki örgütlerden, yenilikçi olan firmayı ayırmada en temel aktör olarak görülmektedir. Aynı zamanda yenilikçiliğin; yaratıcılık, deneme, dönüştürme ve köklü değişiklikler ortaya koyma gibi durumları da içeren bir süreç olarak gelişim gösterdiği düşünülmektedir (<http://www.focusinnovation.net>).

### **1.2.2. Yaratıcılık**

Yeniliğin kaynağının yaratıcılık olduğu ve yaratıcılığın da hayal gücü etkisinde şekillenen düşüncelerden etkilendiği belirtilmektedir. Hayal gücünün harekete geçirilmesi aşamasında da insan fizyoloji ve psikolojisinin etkisinin olduğu düşünülmektedir. Zihinsel bir işlev olan yaratıcılık, bireyin sahip olduğu bilgi birikimiyle şekillenen düşüncelerle ilintili olarak değerlendirilmektedir. Ancak, yaratıcılık kavramı “Bir şeyi yoktan var etmek.” olarak yanlış algılamalara sebep olabilmektedir; fakat işletme literatüründe ele alınan bu kavramda böylesi bir şey söz konusu değildir. Konu kapsamında ele alınan ‘yaratıcılık’ kavramı, düşünme süreciyle ilişkili olup, bağlantısız kavramlar arasında zihinsel ilişkiler kuran ve bu ilişkiler sonucunda yeni fikirler ile ürünler ortaya çıkarabilir niteliktedir (Çağlıyan, 2009:7).



**Şekil 1.1. Yaratıcılık, Yenilikçilik ve Değişim Döngüsü**

**Kaynak:** Barbaros, 2007:4

Şekil 1.1’de görülebileceği gibi yenilik, insanların yaşantıları sırasında karşılaştıkları sorunlar ya da ihtiyaçlarının etkisinde ortaya çıkan yaratıcı fikirlerin uygulamaya dönüştürülmüş biçimidir. Yeniliklerin etkisinde ortaya çıkan değişimler ise bir uyum sürecini gerektirmektedir. Uyum sağlama aşamasının sonucunda yeniliğin sorun olarak algılanması ve tepki gösterilmesi ya da ihtiyaçtan dolayı bir kabullenme durumu ortaya çıkabilir (Barbaros, 2007:4). Yaratıcılık ise bir bilim adamının veya yarı bitmiş bir tuvalle uğraşan bir sanatçının hayalinde ortaya çıkan bir süreç olarak soyut niteliktedir. Ancak, yaratıcı süreç, tüketiciler için hizmetler geliştirecek, maliyetleri azaltacak ve yeni kazanç kapıları oluşturacak somut ürün veya süreçler ortaya koymanın en temel basamağı olarak değerlendirilebilir (Durna, 2002:9).

Heap yaratıcılığı; "Var olan bilgiler arasında ilişki kurabilmenin yanı sıra yeni ilişkiler oluşturabilme, yeni deneyimler, yeni fikirler ve yeni ürünler ortaya koyabilme becerisi" olarak tanımlamıştır. Yaratıcı düşüncenin getirdiği analitik düşünebilme ve sentez yapabilme yeteneği, işletmelerin rekabet ortamında ihtiyaç duyacağı ve örgütlerine üstünlük sağlayan en etkili silah olarak görülmektedir. Gurten’in tanımlamasına göre de yaratıcılık; üretimde yeni fikirler ortaya koyabilmektir. Bu fikirlerin incelenmiş, geliştirilmiş ve tamamlanarak uygulamaya koyulmuş şekli ise yenilik olarak ifade edilmiştir. Yaratıcılık; esneklik, orijinalite ve fikirlerle, duyarlılığın bileşiminden oluşurken; geleneksel düşünceden ve yapıdan sıyrılarak, farklılıkların ortaya çıkarılması olarak düşünülmektedir. Yaratıcılığın fikir üretirken çeşitliliği;

yeniliğin ise çeşitli fikirleri birleştirebilmeyi gerektirdiğine değinilmiştir (Aygen, 2006:6).

Amabile'ye göre yaratıcılık genel olarak bireysel ve örgütsel bağlamda incelenmektedir. Bireysel yaratıcılık süreci; problem ve görevin tanımlanması, gerekli enformasyonun sağlanıp depolanması, yeni fikirlerin geliştirilmesi, bu fikirlerin geçerli hale getirilmesi ve sonuçların değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu süreç, eğitim seviyesi ve bireysel deneyim göstergesi olan uzmanlık, yaratıcı düşünme becerisine sahip olma ve görevin veya problemin çözümü için motive olmayı gerektirmektedir. Örgütsel bağlamda yaratıcılık, yeni ve uygun fikirlerin ortaya çıkarılmasını; yenilik ise bunların örgüt içerisinde uygulanmasını ifade etmektedir (Uzkurt, 2008:29).

Woodman, Sawyer ve Grifin, yenilikçiliğin örgütsel yaratıcılığı üzerine çalışmalar yapmışlar ve geliştirdikleri modellerde yaratıcılık ve yenilik arasında önemli bağlantılar olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırmalarında, takım ve örgütsel karakterlerin gelişiminde yaratıcılığın artırılması koşuluyla yeniliklerinin arttırılabileceği sonucuna ulaşmışlardır. Martensen ise yenilikte üstünlük sağlayabilmek için, işletmenin yeni pazar koşullarına ve müşteri ihtiyaçlarına çabuk adapte olmasının ve yenilik süreçlerinin gelişiminde de süreklilik sağlayabilmek için yaratıcı çözümler geliştirilmesinin gerektiğini belirtmiştir (Aygen, 2006:7). Cardwell ve Q'Reilly'nin tanımlamasına göre yenilik; yaratıcılık (yeni fikirlerin üretilmesi) ve uygulamadan (değişimlerin yürürlüğe konulması) oluşan ikili bir sürecin sonucudur. Bu tanım ve Amabile'nin tanımında da belirtildiği üzere sadece yaratıcılık, yenilik ortaya çıkarmakta yetersiz kalabilmektedir. Bu yüzden, yaratıcı fikirler uygulanabilir biçimlere dönüştürülebilmelidir ki sonucunda yenilikler ortaya çıkarılabilsin.

Çağdaş ve küresel dünyada rekabet avantajı elde etmemizi sağlayan yenilik gibi kavramlar önem kazanmaya başladıkça, yaratıcılığın da işletmecilik yazınına girmeye başladığı düşünülmektedir. Kavramların birbirini tamamlayıcı niteliğe sahip olmasına rağmen, aralarında bir takım farklılıklardan da söz edilmektedir (Acaray, 2007:30),

- Yaratıcılık, yeni ve orijinal şeyler hayal etme gücü ya da yeteneğine sahip olmakla ilgili bir kavramdır.
- Yaratıcılık, yeni fikirlerin oluşturulmasını ifade ederken; yenilik, bu yeni fikirlerin paraya dönüştürülmesi süreciyle ilgilidir.
- Yaratıcılık, yenilik için bir başlangıç noktası olarak görülür. Yeniliğin oluşması için mutlaka yaratıcı bir fikrin olması gerekiyken; her yaratıcı fikrin ise bir yenilik ortaya koyamadığından söz edilmektedir.
- Bir süreç olarak kabul edilen yaratıcılık, bir zaman boyutu içinde düzenli aralıklarla meydana gelebilmektedir ve bu süreçte bir adım ileri gidebilme ya da uzun süreli duraklamaların varlığına değinilmiştir. Bu bakımdan yaratıcılık, yetenekli insanların emeğini gerektiren zor bir iş olarak görülür.
- Yenilik, doğrudan veya dolaylı olarak başkalarını etkilediği için, bu gibi sosyal bir özelliğe sahip olması sebebiyle yaratıcılıktan ayrı değerlendirilebilir.
- Yeniliği yapan ile bundan etkilenen insanlar arasında karşılıklı bir etkileşim söz konusuyken; yaratıcılık daha kişisel bir süreç olarak görülür.
- Yenilik, yaratıcılığın ticarileşmiş yüzü olarak kabul edilir.
- Yaratma eylemi yoğun çabalar gerektiren belirli aşamaların ürünüyken; bu sürecin son aşamasının yenilik olduğu kabul edilir.

### 1.2.3. İcat Etme

İcat etme, yaratıcılık ağırlıklı bir olayken; yenilik, yaratıcılığı da içinde barındıran bir süreç niteliğindedir. İcatlar genellikle bir araştırmanın nihai ürünüdür ve yeni bir fikri ya da bilgiyi ortaya çıkardığı düşünülür. Yenilikler ise icadı izleyen ve genellikle başarılı bir geliştirme çalışmasının ulaştığı son nokta olarak değerlendirilir. Keith ve Theodore için yenilik, bir icatla başlayan; icadın geliştirilmesi ile devam eden ve pazara yeni bir ürün ya da hizmetin girişiyle de sonuçlanan bir süreçten ibarettir (Toraman, 2009:102).

İcat etme aşaması mevcut bir durumu ortadan kaldırarak aynı işi başka bir yöntemle yapmayla ilişkili olduğu için teknolojiyle iç içerdendir ve bu yönüyle yenilik üretimi açısından yaratıcılıkla ilişkili sürecin bir parçası olan icat etme basamağı önemli olarak görülür. İcadın yeniliğe dönüşebilmesi yoluyla da ticarileşebilmesi beklenir. Çünkü yeniliğin en önemli koşulu, uygulanabilir olması ve günlük yaşamımızda pratiklik ifade etmesi olarak görülür (Acaray, 2007:31). Ayrıca, yenilik ve icadın da ticari basamak noktasında birbirlerinden ayrıldığı düşünülür (İstanbul Sanayi Odası, 2009:3).

1853 yılında Elisha Otis ilk asansörü icat edip, daha sonra 1854 yılında New York Crystal Palace'da geliştirilmiş asansörünü sergileyip; bu güvenli asansör binalarda kullanılmaya başlanana kadar emlak piyasasının en değerli katları giriş ve birinci katlar olarak düşünülürdü. Asansörün icadı ve bu icadı takiben esen değişim rüzgarı sonucunda ticarileşen bu yenilik, toplumda algısal bir değişim ortaya çıkararak emlak piyasasında en değerli katların üst katlar olmasını sağlamıştır (Türker, 2010:4). Örnekte de görüldüğü üzere belli bir süreç kapsamında aşama aşama ilerleyen yenilik çalışmalarının sonuçları daha önceki var olan alışkanlıkları ortadan kaldırarak, devrimsel nitelikteki değişimlerle de sonuçlanabilmektedir.

#### **1.2.4. Değişim**

Yenilikler, pek çok kavramla ilişkili olduğu gibi, değişim ve gelişme kavramlarıyla da ilgili görülmektedir. Değişim, yeni olarak nitelendirilecek bir şeylerin ortaya çıkışıyken; gelişme, bu yeniliklerin özellikleriyle ilgili olarak düşünülmektedir (Çağlıyan, 2009:7). Değişimler planlı veya plansız bir biçimde, herhangi bir sistemin (organizma, kişi ya da örgüt), bir süreç veya ortamın belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesi olarak değerlendirilebilir. Zaten, örgütsel anlamda meydana gelen bütün yenilikler değişim olarak nitelendirilir (Acaray, 2007:32). Her değişimin beraberinde yeni durumlar ve sorunlar getirdiğinden bahsedilmektedir. Bu gibi durumların üstesinden gelebilmek için de yeni düşünce şekillerine ve üretilmiş çözümlere ihtiyaç duyulurken, sorunların üstesinden gelebilmek amacıyla da risk alınabilmelidir.

Yaşamın bir parçası olduğu düşünölen değişimlerden, yaşamın her parçasının etkilenebileceği belirtilmektedir. Yaşamın parçası olan örgütler de öyle ya da böyle bir şekilde değişimlerden payına düşeni almaktadır. Örgütlerin içsel ve dışsal faktörler sonucunda maruz kalacağı değişim süreci aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Barbaros, 2007:21),

- Dışsal Faktörler, örgüt dışında meydana gelen ve örgütü etkileyen unsurların tamamı olarak düşünölmürken, değişime zorlayıcı kuvvetin ise alt faktörler olan teknoloji, rekabet, ekonomik koşullar, örgüt dışı ve çevresinde ortaya çıkan yenilikler, sosyal-kültürel ve demografik koşullar olduğuna değinilmiştir.
- İçsel Faktörler, örgüt içinde gelişen olay ve durumların genel adıdır. Mesela; düşük verimlilik, satışların düşmesi, düşük moral ve motivasyon düzeyi, örgüt içi çatışmalar, çalışanların eğitim düzeyi ve beklentileri, yaratıcı ve yenilikçi eğitimler gibi durumlar içsel faktörler olarak değerlendirilebilir.

Değişimlerin, mevcut durumdan farklılaşma ifade etmesi ve alışıldandan vazgeçmeyi gerektirmesi gibi durumlar karşısında örgüt içinde değişime karşı bir direnç oluşabilir. Kişisel algılardaki çeşitlilik ise değişime tepki mahiyetindeki direnç açısından farklılıklar ortaya çıkarabilir. Böylesine olumlu bir yaklaşımın aksine farklı bir tepki olarak direnme de ortaya çıkabilir ve birey, değişime, korku, endişe, kızgınlık, öfke ile şok olmuşçasına direnerek depresyona girebileceği ve kendi motivasyonunu, öz saygısını, kimliğini, işini ve hatta ailesini bile kaybedebileceği düşünölmektedir. Ancak değişimler karşısında her zaman tepki gösterilmeyebilmektedir; değişim şevk ve istekle, mücadele gösterilmeksizin, heyecanla karşılayabilir. Birey, değişim etkisinde yeni beceriler elde edeceğini düşünerek kendini değişim lehinde hırslandırabilir, değişimi bir seçenek, fırsat ya da bir ödöl olarak algılayabilir (Barbaros, 2007:22).

### 1.2.5. Teknoloji

Yunanca yapma becerisi ve söylemek anlamındaki kelimelerin bir araya gelemsiyle oluşan teknoloji kavramı; bireyin ihtiyaçlarını karşılamada ve problemlerini çözmeye yararlandığı bilgi ve beceriler bütünü; alet ve araçlar anlamına gelir. Sözlük anlamı olarak ‘teknoloji’ kavramı; bir sanayi koluyla ilgili yapım yöntemlerinin, aygıtların incelenmesiyle oluşan bilgi kolunu ifade eder ve ticari bir değer elde etmek için gerçekleştirilen bilimsel uygulamalar bütünü olarak tanımlanmaktadır. Üretim faaliyetlerinde kullanılan bir yol ve yöntem olarak da katkı sağladığına inanılır. Teknik üretilmesi ve üretilen tekniğin uygulanması sonucu gerekli alet, makine ve malzemeler geliştirebilme bilgisi olarak da farklı bir tanımlı yapılmıştır (Türker, 2010:8).

Teknoloji kavramı, yenilik yaparak bilinmeyen keşfetme ya da mevcut olanları, yani bilinenleri, geliştirerek kullanabilmeye ilişkili görülür. Teknoloji, doğal kaynaklar, emek ve sermaye gibi üretim faktörlerinden biri olarak gösterilemezken; üretim faktörlerinin verimini arttıran bir girdi olarak değerlendirilebilmektedir. Teknoloji, sadece üretilen ürünün yapısına giren bir araç değil; aynı zamanda üretimin miktarını arttıran, kalitesini yükselten, biçim ve niteliğini değiştiren ve insan ihtiyaçlarının en iyi biçimde giderilmesine yardım eden bilgiler topluluğunu ifade etmektedir (Acaray, 2007:32).

Teknoloji, yenilikle ilgili diğer kavramların aksine, yeniliği zorunlu kılan bir role sahiptir. İşletmelerin karşılaştığı yeni teknoloji ve uygulamalar örgütleri organizasyon boyutunda yenilikler yapmaya sürüklemektedir. İşletmelerin, teknolojik değişime uyum sağlamak amacıyla örgütsel yapılarında yenilikler gerçekleştirmesinin, küresel işletmelerin pazarda rekabet edebilirliği, yaşam süresi ve gelişim düzeyine olumlu katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca teknoloji, organizasyonların ne tür faaliyetleri gerçekleştireceğini, özellikle de çalışanların sahip olması gereken ayrıcalıklı nitelikleri, organizasyon yapısını, ürün ya da hizmet üretiminde kullanılan yöntemleri etkileyen ve verimliliği arttıran, organizasyonda yenilenmeyi sağlayan bir destek paketi olarak, günümüz pazarlarında, elinde bulundurana güç kazandırıcı araç olarak değerlendirilir (Aygen, 2006:9). Alvin Toffler’ın 3. Dalga Kuramı’na göre; “Devrim



niteliği taşıyan teknolojik bir ilerleme, üretimde kullanıldığında ve büyük çapta bir sürdürülebilir başarı sağlandığında, toplumun; sosyal, kültürel, ekonomik, siyasi, hukuki alanlarında kalıcı değişimlerle sonuçlanacaktır.” (Türker, 2010:12).

### 1.2.6. Rekabet

Rekabet, evrensel kurallara bağlı bir ilişkiler sistemi olarak, doğa bilimlerinde de olduğu gibi, kıt kaynakları kullanarak sınırlı bir talebi ekonomik olarak karşılama ve varlığını geliştirerek devamlılığını sağlayabilme yeteneğini kazanma olarak tanımlanmıştır. Bu bağlamda rekabet, amaç doğrultusunda farklı unsurlardan yararlanılarak tanımlanabilecek iktisadi, siyasi ve sosyal boyutları olan bir kavram olarak görülmektedir. En geniş anlamıyla bu kavram, kıt bir şeyi paylaşmak veya bir ödül elde etmek için belirli kural ve kısıtlamalar çerçevesinde temel özgürlüklerin ve insan haklarının garanti altına alındığı ve hiçbir ayrıcalığın olmadığı bir ortamda, birden fazla oyuncu arasında oynanan bir oyun veya bir yarış olarak ifade edilebilmektedir (<http://www.rekabetderneği.org>).

İşletme yazınında rekabet kavramının "Müşterilerin, şirketlerin sunduğu mal ve hizmet alternatifleri karşısında ürünlerinin tercih edilebilirliğini sürdürmeyi sağlayabilme yeteneği" olduğu görüşü kabul edilmiştir. Bu açıdan rekabetin, doğrudan doğruya veya dolaylı olarak pazara ürün veya hizmet sunmaya çalışan işletmelerin faaliyetlerini etkileyen ortam ve koşulların tümünde gözlenebilir bir yapıda olduğu düşünülmektedir (Zerenler, 2007:654). İşletmeler arası rekabet; fiyat, kalite, hizmet vb. faktörlere dayanırken, işletmelerin amaçlarına ulaşmasında da etkili olduğu düşünülmektedir. (Bayındır, 2007:244). Bu gibi durumlarda yaşanan rekabette üstünlük elde etmek için aşağıda değinilenlere dikkat edilmesi önerilmektedir (Uzkurt, 2008:13),

- Rakiplere kıyasla maliyet avantajına sahip olunmalı ve farklılık yaratacak avantajlı bir konuma erişilmelidir.
- Müşterilere sunulan üstün değerler karşılığında rakiplere kıyasla pazar avantajına sahip olunmalıdır.

- Taklidinin zor yapılacağı maliyetli bir değer ortaya çıkarmak için gerekli yeteneklere sahip olmaya yönelik firmayı aşacak zor hedefler belirlenmemelidir.

Küresel sürecin ortaya çıkardığı değişimlerin neticesinde şekillenen günümüz rekabet koşullarında mücadele eden firmaların değişimleri dikkate alarak kendi stratejilerini gözden geçirmeleri ve çeşitli düzenlemeler yapmalıdırlar. Çünkü rekabette güçlü taraf olabilmenin yöntemi böylesi değişimlerden geçmektedir. Yapacakları değişikliklerle yenilik üretme potansiyellerini arttırabilecek işletmeler maliyetlerini düşürebilecek, mal ve hizmet kalitesini geliştirebilecek ve kendileri için uzun süreli avantajlar sağlayabileceklerdir. Murphy değişimin firmaların üzerindeki etkisini yeniliklerle ilişkilendirerek şöyle ifade etmektedir: “Yenilik yap ya da öl.” Aslında bu uç bir noktadır ama piyasada ayakta kalabilmenin bir yolu olarak da yenilik yapılması önerilmektedir. Günümüzde, sadece yenilikler ortaya çıkarmak bile artık yeterli olamayabilir (Çelikleş, 2008:2).

Ortaya koyduğumuz bu yenilikleri rakiplerden muhafaza edebilmemiz de gerekebilir. Çünkü işletmelerin her geçen gün gelişen teknoloji etkisinde ürün taklit yetenekleri gelişim gösterir. Mesela; Çin ve pek çok Uzakdoğu ülkesi firmalarının ekonomik başarısı, ortaya konan değerleri taklit ederek kazanç elde etme üzerine kurulmuştur. Bu firmalar kendilerini taklit ile öğrenme sonucu geliştirerek piyasada bazı sektörlerde kendilerini söz sahibi kılabılmışlar ve taklit etme yoluyla elde ettikleri birikimleriyle bu konuda uzmanlaşmışlardır (Çelikleş, 2008:2). İşletmelerin rekabet gücü kazanma, geliştirme ya da korumada sahip olmaları gereken birtakım rekabet unsurlarından söz edilmektedir. Bu rekabet unsurlarının firma stratejileriyle uyumlaştırılması önerilmektedir. Bahsedilen rekabet unsurları şunlardır (Zerenler,2007: 655),

- Stratejik etkinlik
- Ortaklaşa rekabet
- Mal ve hizmet kalitesinde ilerleme
- Maliyet düşürme
- Yenilik yaratma

- Süreklilik ve istikrar

Rekabet kavramının 'rekabet üstü' kavramıyla ilişkilendirilmesinin rekabet açısından yararlı bir strateji olacağı düşünülmektedir. Rekabet üstü kavramı rekabet ötesi bir durumu ifade etmektedir. Rekabet, ayakta kalabilmek ve varlığını sürdürebilmek için gerekli görülürken; rekabet üstü olma, başarılı olabilmek için bir şart niteliğindedir. Değerler, rekabet üstü olmanın itici gücü olarak düşünülürken; rekabet üstü olmak, işletmenin kendisini aşmaya çalışması olarak ifade edilir. Rekabet kavramı, bilindiği üzere, kendini başkalarıyla karşılaştırmaya dayalıdır ve piyasada rakip olmaması halinde rekabetten söz edemeyiz. Ancak rekabet üstü olmak, rakiple ilişkili değildir. Çünkü kendimizi rakip olarak algılamamızla ilgili ve daha iyi değer üretmeye yönelik bir stratejik içeriğe sahiptir (Bayındır, 2007:245).

Rekabet üstü olmak, bir anlamda, kendi yarışını kendi yaratma düsturu ile hareket ederek, tüketicilerin kendileri için en anlamlı değeri seçtikleri bir pazarda, firmaların kendi değer tekellerini oluşturma çabası olarak görülür. Elde edilenle yetinmemek, sürekli olarak daha üst hedefler belirlemek, rekabet üstü stratejisinin temel kuralıdır. Bulduğumuz yüz yılın rekabet ortamı, ticarete, işletmeler açısından korumanın kalktığı, malların dolaşımın serbestlik kazandığı, sübvansiyonların değişim gösterdiği, internet vasıtasıyla üreticiler ve müşteriler arasındaki aracılardan azaldığı, müşteriler ve pazara erişilebilirliğin kolaylaştığı, elektronik ticaret etkisinde sınırların ortadan kalktığı ve hız kazandığı bir iş dünyası yaratmıştır. Bu koşullar çerçevesinde artan rekabet baskısı, işletmeleri düşük fiyat ve yüksek kaliteli üretime zorlamaktadır. Girdi maliyetlerindeki artışlar, tüketicilerin daha güvenilir ürünlere olan talebi ve iyi bir servis talebi de işletmeleri rekabet üstü olmaya itmektedir.

### 1.2.7. Girişimcilik

Girişimcilik kavramının, Fransızca “entreprendre” kelimesinden esinlenerek Türkçe’de “üstlenmek” anlamını kazanmıştır (Güney, 2008:55). Günümüz rekabetinin etkili faktörlerinden olan yenilik kavramından ilk kez bahseden Schumpeter de bu kavramı girişimcilikle ilişkilendirerek şöyle ifade etmiştir, yenilik ekonominin ana kuvvetidir ve yenilikçi kişi ise girişimcidir. Bu ifadeye göre, müşterinin tanımadığı yeni bir ürünü veya mevcut ürünün yeni kalitesini ortaya koyan kişi, girişimcidir. Girişimci, girişimsel bir süreçle meşguldür ve bu süreç, yaratıcı bir insan faaliyeti çerçevesinde gelişmektedir. Günümüz piyasalarının değişen çehresinde, pazarlamanın da önem kazanması etkisinde girişimcilik, Kahn’ın Yenilik Hunisi’ndeki gibi, fikirlerin üretilmesi, ürün ve hizmete dönüştürülmesi ve bu yeni ürün ya da hizmetin pazara sunulması nihai tüketici ile buluşturulması sorumluluğunu girişimciye yüklenmiştir. Bu sürecin gelişiminde örgütsel kültürün yenilikçi ve girişimsel karakteri, başarının anahtar faktörü olarak düşünülmüştür (İrmiş vd., 2010:11). Ulujn ve Brown’a göre girişimcilik, çevrede var olan yeniliklerin yarattığı fırsatlardan bir değer elde etme sürecidir. Yaratıcılık ve yenilik gibi iki temel dinamikli bir içerikten oluşan girişimcilik, bazen yeni pazar bazen de yeni ürün ve süreç ya da teknoloji olarak ortaya çıkmaktadır (Uzkurt, 2008:31).

Toplumun ihtiyaçlarını sezerek, bu ihtiyaçları gidermeye yönelik mal ve hizmet üretme çabasında, risk faktörüne rağmen, yeni iş ve fikirlerin peşinde koşan, atılgan ve becerikli bir kişi olduğu düşünülen girişimci, başkalarının göremediği fırsatları cazip birer iş fikrine dönüştürmeyi kendine vazife edinir. Vizyon sahibi olması gereken girişimcilerin güvenilir olması ise uluslararası piyasalarda farklı coğrafyalardan çeşitli kişilerle oluşturulacak iş ortaklıklarında ya da alıcı-satıcı ilişkilerinin kurulmasında etkili olacaktır (Küçük, 2010:41).

Girişimciler, teşebbüs faaliyetlerini gerçekleştirdikleri sınırlara göre sınıflandırılmaktadır. Çevre ağırlıklı yapılan bu sınıflandırma; yerel, bölgesel ve uluslararası girişimcilik şeklindedir. Henüz işe yeni başlayan ve yakın fiziki bir çevreye yönelik faaliyetlerden ibaret olan yerel girişimlerin sınırları diğer girişimcilik

sınıflandırmalarına göre daha dardır. Bölgesel girişimci faaliyetler ise yerele göre daha geniş sermaye ve iş hacmiyle ilişkilidir. 1990'lardan sonra hareketlenen küresel sürecin etkisinde dönüşüme uğrayan piyasa yapılarıyla birlikte uluslararası girişimcilik ön plana çıkmıştır. Bu girişim türünde diğerlerine göre sermaye ve işgören sayısı fazla ve iş hacmi de büyüktür. Ama zaman içinde fiziki ölçütler eski değerini kaybetmeye başlamış ve fiziki ölçütlerin yerini bilgiyle ilişkili süreçler almıştır. Artık, faaliyetlerin pek çoğu ülkesel sınırları aşmış ve bilgi iletişim teknolojilerinin etkisinde, mekândan bağımsız bir hareket sahası kavuşmuştur ve böylece fiziki basamağın yerini entelektüel sermaye almıştır (İrmiş vd., 2010:11).

### **1.2.8. Araştırma – Geliştirme**

Araştırma ve geliştirme, yeni ve yararlı ürünlerin oluşturulması ve bu ürünlerin pazara sunulmayla ilişkili yenilik süreçlerini içine alan, bilimsel ve teknik bilgi birikimini arttırmak amacıyla da sistematik temelde yürütülen yaratıcı çabalar bütünü veya bilgi birikiminin yeni uygulamalarda kullanımı olarak tanımlanabilir (İrmiş, 2003:778).

Ar-Ge; işletmelerde yeni ürün ve üretim süreçlerinin ortaya çıkarılmasına yönelik sistemli ve yaratıcı çalışmaları ifade ederken; bilim ve teknolojinin gelişimini sağlayacak yeni bilgileri elde etmek veya mevcut bilgilerle yeni malzeme, ürün ve araçlar üretmek, yazılım üretimi de dâhil olmak üzere yeni sistem, süreç ve hizmetler oluşturmak veya mevcut olanları geliştirmek amacıyla yapılan düzenli çalışmalar olarak ifade edilebilir. Bu tanıma göre araştırma, bilinmeyen bir teknoloji, ürün ya da bilgiyi ortaya çıkarmak ve mümkün olan durumlarda bunları uygulamaya yöneltmek anlamını taşırken; geliştirme, mevcut teknoloji ya da bilgiyi yeni ürünler veya üretim teknikleri ile ilgili uyarlamalara doğru yönlendirme ve mevcut olanı kullanma sürecidir. Araştırma geliştirme faaliyetleri nitelik ve nicelik açısından üç başlıkta toplanabilir (Zerenler, 2007:657-658),

- a. Temel Araştırma: Eldeki konuların anlaşılması ve eksiksiz bilgilerin elde edilmesi sürecinde, bilginin uygulanabilir olması ya da olmamasına bakılmaksızın, bilimsel amaçlı yapılan çalışmalardır.
- b. Uygulamalı Araştırma: Üretim ve karar verme süreçlerinde kullanılmak amacıyla, temel ve bilimsel çalışmalardan yararlanılarak yapılan faydacı araştırmalardır. Bu tip araştırmalar, patent sahibi olmak gibi ticari bir amaca yönelikte gerçekleştirilebilir.
- c. Geliştirme: yeni veya büyük ölçüde iyileştirilmiş olan malzeme, araç, mamul, ürün süreçleri, sistemler veya hizmetler ortaya çıkarabilmek ve mevcut olanları geliştirmek için bilimsel bilginin kullanılması ve uygulamaya dönüştürülmesini içeren çalışmalardır.

Birim olarak Ar-Ge, 1870 yılında Almanya'da bir sanayi kuruluşunun yeni ürünlerin daha sistematik biçimde üretilmesi amacıyla kurulmuştur (Kavak, 2009:620). Yenilik çalışmalarının daha etkili gerçekleştirilebilmesinde yenilik aktörlerinden olan özel teşebbüs, Ar-Ge kuruluşları, kamu kurumları ve üniversitelerin birbiriyle işbirliğinde bulunması ve bu birlikteliğe farklı aktörlerce yaratılan bilgi ve fikirlerin entegrasyonunun sağlanması sonucunda ortaya çıkan sinerjik yenilikler, yeniliğin başarısının arttırılması ve risklerin minimize edilecek toplumsal bir yenilik kültürünün inşası, gerekli altyapının sağlanması ve iletişim ağının kurulması sonucunda ekonomik kalkınmaya katkı sağlanarak toplumsal refah ve bireysel yaşam standardımızı geliştirici bir etkiye sahip olacaktır. Bahsedilen etkileri sebebiyle kamu, koordinasyonu sağlamaya yönelik hazırlıkları, yasal düzenlemeleri ve finansmanı sağlayarak sürecin gelişimini desteklemelidir (Uzkurt, 2008:3).

Ar-Ge faaliyetleri sadece üretim ve teknolojik yenilikler açısından kullanılmamaktadır. Aynı zamanda değişen çevre koşullarının etkisinde dönüşüm yaşayan örgüt yapılarında ve müşterilerin ihtiyaçlarına yönelik hizmet tasarımlarının da düzenlenmesinde tercih edilen bir yöntemdir. Hufbauer, Mansfield ve Kotabe yaptıkları araştırmalarda işletmelerin güçlü ve gelişmiş Ar-Ge faaliyetleri gerçekleştirmesi koşuluyla işletme performansına olumlu yansımaları olacağını ileri sürmüştür. Ar-Ge

çalışmalar her zaman kısa vadede sonuç verememekte; bazen de uzun zamanlar gerektirebilmektedir. Yenilikçi işletmelere böylesi bir riski alarak yenilik faaliyetlerinden uzun vadede sonuçlar beklemesi, ancak, yenilikçi anlayışı ise en kısa sürede örgüt kültürüyle uyumlaştırarak Ar-Ge faaliyetlerini geliştirmeye ve dinamik tutmaya özen göstermeleri önerilmektedir (Aygen,2006:10). Ar-Ge çalışmalarına ayrılan bütçenin büyüklüğü ya da küçüklüğü, çalışma sonuçlarını etkileyici nitelikte olduğu için, işletmeler, beklentileri doğrultusunda en uygun bütçeyi bu araştırmalar için aktarabilmelidir. Çünkü Shefer ve Frenkel'in yaptıkları bir araştırmada, Ar-Ge yatırımlarının düzeyi ile yenilik arasında doğrusal bir ilişki bulunmuştur. Firmalarda yenilikçi faaliyetlerin, özellikle de ürün yeniliklerinin, firmanın Ar-Ge kabiliyeti ve diğer birimler ile Ar-Ge biriminin işbirliğine bağlı olduğu düşünülmektedir (Acaray, 2007:112).

Ar-Ge faaliyetlerinde amaç, sürekli değişim halindeki çevrede, rekabet halindeki işletmelerin, değişime uyumunu sağlayarak, gelişme ve büyümelerine yardımcı olmak ve işletmedeki bu faaliyetlerin sürekliliğini sağlayabilmektir. Diğer amaçlar ise şöyledir (Zerenler, 2007:658),

- Yeni ürün ve süreçler geliştirmek,
- Mevcut ürün ve malzemelere yeni kullanım alanları sağlamak,
- Yeni üretim teknikleri bulmak veya mevcut üretim tekniklerini geliştirmek,
- Rakip işletmelerdeki gelişmelere ayak uydurarak rekabet gücünü korumak,
- İşletme verimliliğini artırmak,
- Üretim maliyetlerinin düşürülmesini sağlamak,
- İşveren-işçi ilişkilerinin iyileştirilmesini sağlamak,
- Yönetime doğru ve gerekli bilgilerin zamanında ulaşmasını sağlayacak yönetim bilişim sisteminin kurulmasını sağlamaktır.

### 1.3. YENİLİK GÖSTERGELERİ

Yenilik kapasitesinin ölçümünü sağlamak amacıyla zaman içerisinde bazı göstergeleri tercih edilmiştir (Kavak, 2009:619),

- Ekonomide belirli dönemlerde yapılan yenilik sayımları (Anketler)
- Patent başvuruları ve patentler
- Bilimsel yayınlar
- Ar-Ge harcamaları ve sonuçlandırılan çalışmalar
- Araştırmacı sayısı

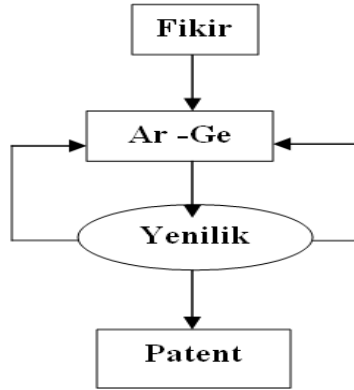
Yenilikle ilişkili kavramlar başlığı altında da yer alan Ar-Ge tanımlamasına paralel olarak; araştırma, bilinmeyeni bilme ve öğrenmeye yönelik bilimsel ve teknolojik faaliyetlerken; geliştirme ise mevcut bilgiyi ve teknolojiyi ileri düzeye taşıma faaliyetidir. Ar-Ge çalışmaları vasıtasıyla bireylerin ve toplumların bilgi birikiminde artış sağlanabileceği düşünülür. Profesyonel Ar-Ge birimlerine yönelik bir takım faaliyetler belirlenmiştir (Kavak, 2009:619),

- Belirsizlikleri açıklığa çıkarma amaçlı bilimsel ve teknolojik gelişme sağlayacak yeni teknik bilgiler elde edilmelidir.
- Yeni ürünler, madde ve malzemeler, araç-gereçler, işlemler, sistemler oluşturmaya yönelik yeni yöntemlerin geliştirilmesi ve yeni tekniklerin üretilmesidir.
- Ürünlerin maliyetlerini azaltıcı ama kalitesini ve performansını arttırıcı yeni teknolojilerin araştırılması sürecidir.
- Özgün tasarıma dayalı yazılım faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi de bu kapsamda değerlendirilebilir.

Yenilik sisteminin tüm boyutlarında başarı sağlayabilmek için devlet, özel sektör ve üniversite işbirliğinin tesis edildiği “üçlü sarmal” bir model önerilir. Bu modelde, kamu kurumları yenilik faaliyetleri desteklerken, üniversite-sanayi işbirliğine zemin hazırlar, Ar-Ge çalışmaları ve teknolojik altyapının tesisi için kaynak ayıran olmalıdır. Yenilikçi çalışmaların bilimsel kanadını ise üniversiteler oluşturmalıdır. Bu sürecin



sonucu da özel teşebbüs tarafından geçmiş tecrübeleri doğrultusunda, çalışmanın piyasaya uygunluğu ve pazarlama aşamalarını yönlendirmelidir (Çelikleş, 2008:27).



**Şekil 1.2. Yenilik Süreci**

**Kaynak:** Çelikleş, 2008:28

Şekil 1.2.'de görüldüğü üzere, yenilik sürecinin başlangıcında bir fikir ortaya atılır ve fikrin başarısına inancın oluşmasıyla birlikte Ar-Ge faaliyetleri başlar, bu faaliyetler neticesinde yenilikler ortaya çıkartılır. Yenilik safhasında beklenen sonucun elde edilememesi ya da herhangi beklenmeyen bir sonuç ile karşılaşılmasıyla birlikte bir geri aşamaya dönülerek amaca yönelik düzenlemeler yapılabilir. Pazarda yeni olan bir mamulün üretilmesi halinde, bu mamulün taklitlerden korunabilmesi gerekir. Çünkü ilk etapta pazarın kaymağı alınacak, yani yeni olmanın avantajları kullanılacaktır ve ne kadar uzun süre taklit edilemezse, o kadar fazla kâr dönüşü sağlayabilir bir ürün niteliğinde olacaktır. Yenilikleri koruyabilme amacıyla patent başvuruları yapılarak ürün üstünde hak iddia edilebilir. Yeniliklerin fikirle başlayan ve ticarileşmeyle son bulan zincirsel bir sürecin ürünü olduğu ve Ar-Ge çalışmaları da sürece etkili en büyük halka olduğundan bahsedilmektedir. Fakat, çeşitli yaklaşımlara göre yenilikler bilim doğrultusunda değil de pazardan gelen talepler doğrultusunda da gerçekleştirilebilmektedir. Doğrusal Yenilik Yaklaşımı'na göre, yeniliklerin her nasıl gerçekleştirilirse gerçekleştirilsin, üretilen ürünün pazara sürülmesi ve ticari bir değer elde etmesi gerekli görülür (Çelikleş, 2008:28).

Ülkeler arasındaki gelişmişlik farklarının temelinde uzmanlara göre bilim ve teknolojideki farklılık yatmaktadır. Bilim ve teknolojideki ilerlemeler ise Ar-Ge alanındaki yatırımların büyüklüğü ve çalışma sayısındaki artışlara paralel gelişim gösterdiği düşünülmektedir. Bir nevi, ülkelerin dünyadaki konumu Ar-Ge faaliyetleri neticesinde elde ettiği bilim ve teknoloji avantajına bağlıdır. Bu konuda herhangi bir ülke için bilgi elde edinebilmek amacıyla Ar-Ge harcama büyüklükleri, araştırmacı sayıları, alınan patentler gibi ölçütlerden yararlanılabilir (Kavak, 2009:620).

Patent: Bir buluş karşılığında, buluşun sahibine devlet tarafından verilen; buluş sahibinin izni olmaksızın başkasının buluşu üretmesini, kullanmasını veya satmasını belirli bir süre engelleyen bir haktır. Patentli bir buluş, sahibinin mülkiyeti haline gelir ve tıpkı alınıp satılabilen ya da kiralanabilen bir mal edası taşır. Patentler, alındıkları ülkeler için hak sahipliği doğurur. Ar-Ge harcamaları yenilik faaliyetleri için bir girdi niteliğindeki, alınan patent sayıları ise bu teknolojik yenilik faaliyetlerinin bir sonucu olarak değerlendirilebilir. Bir buluşun patent ile korunabilmesi için taşıması gereken nitelikler şunlardır (Kavak, 2009:620, 621),

- Yenilik: Patent başvurusu yapıldığı tarihten önce, buluş konusunda dünyanın herhangi bir yerinde toplumca erişilebilir yazılı veya sözlü tanıtı, kullanım veya başka yolla açıklanan bilgilerin olmaması gerekir.
- Tekniğin bilinen durumunun aşılması: Buluşun ilgili olduğu teknik alanda bilinen dışı bir faaliyet sonucu gerçekleştirilmesini ifade eder.
- Sanayiye uygulanabilir olma: Buluşun tarımın da yer aldığı sanayinin herhangi bir dalında üretilebilir veya kullanılabilir nitelikte olması gerekir.

Farklı bir patent türü olarak ‘Üçlü Patent’: Japon Patent Ofisi, Birleşik Devletler Patent Ofisi ve Avrupa Patent ofisinden oluşan dünyanın üç büyük patent ofisinden alınan patenttir. Oldukça yüksek bir bedel ödenen bu patentlerin, ülke performansının iyi birer göstergesi olduğu kabul edilir (Çelikleş, 2008:44).

Faydalı Model: Dünyada yeni olan ve sanayiye uygulanabilir nitelikteki buluşların sahiplerine koruma sağlayan bir sistemdir. Bu sistem belgesinin verilmesi, patent verilmesine oranla hem zaman hem de masraf açısından daha elverişli görülmektedir. Bu modelin belgesi, kimyasal maddeler ve usuller hariç patente konu olabilecek teknik gelişmeye sahip bütün ürünler için verilebilmektedir. Faydalı model sahibi, 10 yıl geçerli olmak koşuluyla buluş konusu ürünü üretme ve pazarlama hakkına sahip olur (Çeliktaş, 2008:44).

Endüstriyel Tasarım: Bir ürünün tamamı ya da bir parçasının çizgi, şekil, renk, biçim, doku, malzeme esnekliği veya süslemesi gibi insan duyuları ile algılanabilen çeşitli unsur veya özelliklerin oluşturduğu ürünün görünümüyle ilişkili bir yenilik göstergesidir (<http://www.avrupapatent.com>).

#### **1.4. YENİLİK KAYNAKLARI**

P. Drucker tarafından iki grupta toplanan ve yedi başlıkta ifade edilen yenilik kaynakları aşağıdaki gibidir (Durna, 2002:41),

##### 1. İşletme veya sektör içindeki nedenler:

- Beklenmeyen oluşumlar
- Uyumsuzluklar
- Süreç gereği
- Endüstri ve pazar yapısındaki değişimler

##### 2. İşletme dışındaki sosyal veya entelektüel ortamlardaki nedenler:

- Demografik yapıdaki değişimler
- Algısal değişimler
- Yeni bilgiler

**Tablo 1.1. Yenilik Kaynakları**

<b>İÇSEL YENİLİK KAYNAKLARI</b>	<b>DIŞSAL YENİLİK KAYNAKLARI</b>
Beklenmeyen Oluşumlar	Demografik Yapıdaki Değişimler
Uyumsuzluklar	Algısal Değişimler
Süreç Gereği	Yeni Bilgiler
Endüstri ve Pazar Yapısındaki	

**Kaynak:**Drucker, 1985:30; **Aktaran:** Durna, 2002:41

Tablo 1’de belirtildiği üzere, yeniliğin ortaya çıkması aşamasında içsel ve dışsal kaynaklardan söz edebilir. Öyle ki, beklenmeyen bir gelişme ya da herhangi bir uyumsuzluktan doğan bir ihtiyaç veya süreçten kaynaklanan bir durum kaynaklı yenilikler ortaya çıkabilir ya da demografik, algısal ve bilgisel değişimler etkisinde bir yenilik ihtiyacı doğabilir (Acaray, 2007:35).

İşletme İçi Nedenler: Yenilikçi tanınmak ve bunu sürekli kılmak, seçim yapılabilecek geniş bir ürün yelpazesine sahip olmak, kârı yükseltme umuduna ve isteğine sahip olmak, işletmede morali yüksek tutmak ve daha fazla yenilik yapılabilecek yaratıcılığa elverişli örgütsel ortamlar oluşturabilmek vb. durumlar işletme içi nedenler olarak gösterilebilir. Ayrıca yetenekli ve istekli işgörenleri işletmeye çekebilmek ve bunların işletmede kalıcılığını sağlamak, işletmede tüm işgörenlerin işlerinden zevk almaları ve işlerine anlam kazandırmalarına imkân sunmak ve işletmede sorunların çözümünde personeli de bu sürece dâhil ederek onları işe karşı motive etmek gibi durumlar işletme içi yenilik nedenleri olarak gösterilebilmektedir (Vıdır, 2007:4).

İşletme Dışı Nedenler: Pazarla ilgili nedenler ve sosyal nedenler olmak üzere ikiye ayrılabilir:

- Pazarla ilgili nedenler; öncü işletme olmak ve bu öncülüğü koruyabilmek, rakipler karşısında teknik üstünlük sağlamak, pazarda bir ürünün tek satıcısı olmak gibi kaygıları içerir.

- Sosyal nedenler; değişiklik bekleyen tüketicileri tatmin etmek, kamu organları karşısında işletmenin toplumsal yararlılığını kanıtlamak ve işletmeler hakkında kamuoyunda olumlu izlenimler yaratabilmek olarak tanımlanabilir.

**Tablo 1.2. Eski ve Yeni Ekonomik Koşullar**

	<b>Eski Ekonomi</b>	<b>Yeni Ekonomi</b>
<b>Endüstri Araçları</b>	Petrol, madencilik, çelik, taşıt, demiryolu, denizyolu	Bilgisayar ve software, bioteknoloji, insan kaynakları, finansal hizmetler
<b>Kaynaklar</b>	Enerji, laboratuvar	Bilgi, bilgiyi kullanma becerisi
<b>Teknoloji</b>	Tren, makine araç-gereç	Bilgi teknolojileri
<b>Üretim Yaşam Döngüsü</b>	On senelik dönemler	Yıllık ya da aylık dönemler
<b>Değerler</b>	Uluslararası	Küresel
<b>Çalışma Süresi</b>	8 saat	24 saat
<b>İletişim Araçları</b>	Mektup, telefon, fax	Mobil araçlar, e-mail, internet, Intranet
<b>Organizasyon Yapısı</b>	Merkezi, hiyerarşi, fonksiyonel	Bölünmüş, yatay, esnek
<b>Çalışan Karakteri</b>	Erkek gücü esaslı, kısmen ustalık	Cinsiyet farkı gözetmeyen, yüksek eğitim düzeyli

**Kaynak:** Aygen, 2006:14

Tablo 1.2.'ye göre, teknolojik değişimler çeşitli ihtiyaçlar ortaya çıkarabilmektedir ve bu ihtiyaçlar da çeşitli alanlarda yaşanan dönüşümlerin etkisinde gelişen değişimlerle yoluyla giderilebilmektedir. Sanayi Devrimi etkisinde yaşanan değişimlerin sonucunda günümüz dünyasının yaşadığı zaman "Bilgi Çağı" olarak nitelenmektedir ve tabloda eski - günümüz ekonomisinin karşılaştırması verilmiştir (Aygen, 2006:14).

## 1.5. YENİLİK TÜRLERİ

Yeniliklerin kapsamaları ve etki alanları dikkate alındığında, pek çok alan ve türde gerçekleştirilmesinin mümkün olduğu ve her yeniliğin de kendine özgü bir fayda barındırdığı görülebilir. Bu gibi durumların etkisinde yeniliğin türlere ayrılması ise zor bir süreç olarak belirtilmektedir ve sınıflandırmayı yapanlara göre bu sınıflandırmanın başlıkları da değişiklik göstermektedir. Yeniliklerin en basit sınıflandırması şöyledir (Güney, 2008:108),

- Buluş: Önceden denenmemiş yeni mal, hizmet ve metotların yaratılması faaliyetlerini içerir (Ohioans Charles Menches ve Frank Menches kardeşlerin 1892’de hamburgeri bulması) (<http://www.ilkkimbuldu.com>).
- Geliştirme: Mevcut bulunan mal, hizmet ve metotların geliştirilmesi anlamını taşır (McDonald’s hamburgerinin fast-food kavramını ortaya çıkarması sonucunda güler yüzlü hizmet anlayışı).
- Kopyalama: Var olan mal, hizmet ve metotların farklı üreticilerce kopyalanması ya da geliştirilmesi anlamındadır (Hamburgerin yerine Cheesburger, Tavuk burger vb. ürünlerin sunulması).
- Sentez: Mevcut kavram ve olayların birleştirilip yeniden formüle edilmesi olarak ifade edilir.

Yenilikler, MacCarthyn’e göre 3 sınıfta toplanabilir (Çelikaş, 2008:13),

1. Bugüne kadar ortaya çıkarılmamış bir ürün (İcat).
2. Mevcut ürünlerle karşılaştırıldığında belirgin farklılıklar arz eden ürün (İkame).
3. Bir firma için yeniyken; pazar için yeni olmayan bir ürün (Taklit).

Geoffrey Moore tarafından da yenilikler sekiz türde sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırma; düzen bozucu, stratejik, uygulama, yeni ürün, süreç, deneyim, pazarlama, iş modeli ve yapısal yeniliklerden oluşmaktadır (Çelikaş, 2008:14).

Yenilik kavramı, küçük gelişmelerden, endüstriyel ve toplumsal dönüşümlere kadar etkileyici ve bu dönüşümlerden de etkilenen; tüketici eğilimli ve buluş odaklı bir içeriğe sahiptir. Literatürde kavramın çeşitli sınıflandırmaları mevcuttur ve bu sınıflandırmalar doğrultusundan belirlenen en genel yenilik türleri başlıklar halinde incelenmiştir. İlk iki başlıkta ifade edilen radikal ve kademeli yenilikler daha genel içeriklere sahiptir ve diğer yenilik türlerinin gelişiminde ve firmaların tercih ettikleri stratejilerde radikal ya da kademeli yenilikler olarak diğer tüm yenilikler, kendi içlerinde, sınıflandırılabilir.

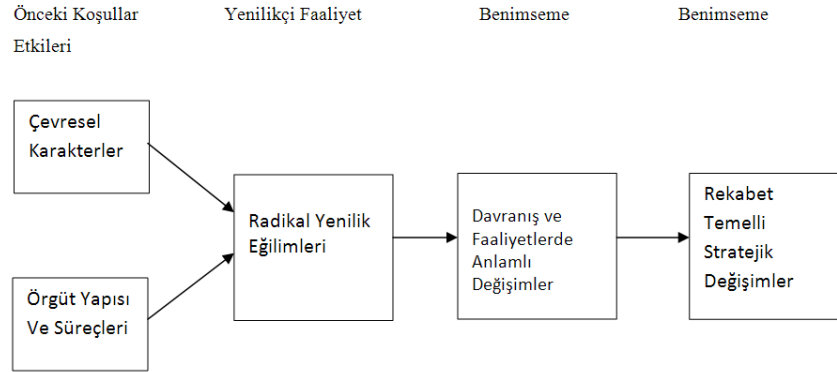
### 1.5.1. Radikal Yenilikler

Radikal yenilikler, işletme yapısında veya pazar yapısında köklü dönüşümler yaşanmasına neden olan değişim ve yenilikleri ifade eder (Çağlıyan, 2009:16). Mevcut kalıpları kırarak yeni pazarların kapılarını açma ve sektör yaratma amaçlı yenilikler üretmek isteyen firmalar tarafından rakiplerinin ürünlerinden tamamen farklı ve eşsiz bir ürün üreterek, kendi oluşturdukları kulvarda, büyük kârlar elde etme amacıyla eğilim gösterdikleri yeniliklerdir (Vııcı, 2007:19). Afuah'a göre radikal yeniliklerde yeni teknolojilerin işletmeye ve sanayi alanına dâhil edilmesi oldukça önemlidir. Afuah, özellikle yeniliğin radikal olarak adlandırılabilmesi için teknolojik bir bilgi veya modası geçmiş bilginin yerine olağanüstü başarılı ve farklı bir teknolojik bilgi sunması gerektiğini ifade etmiştir (Aygen, 2006:39).

Radikal yenilikler, tamamen yeni ve oldukça riskli ürünleri piyasaya sunmaya yönelik olduğu için, uygulayıcı firmalarda üyelerin genellikle normatif inanç ve değer sistemlerinde değişimlere neden olur. Yüksek oranda risk barındırdıkları için de büyük araştırma maliyetleri vardır. Bu sebeple işletmelerin dikkatle karar vermesi gerektiği düşünülen yeniliklerdir. Piyasada yapılacak analizlerin, firmaları olumsuz sonuçlara karşı koruyabileceği düşünülmektedir. Radikal yeniliklerin başarılı sonuçlar vermesi halinde, piyasada ilk olmanın avantajıyla, üreticisine yüksek kârlar sunacağı düşünülür (Durna, 2002:71). Yoğun geliştirme çabaları gerektiren bu yenilik türünde işletmelerin Ar-Ge birimlerine büyük sorumluluk düştüğü yadsınamaz bir gerçektir. Çünkü sürecinin sonucunda ortaya çıkan yenilik, müşteri ya da endüstri veya pazar için tamamen yenedir ve mevcut olandan farklı ve orijinal bir yeniliğin, araştırma yapılmaksızın piyasaya sunulmaması önerilir (Bayındır, 2007:243).

Radikal yenilik stratejilerinin, işletmeler için uzun dönemde büyüme ve rekabet sürecinde avantajlar sunacağı düşünülür. Uzun dönemde kazanılacak bu avantajların korunması için, bir sonraki başlıkta ele alınan, kademeli yeniliklerin yenilik stratejisine adapte edilmesinin yararlı olacağı Leifer tarafından ifade edilmektedir. Rekabette sektör yaratan ve kendi yarattığı sektörde kendi kuralları ile hareket alanı kazandıran radikal

yenilikler her ne kadar maliyetli ve riskli olsa da daha fazla kazanç barındırmaları bu yeniliklere olan eğilimin en temel nedenlerinden birisi olarak görülür (Uzkurt, 2008:38).



**Şekil 1.3. Radikal Yenilik Modeli**

**Kaynak:** Aygen, 2006:40

Çevre ve örgüt içinde gelişim gösteren yenilik sürecinin sonucunda ne tür yeniliklerin ortaya çıkacağı, çevresel ve örgütsel yapıların karakteriyle ilişkili olarak düşünülür. Şekil 1.3.'de görüldüğü üzere, radikal yenilikler de diğer yenilik türleri gibi çevresel ve örgütsel yapılardan etkilenirken; davranış ve faaliyetlerde ise değişimlerle sonuçlanabilmektedir. Yeni ürünün başarısı ürünün toplumdaki kabulüne bağlıdır (Aygen, 2006:40).

Radikal yenilikler için yapılacak olan pazar araştırmalarından karar aşamasında kullanılacak veriler elde edilemeyebilir. Mesela, 1880'lerde serinlemek için insanların iki içecek alternatifi vardı: Su veya alkollü bir içecek. Bu yıllarda yeni bir alternatif içeceğe talep yokken, böylesi bir ortamda tüketici talebi uyandıracak yeni bir ürün geliştirme isteği uyanan Coca Cola firması, ortaya çıkardığı radikal yeniliğiyle, yeni bir sektör yaratmıştır (Vıcı, 2007:19). İçecek örneğine benzer düşündüğümüzde, 20 yıl önce cep telefonları için yapılacak pazar araştırmalarından çok da anlamlı sonuçlar elde edemeyebilirdik. Çünkü konu ile ilgili ne bir fikrimiz ne de bilgimiz vardı. Ancak günümüze baktığımızda bu iki radikal yeniliğinde piyasadaki başarısı göz ardı edilemez.



### 1.5.2. Kademeli Yenilikler

Kademeli yenilikler, tüketicilerin artan ihtiyaç ve talepleri karşısında işletmelerin kalite, maliyet, zaman gibi performans ölçülerini geliştirmek amacıyla mevcut teknolojiyi işlevsel hale getirebilmeleri olarak ifade edilmektedir. Organizasyonda sürekli bir ilerleme sağlama çabası, kademeli yeniliklerin amacı olarak vurgulanır. Kademeli yenilik süreci, mevcut ürünlerin yeniden düzenlenmesi ya da mevcut ürünlerin devamı (uzantısı) şeklinde gelişir (Aygen 2006:41). Uygulayıcı birim açısından bu tür yeniliklerin, mevcut işletme uygulamalarında küçük değişiklikler yapılması yoluyla gerçekleştirilmesi önerilir. Bununla birlikte bir yeniliğin kademeli yenilik sınıflamasına dahil edilmesi aşamasında, tüm yenilik türlerinde olduğu gibi, çeşitli koşullardan söz edilir. Mesela, bilgisayarla haberleşme sistemine sahip bir işletme için internet kademeli bir yenilikken; elektronik posta uygulaması ile yeni tanışan ve örgütün iletişim kanallarını bu yönde değiştiren işletme için, radikal yenilik olarak değerlendirilir (Bayındır, 2007:243).

Kademeli yenilikler, işletmenin kalite, maliyet, zaman gibi performans ölçütlerinin geliştirilmesi amacıyla, işletmenin sahip olduğu teknolojinin ve işlevsel yeteneklerinin geliştirilmesi sonucu elde edilebilen yeniliklerdir. Dolayısıyla, işletmede meydana gelen ve işletmenin devamı için gerekli olan, nispeten olağan ürün ve süreçler geliştirilmesinden ibarettir. Yenilik türlerinin gelişimi açısından farklı coğrafyaların kendilerine özgü kültürel özellikleri olduğu düşünülür. Mesela, Japon işletmelerinin yeniliğe bakış açıları daha çok evrimsel (kademeli); Amerikan işletmelerininki ise devrimsel (radikal) olarak görülür (Çağlıyan, 2009:16-17)

**Tablo 1.3. Kademeli ve Radikal Yeniliklerin Karşılaştırması**

	<b>Kademeli Yenilikler</b>	<b>Radikal Yenilikler</b>
<b>Proje Süresi</b>	Kısa Dönemli (6 ay<2 yıl)	Uzun Dönemli (10 yıl ve üstü)
<b>Döngü</b>	Doğrusal ve Sürekli	Kesintili ve boşluklar var. Süreç dağınık. Beklenmeyen olaylar ve keşiflerle değişimler ortaya çıkar.
<b>Fikir Üretme ve Fırsatları Tanıma</b>	Fikir üretme ve fırsatların görülmesi son aşamada ortaya çıkar. Kritik olaylar genellikle öngörülebilir.	Fikir ve fırsatlar sürecin farklı aşamalarında ortaya çıkabilir. Teknik süreçlerin, personelin veya oranın kesintiye uğradığı durumlarda gerçekleşir.
<b>Süreç</b>	Süreç, fikir üretmeden geliştirmeye kadar formel ve onaylıdır.	Süreç formeldir. Ancak belirsizlik çok yüksektir.
<b>İş Durumu</b>	Belirsizlik düşük olduğu için başlangıçta ayrıntılı plan hazırlanabilir.	Başlangıçta belirsizlik yüksektir ancak zamanla bu belirsizlik öğrenme ve iş modelleri yardımıyla giderilebilir. Dolayısıyla planlar zamanla değişmelidir
<b>Oyuncular</b>	Yenilikten sorumlu herkesin belirli sorumluluk alanları vardır	Proje sürecinde anahtar oyuncular sürece katılır ve informal ağlar kurulabilir
<b>Örgütsel Yapı</b>	Fonksiyonlar arası oluşturulmuş proje takımı bir iş birimi içerisinde süreci işletir.	Süreç çoğu zaman Ar-Ge ile başlarken zaman içinde amacın gerçekleşmesi için farklı proje örgütlerine dönüşebilir.
<b>Kaynak ve Yetenekler</b>	Proje takımı süreç için gerekli bütün kaynaklara sahiptir. Proje standart kaynak tahsisatı ile gerçekleşir.	Projenin yürütülmesi için gerekli olan kaynakların ve yeteneklerin kazanılmasında yaratıcılık ve beceri ön plandadır.
<b>Operasyon Birimlerinin Katılımları</b>	Operasyon birimleri baştan itibaren işin içindedir.	Sürece informal olarak bazı operasyonel birimlerin katılımı önemlidir. Ancak projenin baştan tek bir birime teslim edilmesinden kaçınılması önerilir.

**Kaynak:** Uzkuurt, 2008:35

Tablo 1.3’de kademeli ve radikal yeniliklerin karşılaştırması verilmeye çalışılmıştır. İki yeniliğin birbirinden farkları dikkate alındığında, kademeli yeniliklerin günümüz koşulları için daha uygun olduğu düşünülmektedir. Çünkü bu yenilikler, sürekli bir ilerlemeyi ifade etmektedir ve ayrıca radikal yenilikler gibi organizasyonun bütününe değil de bölümlerine etki eder. Dahası, teknolojik değişimlerin üretim sürecine dâhil edilmesi durumunda bile normal yönetim süreçleri ve yapısında üretimde ilerlemeyi sağlayabilir (Aygen, 2006:38).

### 1.5.3. Ürün Yenilikleri

Fiziksel objeleri, hizmetleri, mekânları, yerleri, örgüt ve fikirleri kapsayan; bir istek ve gereksinimi karşılamak üzere tüketim, kullanım, edinim ya da dikkate alınması için pazara sunulan şeyler, müşteriye sunulan değerler “ürün” olarak tanımlanmaktadır ve bu noktada ürün yeniliklerinin müşteri ihtiyaçlarına yönelik ortaya konulduğu belirtilir (Acaray, 2007:43). Bir ürün yeniliği, mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulmasını ifade etmektedir (OECD ve AB, 2005:52). Ürün yeniliklerinin hedefi yeni ürün ve hizmetler üretmek iken; üretilen ürünlerle, yeni pazar ve tüketicilerin kazanılması ve mevcut durumdan farklı değişimler sergilenerek tüketicilerin memnuniyet düzeyinin artırılması amaçlanır. Bu amaç doğrultusunda yeni ürünlerin oluşturulması için mevcut ürünlerle ilgili tüketicilerden ve çevreden alınan geri bildirimler değerlendirilerek, ürünler bir çıktı olarak pazara yeniden sunulmalıdır (Aygen, 2006:27).

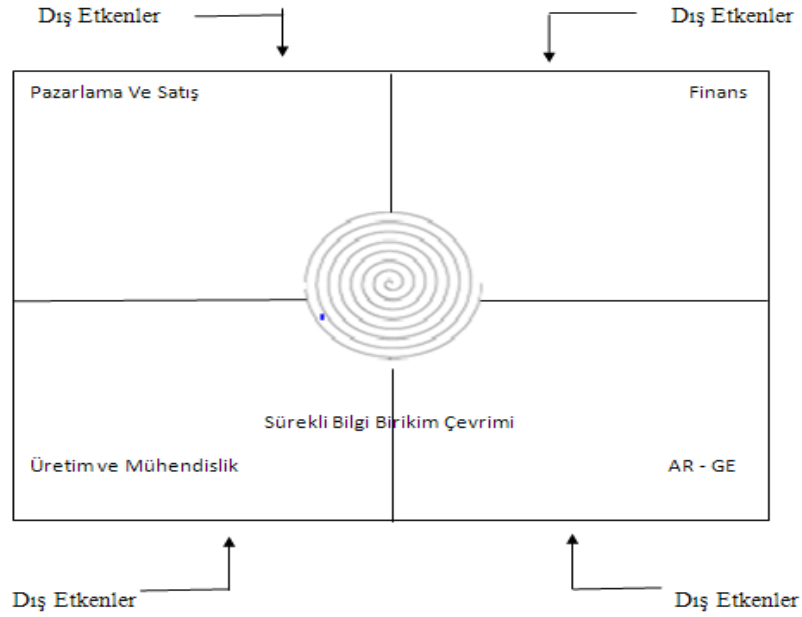
Ürün ve hizmet yeniliklerinin oluşumu iki farklı şekilde meydana gelebilmektedir. Bunlardan ilki, daha önce pazarda var olmayan bir ürün veya hizmetin geliştirilerek sunulması(kimi zaman eşi benzeri yokken, bazen de sektör için yeni olmasından ibaretken); ikincisi, mevcut ürün veya hizmetlerde değişiklik yapılarak ya da farklılıklar yaratılarak gerçekleştirilebilmektedir. Bu şekilde ifade edilen bir ürün ve hizmet yeniliğinin sonucunda üretilen değer kullanım alanları değişiklik gösterebilirken, rakip ürünlere oranla işletmeler rekabette üstünlük elde edebilme imkanına kavuşulabilecektir. Bu tarz yenilikçi hareketlerin ana amacı, yapılacak değişimlerin büyüklüğü ve karmaşıklığından ziyade; ürünün tüketici ihtiyaçlarını etkin karşılayıp karşılamadığı ve alternatiflere göre fark yaratıp yaratmadığıyla ilişkilidir (Uzkurt, 2008:41).

Günümüzde, ürün hayat seyirlerinin kısalması sonucunda mevcut ürünlerin üstün versiyonlarının pazara sunulması önem kazanmaya başlamıştır. Pazar koşullarında rakip firmaların yeni ürünler sunması firmalar üzerinde rekabet baskısı yaratmış ve yeni ürünlerin rakiplere kıyasla daha kısa zamanda pazara sunulması amaçlı çabalara

girişilmiştir. Çünkü firmalar pazardaki konumlarını yeni ürünler sayesinde koruyabilmektedir. Artık, firmalar tarafından yeni ürünler, rekabetin mihenk taşı ve başarıya giden yolun bir anahtar olarak algılanmaktadır (Vıdır, 2007:11).

Ürün geliştirme sürecinde önem verilmesi gereken konulardan biri; iç ve dış çevrenin sürekli analizidir. Analiz sürecinde, görülebilir tehdit ve fırsatlar ile olası tehdit ve fırsatların doğru algılanarak bunların yorumlanabilmesi üretim sürecinin gelişimi açısından önemli görülür. Ürün yeniliği çabalarının organizasyon tarafından dikkatle değerlendirilmesi önerilir. Çünkü ürün yenilikleri, karşılığını verme garantisi olmaksızın şirketin pek çok kaynağını kullanan ve pazarda veya teknolojiye yaşanacak herhangi bir ani değişim sonucunda, çok iyi bir fikrin kötü bir fikre dönüşebilmesi riskini barındırır. Bu nedenle sürecin her aşamasında pazar, müşteriler ve rakiplerin faaliyetleri dikkatle gözlenmesi ve değerlendirilmesi önerilir. Böylesi olumsuz bir sonuç firmanın yeniliklere yönlendirdiği kaynakların israfı olacağı gibi ulusun kaynaklarının da israfı anlamını taşır. Yapılan çeşitli çalışmalar, ABD'de her 10 yeni üründen sadece 2'sinin başarılı olduğunu gösterirken; Japonya'da ise her 100 yeni üründen sadece 2'sinde başarılı olunduğuna işaret eder (Vıdır, 2007:12).

Frito-Lay firmasının tepe yöneticisi Steve Reinemund'a göre Frito-Lay'in yarı yarıya büyümesinde yeni ürünlerin etkisi olmuştur. Reinemund'a göre, firma eski ürünlerle büyüme sağlayamamış ve bu nedenle şirket yeni ürünler geliştirmenin pazar koşullarında zorunluluğunu kabul etmiştir. Bu nedenle cips pazarında 'Texas Grill' isimli bir ürün ile giriş yapmıştır. Bu ürün yeniliği; bir mısır cipsi olması ve benzerlerinden çok daha az yağ içermesi sebebiyle Frito-Lay firmasına büyük bir başarı kazandırmıştır. Böylece firma, farklı aromalarda ve düşük yağ miktarlarına sahip yeni ürünler üretmeye başlamış ve ABD cips pazarının yarısına hâkim olmuştur (Vıdır, 2007:11). Yenilikçi bir firma olan Frito-Lay, 1980'lerin ortalarında "yaratıcı problem tekniğini" kullanarak bu ve bunun gibi sayısız yeniliklere yaptığı harcamalar neticesinde 500 milyon dolarlık tasarruf sağlayabilmiştir. O günlerde atılan bu temeller, firmanın bugünkü başarılarının yansıması olarak değerlendirilir (Durna, 2002:92).



**Şekil 1.4. Yeni Ürün Yönetimini Etkileyen Faktörler**

Kaynak: Aygen, 2006:30

Şekil 1.4.'de gösterildiği gibi dış etkenler (Pazarlama-Satış, Finans, Üretim ve Mühendislik, Ar-Ge) etkisinde şekillenen yenilik süreci, birikimsel bir süreçle ilişkisi sebebiyle, sürekli bir bilgi birikim devinimine ihtiyaç duyar (Aygen, 2006:30).

Tüketici tercihleri doğrultusunda rekabet koşulların günden güne gösterdiği değişim ve bu süreçte var olan ürünlerin hayat seyirlerinde yaşanan değişim gibi sebeplerle, firmalar pazara yeni ürünler sürme mecburiyetinde kalmıştır ve zamanla da üretim süreçlerini kısaltmaya çalışmıştır. Mesela; Volkswagen firması ilk olarak 1974 yılında Golf marka aracını piyasaya sunduğunda, bu ürün sektör için tamamen yeni olarak algılanmaktaydı. Kullanışlı yapısı, ekonomik oluşu, boyutlarına göre iyi bir hacim sunması ve bu özelliklerin erişilebilir fiyatlarda tüketiciye sunulması gibi fark yaratıcı özelliklere sahip olan araç, günümüz Avrupa pazarında satılan araçların büyük bölümünü oluşturan 5 kapılı C sınıfı araçların atası olarak kabul edilir (Gökçek, 2007:33).

Adıyla anılan bir sınıf yaratan bu aracın ilk nesli on yıl üretim bandında kalmıştır. Bu gün altıncı nesli yollarda olan aracın yenilenme süresi Volkswagen firması

tarafından 5 yıla kadar düşürülebilmektedir. Bu sürenin kısılmasında tüketici talep ve beklentilerinde yaşanan hızlı değişiminin etkisi olduğu düşünülmektedir. Son dönemde, ürün yaşam sürelerinin uzatılmasına yönelik çalışmalar da diğer tüm firmalar gibi Volkswagen firmasının faaliyetlerinde yer alır. Büyük yatırımlar yaparak geliştirdikleri ürünlerin kısa sürelerde ömrünü doldurması ve satılmaz hale gelmesini önlemeye yarayan bu tür önlemlerle, ürüne yapılan yatırımın geri dönüşünün sağlanması planlanmaktadır. Araç pazarında Golf ve benzeri yeni ürünlerin piyasaya sunulmasının yanında, sunulan araçların 2-4 yıl sonra makyajlanarak<sup>1</sup> tazeliklerinin ve satış grafiklerinin korunmasına yönelik çalışmalar yapılmaktadır (Gökçek, 2007:33).

Cep telefonu piyasasında her geçen gün yeni bir model piyasaya sunulmaktadır. İlk cep telefonlarının kamerasız olması, daha sonra kameralı cep telefonlarının ve internet özellikli cep telefonlarının üretilmesi ve daha da geliştirilmiş yeni uygulamalar ürün yeniliklerine örnek olarak gösterilebilir. Dünyanın en büyük cep telefonu üreticilerden biri olan, Nokia, bu pazarda birinciliğini yıllar boyunca kimseye kaptırmamasına rağmen; teknolojinin gelişmesi ve yayılması sonucunda, çeşitli firmaların üretim süreçlerinde teknolojinin avantajlarından yararlanması sonucunda piyasaya sunulan akıllı telefonlara uyum problemi yaşamıştır. Akıllı telefonlar, telefon sektörün geldiği son noktayı vurgulayıcı nitelikte yeniliklerle donatılmış cihazlardır ve Nokia firmasının bu sektöre girişte geç kaldığı düşünülmektedir. Bir zamanların efsanesi olan bu firma, Apple, Samsung, LG gibi dev firmaların başarılı analizleri ve son kullanıcıya yönelik hamleleri sonucunda geri planda kalmıştır. Nokia CEO'su Stephen Elop'un ifadeleriyle: "Apple firmasının iPhone adlı ürünü bir anda piyasaya sunmasının etkisinde Nokia bu sektörün gerisinde kalmıştır" (<http://www.sacitaslan.com>).

Google firmasının güçlenmesini istemeyen Nokia, bu firmanın piyasaya sunduğu Android yazılımını kendi telefonlarında kullanmayarak stratejik bir hata yaptığı ve rakiplerinin gerisine düştüğü düşünülmektedir. Nokia, uzun süre Symbian işletim sistemini kullanmıştır ve pazardaki Android telefonlara rakip olarak da N8 adlı ürünü kullanıcılara sunarak büyük bir sıçrayış gerçekleştirmeyi arzularken; kullanıcıların bu

<sup>1</sup> Makyajlı kasa; aracın kasa şekli haricinde dış aksesuarlarında yapılan küçük değişikliklere verilen genel addir.

telefonun kullanımından duydukları memnuniyetsizlik sonucunda firmanın düşüşü hızlanmıştır. Son dönemde, maruz kaldıkları problemlerin üstesinden gelebilmek amacıyla Windows ile birlikte ortak bir ürün oluşturmaya çalışan Nokia, “Windows 7 Phone” ile cep telefonu pazarındaki eski gücüne kavuşmayı planlamaktadır.

#### 1.5.4. Süreç Yenilikleri

Süreç, kelime anlamı olarak olayların belirli bir taslağa uygun ve beklenen sonucu verecek biçimde düzenlenmesi ve art arda sıralanması olarak tanımlanmaktadır. Önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin gerçekleştirilmesi ise ‘süreç’ kavramının diğer bir tanımıdır. Süreç yenilikleri; teknikler, teçhizat ve yazılımda gerçekleştirilen önemli değişimleri ifade etmektedir. Amaç, birim üretim veya teslimat maliyetlerinin azaltılması, kalitenin artırılması ve iyileştirilmiş ürünlerin tüketiciyle buluşturulmasıdır (OECD ve AB, 2005:53). Üretim ve hizmet açısından bakıldığında süreç; hammadde, enerji, bilgi gibi benzeri verilerin girdi olarak kabul edilerek, ürün ya da hizmet şeklinde çıktılara dönüştürülmesi için yapılan bir dizi faaliyetlerden ibarettir. Süreç yenilikleri, iş süreçlerinin performanslarını arttırabilmek için radikal yeni yöntemler uygulayabilme durumu olarak düşünülebilmektedir (Aygen, 2006:32).

Süreç yeniliklerinin geliştirilmesi hususunda yapısal ve altyapısal unsurlara değinilmektedir (Durna, 2002:69),

- Yapısal unsurlar: tesislerin sayısı, yerleşimi, ölçüsü ve kalitesi gibi temel bina bloklarının özellikleri; donanımın tipi ve kapasitesi; temel üretim süreci seçimi; destek hizmetlerinin kapsamı (su,drenaj) ve dış arz ile dağıtım şebekesinin niteliği gibi içeriklere sahiptir.
- Altyapısal unsurlar: üretim ve yönetim kalitesinin kontrolü, yeni ürünlerin sunumu, fabrika bilgi akışının yönetimi, donanımlar ve fabrikanın korunması, işgücü niteliği, yaşı, uzmanlığı, esnekliği gibi insan kaynakları boyutu, işin organize edilme yöntemi, bütün kumanda ve kontrol altyapısındaki iletişim modellerinden oluşan içeriktedir.

Süreç yeniliklerine yönelik düzenlemeler, işletmenin tamamını kapsayan ve etkileyen niteliktedir. Bu yüzden, örgüt kademelerindeki personellerin fikir ve önerileri yenilik süreçlerin düzenlenmesi açısından etkili birer faktör olarak değerlendirilmektedir. Bazen alt kademedeki bir personelden gelebilecek bir öneri, işletmenin maliyetlerini azaltıcı ve kaliteyi arttırıcı bir sonuca doğru firmayı sürükleyebilir. Süreç yenilikleri, içeriği gereği uzun soluklu olması sebebiyle işletmelerin sürekli gelişime katkı sağlayıcı nitelikli olarak değerlendirilir (Acaray, 2007:46).

**Tablo 1.4. İşletmelerin Ürün Geliştirme Süreleri**

İşletme	Ürün	Geliştirme Zamanı (Eski)	Geliştirme Zamanı (Yeni)
Honda	Araba	5 yıl	3 yıl
AT&T	Telefon	2 yıl	1 yıl
Navistor	Kamyon	5 yıl	2.5 yıl
Hewlett Packard	Bilgisayar Yazıcısı	4.5 yıl	1.8 yıl

**Kaynak:** Durna, 2002:94

Tablo 1.4.'te farklı coğrafyalarda yer alan ve uluslararası piyasalarda farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin ürün geliştirme süreleri eski ve yeni sütunları altında karşılıklı olarak verilmiştir. İşletmeler kendi bünyelerinde geliştirdikleri ya da uyguladıkları geliştirilmiş yenilikler sonucunda ürün geliştirme zamanlarını kısaltmış ve kendilerine göre daha az yenilikçi ya da yenilikçi faaliyetlere uzak rakipleri karşısında avantaj sağlayabilmişlerdir.



**Tablo 1.5. İşletmelerin Sipariş Bitirme Süreleri**

İşletme	Ürün	Sipariş Bitirme Zamanı (Eski)	Sipariş Bitirme Zamanı (Yeni)
GE	Elektrik Devreleri	3 hafta	3 gün
Motorola	Dizgi	3 hafta	2 saat
Hewlett Packard	Elektronik Test Cihazı	4 hafta	5 gün
Brunswick	Balıkçı Makarası	3 hafta	1 hafta

**Kaynak:** Durna, 2002:94

Tablo 1.5'e göre farklı coğrafyalarda ve farklı sektörlerde üretim gerçekleştiren işletmelerin aldıkları siparişleri bitirme süreleri eski ve yeni sütunları altında belirtilmiştir. Tüketici talebine yönelik dahil olunan rekabet koşulları altında, üreticiye verilen siparişin hazırlanabilmesi ve satıcıya ulaştırılması sürecinde yaşanabilecek kısaltmalar, rakiplere oranlar, satıcı işletmenin kârına olumlu etki yapabilecektir.

İşletmelerde üretim süreci yenilikleri ilk etapta üretimin etkinliğini ve hızını arttırmak ve maliyetleri düşürmek amacıyla tercih edilmektedir. Mesela; İngiltere'de paket deterjan tüketim miktarı artarken, Lever firması, deterjan kutularını elle doldurmak yerine otomatik doldurmaya yönelik düzenlemeleri ile bir süreç yeniliğine gitmiş ve artan talebi rakiplerinin önünde karşılama imkanına kavuşmuştur. Lever'in rakiplerinden olan ExportSurf firması ise 1970'lere kadar paketleme işlemini elle gerçekleştirmeye devam etmiş ve Lever'in bu yeniliği karşısında olumsuz etkilenmiştir. Japon firmaları, süreç yeniliklerini gerçekleştirme aşamasında sahip oldukları tarihsel birikimin de etkisiyle maliyetleri azaltabilmeleri, ürün kalitesini geliştirebilmeleri ve ürünlerin pazarlara aktarılmasındaki başarılarıyla dünya piyasalarında örnek bir model olarak gösterilir. Üretim süreçlerini oluşturmadaki başarıları sebebiyle Japonlar, otomobil, motosiklet, gemi yapımı, elektronik gibi pek çok endüstrinin hâkimi olarak düşünülür (VıCır, 2007:13-14).

### 1.5.5. Hizmet Yenilikleri

Hizmet sektöründe karşılaşılan yeniliklerin imalat sektöründekilerden biraz daha farklı olduğu düşünülmektedir. Hizmetin sunum ve dağıtımıyla ilişkili görülen hizmet yeniliklerinin hizmet süreci ve teknoloji etkileşimi sebebiyle kısa süre aralıklarında sık sık değişim gösterdiği düşünülmektedir. Bir bilgisayar firmasının yeni bir ürünü olarak piyasaya sunduğu bilgisayar, ürün yeniliğini ifade ederken; bu bilgisayarın satılması sonucunda tüketicinin evine kadar teslim edilmesi, kurulmasının yapılması, daha sonra bakım ve tamirat hizmetini müşterisine sunulması gibi işlemler hizmet yeniliği kategorisinde değerlendirilmektedir (Çelikleş, 2008:17).

Türk Kahvesi her ne kadar Araplardan Türk kültürüne girmiş olarak düşünülse de 1554 yılında İstanbul'da ilk kahvehanenin kurulması sonucunda yeni bir iş modeli haline gelmiştir. Avrupa'da kurulan ilk kahvehane bu tarihten 100 yıl sonraya dayanır. 1971 yılında Starbucks'ın kurulmasıyla birlikte kahve kültürü, dünya geneline yayılmıştır. Firmanın deneyim ekonomisine dönüştürdüğü kahve, dünya çapında bir ticari başarıya dönüşürken, 'Starbucks' ismi de yenilikçi şirketler arasına katılmıştır (Özgenç, 2006:2). Hizmet yeniliğinin bir parçası olarak düşünülen fiziksel dağıtım ve sipariş izleme yenilikleri, tüketici talepleri doğrultusunda firmanın hızlı ve güvenilir olma çabası da işlenebilir. Bu duruma örnek olarak: Domino's Pizza'nın müşterilerinin siparişlerine yönelik bilgisayar tabanlı bir sipariş sistemini kullanması ve siparişi belirli bir süre içerisinde müşteriye ulaştırma sözü vermesi gösterilebilir. Böylece, müşterilerin siparişlerine hızlı cevap verme olanağı bulan firma, müşterilerin bekleme süresini kısaltarak ve kayıp siparişleri de azaltarak, kendi kârlılığını arttırma imkanına kavuşmuştur.

Hizmet yenilikleriyle ilişkili örneklerden de anlaşıldığı üzere, hizmet kalitesini yükseltebilen işletmeler, rakiplerine oranla daha hızlı gelişim imkânına kavuşabilmektedir. Tüketicilerin hizmetle ilgili taleplerini karşılamada hız, güvenlik, kesinlik, kalite, dağıtım kanallarının etkin kullanımı, hizmetlerin üretim ve dağıtım sürecine teknolojinin uyarlanması gibi düzenlemeleri gerçekleştirebilen işletmeler önemli rekabet avantajlarına sahip olabilmektedir (Çağlıyan, 2009:22).

Gallup adlı araştırma şirketinin 1988'de ABD'de 615 orta düzey yöneticiyle yaptığı ankette verimlilik, hammadde uygunluğu ve devlet düzenlemeleri vb. konulardan daha çok hizmet kalitesinin önemini vurgulayan sonuçlara ulaşılmıştır. Bu sonuçlar, 1990'larda yaşanan değişimlerin o dönemlerdeki yansıması olarak değerlendirilmektedir. 1990'lardan sonra, iyi hizmet sunan işletmeler, müşteri memnuniyeti etkisinde pazar paylarını arttırma olanağına kavuşurken; hizmetin kötü olması durumunda bir müşterinin 20 potansiyel müşteriyle firmanın hizmetindeki olumsuzluklar konusunda etkileşimi neticesinde işletmenin pazardaki pozisyonunu zamanla koruyamayacağı düşünülmektedir. Hatta bazı araştırmalar, mevcut müşteri potansiyelini korumak yerine yeni müşteri kazanmaya çalışan işletmelerin maliyetlerinin yedi kat arttığını ileri sürmektedir. Bu durumda işletmelerin öncelikle mevcut müşterileri tatmini ve bağlılığını sağlamaya çalışmaları ve daha sonrasında yeni müşterilere yönelen hizmetlere eğilim göstermeleri önerilir (Durna, 2002:104).

Günümüzde çoğunlukla işletme yazınında, firmalar açısında ele alınan yenilikler; tüketici taleplerinin değişikliğe uğraması etkisinde kamu açısından da dikkate alınmaya başlamıştır. Sunulan hizmetlerde özel sektör ve kamu mücadelesi gibi görünen bu süreçte ilk göze çarpan durum, hizmetlerin kalitesinde yaşanan artıştır. Sanırım bu durumun en güzel örneklerinden biri özel hastanelerde telefonla ya da internet üzerinden randevu alınabilmesi gibi uygulamaların devlet hastanelerinde de görülmeye başlanmasıdır. Hatta hastalar muayeneleri doğrultusunda gerçekleştirilen tahlillerin sonuçlarına evlerinde oturdukları yerden ulaşabilmektedir ve günlerinin uzun bir bölümünü hastane koridorlarında geçirmek zorunda kalmamaktadır. İşte bu gibi kamusal hizmetler de özel kesimde gerçekleşen yeniliklerden etkilenebilmektedir.

#### **1.5.6. Performans Geliştiren Yenilikler**

Performans geliştiren yenilikler, küresel piyasalarda rekabet halindeki işletmeler açısından daha avantajlı olduğuna inanılarak yoğun olarak tercih edilen bir yenilik türüdür. Günümüz koşullarında ürünlerin ömürlerinin kısılması ve eskiyen ürünlerin yerini onlardan daha iyi iş gören ve etkin olarak kullanılacak yeni ürünler alması

uzun araştırmalar ve mali destek gerektirmektedir. Ancak, radikal yenilikler üretmek yerine, ürünlerin ömürlerinin performans geliştiren yenilikler aracılığıyla uzatılması önerilir. Bu yenilik çeşidinin teknolojik değişiklikler etkisinde var olan düzeni değiştirmesi ise beklenmemektedir. Amaç, mevcut ürünün performansını yükseltebilmektir. Performans geliştiren yeniliklerin hem üreticileri hem de tüketicileri açısından çeşitli avantajlarından söz edilmektedir (Vııır, 2007:19),

Üreticiler açısından avantajları,

- Düşük teknolojik risk barındırır.
- Pazarlama riski düşüktür (Güvenilirlik ve tutundurma aşamalarını zaten önceki ürünle sağlanmışır. Ürün, zaten tüketiciler tarafından bilinen bir üründür.).
- Firmaya daha az finansal yük getirir.

Tüketiciler açısından avantajları,

- Yeni ürünün avantajları iyi anlaşılabilir.
- Ürünün önceki versiyonlarını kullanan müşteriler, ürün konusunda eğitime ihtiyaç duymaksızın yeni ürünü de kullanabilir.

Performans geliştiren yenilikler, işletmeler için sektör yaratan radikal yeniliklerden daha az finansal yük taşır ve firmaların önceki ürünlerinden sağladıkları başarılar oranında bu yeniliklerin pazarda kabulü ve tutundurulması daha hızlı gerçekleştirilebilir. Performans geliştiren yenilikler, radikal özelliklere sahip olabileceği gibi aynı zamanda kademeli yenilik özellikleri de gösterebilir. Fakat bütün bunların başlıca sebebi piyasadaki mevcut ürünün veya hizmetin, maruz kalınan değişimlerden etkilenen ihtiyaçları karşılayacak şekilde performansında değişimler gerçekleştirilmesidir. Çoğunlukla, ürünü tamamen ortadan kaldırma eğilimli radikal bir süreç değildir (Uzkurt, 2008:39). Bu tür yeniliklerin özellikleri (Durna, 2002:81),

- Gerekli çalışmalar, sektör oluşturan yeniliklere oranla, daha az personel aracılığıyla yürütülür.
- Belirli ve sistematik birer araştırma dokümanlarıdır.
- Mühendistik çaba gerektirir.

- Yaşanan yoğun rekabet etkisinde, geliştirme çabalarının üretime hızlı aktarımı bir mecburiyettir.
- Personeller arası kuvvetli etkileşime ihtiyaç duyulur.
- Büyük üretim hacimli ve ölçekli üretim tesislerinde gerçekleştirilir.

Performans geliştiren yeniliklerin mutlaka müşterinin lehine olabilecek bir özelliği barındırması bir zorunluluk olarak düşünülmektedir. Çünkü müşterilerin bir ürünün ortaya çıkması aşamasında üretim sürecindeki maliyetler ya da sürecin etkinliği doğrultusunda değil de o ürünün kullanılabilirliği, hızı, güvenilirliği, sağlamlığı ve esnekliği gibi özellikleri dikkate alınarak satın alma eğilimi sergilemektedir (Durna, 2002:79). Kodak firmasının ürettiği küçük lityum piller performans geliştirici bir yenilik örneği olarak değerlendirilir: Bir güç kaynağı olan lityum piller, tipik alkaline pillere göre güç ve ağırlık avantajına sahiptir, fakat pilin hacminin büyük olması tüketici talebini azaltmıştır. Kodak mühendisleri bu problemin üstesinden gelmek amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmaların sonucunda ortaya koydukları küçük lityum piller vasıtasıyla firmaya 6 milyar dolarlık bir pil pazarı yaratabilmiştir (Vıdır, 2007:21).

Yenilik üretme amacıyla yola çıkmış herhangi bir firma tarafından istenmeyen bir durum olmasına rağmen, beklenmeyen bir hata veya hesaplanmayan bir durum etkisinde performans geliştirici yenilikler de zarar anlamına gelebilir. Mesela, Intel Firması; eski mikro işlemcilerle kıyasla iki, üç kat daha hızlı olduğunu duyurduğu geliştirilmiş yeni ürünü Pentium'u 1993 yılında piyasaya sürmüştür. Bu ürünün piyasaya sürülmesinin üstünden uzun süreler geçmeden, pek çok kullanıcı ürünün bir takım kusurları olduğunu internet aracılığıyla öğrenmeye başlamıştır. Kusurun küçüklüğüne rağmen, müşteriler arasında bir tatminsizlik ortaya çıkmış ve hızla yayılmıştır. Performansı geliştirilmiş bu yeni ürün Intel firması açısından büyük bir başarısızlıkla sonuçlanmıştır. Bu süreçte rakipleri ise sektöre hâkim olabilmek amacıyla çeşitli ürünler ortaya koymuş ve Intel'in kötü zamanında pazar paylarını arttırabilmiştir. Son yıllarda, Intel firmasının performansını geliştirerek tüketiciye sunduğu işlemciler olan i3, i5 ve i7 işlemciler ise geçmişin başarısızlığını unutturmuş ve Intel firmasının rakiplerine karşı pazarda üstünlük sağlamasında etkili olmuştur. Performansı geliştirilen bu ürünler günümüz bilgisayar firmalarının pek çoğunun üretim sürecinin girdisini niteliğindedir.

### 1.5.7. Teknolojik Reorganizasyon Yenilikleri

İşletmelerin yaşam süresini uzatabilmesinin yolu, piyasa koşullarında yeni ürünlerle boy gösterebilmesiyle ilişkilendirilmektedir. Bu durumun bilincinde olan işletmelerde endüstriyel gelişim sürecinde farklı alanlardan çeşitli malzemeleri ithal ederek, bu malzemeleri yeni ürün sürecine dâhil etmektedir. Bu durum, “Teknolojik reorganizasyon” olarak ifade edilmektedir. Yani, farklı alanlardan elde edilen malzemelerin üretim sürecine dahil edilmesi ve üretim sürecinin teknoloji ile kombine edilmesi sonucunda ortaya çıkan ürün, ürünün uygulamalarında farklılıklar yaratabilmekte ya da yüksek performansı daha düşük maliyetlerde sunabilmektedir. Teknolojik reorganizasyon, bir takım maddelerin ithaliyle ilişkilidir ve performans geliştirme yaklaşımlarından farklı gelişim göstererek sonuçlanmaktadır. Süreç yeniliklerinin özellikle performans geliştiren yenilikler ve teknolojik reorganizasyon gibi yenilik türlerinin gelişimine katkı sağlayıcı nitelikte olduğu düşünülmektedir (Durna, 2002:93).

Sony firmasının kişisel ürünlerinden olan portatif discplayer (Diskman) ve oldukça başarılı bir ürünü olan Walkman; tıp alanında lazer ışınlarının tedavi amaçlı kullanılmasıyla kanserli hücrelerin yok edilebilmesi birer teknolojik reorganizasyon örneği niteliğindedir (Vıdır, 2007:22). I. Dünya Savaşı esnasında kullanılan tanklar da teknolojik reorganizasyona örnek gösterilmektedir: Ağır çekiciler için geliştirilen dizel motorlar ile arkadan doldurulmalı daha hafif silahların birleşimi sonucunda oluşturulan tankların savaşın seyrini değiştirmede etkili olduğu düşünülür (Durna, 2002:82).

Teknolojik reorganizasyon gibi bir yaklaşımın dezavantajları da vardır. Teknolojik reorganizasyona yönelik yatırımlarla elde edilen pazar öncülüğü diğer yenilik türlerine nispeten daha kısa sürmektedir. Çünkü maliyetler daha düşük ve kullanılan mevcut teknolojinin patentle korunabilirliği daha zordur. Rakipler tarafından analiz ve incelemeler sonucunda bu bileşim ürünleri rahatlıkla taklit edilebilmektedir. Bu yüzden, teknolojik reorganizasyon yöntemiyle geliştirilen yeniliklerin tüketiciyle buluşturulma süresi, yani zamanlama, oldukça önemli olarak değerlendirilir. Mesela; 3M firmasının yeni plastik malzemelerden meydana getirdiği bilgisayar destekli kalp

pompasını piyasaya sunmadaki zamanlaması, taklit edilene kadar bu alanda nam olmasına yetmiştir. Bu pompa sayesinde kanın dolaşım sistemindeki akışı pıhtılaşma riski olmaksızın taklit edilebilmiştir (Durna, 2002:86).

### **1.5.8. Marka Yenilikleri**

Marka kavramı, bir girişimin ürettiği mal veya hizmetleri, başka bir girişimin mal ve hizmetlerinden ayırt etmeyi sağlaması koşuluyla; özellikle sözcükler, şekiller, harfler, sayılar, malların veya ambalajların biçimi gibi çizimle görüntülenebilen veya benzer biçimde ifade edilebilen her tür işaret olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda marka; kalite, dürüst bir çalışma ve iş hacmi sembolü olarak da tüketiciye hak sahibi konusunda bilgi veren tanıtıcı işaretler olarak değerlendirilmektedir (Çağlıyan, 2009:24).

Markaların, hitap edeceği tüketici kitlesinin değerleri, tercihleri ve zevklerine uygun belirlenmesi; kolay söylenebilir ve akılda kalıcı olması önerilmektedir. Çünkü böylesine üretilen bir markanın piyasada tutunmasının uzun süreli ve daha kolay olduğu düşünülmektedir. Markanın önemini Hector Laing şöyle ifade etmiştir: “En önemli değer markadır. Binalar yıkılır, makineler yıpranır, arabalar paslanır, insanlar ölür ama markalar daima yaşar.” Başarılı bir marka uygulamasının sürekli devam eden önemli yatırımlar sonucunda yaratıldığı düşünülmektedir. Çünkü marka yaratma aşamasında, işletmelerin tüketiciye vermek istediği mesajı aktarabilmesi, ürünlerin pazar koşullarında tutundurulması amaçlı stratejiler geliştirilmesi ve promosyonlara yönelmesi vb. stratejiler için gazete, dergi, tv, radyo, internet vb. kitle iletişim araçlarından yararlanarak geniş kitlelere mesajını ulaştırması ve reklamını yapabilmesi açısından büyük çapta harcamaların yapılması gerektiği düşünülmektedir (Durna, 2002:88,89,90,91).

**Tablo 1.6. Farklı Pazarlarda Marka Bilinci Yüksek Firmalar**

Sıralama	ABD	Japonya	Avrupa
1	Coca Cola	Coca Cola	Mercedes Benz
2	Pepsi Cola	Matsushita	Volkswagen
3	McDonald's	Sony	Rolls-Royce
4	American Express	Toyota	Porshe
5	Kellogs	Seiko	Coca Cola
6	IBM	Nty	Ferrari
7	Levi Strauss	Jal	Michelin
8	Sears	NipponAirlines	Volvo

**Kaynak:** Durna, 2002:91

Tablo 1.6.'da görüldüğü üzere 1988 yılında üç farklı pazarda uluslararası marka bilinci yüksek firmalar yer almaktadır. Markanın sürekliliği açısından bakıldığında tablodaki nerdeyse tamamı günümüzde de varlığını sürdüren güçlü markalardır.

Eskiden imalatçının basit bir imzası olarak değerlendirilen markalar; bugün mamul veya hizmetleri tanıtmak, benzerlerinden ayırmak ve ona kişilik kazandırarak kalitesini garanti etmek amaçlı verilen isimlere dönüşmüştür. Statik bir kavram olmayan markaların, sürekli değişim içinde olduğu; doğup, geliştiği ve gelişimiyle ilişkili anlamsal değişikliklere uğradığı ve ürüne psikolojik bir nitelik kazandırdığı düşünülmektedir. Ürünler bazen kendilerini yenilememiş olsalar bile; markaları vasıtasıyla piyasadaki tüketicilerde yenilik imajı yaratabilecek kadar güçlü bir etkiye sahip olabilir. Yani, mevcut ürüne “yeni mamul hüviyeti” kazandırabilir. Zaten, yeniliğin tüketiciyle tutundurulması aşamasında ‘yeni, geliştirilmiş, süper’ gibi bazı mesajların kullanılması markanın gücüyle ilişkili olarak değerlendirilir. Son dönemlerde, mevcut markalara yenilik imajı kazandırılması amacıyla pazarda genellikle numaraların tercih edildiği ifade edilmektedir (Vııcı, 2007:23).

Günümüzde ilerleme kaydeden markaların yaratılması ve kendilerine değer kazandırması durumunun dört aşamadan ibaret uzun soluklu bir süreç olduğu belirtilmektedir ve aşamalar aşağıdaki gibi belirtilmiştir (Çağlıyan, 2009:24),

1. Tüketici ihtiyaçlarını karşılayacak bir ürün



2. Ürünü, rakiplerinden farklı kılacak ve bu durumu tüketiciye yansıtacak, ürünün üstüne vurulmuş bir marka
3. Markayı tercih edilebilir hale getirecek, ona yeni değerler kazandıracak zenginleştirmeler
4. Değerlerin (güven, statü, imaj vb.) marka ile bütünleştirilmesi

Marka yaratma konusunda tüketici ile ortak hareket edilebilme imkânına kavuşabilen işletmelerin ortaya çıkardıkları markaların piyasa koşullarında tutunması ve başarısının daha kolay olacağı düşünülmektedir. Mesela; P&G firması ürettiği çocuk bezi vasıtasıyla bez piyasasına girme kararı verdikten sonra, ürüne uygun markanın kararı tüketiciye bırakmış ve sadece onlara seçenek sunmuştur. Kendi belirlediği; Tenders, Dri-Wees, Pampers, Winks, Solos, Zephyrs gibi isimleri tüketiciye tercih etmesi için sunduktan sonra bir başka uygulamayla da isimlerin hangilerinin şefkat, sevgi dolu, bakım ve konfor hissi uyandırdığını sorarak, “Pampers” markasını yaratmış ve bez pazarında bu markayla başarıyı yakalamıştır. Markalar, ürünlerin satış düzeyi ve satın alma tekrarını arttırır ve markasız ürünlere oranla daha yüksek bir değerle o ürünün satılabilmesini sağlar. Yine markalardan yararlanılarak ürün hakkında piyasada var olan algılar değiştirilebilir ve pazarda ürünün pozisyonu geliştirilebilir. Mesela, bisiklet endüstrinin 1980’lerde yaşadığı satış hacmi ve kârlılık düşüşünü, İngiliz TI Raleigh firması, ürettiği BMX bisikletini cezbedici “Striker” ve “Drifter” isimleriyle süsleyerek, çocukların bisiklet algısını değiştirmiş ve sektördeki tıkanıklığı açabilmiştir (Durna, 2002:87).

Coca Cola'nın sahip olduğu güçlü marka sayesinde, diet kola ve kafeinsiz kola gibi şirketin başka yeni ürünlerinin pazara girişini ve tutundurulmasını kolaylaştırmasıdır. Güvenilir bir markanın, müşterilerin gözünde yeni bir ürün veya hizmetin yüksek standartta olacağının garantisi gibi farklı bir algı yarattığı düşünülmektedir. Marka, belirli bir ürün için satın alma eğiliminin yaratılması ve sürdürülmesiyle de ilişkili bir kavram olarak değerlendirilebilir. Mesela, içecek sektörünün ünlü markaları arasında yapılan araştırmalar, markaların satışları nasıl etkilediğini göstermek açısından bir örnek niteliği taşır: Gözü kapatılan deneklerin,

çeşitli içecekleri tattıktan sonra, kısa sürede hangisinin Pepsi ya da Coca Cola olduğunu seçmemelerine rağmen; ürünlerin markası ile birlikte sunulması halinde deneklerin tercihlerinde değişimler gözlenmesi, markaların etkinliğinin bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir (Vıdır, 2007:23).

### 1.5.9. Tasarım Yenilikleri

İyi tasarımlar yaratabilmenin ve ürünlere yansıtabilmenin öneminin firmalar tarafından geç fark edildiği ama yine de son dönemlerde bu yönde çalışmalarda artış yaşandığı düşünülür. Çünkü tasarımda yaratılan farklılık sayesinde işletme, rakiplerinden ayrılabilir ve ürünlerine artı değer katabilir. Firmalar tarafından gerçekleştirilen tasarımların, tüketici tercihlerine yönelik değiştirilebilecek esnekliğe sahip olabilmesi durumunda, piyasada o işletmenin ürünlerine yönelik talebin artacağı düşünülmektedir. Özellikle modanın önemli olduğu ve çok çabuk değiştiği sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler için tasarım yeniliği kritik bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Yaygın inanışa göre, tasarımda iyi olan üreticiler İtalyanlar ve kötü olanlar da İngilizlerdir ve moda sektörüne hâkim olan İtalyanların başarısının bu inanışı destekler nitelikte olduğu düşünülmektedir. Tasarım yenilikleri vasıtasıyla, ürünün zayıf bir ürün olması durumunda bile, ürünün tüketiciyi kendine çekerek talep oluşturması sağlanabilir. Rakiplerin teknik yönden güçlü ama tasarım yönünden zayıf ürünleri piyasaya sürdüğü dönemlerde, teknik yönü zayıf olsa bile tasarım yönü güçlü ürünlerin tüketici tercihini kendi lehine çevirdiği düşünülmektedir. Tasarım yenilikleri açısından, ürünün hitap etmesi planlanan kesimleri tanımaya yönelik çalışmalar kıymetli veriler içermektedir. Bu sebeple de pazar testleri ve bu testlerden elde edilen verilerin kullanımı tasarım yenilikleri açısından gerçekleştirilmesi gereken birer hazırlık çalışması gibidir (Tunç, 2008:14).

Massachusetts Üniversitesi'nde Booyhroyd adlı öğretim üyesinin geliştirdiği "Design for Assembly" olarak adlandırılan ve "montaj için tasarım" olarak ifade edilen bir yöntem geliştirilmiştir. Bu yöntemde aynı fonksiyona yönelik bir üründe parça sayısının azaltılması amaçlanmaktadır. 1980'lerden itibaren "Design for X" adında pek çok yaklaşım bu yönetime istinaden geliştirilmiş ve geliştirilen bu yaklaşımlarda

ürünlerin parça sayılarının azaltılarak, maliyetlerinin daha aşağılarda tutabilmesi amaçlanmıştır. Parça sayısını azaltma durumuna karşılık gelen ifade ise şöyledir: “Beş-altı parçalı bir şeyi tek modül haline indirgeyebilmektir.” Dolayısıyla Ar-Ge personelleri ve mühendislik çalışmaları için ayrılan kaynaklar, işletmenin geleceği açısından önemli olan ürün maliyetlerin düşürülmesinde önemli rol üstlenmektedir. Bu kaynaklar etkisinde gerçekleştirilecek olan yatırımlar, özellikle üretim ve tasarımların “konuşabilirliğini” yani ilgi uyandırması ve dikkat çekebilmesi durumunda başarıya ulaşabilecektir. Ürün ile tüketici arasında bağlantıyı kimi zaman satış personelleri sağlasa da; büyük mağazalarda ürün ve tüketici arasındaki iletişim artık satış personelleri aracılığıyla değil de ürünlerin tasarımlarıyla sağlanabilmekte ve ürüne yönelik ilgiyi de yine tasarımlar arttırabilmektedir (İstanbul Sanayi Odası, 2009:16).

Pazarlara yönelik yapılacak dikkatli bir gözlem neticesinde ürünlere yönelik tasarımların dört farklı alanda yoğunlaştığının görüleceği düşünülmektedir. Bu alanlar aşağıda belirtilmiştir (Durna, 2002:98),

- İmaj konusuna yoğunlaşmış çeşitli başarılı tasarımlar vardır. Mesela, Ray Ban firmasının 1987’de 40 milyon dolarlık kazanımla sonuçlanan gözlük tasarımı, imaja yönelik gerçekleştirilmiş kârlı bir tasarım örneğidir.
- Kullanıcı dostu olma amaçlı tasarımlar vardır. Kullanıcı dostluğunun önemli olduğu alanlardan biri olarak ağır kamyonlar gibi ticari araçların satışına yönelik sektörler gösterilmektedir. Mesela, Scania gibi şirketler, sürücü yorgunluğunu azaltmak, güvenliği ve etkinliği geliştirmek için sürüş ergonomisine yönelerek başarıya ulaşmışlardır.
- Ürünlerin etkinliğini arttırmaya yönelik tasarımlar vardır. Mesela, Otomobil pazarında, araçların sürtünme katsayısını azaltma amaçlı kullanılan rüzgar tünelleri, ürün etkinliğini artırma amaçlı pek çok üretici tarafından ürünlerinde kullanılmaktadır. Volkswagen firmasının Golf 6 markası altında 2011 yılında piyasaya sürdüğü Bluemotion modelinde sürtünme katsayısının azaltılarak yakıttan tasarruf sağlanması amaçlı tasarımlar yapılmıştır.
- Maliyetleri kontrol altına alma amaçlı tasarımlar vardır. Şirketlerin yeni ürün türlerini giriş yapması ve sahip olduğu geniş ürün yelpazesi içinde hareketi kolaylaştırıcı nitelikte tasarımları kademeli olarak gerçekleştirilip daha fazla etkinlik

sağlanabilir. Mesela, masaüstü bilgisayarların kasalarında yer alan ikinci bir boş sürücü alanı, bilgisayar üretim endüstrisinde yapılan üretimlerin hayat çizgilerinde beklenen değişimlere yönelik bırakılmaktadır. Yani geleceğe yönelik bir tasarımdır. Bilgisayar kasalarında yer alan sürücü boşluklarının serüveni CD sürücü ile başlamış, DVD ile gelişmiş ve Blue-Ray Disc ile de günümüzde devam etmektedir.

### 1.5.10. Ambalaj Yenilikleri

Ambalaj, ürün dizisindeki maddenin veya ürünün içine konulduğu bir kap, sarmalık veya konteynır olarak tanımlanmaktadır. Paketleme veya ambalajlama, ürünün maliyetini ve satışlarını etkileyen önemli bir eleman olarak görülürken, bu yapısına ilaveten iki temel işlevinden daha bahsedilmektedir (Vıdır, 2007:25),

1. Ürünü koruması ve kullanım kolaylığı sunması
2. Ürünün tanıtılması ve tutundurulması

“İnsanın elbisesinin modeli, gömleğinin ütüsü, kravatının rengi nasıl ki karakter ifadesi ise ambalaj da ürünün iletği iddia ve yansıttığı imajın vurgusudur.” ifadesiyle iyi bir ambalajın etkisi anlatılmaya çalışılmaktadır. Başarılı bir ambalaj, iyi bir görünümünden ziyade ürün ve müşteri arasında kurulması beklenen iletişimde aracı rolü üstlenmektedir. Bu durumun bilincinde olan işletmelerinde giriş yapacağı pazarın tüketici alışkanlıkları, yerel tercihleri, zevkleri, renkleri ve değerleri gibi pek çok özelliğini dikkate alarak ambalaj stratejisini yönetmesi önerilmektedir (Durna, 2002:109).

Ambalajlama, ürüne uygun kapların veya malzemelerin tasarlanması ve üretilmesi faaliyetlerinden ibarettir ve etkin bir ambalajı geliştirebilmek için öncelikle “Ambalaj, ürüne ne gibi bir hizmette bulunacak?” sorusunun cevabına dikkat edilmelidir. Bu soru cevaplandıktan sonra ambalajın boyutu, rengi, şekli, malzemesi ve üzerinde bulunacak yazı ve logolar konusunda pazar ve tüketici tercihleri de göz önünde bulundurularak ambalajın nihai şeklinin verilmesi gerekir. Ambalajların iç ve dış ambalaj olmak üzere iki şekilde oluşturulabileceği belirtilmektedir (Çağlıyan, 2009:27),

- İç Ambalaj: Ürünü ilk çevreleyen ve koruyan, genellikle tüketiciye ürünle birlikte sunulan ve bu nedenle de tüketicinin ürünü satın almasını doğrudan etkileyebilen unsurdur. Ayrıca, koruma ve tutundurma gibi iki ek görevinin daha olduğu düşünülür.
- Dış Ambalaj: Dış ambalajın temel amacının paketlenmiş ürünün toplu sevkini sağlamak ve sevk sırasında meydana gelebilecek dış etkenlerden ürünü korumak olduğu ifade edilmektedir.

Değişen dünya koşullarında insanların zaman kısıtı gölgesinde bir yaşamı sürdürmesi etkisinde pek çok ürünün bir arada satışa sunulduğu büyük mağazalar yaygınlaşmaya başlamış ve satıcıların alışverişteki payı azalmıştır. Bu süreçte firmalar, satış personellerinin azalan rolünü ürünlerin ambalajlarına ilave ederek, pek çok çeşidin içinde tüketicinin gözlerine hitap etme amaçlı ambalajlara yönelmişlerdir. Önemle üzerine durulan ambalaj çalışmaları ise çeşitli araştırmalara konu olmuş ve bulgular da işletmelerin ambalaj tercihlerini etkilemiştir. Mesela; renk ambalajın duyularımıza en fazla hitap eden, tepkilerimizi etkileyen, hafızamıza kolaylıkla yerleşebilen, ürünün satış yerinde en fazla tanınmasını sağlayan çok önemli bir unsur olarak işletmeler tarafından geniş çapta kullanım imkânına kavuşmuştur. Coca Cola'nın kırmızı rengi kullanıyor olması, kırmızının iştah açıcı özelliğinden kaynaklı düşünülmektedir. Gıda firmalarının hemen hemen hepsinin logosu da kırmızıdır. Kırmızıya karşın mavi ise yeme içgüdüsünü azaltan bir renktir ve bu yüzden de son zamanlarda gelişen hazır yemek sektörü bu rengi tercih etmemektedir. Süt ve süt ürünlerinin sağlıklı oldukları ve şişmanlatıcı olmadıklarını anlatmak için mavi ve yeşil renkleri tercih ettiği düşünülmektedir (Vııcı, 2007:25).

Ambalaj yeniliği sonucu başarı elde etmiş pek çok firma vardır ve P&G firması da bunlardan biridir. Piyasaya sürdüğü "Wondra" el losyonu tasarım olarak piyasadaki üstten kapaklı plastik şişelerde satılan losyonlara meydan okumuştur. Satılan bu losyonlar azalında, şişede kalan losyonu kullanabilmek amacıyla şişeyi ters çevirmek gerekiyordu ancak buna rağmen de bir miktar losyon kullanılmadan şişe ile atıldığı fark edilmiştir. Oysa P&G'nin ürettiği ambalaj ile losyonun kapağı alta alınıp, üst kısmının yuvarlaklığıyla da sadece kapağın üstünde duran bir şişe içinde losyon tüketiciyle

buluşturulmuştur. Böylece, losyonun son damlasına kadar tüketicilerin üründen faydalanabilmesine imkân sağlanmıştır (Durna, 2002:112). Diğer bir ambalaj yeniliği de şöyledir: Dimes firması pazarlama yöneticisi Seren TÜRÖZ'ün verdiği bir röportaja göre, Dimes'in 2003 yılında yenilediği ambalajı, firmanın satışlarını %100 arttırmış. Satışların artmasında, kolay açılan kapak, ergonomik şişe, cepte taşınan paketler ve görselliğin etkili olduğu belirtilmektedir. Özellikle de ambalajdaki değişim, zincir marketlerdeki satışlarda artış sağlamış. Bu değişimin başlangıcı Dimes logosunu üzerinde taşıyan ergonomik bir şişe ve tamamlayıcısı olan akıllı kapak “fliptap”tan ibaret gösterilmektedir. Tercih edilen cam şişe ise 2003 yılında düzenlenen ambalaj yarışmasında “Altın Ambalaj” ödülünü kazanmıştır (<http://www.capital.com.tr>).

### 1.5.11. İdari Yenilikler

İşletmelerin, ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonlarında veya dış ilişkilerinde yeni oganizasyonel yöntemler uygulaması ‘örgütsel yenilik’ olarak adlandırılmaktadır. Örgütsel yeniliklerde amaç; idari maliyetleri ve işlem maliyetlerini düşürmek, çalışan memnuniyeti ve üretkenliğini arttırmak, araç gereç maliyetlerini düşürmek kaydıyla işletme performansını artırabilmektir. İşletmeler için ticari uygulamalardaki örgütsel yenilikler, çalışmaların yürütülmesi için rutinler ve usullere ilişkin yeni yöntemlerin gerçekleştirilmesinden oluşmaktadır. Firma içinde bilgi paylaşımı ve öğrenimi iyileştirmek amacıyla yeni uygulamaların gerçekleştirilmesi, personel devrini azaltmaya yönelik eğitim ve öğretim sistemlerinin geliştirilmesi gibi değişimler, örgütsel yeniliklere örnek niteliğindedir. Arz zinciri yönetim sistemleri, ticari yeniden-yapılandırma, güvenilir üretim ve kalite yönetim sistemleri gibi genel üretim veya arz faaliyetlerine yönelik yönetim sistemlerinin ilk kez yürürlüğe girmesi gibi değişiklikleri de örgütsel yenilik başlığında değerlendirilebilir (Günay, 2007:16). Ayrıca, örgüt ve üyelerini ilgilendiren yeni bir ürün, hizmet, süreç, teknoloji, yönetsel sistem, yapı, plan ve programlarda gerçekleştirilen yenilikler aşağıdaki gibi sınırlandırılabilir (Uzkurt, 2008:92),

- Bir ürün, süreç ya da yöntemle ilgili olabilir.
- Örgütün tamamı, departmanları ve örgüt içi çalışma grupları için yeni olmalıdır.

- Rutin bir değişiklikten ziyade, orijinal nitelikte olmalıdır.
- Örgütün tamamı veya bir bölümü için ya da toplumsal bir fayda sağlamaya yönelik gerçekleştirilmelidir.
- Etkileri itibariyle kamusal olmalıdır. Sadece örgütte çalışan birini etkileyen değişim, örgütsel yenilik olarak değerlendirilemez.

Bir firmanın dış ilişkilerinde yeni örgütsel yöntemler olarak araştırma organizasyonları ya da müşteriler ile yeni işbirliği türlerinin tesis etmesi, tedarikçilerle yeni entegrasyon yöntemleri tasarlanması, üretim, tedarik, dağıtım, işe alım ve yardımcı hizmetlerdeki ticari faaliyetlerin ilk kez dışarıdan sağlanması veya taşeronla verilmesi gibi diğer firmalar ya da kamu kurumlarıyla olan ilişkilerin yeniden organize edilmesi örgütsel yenilikler olarak düşünülebilir. Ama bir firmanın diğer bir firmayla birleşmesi, diğer firmayı satın alması vb. değişiklikler ise örgütsel yenilik olarak değerlendirilemez. Fakat bu süreçte firma, yeni organizasyon yöntemleri geliştirebilir veya benimserse; işte bu noktada örgütsel yeniliklerden bahsedilebilir (OECD ve AB, 2006:56). Örgütsel yeniliklerin işletme performansına olan katkıları genel olarak şöyle ifade edilmektedir (Uzkurt, 2008:93),

- Yönetim maliyetlerini düşürebilir.
- İşlem maliyetlerini azaltabilir.
- Çalışanların işyeri memnuniyetini arttırabilir.
- Çalışanların verimliliğini arttırabilir.
- Ticari olmayan varlıklar ya da ticari araç ve gereçlere ulaşımı kolaylaştırabilir.

### **1.5.12. Ekolojik Yenilikler**

İşletme yazınında yapılan sınıflandırmalar kapsamında çok fazla ele alınmayan bu yenilik türü, günümüzde ülkelerin kendi aralarında imzaladığı protokoller ve toplumda uyandırılmaya çalışan çevre bilinci kapsamında giderek yaygınlaşan ve dünyamızın geleceği açısından önemli olduğunu düşünülen bir yenilik türüdür. Ekolojik yeniliklerin ticari bir süreçten ziyade sosyal bir süreç olarak gelişim gösterdiği

düşünülmektedir. Ekolojik yenilik; ortaya çıkan yeni fikirler çevresinde işletmelerin geliştirdiği ürün, süreç, tasarım ve ambalaj gibi yenilikleri uygulamaları esnasında çevresel sorumluluk bilinciyle hareket ederek, bu yenilikleri, ekolojik sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda düzenlemesi olarak değerlendirilebilir. Son dönemlerde artış gösteren endüstri faaliyetlerinin sonucu olarak çevrenin zarar görmesi ve yaşam koşullarının olumsuz etkilemesi, özellikle OECD üyesi ülkeler ve gelişmiş ülkelerde faaliyet gösteren pek çok işletmenin çevresel sorumluluk anlayışını sürdürülebilir rekabet ortamına yansıtmasıyla sonuçlanmıştır. Böylece ekolojik yenilikler gündeme taşınmıştır. ‘Çevresel sürdürülebilirlik’ anlayışıyla, işletmelerin kullandığı kaynakların ekonomikliği ve çevreye verdiği zararın azaltılması amaçlanmaktadır. Kyoto Protokolü aracılığıyla, protokole taraf ülke işletmelerinin çevreye duyarlılığını artırabilmek ve çevresel sorumluluk bilinci kapsamında ürünler geliştirmeye yönelik stratejileri belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu süreçte ‘yeşil ve rekabet’ anlayışı etkili olmuş ve ‘çevresel sürdürülebilirlik’ kavramı, işletmelerin yenilik ve üretim faaliyetlerine dahil edilmeye başlamıştır (Aygen, 2006:35).

Özellikle “lead market” adı verilen ve lider pazarlar olarak bilinen yerlerde maddi gücü yüksek kişiler arasında son dönemlerin eğilimi olarak gelişen çevresel değerlerin önem kazanması etkisinde, onlara hitap eden çevre dostu ürünlerin bu bölgelere sunulması, ekolojik yeniliklerin bir sonucu olarak görülmektedir. Bu durumun işletmeler açısından fırsat olarak algılanmasıyla birlikte, sürdürülebilir bir çevresel başarı elde edebilmek amacıyla, çevre dostu teknolojilerin ihracatında çeşitli ülkelerde artış yaşanmıştır. Dünya genelinde göstermelik olarak değil de amaçlar doğrultusunda bilinçli olarak gelişebilecek bir ekolojik yenilik trendinin, gelecek nesillere yönelik bir fırsat niteliğinde olduğu düşünülmektedir (İstanbul Sanayi Odası, 2009:16).



## 1.6. YENİLİK YÖNETİMİ

Yeniliğin yönetilip yönetilmeyeceği konusunda bir belirsizliğin söz konusu olduğu düşünülmektedir. Bu duruma neden olarak da yeniliğin doğası, yani belirsizlik ve karmaşa gösterilmektedir. Freman ise yönetiminin şekillendirilebilmesi açısından belirsizliğin konu olduğu alanları teknolojik, pazar ve iş belirsizliği olarak üç grupta ifade etmektedir. Teknolojik belirsizlik, yeni ürün ve hizmet üretiminde kullanılacak teknik, metot ve teknolojilerle ilgili; pazar belirsizlikleri, müşteri istek ve ihtiyaçlarının ne olduğu ve nasıl temin edileceğiyle ilgili; iş belirsizliği ise ekonomik gelişmeler etkisindeki ekonomik iklimsel değişimleri ifade etmektedir. Belirsizliklerin etkisinde gelişen yenilik süreçleri bazı dönemlerde yaşanan bu değişimlerin etkisinde kesintiye uğrayabilmektedir. Yenilik süreci çevresel etkileşimler sonucunda gelişim gösterdiği için sosyal, ekonomik ve politik çevresel faktörlerden bağımsız değerlendirilmemelidir. Karmaşık bir süreç anlamına gelen yenilikler, birden fazla çevre faktörü ile etkileşimi sebebiyle tek bir yöntemden yararlanılarak da yönetilemeyebilir. Çünkü sürecin etkileşim halinde olduğu faktörler; firmalara, buldukları sektöre ya da coğrafik duruma bağlı olarak farklılıklar gösterebilmektedir (Uzkurt, 2008:95-100).

İçinde bulunduğumuz ‘hızlı değişim çağı’ işletmelerin mücadele içinde olduğu rekabet koşullarına etki etmiş ve bu koşullarda da değişimleri tetiklemiştir. Günümüz işletmelerinin rekabet stratejileri, müşteri ihtiyaçları, talepleri, beklentileri ve yaşanan değişiklikler kapsamında belirlenmelidir. Mücadele içinde oldukları endüstride yenilik üretmede işletmelerin gösterdiği başarı, onların strateji geliştirme aşamasında sergiledikleri uzmanlıkla ilişkilendirilmektedir. Bu sebeple de “yenilik yönetimi” işletmeler açısından önemlidir ve yenilik yönetimi uygulamalarının işletmelerin çalışma alanlarının bir parçası olarak gerçekleştirilebildiği takdirde de firmalara faydalı olabileceği düşünülmektedir. Aynı zamanda işletmelerin başarılarının temellerinde yenilik yönetimi politikalarının esas alınarak oluşturulan stratejiler aranmalıdır (Gemlik, 2009:1). Ancak yenilik; zaman, sabır ve uzun dönemli bir çalışmalar dizisi olarak düşünülünce; gözlemlenebilir sonuçların alınması uzun zaman alabilir (Durna, 2002:6,7).

Yenilik konusunda önemli çalışmalara sahip olan Drucker'ın 'yenilik yönetimi' kavramı, "işletmelerin iç ve dış çevredeki değişimlere uyum sağlayabilmek için düzensiz ve karmaşık yapısının yanı sıra yönetsel faaliyetlerinin de harekete geçirilerek, yeniliği kontrol edilen bir süreçte gerçekleştirebilme faaliyetleri" olarak tanımlanmıştır. Tanıma göre 'yenilik yönetimi', yeniliğin uygulama aşamasında kontrol edilmesi ve yönetilmesi olarak sınırlandırılabilir (Aygen, 2006:57). Bu yüzden de her bir sürecin yapısına uygun yönetim tarzlarının geliştirilmesinin, sürecin kontrolü açısından daha rahat bir yapıyı örgütlere sunacağı ileri sürülmektedir (Uzkurt, 2008:100).

Drucker 'Yenilikçilik' adlı çalışmasında, yeniliğin yönetilmesi konusunda şunları söylemektedir: "Yenilik gerçek bir çalışmadır ve herhangi bir kurumsal işlev gibi yönetilebilir ve yönetilmelidir. Ama bu ifadeden, yenilikçiliğin diğer şirket faaliyetleriyle aynı türden bir faaliyet olduğu anlamı çıkarılmamalıdır. Nitekim yenilik, bir yapma değil de bilme sürecidir. Ayrıca yenilik yetenek, zekâ ve bilgi gerektirir. Ancak bunların yanında gayret, sebat ve adanmışlık da olmalıdır. Yoksa yönetimlerin iş yeniliklerinde başarı şansı olmayacaktır." (Acaray, 2007:62).

Kavram olarak "yenilik yönetimi" beş unsurla açıklanabilmektedir (Aygen, 2006:59),

- Teknolojik Bütünleşme: Yenilik üretme sürecinde pazar ile bütünlük sağlanacak şekilde kullanılacak teknolojilerin, müşteri tatminine yönelik uygulama alanları bulması gerekmektedir.
- Yenilik Süreci: İşletmelerin yenilik uygulamalarında, işletme bölümleri arasında yaratıcı iş süreçlerinin etkisinde yeni ürünlerin ortaya çıkarılmasını ifade etmektedir. Yeniliğin tek bir bölümde uygulanması yerine; yenilik sorumluluğunun tüm bölümler arasında paylaşıldığı ve örgüte yayıldığı bir sürecin yeniliklerin başarılı sonuçlar vermesi için tercih edilmesi gereklidir.
- Stratejik Teknoloji Planı: İşletmenin teknolojik amaçları doğrultusunda tercih edilecek planların stratejik beceri doğrultusunda sürekliliğinin sağlanması gerekliliğini ifade eder.

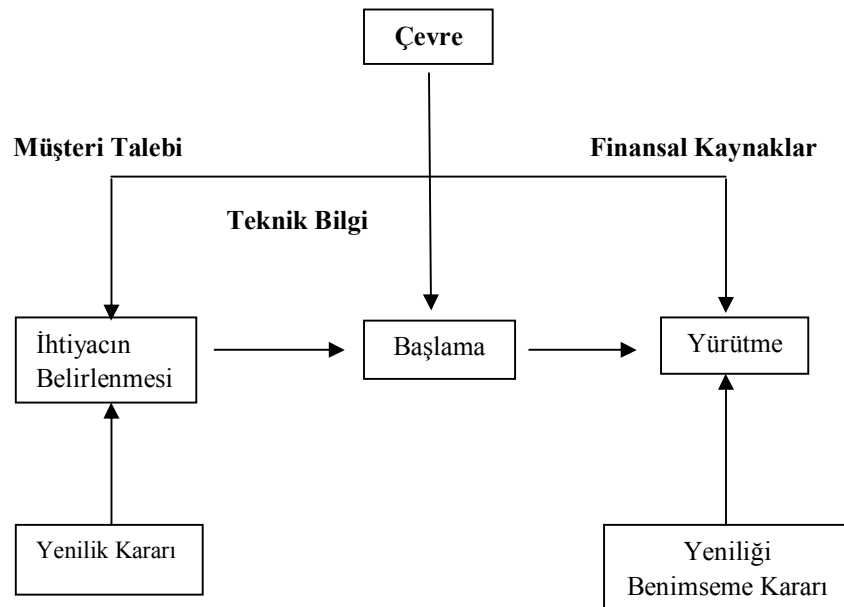
- Örgütsel Değişim: Bilindiği üzere yenilik, örgütleri değişime sürüklemektedir. Bu sebeple de yenilik ve örgütsel değişim yakından ilişkili kavramlar olarak ele alınmalıdır.
- İş Geliştirme: Yenilik yönetimi, sadece ürün yeniliğini ortaya koymak için uygulanmamalıdır. İşletmelerin yeni iş teknikleri geliştirmesinde ve bu tekniklere uyum sağlamasında da yenilikler önemli bir yere sahiptir. İş geliştirme sürecinde yenilik yönetiminin rolü, yönlendirme ve uygulama olarak belirtilmektedir.

Yenilik üzerine üç düşünce söz konusudur ve yenilik yönetimi stratejilerinin belirlenmesinde bu üç düşüncenin etkili olduğundan söz edilir (<http://trendwatching.com>),

1. Yenilik, her zaman beyaz laboratuvar önlüklü Ar-Ge personelleri tarafından, laboratuvar kapıları arkasında gerçekleştirilen deneylerle değil de deneyim ekonomisinin de dahil olduğu bir pazarlama yeniliği olarak da gerçekleşebilmekte ve kimi durumlar için teknik yeniliklerden daha önde gelebilmektedir.
2. Yapılan yeniliklerin her zaman aşırı ciddi olmasına gerek yoktur. ‘Uçarı’ olarak tabir edilebilecek farklı ürün ve servis yenilikleri de gerçekleştirilebilir.
3. Her zaman yenilik yapmak demek dünyanın parasını harcama anlamını taşımamaktadır. Bazen yenilik yapabilmek için yaratıcılık, risk alma ve açığızlü olma gibi girişimci özellikler de yeterli olabilmektedir.

Drucker, “Yeniliklerde ölüm oranı yüksektir ve öyle de olmalıdır” der. Daha önce de bahsedildiği üzere, gerçekleştirilen yeniliklerin tamamı başarılı sonuçlar vermemektedir. Bu duruma neden olarak yeniliklerin sonucunun öngörülememesi, hazırlanan yenilik stratejilerinde düşük başarı oranının da risk olarak değerlendirilmesi ve dikkate alınmaması gösterilebilir. Bu süreç, müşteriler için rahatsız edici hale gelebilir ve böyle bir durumla karşılaşılmasında için yenilik yönetimi politikalarının dikkatle uygulanması gerekmektedir. Çünkü süreçten beklenen sonuç daha sonraki bir zamanla ilişkili olduğu için öngörülmesi zordur ve günümüz koşullarında işletmelerin rekabeti aşamasında yenilikler ortaya koyabilmesi için örgütlenmenin gerektiği düşüncesi, bu örgütlenmenin yönetilmesi için de özel bir yönetim olarak “Yenilik Yönetimi” gereğini ortaya çıkarmıştır (Ünver, 2009:180).

Yenilik sürecinin; icat, geliştirme, mühendislik veya başarının en iyi hale getirilmesi, pazar geliştirme, satış ve kullanıcının benimsemesi aşamalarından ibaret olduğu düşünülmektedir. Yenilik sürecinin sonuçlarının kullanıcılar tarafından benimsenmesi, işletmenin ve yeniliğin başarı ölçütü olarak gösterilmektedir. Yeniliğin örgüt kültürü haline getirilmesi sonucunda yenilik sürecinin işletmenin her basamağına nüfuz ederek, örgütün daha dinamik ve yaratıcı bir yapıya ulaşmasında etkili olacağı görüşü yaygındır. Yenilik süreci, icat etme, ürün geliştirme, karar, ihtiyaçların belirlenmesi, değerlendirme, deneme ve benimseme, satış ve ikna, davranış oluşumu, pazar analizi ve talep yaratma gibi peşi sıra gelişen bir süreç olduğu için aşağıdaki Şekil 1.5.'te görüldüğü gibi örgüt kültürü haline getirilerek bir yenilik üretme süreci işletilebilir (Gökçek, 2007:45),



**Şekil 1.5. Yenilik Yönetim Süreci**

**Kaynak:** Durna, 2002:119

İşletmelerin yenilik faaliyetleri gerçekleştirirken kendilerinin yetersiz kaldığı ve aşamadığı problemlerle karşılaştıkları durumlarda yenilik transferleri de tercih edilebilir. Yenilik transferi, yeniliği gerçekleştiren farklı işletmelerden, gerçekleştirdikleri yeniliklerin karşılığını ödeyerek ve izin verildiği oranda satın alan işletmenin kendi üretim sürecine bu yenilikleri dâhil etmesidir. Bu gibi durumlarda, farklı işletmelerden transfer edilecek yeniliklerin, işletme kültürüne uyum göstermesi, problematik bir gelecekle karşılaşılması açısından tedbir niteliğindedir. Kültür

özellikleriyle uyuşmayan bir yenilik transferi, işletme için beklenen yararlardan daha çok zarar potansiyelini barındırmaktadır. İşte bu gibi durumlarda, yenilik sürecinin başarıyla yönetilmesinin önemi daha aşikârdır. Çünkü işletmeye uygun olan yeniliklerin seçimi ve transfer edilecek yeniliklere örgüt kültürünün adaptasyon sağlanması aşamaları, yenilik sürecinin kontrolünde özel bir yönetim olarak ifade edilen yenilik yönetiminin içeriğiyle ilişkilidir.

İşletmelerin başarılı yeniliklerle anılabilmesinde etkili bir takım unsurlar söz konusudur (Acaray, 2007:66),

- Yönetimsel bağlamda etkili olan unsurlar,
  - Üst yönetim kararlılığı ve yeniliklere etkin katılımı,
  - Yeterli kaynak tahsisi,
  - Katılımcıları ödüllendiren örgütsel bir yapı,
  - Yeniliği örgüt çapında yayma,
  - Verimli ve yüksek kalitede bir çalışma ortamının tesisi,
  - İşletmede yetenekli personelleri istihdamı ve entelektüel sermayenin geliştirilmesi,
  - Dışsal fikirleri kabullenme ve benimsemeye istekli ortam yaratmadır.
- Strateji bağlamında etkili unsurlar,
  - Örgüt stratejisinin açık bir şekilde ortaya koyulması,
  - Örgüt stratejisi ile uyum içinde olan yeni ürün stratejisinin oluşturulması,
  - Dengeli yeni ürün ve teknoloji portföyünün oluşturulması,
  - Stratejik işbirliklerinin amaçlar doğrultusunda oluşturulmasıdır.
- Süreç bağlamında etkili olan unsurlar,
  - Müşteri merkezli bir geliştirme süreci,
  - Fonksiyonel departmanlar arasında bütünleşme ve işbirliği kurulması,
  - Ürün geliştirme aşamasında tedarikçi ve müşterilerin aktif katılımının sağlanması,
  - Dışsal kurum ve kuruluşlarla tesis edilen etkin işbirliği,

- Etkin içsel ve dışsal iletişim,
- Ürün geliştirme sürecinin etkinliğini artıracak uygun araçlar kullanmak,
- Ayrıntılı planlama ve kontrol süreçleri uygulamak,
- Yenilikleri değerlendirmek için uygun bir ölçüm sistemine sahip olmak ve bu sistem üzerinde düzenli olarak değerlendirmeler yapabilmektir.

### 1.6.1. Yenilik Yönetiminin Unsurları

Günümüz rekabet koşullarında işletmelerin ayakta kalması ve avantajlar yakalayarak başarı sağlayabilmesi, yenilik stratejilerinin amaçları doğrultusunda gerçekleştirilebilmesiyle ilişkilidir. Amaçlara ulaşma yolunda verilen çabalar için belirli stratejik çerçeveler belirlenmeli ve bu çerçeveler kapsamında yenilik süreci işletilmelidir. Bu stratejilerin yönetim ve kontrolünün sağlanması için de yenilik yönetimi politikaları doğrultusundaki uygulamalara ihtiyaç duyulur. İşletmelerde yenilik yönetimini etkileyen ve onların yenilik tür ve stratejilerinin belirlenmesi aşamasında etkili bazı unsurlar vardır (Aygen, 2006:64),

**Vizyon:** İşletmelerin ya da bireylerin, gelecekte olmasını arzuladıkları durumun ifadesidir. Vizyon bir anlamda geleceği görmek istediğimiz şekilde resmedebilmektir. Vizyonun etkisinde bir işletmede işbirliği, yaratıcılık ve rasyonel davranışlar artabilir. Eğer işletmenin oluşturduğu vizyon gerçekçi belirlenmemiş ise işletmenin başarısızlığıyla da sonuçlanabilir ve örgüt içi kaosa sebep olabilir. Vizyonun belirlenmesi için açıklık, heves ve iletişimden oluşan bir süreç izlenebileceği gibi; bireyler arası etkileşim sayesinde açıklık kazanarak bireylerin yeniliklere olan hevesi de arttırabilir. Vizyon belirleme aşamasında tüketicilerin görüşleri kıymetlidir. Ayrıca, belirlenen vizyonun, tüketicileri yönlendirici ve örgüt hakkında öngörü oluşturu bir niteliği vardır. Vizyon, sadece yazılı dokümanlarda değil de personelin eylem ve düşüncelerinde de açığa çıkabilecek nitelikte geliştirilmelidir (Durna, 2002:186).

Liderlik: Yenilik liderleri, genellikle radikal yenilikler yapabilen ve gelecekle ilgili geniş bakış açısına sahip, etraflıca düşünebilen ve çalışanlardan fazla ilgi alanı olan kişilerdir. Liderlerin, özellikle işletmenin vizyonunu açık ve net olarak ortaya koyabilmesi ve paylaşılan bir vizyon yaratabilmesi yeniliğin örgüt kültürü için yer almasında etkilidir. Liderin, geleceği görmesi, açık ve kesin iş stratejilerini ise belirleyebilmesi gerekmektedir. Yenilik liderleri, organizasyonun verimliliğini ve sürekliliğini arttırabilmek için yenilik faaliyetlerini yürütebilmeli ve yeniliğinin sürdürülebilir bir rekabet aracı olarak kullanılabilmesi için yol gösterici mesajlar verebilmelidir. İşletmelerin, yenilik yönetimini başarıyla sürdürebilmesinde yeniliğin bir yaşam biçimi olarak kabul edilmesini sağlayan bir felsefeyi ve vizyonu tüm çalışanlara benimsetebilecek güce ve otoriteye sahip liderlerin etkisinin yüksek olduğu düşünülmektedir. Mesela, teknoloji eğilimli bir firma olan Apple'in yöneticisi Steve Jobs, Microsoft'un kurucusu Bill-Gates vizyon sahibi lider örnekleridir. Yeniliklerin örgüt kültürü haline gelmesinde ve kabullenilmesi aşamasında dirençle karşılaşılması açısından firmaların uzun dönemli istihdam politikasının daha yararlı bir anlayış olacağı düşünülür. Ayrıca, lider ve işgörenler ile aralarında duygusal bir bağ kurabilmeli ve neşe, sevinç, keder gibi duygularını paylaşabilmelidir (Durna, 2002:180).

Örgüt Yapısı: İşletmelerin, yenilik yönetimini başarıyla sürdürebilmesi için özellikle örgüt yapısı ve süreçlerin yeniliği uygulayabilecek ve sürdürebilecek şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Yeniliğe etki eden iç ve dış çevre faktörlerinin yeterli düzeyde analiz edilerek incelenmesi sonucunda örgüt yapısı içinde yapılabilecek düzenlemeler gözden geçirilmelidir. Örgüt yapısı içinde yenilik sürecinin etkileri, özellikle öğrenme ve yaratıcılık olarak kendini göstermektedir. Başarılı yeniliklerde tepe yönetimin açık fikirli ve eğitimci rol oynaması etkilidir. Yenilik sürecinin örgüt içinde desteklenmesi açısından katılımcı ve yatay bir yönetim tarzının benimsenmesinin, yenilik sürecini rahatlatıcı bir rol üstlendiği düşünülmektedir. Ayrıca örgüt yapıları, liderlerin örgüte yansıttığı kendi karakteri olarak da düşünülebilir. Mesela; açık ve şefkatli olmasıyla tanınan bir yöneticinin idaresinde şekillenen örgütlerde iletişim ve bilgi akışı açık, örgüt içi güven, anlayış ve dürüstlük atmosferi ise tatmin edici düzeyde olacaktır (Aygen, 2006:69).

Örgüt Kültürü: Örgüt kültürü, sabit değerler ve inançların organizasyondaki çalışanlarla bir bütün dâhilinde paylaşımını ifade etmektedir. Rutin davranışlar, normlar, değerler, oluşturulan kurallar örgüt kültürünün bir parçası olarak görülür. Örgüt kültürü, örgütün içinde yer aldığı toplumun kültür yapısının ve örgütün kendinin üretmiş olduğu kültürel öğelerin etkileşiminden oluşur. İşletmelerin güçlü bir örgüt kültürüne sahip olabilmesi için çalışanların tamamının bu kültürü paylaşması bir gereklilik olarak vurgulanmıştır. Rothwell ve Wisseman'a göre kültürel karakterin yenilikçi bir içeriğe sahip olabilmesi için şu özellikler gereklidir (Toraman, 2009:102),

- Belirsizliklerle gönüllü olarak yüzleşebilme ve risk alabilme
- Acelecilik, zamanlılık ve değişimi kabul edebilme
- Dinamik ve uzun vadeli çevreye uyum
- Azim ve girişimcilik

İletişim: İşletmelerin, değişen yeni çevre koşullarına uyum sağlayabilmesi, üretim süreçlerinde yeni teknolojileri etkin olarak kullanabilmesi, müşteri beklentilerini karşılayabilmesi ve yeni ürün veya hizmet tasarımlarında bulunabilmesi için iç ve dış çevreyi sürekli analiz ederek, ihtiyaç duyulan bilgi ve verilere ulaşmaları günümüz koşullarında bir işletme için mecburiyet olarak ifade edilmektedir. Yenilik yönetiminin etkinliği, elde edilen bu bilgilerin iletişim kanalları aracılığıyla aktarılabilmesi, iletilmek istenenin bilgi akışı esnasında doğru algılanabilmesiyle mümkün olacaktır.

Personel Güçlendirme: Personel güçlendirme, işletmelerin rekabet avantajı olarak kullanabilecekleri yenilik kültürü etkisinde şekillenen yenilik yönetimi stratejilerinin oluşumunda etkili bir anlayış olarak düşünülebilir. Güçlendirme kavramı, iş ile ilgili karar alma yetkisinin ve bu kararlarla ilgili sorumluluğun çalışanlara ait olması olarak tanımlanır. Güçlendirme, müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesinde temel belirleyici noktaları oluşturan önemli bir ayrıntı olarak nitelendirilmektedir. Güçlendirilmiş çalışanlar, müşteri ihtiyaçlarının karşılanabilmesi ve problemlerin çözümünde daha tedbirli ve anlayışlı davranabilme yeteneğine kavuşabilmektedir. Personel güçlendirilme sürecinde çalışanların işlerine daha çok adapte olması beklenir.



Güçlendirme, çalışanları risk ve sorumluluk almaya teşvik ederek, örgüt içinde yaratıcı düşünceyi harekete geçirmek için etkili bir silahtır. Öyle ki, yaptığı işi en iyi bilen yine o işi sürekli yapandır ve işgören, işin yapılışı ile ilgili yeni yöntem ve uygulamalar hakkında bilgi sahibi olarak kendi işinde hem uzmanlaşabilir hem de bu esnada işletmeye de olumlu katkılar sağlayabilir (Durna, 2002:203).

Müşteri Odaklılık: İşletme çalışanlarının müşteri taleplerini karşılamaya yönelik çaba göstermesi olarak ifade edilebilir. Organizasyon performansının ölçümünde müşteri tatmini bir ölçüm aracı olarak tercih edilebilir. Müşteri odaklı süreçler geliştiren işletmeler rakipleri karşısında günümüz rekabet koşullarında avantajlı taraf olabilir. Bu durumu sağlayabilmek için işletmelerin öncelikle müşteri ihtiyaçları ve beklentileri doğrultusunda ürün yenilikleri yapabilmeleri ve farklılaştırma stratejilerini benimseyerek müşteri değer zincirini oluşturabilmeleri gerekmektedir. Böylesine bir stratejide yenilik yönetiminin görevi bu süreci düzenlemek ve denetlemekten ibarettir.

**Tablo 1.7. Farklı Yenilik Yönetimi Anlayışları**

Güney Afrikalı Doğal Kaynak İşletmesi	Avrupa İlaç İşletmesi	A.B.D.'li Finansal Hizmetler İşletmesi	Japon Bira İşletmesi	Uluslararası Ar-Ge Yöneticileri
Hataların Kabulü	Ödüller	Başarısızlığın Kabulü	İşbirliği	Başarısızlık Özgürlüğü
Takdim	Başarısızlığın Kabulü	Kullanma Özgürlüğü	Hataların Kabulü	Risk Alma
Ödüller	Dikkat	Zaman	Açıklık	Hız
Karşılıklı Saygı	Öğrenme	Destek	Esneklik	Öngörü
Açık İletişim	Hesaplama	Kaynaklar	Açık Yönlendirme	Ucuzluk
Deneme Özgürlüğü	Açık Hedefler	Açık Hedefler	Fikirlerin Değerlendirilmesi	Ödüller
Umut Değişimi	Bilginin Paylaşımı	Başarı Kutlaması	Yeniliğin Ödüllendirilmesi	İlgi
Statükoya Meydan Okuma	Takım Çalışması	Değişim Engellerini Kaldırma	Kaynaklar	İhtilafın Hoş Görülmesi
Tepe Yönetimin Desteği	Güçlendirme	Örnekler Oluşturma		Dinleme Pozitif Tutum

**Kaynak:** Durna, 2002:213

Tablo 1.7.'de farklı coğrafyaların işletmelerinin ortak ve farklı özellikleri belirtilmiştir. Özelliklerin benzeşmesi ya da farklılaşmasının temel nedeni; müşterilerin farklı tercihlere sahip olması ve örgüt kültüründeki algısal çeşitlilikler olarak

gösterilebilir. Üst yönetimin yönlendirmeleri doğrultusunda gelişen bu özellikler, tabloda bahsedilen sektörlerdeki işletmeleri başarıya götüren özellikler olarak düşünülebilir ve belirlenen işletme stratejileri bu özellikler çerçevesinde gelişim gösterecektir.

### 1.6.2. Yenilik Yönetimi Anlayışını Geliştirici Teknikler

Günümüz koşullarında, yenilik sürecinin planlanması, gerçekleştirilmesi ve denetlenmesine yönelik yönetim tekniklerinin belirlenmesi aşamasında aşağıdaki yöntemlerden de yararlanılabilir (Polat, 2000:17),

- Kıyaslama(Benchmarking): Bir organizasyonun kendi başarısını geliştirmek için dünyanın herhangi bir yerindeki farklı bir organizasyondan, diğerlerinden daha iyi olan uygulamaları öğrenmesi ve bu uygulamalara kendini adapte etme sürecidir.
- Muhasebe Analizi: Kârlılığını artırmak için fırsatların değerlendirilmesi amacıyla yapılan şirket işlemlerinin analizini ifade eder.
- Toplam Kalite Yönetimi: Bir firmanın, kalite prensipleri, araçları, teknikleri vs. kullanarak, müşteri tatminini artırma ve üretim maliyetlerini azaltma konusunda etkili bir yöntem olarak nitelendirilen bu yönetim anlayışı, pazar lideri olma yolunda mükemmellik ve kalite kavramlarını işletmenin tüm basamaklarına yaymayla ilişkilidir.
- Kalite Çemberleri: İşletmelerde verimlilik, etkinlik ve kalite gibi çeşitli başarı faktörlerinin uygulanması aşamasında karşılaşılan sorunların belirlenmesi, analizi ve çözümü için fikir üreten küçük gruplar oluşturulmasını içeren yöntemdir.
- Proje Yönetimi: İşletmelerin hazırladığı projelerin yürütülmesi sürecinde, işletmenin çeşitli fonksiyonlarının koordinasyonunu açıklayan bir enformasyon yapısıdır.
- Değer Analizi: İşletmelerin ürün ve hizmet geliştirme sürecinde tanımlanmış amaçlara yönelik fonksiyonların belirlenmesi aşamasında destekleyici bir yöntemdir.

- Değişim Mühendisliği: Maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi önemli performans ölçütlerinde çarpıcı gelişmeler yapılması maksadıyla, iş süreçlerinin yeniden düşünülmesi ve radikal şekilde yeniden tasarlanmasını içeren bir tekniktir.
- Yaratıcılığı Teşvik: İşletme içi süreçlerde personellerin yaratıcılığının katkısına yönelik teşvikleri içeren bir tekniktir.
- Dizayn Yönetimi: Küçük-orta boy işletmelere, yeni ürün geliştirme stratejisinde en iyi uygulamaların kullanılması ve uyum sağlanması amacıyla fonksiyonel analiz, yaratıcı teknikler, içerik ve değer analizlerden oluşan bir yöntemdir.
- Yeniliğin Pazarlaması: İşletmelerin ürettikleri mamullerin pazarda tüketiciyle buluşması ve talep uyandırması sürecinde ilgi uyandıracak yeni pazarlama tekniklerin araştırılması ve uygulanmasını içeren bir tekniktir.
- Düşünce Haklarının Korunması: İşletmelerin daha önce üretilmemiş bir ürün, süreç ya da hizmet üretmesi veya var olanların geliştirilmesi gibi faaliyetleri sonuçlarının farklı işletmeler tarafından taklit edilmesine engellemek amacıyla ürün, süreç ya da hizmetlerin yasal yollardan korunmasıdır.
- Dünya Klasmanında Üretim: Kaliteyi ön planda tutan ve uluslararası piyasalardaki rakiplerin kalite algısı çerçevesinde hep daha kaliteliyi üretme mücadelesini içeren bir yöntemdir.
- Ekonomik Casusluk: Ekonomi çalışanlarınca gerekli bilginin araştırılması, bulunması, dağıtılması olarak tanımlanmaktadır. Ekonomi operatörlerinin kendine gerekli ama kendilerinin sahip olmadığı bilgilere; üniversite, araştırma merkezleri gibi bilgi merkezlerinden, gelişen bilgi teknolojisi, network ve databanklar aracılığıyla ulaşmasıdır. Fakat pek çok ülke ve firma, kendisinin ürettiği ya da sahip olduğu bilgiyi, kendi çıkarları açısından, saklama ve koruma yoluna gitmektedir.
- Müşteri Merkezli Üretim: Müşterilerin üretimin odağına yerleştirildiği ve talep doğrultusunda üretimin gerçekleştirildiği yöntemdir.
- Yenilik Triatlonu: Üç branşlı bir spor müsabakası gibi oluşturulan bu metot; işletmelere “nasıl fikir üretileceğini, nasıl değerlendirileceğini, nasıl

uygulanacağını” öğretici niteliktedir. Bu metot yardımıyla hali hazırda şirket içerisinde var olan fikirlerin kullanışlı olup olmadığı anlaşılabilir.

- Innoact: Bu teknik, firmaların stratejilerini tanımlamalarına yardımcı olmayı hedefler. Amaç, işletmelerin kendi stratejilerinin yapılanmasını sağlamak ve onlara kendi kendine yardım metodunu öğretmektir.
- Pera Profil Analizi: Bu analiz, eğitilmiş danışmanların, işletmelerin potansiyel yenilik stratejisini analiz etmesi ve öncelikli harekât planları geliştirmesi için düşünülmüş bir yöntemdir.

21. yüz yılı yaşadığımız günümüzde yenilikçi uygulamalar için en uygun model olarak “açık yenilik” modeli gösterilmektedir. Açık yenilik modelinde işletmeler bir yandan kendi iç kaynaklarıyla yeni fikirler üretirken, diğer taraftan da başka işletmelerin işine yarayabilecek olan her türlü teknoloji, yöntem ve yeni fikri alıp kendi şirketinde uygulamaktadır. Dünyanın en başarılı firmalarından biri olarak görülen P&G, 1999 yılında yenilik konusunda yaklaşımını değiştirerek inovasyonların %50’sini şirket dışı kaynaklardan yapmaya karar vermiştir (Çeliktaş, 2008:30).

### 1.6.3. Yenilik Stratejileri

Yeniliklere yönelen firmaların kendi hedefleri doğrultusunda hareket ederek, pazardaki rakiplerine karşı üstünlük elde edebilmeleri amacıyla ortaya koydukları yenilikçi uygulamalarda başarılı olabilmek için bazı stratejiler geliştirilmiştir. Ancak bu stratejiler kesin ve net hatlara sahip ya da belirgin değildir. Bu stratejiler, işletmelerin iç ve dış etkilere maruz kalması sonucunda değişime uğrayabilmektedir. Freeman’ın yenilik stratejileri doğrultusunda belirlediği başlıklar şöyledir (Durna, 2002:124),

- Saldırgan Strateji
- Savunmacı Strateji
- Taklitçi ve Bağımlı Strateji
- Geleneksel ve Fırsatçı Strateji

### 1.6.3.1. Saldırgan Strateji

İşletmelerin aktörü olduğu rekabet sahnesinde başarılı olabilmek için yeni ürünleri tüketici ile buluşturma stratejilerinden biridir. Bu stratejinin geliştirilmesinde firmaların Ar-Ge departmanlarının anahtar rol üstlendiği düşünülür. Saldırgan bir strateji geliştirme aşamasında piyasanın gözlemlenmesi, temel araştırmalar ışığında yeni bilginin üretilmesi etkili basamaklardır. Stratejinin uygulanmaya çalışıldığı firmalarda iletişim hızlı ve etkin olmalıdır. Örgüt içi gelişen bu iletişimde esneklik ve informel yapı kurulmalıdır. Örgüt dışı iletişimde ise süreklilik, hız ve doğruluk sağlanabilmelidir. Böylece yenilikçi faaliyetler için isabetli ve hızlı alınan kararlarla ürünün niteliği, zamanlaması ve finansmanı gibi konular açıklığa kavuşturulabilir. Aslında bu stratejinin temellinde yenilik fırsatlarından ilk olarak yararlanıp, önemli bir rekabet avantajı elde edebilme arzusunun yer aldığı çoğunlukla niş pazarlarda<sup>2</sup> uygulandığı ifade edilmektedir. Yüksek oranda gerçekleşen Ar-Ge faaliyetlerine dayanan ve alınan patentler aracılığıyla koruma altına alınan bu tür stratejik çalışmalar dünyada ilk olabilmek amaçlı gerçekleştirildiği için risk ve Ar-Ge maliyetleri yüksektir ki bu maliyetlerin karşılanabilmesi, üretilen değerlerden monopol kârlar elde edilebilmesine bağlıdır. Temel bilgisel birikime ihtiyaç duyulmasına rağmen, saldırgan stratejilerde yoğun olarak deneysel geliştirme çabaları söz konusudur (Karadal ve Türk, 2008:64).

Dünya dışı macunu piyasasında ilk kez çocukların dişlerindeki çürüme oranını azaltma amaçlı floridi diş macununa ekleyen P&G'dir ve yoğun Ar-Ge çalışmaları sonucu ortaya konan bu ürüne ilk başlarda Amerikan Diş Birliği tarafından kuşkuyla yaklaşılmıştır. Ar-Ge faaliyetleri temelli olan bu stratejinin sürdürülebilirliğini ise müşteri ve personel eğitimi sağlamaktadır ve eğitim; yetiştirme kursları, yazım kılavuzları, test kitapları, üretim filmleri ve danışmanlık hizmetleri aracılığıyla geliştirilebilir. Saldırgan Strateji sahibi işletmelerin pazarın ihtiyacı ve yenilik becerisini uyumlu hale getirebilmesi açısından eğitimleri gerçekleştirmesi önerilir. Gerçekleştirilen yenilik çalışmaları ise ürünlerin yaşam eğrisini oldukça kısaltmaktadır ki bu yüzden de yeni ürünü pazara sunan firmalar diğer bir yeni ürün hazırlığına pazara

<sup>2</sup>Niş Pazar, bir pazarın içinde belli bir konuya odaklanmış pazardır.

sunulan ürünün peşi sıra başlamaktadır. Günümüz işletmelerinin giderek daha yoğun faaliyet gösterdiği bir stratejidir (Durna, 2002:124).

İşletmelerde yeni değerler doğrultusunda erişilebilecek avantajlara giden yol şöyledir (Uzkurt, 2008:14),

- Ürün, hizmet ve süreçlerde yenilikler üretmek.
- Rakiplerce uygulanabilmesi güç ve kompleks değişimler gerçekleştirmek.
- Yenilikçi fikirlerin mülkiyetini yasalar aracılığıyla almak ve korumak.
- Zamanlamaya önem vermek.
- Garantici davranmaya çalışmak ve işi sağlama almak.
- Kuralları koşullara göre yeniden belirleyebilmek.
- Farklı alanlardaki yeni uygulamaları transfer ederek, bu uygulamalara yönelik yenilik sistemleri düzenlemek.

### **1.6.3.2. Savunmacı Strateji**

Saldırgan strateji gibi Ar-Ge çalışmalarının yoğun gerçekleştirildiği bir strateji olmasına rağmen saldırgan strateji ile yeniliğin niteliği ve zamanlaması açısından farklılık göstermektedir. Bu stratejinin uygulayıcıları teknolojinin gereklerinin gerisinde kalmaları durumunda piyasadaki pozisyonların olumsuz etkileneceğinin farkında oldukları için teknolojiyi yakından takip etmektedirler. Fakat ortaya çıkardıkları ürünler konusunda dünyada ilk olmak için, saldırgan stratejiyi uygulayanlar kadar istekli değildirler. İlk olmanın barındırdığı büyük riskler onları bu eğilimden uzak tutarken, ilklerin açtığı sektördeki pastadan da pay alabileceklerini düşünerek teknolojiden de geride kalmamaya çalışırlar. Saldırgan stratejilerin aksine, savunmacı stratejiler, oligopolistik pazarların özelliğini taşır ve ürün farklılaştırmayla ilişkilidir. Savunmacı stratejilerde, rakipler tarafından üretilen yeniliklere ve teknik değişimlere karşılık verilmeye çalışılır. Bu yüzden, uygulayıcıları için zaman çok önemlidir. Çünkü rakiplerinden geri kalmamak için vakti geldiğinde çok hızlı hareket edebilmelidirler. Eğitim ise saldırgan stratejilerde olduğu gibi savunmacı stratejiler açısından da önemlidir ve teknik yardım ile danışmanlık hizmetlerinden eğitim verme amaçlı

faydalanılmaktadır. Firmalar ise sadece saldırgan ya da savunmacı bir strateji değil de bu ikisinin karması gibi düşünülebilecek bir karışık stratejiyi tercih ederek piyasada varlığını koruma ve geliştirme eğilimlidir. Savunmacı stratejilerde, büyük ölçüde, araştırma çalışmalarının yerine reklam ve satışa bağlı teknik hizmetlere ağırlık verilerek elde edilecek bir başarı daha sık tercih edilmektedir (Zerenler vd. 2007:663).

### 1.6.3.3. Taklitçi ve Bağımlı Strateji

Savunmacı ve saldırgan yeniliklerde üretilenleri bire bir taklit amaçlı bir strateji değildir. Daha çok, üretilen ürünlerin zayıf yönlerini fark edip, bu yönleri güçlendirmeye yönelik faaliyetleri gerçekleştirip kendi ürününü ön plana çıkarma odaklıdır. Taklitçi işletmeler, oturmuş teknolojilerin oldukça gerisinde kalarak lider işletmeleri geriden izleme eğilimindedirler ve aradaki bu izleme mesafesi firmaların sahip olduğu imkân ve niteliklere göre değişiklik gösterebilmektedir. Pazarda bu gibi işletmelerin tutunabilmesi ve rekabete dâhil olabilmesi için kendilerine has maliyet ya da pazar gibi bir takım avantajlara ihtiyaç duyacaklardır. Bu avantajlara daha düşük emek maliyeti, fabrika yatırım maliyeti, enerji arzı ve malzeme maliyetlerinde sahip olunabilecek doğal avantajlar da eklenebilir. Teknolojinin pazara yayılması ve endüstrinin de olgunluk sürecine girmesiyle birlikte taklitçi işletmeler, ilk yenilikçi olarak da adlandırılarak, “Saldırgan Stratejistler” ile mücadele edebilir ve onlar için tehdit oluşturabilirler (Durna, 2002:137).

Bağımlı stratejilerde ise işletme, daha güçlü işletmelerin uydusu pozisyonunda bir rolü benimsemektedir. Bu tip işletmeler “Bağımlı İşletme” olarak ifade edilirken, bu işletmeler kendi müşterileri ya da bağımlı olduğu işletmeden gelen talepler doğrultusunda değişime giderek üretim sürecinde farklılaşmakta ya da taklit ürünlere yönelmektedir. Gelişmiş endüstriyel ülkelerin işletmelerine bakıldığı zaman kendilerine malzeme üreten, ara girdi sağlayan ya da çeşitli hizmetler sunan uydu işletmelerin üretim sürecinin parçası konumunda katma değer; düşük üretimler gerçekleştirdiği görülmektedir. Emek yoğun ve katma değeri düşük üretimler ‘fason üretim’ olarak değerlendirilir ve gelişme sürecindeki ülkelerin uzmanlık alanları kapsamında yoğun olarak tercih ettiği bir üretim şeklidir.

#### 1.6.3.4. Geleneksel ve Fırsatçı Strateji

Geleneksel işletmelerin üretimlerinde değişimlere az rastlanmaktadır. Bu tür işletmelerde değişim, faaliyet gösterdiği sektörün zorlaması ya da müşteri talepleri doğrultusunda gerçekleştirilmektedir. Bu tür işletmelerin üretimleri moda ağırlıklıdır. Ancak ürün hatlarındaki teknik değişimlerinden uzak kalmaları ve kendilerinin savunmacı yaklaşımları sebebiyle bu işletmeler yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalmış olarak değerlendirilir. Çevresel değişimlere maruz kalan geleneksel işletmelerin rakiplerinin daha iyi organize olmuş yapısı geleneksellerin pazardaki konumu ve kârlılığını tehdit eder niteliktedir. Geleneksel ya da fırsatçı strateji uygulayan işletmeler, ürünlerine yansıtacakları özel hünerleri, yetenek gerektiren uzmanlık bilgileri ve yöresel özelliklerin katkısıyla rekabette ayakta kalabilen taraf da olabilirler. Bu gibi işletmeler için fırsat izleme stratejisine yönelerek rakiplerin zayıf noktalarını aramanın faydalı bir yöntem olacağı düşünülmektedir. Doğrudan rekabetin zor olduğu durumlarda rakip işletmelerin takip edilebileceği bir sistem olarak önerilir (Zerenler vd. 2007:665).

### 1.7. YENİLİK ENGELLERİ

Günümüz koşullarında, işletmelerin yenilik üretme esnasında karşılaştığı engeller vardır ve bu engeller iki başlık altında toplanmıştır.

#### 1.7.1. Örgütsel Engeller

Yenilik çalışmalarının sonuçlarının ön görülebilmesi ve belirsizlik içermesi insanları rahatsız etmektedir. Çünkü “belirsizlik” her daim insanlar için huzursuzluk ve gerginlik yaratması sebebiyle istenmeyen bir durum olagelmıştır. Üretilen yeniliklerin sonuçlarının alınması uzun süreler gerektirebilmektedir. Yeniliklerin barındırdıkları belirsizlik sebebiyle yenilik üretmek katlanacakları maliyetlerden kaçınma eğilimli uygulamalarla da karşılaşılabilir. Yenilik çalışmalarının maliyetli olması da firmaların bu süreçten uzak durmasında etkili diğer bir unsurdur. Çünkü maddiyat



unsuru piyasada ayakta kalmanın ön koşullarındır ve hem riskli hem de belirsiz bir ortama, bilinmeyen bir geleceğe, kaynak tahsisi konusunda kimi yönetimler çekimser tavır sergileyebilmektedir. Tepe yöneticilerin risk alma güdüsüne sahip olması ve kendi aralarında fikir birliğini sağlayabilmeleri yenilik sürecinin başlaması, gelişimi ve sonuçlanmasının en temel bileşenlerinden birisi olarak ifade edilebilir. Tepe yönetimlerin örgüt içi ve dışından gelen fikirlere açık olması ve hoşgörülü yaklaşması koşuluyla örgüt içinde yenilikçi eğilim tetiklenebilir. Ancak, tepe yönetimi tarafından farklılıklara tehditmişçesine yaklaşılması halinde, örgüt, yeniliklerden uzaklaşacaktır. Hoşgörüsüz işletmelerin temel özelliklerinden olan homojen fikir ve düşünce oluşturmama eğilimi, yeniliğin başlıca düşmanlarından biri olarak gösterilebilir. Oysa günümüz rekabet yaşamı farklı fikirlerin kabul edilebilirliğini gerektirmektedir ve hatta üretim sürecine rakiplerden yeni ürün ve süreçlerin dahil edilmesi önermektedir.

Fikirlerin kabulünün, işletmelerde hiyerarşik olarak gerçekleştiği düşünülmektedir. Yenilikler için dikey hiyerarşinin engel, yatay yönetim anlayışının ise avantaj yaratıcı nitelikte olduğu belirtilmiştir. Yeniliklerin engel görülmesinde belki de en ciddi durum, yeniliklerin, çalışanların kariyer ve statülerini tehdit ettiği düşüncesidir. Kişilere değer yükleyen yetenekler kimi durumlarda yeniliğin ortaya çıkardığı etkiler sonucunda yetersizleşebilmekte ve yıllar içerisinde gelişmiş uzmanlıklar tehdit altında kalabilmektedir. Bu yüzden de personeller arasında yeniliğe karşı bir tepki ortaya çıkabilmektedir.. Riskten kaçınma ve kısa dönemde kâr beklentisi olan işletmelerde, uzun dönemler gerektirebilen yeniliklerden uzak durulabilmektedir. Aşırı bürokratik yönetim anlayışının hakim olduğu işletmelerde fazlasıyla kural ve prosedür olması sebebiyle örgütlerde sıradanlık, atalet ve statüko eğilimleri ortaya çıkabilir. Bu kadar kuralcı örgüt yapılarında yeniliklerin üretilmesinin de zor olduğu düşünülmektedir.

### **1.7.2. Bireysel Engeller**

Teknolojik değişimlerin ortaya çıkardığı teknolojiye adaptasyon sorunları, işletmelerin iş süreçlerini teknoloji ile uyarlamaya başlamasının etkisinde insanlarda korkulan bir duruma dönüşebilir. “Teknolojik işsizlik” olarak tabir edilen, yeniliğin sonucunda bireyin bilgi, tecrübe ve ustalığının işletmeye uygunluk gösterememesi

durumunda işsiz kalması, teknolojinin endüstride üretim sürecine dâhil edilmesi esnasında personellerce tepki gösterilmesinin başlıca nedeni olarak düşünülmektedir. Robot teknolojisinin gelişiminin etkisinde azalan mesai saatleri, personellerin ücretlerine olumsuz yansıdığı için işletmelerde, çalışanlarca, teknoloji ve yeniliğe karşı direnç gösterilebilmektedir. Çünkü bu teknoloji sayesinde daha kısa sürelerde geleneksel üretime göre daha fazla mamul üretilmektedir. Mesela, çalışanlar, yeniliğin işi konusunda monotonluk yaratacağını düşünerek, işin monotonluğundan kaçma eğilimi de gösterebilir.

Teknolojik yeniliklerin, bilgi yetersizliği sebebiyle anlaşılabilmesinin zor olması, bu duruma tepki gösterilmesinde bir etken olarak düşünülebilir. Ayrıca, yenilikler bazı yeni araç ve süreçlerin personellerce öğrenilmesini gerektirmektedir ki bu durum çalışanlar için yeni yük ve görev ifade etmesi sebebiyle ve mevcut rahat ortamı bozacağı düşüncesiyle istenilmeyebilir. İnsanın sosyal bir varlık olması ve tek başına değil de grup halinde hareket etmesi, zamanla ait olduğu grubun özelliklerini benimsemesi ve sergilemesinin etkisinde; ortaya çıkan yeniliklerin grup normlarına ve değerlerine uygun olmaması halinde grupsal tepkiler gösterilir. Bu yüzden, yeniliklerin örgüt kültürüne daha uyumlu olan türlerinin tercih edilmesi önerilmektedir. Personellerin yenilikler açısından fikir bildirebilmesi ve yeniliklerin uygulanması aşamasında rol oynaması, yeniliklerin karşılaşılabilecek problemlerin aşılması açısından önemli görülmektedir. Çünkü insanın parçası olduğu bir süreci daha rahat kabullendiği düşünülür.

Yeniliklerden sadece işletmenin kazanç sağladığı ancak çalışanlara hiçbir olumlu etkisinin olmadığı düşüncesi de yeniliklere karşı bir tepki doğurabilir. Bu tür yaklaşımların temellerinde örgütlerin önceki yanlış ve kötü personel politikaları yer almaktadır. Bireyin çalıştığı ortamda ekonomik ve sosyal dengesini zaman içinde kurmuş olması ve yenilikler etkisinde bu dengenin bozulacağı endişesi, yeniliği bilmeden ve anlamadan bireyleri ondan uzak durmaya yönlendirmektedir. Örgüt içi iletişim de yenilik sürecinin kabulünde önemlidir. Mesela, resmi kanallardan çalışanların sağlayamadığı bilgilere, çalışanlar gayri resmi kanallardan ulaşmaya çalışarak yanlış bilgilere ulaşarak tepki koyabilir. İşgörenlerin yönetime karşı yeterince

güven duymuyor olması bu tepkilerin gelişiminde etkili olabilir. Örgüt içi eğitimler de yenilik politikalarının uygulanması açısından etkili görülmektedir.

Aşağıda belirtilen faktörlerin örgütlerin yenilikçi yönlerini geliştirici nitelikte olduğu düşünülmektedir (Durna, 2002:215),

- Tepe yönetimce desteklenen yenilik çalışmaları
- Yeni fikirlere yönelik verilen destekler ve yeni fikirlerin kabulü
- Hedeflerine duyulan bağlılık
- Güven ve açıklık
- Dinamik ve canlı bir yaşam tarzı
- Örgütte oluşturulan moral ortamı
- Bilgi ve deneyimlerle ilgili farklı fikirlerin rahat ifade edilme imkânına kavuşması
- Risk alma güdüsü
- Tüketici isteklerinin göz önünde bulundurulması

## İKİNCİ BÖLÜM

### KÜRESELLEŞME KAVRAMI VE ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİ

#### 2.1. KÜRESELLEŞME OLGUSU

İngilizce ‘Globalization’ kelimesine karşılık gelen ve ‘Küreselleşme’ kavramı, Türk Dil Kurumu’na göre, uluslararası düzlemde yaygınlaşmış iktisadi etkinliklerin işlevsel anlamda birbirlerine eklenmesi anlamındadır. Günümüzde yaşanan olaylar etkisinde sıklıkla dile getirilen bu kavramın, neden-sonuç ilişkisi kurularak geniş kullanım alanları bulması sebebiyle, klişe haline geldiği düşünülmektedir (Bayar,2008:25). Literatürde küreselleşme kavramı, uluslararasılaşma, evrenselleşme, liberalizasyon, Batılılaşma, karşılıklı bağımlılık, modernizasyon gibi çeşitli terimlerle eş anlamlı tutulabilmektedir (Akben, 2008:4).

Küreselleşme kavramının iktisadi yönünün ağır basması sebebiyle, kavramın ilk kez ekonomistler tarafından kullanıldığı düşünülmesinin aksine, kavram sosyologlar tarafından kullanılmıştır. Kavramın popülerlik kazanmasında da A. Giddens’in 1980 sonrası ve 90 başlarında gerçekleştirdiği çalışmaların etkili olduğu düşünülmektedir. Ulaşım, haberleşme ve bilişim teknolojilerinde yaşanan gelişimlerin toplumsal ve kültürel yapıları bir takım dönüşümlere sürüklemesi ve mekânsal farklılıkları ortadan kaldırmasının sonucu olarak Giddens kavramı şöyle tanımlamıştır: Tek bir süreç değildir ve karmaşık süreçlerin bir araya geldiği bir olgular kümesidir. İletişim devrimi, hafif ekonomi, 1989 sonrası dünya, kadın ve erkek arasında eşitlik vb. etkenlerinde dikkate alınarak açıklanması gereken bir olgudur. Bu sebeple de “Gücün toplulukların

elinden alınarak küresel arenaya aktarılması” biçiminde basit bir ifadenin küreselleşme açısından yetersiz olacağı düşünülür (Gökdere, 2001:1).

Küreselleşme sürecinin köklerinin, insanlık tarihi kadar uzun olduğu ve hatta farklı coğrafyalarda yaşayan insanların aralarındaki ilişkilerin tesis edildiği dönemlere kadar uzandığı düşünülmektedir. Bu yüzden, kavramın daha rahat anlaşılabilmesi amacıyla, küreselleşmenin gelişimi üç evrede değerlendirilmektedir: 19. yüzyılın sonlarından 1914'lere; 1914'lerden 1950'lere; 1950'lerden günümüze kadar belirlenen bu evrelerin ilki; iktisadi bir ilerleme etkisinde uluslararası ticaretin önündeki engellerin azaldığı, küresel piyasa entegrasyonlarının sağlandığı, ulaşım maliyetlerinde düşüşlerin gözlendiği ve kişilerin serbest dolaşımı açısından var olan kısıtlamaların azaltıldığı dönemi ifade eder. İkinci evrede; Dünya Savaşları ve Büyük Bunalım etkisinde birinci evrede yaşanan gelişmelerin sekteye uğraması sonucunda aşırı milliyetçi eğilimler, iktisadi korumacılık politikaları ve ülkelerde kendine yetme çabalarının ortaya çıkmasıyla birlikte küresel faaliyetlerde gerilemelerin yaşandığı dönemdir. Üçüncü evre ise uluslararası ticaret hacmi ve sermaye akımlarının artış gösterdiği ve gelişen teknolojinin etkisinde küresel üretim süreçlerinde dönüşümler yaşandığı ve yaşanan bu değişimlerin de dünya üzerinde her kesimi etkisi altına aldığı düşünülen dönemdir (Bayar, 2008:27). Evreler arasında yaşanan geçişler, batıda gelişen sanayileşme hareketleri çerçevesinde işgücünün vafında yaşanan artışlardan ve üretimin sosyal düzenlemelerden sıyrılarak mekanikleşmesinden etkilenmiş ve sonraki basamaklarda yaşanan gelişmeler (ulaşım, iletişim, teknoloji) aracılığında da hızlanmıştır (Avcıoğlu, 2006:1).

Önceleri ulusal nitelikte etkinlikler gerçekleştiren firmalar, küreselleşme etkisinde bu tarz etkinliklerini azaltarak, ulusal pazarlarda rakip sayısındaki artışların da etkisinde uluslararası pazarlara yönelmiştir (Atik, 2007:1). Kofi Annan'ın da ifade ettiği gibi “Günümüzün çok eşitlikçi dünyasında asıl kaybedenler, çok fazla küreselleşenler değil; tam tersine küreselleşmenin dışında ve gerisinde kalanlardır” sözü küresel sürecin ülkeler ve işletmeler açısından nasıl zorunlu hale getirildiğini ve firmaların uluslararasılaşmasının ne denli önemli olduğunu açıklayıcı niteliktedir (Özgen ve Yenipazarlı, 2002:7).

Küreselleşme kavramına yönelik literatürde yer alan bazı tanımlar aşağıda belirtilmiştir,

- Zevklerin, tercihlerin ve fiyatların gönüllü artan şekilde evrenselleşmesi yani pazarın küreselleşmesi; mal ve hizmetlerin standartlaşması neticesinde sektörler arası rekabetin, yani arzın küreselleşmesi ve dünya genelinde, işletme biçimlerinde yaşanan homojenite hareketidir (Tağraf, 2002:36).
- Yerkürenin farklı bölgelerindeki insan, toplum ve devletler arasındaki iletişim ve etkileşim derecesinin ‘karşılıklı bağımlılık’ kavramı çerçevesinde statik bir yapıdan ziyade son derece dinamik ve değişken doğrultuda artış göstermesidir (Bayar, 2008:25).
- Daha fazla bütünleşmiş ve birbirine bağlı bir dünya ekonomisinin oluşmasına yönelik pazarın ve üretimin küreselleşmesi biçiminde iki başlığa ayrılabilen bir kavramdır. Pazarın küreselleşmesi, tarihsel olarak birbirinden ayrı olan ulusal pazarların büyük küresel bir pazar çatısı altında birleşmesini ifade ederken; üretimin küreselleşmesi, üretim faktörlerindeki fiyat ve kalite farklılıklarından yararlanmak amacıyla firmaların ürün ve hizmetlerini dünyanın farklı yerlerinden tedarik etmesini ifade eder (Kartal, 2006:1).
- Temelde uluslararası ekonominin entegre olması ve dış ticaret yatırımlarına açık olması anlamına gelen küreselleşme, ticaret engellerinin giderek azaldığı, sermaye akışının hızlandığı, doğrudan yabancı yatırımların serbestleştiği, göçlerin önündeki engellerin kalktığı bir süreçtir (Zengingönül, 2005:89).
- Dünyanın bir bölgesinde meydana gelen sosyal, politik ve ekonomik faaliyetlerin parçası olan olayların ve alınan kararların, küre dünyanın farklı yerlerindeki bireyleri ve toplulukları etkileyebilmesi durumunu içeren bir kavramdır (Zengingönül, 2005:90).
- Soğuk Savaş sisteminin yerine geçmiş bir sistem olarak 1989’larda başlayan ve Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği’nin dağılması sonucunda ivme kazanan ve dünya ekonomisinin büyük bir bölümünün ticaret ve finans aracılığıyla entegre olduğu bir süreçtir ve böylesi bir gelişim de küreselleşme kavramının ‘Amerikan Hegemonyası’ olarak anılmasında etkili olduğu düşünülür (Zengingönül, 2005:90).
- Malların, hizmetlerin, paranın, teknolojinin, fikirlerin, enformasyonun, kültürün ve hakların hızlı ve sürekli biçimde sınır ötesi akışıdır (Tağraf, 2002:35).

- Ticaret, sermaye ve insanın küre etrafında akışkan olduğu; ulaşım gibi fiziksel ve ticari kurallar gibi normatif ve İngilizce'nin küre dünyanın dili olduğu gibi sembolik yapılandırmalarla dolu bir kavramdır (Zengingönül, 2005:84).
- Farklı ülkelerin pazarların ve üretimin, sermaye, teknoloji akışı, mal ve hizmet ticareti dinamiklerinde giderek bağımsızlaşmasına yönelik bir süreçtir (Atik, 2007:3).
- Emek, sermaye ve bilginin ulusal boyuttan, uluslararası boyuta taşınması ve ülkeler arasında yaygınlaşması sürecidir (Akben, 2008:1).
- İmkanlar dâhilindeki ticari aktivitelerin sınırlarının genişlemesidir (Özgen, 2002:19).
- Ulusal ekonomilerin dünya piyasalarına eklenmesi ve bütün iktisadi karar süreçlerinin giderek dünya kapitalizminin sermaye birikimine yönelik dinamikleriyle belirlenmesi sürecidir (Gökdere, 2001:2).

Kavrama yönelik daha pek çok tanım söz konusudur. Bu duruma sebep olarak, küreselleşmeyi açıklamaya yönelik dünya görüşleri, bakış açıları ve ideolojik değişimler etkisinde kavramın içeriğinin de değişime maruz kalması gösterilmektedir. Teknolojik gelişmeler ve yaşanan serbestleşme hareketleri etkisinde üretim, tüketim ve finans alanında yeni sistemlere dayanan bir küresel ekonomi yaratılmaya çalışılması sürecinin hızlı değişiminde başat faktördür (İstiklal vd., 2006:1). ILO tarafından da ifade edildiği üzere, küreselleşmenin kavram olarak geniş bir kullanım alanının olması kavramın tam olarak açık olmasını engellemektedir. Bu yüzden, küreselleşmeyle ilgili bir tanımın esneklik, yoğunluk, hız ve etki gibi ortak kavramları barındırması gerektiği konusunda bir fikir birliği söz konusudur (Zengingönül, 2005:87-90).

Küreselleşme sürecinin unsurları olarak aşağıdakiler gösterilmektedir (Gökdere, 2001:4),

- Ülkeler arası serbest mal ve hizmet ticareti
- Sermayenin ve işgücünün serbest dolaşımı
- Bilgi ve teknoloji alanında yaşanan gelişmeler ve transferler
- Küresel İşletmeler

- Dünya çapında rekabetçi bir ortam ve böylesi bir ortamın hazırlanması amaçlı düzenlemeler

### 2.1.1. Küreselleşme Sürecini Etkileyen Faktörler

Küreselleşme sürecin etki deden bir takım faktörlerden bahsedilmektedir. Bu faktörler aşağıda belirtilmiştir (Tağraf, 2002:40-41-42-43),

- Ülkeler ve Bölgeler Arası Talep Özelliklerinde Yaşanan Benzeşmeler: Farklı coğrafyalardaki mal ve hizmetlerin fark edilmesi ve toplumların gelir düzeyinde yaşanan artış neticesinde küresel sürecin hız kazandığı düşünülmektedir. Mesela, Brezilya, Şili, Güney Kore vb. ülkelerde refah düzeyinde yaşanan artışın yeni ürünler için gelirden ayrılan payı arttırdığı farklı araştırmaların sonuçlarına yansımıştır. Yaşanan gelir artışlarının yarattığı orta sınıfın Sony Walkmen ve McDonald's gibi küresel firmaların ticari faaliyetleri için yeni pazarlar teşkil ettiği de bu düşünceyi destekler niteliktedir.
- Hükümet Politikaları: İşletmelerin küreselleşmesi yönündeki eğilimde hükümetlerin, devlet yardımı, ayrıcalıklı vergi uygulamaları ve diğer yardımlar gibi hükümet enstrümanlarını kullanarak işletmeleri küresel pazarlara yönlendirmesi de küreselleşmeyi hızlandıran diğer bir faktördür. Böylece ihracatın, ithalatı karşılayacak konuma getirilmesi ve pek çok ülkenin muzdarip olduğu dış ticaret açığının kapatılması amaçlanmaktadır.
- Faktör Maliyetlerinde Yaşanan Değişim: Çeşitli coğrafyaların sahip olduğu kaynak ve işgücünde yaşanan farklılıklar, bu farklılıklara sahip ülkelerde amaçlar doğrultusunda maliyeti düşürücü ve kârı yükseltici mamulleri üretme konusunda fırsat niteliğinde görülmüş ve küresel süreci etkilemiştir. Mesela, General Electric, Westinghouse, Texas Instruments ve General Motors gibi pek çok ABD şirketi, otomotiv parçası ve elektronik eşya üretmek için düşük işgücü maliyetlerinden yararlanma amacıyla Uzak Doğu ülkelerine üretim faktörlerini kaydırmıştır. Çünkü bu bölgenin sahip olduğu kaynaklar kullanılarak yüksek kalitedeki ürünler düşük maliyetlere üretilmektedir.



- Ar-Ge Maliyetlerinde Yaşanan Artış: Küresel rekabet koşullarında işletmelerin yeni ürünler sunması ve müşteri talebini yönlendirerek işletmesinin hayatiyetini devam ettirmesi beklenmektedir. Yeni ürünler üretebilmenin yolu olarak Ar-Ge faaliyetlerine dikkat çekilmektedir. Ar-Ge maliyetlerinde yaşanan artışı karşılayabilmek amacıyla da işletmelerin küresel pazarlara yönelmesi önerilmektedir. Ar-Ge faaliyetlerinin maliyetlerini yerel pazarlardan elde edilecek kârların karşılayamayacağı, bu nedenle de küresel pazarlara yönelmek gerektiği düşünülmektedir. Mesela, Boing 777 uçağının geliştirilmesi ve üretilmesi öncesinde farklı ülkelerden alınan siparişlerle, bu uçağın üretimi için gerçekleştirilecek faaliyetlerin maliyetlerinin güvence altına alındığı düşünülmektedir.

Küresel ticaretin gelişmesiyle birlikte ülkeler arası ilişkilerde yaşanan gelişmeler etkisinde AET, NAFTA, APEC, DTÖ, MERCOSUR, AB gibi bölgesel bloklaşmalar ve ekonomik entegrasyonlar artış göstermeye başlamıştır. Böylesi bloklaşmalar ve entegrasyonlara sahne olan küresel arenada son dönemlerde turizm, sigortacılık, mali hizmetler ve teknik yardım gibi hizmet ticaretine yönelik faaliyetlerinse mal ticaretinin önüne geçtiği belirtilmektedir. Amerikalıların 4/5'inin hizmet üreten endüstrilerde çalıştığı da hizmet ticaretinin gelişimini destekler niteliktedir (Özgen, 2002:19).

Yeni ticaret sistemleri, anlaşmalar, düzenlemeler etkisinde mal üretiminin çeşitli basamakları farklı coğrafyalara yönlendirilmeye başlanmıştır ve bu durum 'Değer Zinciri' eğilimi olarak ifade edilmektedir. Mesela, Pontiac Le Mans üretimi bir değer zinciri örneğidir. "Bir Amerikalı General Motors'dan Pontiac Le Mans satın aldığı anda, farkında olmaksızın uluslararası bir işlemler bütününe girmiş olur. Araba için General Motors'a (GM) ödenen 20.000 doların 6000 doları rutin işçilik ve montaj giderleri karşılığı olarak Güney Kore'ye 3500 doları gelişmiş parçaların temin edildiği Japonya'ya, 1500 doları tasarım mühendisliği için Almanya'ya, 800 doları küçük parçalar için Tayvan, Singapur ve Japonya'ya 500 doları reklam için İngiltere'ye, 100 doları bilgi işlem için İrlanda ve Barbados'a giderken kalan 8000 dolar da Detroit'teki stratejistler, New York'taki banker ve avukatlar, Washington'daki lobiciler, ülke genelindeki sigortacı-bakımcı ve hisse senedi sahipleri tarafından paylaşılır." böylece küresel bir değer yaratılmış olur (<http://www.feyonomi.com>).

Küreselleşme sürecinde yaşanan değişimler etkisinden üretim süreçleri de payına düşeni almıştır. Geleneksel nitelikteki kitle üretiminin yerini sipariş usulü üretim almıştır. Ürünlerin yaşam süreleri kısalmış ve kısa süre aralıklarıyla ürünler yenilenmeye mecbur bırakılmıştır. Bir ürün, piyasada tüketici talebini karşılayabildiği süre var olabilmektedir ve küresel etkiler sebebiyle tüketici taleplerinde de çok sık değişimler yaşanmaktadır. Aynı zamanda teknolojide yaşanan gelişmeler neticesinde ürünler daha kısa sürelerde pazara sunulabilmekte ve pazardaki ürün çeşitliliğini arttırmaktadır. Küresel sahne bu özellikleriyle işletmeler için rekabette sert mücadeleleri barındıran ve işletmelerin geleceği için yenilikler üretmesi ve üretilen yenilikleri takip etmesini gerektiren yeni kurallar çerçevesinde aktörlerine uluslararası ticaret açısından imkânlar sunmaktadır (Atik, 2007:12).

## 2.2. ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİ

Küreselleşme süreci etkisinde, işletmelerin sahip oldukları olanakları kullanarak uluslararası çevrelere uyum sağlama amaçlı gerçekleştirdiği faaliyetleri ifade eden uluslararasılaşma süreci, yerel pazar dışındaki uluslararası pazarlarda artan faaliyetler olarak tanımlanmaktadır (Kartal, 2006:5). Küresel süreç içerisinde gelişen sermaye ve ticaret faaliyetleri etkisinde artan serbestleşme sonucunda farklı ekonomilerin bütünleşmesi ve işletme faaliyetlerinin bu bütünleşme doğrultusunda gerçekleştirilir olmasının, uluslararasılaşma sürecinin cazibesini arttırdığı düşünülmektedir (Kartal, 2006:1).

Uluslararasılaşma sürecinin gelişimi çeşitli dönemlere ayrılarak işlenmektedir (Akben, 2008:8),

- 1. Dönem: 1500-1850 yılları arasındaki ticari dönem
- 2. Dönem: 1850-1914 yılları arasındaki sömürgeci dönem
- 3. Dönem: 1914-1945 yılları arasındaki ayrıcalıklı dönem
- 4. Dönem: 1945'ten günümüze kadar ulaşan uluslararası dönem

**Tablo 2.1. Uluslararasılaşma Sürecinin Gelişimi**

<b>DÖNEMLER</b>	<b>DÖNEMLERİN ÖZELLİKLERİ</b>	<b>İŞLETME VE POLİTİK SİSTEM ARASINDAKİ İLİŞKİLER</b>
<b>Ticaret (1500-1850)</b>	Kişisel Arayışlar	İşletmelerin Mutlak Egemenliği
<b>Sömürgecilik (1914-1945)</b>	Sömürge İmparatorlukları	Sömürgeciliğe Ait Kurallar
<b>Ayrıcalık (1914-1945)</b>	Yüksek Gümrük Vergileri Ulusal Sanayi Güçlendirme	Politik Ayrıcalıklar
<b>Uluslararasılaşma (1945-1970) (1970-∞)</b>	Pazar Geliştirme Yüksek Rekabet	ÇUŞ'ların Ortaya Çıkışı Hükümetler Arası İlişkiler

**Kaynak:** Akben, 2008:8

Tablo 2.1'de uluslararasılaşma sürecinin kavranması açısından literatürde ayrıldığı dönemler ve bu dönemlerin özellikleri ile işletme-hükümet ilişkisi verilmiştir.

Wolf ve Pett tarafından gerçekleştirilen çalışmalara göre uluslararasılaşma sürecinin işletmeler açısından gelişimi üç safhadan ibarettir ve üç safhanın ortak ismi Basamak Teorisi'dir (Torlak vd., 2007:105). Birinci basamak, işletmelerin ihracat öncesi kendi ulusal pazarındaki aktifliğini ifade eder. İkinci basamak, ihracat yapmış işletmelerin kendileri için yeni fırsatlara ulaşmak amacıyla arayışlarını yoğunlaştığı safhadır. Üçüncü ve son basamakta ise işletmeler ihracata tamamen yönelmiştir. Günümüz ekonomisinde Basamak Teori'sinin üçüncü basamağı, işletmeler açısından bir alternatiften ziyade; zorunluluk olarak algılanmaktadır. Çünkü bu basamaktan elde edilecek kârların işletmeler açısından can simini görevi üstleneceği düşünülmektedir.

Günümüzün liberal yapısı da öncelikle hükümetleri ve hükümetler vasıtasıyla da işletmeleri yerel pazarları dışında ticari faaliyetler gerçekleştirmeye itmektir. Mesela, gümrük tarifesi indirimleri, Ar-Ge teşvikleri, çeşitli KDV indirimleri gibi politikalar, uluslararasılaşma sürecini işletmeler açısından cazip kılmaya yönelik geliştirilmiştir. Aslında günümüzde liberal politikalar etkisinde yerel pazarlarda çeşitli uluslararası rakiplerle karşılaşmaktadır. Böylece de yerel pazardaki firmaların payı giderek daha azalmakta ve uluslararasılaşmış işletmelerin etkinliği artmaktadır. Kendi pazarında böylesi bir mücadeleyle yüz yüze bırakılan firmaların geleceği de kendi ulusal

pazarındaki rakipleri gibi uluslararasılaşmalarıyla ilişkilendirilmektedir. Bu doğrultuda, uluslararasılaşma, kendi pazarını yabancı firmalarla paylaşan yerel firmaların, yerel pazarlardaki rakiplerinin pazarlarını hedeflemesi ve yönelmesi, bir nevi onlara cevap vermesi olarak tanımlanabilir. Böylesi verilecek bir cevap uluslararasılaşma sürecinin ilk basamağı olarak addedilmektedir (Sökmen, 2006:2). İşletmeleri uluslararasılaşmaya yönelten itici ve çekici faktörlerden bahsedilmektedir. İtici faktörler, işletmelerin içinde bulunduğu çevreden kaynaklanan zorunluluklarla ilişkiliyken; çekici faktörler, dış pazarın sunduğu avantajlarla ilgili olarak düşünülür. Bu faktörler Tablo 2.2’de karşılaştırmalı olarak verilmiştir (Akben, 2008:12),

**Tablo 2.2. Uluslararasılaşma Sürecini Etkileyen Faktörler**

İtici Faktörler	Çekici Faktörler
Üretim fazlası	Kâr avantajı
Kapasite fazlası	Teknoloji avantajı
Maruz kalınan şiddetli rekabet	Sahip olunan pazar bilgisi
Pazarın doyması	Fırsatlar
Yakınlık	Yönetimin isteği
Zayıf ekonomi ve yasal sınırlamalar	Yardımlar, teşvikler, vergi avantajı
Büyüme arzusu	Ölçek Ekonomisi

**Kaynak:** Akben, 2005:159

Uluslararasılaşma kavramı içinde ifade edilen günümüzün popüler kavramlarından biri de “uluslararası pazarlama” kavramıdır. Kavram, işletmenlerin amaçlarına ulaşmalarını sağlayacak mübadeleleri gerçekleştirmek üzere malların, hizmetlerin ve fikirlerin kârlılıklarının geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılmasına ilişkin olarak birden çok ülkede gerçekleştirilen planlı uygulama sürecini ifade etmektedir. Bir işletmenin dünyadaki müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını saptayarak, talebi hem kendi ülkesindeki hem de yabancı pazardaki rakiplerinden önce ve iyi belirlemesi gereği üzerinde şekillendirilen bu kavramın, uluslararasılaşma sürecinde uzun vadede kârlılığı artırma düşüncesiyle, uluslararası pazarlara yönelen firmaların yeni ürün ve fikirler geliştirerek, nüfuzlarını arttırmalarının önemli olduğu bir aşama olarak değerlendirilir (Atabay, 2005:4-5)

Uluslararasılaşma çabalarını açıklamaya yönelik çeşitli modeller olmasına rağmen, literatürde ağırlıklı olarak Uppsala, Yenilik ve Şebeke Ağ teorilerinden modellerinden söz edilmektedir. Bu modeller, uluslararasılaşma sürecin aşamaları olarak da değerlendirilebilmektedir. Uluslararasılaşma modelleri aşağıdaki gibidir (Sökmen, 2006:4),

### 2.2.1. Uppsala Modeli

1977'de Johansson ve Vahine tarafından önerilen bir modeldir. Model kapsamında, işletmelerin kazandığı deneyimsel bilgilerin bütünleştirilmesi ve kullanılması koşuluyla uluslararası pazarlarda varlığını arttırdığı düşünülmektedir ve uluslararasılaşma sürecini dört aşamada ele almaktadır (Kartal, 2006:10),

- I. Düzensiz ve sürekli olmayan ihracat faaliyetleri
- II. Dolaylı yollarla gerçekleştirilen ihracat faaliyetleri
- III. Dış pazarlarda satış birimi olarak bağlı şirketler vasıtasıyla gerçekleştirilen ihracat faaliyetleri
- IV. Dış pazarlarda imalat ve üretim birimlerinin kurulması ve ürünlerin pazara sunulması biçiminde gerçekleştirilen ihracat faaliyetleri

İlk aşamada işletmeler kendi ürettikleri ürünleri yabancı pazarlara satmaya çalışırken, bu satışlar süreklilik göstermemektedir. Her ne kadar olumsuz gibi görünse de bu aşamada gerçekleştirilen satışlar, küresel ticaretin barındırdığı çeşitli risklere bir nevi önlem niteliğindedir. Bu aşamada gerçekleşen etkileşim çerçevesinde işletmeler pazarı tanıma fırsatına kavuşur. İkinci aşamada, bağımsız temsilciler vasıtasıyla artan siparişler doğrultusunda dış ticaret gerçekleştirilir. İkinci basamaktan sağlanan tecrübe ve elde edilen güven doğrultusunda işletmeler üçüncü basamağa geçerek yabancı pazarlarda ortaklıklar tesis etmek koşuluyla dış pazardaki paylarını arttırmaya çalışır. Son aşamada ise yabancı pazarlar açısından konumunu güçlendiren işletmeler maliyetlerini minimum düzeye indirebilme amacıyla üretim tesislerini hedef pazara taşımaktadır. Ancak dış ticaret sadece birbirini takip eden bu dört aşamayla gerçekleştirilmek zorunda değildir. Tecrübe, bilgi, eğitim, endüstriyel gelişmeler vb.

durumların etkisinde sıralamada değişimler yaşanabilmektedir (Sökmen, 2006:5). İşletmelerin yeterli kaynağa sahip olması durumunda ilk aşamadan büyük adımlar atılarak pazara yönelik bilgi ve tecrübeye ulaşılabilir ve böylece de aşamaların birbirini takip etme mecburiyetinde olmaksızın gelişebilir (Akben, 2008:14).

### **2.2.2. Yenilik Modeli**

Yeniliğe yönelik çalışmaların dış ticaret açısından ilk olarak 1962-Roger,1968-Simmonds ve Smith tarafından gerçekleştirildiğinden bahsedilmektedir. Modele göre, uluslararasılaşma süreci çeşitli aşamalardan oluşan bir öğrenme sürecidir ve gerçekleştirilen yeniliklere yönelik oluşturulacak uluslararasılaşma modellerinin farklı aşamalarda gelişim göstereceğii düşünölmektedir (Akben, 2008:15). Yenilik modeli aynı zamanda “Keşfedici Uluslararasılaşma Modeli” olarak da bilinmektedir ve yenilik temelinde adım adım geliştiğı düşünölen sürece yönelik geliştirilen model Ek 2’de özetlenmiştir (Altınbaş, 2006:188),

### **2.2.3. Şebeke Ağ Modeli**

1988’de Johansson ve Mattson tarafından ileri sürölen modelin temeli endüstriyel pazarda rol sahibi işletmelerin birbiri ile uzun soluklu ilişkilerle bağlandıkları varsayımına göre şekillendirilmiştir. Etkileşim süreleriyle orantılı olarak ortaya çıkan güven faktörünün bu uluslararasılaşma sürecini yönlendirdiğı ve firmaların sahip olduğı kıt kaynaklar, örgütsel yapılar ve gelişme olanaklarının işletmeleri birbirine bağımlı hale getirdiğı düşünölmektedir. Modelin geliştiricilerine göre, Şebeke Ağ Modeli kapsamında alınan pozisyon ‘Pazar Varlığı’ olarak tanımlanmaktadır. Dış pazarda işletmelerin kurduğı ilişkiler ve ilişkilerin sayısı arttıkça, uluslararasılaşma derecelerinin değişim gösterdiğinin vurgulandığı modelde dört farklı uluslararasılaşma şeklinden bahsedilmiştir (Sökmen, 2006:7),

- I. Uluslararasılaşma sürecinde yeniler, riski düşük tutma çabasında faaliyetler geliştirmelidirler.

- II. Yalnız başına uluslararasılaşmayı tercih edenler, dış pazar hakkında yeterince bilgi ve tecrübeye sahip olarak faaliyet gerçekleştirmelidir.
- III. Sonradan uluslararasılaşmaya başlayanlar, dış pazarlara açılma konusunda geç kaldıklarının ve riskin arttığına bilincinde olarak faaliyetler gerçekleştirmelidir.
- IV. Diğerleriyle birlikte uluslararasılaşanlar, uluslararasılaşma seviyesinin yüksek olduğu bir strateji olan bu eğilimde iyi tesis edilmiş bir koordinasyon önemlidir.

Şebeke ağ teorisi kapsamında geliştirilen modelde bir ağı oluşturan üç temel faktörden bahsedilebilir. Bunlar; aktörler (ağda ilişki kuran firmalar, tedarikçiler, müşteriler, yetkililer vb.), aktiviteler ve kaynaklardır (Kartal, 2006:18).

### 2.3. KÜRESEL İŞLETMELER

Küresel süreçte işletmeler açısından yaşanan uluslararasılaşma faaliyetleri kapsamında küresel işletme ve çok uluslu işletme kavramları arasında bir anlam kaymasının yaşandığı düşünülmektedir. Böylesi bir anlam kaymasının önüne geçebilmek amacıyla iki kavram arasındaki fark aşağıda belirtilmiştir,

- Küresel İşletmeler: 2000’li yıllarla birlikte küresel ölçekte ekonomik faaliyetler gerçekleştiren işletme sayısının her geçen gün biraz daha arttığı görülmüştür. Küresel işletmeler, dünyayı tek bir ekonomi olarak algılayan ve stratejilerini bu doğrultuda geliştirerek, amaç ve hedeflerini de küresel ölçekte planlayan ve yürüten; işlemlerini gerçekleştirirken ileri teknoloji kullanan, küresel ürünler, fiyatlar ve politikalar yürüten, yöneticilerinin ‘dünya vatandaşı’ kimliği taşıdığı işletmeler olarak tanımlanır (Atik, 2007:25).
- Çok Uluslu İşletmeler: İki veya daha fazla ülkede faaliyetlerde bulunan, küreselleşmenin en önemli aktörleri olarak görülen, ortaklık kaynaklarının ulusal sınırlar dikkate alınmaksızın dağıtıldığı, dünya çapında dağıtımlar yapan, milliyet ve üst yönetim açısından ise bir ulusal devlette üslenmiş ortaklıklardır. Genellikle faaliyette buldukları ülkelerde, yabancı sermayeyi düzenleyen mevzuatların

etkisinde doğrudan yatırımlar yapan işletmelerdir (Akben, 2008:6). Diğer bir tanıma göre de tüm dünyada ele geçirdiği fırsatlara göre çeşitli şekillerde yatırım yapan ve çeşitli ülke pazarları için farklı pazarlama karmaları stratejileri geliştirip, uygulayan işletmelerdir (Atabay, 2005:7).

Literatürde son zamanlarda vurgulanan bir diğer şirket şekli de Küresel Doğan İşletmelerdir: Faaliyetlerine başladıktan kısa bir süre sonra uluslararası pazarlara açılan ve satışlarının önemli kısmını uluslararası pazarlara yöneltirken, bu pazarı kendi pazarı olarak gören işletmeleri anlamını taşır (Kartal, 2006:21).

### 2.3.1. Küresel İşletme Stratejileri

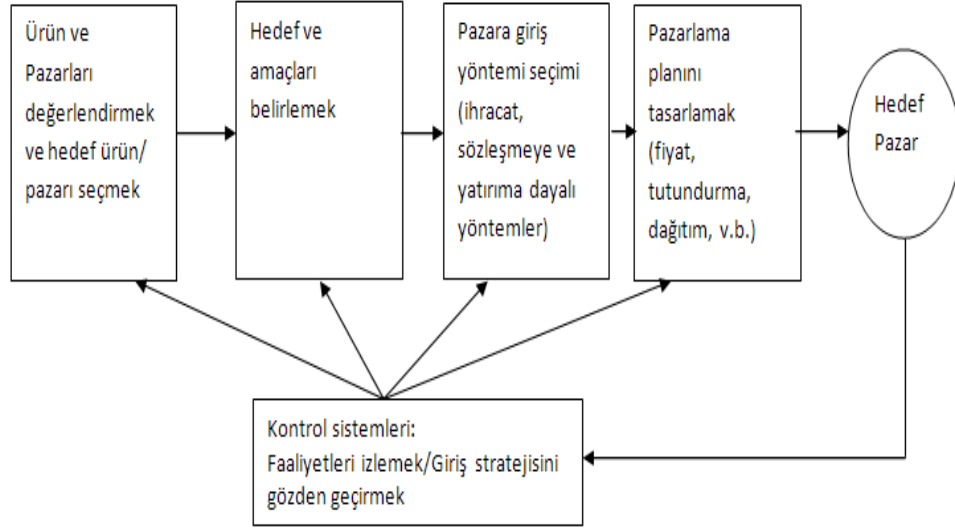
Uluslararasılaşma sürecinin aktörü olmak isteyen firmalar açısından farklı stratejiler önerilmektedir. Firmalar, önerilen bu stratejilerinden kendilerine en uygun olanı tercih ederek, uluslararasılaşma sürecinden beklentilerini karşılayabilirler. Uluslararasılaşma modellerinde olduğu gibi stratejilerinde ardışık ilerlemesi tavsiye edilirken; sermaye, bilgi, pazar koşulları gibi etkenlerin de göz önünde bulundurulması önerilmektedir (Akben, 2008:30).

Firmaların küresel sürecin uluslararasılaşmış rekabet piyasalarının birer aktörü olabilmesi açısından önerilen üç farklı yaklaşım vardır (Atabay, 2005:10),

- Saf Yaklaşım: İşletmelerin faaliyetlerini yönlendirdiği tüm hedef pazarlara aynı stratejiyle girmeyi planlamasıyla ilişkili, dış pazarlara yönelik homojen bir bakış açısına sahip yaklaşımdır.
- Pragmatik Yaklaşım: İşletmelerin hedef pazarlara giriş için en az risk barındıran yönetimi tercih etmesiyle ilişkili ve tercih öncesinde pazarla ilgili bilgi gerektiren yaklaşımdır.
- Stratejik Yaklaşım: İşletmelerin hedef pazara yönelik harekete geçmeden önce en doğru yolu belirlemek amaçlı tüm alternatifleri belirlediği, bu alternatifleri



sistemik olarak değerlendirilen ve alternatifler arasında yapılan karşılaştırma sonucunda da amaca hizmet eden en uygun yolun seçildiği yaklaşımdır.



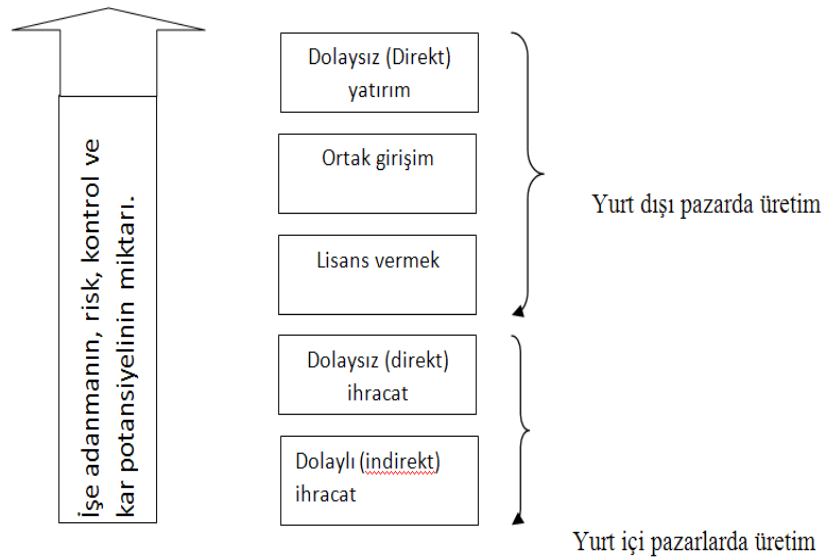
**Şekil 2.1. Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejisi**

**Kaynak:** Kartal, 2006:24

Şekil 2.1'e göre, pazarlara ne zaman ve ne ölçekte girileceğine en baştan karar verilmesi gerekmektedir. Pazarda ilk olabilmenin barındırdığı avantajlara rağmen pek çok dezavantajının olduğu da pazara giriş aşamasında göz ardı edilmemelidir. Dış pazara yönelik yatırımların belirlenmesinde ise firma amaçlarının netliği ve dış pazarlara yönelik sahip olunan bilgilerle örtüşmesi başarı için önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Kartal, 2006:24).

Şekil 2.2’de gösterildiği gibi dış pazarlara yönelik faaliyetlerde bulunacak işletmelerin, harekete geçmeden önce hangi yöntemi kullanacaklarını belirlemeleri ve bu doğrultuda hareket etmeleri önerilirken, bu yöntemler aşağıdaki gibi belirtilmektedir (Atabay, 2005:9),

- Dolaylı İhracat
- Dolaysız İhracat
- Lisans Vermek
- Ortak Girişim
- Doğrudan Dış Yatırım
- Franchising



**Şekil 2.2. Yurtiçi ve Yurtdışı Pazarlara Giriş Yöntemleri**

**Kaynak:** Atabay, 2005:9

### 2.3.1.1. Franchising

İşletmelerin çevrelerinde gerçekleşen satış etkinliklerinden denenmiş ve kendini kanıtlamış, marka desteği ve güvencesi kapsamında hareket imkânı sunan, birisinin kopyası izlenimini veren firmaların, mal ve hizmet dağıtımına yönelik belirli bir bedel ödeyerek söz konusu marka veya sistemle üyesi olunan bağımsız ticaret ilişkileri olarak

tanımlanır. Franchising yönteminde, marka ve sistem sahibi “franchisor”; marka ve sistemden yararlanan “franchisee”; gerçekleştirilen faaliyetler ise “franchising” olarak kavramlaştırılmıştır. Tesis edilen ilişki kapsamında franchising alan işletmelerin yönetim, eğitim, destek, teknoloji gibi ihtiyaçlar franchisorlar tarafından sağlanmaktadır (Kartal, 2006:64). Bu sistemde daha önceden yaratılmış bir talebe yönelik ürün ve hizmetler üretilir. Sisteme bir parçası olanlar tarafından yüksek derecede standardizasyon tesis edilerek, ürünün her nerede sunulursa sunulsun tanınılılıklarının sağlanabilmesi temel çabadır. Franchising yöntemiyle uluslararası pazarlara girilmesi durumu, bir hizmet ihracatı olarak değerlendirilemektedir (Akben, 2008:36).

### **2.3.1.2. Ortak Girişim**

Uluslararasılaşma sürecinin birer aktörü olmak isteyen işletmelerin dış pazardaki bir veya birkaç firma ile bir araya gelerek oluşturdukları ortaklık neticesinde gelişen üretim ve pazarlama faaliyetleri olarak adlandırılmaktadır (Atik, 2007:29). Bu yöntemde birden fazla gerçek ve tüzel kişinin belirli bir işi veya sürekli bir faaliyeti gerçekleştirme amaçlı bir araya gelmesi durumu söz konusudur (Akben, 2008:39). Diğer bir tanıma göre, ihracatçı ve ithalatçı firmalar arasındaki hisse, teknoloji transferi, yatırım, üretim ve pazarlama alanlarında bir veya birkaçı içinde gerçekleştirilen bir ortaklık anlaşmasıdır. Anlaşma içerik olarak performans, yükümlülük sınırları, kâr paylaşımı ve pazarlama sorumluluklarını içerir. Maliyeti yayıcı, riski azaltan, pazara yönelik bilgi ve detaylar sağlayarak pazara girişi kolaylaştıran bir yöntem olarak görülür (Dış Ticaret Müsteşarlığı, 2006:23).

Ortak girişim yöntemiyle giriş sağlanan uluslararasılaşma sürecinin ihracat ve lisans verme seçeneklerine göre daha riskli ve daha pahalı bir yöntem olduğu belirtilmektedir. Böylesi bir yöntemin avantajları olarak; riskin paylaşılması, pazara yönelik bilginin daha yüksek ve ulaşılabilirliğinin kolay olması ve bir güçler sinerjisi niteliği taşımasından söz edilmektedir (Atabay, 2005:14).

### 2.3.1.3. Lisans ve Teknik Anlaşmalar

Kelime anlamı olarak ruhsat ve yetki vermek manasındaki lisanslama; lisans veren ve alan olmak üzere iki firmayı kapsayan bir yöntemdir. Lisans alan, belli bir zaman dilimi için ücret ya da işletme payı karşılığında lisans veren işletmenin entelektüel varlıklarını kullanım hakkına kavuşur. Yani, know-how, marka adı, patent, ticari markalar, telif hakları, ticaret ve pazar bilgisi ile deneyim ve uzmanlığın kullanılarak üretilen ürünün satışında adet başına lisansör firmaya pay ödenmesi sürecini ifade eder (Akben, 2008:34). Uluslararasılaşma sürecinin parçası haline gelmek isteyen işletmelerin endüstriyel ya da ticari uzmanlığı belli bedel karşılığında kiralanması ya da satın alması süreci olan bu yöntemde lisans verene “lisansör”; lisans alana ise “lisansiye” adı verilir (Atabay, 2005:13).

### 2.3.1.4. Doğrudan Dış Yatırım

“Direk yatırım” olarak da bilinen bu yöntem, özellikle ÇUŞ’ların sayısındaki patlama etkisinden giderek daha da yaygınlaşan bir uluslararasılaşma stratejisi haline gelmektedir. Sıfırdan başlayarak kurma ya da başka bir işletme satın alma durumuyla ilgili bu yatırımların arka planında geniş kaynak tahsislerinin varlığından söz edilir (Atabay, 2005:16). Kuruluş, teçhizat finansman, firma satın alma, firma için kuruluş sermayesi sağlama veya var olan firmanın sermayesini arttırma gibi yöntemlerle gerçekleştirilen doğrudan yatırımların, diğer uluslararasılaşma seçeneklerine göre daha riskli ve maliyetli olduğundan bahsedilmektedir (Atik, 2007:30).

### 2.3.1.5. İhracat

Ana ülkede üretimi sürdüren bir işletmenin, ülke dışı talebe yönelik ürün ve hizmetlerinin, hükümetler ve uluslararası kuruluşların belirlediği kurallar çerçevesinde ülke dışına satılması işlemine “ihracat” adı verilir. Minimum yatırımın ve düşük riskin

söz konusu olduğu ihracat sürecinde ihracatçı birliklerine üye olan, vergiye tabi gerçek ve tüzel kişilere de “ihracatçı” adı verilir (Akben, 2008:31).

Dış pazara girmenin en kolay ve en yaygın yolu olarak görülen ihracat; bir mal veya değer, yürürlükteki ihracat ve gümrük mevzuatı doğrultusunda yurt dışına gönderilmesi, bedelinin mevcut kambiyo mevzuatınca öngörülen süreler içinde yurda getirilmesi anlamındadır (Atik, 2007:26). Bir başka tanıma göre, son veya ara ürünün hedef pazar dışında üretilip, oraya, yani hedef pazara satılmasıdır (Kartal, 2006:36). Dış pazarlara açılmanın en kolay ve en az risk barındıran yolu olarak görülen bu sürecin yönetim ve finansal kaynaklara yönelik daha az yatırım gerektirmesine rağmen, ülke ekonomileri ve firma büyüklüklerine etkisinin yatırımlara zıt görünümde daha kârlı olduğundan bahsedilmektedir (Atabay, 2005:11). Uluslararasılaşma sürecinin aktörü olmak isteyen firmaların ihracata yönelmesi halinde öncelikle ihracatın tipini belirlemeleri önerilmektedir. İki farklı türde ihracat yapılması söz konusuysen, bu iki türün karması bir yöntemde uluslararasılaşma açısından tercih edilebilir. Bu seçenekler dolaylı ve doğrudan ihracat olmak üzere aşağıda açıklanmıştır (Akben, 2008:1),

- Dolaylı İhracat: İhracat yapmak isteyip de gerekli personel ve kaynak gibi altyapısı eksik firmaların tercih ettiği komisyoncular, acenteler, dış ticaret şirketleri gibi yerel alım ofisleri vasıtasıyla gerçekleştirilen ihracat faaliyetleridir (Dış Ticaret Müsteşarlığı, 2006:22). Aracılar, ihracat sürecindeki temel işlevlerine göre, işlem yaratan aracılar (pazar araştırması, ürün araştırması, tasarım, pazarlama stratejisi, reklam, tutundurma vb. faaliyetleri gerçekleştirir) ve fiziksel faaliyet üreten (İhracat dokümantasyonu, maliyet, sigorta, markalama, depolama vb. faaliyetleri gerçekleştirir) aracılar olarak ikiye ayrılmaktadır. Uluslararasılaşma çabasındaki firmanın dış pazar uzaklığı ile aracının sunduğu hizmet arasında doğrusal bir ilişkiden söz edilmektedir. Yani, mesafe arttıkça, hizmet artmaktadır (Kartal, 2006:37). Gerçekleştirilen ihracat faaliyetlerinde kontrolün büyük ölçüde aracılara geçtiği bir yöntem olan dolaylı ihracatın genellikle küçük ölçekli ve fason çalışan, ihracat bilgisi az, ihracat departmanına sahip olmayan işletmeler tarafından tercih edilen bir yöntem olduğundan söz edilmektedir. Panas ve Wamvoukas’a göre dolaylı ihracatın ekonomik büyüme üzerinde olumlu etkisi vardır (Bilgin ve Şahbaz., 2009:180).

- Doğrudan İhracat: Aracı kullanmaksızın, hedef pazarın tüketici kitlesinin belirlenmesiyle başlayıp, malın satışı ve tüketiciye ulaştırılması ile son bulan faaliyetleri fiilen gerçekleştirme eğilimli firmalar tarafından tercih edilen bir yöntemdir. Bu yöntemde ana ülkede konumlandırılmış bir ihracat departmanı, yabancı satış şubesi, gizli gezici satış elemanları ve yurtdışı distribütörlerinden oluşan bir zincir kurulur (Kartal, 2006:41). Hiçbir aracının kullanılmadığı doğrudan ihracat faaliyetlerinde ihracatçı tüm faaliyetleri kendisi gerçekleştirirken, sorumluluğun tamamını da üstlenmektedir. Doğrudan ihracat gerçekleştiren firmalarda ihracata yönelik bir departman oluşturulması önerilmektedir. Çünkü bu departman, ihracatın tüm aşamalarının kontrolü, kâr marjının artırılması ve alıcılarla yakın ilişkiler tesis edilmesi açısından etkili görülmektedir (Dış Ticaret Müsteşarlığı, 2006:22). Doğrudan ihracatta hedef pazara aracı kullanmaksızın kendi mal ve hizmetlerini sunan firmalar rizikosu yüksek bir süreçle karşı karşıyadır; ancak bu sürecin sonucunda elde edilen kârın, dolaylı ihracattan elde edilene göre daha yüksek olacağı düşünülmektedir (Atabay, 2005:12).

**Tablo 2.3. İhracatın Avantaj ve Dezavantajları**

	<b>Dolaylı İhracat</b>	<b>Doğrudan İhracat</b>
<b>Avantajlar</b>	Sınırlı Bağlantı	Daha Fazla Bağlantı
	Minimal Risk	Daha Fazla Kontrol
	Esneklik	Daha Fazla Satış Çabası
<b>Dezavantajlar</b>	Olası Fırsat Kayıpları	Satış Departmanı Yatırımı
	Kontrol Eksikliği	Yabancı Pazar Bağlantısı
	Pazar Bağlantısı Eksikliği	

**Kaynak:** Akben, 2008:33

Tablo 2.3'te gösterildiği üzere dolaylı ihracat ve doğrudan ihracat yöntemlerinin kendine özgü farklı avantaj ve dezavantajları vardır.

İhracat yöntemini tercih ederek uluslararasılaşacak firmalara bu yöntemin sağlayacağı yararlar aşağıda belirtilmiştir (<http://www.kobiklinik.com>),

- Satış ve kârları arttırır.
- Dünya pazarlarındaki pastadan alınan payı arttırır.
- İç pazarlara olan bağımlılığı azaltır.
- Pazar dalgalanmalarını dengede tutar ve iç pazarlarda yaşanan değişim ve talep baskısından firmaları korur.
- Üretim fazlasının satılması imkânı sunar.
- Rekabet gücünde artış sağlar.
- İstihdam yaratılmasına olanak sunar.
- İthalatın ihracattan yüksek olması durumlarında oluşan dış ticaret açığının kapatılarak ülkenin refahının arttırılmasına olanak sunar.
- Bilinmeyen yarattığı korku neticesinde yeni pazarlara yöneleme konusunda çekimser kalan firmalara bilgiye ulaşma ve tecrübe kazanarak uzmanlaşma imkânı sunar.

Mevsimlik dalgalanmalar ve yerel pazarda yaşanacak daralmalara karşı alternatif bir pazar sağlamaya yönelik bir süreç olan ihracat, ülkelerin dış ticaret açıklarının kapatılması ve dengelenmesi sürecinde etkili bir silah olarak değerlendirilir. Gelişmekte olan ülkeler açısından, ülkelerin döviz rezervlerinin kısıtlı olması, ülkelerin uluslararası piyasalardan elde edeceği mali kaynaklar açısından engel olarak görülmektedir. “Hızlı ve istikrarlı bir ekonomik kalkınmanın gerçekleşmesi için enerji, yatırım, mallar ve ara mallar gibi önemli ithalatların finanse edilmesi açısından ihtiyaç duyulan döviz kaynağını elde etmek açısından ihracat etkili bir unsurdur.” Teknolojik gelişmelerin ekonomik büyümeye etkisi gibi ihracatın da ekonomik büyümeye çeşitli katkıları vardır ve bu katkılar aşağıdaki gibi belirtilmiştir (Aktaş ve Yılmaz, 2008:90),

- İhracatla elde edilen döviz gelirleri, ekonominin üretim olanaklarını arttırırken, sermaye mallarının ithalatını kolaylaştırır.
- Firmalar, ölçek ekonomilerden yararlanma imkânına kavuşur.
- İç piyasalardaki daralmaları ortadan kaldırır ve üretim tesislerinin optimum kapasiteyle dış pazarlara yönelmesini olanak sunar.

- Piyasada rekabeti arttırarak ekonomiye katkı sağlarken, üretilen malların kalitesini de arttırır.

İhracat yöntemi, firmalara sağladığı avantajların yanı sıra riskler de barındırmaktadır. Satışların tahmin edilen düzeylerin altında kalması, rekabetin yoğunluğu sonucunda rekabet dışı kalınması, ödemelerde yaşanan sıkıntılar sonucunda işletmelerin gücüne olumsuz etkisi, döviz kurlarındaki dalgalanmaların olumsuz etkisi, hedef pazarın istikrarsızlığı etkisinde yaşanan kayıplar, ürünün hedef pazarda talep yaratamaması gibi riskleri ihracat yönteminin sonucunda karşılaşılabilecek olumsuzluklar olarak belirtilmiştir (Dış Ticaret Müsteşarlığı, 2006:4).

İhracat sürecine katılım derecesi, ihracatla ilgili kaynaklar, bilgi miktarı, pazar genişlemesi, pazarlama stratejisi, sipariş şekli gibi kriterlere göre çeşitli aşamalarda gruplanarak belirlenebilirken; ihracata katılım derecesinin belirlenmesinde üç aşaman söz edilmektedir (Kartal, 2006:46),

- I. Deneysel İhracatçılar: Sınırlı ihracat faaliyetlerinde bulunan, ihracata fazla bağımlı olmayan, öncelikle psikolojik olarak yakın pazarlara satış yapan firmalardır.
- II. Deneyimli İhracatçılar: Belirli bir süredir sistematik olarak ihracat yapan, psikolojik olarak daha uzak pazarlara satış yapan ve genelde iyi bir ihracat potansiyeline sahip firmalardır.
- III. Bağımlı İhracatçılar: Dış pazarlarda uzun süredir bulunan, bu pazarlarda yerleşmiş ve bu pazarlara bağımlı olduğu düşünülen, bu pazarlardaki satışlara en az yerel pazardakiler kadar önem veren firmalardır.

Kimi ülkeler tarafından ihracat, ekonominin motoru olarak görülür ve ekonomi politikaları ihracata yönelik geliştirilir. Böylesi bir yapı 'İhracat Odaklı Büyüme' olarak addedilir. Japonya, Güney Kore, Hong Kong, Singapur ve Tayvan gibi dışa dönük büyümeyi kısa sürede sağlayan ülkelerin uluslararası pazardaki başarısı, bu ülkelerin ihracat politikalarıyla ilişkilendirilmektedir. İhracatta başarılı olabilmek



amacıyla üzerinde durulan en önemli sektörlerden birisi tekstil endüstrisi olarak lanse edilmektedir. Tekstil, kendine has özellikleri olan, sağladığı istihdam, üretim sürecinde yarattığı katma değer ve uluslararası ticaretteki ağırlığı nedeniyle ekonomik kalkınmanın en önemli sanayi dallarından biri olarak görülür. Ayrıca, 18. yüzyıldan günümüze kadarki dönemde sanayiye damgasını vuran sektördür (Çetin ve Ecevit, 2008:117). İhracata dayalı büyüme stratejisini hedefleyen ülkelerin, gelişme potansiyeli yüksek endüstrilerin geliştirilmesi amacıyla politikalar üretmesi önerilmektedir. Böylece atıl kapasite kullanım imkânına kavuşacak ve işsizliğin azalmasında etkili olacaktır (Bilgin ve Şahbaz, 2009:179).

Türkiye Cumhuriyeti Dış Ticaret Müsteşarlığının 2006 yılı Dış Ticaret Haftasına yönelik hazırladığı kitapçığa göre ihracatçılar tarafından en fazla yapılan yanlışlar aşağıda belirtilmiştir (Dış Ticaret Müsteşarlığı, 2006:5),

- İhracat danışmanlığı hizmetlerinden yeterince yararlanılmadan, dış pazarlama stratejisi geliştirilmeden ve pazarlama planı yapılmaksızın, eksik bilgiyle harekete geçilmesi
- Üst yönetimin ihracat sürecinde karşılaşılan zorlukların üstesinden gelme ve mali gereklilikleri yerine getirme konusundaki kararsızlığı ve yetersizliği
- Hedef pazardaki temsilci ve dağıtımçı seçiminde yeterli özenin gösterilmemesi
- Belirli bölgelere yoğunlaşmak yerine tüm dünyadan talep aramak
- İç pazarda yaşanan değişimler etkisinde ihracatı ihmal etmek
- İç pazarda kurulan ticari ilişkilerin dış pazarda kurulamaması
- Bir ürün ya da pazarlama tekniğinin tüm pazarlarda başarılı olacağı düşüncesiyle hareket etmek
- Hedef pazarın kuralları ve kültürlerini önemsemeksizin ürünleri geliştirmek
- Destek hizmetleri olan servis ve garanti gibi dokümanların hedef pazarın lisanına yönelik düzenlenmemesi
- İşletmelerin kendi ihracat departmanlarını kurmaksızın çeşitli hizmet firmalarından destek alarak ihracat sürecini yönetebileceği düşüncesi
- Ürün için satış sonrası hizmetleri sağlama konusunda gerekli başarının sergilenmemesi

İhracat performansı, işletmelerin ihracat başarısının göstergesi olarak değerlendirilir. Performansın yüksekliği, işletmelerin sürekliliği ve yöneticilerin küresel rekabete hazır olmasıyla ilişkilendirilir (Torlak vd., 2007:1). İhracat performansı doğrultusunda mal ve hizmetlerin ülkeler arasında alınıp satılmasıyla kültürel, ekonomik ve teknolojik transferler gerçekleştirilebilirken, işletme yöneticileri ve çalışanları açısından fayda sağlanabilir. Farklı araştırmacılar tarafından ihracat performansının belirleyicilerini ortaya koymaya yönelik yapılan çalışma sonuçları şöyledir (Torlak vd., 2007:104-105-106-107-113),

- Zou ve Stan'ın yaptığı çalışmalarda ihracat performansının 7 değişkenle hesaplanabileceği belirtilmiştir; satışlar, kâr, büyüme, başarı, tatmin, hedefe ulaşma ve karışık ölçülerdir. Bu değişkenler içsel-dışsal ve kontrol edilebilir-edilemez olmalarına göre sınıflandırılabilir. Zou ve Çavuşgil'in gerçekleştirdiği çalışmalara göre içsel değişkenler, ihracat pazarlama stratejileri, firma özellikleri, ürün özellikleri; dışsal değişkenler ise sektör ve ihracat pazarı özellikleri olarak belirlenmiştir.
- Aaby ve Slater, rekabet, strateji ve firma özellikleri gibi değişkenlerin ihracat performansını doğrudan etkileyeceği; yönetimin pazar odaklı olmasının da performansı dolaylı etkileyeceği sonucuna ulaşmıştır.
- Thirkell ve Dau'ya göre ihracat performansı sekiz yaklaşımda ölçülebilmektedir. Yaklaşımlar şöyledir; ihracat engelleri, ihracat eğilimi, ihracat problemleri, ihracatçılarla ihracatçı olmayanların karşılaştırılması, ihracat satışları, ihracat seviyesi, ihracatın büyüme yoğunluğu ve yöneticilerin ihracatı algılamalarıdır. İlk dört değişken, ihracata başlama ve ihracat pazarına girişle ilgiliyken; sonraki üç değişken ihracatın sonucunda elde edilmiş mutlak ölçülerden yararlanan yaklaşımlardır. Sonuncusu ise ekonomik olsun veya olmasın yöneticilerin ihracatta stratejik olan sübjektif algılamaları ile ilgilenen yaklaşımlar olarak ifade edilmiştir.
- Dominguez ve Sequeira yaptıkları çalışmalarda az gelişmiş ülkelerdeki yerleşik işletmelerin ihracat performansı belirleyicileri üzerinde durmuşlardır. Buna göre ihracat performansını genel olarak ihracat stratejisi, ürün kalitesi, ürün uyumluluğu, işgücü maliyetlerinin ve hammadde avantajlarının kullanılması, dağıtım kanalları, ihracatı teşvik, ihracat nedenleri, firma rekabet edebilirliği, informel pazar araştırmaları ve firmanın örgütsel özellikleri belirler .

- Christiensen, Rocha ve Gertner, ihracat performansının işletme üzerindeki etkilerinden bahsetmektedir. Onlara göre ihracatta başarılı firmalar, ihracatın üst kademe yöneticilerin işi olduğunu, ihracat yöneticilerinin eğitilmiş kişiler olması gerektiğini, kalite kontrolünün ihracatta anahtar rol oynadığını, ihracatta başarılı işletmelerin yerel pazara da ürün sunduğunu ve böylece ihracattan kazanımlarını arttırdıklarını belirtmişlerdir.

Firmaların genel olarak ihracat performansı belirlenmek istenirse ilk akla gelen firma özellikleri olmalıdır. Arkasından firma büyüklüğü, ihracat departmanının varlığı, ihracat tecrübesi, bölgenin gelişmişlik düzeyi, ihracata katılım düzeyi ve işletmenin bulunduğu coğrafya ölçütlerine bakılabilir. İhracat performansını belirlemede yararlanılacak faktörlerin ülkeden ülkeye değişiklik gösterilebileceğinin de unutulmaması gerekmektedir. Çünkü her ülkenin kendine özgü birikimi neticesinde şekillenmiş bir kültürel yapısı vardır. Bu tür etkenlerden yararlanılarak belirlenmesi düşünülen ihracat performansı için en uygun yöntem, araştırma yapılacak çevre hakkında bilgi sahibi olunması sonucunda araştırmacılar tarafından belirlenen ölçütlerden oluşturulacak karma bir değerlendirme olarak görülebilir.

## **2.5. ULUSLARARASI LAŞMA SÜRECİNDE KARŞILAŞILAN ENGELLER**

Genellikle küçük ve orta boy işletmelerin yurt dışı pazarlara açılmasında da bazı engellerden bahsedilmektedir; yabancı dil, yabancı pazarın kültürünün tanınmaması, yasal sistemlere adaptasyonda yaşanan sıkıntılar ve iletişim problemleri bu engellerden bir kısmıdır. İşletmelerin ihracata yönelik kararlılığının, karşılaştıkları engelleri aşmada etkili bir unsur olduğuna değinilmiştir. Uluslararasılaşma sürecinde kararlı duruşunu koruyabilen işletmelerin de dış pazarlarda geçirdiği süre doğrultusunda tecrübe kazanacakları ve kazanılan bu tecrübenin de işletmelerin geleceğini etkileyeceği düşünülmektedir. Ancak, ulusal pazarda uzun süreli faaliyet gösteren işletmelerin yabancı pazarlara yönelik bilgisinin azlığının etkisinde problemler yaşayabileceği düşünülmektedir. Günümüzde işletmeler açısından bir zorunluluk mahiyetinde olan

uluslararasılaşma sürecine yönelim esnasında dış pazarlarda karşılaşılan bir takım engeller maddeler halinde ifade edilmiştir (Altınbaş ve Özdemir, 2006:184),

- Gümrük Tarifeleri: İthal ürünlerin ülke sınırları içine girişinde alınan vergi ve resimlere yönelik uygulamalarla kontrol altında tutulan yabancı malların karşısında yerli üreticiyi koruma amaçlı düzenlenen politikalardır.
- Denetlemeler: İthal edilecek ürünlerin belirli standartlarla sınırlandırılması, bazı özelliklerinin bulunması, bazı testlerden geçirilmesi, paketleme, işaretleme ve markalamada kurallarının şart koşulması gibi denetimler, devletlerin kendi vatandaşlarını korumaya yönelik olsa da ihracatçı firma mallarının hedef ülke pazarlarına girişini engellemektedir.
- Dağıtım: İlk satıcı ve son kullanıcı arasında var olan ağın tamamı olarak düşünülen dağıtım faaliyetleri de yaşanacak sıkıntılar doğrultusunda tüketicinin mala ulaşımının zorlaştırılması.
- Çevresel Kontroller: Ekolojik bilinçlenmede yaşanan son dönemlerdeki artışın etkisinde çevreyi korumaya yönelik kontrollerle iç pazara ulaşacak ithal ürünlerde gerçekleştirilen denetlemeler etkisinde karşılaşılan engellerdir.
- Teknoloji Transferi: Ürünlerin yurt içi pazarlarda satılması karşılığında o ülkenin firmalarından teknoloji transferinin şart koşulması sonucunda karşılaşılan engellerdir.
- Gümrük Gecikmeleri: İthal edilen ürünlerin gümrüklerde uzun süreli bekletilmesi koşuluyla gerçekleştirilen engellemelerdir.
- Yerel Partnerlik: İhracatçı firmaların yabancı pazarlara yönelmesinde, yöneldikleri pazardan yerel bir firmanın partner olarak şart koşulması ve yerel firmanın ortaklıkta payının fazla olması koşuluyla devletlerin koyduğu engellemelerdir.
- Yerel Tedarikçilik: Dış pazarlarda doğrudan yatırım gerçekleştirecek ihracatçı firmanın, yatırım yapacağı pazardaki yerel firmalardan girdilerini tedarik etmesi şartının konulması koşuluyla karşılaşılan engellemelerdir. Bu tür engellemeler karşısında yerel firmaların fiyatları arttırması sonucunda rekabet eşitsizliğinin ortaya çıktığı gözlemlenmiştir.

- Sözleşme Dili: Hedef pazara yönelecek yabancı firmanın, yöneldiği pazardaki anlaşmalarda pazarın dilinin sözleşmelere yansıtılması şartının konulması da bir çeşit engelleme olarak düşünülmektedir.
- Karantina: Canlı hayvan ya da gıdaların hastalık şüphesiyle sağlık açısından denetlenmesi amaçlı kontrole tabi tutulması yönündeki engellemelerdir.
- İthalat Kotaları: Hükümetlerin, ülkeye giren ve çıkan mal hacmi üzerinde fiziki miktar veya değer sınırlamaları uygulaması sonucunda karşılaşılan engellerdir.
- Anti-Damping Yasaları: İhracatçının ürünü sunduğu Pazar koşullarından daha düşük fiyatla mal satarak yerel firmaların zarar görmesini engelleme amaçlı düzenlemelerde engeller kapsamında ele alınabilir.
- Vergilendirme: Ticaretin vergi kaynağı görülmesi doğrultusunda yabancı firmaların yerel pazarlara girmesi sürecinde daha yüksek oranda vergilere tabi tutulması koşuluyla karşılaşılan engellemelerdir.
- Kamulaştırma: Özellikle istikrarsızlığın yoğun olduğu dönemlerde devletin ülkesindeki yabancı firmayı tamamen satın alması durumu, nadiren de olsa görülebilen, bir engellemedir.
- Boykot: İki ülke arasında derinleşen gerginlikler etkisinde, ihracatçı ülkenin ürünlerine yönelik artan tepkilerde de bir engelleme türü olarak görülür.
- Rüşvet: Devlet yetkililerinin yabancı firmalardan rüşvet almadan, pazara girişi zora koşmaya yönelik engellemeleridir.
- Ambargo: Politik ya da ulusal güvenlik amacıyla bir ülkenin başka bir ülke ile ticareti yasaklaması sonucunda karşılaşılan engellemelerdir.
- İhracat Kotaları: İhracat akışını kontrol amaçlı bazı hammadde ve mamullere ulaşımı önlemeye yönelik gerçekleştirilen engellemelerdir.
- Milliyetçilik: Ülkelerin ulusal kimlik duygusunun göz ardı edildiği durumlarda halkta belirginleşen milliyetçi duygular etkisinde karşılaşılan engellerdir.
- Din: Hedef pazar ülkenin dini inançları açısından uygun olmayan ürünlerin pazara girişinde karşılaşılan engellerdir.

Türk firmalarının ihracata yönelmesi aşamasında karşılaştıkları bazı engeller Tablo 2.4'te özet olarak gösterilmiştir,

**Tablo 2.4. Türk Firmalarının Karşılaştığı İhracat Engelleri**

Araştırmacı	Sorunlar
Tatlidil (1987)	Kotalar, Pazar bulmak, bürokratik işlemler, işçi ücretleri, vergi iade oranı düşüklüğü, depolama, hammadde fiyat yüksekliği ve yetersizliği, ambalaj, enerji kısıtlaması, rekabet ve ulaşım
Özsabuncuoğlu (1996)	Kaynak yetersizliği nedeniyle pazarlara ulaşım ve tanıtım zorluğu, ülkenin konjonktürel problemleri, pazarlar hakkında yetersiz bilgi, teknoloji açığı, yetişmiş eleman eksikliği, bürokratik engeller
Özgen (1997)	Dış piyasalar hakkında bilgi eksikliği, bürokratik engeller ve mevzuat sorunları, ihracat kredilerinden yararlanamama. Yetersiz kapasite, kalifiye personel ihtiyacı
Demir (2003)	Dış pazarlara açılmada isteksizlik, dış pazarlar konusunda bilgisizlik ve dış pazarlara açılmada organize olamama, kalifiye işgücü ve tecrübe yetersizliği, finansman yetersizliği ve dış ticaretin finansmanındaki zorluklar, kalite

**Kaynak:** Kartal, 2006:51

## 2.5. TÜRKİYE'DE AR-GE VE YENİLİK FAALİYETLERİ

1970'de teşvik öncelikli illerin belirlenmesi ve bu illerde üreticilere sağlanan kaynak tahsisleri sonucunda yaşanan ekonomik gelişimleri, 1980 sonrası dönemde ithalatın geri plana taşındığı ihracat odaklı büyüme modelinin ülke sanayine adaptasyon süreci takip etmiştir. İthal ikameci stratejinin zayıflıklarının fark edilmesi, daha dışa dönük bir ekonomik kalkınma stratejisi uygulanmasına etkili olmuştur. 1980'lerle birlikte ekonomik sistemde büyük değişimler ve hızlı bir reform süreci yaşanmıştır. 24 Ocak 1980 kararlarıyla, enflasyonun kontrol altına alınması, yabancı finansman açığının kapatılması, dışa dönük ve piyasa odaklı bir ekonomik sisteme ulaşılması amaçlanmış ve bu doğrultuda Türkiye'nin ihracatta rekabet gücü artırılmaya çalışılmıştır (TCMB, 2002:5)

1 Ocak 1996'da AB ile Gümrük Birliği'ne giren Türkiye, AB ve Avrupa Serbest Ticaret Birliği ülkeleri menşeli mallardan alınan tüm vergileri iptal ederek üçüncü dünya ülkelerine ortak gümrük tarifeleri uygulamayı kabul etmiştir (TCMB, 2002:6). Bu doğrultuda kendi yurtiçi pazarında yabancı firmaların faaliyetleri artış göstermiştir. Yerel piyasadaki aktör sayısının artmasının bir sonucu olarak da yerel firmalar, yurtdışı pazarlara daha yoğun olarak yönelmiştir. Pazarlarda artan aktör sayısının etkisinde, farklılaşma çabası içine giren firmalarda, yenilik faaliyetleri artış göstermiştir. Bu sebeple, ülkemizde de uluslararası pazarlardaki fırsatları değerlendirme amaçlı yenilikçi faaliyetler gerçekleştirilmeye ve geliştirilmeye çalışılmıştır.

Türkiye ekonomisi, modern sanayi, ticaret ve geleneksel tarım sektörünün bir sinerjisidir. Bu sinerjide en büyük payın tekstil ve giyim endüstrisine ait olduğu belirtilmektedir. Ülke genelinde sanayi alanındaki istihdamın 1/3'ünün bu endüstri kolunda çalışmaktadır. Son dönemlerde ise otomotiv ve elektronik sanayinde önemli gelişmelerin olduğu görülmektedir. Hatta ihracatta tekstil sektörünün payının bu endüstri kollarındaki üretimlerin gerisinde kaldığından söz edilmektedir. İhracatta yaşanan ürünsel değişim, ülkemizin bilim ve yeniliklerde gösterdiği gelişimlerle ilişkilendirilmektedir. Devlet, 9. Kalkınma Plan'ıyla, Ar-Ge ve yenilik harcamalarını; araştırma için sanayi ve bilim işbirliğinin geliştirilmesini; Ar-Ge ve yenilik odaklı kümelenmelerin oluşturulmasını desteklemektedir. Devletin bu desteklerinin, yenilik faaliyetlerine etkisi olduğu ifade edilmektedir. Düzenlenen politikalar doğrultusunda 2012 yılı için araştırma yoğunluğunu %2'ye çıkarmak ve araştırmacı sayısını 150.000'e yükseltebilmek gibi iki ana hedeften söz edilmektedir; (Erkek, 2011:25).

Ekonomiyi güçlendirme amaçlı bilim ve yenilik politikalarının temellerinde endüstriyel Ar-Ge, maliyetleri azaltma, ürün yeniliği veya kalite geliştirme gibi amaçların etkili olduğu düşünülmektedir. Teknolojik yenilik, ürün ve süreç yeniliği, sürekli değişimlerin ve gelişmelerin yaşandığı dünyada rekabet gücünü korumak ve başarılı olmak açısından bir zorunluluk olarak değerlendirilmektedir. Almanya, Danimarka, Finlandiya, Hollanda ve Norveç gibi ülkelerin bütçeden ayırdığı fonları araştırma faaliyetlerinin finansmanı için yönlendirmesinde, Ar-Ge çalışmaları sonucunda elde edilen avantajların ülkelerin gelişimine olan katkısının, bu ülkelerin

günümüzdeki pozisyonunda etkili olduğu düşünülmektedir. Bu gelişmelerin gerisinde kalan ülkemizde de yeni düzenlemeler ile ulusal bir yenilik sisteminin tesis edilerek araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin yoğunlaştırılması amaçlanmaktadır (Altın ve Kaya, 2009:252-253). Tablo 2.5.'de ülkelerin Ar-Ge harcamalarına yönelik sıralamaları verilmiştir.

**Tablo 2.5. Ar-Ge Harcamaları Ülkeler Sıralaması (2010)**

	ÜLKELER	Ar-Ge HARCAMALARI (Milyar \$)	GSYİH (%)
1	ABD	405.3	2.7
2	Çin	153.7	1.4
3	Japonya	144.1	3.3
4	Almanya	69.5	2.3
5	Güney Kore	44.8	3.0
6	Fransa	42.2	1.9
7	Birleşik Krallık	38.4	1.7
8	Hindistan	36.1	0.9
9	Kanada	24.3	1.8
10	Rusya	23.1	1.0
22	<b>Türkiye</b>	6,9	0,7

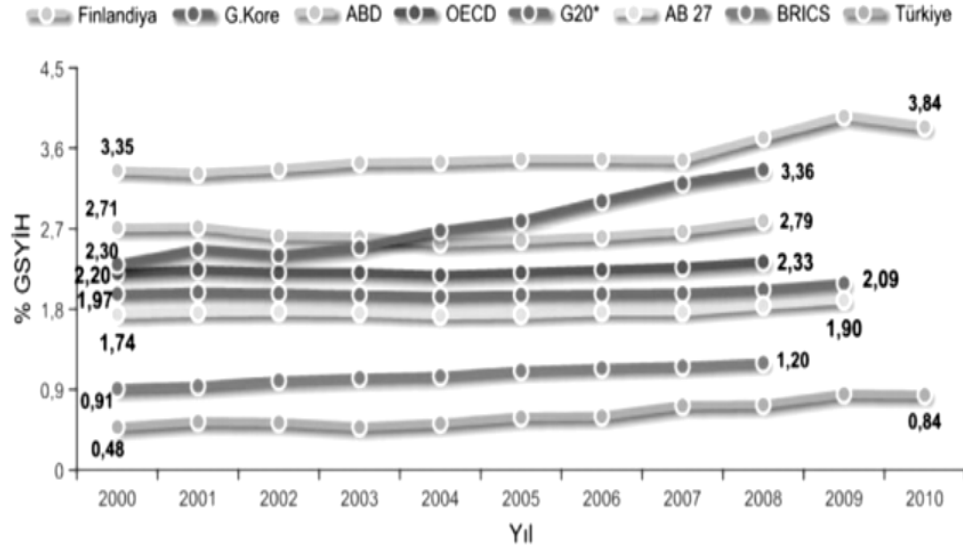
**Kaynak:** <http://en.wikipedia.org/>

Tablo 2.5.'de görüldüğü üzere, ülkemiz pek çok ülkeye nazaran Ar-Ge harcamalarına ayırdığı pay açısından geride kalmaktadır. Günümüz rekabeti açısından böyle bir durum, firmalar ve ülkeler açısından risk olarak değerlendirilmektedir. Ancak son dönemde bu alandaki yönelimlerin, zamanla, sonuç vereceği ve ülkemizin sıralamasına yansıtacağı düşünülmektedir.

Grafik 2.1.'e göre, Türkiye'nin dünyanın ilk 10 ekonomisi arasına girmesi ve belirlenen ulusal hedeflere ulaşılabilmesi için daha yoğun Ar-Ge ve yenilik faaliyetleri yürütmesi bir zorunluluk niteliğindedir. Ar-Ge ve yeniliğe ayrılan kaynaklarda, ülkemizde, yaşanan artışa rağmen, Ar-Ge harcamaların GSYİH içindeki payı yeterli görülmemektedir. 2010 yılında gerçekleştirilen 9,8 milyar TL'lik Ar-Ge harcaması, ülkemizde GSYİH'nin %0,84'ünü oluşturmaktadır. Bu oran OECD ülkeleri için 2008



yılı itibariyle 2,33, AB ülkeleri için 2009 yılı itibariyle 1,90, Finlandiya için 3,84 (2010), Güney Kore için 3,36 (2009) ve ABD için 2,79 (2009)'dur (<http://www.tubitak.gov.tr>).



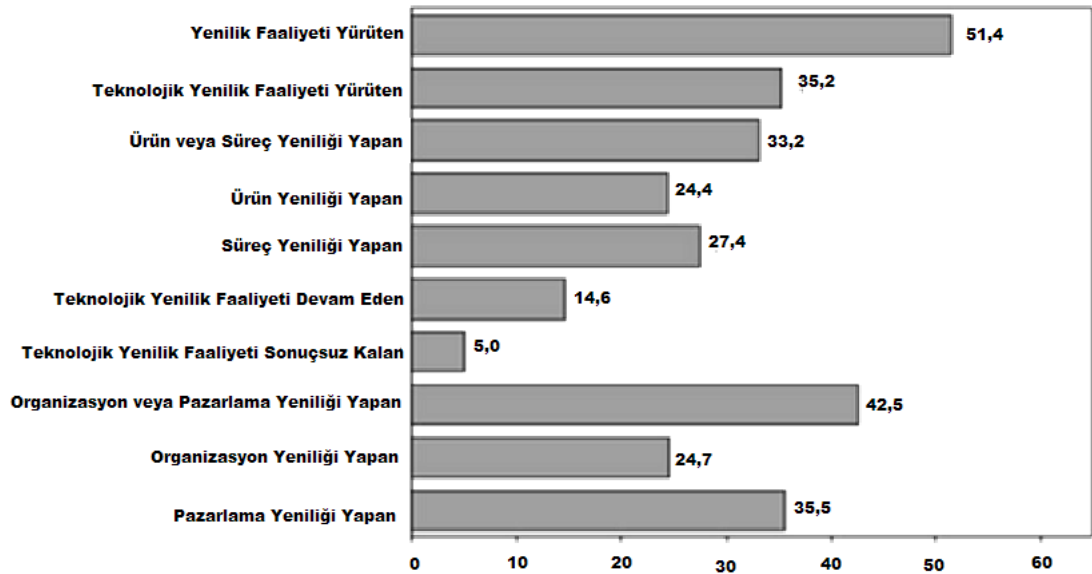
**Grafik 2.1. Ar-Ge Harcamalarının GSYİH'ye Oranı**

Kaynak: <http://www.tubitak.gov.tr/>

Dünyanın, sahip olduğu doğal kaynaklar, bilim ve teknolojik kazanımlar ile insanlığın gelişimi açısından her gün yeni fırsatlar sunduğu düşünülmektedir. Son dönemlerde iklim, çevre ve güvenlik alanlarında yaşananlar ise insanlık açısından aşılması gereken sorunlar olarak ifade edilmektedir. Bu gibi yeni sorunların da kamu ve özel sektör açısından, koşullara yönelik hareket etme ve ürünler ortaya koymaya ittiği düşünülmektedir. Yani sorun ve fırsatlar, örgütleri, yenilik yapmaya zorlamaktadır. Ülkelerin sahip olduğu yenilik potansiyelinin ölçümü açısından, Ar-Ge harcamaları, araştırma personel sayısı, patent başvuruları, bilimsel yayınlar ve anketlerden yararlanılmaktadır. Bu göstergeler, ölçme, değerlendirme ve analiz etme açısından OECD, UNESCO gibi uluslararası kuruluşlar tarafından gerçekleştirilen araştırmalarda kullanılmaktadır. Gelişmiş ülke ekonomilerinde GSYİH'nın yaklaşık %3 Ar-Ge harcamalarına ayrılırken, az gelişmiş ve gelişme sürecindeki ekonomilerde bu rakamın %1'lere ulaşmadığına dikkat çekilmektedir ve Türkiye de %1'e ulaşamamış dilimde yer almaktadır. Bu durumun bir sonucu olarak da gelişmiş ekonomilerin Ar-Ge

faaliyetleri için ayırdığı kaynakların sürekli arttığı ve diğer ekonomilerde ayrılan kaynağın ise yerinde saymaya devam ettiği düşünülmektedir. Böylece, ekonomiler arasındaki gelişmişlik farkının sürekli arttığından söz edilmektedir (Tiryakioğlu, 2006:58).

Türkiye’de bilimsel ve teknolojik araştırmalar ve Ar-Ge çalışmaları için yapılan harcamalar konusunda fazlaca ve ayrıntılı bilgi bulunmadığından ve edinilen bilgiler doğrultusunda gerek kamu gerekse özel sektörde Ar-Ge faaliyetlerine yönelik yeterince fon ayrılmadığından söz edilmektedir (Tunç, 2008:46). Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurulu (TÜBİTAK) ve Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) faaliyet araştırmaları ve istatistiklerinden elde edilen ve yenilik göstergelerine göre düzenlenen veriler şöyledir,



**Grafik 2.2. Türkiye’de Yenilik Faaliyetleri**

Kaynak: <http://www.tuik.gov.tr>

2008-2010 yıllarını kapsayan üç yıllık dönemde 10 ve daha fazla çalışanı olan girişimlerin %51,4’ü yenilik faaliyetinde bulunmuştur. Yenilik faaliyetleri girişimlerin büyüklük grubu ile orantılı olarak artmaktadır. 10–49 çalışanı olan girişimlerin %49,4’ü, 50–249 çalışanı olan girişimlerin %58,9’u ve 250 ve daha fazla çalışanı olan

girişimlerin %69,7'si yenilik faaliyetinde bulunmuştur. Girişimlerin %35,2'si teknolojik yenilik faaliyetinde bulunmuştur. Teknolojik yenilik faaliyeti kapsamında girişimlerin %33,2'si ürün veya süreç yeniliği yaparken, aynı dönem içerisinde teknolojik yenilik faaliyeti devam eden girişimlerin oranı %14,6 ve faaliyeti sonuçsuz kalan girişimlerin oranı ise %5,0'dır. Grafik 2.2.'de belirtildiği üzere, girişimlerin %42,5'i teknolojik olmayan yenilik faaliyetinde bulunmuştur. Teknolojik olmayan yenilik faaliyeti kapsamında girişimlerin %24,7'si organizasyon yeniliği, %35,5'i ise pazarlama yeniliği gerçekleştirmiştir (<http://www.tuik.gov.tr>).

Teknolojik yenilik faaliyeti yürüten girişimlerin en önemli bilgi kaynakları arasında %35,5 ile kurum içi kaynaklar, %34,9 ile müşteriler, %28 ile makine, teçhizat ve yazılım sağlayıcılar gösterirken; bu oranları %19,9 ile rakip girişimler ve aynı sektördeki diğer girişimler izlemektedir. 2008-2010 yıllarını kapsayan üç yıllık dönemde teknolojik yenilik faaliyeti için işbirliği yapan girişimlerin oranı %18,8'dir. İşbirliğinde bulunan girişimlerin %71'i makine, teçhizat ve yazılım sağlayıcıları ile teknolojik yenilik faaliyeti için işbirliğinde bulunmuşlardır. İşbirliği yapılan kişi ve kuruluşların ülkeleri dikkate alındığında %93,6'sı yurtiçinden, %29,5'i ise AB üye, aday ve Avrupa Serbest Ticaret Birliği üye ülkelerindedir (<http://www.tuik.gov.tr>).

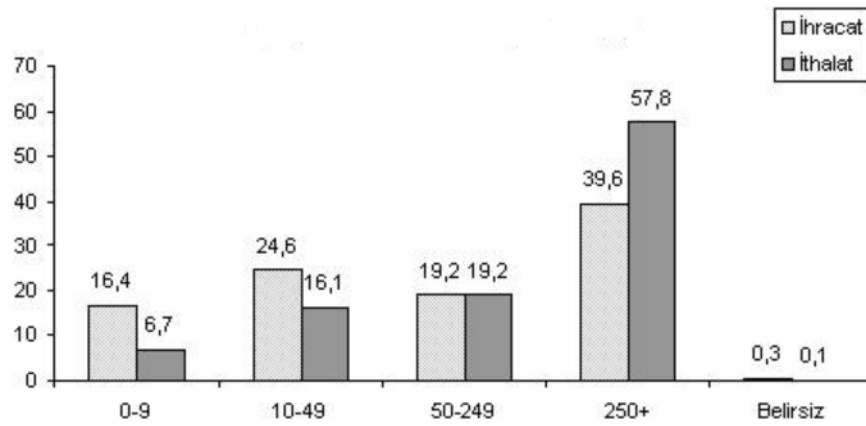
Organizasyon yeniliği yapan girişimlerin %51,3'ü organizasyon yeniliğini yapmada en önemli amacın ürünlerin veya hizmetlerin kalitesini geliştirmek olduğunu belirtmiştir. Bu oranı %42,5 ile müşteri ve tedarikçi ihtiyaçlarını cevaplama süresinin azaltılması takip etmektedir. Pazarlama yeniliği yapan girişimlerin %77,8'i pazarlama yeniliği yapmada en önemli amacın pazar payını korumak ya da arttırmak olduğunu belirtmiş olup, bu oranı %69,5 ile ürünleri yeni müşteri grubuna tanıtmak izlemektedir (<http://www.tuik.gov.tr>).

Girişimlerin %28,2'si teknolojik yenilik faaliyetleri için finansal destek alırken; girişimlerin %26,3'üne merkezi kamu kurum/kuruluşları tarafından finansal destek sağlanmış ve AB Kurumları da %0,9'unu desteklemiştir. Teknolojik yenilik faaliyetinin etkilerini girişimlerin %74'ü mal ve hizmet kalitesini arttırmasını, %64,2'si yeni pazar

yaratması veya pazar payını arttırmasını, %62,7'si ise ürün veya hizmet çeşidini arttırması olarak belirtmişlerdir. Bunları %59,4 ile mal veya hizmet üretim kapasitesini arttırıcı etkisi olduğunu ifade etmiştir. Girişimlerin %37,4'ü teknolojik yenilik faaliyetlerini etkileyen en önemli faktör olarak maliyetlerin çok yüksek olmasını göstermiştir. Bunu %24,7 ile girişim veya girişim grubunun parasal kaynak yetersizliği takip etmektedir (<http://www.tuik.gov.tr>).

2010 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 Ar-Ge Harcaması 2010 yılında bir önceki yıla göre % 14,6 artarak 9.268 milyon TL olarak hesaplanmıştır. Türkiye'de Gayri Safi Yurtiçi Ar-Ge harcamasının Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GSYİH) içindeki payı %8,4'tür. 2010 yılında Gayri Safi Yurtiçi Ar-Ge harcamalarının %46,0'ı yükseköğretim, %42,5'i ticari kesim ve %11,4'ü kamu kesimi tarafından gerçekleştirilmiştir. Ar-Ge harcamaları, finanse eden kesimler itibarıyla incelendiğinde; 2010 yılında harcamaların %45,1'i ticari kesim, %30,8'i kamu kesimi, %19,6'sı yükseköğretim kesimi, %3,7'si yurtiçi diğer kaynaklar ve %0,8'i yurtdışı kaynaklar tarafından karşılanmıştır (<http://www.tuik.gov.tr>)

Türkiye İstatistik Kurumu ile Gümrük ve Ticaret Bakanlığı işbirliğiyle oluşturulan geçici dış ticaret verilerine göre; 2012 yılı Nisan ayında, 2011 yılının aynı ayına göre ihracat %6,8 artarak 12.676 milyon \$, ithalat %8 azalarak 19.274 milyon \$ olarak gerçekleştirilmiştir. Aynı dönemde dış ticaret açığı 9.080 milyon \$, 6.597 milyon \$ gerilemiştir. 2011 Nisan ayında %48,9 olan AB'nin ihracattaki payı, 2012 Nisan ayında %37,6'ya gerilemiştir. AB'ye yapılan ihracat, 2011 yılının aynı ayına göre %17,8 azalarak 4.770 milyon \$ olarak gerçekleşmiştir. 2012 Nisan ayında en fazla ihracat yapılan ülke İran olmuştur. Sırasıyla Almanya (1.100 milyon \$), Irak (806 milyon \$), İngiltere (651 milyon \$) ve Rusya Federasyonu'dur (536 milyon \$) (<http://www.tuik.gov.tr>) .

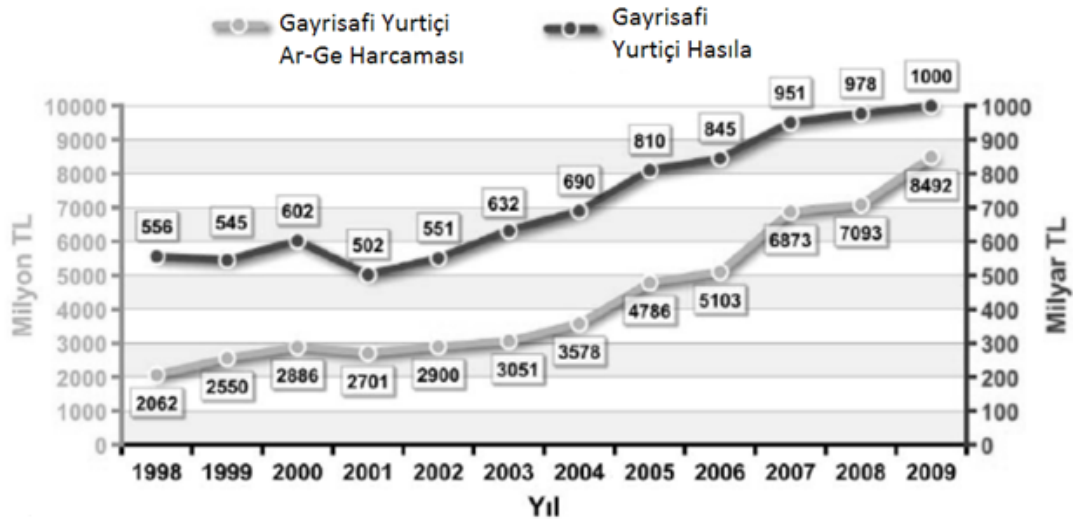


**Grafik 2.3. Çalışan Sayısına Göre Dış Ticaret (%)**

Kaynak: <http://www.tuik.gov.tr>

2010 yılında 48.009 girişim ihracat, 55.119 girişim ithalat yapmıştır. Grafik 2.3.'e görüldüğü üzere, ihracatın %60,1'i 0-249 kişi çalışan ve KOBİ olarak değerlendirilen girişimler tarafından gerçekleştirilmiştir. İthalatın ise %42,1'i KOBİ'ler tarafından yapılmıştır. Girişim ana faaliyetleri esas alındığında ihracatın %60,4'ü, ithalatın ise %54,5'i sanayi sektöründe faaliyet gösteren girişimler tarafından yapılmıştır (<http://www.tuik.gov.tr>).

2012 yılının Nisan ayında fasıllar düzeyinde en büyük ihracat kalemi, “inciler, kıymetli veya yarı kıymetli taşlar, kıymetli metaller” (1.531 olurken; bu fasılı “motorlu kara taşıtları ve aksam parçaları” (1.375 milyon \$); “kazanlar, makineler, mekanik cihazlar ve aletler; bunların aksam ve parçaları” (990 milyon \$), “demir ve çelik” (930 milyon \$) ve “elektrikli makine ve cihazlar, bunların aksam-parçaları” (822 milyon \$) olarak izlemiştir. Nisan ayında; en yüksek ithalatı olan fasıl “mineral yakıtlar ve yağlar” (4.948 milyon \$) olmuştur. Bu fasılı; “kazanlar, makineler, mekanik cihazlar ve aletler; bunların aksam ve parçaları” (2.026 milyon \$), “demir ve çelik” (1.787 milyon \$) ve “elektrikli makine ve cihazlar, bunların aksam-parçaları” (1.314 milyon \$) izlemiştir (<http://www.tuik.gov.tr>).

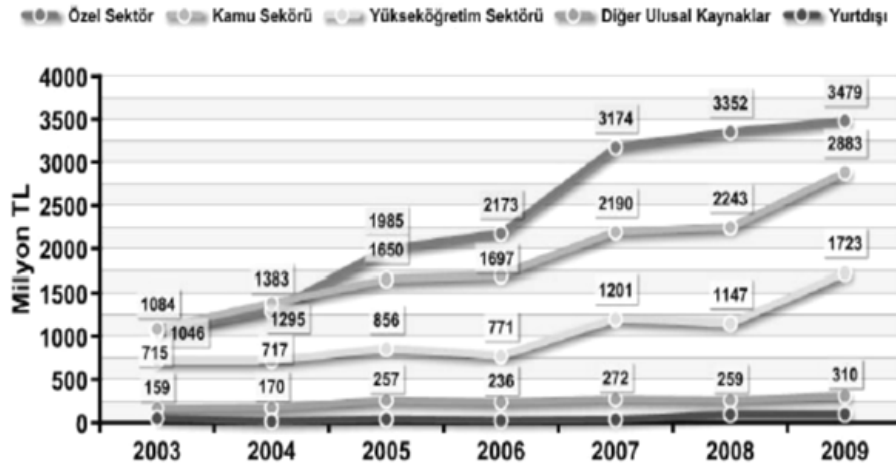


**Grafik 2.4. Ar-Ge Harcamaları Yıllık Dağılımı**

Kaynak: <http://www.tubitak.gov.tr>

Grafik 2.4.'te yer alan 2009 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 Ar-Ge Harcaması 2009 yılında bir önceki yıla göre % 17,3 artarak 8.087 Milyon TL olarak hesaplanmıştır. Türkiye'de Gayri Safi Yurtiçi Ar-Ge harcamasının Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GSYİH) içindeki payı %8,5'tir.

Türkiye 1998'de 2 milyar TL olan Ar-Ge harcamasını 2009'da yaklaşık 8,5 milyar TL'ye yükseltmiştir. Ülkemizin gerçekleştirdiği üç katın üzerindeki bu artış, OECD ve AB artış ortalamasının yaklaşık dört katıdır. Ar-Ge harcamasının GSYİH'ye oranı iki katının üzerine çıkarak 1998 yılındaki %0,37 değerinden 2009 yılında %0,85 değerine ulaşmıştır. Bu artış, 2013 yılı için hedeflenen %2 oranına ulaşma yolunda önemli adımlar atıldığı bir göstergesi niteliğindedir. Ar-Ge harcamasının GSYİH'ye oranındaki artış 1998-2009 yılları arasında %130 olarak gerçekleşmiştir.



**Grafik 2.5. Finansman Kaynağına Göre Ar-Ge Harcamaları Yıllık Dağılımı**

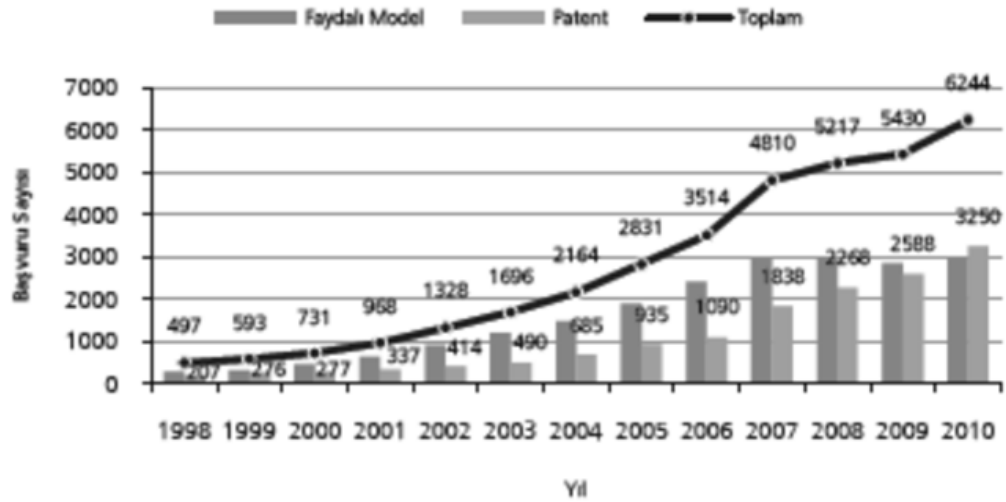
Kaynak: <http://www.tubitak.gov.tr/>

Grafik 2.5.'de Ar-Ge faaliyetlerine yönelik finansman kaynağı olarak görülen kamu, özel sektör, yükseköğretim sektörü, diğer ulusal kaynaklar ve yurtdışı gibi unsurların 2003-2009 yılları arasındaki durumu gösterilmiştir. Ar-Ge için ayrılan kaynaklar 2003 yılından 2005 yılına kadar sürekli artarken, 2006 yılında gerilemiştir. 2007'de artarak devam eden kaynak tahsisi 2008'de azalmıştır. Ancak 2009 yılı itibariyle Ar-Ge çalışmalarına yönelik ayrılan fonlarda artış olduğu görülmektedir.

Ayrılan Ar-Ge fonları doğrultusunda, yeniliklerin barındırdığı risk ve maliyetlerin göz önünde bulundurulması ve bu faaliyetlere yönelik işbirliklerinin tesis edilerek Ar-Ge yükü ve elde edilen kazancın paylaşılması önerilmektedir. Bu doğrultuda, kamu, üniversite ve özel teşebbüs ortaklığında faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi amacıyla teknoloji geliştirme bölgeleri kurulmuştur. Bu bölgeler, özel sektörü, araştırmacılar ve üniversiteler ile buluşturarak teknoloji yoğun üretime yönelik yeni ürün ve üretim yöntemlerinin geliştirilmesini sağlamaktadır. Teknoloji Geliştirme Bölgeleri, 2001 yılında yürürlüğe giren kanun ile kurulmaya başlanmıştır. Bu kanun kapsamında 2012 itibariyle 45 adet Teknoloji Geliştirme Bölgesi (Ankara 6 adet, İstanbul 5 adet, Kocaeli 4 adet, İzmir, Konya, Antalya, Kayseri, Trabzon, Adana, Erzurum, Mersin, Isparta, Gaziantep, Eskişehir, Bursa, Denizli, Edirne, Elazığ, Sivas, Diyarbakır, Tokat, Sakarya, Bolu, Kütahya, Samsun, Malatya, Şanlıurfa,

Kahramanmaraş, Çanakkale, Tekirdağ, Van, Çorum ve Düzce illerinde birer adet) kurulmuştur. Bu bölgelerden 28'i faaliyete geçmiştir (<http://sagm.sanayi.gov.tr>).

Ülkelerin rekabet düzeyinin belirlenmesi açısından diğer bir ölçüt de Ar-Ge faaliyetlerinin bir sonucu olan üretilen değerlerin rakiplerden korunması amaçlı alınan patentlerdir. Patentlerin, Ar-Ge çıktılarının diğer bir göstergesi olarak teknolojik yayılıma katkı sağlamak ve daha fazla yenilik faaliyetini teşvik etmek yoluyla ekonomik performansı olumlu etkileri olduğu düşünülmektedir. Grafik 2.6.'da Türkiye Patent Enstitüsü'ne 1998-2010 yılları arasından yapılan patent ve faydalı model başvuruları görülmektedir. Bu doğrultuda, 2010 yılında toplam başvuru sayısı 6244'e ulaşmıştır. Bu sayı, 1998 yılında yapılan başvuru sayısının 10 katından daha fazladır. Patent başvurularına göre daha ucuz ve başvuru sürecinin daha kolay olduğunun düşünülmesi sebebiyle KOBİ'ler tarafından özellikle faydalı model başvurularının tercih edildiği ifade edilmektedir (TÜBİTAK, 2011:36).



**Grafik 2.6. Yerli Patent ve Faydalı Model Sayıları Yıllık Dağılımı**

**Kaynak:** TÜBİTAK, 2011:36

Fikri mülkiyet haklarına yönelik ülkemizde farkındalığın arttığı düşünülmektedir. Türkiye'nin ABD Patent ve Marka Ofisi, Avrupa Birliği Patent Ofisi ve Japonya Patent Ofisi'ne ayrı ayrı ve üçlü patent başvurusu şeklinde yaptığı Patent İşbirliği Antlaşması kapsamındaki uluslararası patent başvuru sayısının son dönemlerde



arttığından söz edilmektedir. Uluslararası patent başvurularında 1998-2008 yılları arasında 33'ten 392'ye çıkan başvuru sayısı ile Türkiye'nin on kata yakın bir artış sağladığı ifade edilmektedir. Üçlü patent başvuruları açısından ülkemizden yapılan başvuruların 1998-2008 yılları arasında 7'den 21'e çıktığı görülmüştür. Başvurulardaki başarısının yanı sıra Türkiye'nin dünyanın en büyük 20 ekonomisi arasında yer alması sebebiyle, diğer ülkeler tarafından da patent koruması amacıyla en çok tercih edilen ülkeler arasında yer aldığı belirtilmektedir (TÜBİTAK, 2011:37).

Güncel ekonomik koşullara bakıldığında, ülkelerin geri plana taşınarak, rekabetin aktörleri olarak firmaların ön plana taşındığı görülmektedir. Firmalar, gerçekleştirdikleri faaliyetler doğrultusunda ülkelerinin ekonomisine katkı sağlayarak, ülkeler arasında yapılan kıyaslamalarda faaliyetleri doğrultusunda bir ölçüt niteliğindedir. Türkiye'de de Ar-Ge harcamaların dağılımı, uluslararası pazarlarda ürünleriyle boy gösteren endüstri kollarının faaliyet gösterdiği bölgeler doğrultusunda şekillenmektedir. Batı Anadolu Bölgesi, %31,7'lik oranıyla, Ar-Ge harcamalarının 2010 yılında en yüksek olduğu bölge olarak belirlenmiştir. Bu bölgeyi %20 ile Doğu Marmara, ve %17,9 ile de İstanbul takip etmektedir. Ar-Ge personel sayısına göre de %25,8 ile Batı Anadolu ilk sırada yer almaktadır (Tunç, 2008:110<http://www.tuik.gov.tr/>).

## 2.6. DENİZLİ İLİNİN EKONOMİSİ

Denizli, Anadolu Yarımadası'nın güneybatısı ve Ege Bölgesi'nin doğusunda yer alan; aynı zamanda da Ege, İç Anadolu ve Akdeniz Bölgeleri arasında geçit konumunda bir ildir. Türkiye genelinde 2010 yılında gerçekleştirilen sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyi iller sıralamasında 11. sıradadır. Geçit konumundaki Denizli'ye kara, demir ve havayoluyla ulaşım sağlanabilmektedir. Aynı zamanda il, Türkiye için önemli bir ihracat limanı olan İzmir'e yakınlığı sebebiyle pek çok ile nazaran ihracat açısından avantajlıdır. Anadolu Kaplanları'nın arasındaki il, kendi imkânlarıyla sanayide gösterdiği gelişim açısından Türkiye'de model olarak addedilirken, ülke ekonomisi açısından da kilit bir rol üstlendiği düşünülmektedir. Denizli'nin sektörel bakımından özgün yapıya sahip bir kent olduğundan söz edilmektedir çünkü sanayi, tarım ve hizmet

sektörüne ilişkin faaliyetlerin bu ilde dünyada ve Türkiye’de az rastlanır biçimde eş zamanlı gerçekleştirilebildiği düşünülmektedir (Denizli Ticaret Odası, 2011:42).

Denizli ekonomisindeki ana sektörler şöyle sınıflandırılabilir (Denizli Ticaret Odası, 2011:19),

- Tekstil ve Konfeksiyon: Giyim, tuhafiye, manifatura, iplik, havlu-bornoz, tül perde ve ev tekstiline yönelik üretimler gerçekleştirilmektedir.
- Turizm: “Beyaz Cennet” olarak da adlandırılan Pamukkale ve Akköy, Sarayköy, Karahayıt yakınlarındaki termal su ve çamur ilin turist çeken doğal kaynaklarıdır. Pamukkale UNESCO tarafından belirlenen Dünya Miras Listesi’nde yer almaktadır ve koruma altındadır. (Pamukkale’yi 2010 yılında 1.157.207 yabancı, 337.809 yerli turist olmak üzere 1.495.016 kişi ziyaret etmiştir.
- Mermer-Traverten: Türkiye’nin ikinci büyük mermer ve traverten yataklarına sahiptir.
- Bakır, Tel ve Kablo Sanayi: Elektrolit, bakır, tel ve enerji kablosu üretimi gerçekleştirilmektedir.
- Deri Sanayi: Deri işleme, kösele vb. deriden mamul ürünlerin üretimi gerçekleştirilir.
- İnşaat Sektörü: İlin eğitim ve iş imkânları sebebiyle bu sektörde bir patlama yaşandığı ifade düşünülmektedir.

Denizli merkezde demircilik, bakırcılık, şekercilik, unculuk, değirmencilik; Babadağ ilçesinde, çarşaf, kaput bezi vb. tekstil ürünleri; Buldan ilçesinde, havlu, sofrta örtüsü, tülbent, ipekli işleme, nakış, çeyizlik ürünler; Çal ve Bekilli ilçelerinde yetişen nitelikli üzümlerle pekmezcilik, ağdacılık, şarapçılık; Güney ilçesinde, halıcılık, dokumacılık, bağcılık; Kale ilçesinde, çelik-metal inşaat malzeme ve teçhizat üretimi; Kızılcabölük beldesinde, iç çamaşırılık ve gömleklilik bez üretimi; Nikfer beldesinde pamuklu elbiselik kumaş üretimi; Serinhisar ilçesinde halat, urgan, leblebi; Sarayköy

çevresinde termal suya dayalı seracılık faaliyetleri; Yatağan beldesinde ise süngü, kama, bıçak vb. çelik malzeme üzerine üretimler gerçekleştirilmektedir. Denizli ilinde maden üretiminde öncelik krom yataklarındadır ve bu yataklar Beyağaç ve Acıpayam civarında yer alır. Çivril, Güney, Buldan, Beyağaç ve Kale’de linyit; Çardak Acıgöl’de sodyum sülfat; Sarayköy Kızıldere’de jeotermal enerji; Tavas ve Acıpayam’da manganez; Acıpayam, Merkez ilçe, Kale ve Tavas’ta manyezit; Sarayköy’de kükürt; Honaz’da alçıtaşı; Tavas’ta bakır; Çal ve Sarayköy’de kurşun ve çinko; Merkez ilçe, Pamukkale, Akköy, Karahayıt, Honaz ve Çal’da traverten ocakları; Merkez ilçe, Akdağ, Kızılcabölük, Çivril, Kurudere’de mermer yatakları bulunmaktadır (Gözlükaya, 2005:11). Denizli’deki ekonomik yaşam içerisinde gelişim gösteren bir diğer sektör de hizmet sektörüdür ki il açısından bu sektör bankacılık ve sigortacılıkla ilişkilendirilmektedir (Denizli Ticaret Odası, 2011:22).

1980 sonrası sanayileşme sürecindeki itici rolü sebebiyle Denizli, Anadolu kentleri arasında bu sürecin “kazanı” olarak nitelendirilmektedir. “Kazan” olarak tabir edilen ilde yoğunluğu hissedilen sektör olan tekstil üretiminin 2000 yıllık bir geçmişi olduğu düşünülmektedir. Babadağ ve Buldan gibi Denizli’nin ilçelerinin tarımsal üretime uygun coğrafyalara sahip olmaması neticesinde 19. yy boyunca bu yerleşimlerde tekstilin zanaata dayalı geleneksel bir faaliyet olarak varlığını devam ettirmiş olmasının, ilde tekstilin gelişimde etkili olduğundan söz edilir. 1930’larda Babadağ ve Buldanlılardan oluşan küçük tekstil üreticilerinin devlet desteğiyle kooperatifler kurması, bu kooperatiflerin pamuk ipliğini daha ucuza temin edebilmesi ve satışları aracı kullanmaksızın doğrudan gerçekleştirmesinin “kazanın kaynamasında” etkili olduğu düşünülmektedir. Böylesi ortaklıklar küçük aile şirketlerinin oluşumunda ve tekstil üreticilerinin kârlarının artmasında etkili olurken; üreticiler arasında işbirliğinin gelişimine de katkı sağlamıştır. 1980’e kadarki geçen zamanda Denizli’de aile şirketlerinin tekstil ve hazır giyim üretiminin farklı alanlarında uzmanlaştığı ve işbirliği yaparak esnek üretim yapabilen bir sanayi yapısını oluşturduklarından söz edilir. Yani 80 öncesi dönemin işbirliği, güven ve birlikte çalışmanın izlerini taşıdığı ileri sürülmektedir (Penpecioğlu, 2009:1-5).

1970'lerde ayakkabı sanayinin ülkede yaygınlaşmaya başlamasıyla birlikte Beykoz Sümerbank Fabrikası'nın ayakkabı üretiminde ülkedeki tek rakibi olarak Denizli'nin Yeşilyuva Kasabası gösterilmektedir. Ayakkabı üretimi de ilde gelişen farklı bir iş koludur ki ülkemizin günümüzdeki kösele ihtiyacının %80'i Denizli'den karşılanmaktadır (Denizli Ticaret Odası, 2011:22).

1980 sonrasında, ülke genelinde vazgeçilen ithal ikameci politikaların yerini ihracat odaklı büyüme politikalarının alması, Denizli açısından da olumlu değişimleri tetiklemiştir. Bu yıllara kadar sermaye birikimini arttıran bazı Denizli aile şirketleri Avrupa pazarına yönelik havlu ve bornoz üretimine başlamıştır. Avrupalı alıcıların siparişleri doğrultusunda da, eskiden gelen işbirliği deneyimin yansıması olarak, KOBİ'lerden ürün tedarik etme ve esnek bir üretim düzeni oluşturma yoluna gitmişlerdir. 1990'larla birlikte tekstil ve hazır giyim sektöründe artan küresel rekabet ve Avrupalı alıcıların ürünün kalitesine yönelik algısındaki değişim neticesinde ilde tekstil ve hazır giyim KOBİ'lerinin sayısında bir azalma yaşanmıştır. Sayıdaki azalma ve 1998'de yaşanan kriz arasında ilişki kurulmaktadır. 1980'lerde 117 olan firma sayısı 1996'larda 419'iken; 1998'de 322'ye gerilemiştir. 1998 sonrasında Denizli tekstil sektöründe üretim gerçekleştiren firmaların küresel üretim ağlarına eklenmede başarı sağladığı ve bu başarının; düşük ücret düzeyi, düşük sendikalaşma oranı, benzer ürünler üreten firmalar arasında fiyat kırma rekabeti gibi sonuçlar doğurarak ilin fason üretim konusunda uzmanlaşmasını sağlamıştır (Penpecioğlu, 2009:6-7).

2000'li yıllarla birlikte ildeki tekstil ve hazır giyim sektörünün rekabet gücünde bir gerileme yaşanmaya başlamıştır. Bu gerilemenin sebebi olarak: 2001 yılında Çin'in WTO'ya üye olması ve WTO'nun 2005 yılında tekstil ve hazır giyim ürünleri ticaretine getirdiği 'dünya çapında serbestlik' gösterilmektedir. Bu değişimler sonucunda tekstil ve hazır giyim sektöründe düşük maliyetlere üretim yapma avantajına sahip olan ülkeler sektöre hâkim olmaya başlamışlardır. Sadece Çin değil, aynı zamanda Hindistan, Pakistan, Bangladeş, Endonezya, Vietnam, Tayland gibi pek çok ülkenin WTO'ya kabulüyle birlikte tekstil ve hazır giyim sektörünün coğrafyası yeniden şekillenmiştir. Yeni coğrafya Denizli ilinde işsizlik, kayıt dışı istihdam, ücret düşüklüğü ve çalışma koşullarında ağırlaşma olarak yansıma bulmuştur.

İlin o dönemlerdeki değişimlerden olumsuz etkilenmesinde 2001 yılında yaşanan krizin etkisine de dikkat edilmelidir. Krizle birlikte ülkede döviz kurlarında yaşanan büyük artış, ihracat odaklı kentlerde beklenmedik gelirler elde edilmesini sağlamıştır. Mesela, Denizli ilinde ihracattan elde edilen gelirden %118’lik bir artış gerçekleşmiştir. Böylesi bir artıştan etkilenen üreticiler, herhangi bir verimlilik ya da yenilik getirmeksizin, düşük katma değerli ve emek yoğun üretim kapasitesini büyütme yönünde eğilim sergilemişlerdir. Bu eski usul sanayi üretimine yapılan yatırımlar yüksek istihdam öngörürken; üretim esnekliğini içermeyen riskli bir anlayıştır. Beklenen olmamış ve kriz, il ekonomisini olumsuz etkilemiştir. Pamukkale Üniversitesinden bir öğretim üyesine göre: “Tekstilde başarılı bir geçmişimiz olmasına rağmen eksikliklerimiz de oldu. Bunlardan biri Ar-Ge konusudur. Yeni ürün geliştirmeye, teknoloji geliştirmeye yönelmedik. Ama artık deniz bitti galiba. Biz bunu keşke böyle bir zorlama ile görmek zorunda kalmasaydık. Ancak gördük ve bugün mutlaka Ar-Ge konusuna ağırlık vermeliyiz. Varlığımızı bu sektörlerde 20 yıl önce başardığımız gibi bugün gerçekleştirebilmemiz zor.” (Penpecioğlu, 2009:10-13).

GEKA tarafından hazırlanan tanıtım broşürüne göre Denizli’nin 2011 yılı özellikleri şöyledir (<http://www.geka.org.tr>),

- Dış ticaret verilerine göre Türkiye’de en fazla ihracat yapan iller arasında 8. sıradadır.
- Eylül ayı dış ticaret istatistiklerine göre tekstil sektörü ihracatı, ilin toplam ihracatının %47’sini oluşturmaktadır.
- Türkiye’den ihraç edilen havlu ve bornoz türü ürünlerin %65’i bu ilde üretilmektedir.
- Ülkenin en önemli manganez yatağına sahiptir. Ülke genelindeki 4,5 milyon tonluk manganez rezervinin 4 milyon tonu Kale ve Tavas ilçelerindedir.
- Dünya traverten rezervinin önemli bir kısmına sahip ülkemizin bu potansiyelinin %40’ı Denizli’den karşılanmaktadır. Bugüne kadar yapılan jeolojik çalışmalar sonucunda açığa çıkarılan 5.404 milyon m<sup>3</sup> olan toplan traverten rezervinin 552 milyon m<sup>3</sup>’ünün Denizli sınırlarında var olması etkilidir (Gözlükaya, 2005:15).

- Ülke genelinde görünür mermer rezervinde ikinci; toplam mermer rezervinde üçüncüdür. Mermerin, tekstilden sonra alternatif bir yatırım haline gelmesinde bugüne kadar yapılan jeolojik çalışmalar sonunda açığa çıkarılan 1077,1 milyon m<sup>3</sup> görünür mermer rezervinin 72 milyon m<sup>3</sup>'ünün Denizli sınırlarında var olması etkilidir (Gözlükaya, 2005:15).
- Türkiye'de üretilen kekiğin %83'ünü, çerezlik ayçiçeğinin %15'ini ve leblebinin %75'ini karşılamaktadır.
- 96 çeşit tarım ürününe sahip olan il, 62 ülkeye tarım ürünü ihracatı gerçekleştirmektedir.
- 6 adet OSB bulunmaktadır.

Denizli, sahip olduğu köklü üretim geçmişi ve imkanlar doğrultusunda, 1980 sonrası dönem etkisinde ihracata yönelen bir üretim anlayışını benimsemiş ve belirli dönemlerde yapılan çeşitli ihracat ölçümlerinde ilin kriz dönemleri haricinde düzenli bir artış eğilimi sergilediği gözlenmiştir.

**Tablo 2.6. Denizli İlinin Yıllara Göre İhracat Değerleri**

YILLAR	TOPLAM İHRACAT (\$)	DEĞİŞİM YILLIK (%)
2005	1.415.355	18,31
2006	1.635.422	15,55
2007	2.010.062	22,91
2008	2.196.709	9,29
2009	1.587.499	-27,73
2010	2.127.379	34,01

Denizli Ticaret Odası kayıtlarından oluşturulan Tablo 2.6.'ya göre Denizli ilinde gerçekleştirilen toplam ihracatta sürekli bir artış yoktur ama yine de toplam ihracatta bir artış eğiliminden söz edilebilir. Denizli ihracatı hiçbir zaman stabil kalmamış ve konjonktürel koşullarından etkilenmiştir. Toplam ihracatının ürün bazında örnek bir kesitinin ayrıntılı biçimi 2010 yılı için Tablo 3.2'de; 2011 yılı içinde Tablo 3.6.'da ifade edilmektedir.

**Tablo 2.7. Denizli İlinin Ürün Bazında Toplam İhracatı (01.01.2010-31.12.2010)**

ÜRÜN	MİKTAR (KG)	TUTAR (TL)
Demir Çelik	129.803.173	134.018.487,85
Havlu	3.552.276	37.554.989,81
Mermer ve Traverten	43.467.988	20.940.901,24
Selüloz	8.903.337	12.660.352,17
Kablo	2.556.919	12.473.542,13
Makine	1.307.484	10.335.910,80
Bornoz	681.742	10.122.878,21
Çarşaf	769.668	9.730.243,29
Kuruyemiş	2.506.217	6.060.988,74
Yoğurt	2.478.690	5.628.619,93

**Tablo 2.8. Denizli İlinin Ürün Bazında Toplam İhracatı (01.01.2011-31.12.2011)**

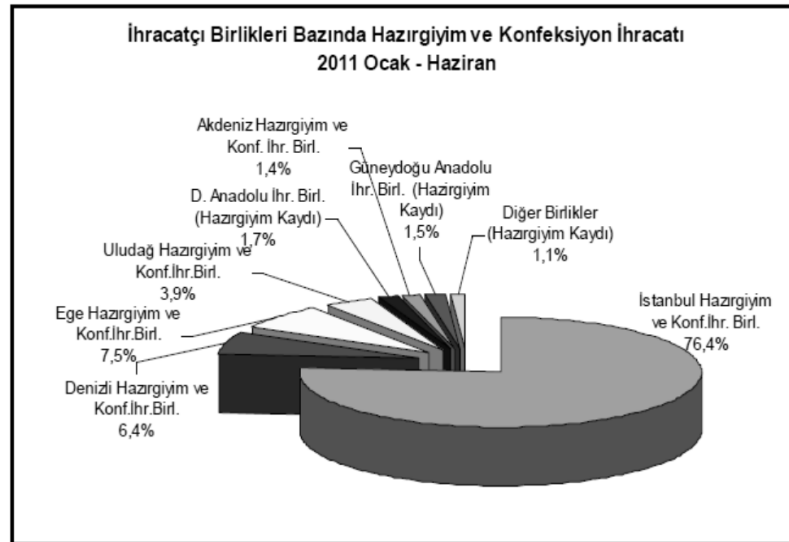
ÜRÜN	MİKTAR (KG)	TUTAR(TL)
Havlu	5.747.261	91.906.593,39
Demir Çelik	39.542.172	48.032.958,08
Mermer ve Traverten	38.644.958	27.976.899,81
Selüloz	16.253.441	27.353.788,04
Kablo	3.042.234	25.504.328,82
Bornoz	1.077.897	24.337.368,54
Makine	2.253.087	21.595.850,65
Çarşaf	1.383.231	20.764.487,10
Kuruyemiş	2.736.900	7.308.020,05
Yoğurt	2.539.510	7.059.087,83

Denizli ilinin 2010 ve 2011 yıllarına yönelik ihrac ürünleriyle ilişkili Tablo 2.7. ve 2.8. incelendiğinde; DTO'nun yayınlarından oluşan kesitte görüldüğü üzere yıllara göre gerçekleştirilen ihrac ürünlerde hem ürün bazında hem de miktar olarak değişimler söz konusudur. Ürünlerin ihracının yapıldığı ülkelere yönelik 2010 ve 2011 yıllarıyla ilişkili miktar ve tutar bilgileri de Tablo 3.4.'te gösterilmiştir.

**Tablo 2.9. Denizli İlinin Ülke Bazında Toplam İhracatı**

ÜLKE ADI	01.01.2010-31.12.2010		01.01.2011-31.12.2011	
	MİKTAR (KG)	TUTAR (TL)	MİKTAR (KG)	TUTAR (TL)
Almanya	7.983.133	36.021.067,21	14.255.200	81.491.896,53
Hollanda	1.279.684	7.342.267,87	2.018.050	36.043.916,26
Romanya	677.022	1.199.581,16	3.390.971	34.187.625,72
Fransa	3.105.118	16.319.235,81	2.872.293	31.629.505,81
Irak	5.078.013	16.582.468,32	6.166.158	27.435.878,66
İtalya	2.616.268	16.073.514,73	2.697.014	21.228.589,58
Avusturya	1.398.466	9.472.471,72	2.581.006	21.171.145,95
Suudi Arabistan	22.529.647	24.607.322,11	7.999.057	15.096.680,49
Amerika Birleşik Devletleri	12.479.768	13.441.400,02	11.662.294	12.659.496,67
İsviçre	623.631	5.880.905,93	846.510	12.102.237,85

Türkiye İhracatçılar Meclisi'nce açıklanan verilere göre 2011 Ocak-Haziran döneminde ülkemizde 8,2 milyar dolar değerinde hazır giyim ve konfeksiyon ihracatı yapılmıştır. Bu dönemde gerçekleştirilen hazır giyim ve konfeksiyon ihracatı, Tablo 2.9., Denizli ili adına 1 Ocak-30 Haziran tarihleri arasında Denizli Hazır giyim ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliği çatısı altında, 2010 yılında 436.626 TL; 2011'de ise 527.017 TL olarak gerçekleşmiştir. Bu durumu ifade eden Türkiye genelindeki ihracatçı birliklerine yönelik oluşturulan pasta grafik aşağıdaki gibidir (İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği Ar-Ge ve Mevzuat Şubesi, 2012:22),

**Grafik 2.7. İhracatçı Birlikleri Bazında Hazır giyim ve Konfeksiyon İhracatı 2011 Ocak – Haziran Dönemi**

**Kaynak:** İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği Ar&Ge ve Mevzuat Şubesi, 2012:22



İhracat performansının analizi amacıyla “ihracatın teknolojik dağılımı” ölçütü kullanılmaktadır. Bu ölçüt, ilin yaptığı ihracatın doğal kaynağa dayalı olup olmadığı ya da ihracatın teknoloji seviyesinin düşük, orta ya da ileri teknoloji ürünü olup olmadığını ortaya koyma amaçlı kullanılmaktadır. 2010 yılı itibariyle Türkiye genelinde orta ve ileri teknoloji ürün ihracatı Tablo 3.7.’de il düzeyinde işlenmiştir. Tablo 2.9.’a göre Denizli 252 milyon \$’lık orta ve ileri teknoloji mal ihracatı ile ülkemizdeki iller arasında 13. sırada yer almaktadır (Güngör, 2011:6).

**Tablo 3.5. İllere Göre Orta ve İleri Teknolojik Mal İhracatı (2010)**

SIRA	İL	Teknolojik Mal İhracatı	SIRA	İL	Teknolojik Mal İhracatı
1	İstanbul	20.280	10	Adana	393
2	Bursa	7.990	11	Eskişehir	309
3	Kocaeli	1.948	12	Kayseri	280
4	Ankara	1.846	13	Denizli	252
5	İzmir	1.597	14	Tekirdağ	187
6	Sakarya	1.519	15	Hatay	158
7	Manisa	545	16	Aydın	123
8	Gaziantep	415	17	Antalya	104
9	Konya	413			

**Kaynak:** Güngör, 2011:22

**Tablo 2.11. İl Düzeyinde Patent Başvurularının Yıllık Dağılımı**

Yıl	Marka	Patent	Faydalı Model	Endüstriyel Tasarım
2002	348	6	13	398
2003	397	3	9	472
2004	844	1	9	415
2005	779	13	18	722
2006	844	8	21	736
2007	827	25	30	560
2008	749	22	41	9
2009	695	14	29	399
2010	866	20	38	289
2011	1426	22	41	455
<b>Toplam</b>	<b>7775</b>	<b>134</b>	<b>249</b>	<b>4455</b>

Kaynak: <http://www.tpe.gov.tr>

Tablo 2.11.'de Denizli ilinden Türkiye Patent Enstitüsü'ne yapılan marka, patent, faydalı model ve endüstriyel tasarım başvurularının yıllara göre sayıları verilmektedir. Ayrıca; Denizli, 2011 yılı başvurularına göre 81 il arasında; Marka başvurularında 11., Patent başvurularında 16., Faydalı Model başvurularında 11. ve Endüstriyel Tasarım başvurularında 11. sıradadır. 2011 yılında 2002 yılına göre marka başvuruları %310 oranında artarak 348'den 1426'ya ulaşmıştır. 2011 yılında, 2002 yılına göre patent başvuruları %267 oranında artarak 6'dan 22'ye ulaşmıştır. 2011 yılında, 2002 yılına göre faydalı model başvuruları %215 oranında artarak 13'den 41'e ulaşmıştır. 2011 yılında, 2002 yılına göre endüstriyel tasarım başvuruları %14 oranında artarak 398'den 455'e ulaşmıştır. Denizli'nin tescilli coğrafi işaretleri ise Denizli leblebisi, İsabey Çekirdeksiz Üzümü, Süper İnce Kilimi, Kale Biberi ve Denizli Travertenleridir.

Ar-Ge departmanın yenilik ve gelişmeleri daha sistematik, düzenli ve sürekli yapılmasını sağlayacağı düşünülmektedir. Denizli'nin uzmanlık alanını teşkil eden, tarihsel olarak çok uzun bir süredir mevcut olan ve toplam sanayi içerisinde çok büyük bir paya sahip tekstil sektöründe gerçekleştirilen İmalat Sanayi Envanteri araştırması bulgularına göre 2005 yılında işletmelerin sadece %10,3'ünde Ar-Ge departmanı bulunmaktadır. Geri kalan %89,7 oranındaki işletmenin Ar-Ge departmanı yoktur

(Gözlükaya, 2005:69). İlin küresel arenadaki rekabet düzeyi açısından bu durum büyük bir eksiklik olarak nitelendirilebilir.

Teknokentler; bir veya birden fazla üniversite veya diğer yüksek öğretim kurumu ve araştırma merkezleri ile resmi veya faaliyet bazında ilişkili, bünyesinde bilgi ve ileri teknolojiye dayalı sanayi firmalarının kurulup gelişmesini teşvik etme amaçlı tasarlanmış, teknoloji transferi ve iş idaresi konularında destek sağlayıcı fonksiyona sahip teşebbüsler olarak tanımlanır. Buralarda üretilen projeler üniversite ve sanayi işbirliğinin güzel bir örneği olarak değer bulur. Üretilen projeler ülke, il ve sektör düzeyinde hem teşvik hem de gelişim aracı olarak anlam kazanabilir. Denizli’de de Pamukkale Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi olarak kurulmuş bir teşebbüs mevcuttur. Denizli’de bu oluşumdan yeterince faydalanılmadığı düşünülmektedir. Teknoloji Bölgesi bünyesinde sadece 12 firma vardır ve bu sayı “Tekstilin Başkenti” Denizli için yetersizdir. 2 yıllık bir teknokent olan bu merkezde bulunan 3 firma kendi geliştirdikleri proje, bilgi ve teknolojilerle toplamda 3 milyon TL’lık ihracat gerçekleştirmiştir (<http://www.denizlihaber.com>).

ISO tarafından her yıl gerçekleştirilen “Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu” ve “Türkiye’nin İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu” sıralamalarına yönelik 2010 yılında gerçekleştirilen çalışma sonuçlarına göre Denizli ilinden ilk 1000’e giren 21 sanayi kuruluşu belirlenmiştir. İlk 500 sanayi kuruluşu arasında Denizli’den 11; ikinci 500 içinde de 10 kuruluş vardır. Denizli toplamda 1000 kuruluş içinde 21 firmayla temsil edilmektedir (<http://www.iso.org.tr>),

TÜİK verilerine göre Denizli ilinde 2011 yılında 406 ihracatçı firma üretim ve satış gerçekleştirmekteyken; bu sayı 2012 yılı itibariyle 421’e ulaşmıştır. 2012 yılının Ocak ve Şubat ayları ihracat kayıt rakamları il düzeyinde incelendiğinde, Türkiye genelinde, TÜİK verilerine göre yapılan il sıralamasında Denizli ili; İstanbul, Kocaeli, Bursa, İzmir, Ankara, Gaziantep ve Manisa illerinden sonra 10. sırada yer almaktadır (<http://www.tuik.gov.tr>).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### DENİZLİ İLİNDE İHRACAT YAPAN FİRMALARDA YENİLİK YÖNETİMİ ÜZERİNE YAPILAN ALAN ARAŞTIRMASI

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, HİPOTEZİ VE YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmanın amacı açıklanmaya çalışılmış, hipotezler oluşturulmuş ve elde edilen veriler, kullanılan istatistiksel yöntemler vasıtasıyla değerlendirilerek hipotezler test edilmiştir.

##### 3.1.1. Araştırmanın Amacı

Firmalar, varlıklarını sürdürebilmek ve kârlılıklarını arttırabilmek amacıyla pazarda talep uyandıracak yeni ürünler ortaya koymaya çalışmaktadırlar. Rekabetin günümüzdeki şekli, en iyi ürünü en uygun fiyatla nihai kullanıcılara sunulması olarak tanımlanmaktadır. Firmaların, farklı ürünler ortaya koyabilmek amacıyla Ar-Ge çabalarına yönelmeleri önerilmektedir. Ancak bu süreç, işletmeler için bir maliyet unsuru niteliği taşımaktayken, başarılı bir sonuç vereceği garanti değildir. Uluslararası pazarlarda gözlenebileceği üzere, rekabette güçlü taraf olabilmek, teknolojiye ve bilgiye hâkim olup, bu hâkimiyeti de ürünlere yansıtabilmekten geçmektedir. Ülkemiz açısından, sahip olduğu sanayi potansiyeli ve ihracat düzeyi ile gelecek vadeden ve pek çok il için örnek teşkil eden Denizli'nin üretimde sahip olduğu köklü geçmişini günümüz koşullarıyla harmanlaması ve yeni rekabet koşullarına uyum sağlaması önemlidir.

Tekstil ağırlıklı sanayiye sahip olan ilde son dönemlerde sektörel çeşitlenme de yaşanmaktadır. Dünyada ve ülkemizde hem köklü üretim hem de endüstriyel çeşitlilik bakımından örnek gösterilen ilin, bütün bu avantajlarına rağmen fason üretimden kendini kurtarıp, markalaşma safhasına geçememesi pek çok araştırmaya konu edilmiştir. Fason üretimin Ar-Ge gibi maliyetleri gerektirmemesi ve tek tip üretimde uzmanlaşma sağlaması, imalat sanayi tarafından emeğin yoğun ancak kârın markalaşmaya oranla düşük olduğu bu üretim anlayışını yaygınlaştırmıştır. Bu sebeple, günümüz rekabetinin en önemli silahı olarak görülen yeniliklerin ildeki ihracat yapan ve yapmayan firmalar arasındaki yönetim farklılıklarını ortaya koymak ve teori ile pratik yansımaları arasında ne gibi farklılıklar olduğunu görebilmek bu araştırmanın ana amacını teşkil eder.

### **3.1.2. Araştırma Hipotezleri**

Bu çalışma kapsamında, Denizli ilinde ihracat yapan ve yapmayan işletmelerde yenilik uygulamalarının amacı, kaynağı ve düzeyine yönelik güncel durum tasviri yapılmaya çalışılmıştır. Ancak sosyal içerikli bir konu olması ve insanların duygudüşüncelerinin yenilikler üzerindeki etkisi sebebiyle, araştırmanın sonuçlarından sağlıklı yorumlar çıkarmak adına karma bir yaklaşımın kullanılması tercih edilmiştir. Bu karma yaklaşımda nitel ve nicel veriler bir arada kullanılarak sayısal verilere ulaşılmış ve yapılan istatistiksel değerlendirme sonuçları yorumlanmıştır. Analizlere yön veren hipotezler aşağıdaki gibidir,

H1: İldeki firmaların faaliyet gösterdikleri sektörler ile uyguladıkları yeniliklerin türleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Firmaların sektördeki varlık süreleri ile uygulanan yeniliklerin türleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Firmaların istihdam ettikleri işçi sayıları ile gerçekleştirdikleri yeniliklerin türleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Firmaların tepe yöneticilerin eğitim düzeyi ve firmada uygulanan yeniliklerin türleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H5: Firmalarda Ar-Ge departmanının bulunması ve uygulanan yeniliklerin türleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H6: Firmaların Ar-Ge departmanına sahip olması ya da olmaması durumu ile gerçekleştirilen yeniliklerin işletmelere etkisi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H7: Firmaların sektördeki varlık süreleri ile ihracata yönelmeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H8: Firmaların ihracat yapması ya da yapmaması ile firmalarda gerçekleştirilen yeniliklerin türleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H9: Firmaların faaliyet gösterdikleri yerleşim/konum ile uygulanan yeniliklerin türleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H10: Firmaların tepe yöneticisinin eğitim düzeyi ile firmaların gerçekleştirdiği yeniliklerin çevreye etkileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### 3.1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

1- Alan araştırmasının yapıldığı dönem, firmaların faaliyetlerinin hızlandığı ve yoğunlaştığı dönemle çakışmıştır.

2- Alan araştırmasının yapıldığı günlerde, Denizli Ticaret Odası ve Pamukkale Üniversitesi'nin farklı bölümlerinin de firmalara yönelik anket uygulanması sebebiyle, bazı firmaların idari birimleri çalışanları ankete katılmak istememiştir.

3- Özellikle tekstil sektöründe faaliyet gösteren firmaların bir kısmının, vergi yükünün azaltılabilmesi amacıyla, farklı firma isimleri altında ancak aynı yönetim çatısında idare edildiği görülmüştür. Çeşitli kurum ve kuruluşlarca tutulan firma kayıtlarında, faal olmayan firmaların kayıtlarının silinmesinin uzun zaman alması sebebiyle, ildeki firma sayısının şişirme bir rakam olduğu anlaşılmıştır. Bu gibi sebeplerin etkisinde ticaret odasına kayıtlı işletme sayısı ile faaliyet gösteren firmaların sayısı arasında fark olduğu görülmüştür.

4- Denizli'deki mevcut sektörlerin büyük bir bölümünün fason üretimle ihracat yapan bir sanayi niteliği taşıması sebebiyle, ihracat yapmayan firmaların sayısı, ihracat yapanlara göre daha az kalmıştır. Bu durum, yukarıdaki 3 sınırlılıkla beraber ihracat yapmayan işletmelere ulaşılması ve ankete dâhil edilmesi açısından engel oluşturmuştur.

#### 3.1.4. Araştırma Evren ve Örneklemi

2011 yılında DENİB'den ihracatı geçen firmaların listesi ve 2011 yılı Denizli Ticaret Odası'nın 50 ve üstü istihdama sahip üye işletmelerin listesinin incelenmesi sonucunda işletmelerin büyük çoğunluğunun tekstil sektöründe faaliyet gösterdiği anlaşılmıştır. Bu sebeple anket uygulaması tekstil işletmelerinde yoğunlaşırken, mermer-traverten, makine imalat, gıda-içecek, bakır tel-kablo, cam, deri gibi sektörlerde üretim gerçekleştiren işletmelerde uygulamaya dahil edilerek sektörel çeşitlilik sağlanmaya çalışılmıştır. Belirlenen liste doğrultusunda işletmelerle elektronik posta ve telefon gibi iletişim araçlarından yararlanılarak anket uygulamasına katılımları talep edilmiştir.

Belirlenen 350 işletmelik listeden 300 işletmeye anketin ekte bulunduğu elektronik postalar gönderilmiş ve 50 işletmeye de randevu amaçlı telefonla iletişime geçilmiştir. Gönderilen 300 iletiden geriye 3 adet dönüş gerçekleştirirken, 50 telefondan sadece 5'inden randevu alınabilmiştir. Bu sürece paralel olarak 200 işletmeye bizzat gidilerek anket uygulanmaya çalışılmıştır. Bu işletmelerden 50'si iş yoğunluğu sebebiyle uygulamaya katılmayı kabul etmezken, 39 işletmeye verilen anketler geri dönmemiştir. Anketleri almak için işletmelere defalarca gidilmesine rağmen mazeret olarak, anketin henüz doldurulmadığı; anketin kaybolduğu; anketin doldurulmak istenmediği gibi ifadeler tercih edilmiştir. İşletmelerin bir kısmı da yöneticinin il dışında olması sebebiyle kendisinin bilgisi dışında böyle bir anket uygulamasına katılımın uygun olmayacağını belirtilmiştir. En nihayetinde, değerlendirmeye veri niteliği taşıyan 119 anket ile anket uygulaması sonlandırılmıştır.

Verilerin zenginleştirilmesi amacıyla, yapılan anket uygulamaları, mülakat ve gözlemlerle desteklenmiştir. Örneklemede heterojenitenin sağlanması amacıyla Ankara asfaltı üzerindeki ve Organize Sanayi I-II. Bölgedeki, İzmir asfaltı üzerindeki, Hacıyüplü, Bozburun mevkiindeki ve Ahmet Nazif Zorlu Sanayi Sitesi'ndeki işletmelerde anket uygulanması tercih edilmiştir.

### 3.1.5. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Veri toplama aracının hazırlanması aşamasında Boğaziçi Üniversitesi KOBİ İnovasyon Anketi, İnovasyon Yönetimi: Hasan ÇELİKTAŞ'ın "Çukurova Bölgesinde Faaliyet Gösteren Şirketlerde İnovasyon Uygulamalarının Tespitine Yönelik Bir Araştırma" başlıklı yüksek lisans tez uygulama anketi, İstanbul Sanayi Odası'nın 2010 yılı teknoloji yetkinliği anketi, Emrah ŞAHİN'in "Konya Sanayisinde Ar-Ge Anlayışının ve Potansiyelinin Belirlenmesi" başlıklı yüksek lisans tez uygulama anketi, Hasan ÖZKAN'ın "Teknoloji Transfer Yöntemlerinin Teknolojik Yeniliğe Etkisi" başlıklı yüksek lisans tez uygulama anketi, Ali Emin İSLAMOĞLU'nun "Yenilik Yönetimi Açısından KOBİ'lerin Modern Yönetim Tekniklerinden Yararlanma Düzeyi: Konya Organize Sanayi Bölgelerine Yönelik Bir Araştırma" başlıklı yüksek lisans tezinin uygulama anketi, UK Innovation Survey, 2009 Georgia Tech Innovation Survey, Measuring Firm-Level Innovation: Review of The Literature&Survey-Design (Peter CARNEY), Follow-up to the Survey of Advanced Technology 2007 gibi kaynaklardan yararlanılmıştır.

Hazırlanan literatürle örtüşen bu kaynakların soruları kullanılarak tasarlanan yenilik ölçüm anketi araştırmanın amacı doğrultusunda iki uçlu, çoktan seçmeli ve 5'li Likert Ölçek biçiminde dört bölüm ve 34 sorudan oluşmaktadır:

I. bölüm, işletmelerin sektörü, sektördeki varlık süresi, istihdam sayısı, konumu, mülkiyeti, ortaklık yapısı ve ilde kurulma sebeplerini öğrenmeye yönelik 7 sorudan oluşmaktadır.



II. bölümde, yöneticinin yaşı, eğitim durumu, Ar-Ge biriminin işletmedeki varlık ya da yokluk durumu, Ar-Ge personel sayısı ve yıllık ortalama harcama, Ar-Ge planlarının vadesi, Ar-Ge birimi olmayan işletmelerde bu durumun sebepleri ve konu üstüne gelecek planları gibi durumları öğrenme amaçlı 7 soru vardır.

III. bölüm, yenilik faaliyetlerinin gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği, uygulanan yeniliklerin türleri, yenilikler gerçekleştirilirken kullanılan teknolojilerin menşei, çevreye etkileri, işletmelerin yeniliklerden beklentileri, yeniliklerin kaynağı, yeniliklerin işletmeye olan etkileri, yenilik faaliyeti gerçekleştirilmeyen işletmelerde yenilikleri engelleyen faktörler ve PAÜ teknoloji geliştirme bölgesinin yenilik geliştirme sürecinde ildeki yerini öğrenmeye yönelik 11 soru bulunmaktadır.

IV. bölümde ise işletmelerin ihracatına yönelik sorular vardır; ihracat durumu, ihracat yapmayan işletmelerin yurtiçi pazarda satışlarda kullandığı marka şekli, bu işletmelerin ihracata yönelmeme nedenleri, ihracat gerçekleştiren işletmelerin ihracat gerçekleştirme şekli, ürünlerini ihraç ettikleri bölgeler, ihracata yönelme nedenleri, ürünlerini sunulduğu yurtiçi ve yurtdışı pazarlardaki marka şekli tercihlerini öğrenmeye yönelik 9 soru vardır.

### **3.1.6. Verilerin Toplanması**

Denizli ilindeki yenilikçi uygulamaları, amaçlarını ve sonuçlarını öğrenme amaçlı hazırlanan anket, 119 firmanın idari biriminde o an için müsait olan personellere uygulanmıştır. Veri toplama aşamasında sadece anket uygulamasından yararlanılmamış, mülakat ve gözlem gibi yöntemlerden de faydalanılarak anket uygulaması desteklenmiştir.

### 3.1.7. Verileri Analiz Yöntemi

Araştırmada toplanan verilerin analizi “IBM SPSS Statistics 20.0 for Windows” sosyal bilimler için istatistik paket programından faydalanılarak bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir. Anketlerden elde edilen veriler öncelikler Microsoft Office 2007 paket programı içindeki Microsoft Office Excel 2007 yazılımı aracılığıyla düzenlenmiştir. Düzenlenen bu veriler SPSS’e aktarıldıktan sonra, veriler, anket formunda yer aldığı gibi etiketlenmiş ve analize uygun hale getirilmiştir. Bulguların analiz edilmesinde aşağıdaki basamaklara dikkat edilmiştir:

1- Güvenilirlik, aynı şeyin bağımsız ölçümleri arasındaki kararlılık düzeyi ve ölçülmek istenen şeyin sürekli aynı sembolleri alıp almadığına bakılmasıdır. Bu ölçümden aynı süreçlerin izlenmesi ve kullanılması koşuluyla aynı sonuçlar alınabilir. Ölçülen şeyin tesadüfi yanılardan arınık olmasını sağlayan bir ölçümdür. Biçimsel bir çalışmanın ilk koşulu olarak görülen güvenilirliğin hesaplaması esnasında bir korelasyon katsayısından ( $r$ ) söz edilir.  $0 < r < 1$  biçiminde ifade edilebilen güven aralığında yer alan korelasyon katsayısı 1’e doğru yaklaştıkça, değerlendirilen sorunun güvenilirliğinin artacağı ifade edilmektedir. Sosyal bilimlerde yapılan çeşitli ölçümlerde, ölçülen kavramların çok boyutluluğu sebebiyle çok sayıda ölçüt kullanılmaya çalışılır. Ankette araştırılmak istenen konunun boyutları sebebiyle ne genel ne de bölümsel güvenilirlik değeri alınmadığı için hipotezlerle ilişkili soruların güvenilirlik değerleri belirlenmeye çalışılmıştır (<http://www.istatistikmerkezi.com/>).

2- Hipotezlerle ilişkili ve kendi içinde çoklu alt seçeneklere sahip sorularda faktör analizi yapılmış ve yapılan analiz sonucunda elde edilen faktör yük değerleriyle ilişkili gruplar bir başlık altında birleştirilmiştir. Faktör analizi, aralarında herhangi bir ilişki bulunduğu düşünülen çok sayıda değişken arasındaki ilişkilerin anlaşılması ve yorumlanmasını kolaylaştırma amaçlı tercih edilen bir yöntemdir. Gelişmekte olan bir ölçüm aracında yer alan, her bir maddeye cevaplayanların verdiği tepkiler arasında belli bir düzen olup olmadığının ortaya konulması açısından tercih edilen çok değişkenli analiz tekniklerinden biri olan ‘Faktör Analizi’, aynı yapı ya da niteliği ölçen

değişkenleri bir araya toplayarak ölçümü az sayıda faktör kullanarak açıklamayı amaçlayan istatistiksel bir tekniktir. İlgili soruların faktörleşmeye uygun olup olmadığı konusunda Keiser-Meyer-Olkin değerler çizelgesinden yararlanılmıştır. Çizelgeye göre faktörleşmeye uygun en alt değer 0,5'tir. 0,5'in altında KMO.'ya sahip soru dizisi için örnekleme dâhil edilen sayının arttırılması önerilir.  $0,5 < x < 0,7$  arasındaki KMO. değerleri orta seviyeyi ifade ederken,  $0,7 < x < 0,8$  aralığındaki değerler ise iyi anlamı taşımaktadır. Yani, KMO. değeri 0,7'nin üstünde olan soruların Faktör Analizi'nden yararlanarak faktörleştirilmesinin uygun olduğu düşünülmektedir. Faktörlerin örüntüsü açısından 0,3 ve 0,4 arasındaki yük değerleri, ilgili faktörlerin alt kesme noktasını tayin eder. Oluşan yük değerleri tablolarında ilgili maddenin en yüksek değerini aldığı sütun, o sütunda yer alan diğer maddelerin birbirleriyle faktörleşebilmesi konusunda araştırmacıya bilgi verir. Bu bilgi ışında ilgili maddeler ilgili faktörler altında toplanmıştır (<http://www.istatistikmerkezi.com/>).

3- Araştırma bulgularının analiz edilmesinde 'Parametrik' testlerden yararlanılmıştır. Bu testlerden ilki, Tek Yönlü Varyans Analizi'dir. İki'den fazla grubun ortalamalarının karşılaştırılabildiği bu testte gruplar arasındaki farklılıklar Anova tablosu kapsamında bütün olarak değerlendirilme imkanına kavuşur. Değerlerin, ortalama çevresindeki dağılımını ölçümünde en yaygın kullanılan nicelikler, varyans ve varyansın karekökü olan standart sapmadır. Karşılaştırılacak ortalamaların ikiden fazla olması durumunda varyans analizine başvurulabilir. Birçok çeşidi olan varyans analizinin en yalını ve ilgili anket verilerinin analizi için en uygunu olan Tek Yönlü Varyans Analizi'dir ve bu avantajları sebebiyle tercih edilmiştir. Diğer parametrik test ise Bağımsız Örneklem T-Testi'dir. İkişerli grupların ortalama farklılıklarını belirlemede bu testten yararlanır. Farklı ana kütlede elde edilen gruplar arasında ortalamaların mukayesesi için tercih edilen bu test, ilgili özellikleri sebebiyle analizler açısından tercih edilmiştir. Parametrik testlere katkısı bakımında Tukey HSD ve Sheffe ölçümlerinden de yararlanılmıştır (<http://www.istatistikmerkezi.com/>).

### 3.2. ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZİ

Bu bölüm kapsamında, araştırılan konuya yönelik hazırlanan anketten elde edilen bulgular ve belirlenen hipotezler doğrultusunda gerçekleştirilen istatistiksel analiz sonuçları verilmiş ve yorumlanmıştır.

#### 3.2.1. Firmaların Genel Durumu

Bu bölümde, araştırmaya katılan firmaların sektörleri, yaşları, istihdam sayıları, konumları, mülkiyet yapıları, yabancı ortak durumları, Denizli ilinde kurulma nedenleri, tepe yöneticinin yaşı, tepe yöneticinin eğitim durumu gibi verilere yönelik tablo ve açıklamalar yer almaktadır.

**Tablo 3.1. İşletmelerin Sektörel Dağılımı**

SEKTÖR	N	%
Tekstil	76	63,3
Mermer-Traverten	8	6,7
Bakır Tel-Kablo	7	5,9
Gıda-İçecek	8	6,7
Makine İmalat	5	4,2
Diğer	15	12,6
<b>TOPLAM</b>	<b>119</b>	<b>100</b>

Tablo 3.1.'e göre araştırmaya katılan işletmelerin %63,9'u tekstil, %6,7'si mermer-traverten, %5,9'u bakır tel-kablo, %6,7'si gıda-içecek, %4,2'si makine imalat ve %12,6'sı diğer sektörlerde faaliyet göstermektedir. Diğer olarak ifade edilen %12,6'lık kısımda kâğıt, mobilya, inşaat, boya, bilişim, cam gibi sektörlerden işletmeler yer almaktadır. Araştırmanın örneklemini oluşturan firmaların sektörel dağılımlarına bakıldığında, pek çok araştırmayla paralellik gösteren bulguları destekleyici niteliktedir. Mesela, Denizli ekonomisinde ilk sıradaki tekstil sektörünü, mermer-traverten, gıda-içecek ve bakır tel-kablo sektörü takip etmektedir. Denizli'de tekstil endüstrisinin il ekonomisindeki oranı, sektörde yaşanan sıkıntılar ve mermer-traverten sektöründe

yaşanan artış etkisinde azaldığı görülmüştür. Yaşanan değişimler neticesinde ilde sektörel çeşitlenme yaşandığından bahsedilirken, bulgular da bu doğrultudadır.

Mülakatlardan elde edilen bulgulara göre, işletme sahiplerinin, oğullarının ya da torunlarının yurtdışında eğitim görme imkânına kavuşmaları, ildeki sanayide yaşanan sektörel çeşitliliğin nedenlerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Son dönemlerin sanayicisinin okuduğu, araştırdığı, bulduğu ve uyguladığından söz edilmektedir. Bakır tel-kablo endüstrinde faaliyetlerde bulunan işletmelerin köklerinin Erbakır ve Ergül gibi kablo sektöründe faaliyet gösteren büyük firmalara dayandığı belirtilmiştir. Bu firmalar, ilin yabancı olduğu bakır tel-kablo sektöründe birer okul vazifesi üstlenerek, çalışanlarını eğitmiş ve bu sektördeki üretim sürecini öğreterek bir kültür oluşturmuştur. Daha sonra işten ayrılan çalışanlar bildikleri işi yapma amacıyla kendi işletmelerini kurmuşlardır. Bugünkü bakır tel-kablo üretim faaliyetlerinin gerçekleştirildiği işletmelerin bir kısmının böylesi sürecin devamı niteliğindedir.

**Tablo 3.2. İşletmelerin Sektörleri ve Sektördeki Varlık Süreleri Karşılaştırması**

SEKTÖR	SEKTÖRDEKİ VARLIK SÜRESİ					TOPLAM
	0-5	6-10	11-15	16-20	20+	
Tekstil	2	6	15	24	29	76
Mermer-Traverten	-	3	1	1	3	8
Bakır Tel – Kablo	-	-	1	3	3	7
Gıda – İçecek	3	1	3	-	1	8
Makine İmalat	-	-	1	2	2	5
Diğer	1	2	3	1	8	15
<b>Toplam</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>24</b>	<b>31</b>	<b>46</b>	<b>119</b>

Firmaların sektörleri ve sektördeki varlık sürelerinin ifade edildiği Tablo 3.2.'ye göre; tekstil sektöründeki %63,9 işletmenin 2'si 0-5, 6'sı 6-10, 15'i 11-15, 24'ü 16-20, 29'u 20 ve üstü yaş aralığındaki işletmelerdir. Mermer-traverten sektöründeki %6,67 işletmenin 3'ü 6-10, 1'i 11-15, 1'i 16-20, 3'ü 20 ve üstü yaş aralığındadır. Bakır tel-kablo sektöründeki %5,9 işletme 1'i 11-15, 3'ü 16-20, 3'ü de 20 ve üstü yaş aralığında yer almaktadır. Gıda ve içecek sektöründeki %6,7 işletmenin 3'ü 0-5, 1'i 6-10, 3'ü 11-15 ve 1'i de 20 ve üstü yaşlardadır. Makine imalatındaki %4,2 işletmenin 1'i 11-15, 2's,

16-20 ve diğer 2'si de 20 ve üstü aralıktadır. Diğer başlığındaki %12,6 işletmenin 1'i 0-5, 2'si 6-10, 3'ü 11-15, 1'i 16-20 ve 8'ide 20 ve üstü aralığında dağılım gösterir.

**Tablo 3.3. İşletmelerin İstihdam Dağılımı**

İSTİHDAM ARALIĞI	N	%
0-50	50	42
51-150	33	27,7
151-250	18	15,1
251-500	10	8,4
501-1000	7	5,9
1001+	1	0,8
<b>TOPLAM</b>	<b>119</b>	<b>100</b>

Tablo 3.3.'de araştırmaya katılan işletmelerin istihdam aralıklarının dağılımı şöyledir; 0-50 aralığında %42, 51-150 aralığında %27,7, 151-250 aralığında %15,1, 251-500 aralığında %8,4, 501-1000 aralığında %5,9, 1001 ve üstü istihdam aralığında da %0,8'dir. Yapılan gözlemlerden elde edilen bulgulara göre, tekstil sektöründe faaliyet gösteren ve istihdam sayısı 0-50 aralığındaki firmalarda hambez imalatına yönelik faaliyetlerin yoğun olarak gerçekleştirildiği görülmüştür.

**Tablo 3.4. İşletme Yerleşimleri**

KONUM	N	%
Teknopark	3	2,5
Sanayi Sitesi	10	8,4
Organize Sanayi Bölgesi	52	43,7
Kendi Parseli	54	45,4
<b>TOPLAM</b>	<b>119</b>	<b>100</b>

İşletmelerin yerleşim alanlarının ifade edildiği Tablo 3.4.'e göre; araştırmaya katılan işletmelerin %45,4'ü kendi mülkiyeti olan parsellerde; %43,7'si organize sanayi bölgelerinde, %8,4'ü sanayi sitesinde ve %2,5'i de teknoparkta konumlandırılmıştır. İşletmelerin yerleşim yerleri ve sektörel dağılımların işlendiği Tablo 3.11'e de aşağıda yer verilmektedir. İlin Bozburun mevkiinde kendi parseli üzerine kurulan işletmelerin yöneticileriyle gerçekleştirilen mülakatlardan elde edilen bulgulara göre bu bölgede

kendi parselinde faaliyet gösteren işletmelerin bir organize sanayi bölgesi çatısı altında toplanmasının planlandığı öğrenilmiştir.

**Tablo 3.5. İşletmelerin Konumları ve Sektörel Dağılımı**

SEKTÖR	FİRMA KONUMU				TOPLAM
	Teknokent	Sanayi Sitesi	OSB	KENDİ PARSELİ	
Tekstil	0	2	40	34	76
Mermer-Traverten	0	0	2	6	8
Bakır Tel – Kablo	0	3	0	4	7
Gıda – İçecek	0	2	0	6	8
Makine İmalat	0	0	4	1	5
Diğer	3	3	6	3	15
<b>TOPLAM</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>52</b>	<b>54</b>	<b>119</b>

Tablo 3.5.'e göre tekstil sektöründeki işletmelerin 40'ı organize sanayi bölgelerinde, 34'ü kendi parselinde ve 2'si de sanayi sitesinde; mermer-traverten sektöründekilerin 6'sı kendi parselinde ve 2'si de OSB'lerde; bakır tel-kablo sektöründekilerin 4'ü kendi parselinde ve 3'ü de sanayi sitesinde; gıda-içecek üzerine faaliyet gösteren 6 işletme kendi parselinde ve 2 işletme de sanayi sitesinde konumlandırılmıştır. Ayrıca, makine imalatı yapanların 4'ü OSB'de ve 1'i de kendi parselinde ve diğer başlığında değerlendirilenlerin 3'ü teknokent, 3'ü sanayi sitesi, 6'sı OSB, 3'ü de kendi parselinde işletmelerini kurmuşlardır. İşletme yazınında yer alan sanayide kümelenme faaliyetleri pek çok araştırmacı tarafından altyapıyla ilişkilendirilmiştir. Ancak bulgulara bakıldığında Denizli'de altyapı ve kümelenme faaliyetlerinin paralel gelişim gösterdiği farkedilmiştir. İşletmeler altyapıya değil de sanki altyapı faaliyetleri işletmelere gitmiş gibidir. Bozburun mevkiinde kendi parselinde faaliyet gösteren işletmelerin ileriki dönemlerde OSB çatısı altında, buldukları yerde birleştirilmesi projesi, altyapı faaliyetleriyle ilgili düşünceleri destekler niteliktedir.

**Tablo 3.6. İşletmelerin Mülkiyet Dağılımı**

<b>MÜLKİYET</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Kira	13	10,9
Tek Mülkiyet	60	49,6
Ortaklı	46	38,7
<b>TOPLAM</b>	<b>119</b>	<b>100</b>

Tablo 3.6.'ya göre, araştırmaya katılan işletmelerin %10,9'u kiracıken, %49,6'sı tek mülkiyetli ve geriye kalan %38,7'si ortaklardan oluşmaktadır. Ancak, anketin uygulanması esnasında yapılan gözlemlerden I. bölümün 5. sorusunun tam olarak anlaşılamadığı ve tek mülkiyet ile ortaklı seçeneklerini tercih eden işletmelerin büyük çoğunluğunun aile şirketi olduğu ve işletme mülkiyetinin aile üyelerinin ortaklıklarından meydana geldiği anlaşılmıştır.

**Tablo 3.7. İşletmelerin Yabancı Ortaklık Durum Dağılımı**

<b>YABANCI ORTAK</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Var	7	5,9
Yok	112	94,1
<b>TOPLAM</b>	<b>119</b>	<b>100</b>

Tablo 3.7.'de belirtildiği üzere ankete katılan işletmelerin %94,1'inde herhangi bir yabancı ortağın bulunmadığı ifade edilmiştir. Yabancı ortak sahibi işletmeler ise %5,8'lik oranıyla il düzeyinde oldukça azdır. Küresel süreçte pek çok ülkede işletmelerin yabancı ortaklı yapılarından söz edilirken, Denizli sanayi kendi ulusal kimliğini korumuş ve yoğun bir şekilde ihracat sürecine dâhil olmasına rağmen, yabancı ortağa ihtiyaç duymamıştır. Bununla beraber, Denizli'deki firmaların önemli bir kısmının yurtdışındaki yabancı menşeli firmalara katma değeri düşük ürünlerin üretimini yapıyor olması da böyle bir ortaklığa gerek duyulmamasında etkili faktörlerden biri olarak değerlendirilmektedir. Zaten, herhangi bir ortaklık tesis edilmeksizin en düşük maliyette en iyi üretim, yabancı firmalar için ilde üretilmektedir.



**Tablo 3.8. İşletmelerin Denizli’de Kurulmasında Etkili Faktörlerin Dağılımı**

FAKTÖRLER	ÇOK ETKİLİ		ETKİLİ		KARARSIZIM		AZ ETKİLİ		ETKİSİZ	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Memleketim Olması	65	54,6	47	39,5	-	-	2	1,7	5	4,2
Sektörün İldeki Geçmişi	57	47,9	36	30,3	2	1,7	8	6,7	16	13,4
Hammaddeye Yakınlık	24	20,2	20	16,8	4	3,4	15	12,6	56	47,1
Pazara Yakınlık	15	12,6	37	31,1	4	3,4	19	16	44	37
İşgücü Potansiyeli	18	15,1	54	47,1	4	3,4	27	22,7	14	11,8
Sanayiye Uygun Altyapı	31	26,1	52	43,7	6	5	17	14,3	13	10,9
Teşvikler	4	3,4	9	7,6	8	6,7	34	28,6	64	53,8

İşletmelerin Denizli’de kurulmasına yönelik yapılan değerlendirmenin sonuçları Tablo 3.8.’de şöyle ifade edilmektedir; Denizli’nin işletme sahibinin memleketi olması ilk sırada etkiliyken, işletmelerin içinde buldukları sektörlerin ilde sahip olduğu köklü geçmiş ikinci sırada gelmektedir. Tekstil ağırlıklı sanayinin hakim olduğu ilde GAP projesi ile pamuk üretiminin bölge değiştirmesi sonucunda ve Özbekistan, Pakistan gibi ülkelerde pamuğun çok daha ucuz olması sebebiyle hammaddeye yakınlık durumu; hammaddeye uzaklık olarak değişim göstermiştir ve %47,1 olarak değerlendirmelere yansımıştır. İhracat ağırlıklı üretimin amaçlandığı ilde pazara yakınlık gibi bir durum işletmelerin %37’si için etkisizken, ihracat limanına yakın olması bu olumsuzluğun etkisini kısmen azaltmaktadır. İlin yoğun göçlere maruz kalmasına paralel gelişim gösteren işgücü potansiyeli sanayinin gelişiminde etkili olmuştur. Sektörlerdeki gelişimlere paralel oluşum gösteren ilin sanayiye uygun altyapısının, işletme sayısındaki artışa olumlu etkisi %43,7 ile araştırma sonuçlarına yansımıştır. İşletmelerin kurulması ve gelişim süreçlerinde devlet teşviklerinin sanayinin gelişimi açısından etkisiz olduğu araştırmaya katılanların %53,8’i tarafından ifade edilmiştir.

Yapılan mülakatlardan elde edilen bulgulara göre, son dönemlerde devlet teşviklerinin Afyon’da etkili olduğu ve Afyon ilinin Denizli’ye rakip yetiştirilmeye çalışıldığından söz edilmiştir. Denizli, tekstilde sahip olduğu geçmişi ve girişimci bireylerin çabaları doğrultusunda gelişim gösteren sanayi yapısıyla diğer illere örnek gösterilmektedir. Denizli’nin örnek gösterilesi potansiyelinin ödüllendirilmesi gerekirken, ilin 2. plana atılarak Afyon’un tekstil alanında geliştirilmesi çalışmalarının

yanlış bir politika olduğuna değinilmektedir. Teşviklerden yararlanabilmek için Denizli'deki işletmelerin bırakılarak aynı iş kollarının Güney Doğu Anadolu Bölgesi'nde geliştirilmesi Denizlili işletmecilerden devlet tarafından beklenen bir tavır olarak ifade edilmektedir. Bu anlayış, bir yöneticinin tabiriyle ‘‘retmenin yasak ve üretenin de cezalandırıldığı bir durum.’’ olarak ifade edilmiştir.

İlin sahip olduğu güçlü geçmiş ve uygun altyapısına rağmen tekstil sektöründe entegre tesis sayısının ‘‘Bir elin parmaklarını aşmayacağı’’ belirtilmektedir. Entegre tesislerde üretim ve boyahane gibi mamulün üretimine yönelik sürecin birkaç basamağı aynı yerde ve tek işletme çatısı altında toplanmaktadır. Devlet tarafından yapılan son dönemdeki düzenlemelerin etkisinde işçi haklarında yaşanan değişikliklerin işçi-patron farkını ortadan kaldırđıđından söz edilmektedir. Bu durumun sonucu olarak sektörlerde farklı problemler yaşanmaya başlanmıştır. Yöneticilere göre, işçi tazminatları oldukça yüksektir ve yaşanan problemlerin çözümünün önündeki en büyük engel olarak görülmektedir. İşçilerin son dönemdeki düzenlemelerden yararlanarak işsiz kalma çabasında oldukları, devletten aldıkları işsizlik deneğiyle idare ettikleri, bu ödeneğin insanları işsizliğe teşvik ettiği; ayrıca bankalarında kredi kartlarının borcuna yönelik düzenlemelerin (kredi kartı destek sigortaları, işsizlik sigortası vs) etkisinde, işçi bulmakta zorlandıklarından söz etmektedirler. SSK primleri, asgari ücret ve işsizlik tazminatı gibi ödemelerde yaşanan artışlara rağmen mamullerde fiyatların çok düşük olduğu ve işletmelerin böylesi zor durumlarla mücadele edebilmesi için üretimdeki kaliteden ödün vermeyi tercih ettiğinden ve haliyle de yenilik çalışmalarına ket vurulduğundan bahsedilmiştir.

**Tablo 3.9. İşletmelerin Sektörleri ve Tepe Yöneticilerin Eğitim Durumu**

SEKTÖR	TEPE YÖNETİCİNİN EĞİTİM DURUMU				TOPLAM
	İlköğretim	Lise	Önlisans	Lisans ve Üstü	
Tekstil	19	22	3	32	76
Mermer-Traverten	5	0	0	3	8
Bakır Tel – Kablo	2	1	1	3	7
Gıda – İçecek	3	3	1	1	8
Makine İmalat	1	1	0	3	5
Diğer	2	5	1	7	15
<b>TOPLAM</b>	<b>32</b>	<b>32</b>	<b>6</b>	<b>49</b>	<b>119</b>

Tablo 3.9.'da ildeki sektörler ve tepe yöneticilerin eğitim durumu kıyaslanmaya çalışılmıştır. Buna göre; tekstilde faaliyet gösteren işletmelerin tepe yöneticilerinin 19'u ilköğretim, 22'si lise, 3'ü önlisans, 32'si lisans ve üstü; mermer-travertendekilerin 5'inin ilköğretim, 3'ünün lisans ve üstü, bakır tel-kablo sektöründekilerin 2'sinin ilköğretim, 1'inin lise, 1'inin önlisans ve 3'ünün lisans ve üstü; gıda-içecek alanında faaliyet gösterenlerin 3'ünün ilköğretim, 3'ünün lise, 1'inin önlisans, 1'inin de lisans ve üstü; makine imalatındakilerin 1'inin ilköğretim, diğerinin lise ve geri kalan 3'ünde lisans ve üstü eğitime sahip olduğu değerlendirilmiştir. Diğer başlığında toplanan işletmelerde ise durum şöyledir: 2 ilköğretim, 5 lise, 1 önlisans ve 7 lisans ve üstü eğitim düzeyindeki tepe yöneticilere sahiptir. Yapılan mülakatlardan elde edilen bulgulara göre, son dönemlerde tepe yöneticilerin eğitim düzeylerinin arttığından sözü edilmektedir. Denizlili sanayicinin eğitimin önemini kavradığı ve çoğunluğun aile işletmesi olması sebebiyle de mümkün olduğunca çocuk ve torunların eğitimine yatırım yapıldığı belirtilmektedir. Profesyonel yönetim anlayışını sürdüren işletmelerin personel tercihlerinde personellerin eğitim düzeyinin dikkate alınması, işletmeler açısından rekabette avantaj sağlayıcı rol üstlenen entelektüel sermayenin ildeki gelişimi açısından kayda değer bir noktadır.

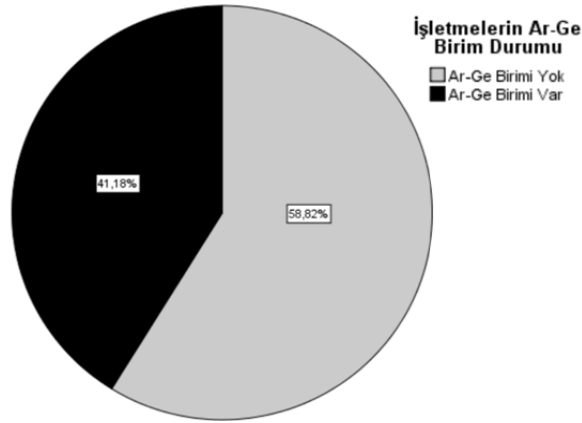
**Tablo 3.10. İşletmelerin Sektörel Dağılımı ve Tepe Yöneticilerin Yaş Aralıkları**

SEKTÖR	TEPE YÖNETİCİNİN YAŞI					TOPLAM
	20-30	31-40	41-50	51-60	60+	
Tekstil	2	12	29	21	12	76
Mermer-Traverten	0	1	4	3	0	8
Bakır Tel – Kablo	0	0	1	5	1	7
Gıda – İçecek	2	1	3	2	0	8
Makine İmalat	0	0	3	0	2	5
Diğer	0	4	5	6	0	15
<b>TOPLAM</b>	<b>4</b>	<b>18</b>	<b>45</b>	<b>37</b>	<b>15</b>	<b>119</b>

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörler ve tepe yöneticilerin yaş aralıklarının dağılımı Tablo 3.10’da işlendiği üzere şöyledir: Tekstil sektöründeki 2 işletmenin 20-30, 12’sinin 31-40, 29’unun 41-50, 21’inin 51-60 ve 12’sinin 60+; mermer-traverten alanında faaliyet gösterenlerin 1’inin 31-40, 4’ünün 41-50, 3’ünün 51-60; bakır tel-kablo sektöründeki 1 işletme yöneticisinin 41-50, 5’inin 51-60 ve 1’inin 60+; gıda-içecek sektöründekilerin 2’sinin 20-30, 1’inin 31-40, 3’ünün 41-50, 2’sinin 51-60; makine imalatındaki 3 işletmenin 41-50, 2’sinin de 60+ aralığında olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca diğer başlığı altında ele alınan işletmelerin 4’ü 31-40, 5’i 41-50 ve 6’sı 51-60 yaş aralığındaki tepe yöneticiler tarafından idare edilmektedir.

### 3.2.2. Firmaların Ar-Ge ve Yenilik Faaliyetleri

Bu bölümde, işletmelerin Ar-Ge birimleri ve yenilik faaliyetlerine yönelik veriler yer almaktadır.



**Grafik 3.1. Firmaların Ar-Ge Durumu**

Anket uygulamasına katılan firmaların %41,2'si (N=49) kendi bünyelerinde Ar-Ge birimi sahibiyken, %58,8'inin (N=70) Ar-Ge birimi yoktur. Ancak, uygulama esnasında yapılan mülakat ve gözlemlerden anlaşıldığı üzere profesyonel yöneticilerce yönetilen işletmeler az sayıdadır ve firmaların çoğu aile şirketi niteliği taşımaktadır. Bu niteliğe sahip işletmelerin yöneticileri ise aile üyelerinden oluşmaktadır. Aile üyesi yöneticilerin geleceklerini işletmelerinin geleceğiyle ilişkilendirmeleri sebebiyle Ar-Ge birimine ihtiyaç duymaksızın kendi Ar-Ge faaliyetlerini gerçekleştirdiği katılımcılar tarafından ifade edilmiştir.

**Tablo 3.11. İşletmelerde Ar-Ge Biriminin Bulunmamasında Etkili Faktörler**

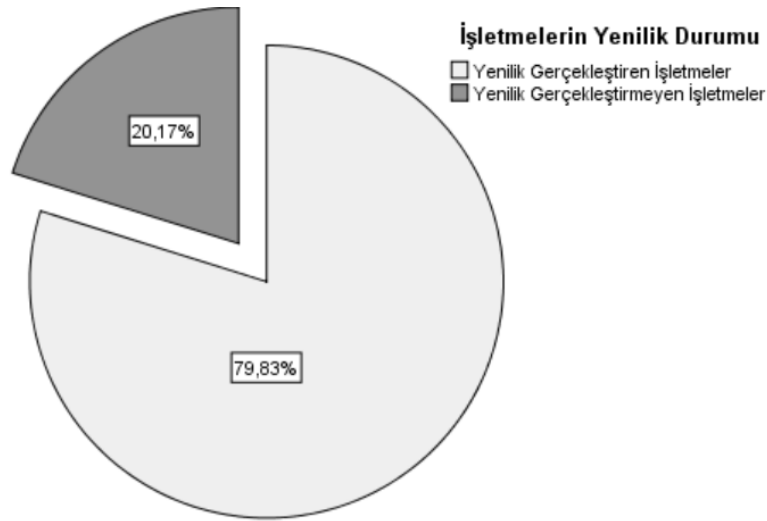
FAKTÖRLER	ÇOK ETKİLİ		ETKİLİ		KARARSIZIM		AZ ETKİLİ		ETKİSİZ	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Kaynak Yetersizliği	10	14,3	15	21,4	2	2,9	8	11,4	35	50
Maliyet Yüksekliği	12	17,1	14	11,8	4	5,7	8	11,4	32	45,7
Personel Yetersizliği	8	11,4	4	5,7	4	5,7	10	14,3	44	62,9
Ar-Ge Personeli Yetiştirme Zorluğu	4	5,7	6	8,6	15	21,4	7	10	38	54,3
Ar-Ge Birimine İhtiyaç Duyulmaması	31	44,3	17	24,3	3	4,3	13	18,6	6	8,6

İlde işletmelerin %58,8'inde Ar-Ge departmanının bulunmamasında etkili faktörler Tablo 3.11.'de belirtilmiştir. Ar-Ge biriminin kurulmamasında kaynak yetersizliği, işletmelerin %14,3'ünde çok etkili, %21,4'ünde etkili, %11,4'ünde az etkili, % 50'sinde etkisiz ve %2,9'unda kararsızlık olarak belirtilmiştir. Maliyet yüksekliği açısından %17,1'i için çok etkili, %11,8'sinde etkili, %11,4'ünde az etkili, %45,7'sinde etkisiz ve %5,7'si işletme için kararsızlık olarak değerlendirilmiştir. Personel yetersizliği bakımından %11,4'ünde çok etkili, %5,7'si için etkili, %14,3'ünde az etkili, %62,9'unda etkisiz, %5,7'sinde kararsızlık olarak değerlendirilmiştir.

Ar-Ge personeli yetiştirme zorluğu, işletmelerin %5,7'si için çok etkili, %8,6'sı için etkili, %10'u için az etkili, %54,3'ü için etkisiz ve %21,4'ü için de kararsızlık anlamına gelmektedir. Anketi cevaplayanlar tarafından soruda kararsızlık seçeneğinin diğer seçeneklerden nispeten daha fazla çıkmasında Ar-Ge birimine sahip olmamaları sebebiyle bu konuda fikir yürütmenin araştırmanın seyrini yanlış etkileyeceği düşüncesi etkili olmuştur. Ar-Ge birimine ihtiyaç duyulmaması seçeneğinde ise durum şöyledir: İşletmelerin %44,3'ü için çok etkili, %24,3'ü için etkili, %4,3'ü ihtiyaç duyulması konusunda kararsız, %18,6'sı için az etkili ve %8,6'sı için de etkisizdir. Araştırmadaki sektörel dağılımın tekstilden tarafa yoğunluk göstermesi ve tekstilin de Ar-Ge'ye ihtiyaç duymadığı düşüncesi, seçeneklerde Ar-Ge birimine ihtiyaç duyulmamasının %68,6 oranında çok etkili ve etkili çıkmasına sebep olmuştur. Ayrıca, Ar-Ge birimi

kurmayı planlayan işletmelerin oranı %34,3 iken; Ar-Ge birimi kurmayı planlamayan işletmelerin oranı %65,7 işletmedir.

Mülakatlardan elde edilen bulgulara göre havlu, bornoz gibi tekstil ve hazır giyim sektörünün alt dallarında üretim gerçekleştiren firmalar Ar-Ge birimine gerek duymamaktadır. Zaten bu durum %69,6'lık oranla sonuçlara da yansımıştır. Denizlili üreticiler kısa sürede daha fazla üretim gerçekleştirerek kâr elde etmek istemektedir. Gelecek için sadece tek tip üretimde daha fazla ürün ortaya koymaya yönelik değişimler gerçekleştiren firmalar, fason üretim kültürünün ilde yerleşmesinin etkisinde sadece müşteri talebinin dikkate alındığı bir üretim mantığıyla faaliyetlerin gerçekleştirdiği için Ar-Ge birimine ihtiyaç duymamaktadır. Ancak bu durumun, ildeki üreticilerin uluslararasılaşma sürecini engelleyen bir faktör olduğundan söz edilebilir. Çünkü, günümüz rekabetinde gelecek üretilen yeniliklere ve yeniliklerde Ar-Ge faaliyetlerine bağlı görülmektedir. Böylesi bir sürecin sonucunda, firmaların rakiplerinden farklılaşması söz konusudur ve konjonktürel yapıda arzulanana da rakiplerden farklılaşabilmek ve talebi ürüne yönlendirebilmektir.



**Grafik 3.2. Firmaların Yenilik Durumu**

Araştırmanın uygulama aşamasına katılan işletmelerin %79,8'i (N=95) yenilikçi faaliyetler gerçekleştirdiklerini, %20,2'si (N=24) ise işletmelerinde yenilikçi faaliyetler gerçekleştirmediklerini belirtmişlerdir. Grafik 3.2.'de görüldüğü üzere, araştırmaya

katılan işletmelerin büyük çoğunluğunun yenilikçi faaliyetler gerçekleştirdiği, ildeki üretim sektörünün yenilikçi nitelikte olduğu ifade edilebilir. Yenilikçi işletmelerin %45,3'ü (N=43) kendi işletmeleri için yeni uygulamalar gerçekleştirirken, %21,1'i (N=20) buldukları sektör için yenilikçi uygulamalar ortaya koyar. %33,7'si (N=32) de hem şirket için hem de sektör için yenilikçi uygulamalar kullanmakta ya da üretmektedir.

**Tablo 3.12. İşletmelerde Gerçekleştirilen Yeniliklerin Türleri**

YENİLİK ALANLARI	HER ZAMAN		ÇOĞU ZAMAN		BAZEN		NADİREN		HİÇ	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Ürün	28	29,5	48	50,5	13	13,7	4	4,2	2	2,1
Süreç	35	36,8	45	47,4	12	12,6	2	2,1	1	1,1
Hizmet	8	8,4	19	20	21	22,1	19	20	28	29,5
Performans Geliştirici	9	9,5	17	17,9	15	15,8	16	16,8	38	40
Marka	6	6,3	8	8,4	21	22,1	31	32,6	29	30,5
Tasarım	11	16,6	6	6,3	18	18,9	25	26,3	35	36,8
Ambalajlama	10	10,5	6	6,3	19	20	40	42,1	20	21,1
Ekolojik	9	9,5	8	8,4	26	27,4	44	46,3	8	8,4
İdari	5	5,3	2	2,1	14	14,7	57	60	17	17,9
Alan dışı yeniliklerin üretime dahil edilmesi	3	3,2	-	-	6	6,3	18	18,9	68	71,6

Araştırmaya katılan işletmeler tarafından gerçekleştirilen yenilikler, türleriyle birlikte Tablo 3.12'de ifade edilmiştir. Buna göre, ürün yenilikler %29,5 işletme tarafından her zaman, %50,5'ince çoğu zaman, %13,7'since bazen, %4,2'since nadiren gerçekleştirilirken, %2,1'ince hiçbir zaman gerçekleştirilememektedir. Maliyet düşürücü süreç yenilikleri ise %36,8'i tarafından her zaman, %47,4'ünce çoğu zaman, %12,6'sınca bazen, %2,1'ince nadiren gerçekleştirilirken, %1,1'ince hiçbir zaman gerçekleştirilmemektedir. Hizmet, sunum, dağıtım ve lojistik yenilikleri %8,4'ünce her zaman, %20'since çoğu zaman, %22,1'ince bazen, %20'since nadiren gerçekleştirilirken, %29,5'ince hiçbir zaman gerçekleştirilmemektedir.



Ürün ömrü uzatıcı ve performans geliştirici yenilikler %9,5'ince her zaman, %17,9'unca çoğu zaman, %15,8'ince bazen, %16,8'ince nadiren gerçekleştirilirken, %40'inca hiçbir zaman gerçekleştirilmektedir. Marka yenilikleri %6,3'ünce her zaman, %8,4'ünce çoğu zaman, %22,1'ince bazen, %32,6'sınca nadiren gerçekleştirilirken, %30,5'ince hiçbir zaman gerçekleştirilmemektedir. Modaya uygun tasarım yenilikleri %11,6'sınca her zaman, %6,3'ünce çoğu zaman, %18,9'unca bazen, %26,3'ünce nadiren gerçekleştirilirken; %36,8'ince hiçbir zaman gerçekleştirilmemektedir. Araştırmaya katılan işletmelerin %10,5'i her zaman, %6,3'ü çoğu zaman, %20'si bazen, %42,1'i nadiren paketleme ve ambalajlama yenilikleri gerçekleştirirken, %21,1'i hiçbir zaman bu tarz yenilikleri gerçekleştirilmemektedir. İşletmelerin %9,5'i her zaman, %8,4'ü çoğu zaman, %27,4'ü bazen, %46,3'ü nadiren ekolojik yenilikler gerçekleştirirken, %8,4'ü hiçbir zaman bu tür yenilikleri gerçekleştirilmemektedir. Mülakatlar sonucu ulaşılan bulgulara göre, az sayıda firmanın bilinçli olarak ekolojik yenilikleri üretim süreci ve ürünlerine yansıttıkları görülürken, geriye kalan işletmelerin büyük bir bölümünün devlet tarafından yapılan düzenlemeler çerçevesinde ekolojik yenilikler ve çevreci uygulamalar gerçekleştirdiği sonucuna ulaşılmıştır.

İdari yenilikler, araştırmaya katılan işletmelerin %5,3'ünce her zaman, %2,1'ince çoğu zaman, %14,7'since bazen, %60'ince nadiren gerçekleştirilmesine rağmen, %17,9'unda hiçbir zaman uygulanmamaktadır. İdari yeniliklerin nadiren uygulanması ya da hiç uygulanmaması konusunda, Denizli'deki işletmelerin aile şirketi niteliği taşımasının önemli etkisi vardır. Alan dışı yeniliklerin üretim sürecine dahil edilmesi olarak bilinen "Teknolojik Reorganizasyon" yenilikleri, işletmelerin %3,2'sinde her zaman, %6,3'ünde bazen, %18,9'unda nadiren uygulanırken, %71,6'sında hiçbir zaman uygulanmamaktadır. Sonuçlara bakıldığında, fason üretim anlayışının üretim sektöründe benimsendiği görülmektedir. Çünkü fason üretimin karakterinde pazarlamaya yönelik eğilimler sergilenmez.

Mülakatlardan edinilen bulgularına göre, müşteri gelir, kendisi için en uygun maliyetlerde en kaliteli ürünü ortaya çıkarabilecek firmaya siparişini verir ve gider. Bu doğrultuda da ilde ürün ve süreç yeniliklerinin önem kazandığı görülmüştür. Firmalar, kısa sürede daha fazla mamul üreterek emek yoğun üretimden payına düşen kârı alma

amaçlı hareket etmektedir. Fason üretim kültürünün yayıldığı sanayilerde, gerçekleştirilen yeniliklerin bile müşteri firma talimatları doğrultusunda olduğu düşünülmektedir. Ancak, Denizli gibi köklü bir sanayi geçmişi ve üretim kültürüne sahip bir ilin konjonktürel piyasa koşullarında kendi markasıyla pazara ve pazarlamaya yönelik faaliyetlerinin olması beklenirken, ambalajlama, hizmet, marka, tasarım gibi pazara ve pazarlamaya yönelik yenilikler ilde çok fazla rağbet görmemektedir. Alan dışı yeniliklere yönelmeyen üreticiler, tek tip üretimde kapasitelerini arttırmaya çalışarak riskli bir üretime yönelmektedir ve bu durum “Yumurtaların tek sepette toplandığı, yüksek riskli” bir üretim olarak lanse edilmektedir. Böylesi üretimlerin geleceğinin kestirilebilmesi güçtür.

Firmanızın almış olduğu marka, patent, faydalı model ve tasarım tesciline yönelik düzenlenen sorudan elde edinilen bulgulara göre, araştırmaya katılan işletmelerin %79,8’inde (N=95) yenilikçi faaliyetler gerçekleştirirken, bu işletmelerden %48,6’sının (N=46) verdiği cevaplar doğrultusunda: bunların %10,9’u (N=5) patent ve % 89,1’i (N=41) marka ve patent sahibidir. Marka, patent, faydalı model ve tasarım tescili gibi konulara meyilli olmayan Denizlili sanayiciler henüz kendilerine has ürünleri pazara sürme konusunda rakiplerine göre oldukça geride bir izlenim vermektedir. Mülakatlardan elde edilen bulgulara göre, Tekstil sektöründe faaliyet gösteren firmalarda tasarımların milimlik olması ve alınacak tescillerin korunmasının pek de mümkün olmadığından bahsedilmektedir. Üretim aşamasında Denizlili sanayicinin fason üretim eğiliminde olduğu görülmektedir. Hatta, il içinde bile birbirleri için fason üretim gerçekleştiren pek çok işletmeden bahsedilmektedir. Bu durumun, markalaşma politikalarına engel olduğu; oysa üreticilerin Beymen, Vakko, Benetton, Tesco, Marks&Spencer gibi pek çok ünlü markanın üretimini yaptığından bahsedilmektedir.

Büyük markaların pantolon, ceket gibi takım elbisenin parçalarını farklı coğrafyalarda üretim sürecine soktuğuna ve daha sonra bu ürünleri belli bir merkezde toplayarak pazara sürdüğüne değinilmektedir. Yıllardır üretiminde kazanılan tecrübe birikiminin artık Denizli açısından markaya dönüştürülme zamanının geldiğinin farkında olan girişimciler, markalaşma konusunda bu bilince rağmen oldukça yavaş hareket etmektedirler. Denizlili girişimcilere İsviçre’deki üreticiler gibi ortak bir

markanın ihracat sürecine adapte edilmesi önerilmiştir. Buna karşın, işletmelerin birbirlerine kendi adlarına iş yaptırmalarına rağmen, ortak bir marka yaratması ve bu marka çatısı altında üretim gerçekleştirerek kârın bölüşülmesinin imkânsız olduğundan bahsetmişlerdir. Denizlili işletmecilerin birbirlerini kıskanması ve çekememesinin böylesi bir markalaşma eğilimini engellediğinden bahsedilmiştir.

Markalaşma düzeyinde ilin geride kalmasında, geçmişin geleneksel üretim ve pazarlama ağlarının etkisinin göz ardı edilmemesi önerilmektedir. Geleneksel üretim anlayışında üretici malını haftalık ya da 15 günlük üretip, Denizli’de pazara indirir ve ürününü sattıktan sonra aynı süreci tekrar harekete geçirmek amacıyla yeni girdilerini alarak evine dönüp, üretime başlamış. Üretilecek mamul ise pazardaki talep göz önüne alınarak gerçekleştirilmiştir. Bir yöneticiye göre o dönemlerde “Konya ovasındaki çiftçi senede bir kez maliyet hesabı yaparken, Denizlili tekstil üreticisi haftada ya da 15 günde bir maliyet hesabı yapmaktadır.” Bu anlayış günümüzün üretim sürecini de etkilemiştir. Pazardaki talebe ya da talep edilen örnek mamule yönelik üretim gerçekleştirilirken; bu ürüne alıcının istediği marka etiketi iliştilmektedir. Üretici kendi markasını yaratma beklentisi içine girmemektedir. Bu kolay yolu seçerken, marka sahibi ürünlere oranla daha düşük kârlara razı olmaktadır. Denizlili üreticilerin vizyon eksikliği sebebiyle, İtalyan üreticilerin sergilediği marka eğilimine henüz ulaşamadığı görülmüştür.

**Tablo 3.13. Yenilik Sürecinde Kullanılan Teknolojinin Menşei**

<b>Teknoloji Transferlerinin Menşei</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Yurtiçi Teknoloji Transferi	40	42,1
Yurtdışı Teknoloji Transferi	42	44,2
Her ikisi	9	9,5
Gerçekleştirilmiyor	4	4,2

Tablo 3.13.’de görüldüğü üzere yenilik üretmek amacıyla gerçekleştirilen teknoloji transferlerinin %44,2’si yurtdışından, %42,1’i yurtiçinden, %9,5’i hem yurtiçi hem de yurtdışından teknoloji transferleri gerçekleştirmekteyken; %4,2’de teknoloji transferi gerçekleştirmediğini ifade etmiştir. Gerçekleştirilen teknoloji transferleri araştırmaya katılanların büyük bir bölümü tarafından makine olarak değerlendirilirken,

yurtdışı makine ithalatının çoğunlukla Almanya ve İsviçre'den gerçekleştirildiği mülakatlarda ifade edilmiştir.

**Tablo 3.14. Gerçekleştirilen Yeniliklerin Çevreye Etkilerinin Değerlendirmesi**

YENİLİK	ÇOK ETKİLİ		ETKİLİ		KARARSIZIM		AZ ETKİLİ		ETKİSİZ	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Materyal sayısını azaltmak	5	5,3	16	16,8	2	2,1	6	6,3	66	69,5
Enerji miktarını azaltmak	40	42,1	38	40	2	2,1	2	2,1	13	13,7
Çevre dostu materyaller kullanmak	15	15,8	31	32,6	4	4,2	13	13,7	32	33,7
CO2 salınımını azaltmak	11	11,6	6	6,3	3	3,2	2	2,1	73	76,8
Hava, su, toprak, gürültü kirliliği azaltıcı ürünler üretmek	19	20	33	34,7	4	4,2	3	3,2	36	37,9
Geri dönüşümü kolay ürünler sunmak	12	12,6	24	25,3	5	5,3	6	6,3	48	50,5
Enerji tasarruflu ürünler üretmek	13	13,7	3	3,2	3	3,2	3	3,2	73	76,8

Ürün ve hizmetlerde gerçekleştirilen yeniliklerin çevreye olumsuz etkilerinin azaltılmasına yönelik seçeneklerden alınan cevaplara istinaden düzenlenen Tablo 3.14.'e göre: Ürünlerde materyal sayısının azaltılması, işletmelerin %5,3'ünde çok etkili, %16,8'inde etkili, %6,3'ünde az etkili, %69,5'inde etkisiz ve %2,1'inde kararsızlık olarak değerlendirilmiştir. Üretimde birim başına kullanılan enerji miktarını azaltma, işletmelerin %42,1'inde çok etkili, %40'ında etkili, %2,1'inde az etkili, %13,7'sinde etkisiz ve %2,1'inde de kararsız olarak değer bulmuştur. Üretimde çevre dostu materyal kullanımına yönelmek %15,8 işletmede çok etkili, %32,6'sında etkili,

%13,7'sinde az etkili, %33,7'sinde etkisiz ve %4,2'sinde kararsızlık olarak karşılık bulmuştur. İşletmelerin karbondioksit salınımını azaltmalarının çevreye etkileri, işletmelerin %11,6'sında çok etkili, %6,3'ünde etkili, %2,1'inde az etkili, %76,8'inde etkisiz ve %3,2'sinde kararsız kalınarak değerlendirilmiştir. Hava, su, toprak, gürültü kirliliği azaltıcı ürünler ortaya çıkarmanın çevreye olan etkisi işletmelerin %20'sinde çok etkili, %34,7'sinde etkili, %3,2'sinde az etkili, %37,7'unda etkisiz ve %4,2'sinde kararsız olarak değerlendirilmiştir. İşletmelerin geri dönüşümü kolaylaştırıcı ürün ve hizmetler sunmalarının çevreye etkileri %12,6'sında çok etkili, %25,3'ünde etkili, %6,3'ünde az etkili, %50'sinde etkisiz ve %5,3'ünde ise kararsızlık olarak cevaplanmıştır. İşletmelerin, tüketici için enerji tasarrufu sağlayıcı ürünler üretmelerinin çevreye etkileri %13,7'sinde çok etkili, %3,2'sinde etkili, %3,2'sinde az etkili, %76,8'inde etkisiz ve %3,2'sinde kararsız seçenekleriyle değerlendirilmiştir.

Mülakatlardan elde edilen bulgulara göre, son dönemdeki ekolojik yönelimin Avrupalının göz bebeği olduğu düşünülmektedir. Denizlili girişimciler, çevreye yönelik bilince sadece Avrupalının sahip olmadığı, onlar kadar tüm dünya insanların da çevre bilincine sahip olduğunu düşünmektedir. Buna rağmen ülkelerin gelişim sürecine dâhil olabilmesi için üretim gerçekleştirmesi ve ürünlerini küresel pazarda satabilmesi gereğinin farkındadırlar. Ekolojik ürünler ortaya koyabilmenin kendine özgü maliyetlerinin ve işletmeler açısından maliyetin öneminin farkındadır. Avrupalı da maliyeti önemsemektedir ve kendisi için ucuz üretim gerçekleştirebilen coğrafyalarda gerçekleştirilen üretimi tercih etmektedir. Ancak bu coğrafyaların ekolojik değişimlere adapte olabilmesi üretim maliyetlerine yansiyacaktır ve Avrupalıda kendisi için daha ucuza üretim yapan farklı coğrafyalara yönelecektir. Bir yöneticinin ifadesine göre “Doğayı korumak için hepimiz emek sarf ediyoruz ama ticaretin acımasız yüzü, müşterinin talebine göre ucuza ürünler ortaya koymaktır.” Devlet, çevreyi korumaya yönelik çeşitli düzenlemeleri işletmelere şart koşmaktadır ve bu yaptırımlar doğrultusunda üretimde çevreci değişimler yaşanmaktadır.

Denizlili işletmeciler sırf ucuza mal etmek amacıyla ekolojik yeniliklere karşı vurdu duymazca yaklaşmamaktadır, her şeye rağmen üstlerine düşeni yerine getirmektedirler. Mesela, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'nın 3-4 yıl önce uygulamaya

başladığı bir takım çalışmalar neticesinde çevreye olumsuz etkisi bulunan atıklar bakanlık birimlerince toplanmakta ve işletmelerin bu atıkları faturalaması şart koşularak kontrol edilmektedir. Bazı işletmeler maliyeti ucuz tutmak yerine ekolojik yenilikler gerçekleştirerek hem insan sağlığı hem de doğa için faydalı ürünler ortaya koyma çabasıdadır. Hatta bir firma yöneticisinin anlatımına göre firma, tarladaki pamuk üretiminde bile kimyasal madde kullanımının önüne geçerek doğal üretilmiş hammaddeleri mamullerinde kullanmaktadırlar. Mesela, pamuk tarlasında kimyasal kullanımının önüne geçmek için tarladaki mahsule zarar veren canlılara karşı tarlaya önce fare salmakta, fare sayısı artınca yılan ve yılan sayısını da dengelemek amacıyla yırtıcı kuşlar salarak pamuk üretiminde doğallığı korumaya çalışmaktadır. Denizli'deki işletmelerden biri tarafından üretim sürecine dahil edilen ve yöneticinin anlatımına göre “ Hindistan'dan ithal edilen ve atık elyaftan üretilen BSA iplikler” kullanılarak, ekolojik bir yenilik olarak doğayı koruma amaçlı ekolojik ürünler ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

**Tablo 3.15. İşletmelerin Yeniliklerden Beklentileri**

BEKLENTİLER	KATILYORUM		AZ KATILYORUM		KARARSIZIM		PEK KATILMIYORUM		KATILMIYORUM	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Kazancı arttırmak	94	98,9	-	-	-	-	1	1,1	-	-
Maliyeti düşürmek	94	98,9	1	1,1	-	-	-	-	-	-
Satış fiyatını düşürmek	40	42,1	7	7,4	14	14,7	15	15,8	19	20
Ürün çeşitliliği sağlamak	82	86,3	7	7,4	1	1,1	2	2,1	3	3,2
Yeni pazarlara giriş	82	86,3	8	8,4	4	4,2	-	-	1	1,1
Pazar payında artış	89	93,7	4	4,2	2	2,1	-	-	-	-
Mal ve hizmet kalitesinde artış	82	86,3	10	10,5	3	3,2	-	-	-	-
Üretim kapasitesinde artış	85	89,5	9	9,5	1	1,1	-	-	-	-
Mal ve hizmet güvenilirliğinde	75	63	13	10,9	7	5,9	-	-	-	-
Sağlık koşullarına uygun ürün ve	71	74,7	11	11,6	8	8,4	5	5,3	-	-
İşgücü maliyetini düşürmek	71	74,7	8	8,4	3	3,2	7	7,4	6	6,3
Teşviklerden yararlanmak	42	44,2	11	11,6	9	9,5	22	23,2	11	11,6

Yenilikçi işletmelerin gerçekleştirdikleri yeniliklerden beklentileri Tablo 3.15.'de işlenmiştir. Tabloya göre işletmelerin yeniliklerden beklentileri şöyledir: işletmelerin %98,9'u yeniliklerin mamulden elde edilen kazancı arttıracacağı düşüncesine katılırken %1,1'i bu düşünceye katılmamaktadır. Maliyeti düşürme konusunda %98,9'u katılırken, %1,1'i az katılmaktadır. Ürünlerin piyasa satış fiyatını düşürme konusunda %42,1'i katılırken, %7,4'ü az katılmakta, %14,7'si kararsız, %15,8'i pek katılmazken, %20'si katılmamaktadır. Yeniliklerin mal ve hizmetlerde ürün çeşitliliği sağlayacağı düşüncesinde %86,3'ü katılırken, %7,4'ü az katılmakta, %1,1'i kararsız, %2,1'i pek katılmıyor, %3,2'si de katılmamaktadır.

Yeni pazarlara giriş konusunda ise %86,3'ü katılırken, %8,4'ü az katılıyor ve %4,2'si de kararsız, %1,1'i katılmamaktadır. Pazar payında artış konusunda %93,7'si katılırken, %4,2'si az katılmakta ve %2,1'i de kararsız kalmıştır. Sunulan mal ve hizmetlerin kalitesini artıracacağı beklentisine %86,3'ü katılırken, %10,5'i az katılmış ve %23,2'side kararsızlık sergilemiştir. Mal ve hizmet üretim kapasitesini arttıracacağı fikrine %89,5 işletme katılırken, %9,5'i az katılmakta ve %1,1'i kararsız kalmıştır. Mal ve hizmet güvenilirliğini artırma konusunda %78,9'u katılırken, %13,7'si az katılmaktayken, %7,4'ü kararsız kalmıştır. Sağlık koşullarına uygun ürünler üretmek konusunda işletmelerin %74,7'si katılmakta, %11,6'sı pek katılmakta, %8,4'ü kararsız kalmış ve %5,3'lük kesimde pek katılmamaktadır. Yeniliklerin işgücü maliyetini düşüreceği fikrine, işletmelerin %74,7'si katılırken, %8,4'ü az katılıyor, %3,2'si kararsız kalmış, %7,4'ü pek katılmazken, %6,3'ü katılmamaktadır. Yeniliklerin çeşitli sübvansiyon ve desteklerden yararlanma imkânı sunacağı fikrine ise işletmelerin %44,2'si katılırken, %11,6'sı az katılmakta, %9,5'i kararsız kalmakta, %23,2'si pek katılmamakta, %11,6'sı ise katılmamaktadır.

İşletmeleri yenilik faaliyetlerine yönlendiren kaynakları öğrenme amacıyla anketin III. bölümünün 8. sorusu 18 ayrı seçenek ve 4 farklı yenilik türüyle birlikte sorulmuştur. Sorudan elde edilen verilere göre Denizli sanayinde: Firma içi kaynaklar (çalışanlar) (%35,4) ve ortak firmalar (%31,1) süreç yeniliklerine kaynaklık ederken; müşteriler (%40) ve alıcı firmalar (%27) ürün yeniliklerine kaynaklık eder. Tedarikçi firmalar (%20) ve danışman firmalar da (%30,4) ürün yeniliklerinin birer kaynağıdır.

Yerel rakipler (%33,9) ürünle ilgili; yabancı rakipler (%31,3) ürün,süreç, pazarlama ve kaliteyle ilgili; internet (%24,3), görsel medya (%36,5) ve yazılı medya (%39,4) pazarlamayla ilgili yeniliklerin ilham kaynağı olarak değerlendirilmiştir.

Devlet teşvikleri (%60,5) süreç yeniliklerinin, fuar ve sergiler (%33,3) ürün yeniliklerinin; sanayi ve ticaret odaları (%31,6) süreç yeniliklerinin; kalkınma ajansları (%45,5) süreç yeniliklerinin; eğitim ve araştırma kurumları (%22,2) kalite yeniliklerinin; KOSGEB (%42,1) süreç yeniliklerinin ve sektörel dış ticaret şirketleri de (%41,9) pazarlama yeniliklerinin birer kaynağı olarak görülmektedir. Yapılan mülakatlarda, tekstil sanayinde beklentilerin sınırsız ve sonsuz olduğundan bahsedilmektedir. Tekstilin insanlıkla bir olduğu düşüncesi, beklentilerin sınırsızlığı ve sonsuzluğunun sebebi olarak görülmektedir. İnsanın örtünmek için giyindiği, sıcakta giyindiği, soğukta giyindiği, modaya uygun giyindiği vb. pek çok nedenle giyindiği düşünülmekte ve talebin sonsuz olmasının, beklentinin de sonsuzluğunu tetiklediği düşünülmektedir. Sosyal yaşamda karşılaşılan ihtiyaçların ya da rastlanan farklılıkların, yenilikler için talep oluşturduğu ve kaynaklık ettiği görüşü girişimciler arasında yaygındır.



**Tablo 3.16. Gerçekleştirilen Yeniliklerin İşletmelere Etkileri**

ETKİLER	ÇOK ARTTI		ARTTI		DEĞİŞMEDİ		AZALDI		ÇOK AZALDI	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Kârlılık	17	17,9	70	73,7	7	7,4	-	-	1	1,1
Pazar payı	8	8,4	47	49,5	38	40	2	2,1	-	-
Çeşitlilik	15	15,8	50	52,6	30	31,6	-	-	-	-
Ürün kalitesi	14	14,7	43	45,3	38	40	-	-	-	-
Çevresel etki	6	6,3	6	6,3	30	31,6	46	48,4	7	7,4
İstihdam	11	11,6	39	41,1	39	41,1	6	6,3	-	-
Satış Yapılan Pazar	5	4,2	25	21	65	54,6	-	-	-	-
Mal ve hizmet üretim esnekliği	5	5,3	27	28,4	63	66,3	-	-	-	-
Üretim kapasitesi	27	28,4	59	62,1	9	9,5	-	-	-	-
Ürün değeri	5	5,3	39	41,1	50	52,6	1	1,1	-	-
Birim üretim maliyeti	6	6,3	8	8,4	24	25,3	54	56,8	3	3,2

İşletmelerde, uygulanan yeniliklerin uygulayan işletmeye etkilerine yönelik düzenlenen Tablo 3.16.'ya göre: gerçekleştirilen yenilikler, işletmelerin %17,9'unda kârlılığı çok arttırırken, %73,7'sinde arttırmış, %7,7'sinde ise değiştirmemiş ve %1,1'inde çok azaltmıştır. İşletmelerin %8,4'ünün pazar payını çok arttırırken, %49,5'ininkini arttırmış, %40'ında değişikliklere neden olmamış, ancak %2,1'inin pazar payını ise azaltmıştır. Ürün çeşitliliği açısından, işletmelerin %15,8'inin çok arttırmış, %45,3'ünün arttırmış, %40'ında değişiklik yaşanmamıştır. Ürün kalitesi bakımından %14,7'sinin çok artarken, %45,3'ünde artmış, %40'ında değişiklik olmamıştır. Çevreye olan olumsuz etkisi bakımından %6,3'ünde çok artmış, %6,3'ünde artmış, %31,6'sında değişmemiş, %48,4'ünde azalmış, %7,4'ünde ise çok azalmıştır. Yenilik uygulamaların işletmenin istihdamına olan etkileri şöyledir: %11,6'si için çok artarken, %41,1'i için artmış, %41,1'inde değişmemiş ve %6,3'ünde ise azalmıştır.

İşletmelerin ürünlerini sunulduğu pazarlar açısından yeniliklerin yarattığı değişimler şöyledir: %5,3'ü için çok artmış, %26,3'ünfr artmış, %68,4'ü için değişmemiştir. Mal ve hizmet üretim esnekliği bakımından %5,3'ü için çok artarken, %28,4'ünde artmış, %66,3'ünde değişmemiştir. Elde edilen bulgulara göre, işletmeler belirli ürünlerin üretiminde yoğunlaşmış ve üretimde ürünler arasında geçiş yapmayı gerektirecek bir üretim bandına ihtiyaç duymamıştır. Çünkü ürüne özgü makineleşme ve kapasite arttırımı söz konusudur. Üretim kapasitesi açısından bakıldığında işletmelerin %28,4'ünde çok artmış, %62,1'inde artmış ve %9,5'inde ise değişiklik yaşanmıştır. Ürün değeri açısından bakıldığında %5,3'ünde çok artarken, %41,1'inde artmış, %52,6'sında değişmemiş ve %1,1'inde de azalmıştır. Birim üretim maliyeti açısından bakıldığında ise işletmelerin %6,3'ünde çok artmış, %8,4'ünde artmış, %25,3'ünde değişmemiş, %56,8'inde azalmış ve %3,2'sinde ise çok azalmıştır.

Mülakatlardan edinilen bulgulara göre, bir dönem ildeki tekstil işletmelerinde kazançlar %100'leri aştığında fazlasıyla yenilik ve değişim hareketleri sergilenmiştir. Elde edilen fazla kazanç işletmeleri, intihar olmasına rağmen, kapasite artışına yöneltmiştir. Pek çok işletme entegre tesisler kurmaya çabalamak ya da yenilikler üretmek yerine, elindeki nakdini kapasite artışına yönlendirmiştir. Yenilik ya da Ar-Ge'ye yönlendirilmeyen kaynaklar bir süre sonra işletmelere beklediğini verememiştir. İşletmelerin bir bölümünün o yıllarda kapanmasına bile sebep olmuştur. Fason üretimden kazanılan paralar, fason kültürünün ilde yerleşmesinde etkili olmuştur. Firmalar hep daha fazla üretme amaçlı yatırımlar yapmıştır. Daha ucuza ve daha kaliteli üretme yönlü yatırımlar zaman içinde kendine daha ucuza üretebilen rakipler ortaya çıkarmıştır. Günümüz koşulları yenilikçi rekabeti mecbur kılarken, yenilikçi olmayan ama ucuza imal edebilen coğrafyaların sayıları artmıştır. Ticari yaklaşım gereği, firmalarda geliştiren yeniliklerden beklenen kâr artmıştır, Pazar payında yaşanan değişimler kârlılığı etkilemiştir. Ürün çeşidi artmış ve kalitede değişimler yaşanmıştır. Üretilen yenilikler çerçevesinde, üretimden kaynaklı çevreye olan olumsuz etkiler azalmıştır. İstihdam, işletmelerin sektörüne göre artmış ya da değişmemiştir. Satış yapılan pazarlarda, mal ve hizmet üretiminde, ürün değerinde ise değişim olmamıştır. Üretim kapasitesi, yapılan süreç yenilikleri doğrultusunda artmıştır ve bu yenilikler doğrultusunda birim üretim maliyeti azalmıştır.

**Tablo 3.17. Yenilik Engelleri**

FAKTÖRLER	ÇOK ETKİLİ		ETKİLİ		KARARSIZIM		AZ ETKİLİ		ETKİSİZ	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Sermaye yetersizliği	9	37,5	9	37,5	2	8,3	2	8,3	2	8,3
Yeniliklerin maliyeti	9	37,5	13	54,2			1	4,2	1	4,2
Yeniliklerin riski	1	4,2	6	25	8	33,3	6	25	3	1,5
Ar-Ge birimi eksikliği	10	41,7	4	16,7	3	12,5	4	16,7	3	12,5
Kalifiye eleman eksikliği	3	12,5	10	41,7	3	12,5	6	25	2	8,3
Teknolojik bilgi eksikliği	1	4,2	12	50	3	12,5	5	20,8	3	12,5
Pazar bilgi eksikliği	2	8,3	2	8,3	6	25	10	41,7	4	16,7
Talep belirsizliği	2	8,3	8	33,3	5	20,8	5	20,8	4	16,7
Müşteriler	3	12,5	6	25	8	33,3	3	12,5	4	16,7
Büyük firmalar	5	20,8	3	12,5			5	20,8	11	45,8
Yönetimin yeniliklere bakışı	2	8,3	9	37,5	4	16,7	4	16,7	5	20,8
Ülke ekonomisi	5	20,8	12	50	2	8,3	3	12,5	2	8,3
Yasal düzenlemeler	5	20,8	2	8,3	2	8,3	1	4,2	14	58,3
Yeniliklerin önemsiz olduğu düşüncesi	2	8,3	6	25	2	8,3	3	12,5	11	45,8

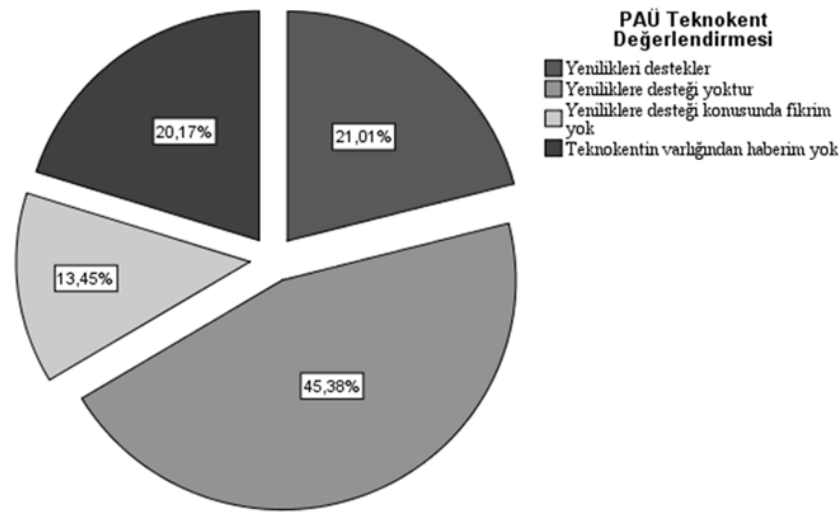
Araştırmaya katılan, fakat yenilik uygulamaları gerçekleştirilmeyen işletmelerde bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesini engelleyen faktörleri araştırmak amacıyla hazırlanan III. bölümün 10. sorusuna verilen cevaplardan oluşturulan Tablo 3.17.'ye göre: Denizli ilindeki işletmelerin %37,5'sinin yenilik uygulayamamasında sermaye yetersizlikleri çok etkiliyken, %37,5'inde etkili, %8,3'ünde kararsız, %8,3 az etkili, %8,3'ü etkisiz olarak değerlendirmiştir. Yeniliklerin barındırdığı maliyete bakıldığında ise %37,5'inde çok etkili, %54,2'si etkili, %4,2'si az etkili ve %4,2'si etkisiz olarak değerlendirmiştir. Yeniliklerin barındırdığı risk, işletmelerin %4,2'sinde çok etkili, %25'inde etkili, %33,3'ü bu konuda kararsız, %25'inde az etkiliyken, %1,5'inde etkisiz görülmektedir. İşletmenin Ar-Ge birimine sahip olmaması, işletmelerin %12,5'inde çok etkili, %41,7'sinde etkili, %12,5'i için kararsızlık ifade ederken, %16,7'sinde az etkili

ve diğer %12,5'inde için etkisiz olarak değerlendirilmiştir. Kalifiye eleman eksikliği, %12,5'i için çok etkili, %41,7'sinde etkili, %25'inde az etkili, %8,3'ünde etkisizken, %12,5'i kararsız olarak değerlendirmiştir.

İşletmelerin yenilik uygulamaları gerçekleştirmesinde teknolojik bilgi eksikliğinin işletmelere olan etkisi, işletmelerin %4,2'since çok etkili, %50'since etkili, %20,8'inde az etkili, %12,5'inde etkisiz ve %12,5'i kararsızlık içerisinde değerlendirmiştir. Pazara yönelik bilgi eksikliği, işletmelerin %8,3'ü için çok etkili, %8,3'ünde etkili, %41,7'sinde az etkili, %16,7'sinde etkisiz olarak değerlendirilirken, bu konuda %25'i kararsızdır. Pazarda yaşanan talep belirsizliğinin işletmelere olan etkisini, işletmelerin %8,3'ünde çok etkili, %33,3'ünde etkili, %20,8'inde az etkili ve %16,7'sinde etkisiz olarak değerlendirirken %20,8'i bu konuda kararsızdır. Müşteriler, işletmelerin %12,5'i için çok etkiliyken, %25'inde etkili, %12,5'inde az etkili ve %16,7'sinde etkisiz olarak değerlendirilirken, işletmelerin %33,3'ü kararsızdır. Sektördeki büyük firmaların işletmelerde gerçekleştirilecek yeniliklere engelleyici etkisi de işletmeler tarafından şöyle değerlendirilmiştir: İşletmelerin %20,8'i çok etkili, %12,5'i etkili, %20,8'i az etkili, %45,8'i etkisiz olarak değerlendirmiştir. Yönetimin yeniliklere kapalı bakışının işletmelere etki düzeyi, işletmelerin %8,3'ünce çok etkili, %37,5'ince etkili, %16,7'since az etkili, %20,8'ince etkisiz olarak değerlendirilirken, %16,7'si kararsızdır. Ülkedeki ekonomik koşullar ise %20,8'inde çok etkili, %50'sinde etkili, %12,5'inde az etkili, %8,3'ünde etkisiz olarak görülmekteyken, işletmelerin %8,3'ü kararsızdır.

Yasal düzenlemelerden kaynaklı engeller, işletmelerin %20,8'inde çok etkili, %8,3'ünde etkili, %4,2'sinde az etkili, %58,3'ünde etkisiz olarak değerlendirilmiş, %8,3'ü kararsızlık belirtmiştir. Yeniliklerin önemsiz olduğu düşüncesi, işletmelerin %8,3'ünde çok etkili, %25'ine etkili, %12,5'ine az etkili, %45,8'inde de etkisizken, %8,3'ünde kararsızlık uyandırmıştır. Yenilik gerçekleştirilmeyen işletmelerin cevapladığı bu sorudan elde edilen verilerden de görüldüğü üzere, bu durumun ana sebebi tamamen sermaye yetersizliği ve yeniliklerin maliyeti gibi maddi kaynakların etkisine bağlıdır. Bir sonraki aşamada kalifiye eleman yetersizliği söz konusudur. Emek yoğun üretimden elde edilecek kârların ciddi yatırımlara dönüştürülmesi işletmeler için uzun zamanlar

gerektirmektedir. Bu gibi işletmeler, en azından, yenilik üretmese de sektörde üretilmiş yenilikleri kendi bünyelerinde değerlendirebilmeli ve ürünlerine yansıtılabilmelidir. Uzun dönemli istihdam politikalarının izlenmesi neticesinde kalifiye eleman ihtiyacı giderilebilir. Yenilik faaliyetleri gerçekleştiremeyen işletmelerin piyasadaki varlıklarının kısa süreli olacağından söz edilmektedir. Çünkü rekabetin koşulları değişmiştir. Artık, işletmelerin yeni ürünler üretebilmesi, bu yenilikleri ürünlerine yansıtabilmesi ve bütün bunları da rakiplerinden muhafaza edebilmesi, işletmelerin pazardaki başarısının koşulu olarak değerlendirilmektedir.



**Grafik 3.3. PAÜ Teknoloji Geliştirme Bölgesi'nin Yeniliklere Etkisi**

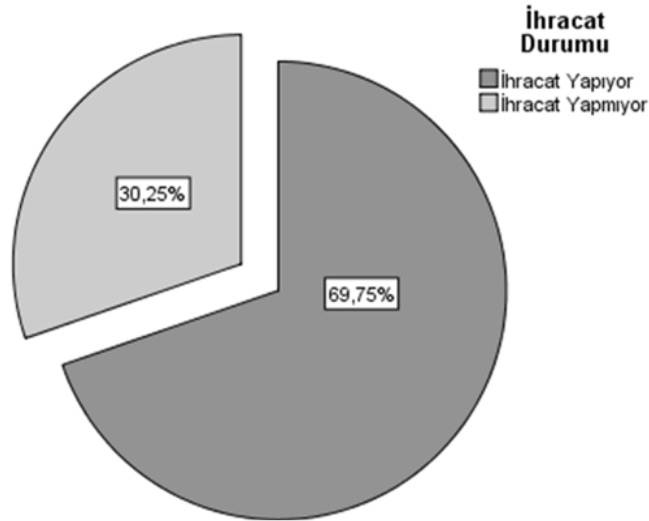
PAÜ Teknoloji Geliştirme Bölgesi'nde faaliyet gösteren firmaların (Teknokent), işletmelerde uygulanan yeniliklere katkısı olup/olmadığına yönelik verilere ulaşabilmek amacıyla hazırlanan III. bölümün 11. sorusundan elde edilen bulgulara göre: işletmelerin %45,38'inde (N=54) yeniliklere desteği olmadığı, %21,01'inde de (N=25) desteğinin olduğu düşünülmektedir. Ancak, işletmelerin %20,17'sinin (N=24) teknokentin varlığından haberi yoktur ve ayrıca %13,4'ünün de (N=16) bu konuda herhangi bir fikri yoktur.

İşletme yazını incelendiğinde, işletmelerin gerçekleştirdiği yeniliklerde kamu, üniversite ve sanayi işbirliğinden söz edilmiştir. Üniversitelerde verilen eğitimler yeniliklerin bilim boyutunu oluştururken kamu, sahip olduğu güç vasıtasıyla yasal ve

maddi yönlendirici rolü üstlenir. Teknokentler işletmeler için Ar-Ge niteliği taşımaktadır ve işletmelerin kendi bünyesinde geliştiremediği veya yeterli olmadığı araştırma ve geliştirmeler ilgili teknoloji merkezlerinde geliştirilebilir. Denizli açısından teknoloji geliştirme bölgesi böyle bir anlam taşımamaktadır. Araştırma bulgularına bu durum yansımıştır. Teknoloji geliştirme bölgesinden haberi olmayanlar, etkisi olmadığını kabul edenler ve fikir sahibi olmayanlar 119 işletme arasında çoğunluktadır. Ayrıca, üniversitenin tanıtımlarda yetersiz kaldığı düşüncesi yaygın olarak kabul edilirken, Denizli ekonomisinin ihtiyacı olan kalifiye elemanın yetiştirilmesinde ve kuruluşlara sağlanacak bilgisel desteklerde daha aktif olması gerektiğinden bahsedilmektedir. Böyle bir durum açısından sanayicilerin geri planda kalmaksızın üniversiteye her türlü desteği sağlayacağından söz edilmiştir.

### 3.2.3. Firmaların İhracat Durumu

Bu bölümde, işletmelerin ihracat durumları, ihracat yapan ve yapmayanların tercih ettikleri marka şekli ve ihracat yapan işletmelerin satış yaptıkları bölgelere yönelik veriler bulunmaktadır.



**Grafik 3.4. İşletmelerin İhracat Durumu**

Araştırmaya katılan işletmelerin ihracat durumunu belirlemeye yönelik soruya verilen cevaplara göre; işletmelerin %69,7'si (N=83) ihracat gerçekleştirirken, %30,3'ü (N=36) ihracat gerçekleştirmemektedir. İldeki sanayinin ihracatçı nitelikte olması

ülkemiz ekonomisi açısından önemlidir. Çünkü dış ticaret açığının kapatılması ülkemizde ciddi bir sorundur ve bu açığı kapatmanın yöntemi ise ihracatı arttırırken, ithalatı azaltmadan geçmektedir. Böylesi bir durumda yenilikçi avantajlara sahip rekabetçi mamullerin üretimi, ihracatın getirisinde artışla sonuçlanacaktır. İlde tekstil sektörü yoğun ekonomik faaliyetler gerçekleştirilmektedir ki pek çok gelişmiş ülke, bugünkü gücünü tekstil tabanlı gelişim gösteren ekonomik süreçlere borçludur. Bu noktada bir İtalya gibi markalaşma eğilimli ihracat gerçekleştirilmesi, kendi ekonomik gelişimini gerçekleştiren örnek model Denizli'den beklenmektedir. Artık, işletmelerin bir çoğunun fason üretimden kurtulması gerekmektedir.

**Tablo 3.18. İhracat Yapmayan İşletmelerin Yurtiçi Pazarda Tercih Ettikleri Marka Şekli**

MARKA ŞEKLİ	HER ZAMAN		ÇOĞU ZAMAN		BAZEN		NADİREN		HİÇ	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Kendi markamız	11	30,6	4	11,1	2	5,6	7	19,4	12	33,3
Hem kendi hem de müşteri firma markası	1	2,8	5	13,9	5	13,9	8	22,2	17	14,3
Fason üretim kapsamında müşteri firmaya üretim	11	30,6	7	19,4	4	11,1	7	19,4	7	19,4

İhracat yapmayan işletmelerin, yurtiçi pazarda mamullerini sundukları marka şeklini öğrenmeye yönelik sorudan elde edilen cevaplar doğrultusunda düzenlenen Tablo 3.18.'e göre: işletmelerin %30,6'sı her zaman, %11,1'ü çoğu zaman, %5,6'i bazen ve %19,4'ü kendi markasını kullanırken, %33,3'ü hiçbir zaman kendi markasını kullanmamaktadır. Fason üretim kapsamında müşteri firmaya üretim yapan işletmelerin %30,6'sı her zaman, %19,4'ü çoğu zaman, %11,7'si bazen, %19,4'ü nadiren bu tür marka şeklini kullanırken, %19,4'ü bu marka şeklini kullanmamaktadır. İşletmelerin %2,88'i her zaman , %13,9'u çoğu zaman, %13,9'u bazen, %22,2'si nadiren hem kendi markasını hem de müşteri firma markasını kullanırken, %14,3'ü hiçbir zaman bu tür bir markalama şekli kullanmamaktadır.

Mülakatlardan elde edilen bulgulara göre, Denizli ekonomisinde fason üretim yoğun bir biçimde gerçekleştirilmektedir. Fason üretimde ise markalaşma ihtiyacı duyulmamaktadır. Oysa günümüz rekabetinde işletmelerin markalaşmaya yönelmesi ve yenilikler üretmesi beklenmektedir. Ancak, Denizli’de bundan ziyade, yabancı firmalar için fason üretim yapma çabası ağırlıklıdır. Dahası, yabancı firmalara fason üretim yapan işletmelerin bile kendileri için fason üretim yaptırdıkları firmalar vardır. Katma değeri yüksek üretimi tercih eden güçlü ülkelerin bilgi yoğun işletmeleri emek yoğun, katma değer düşük ve hammadde ağırlıklı üretimleri bu üretimi en uygun maliyetle ve kaliteli gerçekleştirecek coğrafyalara yönlendirirken, bu az gelişmiş ya da gelişim aşamasındaki ülkelerin emek yoğun ve katma değer düşük üretim gerçekleştiren firmaları da kendisi için üretim maliyetleri doğrultusunda bir alt üretici bulmaktadır. Sürecin en tepesine ulaştırılan ve güçlü firmanın güçlü markası altında satışa sunulan ürünlerin piyasaya ulaşma süreci bu şekilde gerçekleşmektedir.

**Tablo 3.19. İşletmelerin İhracata Yönelmesini Engelleyen Faktörler**

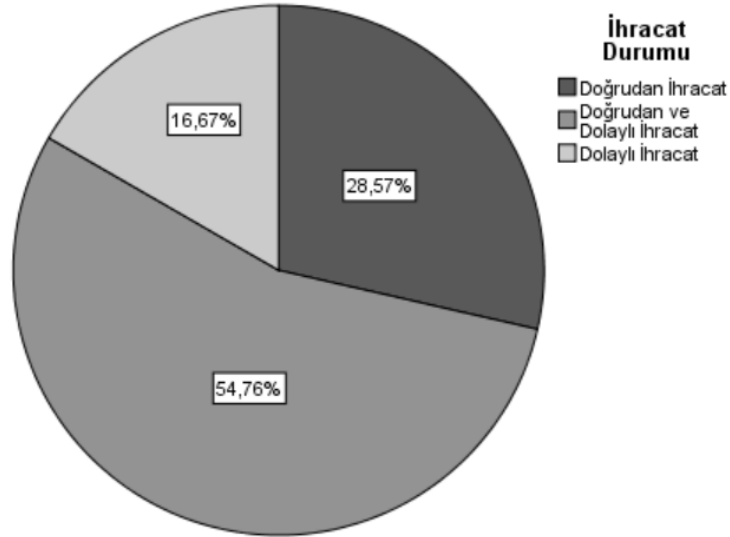
FAKTÖRLER	ÇOK ETKİLİ		ETKİLİ		BİRAZ ETKİLİ		AZ ETKİLİ		ETKİSİZ	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
İç pazardan sağlanan tatmin	17	47,2	16	44,4	3	8,3	-	-	-	-
Sermaye, teknoloji vb. kaynak yetersizliği	8	22,2	13	36,1	8	22,2	3	8,3	4	11,1
Dış pazarla ilgili bilgi eksikliği	5	13,9	6	16,7	6	16,7	11	30,6	8	22,2
İhracatın risk olarak algılanması	4	11,1	2	5,6	4	11,1	8	22,2	18	50
Uygun fiyata mamul sunamamak	1	2,8	2	5,6	2	5,6	12	33,3	19	52,8
Talep edilen miktar ve kalitede üretememek	2	5,6	-	-	3	8,3	6	16,7	25	69,4
Yurtdışı pazarlarda kalkan kotalar	-	-	2	5,6	2	5,6	2	5,6	30	83,3
Aracı işletme bulamama	1	2,8	2	5,6	1	2,8	4	11,1	28	77,8
Yabancı dil yetersizliği	8	22,2	4	11,1	10	27,8	2	5,6	12	33,3
Aracılara duyulan güven eksikliği	2	5,6	1	2,8	4	11,1	4	11,1	25	69,4



Denizli ilinde ihracat gerçekleştirmeyen işletmelerin ihracata yönelmelerini engelleyen faktörler, araştırmaya katılanları verdiği cevaplar doğrultusunda Tablo 3.19.'da ifade edilmiştir. İç pazardan işletmelerin sağladığı tatmin, işletmelerin %47,2'sinde çok etkili, %44,4'ünde etkili, %8,3'ünde ise biraz etkilidir. Sermaye, teknoloji vb. kaynak yetersizliğinin işletmelere olan etkisi şöyle belirlenmiştir: %22,2'sinde çok etkili, %36,1'inde etkili, %22,2'sinde biraz etkili, %8,3'ünde az etkili, %11,1'inde etkisizdir.

Dış pazarla ilgili bilgi eksikliği, işletmelerin %13,9'unda çok etkili, %16,7'sinde etkili, %16,7'sinde biraz etkili, %30,6'sında az etkili ve %22,2'sinde etkisiz olarak değerlendirilmiştir. İhracatın risk olarak algılanması, işletmelerin %11,1'inde çok etkili, %5,6'sında etkili, %11,1'inde biraz etkili, %22,2'sinde az etkili, %50'sinde etkisiz olarak değerlendirilmiştir. Uygun fiyata mamul sunamama konusunda işletmelerin %2,8'i çok etkili, %5,6'sı etkili, %5,6'sı biraz etkili, %33,3'ü az etkili ve %52,8'i etkisiz olarak değerlendirmiştir. Talep edilen miktar ve kalitede mamul üretememe durumu işletmelerin %2,6'sınca çok etkili, %8,3'ünce biraz etkili, %16,7'since az etkili ve %69,4'ünce etkisiz olarak değerlendirilmiştir.

Yurtdışı pazarlarda kalkan kotalar ise %5,6'sında etkili, %5,6'sında biraz etkili, %5,6'sında az etkili, %83,3'ünde etkisiz olarak bulgulanmıştır. İhracat için gerekli aracı işletmenin bulunamaması durumu işletmelerin %2,8'inde çok etkili, %5,6'sında etkili, %2,8'inde biraz etkili, %11,1'inde az etkili, %77,8'inde etkisiz olarak değerlendirilmiştir. Yabancı dil yetersizliği, işletmelerin %22,2'sinde çok etkili, %11,1'inde etkili, %27,8'inde biraz etkili, %5,6'sında az etkili ve %33,3'ünde etkisiz olarak değerlendirilmiştir. Aracılara duyulan güven eksiliğinin işletmelerin ihracatına etkisi de işletmelerin %5,6'sı tarafından çok etkili, %2,8'inde etkili, %11,1'inde biraz etkili, %11,1'inde az etkili ve %69,4'ünde etkisiz olarak değerlendirilmiştir.



**Grafik 3.5. İşletmelerin Tercih Ettiği İhracat Şekli**

Grafik 3.5.'de görüldüğü üzere, ihracat gerçekleştiren işletmelerin %28,57'si (N=24) doğrudan ihracat, %16,67'si (N=14) dolaylı ihracat ve %54,76'sı da (N=45) hem doğrudan hem de dolaylı ihracat yöntemini kullanarak uluslararası pazarlara açılmaktadır. Mülakat ve gözlemlerden elde edilen bulgulara göre, 2001 yılında kurulan Denizli Tekstil Dış Ticaret A.Ş. (DTS) ildeki işletmelerin pek çoğunun ihracata yönelmesinde aracı niteliktedir. Şirket; Altınbaşak, Atak, Bahar, Dost, Erteks, Nesa, Troya ve Turkuaz tekstil firmalarının dış ticaret işlemlerini tek elden yürütmek amacıyla kurulmuştur. Şirketin yurtdışına ihraç ettiği mal gurubu; bornoz, havlu-kes, bebek eşyaları, dış giyim (pantolon, etek, t-shirt, şort), nevresim takımı, yatak çarşafı, paspas, sabahlık, panel radyatör, havlupandır. Az sayıda da olsa Denizli sanayindeki üretici firmaların bir bölümünün hem yurtiçi hem de yurtdışında kendi isimlerini taşıyan ve ürünlerin satışını kolaylaştırma amaçlı şubeleri de faaliyet göstermektedir.

**Tablo 3.20. İhracat Gerçekleştirilen Bölgeler**

BÖLGELER	HER ZAMAN		ÇOĞU ZAMAN		BAZEN		NADİREN		HİÇ	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Avrupa	39	47	29	34,9	5	6	4	4,8	6	7,2
Orta Asya	6	7,2	5	6	5	6	19	22,9	48	57,8
Orta Doğu	6	7,2	8	9,6	9	10,8	16	19,3	44	53
Uzak Doğu	2	2,4	1	1,2	4	4,8	13	15,7	63	75,9
Güney Amerika	2	2,4	3	3,6	3	3,6	5	6	70	84,3
Kuzey Amerika	3	3,6	5	6	11	13,3	22	26,5	42	50,6
Afrika	-	-	-	-	-	-	4	100	-	-

Tablo 3.20.'de Denizli ilinde gerçekleştirilen üretimlerin ihraç edildiği bölgeler, ihracat yapan işletme adedi ve ihracatın gerçekleştirilme düzeyi verilmeye çalışılmıştır. Buna göre; Avrupa bölgesine işletmelerin %47'si her zaman, %34,9'u çoğu zaman, %6'sı bazen, %4,8'i nadiren ihracat yaparken %7,2'si hiçbir zaman bu bölgeye ihracat yapmamaktadır. Orta Asya'ya işletmelerin %7,2'si her zaman, %6'sı çoğu zaman, %6'sı bazen, %22,9'u nadiren ihracat gerçekleştirirken, %57,8'i hiçbir zaman bu bölgeye satış yapmamaktadır. Orta Doğu açısında işletmelerin %7,2'si her zaman, %9,6'sı çoğu zaman, %10,8'i bazen, %19,3'ü nadiren ihracat yaparken, %53'ü hiçbir zaman bu bölgeye satış yapmamaktadır. Uzak Doğu bölgesi için işletmelerin %2,4'ü her zaman, %1,2'si çoğu zaman, %4,8'i bazen, %15,7'si nadiren ihracat gerçekleştirirken, %75,9'u hiçbir zaman satış yapmamaktadır.

Güney Amerika bölgesine, işletmelerin %2,4'ü her zaman, %3,6'sı çoğu zaman, %3,6'sı bazen, %6'sı nadiren ihracat yaparken %84,3'ü hiçbir zaman bu bölgeye ihracat yapmamaktadır. Kuzey Amerika bölgesine, işletmelerin %3,6'sı her zaman, %6'sı çoğu zaman, %13,3'ü bazen, %26,5'i nadiren ihracat gerçekleştirirken %50,6'sı hiçbir zaman bu bölgeye ihracat yapmamıştır. Güney ve Kuzey Afrika olmak üzere bu bölgelere toplamda 4 işletme nadiren ihracat faaliyetleri gerçekleştirmektedir. Denizli Ticaret Odası'nın 2011 yılı ihracat kayıtları dikkate alındığında, bu yılda gerçekleştirilen ihracatlarda Almanya ilk sırada yer alırken; Hollanda, Romanya, Fransa, Irak, İtalya, Avusturya, Suudi Arabistan, Amerika Birleşik Devletleri, İsviçre peşi sıra dizilmektedir.

**Tablo 3.21. İşletmelerin İhracata Yönelmesinde Etkili Faktörler**

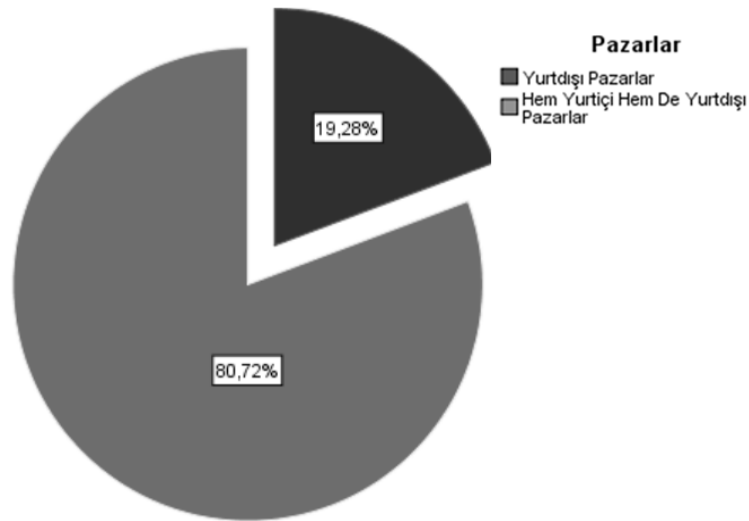
FAKTÖRLER	ÇOK ETKİLİ		ETKİLİ		KARARSIZIM		AZ ETKİLİ		ETKİSİZ	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Yurtdışından gelen siparişler	71	85,5	11	13,3	-	-	1	1,2	-	-
İç pazardaki rekabet	11	13,3	11	13,3	2	2,4	13	15,7	46	55,4
Yurtdışı pazarların cazibesi	70	84,3	11	13,3	1	1,2	-	-	1	1,2
Ekonomik problemlerden az etkilenme arzusu	56	67,5	19	22,9	1	1,2	2	2,4	5	6
İç pazarın doyuma ulaşması	1	1,2	8	9,6	4	4,8	11	13,3	59	71,1
İşletmenin boş üretim kapasitesi	2	2,4	4	4,8	6	7,2	22	26,5	49	59
İhracat teşvikleri	4	4,8	9	10,8	7	8,4	37	44,6	26	31,3
İç pazara olan bağımlılığı azaltma isteği	49	59	17	20,5	2	2,4	8	9,6	7	8,4

Tablo 3.21.'de görüldüğü üzere ilde ihracat faaliyetleri gerçekleştiren işletmelerin bu eğilimi göstermelerindeki etkili faktörler ve etki düzeyleri şöyledir: Yurt dışından gelen siparişler, işletmelerin %85,5'i için çok etkili, %13,3'ünde etkili, %1,2'sinde az etkilidir. İşletmelerin iç pazarda yaşanan yoğun rekabetten kaçış yolu olarak yurtdışı pazarları görmesi, işletmelerin ihracata yönelmesinde %13,3'i için çok etkili, %13,3'ünde etkili, %15,7'sinde az etkiyken, %55,4'ünde etkisiz olarak değerlendirilirken, işletmelerin %2,4'ü kararsızdır. Yurt dışı pazarların cazibesi, işletmelerin %84,3'ü için çok etkiliyken, %13,3'ünde etkiliyken %1,2'sinde etkisiz olarak değerlendirilirken %1,2'si ise kararsızdır. Yurtiçi pazarda yaşanan ekonomik problemlerden, yurtdışına açılarak daha az etkilenecekleri inancı, işletmelerin %67,5'i için çok etkili, %22,9'unda etkili, %2,4'ünde az etkili ve %6'sında etkisiz olarak değerlendirilirken, %1,2'si tarafından konuya kararsızlık içinde yaklaşılmıştır.

Yurtiçi pazarın doyuma ulaşması, işletmelerin %1,2'sinin ihracata yönelmesinde çok etkiliyken, %9,6'sı için etkili, %13,3'ünde az etkili ve %71,1'inde etkisiz olarak değerlendirilirken %4,8'inin kararsızlığı verilen cevaplara yansımıştır. İşletmede bulunan boş üretim kapasitesi ise, işletmelerin %2,4'ünün ihracata yönelmesinde çok etkiliyken, %4,8'inde etkili, %26,5'inde az etkili ve %59'u tarafından da etkisiz olarak

değerlendirilmiş ve işletmelerin %7,2'si kararsız kalmıştır. İşletmelerin ihracat eğilimi göstermelerinde devletin ihracat teşviklerinin etkisi ise şöyledir: İşletmelerin %4,8'i için çok etkili, %10,8'i için etkili, %44,6'sında az etkili ve %31,3'ünde ise etkisiz olarak değerlendirilirken, işletmelerin %8,4'ü bu konuda kararsız kalmıştır. İç pazara olan bağımlılığı azaltma isteği de işletmelerin %59'unun ihracata yönelmesinde çok etkili, %20,5'inde etkili, %9,6'sında az etkili ve %8,4'ünde etkisiz olarak değerlendirilirken, işletmelerin %2,4'ü bu konuda kararsız kalmıştır.

Mülakatlardan elde edilen bulgulara göre, yurtiçi ürün taleplerinde ödeme vadelerinin 1,5 yılı aşması ve kimi zaman böylesi uzun vadelere rağmen ödemelerin yapılamaması, işletmelerin ihracata yönelmesinde etkili bir durum olarak değerlendirilmektedir. Gerçekleştirilen ihracatlarda vade ya da ödememe gibi sıkıntıların yaşanmaması ve nakit çalışılması, yurtdışı pazarlara olan ilginin artmasında etkilidir. Bu gibi sıkıntıların üreticiler tarafından yaşanması ve örneklerinin giderek artması da ihracatı pek çok işletme açısından daha çekici kılmaktadır.



**Grafik 3.6. İhracat Yapan İşletmelerin Ürünlerini Sunduğu Pazarlar**

İhracat yapan işletmelerin ürettikleri mamulleri sundukları pazarların dağılımını gösteren Grafik 3.6.'ya göre: araştırmaya katılan ihracatçı işletmelerin %19,3'ü sadece yurtdışı pazarlara sunarken, %80,7'si ise hem yurtiçi hem de yurtdışı pazarlara ürünlerini sunmaktadır. Yurtiçi pazarlara satış yapan ihracatçı işletmelerin %31,3'ü her zaman kendi markasını kullanırken, %37,3'ü çoğu zaman, %12'si bazen,

%4,8'i nadiren bu marka şeklini kullanmakta %14,5'i ise hiçbir zaman kendi markasıyla ürünlerini sunmamaktadır. Yine yurtiçi pazarda da mamullerini sunan ihracatçı firmalardan fason üretim kapsamında müşteri firmaya üretim yapan işletmelerin sayısı ve marka kullanım sıklıkları şöyledir: %20,5'i her zaman, %20,5'i çoğu zaman, %24,1'i bazen ve %18,1'i nadiren müşterinin talep ettiği marka şeklini kullanırken, %16,9'u hiçbir zaman sunduğu ürünlerde bu marka şeklini tercih etmemektedir.

İhracat faaliyeti gerçekleştirirken yurtdışı pazarlara sunulan ürünlerde işletmeler tarafından tercih edilen marka şekli, tercih eden işletme sayısı ve kullanılan markanın kullanım sıklık dağılımı ise şöyledir: Fason üretim kapsamında müşteri firmaya üretim yapan işletmelerin %34,9'unda her zaman, %24,1'inde çoğu zaman, %12'sinde bazen ve %8,4'ünde nadiren müşterinin talep ettiği marka şekli tercih edilirken, işletmelerin %20,5'inde ürünlerde bu marka şekli hiçbir zaman kullanılmamaktadır. Yurtdışına ürün sunan işletmelerin %19,3'ü kendi markasını her zaman kullanırken, %12'si çoğu zaman, %12'si bazen ve %22,9'u nadiren bu marka şeklini tercih ederken, %33,7'si ise kendi markası ile hiçbir zaman ürünlerini yurtdışı pazarlara sunmamaktadır.

### 3.3. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNE YÖNELİK FAKTÖR ANALİZLERİ

Bu bölümde, belirlenen hipotezlere yönelik, anketten elde edilen verilere uygulanan karşılaştırmalı analiz sonuçları ve yorumları yer almaktadır.

- **İşletmelerde Gerçekleştirilen Yeniliklerin Türleri, Soru Analizi**

**Tablo 3.22. Cronbach's Alfa Değeri**

Cronbach's Alfa	N
,845	10
III. Bölüm 3. Soru Öğeleri	Öğe Silinmesi Halinde Cronbach Alfa
Ürün yenilikleri	,845
Süreç yenilikleri	,853
Hizmet sunum, dağıtım, lojistik yenilikler	,829
Ürün ömrü uzatıcı ve performans geliştirici yenilikler	,822
Marka yenilikleri	,832
Modaya uygun tasarım yenilikleri	,834
Paketleme ve ambalajlama yenilikleri	,828
Ekolojik yenilikler	,820
Organizasyon yapısında idari yenilikler	,829
Teknolojik Reorganizasyon	,812

Güvenilirlik analizinin gereği olarak Cronbach's Alpha Değeri .70'in üzerinde olmalıdır. Tablo 3.22.'ye göre 10 alt sorudan oluşan bu sorunun alfa değeri .845'tir ve ilgili gerekliliğin üstünde kalan ve 1'e yakın bir değerdir. Sorunun alt seçenekleri yukarıdaki tabloda belirtilmiştir. Her bir seçeneğin güvenilirlik analizinden çıkarılması halinde alfa değerinin ne olacağı görülmektedir. Mesela, süreç yenilikleri sorusunun analizden çıkarılması sonucunda (alfa) .853 olacaktır.

**Tablo 3.23. KMO ve Bartlett Test Değerleri**

KMO ve Bartlett's Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Değeri		,859
Bartlett's Testi	<i>Yaklaşık Chi-Square</i>	330,446
	<i>df</i>	45
	<i>Sig.</i>	,000

Tablo 3.23.'de görüldüğü üzere, soruya yönelik yapılan faktör analizinin neticesinde KMO. .859'dur. Aynı değerlendirmede Barlett's Testi'nin Sig.<0,05 olarak ölçülmüştür. Anti-İmaj İlişki Matrisinde yer alan MSA (Öge Yeterlilik Ölçümü) değeri alt sınırı .50 olmalıdır. Aksi değerdeki veriler, analizden çıkarılmalıdır. Bu sorunun ölçümünden elde edilen değer  $.60 < MSA < .90$  aralığındadır. Analiz esnasında Tanımlanmış Toplam Varyans tablosunun sütunlarının altında yer alan 1'den büyük değerler, ölçeğin kaç alt boyut (faktör) olacağını araştırmacıya gösterir. Bu sorunun ölçümüne göre, soru, iki faktörden oluşmalıdır.

**Tablo 3.24. Faktör Analizi**

	Bileşenler	
	1	2
1- Ürün Ömrü Uzatıcı ve Performans Geliştirici Yenilikler	,836	
2- Paketleme ve Ambalajlama Yenilikleri	,800	
3- Hizmet Sunum, Dağıtım ve Lojistik Yenilikleri	,779	
4- Organizasyon Yapısında İdari Yenilikler	,759	
5- Alan dışı yeniliklerin üretim sürecine dahil edilmesi	,667	
6- Marka Yenilikleri	,564	
7- Ekolojik Yenilikler	,548	
8- Modaya Uygun Tasarım Yenilikleri	,500	
9- Ürün Yenilikleri		,770
10- Maliyet Düşürücü Süreç Yenilikleri		,749

Tablo 3.24.'de belirtildiği üzere, hesaplanan yük değerlerinin hangi sütunda yüksek değere sahip olduğuna bakılmıştır. Faktörlerin kendi içinde uyumlu olduğu sütunlarda yüksek yük değerleri alır. Bu verilere göre, soru 2 faktörde oluşturulmalıdır. Tablo'da gösterilen 1-2-3-4-5-6-7-8. maddeler "İkincil Yenilikler"; 9-10. maddeler "Birincil Yenilikler" başlıkları altında faktörleştirilmiştir.



- **İşletmelerin Ürün ve Hizmetlerinde Gerçekleştirilen Yeniliklerin Çevreye Etkilerinin Değerlendirilmesi, Soru Analizi**

**Tablo 3.25. Cronbach's Alfa Değeri**

Cronbach's Alfa	N
,755	7
III. Bölüm 6. Soru Öğeleri	Öğe Silinmesi Halinde Cronbach's Alpha
Ürünlerde birim başına düşen materyal sayısını azaltmak	,743
Üretimde birim başına kullanılan enerji miktarını azaltmak	,745
Üretimde çevre dostu materyallere yönelim	,714
İşletmenin karbondioksit salınımını azaltmak	,733
Hava, su, toprak, gürültü kirliliğini azaltıcı ürünler üretmek	,711
Geri dönüşümü kolaylaştırıcı ürün ve hizmetler sunmak	,692
Tüketici için enerji tasarrufu sağlayıcı ürünler üretmek	,735

Tablo 3.25.'de belirtildiği gibi 7 alt sorudan oluşan bu sorunun alfa değeri .755'tir ve ilgili gerekliliğin üstünde kalan, 1'e yakın bir değerdir. Sorunun alt seçenekleri yukarıdaki tabloda belirtilmiştir. Her bir seçeneğin güvenilirlik analizinden çıkarılması halinde alfa değerinin ne olacağı görülmektedir.

**Tablo 3.26. KMO ve Bartlett Test Değerleri**

KMO ve Bartlett's Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Değeri	,606	
Bartlett's Testi	<i>Yaklaşık Chi-Square</i>	173,964
	<i>df</i>	21
	<i>Sig.</i>	,000

Tablo 3.26.'da görüldüğü gibi soruya yönelik yapılan faktör analizinin neticesinde KMO. 606'dır. Aynı değerlendirmede Bartlett's Testi'nin Sig.<0,05 olarak ölçülmüştür. Anti-İmaj ölçümünden elde edilen değer .60<MSA<.90 aralığındadır. Analiz esnasında Tanımlanmış Toplam Varyans tablosuna göre bu soru iki faktörden oluşmalıdır.

**Tablo 3.27. Faktör Analizi**

	Bileşenler	
	1	2
1- Hava, su, toprak, gürültü kirliliğini azaltıcı ürünler üretmek	,854	
2- Geri dönüşümü kolaylaştırıcı ürün ve hizmetler sunmak	,823	
3- Üretimde birim başına kullanılan enerji miktarını azaltmak	,649	
4- Üretimde çevre dostu materyallere yönelim	,559	
5- Tüketici için enerji tasarrufu sağlayıcı ürünler üretmek		,807
6- İşletmenin karbondioksit salınımını azaltmak		,788
7- Ürünlerde birim başına düşen materyal sayısını azaltmak		,629

Tablo 3.27.'de yer alan yük değerlerine göre; 1-2-3-4. maddeler “İçsel Yenilikler”; 5-6-7. maddeler “Dışsal Yenilikler” başlıkları altında faktörleştirilmiştir.

- **İşletmelerde Gerçekleştirilen Yeniliklerin İşletmeye Etkilerinin Değerlendirilmesi, Soru Analizi**

**Tablo 3.28. Cronbach's Alfa Değeri**

Cronbach Alfa	N
,808	11
<b>III. Bölüm 9. Soru Öğeleri</b>	<b>Öğe Silinmesi Halinde Cronbach's Alpha</b>
Kârlılık	,807
Pazar payı	,788
Çeşitlilik	,781
Ürün kalitesi	,784
Çevreye olumsuz etkiniz	,796
İstihdam	,808
Ürünlerin sunulduğu pazarlar	,776
Mal ve hizmet üretim esnekliği	,778
Üretim kapasitesi	,811
Ürün değeri	,786
Birim üretim maliyeti	,799

Tablo 3.28.'de görüldüğü üzere, 11 alt sorudan oluşan bu sorunun alfa değeri .808'dir ve ilgili gerekliliğin üstünde kalan, 1'e yakın bir değerdir. Her bir seçeneğin güvenilirlik analizinden çıkarılması halinde alfa değerinin ne olacağı görülmektedir.

**Tablo 3.29. KMO ve Bartlett Test Değerleri**

KMO ve Bartlett's Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Değeri		,808
Bartlett's Testi	<i>Yaklaşık Chi-Square</i>	350,111
	<i>df</i>	55
	<i>Sig.</i>	,000

Tablo 3.29.'da ifade edildiği üzere, soruya yönelik yapılan faktör analizinin neticesinde KMO. .808'dir. Aynı değerlendirmede Barlett's Testi'nin Sig.<0,05 olarak ölçülmüştür. Anti-İmaj ölçümünden elde edilen değer  $.50 < MSA < .90$  aralığındadır. Analiz esnasında Tanımlanmış Toplam Varyans tablosuna göre bu soru üç faktörden oluşmalıdır.

**Tablo 3.30. Faktör Analizi**

	Bileşenler		
	1	2	3
1- Çevreye Olumsuz Etkiniz	,843		
2- Mal ve Hizmet Üretim Esnekliği	,770		
3- Ürünün Sunulduğu Pazarlar	,730		
4- Ürün Değeri	,600		
5- Çeşitlilik		,827	
6- Pazar Payı		,787	
7- Birim Üretim Maliyeti		,792	
8- Ürün Kalitesi		,584	
9- Kârlılık			,540
10- Üretim Kapasitesi			,841
11- İstihdam			,777

Tablo 3.30. 'da yer alan faktör yük değerlerine göre; 1-2-3-4. maddeler "İşletme Faaliyetleriyle İlgili Etkiler"; 5-6-7-8. maddeler "Pazara Yönelik Etkiler"; 9-10-11. maddeler "Üretim ve Kârlılığa Yönelik Etkiler" başlıkları altında faktörleştirilmiştir.

### 3.4. HİPOTEZ TEST BULGULARI

- İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörler ile İşletmelerde Uygulanan Yeniliklerin Türleri Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır

**Tablo 3.31. Değişken Tanımları (H1)**

Yenilikler	Sektörler	N	$\bar{X}$	S
<b>BİRİNCİL YENİLİKLER</b>	Tekstil	61	8,3770	1,26707
	Mermer – Traverten	3	7,0000	1,73205
	Bakır Tel – Kablo	6	8,1667	1,47196
	Gıda – İçecek	5	8,4000	2,1989
	Makine İmalat	5	8,8000	,83666
	Diğer	15	7,3333	1,44749
	<b>Toplam</b>	95	8,1789	1,39893
	<b>İKİNCİL YENİLİKLER</b>	Tekstil	61	17,7705
Mermer – Traverten		3	12,0000	2,64575
Bakır Tel – Kablo		6	20,6667	9,62635
Gıda – İçecek		5	19,8000	7,25948
Makine İmalat		5	19,2000	6,76018
Diğer		15	19,5333	5,24904
<b>Toplam</b>		95	18,2316	6,66757

Anketin yenilik türleriyle ilişkili sorusunun alt maddelerinin faktör yük değerlerine göre oluşturulan birincil ve ikincil yenilik faktörleri, Tablo 3.31.'de belirtildiği gibi, toplamda 95 işletme tarafından uygulanmaktadır. Bu işletmelerin dağılımı şöyledir: 61tekstil, 3 mermer-traverten, 6 bakır tel-kablo, 5 gıda-içecek, 5 makine imalat ve 15 deri, cam gibi “diğer” başlığında toplanan işletmelerdir. Sektörel frekans analizi ve H1 hipotezinin kıyaslaması sonucunda 15 tekstil, 5 mermer-traverten, 1 bakır tel-kablo, 3 gıda-içecek sektöründeki işletmelerin yenilikçi uygulamalar gerçekleştirmediği anlaşılmaktadır.

**Tablo 3.32. Tek Yönlü Varyans Analizi (H1)**

Varyans Homojenite Testi						
	Levene Testi				P	
<b>Birincil Yenilikler</b>	1,981				,089	
<b>İkincil Yenilikler</b>	,767				,576	
	<b>Varyansın Kaynağı</b>	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>df</b>	<b>Kareler Ortalam</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
<b>Birincil Yenilikler</b>	<i>Gruplararası</i>	19,463	5	3,893	2,106	,072
	<i>Gruplariçi</i>	164,495	89	1,848		
	<i>Toplam</i>	183,958	94			
<b>İkincil Yenilikler</b>	<i>Gruplararası</i>	207,452	5	41,490	,930	,466
	<i>Gruplariçi</i>	3971,454	89	44,623		
	<i>Toplam</i>	4178,905	94			

Varyans Homojenite Testi tablosuna bakıldığında Levene testinin P değerleri ,089 ve ,576'dır. Levene testinin P değerinin 0,05'ten büyük olması durumu, varyansların eşitliğini ifade eder. Tek yönlü varyans analizi doğrultusunda oluşturulan yukarıdaki Tablo 3.38'de yer alan ifadelerin açıklaması şöyledir: Gruplararası, analizi yapılan grupların arasındaki farkı gösterir. Gruplariçi, hata teriminin ifadesidir. Toplam, bağımlı değişkendeki toplam değişimin aktarım satırındır. İşletmelerin sektör değişkenine bakılarak elde edilen verilere göre: Birincil yenilikler açısından [ $F(5-89)=2,106$   $P>.05$ ], ikincil yenilikler açısından [ $F(5-89)=,930$   $P>.05$ ]'tir. Böylesi bir sonuca göre işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörler ile uygulanan yenilikler arasında anlamlı bir ilişki yoktur ve H1 reddedilmelidir. Çünkü, yapılan tek yönlü varyans analizinin neticesinde  $P>0,05$ . Hipoteze yönelik sorulara uygulanan Tukey ve Scheffe test sonuçlarından da herhangi bir ilişkiye yönelik değer hesaplanamamıştır. Tukey testi, Sosyal Bilimler alanında gerçekleştirilen araştırmalarda yoğun kabul gördüğü için; Scheffe testi de çoklu karşılaştırma hatalarına karşı önlem niteliğinde olduğu için tercih edilmiştir. Tukey ve Scheffe ölçümlerine yönelik tablolarda herhangi bir fark bulunması halinde, farkın bulunduğu madde de “\*” işareti bulunur. Ancak, H1'e yönelik analizin bulguları içerisinde böyle bir durum söz konusu değildir.

Analizlere göre sektörlerin kendilerine özgü ve diğer sektörlerle arasında fark yaratan kendine has yenilik tercihleri yoktur. İşletmeler ihtiyaç ya da zorlayıcı tedbirler etkisinde, ilgili alanda, tercih ettikleri yenilikleri uygulamaktadır. Yenilik türleri arasında “birincil yenilikler” olarak ifade edilen ürün ve süreç yeniliklerine yoğun talep vardır. Literatürde de bu alana dikkat çekilmeye çalışılmıştır. İşletmeler sahip oldukları

ürün çeşitleri ve üretim sürecindeki farklılıkları doğrultusunda aynı sektörde rakiplerine karşı fark yaratabilmektedir. Tekstil yoğun bir sanayi yapısına sahip Denizli, marka, tasarım, alan dışı yeniliklerin kullanımı, hizmet sunum-dağıtım ve ürün ömrü uzatıcı-performans geliştirici yeniliklerle pek fazla ilgilenmemektedir. Fason üretimin yoğun olduğu ilde bu gibi yenilikleri, müşteri işletmeler ya da devlet düzenlemeleri teşvik etmektedir. Mesela, kendi markasına ve tasarımına sahip olmayan işletmelere, müşteri firmalar kendi marka ve tasarımları doğrultusunda üretimler yaptırmaktadır. Devlet düzenlemeleri de çevreci yeniliklere yönlendirmektedir. Son dönemlerde insanlarda gözlenen çevreci bilincin uyanışı da tıpkı devlet düzenlemeleri gibi işletmeleri ekolojik yeniliklere yöneltebilir. Ancak, işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörler ile uyguladıkları yenilikler arasında yapılan analizlerde herhangi anlamlı bir ilişki yakalanamamıştır. En azından köklü bir tekstil geçmişine sahip ilde, tekstile özgü yenileşme faaliyetlerine rastlanması beklenirken, köklü geçmişe sahip bu sektör ve genç sektörlerde uygulanan yenilikler birbirine benzer bir eğilim sergilemiştir.

- İşletmelerin Sektördeki Varlık Süreleri ile İşletmelerde Uygulanan Yeniliklerin Türleri Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır

**Tablo 3.33. Değişken Tanımları (H2)**

Yenilikler	İşletmelerin Varlık Süreleri	N	$\bar{X}$	S
<b>BİRİNCİL YENİLİKLER</b>	0-5	4	8,0000	2,16025
	6-10	7	8,0000	1,29099
	11-15	21	8,1905	1,47034
	16-20	25	7,8400	1,46287
	20+	38	8,4474	1,26699
	<b>Toplam</b>	95	8,1789	1,39893
<b>İKİNCİL YENİLİKLER</b>	0-5	4	18,5000	5,80230
	6-10	7	14,5714	2,99205
	11-15	21	16,4762	3,89383
	16-20	25	17,1600	6,01858
	20+	38	20,5526	8,15292
	<b>Toplam</b>	95	18,2316	6,66757

Tablo 3.33.'de işletmelerin sektördeki faaliyet süreleri ve uygulanan yeniliklerin türleri arasında yapılan analiz sonuçlarına göre birincil ve ikincil yenilikleri uygulayan işletmelerden 0-5 yıl aralığında 4, 6-10'da 7, 11-15'te 21, 16-20'de 25, 20 ve üstü

zaman aralığında da 38 firma vardır. Yapılan frekans analizi ile karşılaştırıldığında; ilk aralıkta 2, ikincisinde 5, üçüncüsünde 3, dördüncüsünde 6 ve beşincisinde 8 işletmede yenilik faaliyetleri gerçekleştirilmediği anlaşılmıştır.

**Tablo 3.34. Tek Yönlü Varyans Analizi**

Varyans Homojenite Testi						
		Levene Testi			P	
<b>Birincil Yenilikler</b>		,567			,686	
<b>İkincil Yenilikler</b>		3,875			,060	
	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalama	F	P
<b>Birincil Yenilikler</b>	<i>Gruplararası</i>	5,965	4	1,491	,754	,558
	<i>Gruplarıçi</i>	177,993	90	1,978		
	<i>Toplam</i>	183,958	94			
<b>İkincil Yenilikler</b>	<i>Gruplararası</i>	392,198	4	98,050	2,330	,062
	<i>Gruplarıçi</i>	3786,707	90	42,075		
	<i>Toplam</i>	4178,905	94			

Tablo 3.34.'e bakıldığında Varyans Homojenite Testi Levene testinin P değerleri ,686 ve ,060'dır. Levene testinin P değerinin 0,05'ten büyük olması durumu, varyansların eşitliğini ifade eder. İşletmelerin varlık süreleri değişkeni baz alınarak yapılan analizlere göre; Birincil yenilikler açısından [ $F(4-90)=,754$   $P>.05$ ], ikincil yenilikler açısından [ $F(4-90)=2,330$   $P>.05$ ]'tir. Böylesi bir sonuca göre işletmelerin piyasadaki varlık süreleri ile uygulanan yenilikler arasında anlamlı bir ilişki yoktur ve  $H_2$  reddedilmelidir. Çünkü yapılan tek yönlü varyans analizinin neticesinde  $P>0,05$ . Hipoteze yönelik sorulara uygulanan Tukey ve Scheffe test sonuçlarından da herhangi bir ilişkiye yönelik değer gözlenmemiştir.

Analizlere göre işletmelerin faaliyette buldukları süreler ve uyguladıkları yeniliklerin türleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ancak, literatürün hazırlanması aşamasında okunan kaynaklarda, günün koşullarında ortaya çıkan genç işletmelerin daha eski dönem işletmelerine göre daha yenilikçi olmaları beklenir. Analizlere göre böyle bir ilişki Denizli açısından yoktur. Tanımlayıcı tablo verilerine göre yaşlı işletmelerin daha yenilikçi bir dağılım gösterdiği fark edilmiştir. Böylesi bir dağılımın işletmelerin varlık sürelerine paralel artış olacağı düşünülen sermaye ile ilişki

kurulabilir. Çünkü, yenilikler barındırdığı maliyet ve risk sebebiyle daha kıdemli işletmeler tarafından katlanılabilir niteliktedir. Genç ve sermayesi güçlü işletmeler için de böyle bir durumdan söz edilebilir. Fakat Denizli açısından böyle bir farklılık söz konusu değildir. Yani, geçirilen yıl ve yeniliğin türü arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

- İşletmelerin İstihdam Sayıları ile Yeniliklerin Türleri Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır

**Tablo 3.35. Değişken Tanımları (H3)**

Yenilikler	İstihdam Sayıları	N	$\bar{X}$	S
<b>BİRİNCİL YENİLİKLER</b>	0-50	34	8,1471	1,54002
	51-150	29	8,4138	1,29607
	151-250	14	7,50000	1,34450
	251-500	10	8,4000	1,34990
	501-1000	7	8,4286	1,27242
	1001+	1	8,0000	-
	<b>Toplam</b>	95	8,1789	1,39893
	<b>İKİNCİL YENİLİKLER</b>	0-50	34	17,9118
51-150		29	17,8276	6,37556
151-250		14	17,2857	7,05395
251-500		10	17,5000	7,09068
501-1000		7	17,5000	7,09068
1001+		1	21,0000	-
<b>Toplam</b>		95	18,2316	6,66757

İlgili hipotezin tanımlayıcı tablosu olan Tablo 3.35.'e bakıldığında 0-50 istihdam aralığında 35, 51-150'de 29, 151-250'de 14, 251-500'de 10, 501-1000'de 7 ve 501-1000 aralığında da 1 işletmede birincil ve ikincil yenilik uygulamalarından söz edilmektedir. İstihdama yönelik frekans analiz ve bu tabloların kıyaslanması neticesinde istihdam sayısı 250'nin üstünde olan işletmelerden yenilikçi faaliyetlerde bulunanların sayısında araştırmaya katılanlar açısından fire verilmezken; 0-50 aralığında 16, 51-150'de 4, 151-250 aralığında da 4 işletmenin yenilikçi uygulamaların olmadığı fark edilmiştir. İstihdam sayısı işletmenin büyüklüğüyle ilişkilendirilebilir bir nitelik taşımaktadır ve sayının yüksekliği ve yenilik uygulamaları arasından sadece bu tablolara bakarak bir ilişki yakalanabilir. Fakat aşağıdaki analiz sonuçlarına göre böyle bir durum söz konusu değildir.



**Tablo 3.36. Tek Yönlü Varyans Analizi (H3)**

Varyans Homojenite Testi						
				Levene Testi		P
<b>Birincil Yenilikler</b>				,400 <sup>a</sup>		,808
<b>İkincil Yenilikler</b>				,458 <sup>b</sup>		,766
<b>Birincil Yenilikler</b>	<b>Varyansın Kaynağı</b>	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>df</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
	<i>Gruplararası</i>	9,044	5	1,809	,920	,472
	<i>Gruplariçi</i>	174,913	89	1,965		
	<i>Toplam</i>	183,958	94			
<b>İkincil Yenilikler</b>	<b>Varyansın Kaynağı</b>	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>df</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
	<i>Gruplararası</i>	266,675	5	53,335	1,213	,309
	<i>Gruplariçi</i>	3912,230	89	43,958		
	<i>Toplam</i>	4178,905	94			

Varyans Homojenite Testi tablosu olan 3.36.'ya bakıldığında Levene testinin P değerleri ,808 ve ,766'dır. Levene testinin P değerinin 0,05'ten büyük olması durumu, varyansların eşitliğini ifade eder. İşletmelerin istihdam sayıları değişkeni baz alınarak yapılan analizlere göre; Birincil yenilikler açısından [ $F(5-89)=,920$   $P>.05$ ], ikincil yenilikler açısından [ $F(5-89)=1,213$   $P>.05$ ]'tir. Böylesi bir sonuca göre işletmelerin istihdam sayıları ile uygulanan yenilikler arasında anlamlı bir ilişki yoktur ve H3 reddedilmelidir. Çünkü yapılan tek yönlü varyans analizinin neticesinde  $P>0,05$ . Hipoteze yönelik sorulara uygulanan Tukey ve Scheffe test sonuçlarından da herhangi bir ilişkiye yönelik değer gözlenememiştir.

İşletmelerin istihdam sayılarına yönelik tanımlayıcı tablo ve frekans tablolarının yüzeysel karşılaştırması sonucunda ileri sürülen ilişki, istatistiksel analiz sonuçlarına yansımamıştır. Literatür kapsamında önceleri işletmenin büyüklüğün belirtisi fiziksel nitelikler arasında gösterilen istihdam sayısının yeniliklerin uygulanabilirliğiyle ilişkili olması beklenmekteyken, sonuç böyle değildir. Aslında işletmelerin istihdamı ile yapılan işin, yani işletmenin iş yükünün paralellik göstermesi beklenir. İş yükü de kazancı etkileyici bir faktör niteliğindedir. Böylesi niteliklere sahip işletmelerde müşterilere yönelik yeniliklerin sıklıkla uygulanması, ilgi çekici ürünlerin ortaya çıkarılması ve süreç yenilikleri aracılığıyla kısa sürede bu değişimin mamullere yansıtılması beklenir. Ancak, günümüzün işletme karakterinde çalışan sayısı bir güç ölçütü değildir. Bilgi üretiminin ön planda tutulduğu ticaret anlayışında az sayıda

personelle çok sayıda iş ortaya koyan işletmelerin sayısı giderek artık göstermektedir. Yapılan analizlere göre ildeki işletmeler istihdamı ve uygulanan yeniliklerin türleri arasında bir ilişki bulunamamıştır.

- İşletmelerin Tepe Yöneticilerinin Eğitim Düzeyi ve İşletmede Uygulanan Yeniliklerin Türleri Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır

**Tablo 3.37. Değişken Tanımları (H4)**

Yenilikler	Tepe Yöneticilerin Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	S
<b>BİRİNCİL YENİLİKLER</b>	İlköğretim	23	8,3478	1,36877
	Lise	26	8,1538	1,31734
	Önlisans	6	8,1667	1,47196
	Lisans ve Üstü	40	8,1000	1,49872
	Toplam	95	8,1789	1,39893
<b>İKİNCİL YENİLİKLER</b>	İlköğretim	23	15,6087	4,66845
	Lise	26	18,8462	6,58904
	Önlisans	6	19,0000	8,07465
	Lisans ve Üstü	40	19,2250	7,29766
	Toplam	95	18,2316	6,66757

İşletmelerin tepe yöneticilerinin eğitim durumları ve eğitim durumlarının uygulanan yeniliklerin türlerine yönelik hazırlanan yukarıdaki tanımlayıcı tabloya göre, birincil ve ikincil yenilikleri uygulayan işletmelerin tepe yöneticilerinden 23'ü ilköğretim, 26'sı lise, 6'sı önlisans, 40'ı da lisans ve üstü eğitimlerini tamamlamıştır. Analize katılan işletmelerden 24'ünde yenilik uygulamaları gerçekleştirilmemektedir. Öyle ki, bu işletmelerin tepe yöneticilerinden 9'u ilköğretim, 6 lise, 9 lisans ve üstü eğitim düzeylerinde mezuniyet derecelerine sahiptir. Mülakatlardan elde edilen bulgulara göre, bu 24 işletmenin bir bölümünde işletme sahibi ve yöneticisi farklı kişilerdir.

**Tablo 3.38. Tek Yönlü Varyans Analizi (H4)**

Varyans Homojenite Testi							
					Levene Testi		P
<b>Birincil Yenilikler</b>					,036		,991
<b>İkincil Yenilikler</b>					1,347		,264
<b>Birincil Yenilikler</b>	<b>Varyansın Kaynağı</b>	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>df</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>P</b>	
	<i>Gruplararası</i>	,923	3	,308	,153	,928	
	<i>Gruplariçi</i>	183,035	91	2,011			
	<i>Toplam</i>	183,958	94				
<b>İkincil Yenilikler</b>	<b>Varyansın Kaynağı</b>	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>df</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>P</b>	
	<i>Gruplararası</i>	211,067	3	70,356	1,614	,192	
	<i>Gruplariçi</i>	3967,838	91	43,603			
	<i>Toplam</i>	4178,905	94				

Varyans Homojenite Testi tablosuna bakıldığında Levene testinin P değerleri ,991 ve ,264'tür. Levene testinin P değerinin 0,05'ten büyük olması durumu, varyansların eşitliğini ifade eder. İşletmelerin tepe yöneticilerin eğitim durumu değişkeni baz alınarak yapılan analizlere göre; Birincil yenilikler açısından [F(3-91)=,153 P>.05], ikincil yenilikler açısından [F(3-91)=1,614 P>.05]'tir. Böylesi bir sonuca göre işletmelerin tepe yöneticisinin eğitim durumu ve uygulanan yenilikler arasında anlamlı bir ilişki yoktur ve H4 reddedilmelidir. Çünkü yapılan tek yönlü varyans analizinin neticesinde P>0,05. Hipoteze yönelik sorulara uygulanan Tukey ve Scheffe test sonuçlarında da herhangi bir ilişkiye yönelik değer gözlenmemiştir.

Hipoteze yönelik gerçekleştirilen analizin sonuçları şaşırtıcıdır. Çünkü eğitim düzeyinin yeniliklerin türlerini ve uygulanma sıklıklarını etkilediği düşünülmektedir. Ayrıca, işletmelerin beşeri sermayesini ifade eden kalifiye ve eğitilmiş işgücünün rakiplerle işletme arasında fark yaratıcı bir unsur olduğu düşünülmektedir. Oysa ilde böylesi bir durumdan söz edilememektedir. Analize katılanlarda böylesi bir fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. Üst düzey yöneticilerin eğitim seviyesi arttıkça, işletmelerde yenilikçi eğilimlerin arttığından söz edilmektedir ve eğitim tek bir doğrultuda gerçekleşmemekte, bölümsel ve bireysel olarak farklı etkilere sahip olmaktadır. Yani bireylerin hepsinin aynı doğrultuda homojen bir tavır içinde hareket etmesi şaşırtıcıdır. Anketin cevaplanması esnasında anlatılan bir anekdot bu çelişkiyi daha iyi açıklamaktadır: Yıllar önce ildeki tekstil üreticilerine ithal bir makinenin

pazarlaması yapılmaya çalışılmıştır. Bir süreç yeniliği yarattığı düşünülen makine, her türlü kolaylık sağlanmasına rağmen, üreticilerden rağbet görmemiştir. Bunun üzerine, ürünün pazarlamacısı kişi, ilgili makinelerden bir işletmeye, işletmenin işini görecektik kadar, herhangi bir bedel almaksızın ve ödemelerin çok uzun vadede olması koşuluyla bırakmıştır. Pazarlamacının tek ricası, üreticinin bu makinelerin ne kadar iyi olduğuna yönelik konuşmaları kendi sektörüyle ilgili yerlerde yapmasıdır. Çok geçmeden, bu süreç yeniliğinin bir işletme tarafından alındığını gören ve iyi olduğu konusunda da konuşmaları ciddiye alan sanayiciler biraz kıskançlık biraz da bir işletmenin kullandığı güvencesiyle bu makinelere yönelmiştir. İlgili üretim sektöründe kısa sürede pek çok işletmede bu makineler üretim sürecine dâhil edilmiştir. Anlatılan anekdottaki gibi, Denizlili üreticiler, uygulayacağı yenilikleri, ilde herhangi bir rakibinde görerek, birbirini taklit ederek ve kıskanarak gerçekleştirmektedir. Böyle olunca da işletmelerin tepe yöneticisinin eğitiminin yenilik türlerine olan etkisinin analizlerde gözlenememesi sonucu normal karşılanmaktadır.

- İşletmelerin Ar-Ge Departmanlarının Bulunması ve Uygulanan Yeniliklerin Türleri Arasından Anlamlı Bir İlişki Vardır

**Tablo 3.39. Değişken Tanımları (H5)**

	Ar-Ge Birimi	N	$\bar{X}$	S
<b>Birincil Yenilikler</b>	Var	49	8,3265	1,19701
	Yok	46	8,0217	1,5845
<b>İkincil Yenilikler</b>	Var	49	18,2245	6,11901
	Yok	46	18,2391	7,20242

Tanımlayıcı tabloya göre birincil ve ikincil yenilikleri gerçekleştiren işletmelerin 49'unun Ar-Ge birimi varken, 46'sının Ar-Ge birimi bulunmamaktadır. Ancak, Ar-Ge birimine sahip olan ve olmayan firmaların sayılarının birbirine yakın çıkmasında, ildeki üretim sektöründe aile işletmelerinin sayısının fazlalığı ve aile işletmeleri yöneticilerinin de aile ve şirketin geleceğini birbiriyle ilişkili tutmaları gösterilebilir. Çünkü, aile üyeleri, firmalarının üretim yaptıkları endüstri kolunda yaşanan değişimleri ve yenilik faaliyetlerini daha fazla kâr elde etmek ve firmayı bir sonraki kuşağa

aktarabilmek amacıyla takip etmektedir. Bu gibi sebepler etkisinde birim kurmaya gerek duymamaları sebebiyle kendileri Ar-Ge personeli ve işletmeyi de Ar-Ge laboratuvarı ya da departmanı olarak görmektedir.

**Tablo 3.40. Bağımsız Örneklem T-Test Analizi (H5)**

		Varyansların Eşitliği İçin Levene'nin Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin t-Test			
				t	df.	Sig. (2-Kuyruklu)	Grupların Ortalama Değeri
		F	P				
<b>Birincil Yenilikler</b>	<i>Varyanslar Eşit</i>	3,417	,060	-1,062	93	,291	-,30479
	<i>Varyanslar Eşit Değil</i>			-1,053	83,630	,295	-,30479
		Varyansların Eşitliği İçin Levene'nin Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin t-Test			
				t	df	Sig. (2-Kuyruklu)	Grupların Ortalama Değeri
		F	P				
<b>İkincil Yenilikler</b>	<i>Varyanslar Eşit</i>	,6017	,440	,011	93	,992	,01464
	<i>Varyanslar Eşit Değil</i>			,011	88,999	,992	,01464

Bağımsız örneklem t-testi eşit varyanslı iki evrenden gelen iki farklı örneklemin olduğu kabul edilerek ve birinci evrenin varyansının ikinci evreninkine eşit olduğu düşünülerek yapılır. Bağımsız Örneklem t-Testi'nde ilk önce Varyansların Eşitliği İçin Levene'nin Testi kısmında yer alan P değerine 0.05'ten küçük mü diye bakılır.  $0.5 \leq x \leq 2$  aralığındaki değerlerde varyanslar eşit kabul edilir. Aksi durumda varyanslar eşit değildir ve bu sonuca yönelik olarak ilgili Sig. (2-kuyruklu) sütunundan bölümle ilgili P değeri okunur. İlgili analizde P değerlerininin ,060 ve ,440 çıkması neticesinde Levene sütunundaki P değeri dikkate alınmıştır. Bu sütundaki değer .05'ten büyük olduğu için H5 reddedilmelidir. Bu veriler ışığında işletmelerin Ar-Ge birimine sahip olması ya da olmaması durumu ve işletmede uygulanan yeniliklerin türleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Analizlerde herhangi bir ilişkinin bulunamamasında bir önceki hipotezde eğitim durumunun etkisiz kalmasındaki sebepler aynen etkilidir. Ar-Ge birimleri, yeni bilgilerin üretilmesi ve bu üretilen bilgilerin icat ve daha sonrasında da yeniliklere dönüştürülmesinde bir araç niteliğindedir. Ar-Ge çalışmaları sonucunda kademeli

yeniliklerden ziyade radikal yeniliklerin üretilmesi muhtemeldir. Radikal yenilikler, işletmelere, mücadele edilesi yeni bir kulvar oluşturur ve ilk etapta rakipler için bir handicap niteliğindedir; yaratıcısı için avantaj anlamı taşır. İlde gelişim göstermiş olan fason üretim anlayışının yoğun yapısı sebebiyle ilde gerçekleştirilen yeniliklerin pek çoğu müşteri talebi doğrultusunda şekillenmektedir. Ayrıca, radikal yeniliklerden ziyade kademeli yeniliklere yönelik tercihler gözlenmiştir. Zaten kademeli yenilikler de daha düşük maliyetleri ve radikal yeniliklere oranla barındırdığı düşük risk etkisinde tercih edilmesi önerilen bir yenilik türüdür. Buraya kadar bahsedilenlerin ışığında, Ar-Ge birimine sahip olan ya da olmayan işletmelerde gerçekleştirilen yeniliklerin türleri arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmaması gayet normaldir.

- Firmaların Ar-Ge Departmanına Sahip Olması ya da Olmaması Durumu ile Gerçekleştirilen Yeniliklerin İşletmelere Etkisi Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır

**Tablo 3.41. Değişken Tanımları (H6)**

Grup İstatistikleri					
	Ar-Ge Birimi	N	$\bar{X}$	S	Std. Hata
İşletme Faaliyetleriyle İlgili Etkiler	Var	49	12,6531	2,10704	,30101
	Yok	46	13,0000	2,18072	,32153
Pazara Yönelik Etkiler	Var	49	13,7755	2,17242	,31035
	Yok	46	13,8478	2,13924	,31541
Üretim ve Kârlılığa Yönelik Etkiler	Var	49	12,0612	1,49176	,21311
	Yok	46	11,6087	1,46785	,21642

Araştırmaya katılan işletmelerden 49'unun Ar-Ge birimi bulunmasına karşın 46'sının kendine ait bir Ar-Ge departmanı yoktur. Ar-Ge departmanına ilişkin bu verilerden yola çıkarak, Ar-Ge biriminin olması ya da olmaması durumunun işletmelerde uygulanan yeniliklerin türlerine istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı H5'e yönelik analizle anlaşılmıştır. Bu doğrultuda, H6'da belirtildiği üzere Ar-Ge biriminin, işletmelerde uygulanan yeniliklerin, işletmenin kârlılık, pazar payı, çeşitlilik gibi III. bölümün 9. sorusuna yönelik analizi yapılmıştır. 9. sorunun alt maddelerine uygulanan faktör analizi sonucunda elde edilen faktör yük değerlerine göre

oluşturulan 3 başlık altında gerçekleştirilen bu analizin sonuçları aşağıda tablolar halinde verilmiş ve yorumlanmıştır.

**Tablo 3.42. Bağımsız Örneklem T-Test Analizi (H6)**

		Varyansların Eşitliği İçin Levene'nin Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin t-Test			
		F	P	t	df.	Sig. (2-kuyruklu)	Grupların Ortalama Değeri
		<b>İşletme Faaliyetleriyle İlgili Etkiler</b>	<i>Varyanslar Eşit</i>	,129	,720	,789	93
<i>Varyanslar Eşit Değil</i>				,788	92,112	,433	,34694
		Varyansların Eşitliği İçin Levene'nin Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin t-Test			
		F	P	t	df.	Sig. (2-kuyruklu)	Grupların Ortalama Değeri
		<b>Pazara Yönelik Etkiler</b>	<i>Varyanslar Eşit</i>	,001	,977	,163	93
<i>Varyanslar Eşit Değil</i>				,163	92,782	,871	,07232
		Varyansların Eşitliği İçin Levene'nin Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin t-Test			
		F	P	t	df.	Sig. (2-kuyruklu)	Grupların Ortalama Değeri
		<b>Üretim ve Kârlılığa Yönelik Etkiler</b>	<i>Varyanslar Eşit</i>	,314	,577	-1,489	93
<i>Varyanslar Eşit Değil</i>				,1,490	92,789	,140	-,45253

İlgili analizde kullanılan üç faktörün Levene testi P değerlerine bakıldığında ilgili değerler 0,05'ten büyük ve 2'den küçük olduğu görülmüştür. Neticede, varyanslar eşit kabul edilmiştir. İlgili P değerleri .720, .977, .577'dir. İlgili sütunlardaki değerlerin .05'ten büyük çıkması sonucunda H6 reddedilmiştir. Denizli ilinde araştırmaya katılan işletmelerin Ar-Ge biriminin bulunması ya da bulunmaması durumu ve uygulanan yeniliklerin işletmeye etkisi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yapılan analizler neticesinde yeniliklerin uygulayan işletmeye olan etkileri ve uygulayıcı işletmenin Ar-Ge biriminin bulunması ya da bulunmaması arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. İlde sektörler açısından uygulanan yeniliklerin türleri arasında Ar-Ge birimi bazında anlamlı bir ilişki bulunmamasına istinaden böylesi bir sonuç muhtemeldir. Çünkü yeniliklerden beklenen etkiler genelde benzerlik gösterirken,

yeniliklerin sonuçları da işletmeler açısından kârlılık, pazar payında artış, çeşitlilik, üretim kapasitesi gibi alanlarda artışlardır. Zaten eğer bir işletme yenilikleri uyguluyorsa sonucunda işletme açısından bir takım şeylerin değişmesi gerekmektedir. Aksi takdirde hiçbir işletme maddi bir külfetin altına girmek istemeyecektir. İldeki işletmelerin benzer yenilikleri ne koşullar doğrultusunda uyguladığı da önceki analizlere yansıdığına göre beklenen bir sonuca ulaşılmıştır.

- İşletmelerin Sektördeki Varlık Süreleri ile İhracata Yönelmeleri Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır

**Tablo 3.43. Değişken Tanımları (H7)**

Grup İstatistikleri					
	İhracat	N	$\bar{X}$	S	Std. Hata
İşletmelerin Sektördeki Varlık Süreleri	Var	83	3,98	1,059	,116
	Yok	36	3,50	1,424	,237

Analize konu işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektördeki varlık sürelerinin ihracata etkisinin araştırıldığı H7’de ihracat gerçekleştiren 83 işletme varken, ihracat gerçekleştirmeyen 36 işletme bulunmaktadır.



**Tablo 3.44. Bağımsız Örneklem T-Test Analizi (H7)**

		Varyansların Eşitliği İçin Levene'nin Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin t-Test			
				t	df.	Sig. (2-kuyruklu)	Grupların Ortalama Değeri
		F	P				
<b>İşletmelerin Sektördeki Varlık Süreleri</b>	<i>Varyanslar Eşit</i>	10,488	,002	2,021	117	,046	,476
	<i>Varyanslar Eşit Değil</i>			1,801	52,507	,078	,476

İlgili analizde kullanılan Levene testi P değerlerine bakıldığında ilgili değer 0,05'ten küçük olduğu görülmüştür. Öyleyse varyanslar eşit kabul edilemez. Bu durumda Sig. (2-kuyruklu) sütunundaki değere bakılır (P=,078). Ancak, varyanslar eşit olmamasına rağmen yine de P değeri ,05'ten büyüktür ve H7 reddedilmelidir. Yani işletmelerin sektördeki varlık süreleri ve işletmelerin ihracata yönelmesi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Denizli ilinde çeşitli sektörlerde faaliyetlerde bulunan işletmelerin sektörlerindeki varlık sürelerinin, bu işletmelerin ihracat yapması ya da yapmaması durumuna etkisinin araştırıldığı üstteki tablolara yönelik analizden herhangi bir anlamlı ilişkiye ulaşılamamıştır. Literatürde de bahsedildiği üzere 'ihracat', uluslararasılaşmanın en kolay ve en az risk barındıran yoludur. Doğrudan ya da dolaylı olmak üzere iki farklı yöntem ya da ikisinin aynı anda uygulandığı karma bir yöntem ile gerçekleştirilebilir bir dış pazarlara açılma faaliyetidir. İşletmelerin iç pazarlara olan bağımlılığını azaltması ve işletmelere vadeden ziyade nakit ödeme imkanı sunması sebebiyle Denizli'deki üreticiler tarafından istenen ve 1980'lerin ihracatçı politikaları etkisinde birikimsel bir tecrübe neticesinde gerçekleştirilen bir satış çeşididir.

Türkiye'de ihracat açısından önemli merkezlerden biri olarak görülen Denizli, ülkenin yıllardır mücadele ettiği dış ticaret açığının kapatılması açısından etkili bir silahtır. Sanayi Devrimi sonrasında günümüzün önde gelen ülkelerinin ekonomik temellerinde de Denizli'nin tecrübe sahibi olduğu tekstil gelirleri yer almaktadır. Bu açıdan da sahip olduğu avantajlar doğrultusunda ilde pek çok işletme ihracat gerçekleştirmektedir. Ancak bu ihracatın büyük bölümünde, emek yoğun, fason üretimin izlerine rastlanmaktadır. Markalaşmaya görece daha düşük gelirler bırakan bu

yöntemin ildeki üreticiler tarafından tercih edilmesinin nedenleri arasında fason üretimin marka ile üretmeye göre kolay olarak görülmesi en büyük etken olarak düşünülmektedir. Literatürde ihracatın tecrübe gerektiren bir süreç olduğundan söz edilmektedir ve ildeki üreticiler bu doğrultuda önemli birikimlere sahiptir. Kökleri 80'lere dayanan işletmeler de günümüzde ilin ihracatında ön sıralarda yer almaktadır. Ancak işletmenin varlık süresi ve ihracat durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Hem genç işletmeler hem de yaşlı işletmeler ihracat faaliyetlerinde bulunmaktadır.

Yapılan gözlemler doğrultusunda bu durumun temel nedeni olarak, ildeki işletmelerin birbirine fason iş yapması ve yapılan işlerin de tekstil sektörü açısından ihracata konu olması gösterilebilir. Çünkü ihracatta başarı için dış pazarları tanıma gerekliliğinden söz edilmektedir. Böylesi bir durumda tecrübeyle ilişkilidir ama bu gibi sorunlar, ihracatta aracılar kullanılarak da aşılabılır. 2000'lerle birlik farklı iş kollarında faaliyet gösteren kişiler, kazancın yüksek olduğu sektörlerde de işletmeler kurmaya başlamışlardır. Genç ve yaşlı işletmeler aynı kulvarda mücadele eder olmuştur. Bakıldığı zaman ankete konu işletmelerin %69,75'inin ihracat yaptığı ve hem doğrudan hem de dolaylı ihracatı tercih ettikleri görülmektedir. Demek ki, Denizli açısından işletmelerin sektördeki varlık süreleri ve ihracata yönelme durumları arasından anlamlı bir ilişki bulunamamasında işletmelerin hem fiilen hem de aracılar kullanarak uluslararasılaşmasının etkisi vardır. Yapılan gözlemlere göre, faaliyet gösterdiği sektöre yıllarını veren tecrübeli işletmeler; buldukları sektörde yeni sayılabilecek genç işletmelere nazaran fiilen ihracata yönelmektedir.

- İşletmelerin İhracat Yapması ya da Yapmaması Durumu ve İşletmelerde Gerçekleştirilen Yeniliklerin Türleri Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır

**Tablo 3.45. Değişken Tanımları (H8)**

Grup İstatistikleri					
	İhracat Durumu	N	$\bar{X}$	S	Std. Hata
Birincil Yenilikler	Var	68	8,3235	1,33205	,16154
	Yok	27	7,8148	1,52005	,29253
İkincil Yenilikler	Var	68	18,5000	7,15813	,86805
	Yok	27	17,5556	5,29392	1,01882

İşletmelere yönelik yapılan frekans analizinde 83 işletme ihracat yaparken; 36 işletmenin ihracat yapmadığı sonucuna ulaşılmıştır. H8'e göre yapılan testin grup istatistiklerine göre birincil ve ikincil yenilikleri uygulayan işletmelerden 68'i ihracat yaparken; 27'si ihracat yapmamaktadır.

**Tablo 3.46. Bağımsız Örneklem T-Test Analizi (H8)**

		Varyansların Eşitliği İçin Levene'nin Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin t-Test			
		F	P	t	df	Sig. (2-Kuyruklu)	Grupların Ortalama Değeri
Birincil Yenilikler	<i>Varyanslar Eşit</i>	,802	,373	1,612	93	,110	,50871
	<i>Varyanslar Eşit Değil</i>			1,522	42,731	,135	,50871
		Varyansların Eşitliği İçin Levene'nin Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin t-Test			
		F	P	t	df	Sig. (2-Kuyruklu)	Grupların Ortalama Değeri
İkincil Yenilikler	<i>Varyanslar Eşit</i>						
	<i>Varyanslar Eşit Değil</i>			,706	64,301	,483	,94444

İlgili analizde kullanılan iki faktörün Levene testi P değerlerine bakıldığında ilgili değerlerin ,05'ten büyük ve 2'den küçük olduğu görülmüştür. Neticede, varyanslar eşit kabul edilmiştir. İlgili P değerleri ,373 ve ,099'dur. İlgili sütunlardaki değerlerin ,05'ten büyük çıkması sonucunda H8 reddedilmiştir. Bu değerler ışığında işletmelerin

ihracat durumu ve gerçekleştirdikleri yeniliklerin türleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

İşletmelerin ihracat durumu ve işletmelerde gerçekleştirilen yeniliklerin türlerine yönelik yapılan analizlerin istatistiksel sonucunda ikili arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Böylesi bir sonuç, sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde uygulanan yeniliklerin yayılmacı etkisiyle ilişkilendirilebilir. Bir işletmenin uyguladığı yenilikten esinlenerek, taklitçi ve takipçi bir anlayışla aynı yenilik aynı sektördeki rakipler tarafından üretimle ilişkilendirilebilir. Ayrıca, belli konularda uzmanlaşan Denizli'nin müşterileri de bu uzmanlık ve tecrübe doğrultusunda ili tercih etmektedir. Bu noktada, ildeki üreticilerden talep edilen ürünlerde benzer kategorilerde değerlendirilebilir niteliktedir. Bu sebeple, işletmelerin ihracat yapması ya da yapmamasının o işletmede uygulanan yeniliklere açık etkisi anlaşılamayabilmektedir. Çünkü işletmelerin faaliyet konuları bellidir ve bu faaliyetlere yönelik üretim sürecinin gerekleri ya da yenileşme hareketleri de benzer niteliktedir.

Risk alabilir nitelikteki Denizlili girişimciler, geçmişteki birikimlerinin etkisiyle olsa gerek, sonucunda kazanç olmayan ve uygulanmamış yeniliklere yönelmemektedir. Aynı sektörde faaliyet gösteren rakiplerini izleyerek ve takip ederek benzer strateji ve yenilikleri tercih etmektedir. Zaten, ildeki üreticilerin pek çoğu benzer noktalardan yola çıkarak üretici kimliklerini kazandıkları için birbirlerini yakinen tanımakta ve birbirlerine her ne kadar rakip olsalar da birbirlerinin aynı zamanda müşterisi de olabildikleri için birbirlerini etkileyen bir gelişim sürecini yaşayabilmektedir. Mesela, ilin tekstil üretiminde Buldan'lı girişimcilerin yoğunluğu gözlenebilir.

- İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Yerleşim/Konum ile Uygulanan Yeniliklerin Türleri Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır

**Tablo 3.47. Değişken Tanımları (H9)**

Yenilikler	İşletme Konumları	N	$\bar{X}$	Std. Sp.
<b>BİRİNCİL YENİLİKLER</b>	Organize Sanayi Bölgesi	43	8,2791	1,36845
	Kendi Parseli	41	8,3171	1,439443
	Sanayi Sitesi	8	6,8750	,99103
	Teknoloji Geliştirme	3	8,3333	,57735
	<b>Toplam</b>	<b>95</b>	<b>8,1789</b>	<b>1,38893</b>
<b>İKİNCİL YENİLİKLER</b>	Organize Sanayi Bölgesi	43	17,4884	6,91572
	Kendi Parseli	41	19,3902	6,98884
	Sanayi Sitesi	8	16,1250	3,72012
	Teknoloji Geliştirme	3	18,6667	1,52753
	<b>Toplam</b>	<b>95</b>	<b>18,2316</b>	<b>6,66757</b>

Araştırmaya katılan işletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirdiği yerleşimleri ve uyguladıkları yeniliklerin türlerine yönelik karşılaştırmalı analizin tanımlayıcı tablosu olan 3.53.'e göre; birincil ve ikincil yenilikleri uygulayan işletmelerden 43'ü organize sanayi bölgesinde, 41'i kendi parselinde, 8'i sanayi sitesinde ve 3'üde Pamukkale Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi'nde konumlanmaktadır. Araştırmaya katılan 119 işletmeden 95'inin ilgili analize veri olması ve 24 işletmenin analiz dışı tutulmasında, bu 24 işletmenin yenilikçi faaliyetler gerçekleştirmemesi etkilidir.

**Tablo 3.48. Tek Yönlü Varyans Analizi (H9)**

Varyans Homojenite Testi						
		Levene Testi			P	
<b>Birincil Yenilikler</b>		,800			,497	
<b>İkincil Yenilikler</b>		1,675			,178	
<b>Birincil Yenilikler</b>	<b>Varyansın Kaynağı</b>	<b>Kareler Toplam</b>	<b>df</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
	<i>Gruplararası</i>	14,887	3	4,962	2,671	,052
	<i>Gruplariçi</i>	169,071	91	1,858		
	<i>Toplam</i>	183,958	94			
<b>İkincil Yenilikler</b>	<b>Varyansın Kaynağı</b>	<b>Kareler Toplam</b>	<b>df</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
	<i>Gruplararası</i>	114,863	3	38,288	,857	,466
	<i>Gruplariçi</i>	4064,04	91	44,660		
	<i>Toplam</i>	4178,90	94			

Varyans Homojenite Testi tablosuna bakıldığında Levene testinin P değerleri ,497 ve ,178'dir. Levene testinin P değerinin 0,05'ten büyük olması durumu, varyansların eşitliğini ifade eder. İşletmelerin faaliyetlerini gösterdikleri yerleşim/konum değişkeni baz alınarak yapılan analizlere göre; Birincil yenilikler açısından [ $F(3-91)=2,671$   $P>.05$ ], ikincil yenilikler açısından [ $F(3-91)=,857$   $P>.05$ ]'tir. Böylesi bir sonuca göre işletmelerin konumu/yerleşimi ve uygulanan yeniliklerin türleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur ve H9 reddedilmiştir. Çünkü yapılan tek yönlü varyans analizinin neticesinde  $P>0,05$ . Hipoteze yönelik sorulara uygulanan Tukey ve Scheffe test sonuçlarına göre bazı ilişkiler fark edilmiştir. Testlere göre, Sanayi siteleri ile OSB ve Kendi Parselinde faaliyet gösteren işletmelerde uygulanan yenilikler arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $P=,043$  ve  $,037$ ). OSB'de faaliyet gösteren işletmelerle, Sanayi sitesinde faaliyet gösterenler arasında da anlamlı bir ilişki vardır ( $P=,043$ ). Kendi parselinde faaliyet gösterenlerle sanayi sitesindeki işletmeler arasında da anlamlı bir ilişki vardır ( $P=,037$ ). Tukey test tablosunun birincil yenilikler sütununda yer alan “\*” işareti dikkate alınarak bu yorumlar çıkarılmıştır. Birincil yenilikler açısından Scheffe testinde ve ikincil yenilikler açısından da Tukey ve Scheffe testinde herhangi bir ilişki gözlenmemiştir.

H9'a yönelik yapılan analizlerden elde edilen sonuçlar, diğer analizlerden farklıdır. Genel değerlendirmeye göre, işletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirdikleri yerleşim ve uyguladıkları yeniliklerin türü arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ancak, verilere uygulanan Tukey HSD testinde birincil yenilikler açısından bir takım farklılıklar söz konusudur. Yenilik yönetimiyle ilişkili hazırlanan literatüre göre, altyapı gereği işletmelerde kümelenme eğilimleri görülmektedir. Kümelenme yerleşim dışında farklı konularla ilişkili de olmasına rağmen, kümelenmenin altyapı ve sektörel nitelikleri ilgili hipotezle ilişkilendirilebilmektedir. Dünyanın pek çok yerinde görülebileceği üzere, sanayi işletmeleri kendi sektörlerinde üretim gerçekleştiren rakipleriyle benzer yerleşimlerde kurulmuştur. Tabiki bu yerleşimler sadece aynı sektörde kalmamakta ve sektörel çeşitlilikte görülebilmektedir. Böylesi kümelenme eğilimlerinde o yerleşimin altyapısı ve işletmelere sunduğu imkanlar göz önünde bulundurulmaktadır. Denizli açısından da işletmelerin yerleşimi böylesi bir nitelik göstermektedir. İlin belli bölgelerinde sanayi kuruluşlarının yoğunlaştığı ve bu bölgelerde faaliyet gösteren işletmelere yönelik hizmetlerin düzenlendiği, çalışmaların yapıldığı gözlemlenmiştir. Kümelenme neticesinde de işletmeler arasında etkileşim artış göstermiştir. Bu etkileşimin sonucunda uygulanan yenilikler de benzeşmiştir.

Denizli ilinin farklı bölgelerinde yaşanan kümelenmeler arasında bir farklılık bulunacağına düşünülmesine rağmen böylesi bir sonuca ulaşamamıştır. Bu durumda, işletmelerin birbirleri arasındaki etkileşiminin sadece kümelenme faaliyetlerinin yaşandığı bölümlerde değil de il düzeyinde etkili olduğu söylenebilir. İlde, üretici firmaları bir araya toplamaya yönelik, iktidar tarafından belirlenen bölgeler, amacına ulaşmış ve işletmeleri bu bölgelere toplanmıştır. İlde fason üretimin yoğun olması ve üretimde aile işletmelerinin etkin rolü sebebiyle ikincil yeniliklerde bir farklılık bulunması beklenmemektedir. Birincil yenilikler açısından Tukey'de bulunan ilişkinin sebebi şöyle açıklanabilir: İlde yoğun olarak ürün ve süreç yenilikleri açısından yenileşme faaliyetleri çoğunlukla tercih edilmektedir. Böylesi yenilikler ise işletmelerin sermaye gücü ve büyüklüğü ile doğrudan ilişkilidir. İldeki büyük firmalar ise ya organize sanayi bölgelerinde ya da kendi parsellerinde konumlanmaktadır. Geriye kalan yerleşim alanlarında sermaye açısından küçük ve az istihdama sahip işletmeler bulunmaktadır. Organize sanayi bölgeleri ve sanayi sitesinde üretim gerçekleştiren işletmeler arasında bulunan farklılığın temel sebeplerinden biri olarak işletme

büyüklikleri gösterilebilir. Tabiki bu yerleşimlerde altyapısal farklılıklar da söz konusudur.

İlde sanayi kollarıyla ilişkili altyapısal süreç, sektörün ildeki gelişimine paralel bir gelişim izlemiştir. Böylece OSB'ler ya da sanayi sitelerinde yaşanan gelişim, kendi parselinde faaliyet göstermeyi tercih eden işletmeler açısından benzerlik göstermemektedir. Kendi parselindeki işletmelerin ihtiyacına göre yaşanan gelişim, diğer kümelenme faaliyetlerinin yaşandığı bölgelerde ihtiyaç dışı ve geleceğe yönelik gerçekleşebilmektedir. Bu durumun sonucu olarak, uygulanan yeniliklerin türleri de değişim gösterebilmektedir. Araştırmaya konu işletmelerden bir bölümü ise teknoloji geliştirme bölgesinde konumlanmaktadır. Bu bölgede faaliyet gösteren işletmelerde üretime yönelik maddi yeniliklerden daha yoğun olarak bilgiyle ilişkili radikal yenilik faaliyetleri gerçekleştirilmektedir. Diğer yerleşimler ile bu yerleşim arasındaki başlıca fark böyle bir durumdan kaynaklanmaktadır. Sonuç olarak; işletmelerin yerleşimi ve uygulanan yeniliklerin türleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Alt maddelere yönelik yapılan bu yorumlar uygulanan Tukey HSD testinden elde edilen düşük bulgusal ilişkilere yöneliktir.

- İşletmenin Tepe Yöneticisinin Eğitim Düzeyi ile İşletmelerin Gerçekleştirdiği Yeniliklerin Çevreye Etkileri Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır

**Tablo 3.49. Değişken Tanımları (H10)**

Yenilikler	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	Std. Sp.
<b>İÇSEL YENİLİKLER</b>	İlköğretim	23	13,6087	4,48978
	Lise	26	11,0000	4,55192
	Önlisans	6	11,8333	4,26224
	Lisans ve Üstü	40	12,1500	4,76391
	Toplam	95	12,1684	4,63716
Yenilikler	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	Std. Sp.
<b>DIŞSAL YENİLİKLER</b>	İlköğretim	23	4,2174	2,90699
	Lise	26	5,1154	2,62796
	Önlisans	6	6,3333	3,66970
	Lisans ve Üstü	40	5,8750	3,63168
	Toplam	95	5,2947	3,24160



Araştırmaya katılan 95 yenilikçi işletmenin tepe yöneticilerinin eğitim durumu ve işletmelerde uyguladıkları yeniliklerin çevreye etkilerini değerlendirmeye yönelik yapılan analize göre işletmelerden 23'ünün tepe yöneticisi ilköğretim, 26'sı lise, 6'sı önlisans ve 40'ı lisans ve üstü eğitim düzeylerindedir. Yapılan faktör analizi sonucunda, sorunun alt maddelerinin yük değerlerine göre dışsal ve içsel yenilikler olmak üzere iki faktör tanımlanmıştır.

**Tablo 3.50. Tek Yönlü Varyans Analizi (H10)**

Varyans Homojenite Testi							
					Levene Testi		P
<b>İçsel Yenilikler</b>					,128		,943
<b>Dışsal Yenilikler</b>					3,286		,024
Welch Testi							
Dışsal Yenilikler	Welch	İstatistik <sup>a</sup>		df1	df2	Sig.	
		1,440		3	21,329	,259	
İçsel Yenilikler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	df.	Kareler Ortalaması	F	P	
	<i>Gruplarara</i>	83,894	3	27,965	1,313	,275	
	<i>Gruplariçi</i>	1937,412	91	21,290			
	<i>Toplam</i>	2021,305	94				
Dışsal Yenilikler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	df.	Kareler Ortalaması	F	P	
	<i>Gruplarara</i>	47,472	3	15,824	1,534	,212	
	<i>Gruplariçi</i>	940,275	91	10,333			
	<i>Toplam</i>	987,747	94				

Varyans Homojenite Testi tablosuna bakıldığında Levene testinin P değerleri ,943 ve ,024'tür. Levene testinin P değerinin 0,05'ten büyük olması durumu, varyansların eşitliğini ifade eder. Ancak, dışsal yenilikler açısından varyanslar eşit kabul edilemez ve dışsal yeniliklere Welch testi uygulanır(<http://www.istatistikmerkezi.com/>). Varyansların eşit olmadığı durumlarda "Robust Tests of Equality of Means" tablosu dikkate alınır. Sig. >.05 olduğu için varyanslar eşit kabul edilir. İşletmelerin tepe yöneticilerinin eğitim durumu değişkeni baz alınarak yapılan analizlere göre; İçsel yenilikler açısından [F(3-91)=1,313 P>.05], Dışsal yenilikler açısından [F(3-91)=1,534 P>.05]'tir. Böylesi bir sonuca göre yöneticilerin eğitim düzeyleri ve işletmelerin uyguladıkları yenilikleri çevreye etkileri arasında anlamlı bir ilişki yoktur ve H10 reddedilmektedir. Çünkü yapılan tek yönlü varyans analizinin neticesinde P>0,05.

Hipoteze yönelik sorulara uygulanan Tukey ve Scheffe test sonuçlarından da herhangi bir ilişkiye yönelik değer gözlenememiştir.

İşletmelerin tepe yöneticilerinin eğitim düzeylerinde gözlenecek farklılıkların, uygulanması tercih edilen ekolojik yeniliklerin çevreye etkisi açısından anlamlı bir fark bulunması beklenirken, bu sonuca ulaşamamıştır. Yapılan mülakatlardan toplanan bilgilere göre, işletmelerin uyguladıkları ekolojik yenilikler kendi kârlarını arttırmaya yönelik ya da devlet düzenlemelerine istinaden gerçekleştirilmektedir. Ancak, ekolojik yeniliklerin yoğun bir şekilde üretim sürecine dahil edilebileceğinden söz edilmektedir. Böylesi bir durumun maliyete yansıtacağı ve yurtiçi ya da yurtdışı müşterilerinde yansıyan maliyetin etkisinde tercih ettiği satıcıyı değiştireceği düşünülmektedir. Ayrıca, son dönemlerde toplumda yaşanan çevre bilincine yönelik üretim gerçekleştiren işletmelerde ilde faaliyet göstermektedir. İşletmelerde bu tür faaliyetlerin gözlenmesinde, toplumda oluşan talebin büyük etkisi vardır. Toplumdaki genel inanın aksine, eğitim düzeyinin yüksekliği ve ekolojik bilinçlenme arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. İldeki üreticilerin uyguladığı yenilikler, diğer tüm yenilik türlerinde olduğu gibi pazara yönelik ve kâr endeksli uygulanmaktadır. Amaç, satış ve kâr olunca da ildeki işletmelerde uygulanan yeniliklerde yaşanan benzeşme ekolojik yenilikleri de etkilemiş ve bu doğrultuda da yöneticinin eğitim düzeyi etkisiz bir unsur olarak kalmıştır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bilgi ve teknolojiye yaşanan değişimlerin etkisinde yeni bir dünya düzeninin tesis edildiği düşünülmektedir. Bu yeni düzen “Bilgi Çağı” olarak adlandırılmaktadır. Bilginin yaygın kullanım alanlarına kavuşmasının bir sonucu olan bu yeni düzen, hayatın her alanında değişimler yaratmıştır. Bilgi ve teknolojinin etkileşiminin bir sonucu olarak iletişim ve ulaşım alanlarında yaşanan dönüşümler, farklı toplumların etkileşimini kolaylaştırmıştır. Yaşanan bu etkileşimin bir sonucu olarak, tüketici taleplerinin benzeştiği görülmüştür. Tüketici taleplerinin benzeşmesi, farklı pazar yapılarının tek bir çatı altında toplanmasıyla sonuçlanmıştır. Yani, küresel bir pazar yaratılmıştır ve bu pazar, dünyadır. Pazarın bu yeni yapısında rekabet eden aktörlerin sayısında ise bir patlama yaşandığı düşünülmektedir. Rekabetin bu yeni yüzü, eski rekabet anlayışlarına göre, rekabetin aktörleri olan firmalar açısından daha acımasız olarak nitelendirilmektedir. Çünkü talep benzeşmiş ve üretici sayısı artmıştır. Bu durumun bir sonucu olarak da firmaların kazançları azalmıştır.

Azalan bu kazancın sonucunda, firmalar yeni alanlara yönelmişlerdir. Bu yönelimin en önemli sebebi ise rakip sayısının artması ve rekabetin düşük fiyat üzerinden şekillenmesidir. Rekabetin bu yeni yüzü, firmaların geleceğini tehdit etmektedir. Çünkü firmalar, mamullerine talep yaratabildikleri ve kazanç elde edebildikleri sürece var olacaktır. Bu yüzden, firmalar, rakiplerinden farklılaşma çabası içine girmiştir. Farklılaşma çabasının yolu olarak da var olan bilgiyi, mevcut teknolojiler ile kendi üretim süreçlerine dahil etmişlerdir. Böylece, mevcut imkanları kullanarak, amaçları doğrultusunda yeni üretimler gerçekleştirebilme olanağına kavuşmuşlardır. Bilginin firma amaçları kapsamında kullanılması yoluyla pazardaki talebi şekillendirebileceklerini düşünmüşlerdir. Böyle bir yönelim ise işletme yazınına ‘yenilik’ kavramını kazandırmıştır.

Yenilik, rekabetin yeni yüzüdür. Sınırların ortadan kalktığı pazar koşullarında rekabet avantajı elde etmenin bir yoludur. Bu yeni koşullardan zarar görmemek ve maksimum fayda sağlayabilmek amacıyla; müşterilerin henüz bilmediği bir ürün ya da var olan bir ürünün yeni bir niteliğini pazara sunma, yeni üretim yöntemleri geliştirme,

ürünleri için yeni pazar bulma, üretimde kullanılan girdilerin cinsinde ya da tedarikinde farklılık yaratma veya yeni bir organizasyon yapısına sahip olma çabası içine girmiştir. Çünkü firmalar değişimlere uyum sağlayarak ya da değer yaratarak piyasa koşullarında ayakta kalabilmekte ve rakiplerinden farklılaşabilmektedir.

Küresel süreç, firmaları uluslararası piyasalara yönlendirmektedir. Yurtiçi pazarlara göre yurtdışı pazarların firmalara sunduğu olanaklar, firmaları cezbedici niteliktedir. Bu yüzden, uluslararasılaşmanın en risksiz yolu olarak ihracat yöntemi önerilmektedir. İhracat, devletlerin belirlediği koşullar çerçevesinde, yurtiçi firmalarının yurtdışı pazarlardaki talebe yönelik ürünlerini, tüketici ile buluşturması olarak tanımlanabilmektedir. Uluslararası piyasalarda yaşanan rekabet ise farklılıklar üzerinde şekillenmektedir. Yani, başarının anahtarı, yeniliklerdir. Fakat yenilikler üreticisi için maliyet ve risk unsurlarını barındırmaktadır. Bu sebeple, üzerinde önemle durulması gereken bir süreçtir. Bu süreç, icat ile başlayıp, buluş ile devam etmekte ve yeniliklerin ticari bir değer kazanmasıyla da sonuçlanmaktadır. Ancak üretilen her yenilik başarıyla sonuçlanmamaktadır. Bu yüzden, üretici firmaların araştırma ve geliştirme faaliyetleri doğrultusunda bilgiyi, teknoloji ile şekillendirerek, yenilikleri piyasa ile buluşturması önerilmektedir.

Yenilik sürecinin çeşitli faktörlerin bir sinerjisi olması sebebiyle, birikimsel bir tabanda gelişim gösterdiği düşünülmektedir. Bu yeterliliğe sahip olmayan firmalar arasında farklı bir rekabet anlayışı da gelişmiştir. Fason üretim de denilen bu üretimin amacı, müşteri firmanın siparişini, en kısa sürede, en uygun fiyatlara en iyi şekilde üretebilmektedir. Böyle bir üretim için teknolojinin sunduğu imkanlardan yararlanılmaktadır. Teknoloji, bilgi yoğun ve katma değer yüksek olduğu bir üretimdir ve yenilikçi çabalar doğrultusunda şekillenmektedir. Bu teknolojiyi ithal eden firmalar, katma değer düşük olduğu üretimler ile teknolojinin maliyetini karşılamaya çalışmaktadır. Fakat bu gibi olumsuzluklarına rağmen, yenilik üretimi için gerekli altyapının tesisi ve tecrübenin kazanılması, yeni düzende, güçlü firmalara rakip olabilmenin bir yolu olarak görülmektedir. Az gelişmiş ülkelerin ihracat potansiyelinin temellerinin, fason üretim anlayışı üzerinde şekillendirildiği ve imalatçı açısından risk olarak değerlendirilmesi gerektiği belirtilmektedir.

Yenilikler ise fason üretimin aksine, katma değer yüksek olduğu üretimlerdir. Kalkınmanın itici gücü olarak değerlendirilmektedir. Ülkeler açısından refah dağılımı adaletsizlikleri ve istihdam gibi problemlerle mücadele, ihrac edilebilmeleri koşuluyla, etkili bir silah olarak değerlendirilmektedir. Bilgi ve teknoloji ile ilişkisi sebebiyle de hem firmalar hem de ülkeler açısından rekabetin ön koşulu niteliğindedir. Bu gibi avantajları sebebiyle ülkeler tarafından teşvik edilmektedir.

Denizli ili köklü üretim geçmişi ve gelişmiş imalat sanayi ile Türkiye açısından ihracat potansiyelinin yüksek olduğu önemli illerden biridir. İlde tekstil alanında yoğun üretimler gerçekleştirilirken, çeşitli endüstri kollarında da ihracata dönük faaliyetler devam etmektedir. Eş zamanlı olarak farklı sektörlerde gerçekleştirilen üretimler sebebiyle hem dünya hem de Türkiye’de ender illerden biri olarak göze çarpmaktadır. Bu gibi avantajlarının aksine, pek çok araştırmaya da konu olduğu gibi, bir fason üretim merkezi olarak ifade edilmektedir. Bu özellikleri sebebiyle “İhracat Yapan Firmalarda Yenilik Yönetimi Üzerine Bir Alan Araştırması” başlıklı çalışmanın araştırma kısmı açısından Denizli tercih edilmiştir. İlk olarak, bu araştırmanın yapılabilmesi amacıyla, literatür taranarak, açıklayıcı nitelikte bir kaynak hazırlanmıştır. Daha sonra, hazırlanan bu kaynağın kapsamı doğrultusunda bir anket formu tasarlanmıştır. Tasarlanan bu form ildeki 119 firmaya uygulanmıştır. Araştırmada sadece anket yöntemi kullanılmamış, araştırmanın içeriğinin zenginleştirilmesi ve daha doğru sonuçlara ulaşılması amacıyla mülakat ve gözlemlerden de yararlanılmıştır. Yapılan anket uygulaması sonucunda elde edilen bulgular ilgili görülen analizlere tabi tutulmuştur. Analiz sonuçlarının yorumlanması esnasında, mülakat ve gözlemlerden elde edilen bulgulardan da yararlanılmıştır.

Araştırma bulgularına göre; il ekonomisi açısından imalatçı firmalara bakıldığında tekstilin yoğunluğu gözlenmiştir, buna rağmen endüstriyel bir çeşitlilik de söz konusudur. Bu durum, daha önce yapılan pek çok araştırmayla örtüşür niteliktedir. Köklü bir üretim geçmişine sahip olduğu ifade edilen il açısından araştırmaya katılan firmalara bakıldığı zaman çoğunun 10 yılın üstünde bir firma geçmişi olduğu anlaşılmıştır. Sanayide kümelenme faaliyetlerinin gözlemlendiği düşünülen ildeki

bölgelerde genç firmaların sayısının diğerlerine oranla daha düşük olduğu görülmüştür. Firmaların istihdamlarına bakıldığında mikro ve küçük ölçekli (1<istihdam<49) işletmeler ile orta ölçekli işletmelerin (50<istihdam<249) yoğun olduğu görülmüştür. Büyük ölçekli firma sayısı ise diğerlerine nispeten daha az sayıdadır. Eski dönemlerin firma büyüklüğü ölçütü olarak görülen istihdam sayısı ölçütü günümüz ölçütlerinden birisi olarak değerlendirilmemektedir. Ancak, geleneksel üretim anlayışına yönelik üretimin ağır bastığı Denizli açısından bakıldığında gidilen bölgelerde büyük firmaların sayısının az olduğu görülmüştür.

Ankete katılan firmaların konum ve yerleşimlerine yönelik dağılımlarına bakıldığında sanayinin OSB'lerde ve kendi parselleri olmasına rağmen birbirlerine mesafe olarak daha yakın yerlerde konumlandığı görülmüştür. Üretim yapılan tesisler genelde il dışında ama ulaşım yolları çevresinde yerleşim göstermektedir. Bu konumlarda da tekstil imalatı yapan firmaların çoğunlukta olduğu göze çarpmıştır. Firmaların mülkiyet yapısına bakıldığında ise, ilin sanayinde aile şirketlerinin egemenliği devam etmektedir. Firmaların büyük bir bölümünün yönetimi yine o firmanın sahibi ailenin üyelerinden oluşan geleneksel bir yapı sergilemektedir. Firmaların sadece 7'sinde yabancı ortak bulunurken 112'sinde yabancı ortak yoktur ve bu durumun ana sebebi olarak fason üretim anlayışı gösterilebilir. Çünkü fason üretimin karakteristiği gereği yabancı firmalara ihtiyaç duyulmamaktadır.

İldeki firmaların büyük bir bölümü, Denizli'nin yerlileri tarafından kurulmuştur. Ayrıca, sanayide tekstil firmalarının sayısının fazlalığı, ilin kendine özgü bir tekstil kültürünün olmasıyla ilişkilidir. Önceleri hammaddeye yakın olduğu düşünülen il, günümüzde pamuk üretiminin farklı bölgelere kayması ya da daha uygun fiyatlara farklı ülkelerden girdi sağlayabilmesi sebebiyle hammaddeye yakın olarak değerlendirilmemektedir. Geniş ulaşım imkânlarına sahip olan il, ülkemizin ihracat limanı olan İzmir'e yakınlığı sebebiyle pazara ulaşım açısından sıkıntı yaşamazken, anketin sonuçlarında ilin pazarlara yakın olmadığı sonucu çıkmıştır. İldeki altyapı faaliyetleri, sanayideki gelişime paralel değişimler yaşamış ve günümüzdeki halini almıştır. 1970'li yıllarda kalkınma öncelikli iller arasına alınan Denizli'de sanayinin gelişimi açısından mülakata katılan girişimciler tarafından, teşviklerin etkisiz olduğu

düşünülmektedir. Firmaların aile şirketi biçiminde örgütlenmesi ve aile bireylerinin eğitimine önem vermeleri, araştırma sonuçlarına yansımıştır. Eğitim düzeyinin yüksekliği ise yenilikçi faaliyetlerin ilde gelişimi açısından etkili olarak değerlendirilebilir. Yöneticilerin büyük bir kısmı 40-60 yaş aralığındadır.

Denizli'nin yenilikçilik potansiyelinin gelişimi açısından önemli bir etken olacağı düşünülen Ar-Ge birimi, araştırmaya katılan firmaların 70'inde yokken 49'unda vardır. Ancak Ar-Ge birimine ihtiyaç duyulmaması, Denizli firmalarının rekabette fark yaratarak kazancı artırma ya da fırsatları değerlendirerek avantaj sağlama çabasında olmadıkları ve güncel ekonomik koşullara göre risk altında oldukları anlaşılmıştır. Ar-Ge birimlerinin varlığı beklenenden düşük olmasına rağmen, firmaların büyük bölümünde yenilikçi faaliyetler gerçekleştirilmektedir. Bulgulara göre bu yenilikçi faaliyetler pazar ve pazarlamaya yönelik değildir. Genellikle süreci geliştirerek daha fazla ürünü daha kısa sürede üretebilmeye yönelik yenilikler tercih edilmektedir. Bu sonuçtan yola çıkarak, ilde fason üretim kültürünün benimsendiği ve bu anlayıştan uzaklaşarak kendi ürün ve markasıyla yurtdışı pazarlara açılma eğilimli bir sanayi yapısının bulunmadığı söylenebilir. Ayrıca, fason üretim yapan firmaların kendilerine fason üretim yaptırdıkları başka alt firmalar da vardır.

Yapılan mülakatlar sonucunda ulaşılan bulgulara göre, yenilik üretmek isteyen firmaların da maliyet ve risk faktörlerini göze alamadıkları, çünkü yeterli sermaye birikimlerinin olmadığı görülmüştür. Az sayıda da olsa kendi markası altında ihracat yapan firmalarda bulunmaktadır. Üretim aşamasında tercih edilen makinelerin yurtiçi ya da yurtdışından tedariğini, üretimin yapıldığı endüstri kolu belirlemektedir. Yenilikçi firmalarda çevreye yönelik gerçekleştirilen yenilikler, üretimde enerji miktarını azaltmaya yönelik olmaktadır. Çevreci değişimler genellikle devlet düzenlemeleri kapsamında yapıldığı için firmalar tarafından yapılması zorunlu olanlar gerçekleştirilmektedir. Çevreci yeniliklerin maliyetleri arttıracığı düşüncesi, fason üretim müşterilerinin sipariş verdikleri firmaları değiştirecekleri düşüncesiyle pek fazla tercih edilmemektedir. Firmaların yeniliklerden beklentileri ise ticari faaliyetler genelinde amaçlandığı üzere kârı arttırmaya yönelik yeniliklerdir.

Yeniliklerin Denizlili firmalara katkılarına bakıldığı zaman kârlılığı, istihdamı, ürün çeşitliliğini, üretim kapasitesini arttırdığı ve pazar payı ve ürün kalitesinde olumlu değişimler yarattığı ve birim üretim maliyetini de azalttığı görülmüştür. Denizli ilinde ankete katılan firmaların yenilikler gerçekleştirilememesinde ise sermaye yetersizliği, yenilik maliyeti, Ar-Ge birimin eksikliği, kalifiye eleman eksikliği gibi faktörlerin etkili olduğu görülmüştür.

Başarılı yeniliklerin üretilmesi aşamasında etkili olduğu düşünülen bir model olarak görülen; üniversite, kamu ve özel teşebbüs üçlüsünden kaynaklı bir iş ortaklığının tesis edilmesi önerilmektedir. Ancak Pamukkale Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi ile ildeki üretici firmalar arasında herhangi bir işbirliğinin henüz tesis edilemediği anlaşılmıştır. Küresel pazarda yaşanan rekabetin aktörlerinden biri olarak görülen Denizli ili açısından bu sonuç arzulanan ve beklenen bir durum değildir. Firmaların ihracat potansiyeline bakıldığı zaman ise, ildeki firmaların büyük bölümünün ihracatçı nitelikte olduğu görülmüştür. Üretim alanında firmalar tarafından yoğun olarak tercih edilen fason üretim anlayışı, firmalarının gerçekleştirdiği ihracatın büyük bir bölümünü oluşturmaktadır. Bu ihracatta yine en büyük pay tekstil alanında gerçekleştirilen üretimlerden oluşmaktadır.

İhracat yapmayan firmaların ürünlerini sundukları marka şekline bakıldığı zaman yurtiçi satışlarda da yurtiçi firmalara yapılan fason üretimler göze çarpmaktadır. İhracat gerçekleştirilmeyen işletmelerin bu alan yönelmemesinde en büyük engel olarak, iç pazardan sağlanan tatmin etken olarak gösterilmektedir. İhracat yapan işletmelerde ise hem dolaylı hem de doğrudan üretim anlayışının tercih edildiği görülmüştür. Araştırmaya katılan işletmelerin tamamına yakını Avrupa ülkelerine ihracat gerçekleştirirken en az Amerika kıtasına ürünler ihraç edilmektedir. Denizlili üreticilerin ihracata yönelmesinde en etkili faktörler ise hem yurtdışından gelen siparişler hem de iç pazara olan bağımlılığı azaltma seçenekleri çevresinde şekillenmektedir. İç pazarda ödemelerin vadelerinin uzun olması ve bazen bu ödemeleri vadelerinde bile alamamaları sebebiyle ildeki firmalar genellikle ödemelerin daha kesin ve vadesiz alınabildiği yurtdışı pazarlara yönelmektedir. İhracatçı firmalar hem yurtiçi hem de yurtdışı pazarlara ürünlerini sunabilmektedir. Zaten, günümüz firmalarından tek



bir pazara yönelmemeleri ve kendi yurtiçi pazarlarından da kopmamaları beklenmektedir. Ayrıca, ihracatçı firmaların üretimlerinde de fason üretim kapsamında oluşan müşteri talebine yönelik kullanılan marka şeklinin yaygın olduğu görülmüştür.

Belirlenen hipotezler doğrultusunda yapılan analizlerin sonuçları ise şöyledir,

H1: İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörler ile işletmelerde uygulanan yeniliklerin türleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. Tanımlanan bu hipotezin aksine, sektörler ve yeniliklerin türleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ve H1 reddedilmiştir. Çünkü ilde fason üretimin hakim olması sebebiyle, müşteri firma talepleri doğrultusunda gerçekleştirilen yenilikler, yoğun olarak, ürün ve süreç yenilikleri üzerinde şekillenmektedir. Bu sebeple, ildeki endüstri kollarının genelinde, kapasite arttırımına yönelik faaliyetler gerçekleştirilmektedir.

H2: İşletmelerin sektördeki varlık süreleri ve işletmelerde uygulanan yeniliklerin türleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. Hipotezin aksine, firmaların varlık süreleri ve yeniliklerin türleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamadığı için H2 reddedilmiştir. Faaliyet gösterilen süre ile elde edilecek birikimler doğrultusunda yenilik türlerinin farklılık gösterileceği düşünülmesine karşın, müşteri taleplerinin yönlendirdiği üretimlerde tercih edilen yenilikler de süreden ziyade, talimatlar doğrultusunda gerçekleştirilmektedir.

H3: İşletmelerin istihdam sayıları ve yeniliklerin türleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. Belirlenen bu hipotezin aksine, anlamlı bir ilişki bulunamadığı için H3 reddedilmiştir. Geleneksel bir işletme büyüklüğü ölçütü olan istihdam edilen personel sayısının, firmanın büyüklüğünü ifade ettiği ve firmaların büyüklüğü gereği, tercih ettikleri yeniliklerin türlerinin farklılık yaratacağı düşünülmesine karşın ildeki büyük firmalarında fason üretim çarkının bir dişlisi olduğu ve müşteri talepleri doğrultusunda uygulandıkları yeniliklerin türlerini belirledikleri görülmüştür.

H4: İşletmelerin tepe yöneticilerinin eğitim durumu ve işletmede uygulanan yeniliklerin türleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu hipotezin aksine, anlamlı bir ilişki bulunamadığı için, H4 reddedilmiştir. Literatüre bakıldığı zaman, artan eğitim seviyesinin yeniliklerin türlerini etkileyeceği görülmesine rağmen, ildeki firmaların tepe yöneticilerinin eğitim düzeyinden ziyade, müşterilerin talepleri, uygulanan yeniliklerin türlerini belirlemektedir.

H5: Ar-Ge biriminin bulunması ve uygulanan yeniliklerin türleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. Belirlenen bu hipotezin aksine, anlamlı bir ilişki bulunamadığı için H5 reddedilmiştir. Yenilikler, Ar-Ge faaliyetleri tabanlı gelişim gösterir ve üreticisine avantajlar sunar. İlde müşteri talebinin yeniliklerin türlerini belirlemesinin yanı sıra, Ar-Ge birimine ihtiyaç duyulmaması gibi yanlış bir algı gelişim göstermiştir. Yenilikçi faaliyetlerin oluşumu açısından engel niteliğindedir.

H6: Gerçekleştirilen yeniliklerin işletmelere etkisi ve işletmenin Ar-Ge biriminin bulunması ya da bulunmaması arasında anlamlı bir ilişki vardır. Tanımlanan hipotezin aksine, Ar-Ge biriminin olması ya da olmaması durumunun yeniliklerin işletmelere etkisine yönelik bir ilişki bulunamamış ve H6 reddedilmiştir. İldeki işletmelerin beklentileri kâr ve kapasiteyi arttırırken, maliyetleri düşürme yönündedir. Ancak, müşteri firma talepleri doğrultusunda gerçekleştirilen yenilikler, fason üretime yönelik beklenenleri sağlamıştır ve bu durumla Ar-Ge biriminden ziyade müşteri talimatları etkilidir.

H7: İşletmelerin sektördeki varlık süreleri ile ihracata yönelmeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. Belirlenen hipotezin aksine, anlamlı bir ilişki bulunamadığı için H7 reddedilmiştir. Tecrübe artıkça ihracatın artacağı beklenmesine rağmen, fason üretim doğrultusunda gerçekleştirilen ihracat faaliyetleri firmaların varlık süreleri açısından bir fark oluşturmamaktadır. Çünkü, müşterinin talebine yönelik üretim gerçekleştirilmekte ve ihraç edilmektedir.

H8: İşletmelerin ihracat yapması ya da yapmaması durumu ile gerçekleştirilen yeniliklerin türleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. Tanımlanan hipoteze yönelik bir ilişki bulunmadığı için H8 reddedilmiştir. Kapasite arttırımına yönelik yeniliklerin tercih edildiği Denizli imalat sanayinde, yeniliklerin türleri ve ürünlerin ihracatı müşteri talimatları doğrultusunda gerçekleştirildiği için ihracat aşamasında rakiplerden kendini farklı kılma amaçlı yenilik faaliyetleri gerçekleştirilmemektedir.

H9: İşletmelerin faaliyet gösterdikleri yerleşim ile uygulanan yeniliklerin türleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. Beklenenin aksine, anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ve H9 reddedilmiştir. Kümelenme faaliyetlerinin gerçekleştirildiği bölgelerde işletmeler arası etkileşimler doğrultusunda yeniliklerin şekilleneceği düşünülmektedir. Ancak, Denizli sanayinde fason üretim anlayışının hakimiyeti sebebiyle, işletmeler kapasite arttırma amaçlı yenilikleri, müşteri talepleri doğrultusunda gerçekleştirirken; birbirlerini de bu doğrultudaki faaliyetlere yönlendirmektedir. Fason üretim gerçekleştiren firmaların da kendileri için fason üretim gerçekleştirdikleri firmalar da bulunduğu için müşteriye yönelik ilk basamak ve ikinci basamak fason üreticiler en kısa sürede, en fazla malı, en uygun maliyetlerde üretme çabasıdadır.

H10: İşletmelerin tepe yöneticilerinin eğitim durumları ile yeniliklerin çevreye etkileri arasında anlamlı bir ilişki vardır. Tanımlanan hipotezin aksine, işletme yöneticisinin eğitim durumu, çevreye yönelik teşviklerin gelişiminde etkili değildir ve eğitim ile yeniliklerin çevreye etkisi arasında bir ilişki bulunmadığı için H10 reddedilmiştir. Son dönemlerde çevre konusunda farkındalık yaratma yönünde faaliyetler dünya genelinde artış göstermektedir. Ancak, fason üretimin hakim olduğu ilde müşteri talepleri yeniliklerin türünü belirlediği için; çevreye yönelik yeniliklerin üretim maliyetlerini arttıracığı ve müşteri firma potansiyelini de bu maliyetlerde yaşanacak artışın azaltacağı düşüncesiyle Denizlili girişimciler çevreye yönelik yenilikleri sadece yasal düzenlemeler kapsamında bir mecburiyet olarak gerçekleştirmektedir.

Hazırlanan bu çalışmanın sonuçları doğrultusunda getirilecek öneriler şunlardır; Denizli, köklü bir üretim geçmişi ve gelişmiş üretim sanayine sahiptir. Mevcut bilgiler ve teknolojileri, tecrübeleriyle harmanlayarak fark yaratıcı özgün ürünleri uluslararası pazarlara sunmalıdır. Ekonomide hissedilen fason üretim etkisi, fason üretimin karakteri gereği risk niteliği taşımaktadır. Çünkü bu üretimde ürün çeşitlendirilmesinden ziyade tek tip üretim, “Yumurtaların aynı sepette toplanması”, söz konusudur ve değişken pazar koşullarında yarının öngörülemediği ve firmaların sonlarını getirecek bir tehdit niteliğindedir. Çok daha ucuza fason üretim yapan Hindistan ve Çin gibi ülkelerle yaşanan rekabet sonucunda karşılaşılan risk ve firmaların yaşadığı süreç bunun en önemli göstergesidir.

Günümüz rekabetinin yeni yüzü olarak görülen yenilikleri üretebilecek yeterlilikteki girişimci potansiyeli, sahip olduğu tecrübe birikimini ve teknolojik üretim süreçlerini kullanarak, katma değeri daha yüksek ürünleri üretebilecektir. Yenilik üretim süreci esnasında katlanılması gereken maliyetlerin ise üniversite, kamu sektörü ve özel teşebbüs arasında ya da aynı sektörde bulunan firmaların tesis ettiği işbirlikleri ile paylaşılması önerilmektedir. Çünkü uluslararası piyasalara bakıldığında firmalar kendi aralarında işbirlikleri yaparak Ar-Ge faaliyetleri neticesinde ürettikleri mamullerin pazarda elde ettiği kazancı yine kendi aralarında paylaşmaktadır. Bu sebeple, ildeki üreticiler açısından en uygun olarak, finansör rolde kamunun, bilgi tabanında üniversitenin ve pazarlama tabanında da özel teşebbüsün faaliyet gösterdiği işbirliği önerilmektedir. Ayrıca, küresel pazarda markalaşma eğilimi, yaratılan değerın piyasadaki karşılığının arttırılmasını sağlayabilir.

Her firma kendi markasını üretebileceği gibi, farklı firmaların tek bir marka altında toplandığı güçlü birleşimler de söz konusudur. Mesela, İsviçreli saat üreticileri, sahip oldukları üretim avantajlarının bir sinerjisi olarak, “Swatch” örneğindeki gibi tek bir marka altında birleşerek güçlü bir marka yaratmıştır. Buna benzer bir değer yaratma anlayışı da ildeki üreticilere önerilmektedir. Aynı sektörde faaliyet gösteren firmaların kendi sahip oldukları imkânların bir birleşimi olarak güçlü bir marka yaratabilir ve bu marka için üretimler gerçekleştirebilir. Aynı zamanda tek başlarına gerçekleştirdikleri yenilik faaliyetlerinin ve Ar-Ge çalışmalarını bir araya getirip daha entegre halde

gerçekleştirmeli, maliyetine, riskine beraber katlanılırken çok daha büyük kârları da paylaşımlarına vesile olacaktır.

Kapasite arttırımına yönelik tercih ettiği ürün ve yenilik türlerinden ziyade pazar-pazarlamaya yönelik yeniliklere yönelmesi gerektiği düşünülmektedir. Çünkü günümüzde işletmelerin büyüklüğü, istihdam edilen personel sayısı, makine parkı gibi fiziki değerlerinin yerini bilgiye hâkimiyetiyle ilgili üretimleri almıştır. Firmaların sahip olduğu entelektüel sermaye yapıları, diğer rakiplerinden farklılaşmasına ve ürünlerin taklit edilememesine olanak sunan unsurlardan biridir. Bu sebeple, aile şirketlerinin yön verdiği il ekonomisinin gelişimi açısından eğitilmiş ve dinamik beyinlere oluşturulacak araştırma birimleri ve firmanın idari basamaklarına iş imkânının sunulması önerilmektedir. Aile içinde eğitime verilen önemin yanı sıra, aile dışından tedarik edilebilecek bu genç beyinler, firma açısından taze bir kan olarak değerlendirilirken, firmanın vizyonuna farklılıklar katabilir.

Günümüzün firmalarının başarısı bilgi ve teknoloji hâkimiyetleri doğrultusunda artmakta ya da azalmaktadır. Bu sebeple, firmaların yapılarını rekabet ettikleri sektördeki değişimlerle uyumlaştırmaları gerekmektedir. Çünkü yeni rekabet koşulları acımasızdır ve mücadelede en önemli silah olarak da firmaların yenilik üretmedeki potansiyelleri gösterilmektedir. Firmalar açısından yeni rekabet koşullarında yaşamlarını devam ettirmelerinin yolu, yenilik üzerine yaptıkları rekabetle şekillenmektedir.

## KAYNAKLAR

- Acaray, A. (2007) *Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Yenilik Yönetimi: Yenilik Yönetiminde Etkili Olan Örgütsel Yapı ve Faktörlere İlişkin Bir Araştırma* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Akben, İ. (2008) *Şirketlerin Uluslararasılaşma Süreci ve Kahramanmaraş'ta Bir Alan Çalışması* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kahramanmaraş.
- Akdiş, M. (2000) Denizli Ekonomisi ve Globalleşme, *Denizli Ticaret Odası Dergisi*, Sayı: 24, s.10-13.
- Akgül A., Çevik O. (2005). *İstatistiksel Analiz Teknikleri "SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları"*, Emek Ofset, Ankara.
- Aktaş C., Yılmaz V. (2008) Gümrük Birliği Sonrası Türkiye'nin İhracat Fonksiyonunun Tahmini, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:13, s.89-104.
- Altın O., Kaya A. (2009) Türkiye'de Ar-Ge Harcamaları ve Ekonomik Büyüme Arasındaki Nedensel İlişkinin Analizi, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt:1, Sayı:9, s.251-259.
- Altıntaş M. H., Özdemir E (2006). İhracat İşletmelerinin Uluslararasılaşması: Türkiye'de Faaliyet Gösteren KOBİ'lere Yönelik Bir Araştırma, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:6, No:1, s.183-204.
- Altunışık R. vd, (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, Sakarya Yayıncılık, İstanbul.
- Arı, F. A. (2006) Küreselleşme ve Kuralsızlaştırma, *Çalışma ve Toplum Ekonomi ve Hukuk Dergisi*, Sayı:10, s.23-30.
- Atabay, İ. (2005) *İhracatçı İşletmeler ile İhracatçı Olmayan İşletmeler Arasındaki Farklılıklar ve İhracat Performansının Analizi: Zeytinyağı Sektöründe Bir İnceleme* (Basılmamış Doktora Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Atik, S. (2007) *Küreselleşme ve Küresel İşletmeler* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Avcıoğlu, G. Ş. (2006) Türkiye'nin Sanayileşmesinde Küresel ve Yerel Belirleyiciler "Denizli Örneği", *Akademi Günlüğü Toplumsal Araştırmalar Dergisi*, Cilt:1, Sayı:2, s.131-149.
- Aygen, S. (2006) *İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler: Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma ve Hizmet Tasarımı Önerisi* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Konya.

- Barbaros, T. (2007) İşletmelerde *Yaratıcılık, Yenilikçilik, Girişimcilik Yönetimi* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı, İzmir.
- Bayar, F. (2008) Küreselleşme Kavramı ve Küreselleşme Sürecinde Türkiye, *Uluslararası Ekonomik Sorunlar Dergisi*, Sayı:32, s.25-34.
- Bayındır, S. (2007) Yenilik Çalışmalarında Dış Kaynak Kullanımı, *Karaman İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Yerel Ekonomiler Özel Sayısı, s.241-250.
- Bilgin C., Şahbaz A. (2009) Türkiye’de Büyüme ve İhracat Arasındaki Nedensellik İlişkileri, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:8, Sayı:1, s.177-198.
- Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Sanayi Genel Müdürlüğü (2010). *Tekstil, Hazır Giyim, Deri ve Deri Ürünleri Sektörleri*, Ankara.
- Çağlıyan, V. (2009) *Yenilikçilik, Tedarikçi Katılımı ve İşletme Performansı Üzerine Değer Zinciri Yönetimi Temelli Bir Yaklaşım: Otomotiv Sektöründe Görgül Bir Araştırma* (Basılmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Konya.
- Çelikaş, H. (2008) *İnovasyon Yönetimi: Çukurova Bölgesinde Faaliyet Gösteren Şirketlerde İnovasyon Uygulamalarının Tespitine Yönelik Bir Araştırma* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adana.
- Çetin M., Ecevit E. (2008) İhracatın Sürükleyici Gücü Olarak Tekstil Sektörü: Kahramanmaraş İli Örneği, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:15, Sayı:2, s.115-132.
- Denizli Ticaret Odası (2011) Denizli Ticaret Odası Koordinatörlüğünde Güney Ege KOBİ’ler İnovasyon Yolunda, *Denizli Ticaret Odası Haber Gazetesi*, Sayı 30, s.5, Denizli.
- Denizli Ticaret Odası (2011). *Ekonomik Yönü ile Denizli*, Denizli Ticaret Odası Başkanlığı, Denizli.
- Dış Ticaret Müsteşarlığı (2006). *IX. Dış Ticaret Haftası İçin 100 Soruda Dış Ticaret*, T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı, Ankara.
- Durna U. (2002). *Yenilik Yönetimi*, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Durur G., Parer O. (2009) Türkiye ve Denizli’de Ev Tekstillerine Genel Bir Bakış, *Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği Tekstil Mühendisleri Odası Dergisi*, Sayı:75-76, s.17-23.
- Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü, Avrupa Birliği İstatistik Ofisi (2005). *Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler* (Oslo Kılavuzu), 3. Baskı, OECD ve Eurostat ortak yayımı.
- Erdin, B. (2010) Yenileşim Güç Katıyor, *Quality Dergisi*, Sayı:11, s.10-13.
- Erkek, D. (2011) *Ar-Ge, İnovasyon ve Türkiye Neredeyiz?*, Güney Ege Kalkınma Ajansı, Denizli.

- Eroğlu, F., İrmış, A., Akça, B. (2004) İşletme Fonksiyonlarının Küreselleşmesi ve Şebeke Organizasyonlar (Denizli Örneği), *Pamukkale Üniversitesi Kentsel Ekonomik Araştırmalar Sempozyumu*, Cilt:1, s.160-170.
- Ersoy B. A., Şengül C. M. (2008) Yenilikçiliğe Yönelik Devlet Uygulamaları ve AB Karşılaştırması, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:15, Sayı:1, s.59-74.
- Ersöz, F. (2009) Avrupa İnovasyon Göstergeleri (EIS) Işığında Türkiye'nin Konumu, *İstanbul Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 6, Sayı:1, s.3-16.
- Ertuğrul İ., Utkun E. (2009). *Buldan Tekstil Sanayinin Gelişimi ve Envanter Araştırması*, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Gemlik N., Şişman F., Şişman N. (2009). Yenilik Yönetiminde Stratejinin Rolü ve Önemi, Uluslararası Davraz Kongresi 2009, Isparta.
- Gökçek, O. (2007) *Yenilik Yönetimi Süreci ve Yenilik Stratejileri: Otomotiv Sektöründe Bir Alan Çalışması* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Gökdere, A. (2001) Küreselleşmeye Genel Bir Bakış, *Ankara Avrupa Çalışmaları Dergisi*, Cilt:I, Sayı:I, s.1-101.
- Gözlükaya, T. (2005) *Denizli İlinde Tekstil Sektörünün Gelişimi ve İl Ekonomisine Katkıları* (Uzmanlık Tezi), İçişleri Bakanlığı Araştırma-Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı, Ankara.
- Güney S. (2008). *Girişimcilik*, Siyasal Basın Yayın Dağıtım, Ankara
- Güngör H. (2011) “İl İl Dış Ticaret Potansiyeli ve Konya”, *Konya Ticaret Odası Dış Ticaret Servisi* Sayı:2011-2, Konya, s.1-22
- İnal, V. (2012) Türkiye 2023 Yılında Dünyanın On Büyük Ekonomisinden Biri Olabilir Mi?, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı:13, s.69-87.
- İrmış A. (2003). *Yeni Bir Örgütlenme Şekli Olarak Şebeke Organizasyonlar*, Beta Yayınları, İstanbul.
- İrmış A. vd, (2010). *Girişimcilik Kültürü Anadolu Girişimciliğinden Örnekler*, Ekin Yayınevi, Bursa.
- İstanbul Sanayi Odası (2009). İmalat Sanayinde Sürdürülebilirlik İçin Yenilikçi Eğilimler, *Vizyon Toplantı Notları*, İstanbul.
- İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği Ar&Ge ve Mevzuat Şubesi, (2012) “Hazırgiyim ve Konfeksiyon Sektörü 2011 Yıllık İhracat Performans Değerlendirmesi”, *İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçı Birlikleri*, İstanbul, s.1-74.
- İstiklal Y. V., Coşkun C. A. (2006). *Çokuluslu Şirketler*, Çizgi Kitabevi, Konya.
- Karaçay Y. (2004). Bölgesel Kalkınma ve Rekabette Türk Tekstil Sanayinin Önemi (Basılmış Öğrenci Tebliği), Muğla Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Muğla.



- Karadal F., Türk M. (2008) İşletmelerde Teknoloji Yönetiminin Geleceği, *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:1, Sayı:1, s.59-71.
- Kartal, B. (2006) *İhracat Pazar Bilgisi ve İhracat Performansı İlişkisi: İhracat Pazar Yönlülüğe İlişkin Bir Uygulama* (Basılmamış Doktora Tezi), Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Manisa.
- Kavak Ç. (2009) Bilgi Ekonomisinde İnovasyon Kavramı ve Temel Göstergeleri, *Akademik Bilişim '09 Konferansı Bildirileri*, Şanlıurfa, s.617-628.
- Kızıltan, A. (1996) *İhracatın Belirleyicileri Türk İmalat Sanayi Üzerine Bir Uygulama* (Basılmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, Erzurum.
- Kuşat, N.(2009) Ulusal Yenilik Gücünün Oluşmasında Üniversitelerin Rolü, *Vizyoner Dergisi*, Sayı:1, s.160-174.
- Küçük O. (2010). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Öğüt A. vd, (2007) İşletmelerde Düşünce Aşamasından Patent Aşamasına Uzanan Süreçte Yenilik Stratejileri ve Buluş Yönetimi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:17, s.413-425.
- Örücü, E. vd, (2011) KOBİ'lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı:1, s.58-73.
- Özgen F. B., Yenipazarlı A. (2002) Globalizasyon Hakkındaki Doğru, *Liberal Düşünce Dergisi*, Sayı 27, s. 7-19.
- Özgenç, A. (2006) Türkiye'de İnnovasyon Var Mı? **Capital İş&Ekonomi Dergisi**", <http://www.capital.com.tr/Haberler/Detay.aspx?HaberID=19266> (18/09/2010)
- Penpecioglu, M. (2009) Yeni Bölgeselcilik ve Denizli: Yerel Endüstriyel Gelişimi ve Dönüşümü Yeniden Düşünmek, *Praksis Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:3, No:21,s.1-24.
- Sarı, A. (2008) Küçük Ölçekli Firmaların Dışa Açılma Süreçleri: Denizli Örneği, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:20, s.67-76.
- Savaşçı İ., Kazançoğlu Y. (2004) *Firmaların Yenilik Yaratma Sürecinde Serbest Bölgelerin Rolü*, 3. *Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*, s.517-526.
- Saygılı Ş., Cihan C., Yalçın C., Hamsici T. (2010) *Türkiye İmalat Sanayinin İthalat Yapısı*, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Araştırma ve Para Politikası Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Soral, B. (2005) 1980 Sonrası Dış Ticaret, Ar-Ge ve KOBİ'ler, *Teori Aylık Bilim Dergisi*, Ekim Sayısı, s.16-31.
- Sökmen, A. G. (2006) *Firma Kaynakları, İhracat Stratejileri ve Uluslararasılaşma Derecesi: Küçük ve Orta Boy İşletmeler Üzerine Bir Araştırma* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adana.
- Sulak H., Sarı Y. (2007) *Küreselleşme Sürecinde Denizli İmalat Sanayi İşletmelerinin Verimlilik Düzeyi ve Rekabet Gücüne Yönelik Bir Çalışma*, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 12, Sayı 2, s.299-318.

- Şenel B. (2011) “2011 Yılı Hazırgiyim ve Konfeksiyon Sektörü İhracat Değerlendirme Raporu”, *Akdeniz İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği Sanayi Uygulama Şubesi*, Mersin, s.1-15.
- Tağraf, H. (2002) Küreselleşme Süreci ve Çokuluslu İşletmelerin Küreselleşme Sürecine Etkisi, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:3, Sayı:2, s.33-47.
- Terzioğlu, M. (2008) *İşletmelerde İnovasyon Yeteneği: Denizli Tekstil Sektörü Örneği* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Tiryakioğlu, M. (2006) *Araştırma Geliştirme-Ekonomik Büyüme İlişkisi: Seçilmiş OECD Ülkeleri Üzerine Uygulama* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, Afyon.
- Toraman C. vd, (2009) İşletmelerde İnovasyon Sürecinde Entelektüel Sermaye ve Yönetim Muhasebesi Kapsamında Değerlendirilmesi, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Sayı:1, s.91-120 .
- Torlak Ö. vd,(2007). Türk İşletmelerinin İhracat Performansı Belirleyicileri, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:9, Sayı:1, s.103-114.
- Tunç, H. (2008) *Bir Yenilik Göstergesi Olarak Patent ve Türkiye Patent Performansı* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, Isparta.
- Türkdoğan O. (2009). *Bilimsel Araştırma Metodolojisi*, TİMAŞ Yayınları, İstanbul.
- Türker V. (2011). *2010-2011 Eğitim Yılı Teknoloji ve Yenilik Yönetimi Temel Kavramları Ders Anlatım Notları*, Marmara Üniversitesi İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, İstanbul.
- Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK) (2011). *Türkiye Bilim, Teknoloji ve Yenilik Sistemi ve Performans Göstergeleri*, Bilim, Teknoloji ve Yenilik Politikaları Daire Başkanlığı, Ankara.
- Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası (2002). *Küreselleşmenin Türkiye Ekonomisine Etkileri*, Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Türkiye İstatistik Kurumu (2009). *Bölgesel Göstergeler TR32: Aydın, Denizli, Muğla*, Türkiye İstatistik Kurumu Yayını, Ankara.
- Uygun B., Tillem İ. (2010). “Rakamlarla Denizli Mart 2010”, *Denizli Sanayi Odası*, Denizli,s.1-5.
- Uzel U., Köprülü Ö. (2004). Bölgesel Kalkınmada KOBİ’LERİN Rolü, Denizli Örneği, *VII. İktisat Öğrencileri Kongresi Tebliğleri*, Cilt:1, İzmir, s.1-13.
- Uzkurt C. (2008). *Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Ünver, İ. (2009) İşletmelerde Yenilik ve Yönetimi, *Çerçeve Dergisi*, Eylül sayısı, s.178-182.
- Vıcır, S. (2007) Yenilik Çeşitleri, <http://www.ceterisparibus.net/> (16/03/2011).

Zengingönül, O. (2005) Nedir Bu Küreselleşme? Kaçabilir miyiz? Kullanabilir miyiz?, *Siyasa Dergisi*, Sayı:1, s.85-106.

Zerenler M. vd, (2007). Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme ve Yenilik İlişkisi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:17,s.653-667.

## **İnternet Kaynakları**

<http://kobishowroom.com/tr/dis-ticaret-haberleri/349-ege-ihracat-rakamlari.html> (27/03/2012)

<http://sagm.sanayi.gov.tr/ServiceDetails.aspx?dataID=107> (12/06/2012)

<http://tr.wikipedia.org/wiki/T%C3%BCrkiye> (11/06/2012)

<http://trendwatching.com/trends/innovationextravaganza/> (16/09/2011)

<http://www.avrupapatent.com/marka.php?tescili=endustriyeltasarimnedir> (29/03/2012)

<http://www.belgeler.com/blg/5ux/rekabetustu#> (02/05/2011)

<http://www.capital.com.tr/yeni-ambalaj-satisi-katlar-mi-haberler/17724.aspx> (05/04/2011)

<http://www.denib.gov.tr/tr/ihracat-ihracat-rakamlari-ihracat-tablolari.html> (25/03/2012)

<http://www.ekonomi.gov.tr/upload/7EF56F48-D8D3-452092D48A1F70B1/kitapmakro.pdf>  
(27/03/2012)

<http://www.feyonomi.com/kuresellesme1.htm> (07/10/2011)

<http://www.focusinnovation.net> (17/11/2011)

<http://www.geka.org.tr/yukleme/dosya/16e271cd201f8f392e373db17763b52d.pdf>  
(27/03/2012)

<http://www.iso.org.tr/tr/web/besyuzbuyuk/turkiye-nin-500-buyuk-sanayi-kurulusu--iso-500-raporunun-sonuclari.html> (27/03/2012)

<http://www.istatistikmerkezi.com/> (05/05/2012)

<http://www.ostimgazetesi.com/article.asp?intArticleID=54&intEditorID=6> (01/04/2011)

<http://www.rekabet.gov.tr> (02/01/2012)

[http://www.sacitaslan.com/yasam-nokia-ceosundan-iliginc-aciklamalar\\_36226.html](http://www.sacitaslan.com/yasam-nokia-ceosundan-iliginc-aciklamalar_36226.html)  
(05/04/2011)

<http://www.tubitak.gov.tr> (10/06/2012)

<http://www.tuik.gov.tr> (10/06/2012)

**EKLER**

## Ek-1 Ürün ve Süreç Yeniliklerine İlişkin Amaç ve Etkiler

	Ürün Yenilikleri	Süreç Yenilikleri
<b>Rekabet, talep ve pazarlar</b>		
Üretimden kaldırılan ürünlerin değiştirilmesi	*	
Mal ve hizmet yelpazesinin geliştirilmesi	*	
Çevre Dostu ürünlerin geliştirilmesi	*	
Pazar payının korunması veya artırılması	*	*
Yeni pazara girişi	*	*
Ürünlerin görseelliğinin veya teşhirinin artırılması	*	*
Müşteri hizmetlerine yanıt verebilme süresinin azaltılması	*	*
<b>Ürün ve Teslimat</b>		
Mal ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesi	*	*
Üretim veya hizmet tedarikinin esnekliğinin iyileştirilmesi	*	*
Üretim veya hizmet tedarikinin kalitesinin artırılması	*	*
Birim iş gücü maliyetinin düşürülmesi	*	*
Malzeme ve enerji tüketiminin düşürülmesi	*	*
Ürün tasarım maliyetlerinin düşürülmesi	*	*
Endüstri teknik standartlarına ulaşılması	*	*
Hizmet tedariklerine ilişkin hizmet faaliyetlerinin	*	*
Mal ve hizmet tedariki ve/veya teslimat hızının veya	*	*
BT kapasitelerinin iyileştirilmesi	*	*
<b>İşyeri Organizasyonu</b>		
Farklı ticari faaliyetler arasında etkileşim ve iletişimin	*	
Diğer organizasyonlar ile bilgi paylaşımı ve transferin	*	
Farklı müşteri taleplerine uyum sağlama yeteneğinin	*	*
Müşterilerle daha güçlü ilişkiler geliştirme	*	*
Çalışma koşullarının iyileştirilmesi	*	*
<b>Diğer</b>		
Çevresel etkileri azaltmak veya sağlık ve güvenliği	*	*
Düzenleyici koşulları sağlamak	*	*

Kaynak: Oslo Klavuzu, 2005:112

## Ek- 2 Yenilik Yaklaşımlı Uluslararasılaşma Model Özeti

	<b>BILKEY VE TESAR (1977)</b>	<b>WORTZEL VE WORTZEL(1981)</b>	<b>ÇAVUŞGİL (1982a)</b>	<b>CZINKOTA (1982)</b>	<b>LIM (1991)</b>	<b>CRICK(1995)</b>
<b>1</b>	Yöneticiler İhracatla ilgilenmemekte Ve sipariş alınmamaktadır.	Yabancı ülke siparişleri	İşletme sadece iç pazara satış yapar	İşletme ihracatla ilgisizdir ve ihracatla uygunluğu araştırmaz.	İşletme bir fırsat olarak ihracatın farkına varır.	İşletme ihracat konusunda tamamen ilgisizdir.
<b>2</b>	İhracat pasif bir şekilde araştırılmakta ve sipariş alınabilmektedir.	Mevcut üretim kapasitesini pazarlama	İhracatla uygunluk ve ihracatla ilgili bilgi toplar.	İşletme ihracatı istemesine rağmen eylem içerisinde değildir.	İhracat konusunda uygulanabilir bir strateji olarak bakar.	İşletme kısmen de olsa ihracatla ilgilidir.
<b>3</b>	Yönetim aktif bir şekilde ihracata uygunluğu araştırmaktadır.	Üretim kapasitesi artırarak pazarlamaya devam eder.	Sınırlı olarak psikolojik yakınlık içerisindeki pazara ihracat yapar.	İşletme ihracat davranışlarını ve uygunluğu araştırmaktadır.	İşletme ihracat uygunluğunu ve tecrübesini sağlar.	İşletme ihracatçı olmuştur.
<b>4</b>	Psikolojik olarak yakın ülkeye ihracat yapılır.	Ürünler dağıtım kanallarına verilir.	Dolaysız dağıtım yöntemleri kullanarak yeni ülkelere ihracat yapılır.	İhracat davranışları uygun olmasına rağmen ihracat olasılıklarını araştırmaz.		İşletme tecrübeli bir ihracatçıdır.
<b>5</b>	Tecrübeli bir ihracatçıdır ve çevresel faktörler için en uygun ihracat düzenlemeleri yapar.	Ürünler dağıtım kanallarından çekilir.	Yönetim iç veya dış pazara yönelme konusunda kesin tercihini yapar.	Tecrübeli sınırlı ihracatçıdır ve uygun davranış ile eylemler içerisinde.		İşletme ve büyük ihracatçıdır.
<b>6</b>	Firma psikolojik olarak uzak ülkelere de ihracatı araştırır.			İhracat davranışları çok uygun tecrübeli ihracatçıdır ve gelecekle ilgili planları		

**Kaynak:** Akben, 2008:15

### Ek-3 Anket Formu

#### *Değerli Katılımcı,*

Bu anket formu, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı kapsamındaki “İhracat Yapan Firmalarda Yenilik Yönetimi Üzerine Bir Alan Araştırması” başlıklı tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır.

Denizli ilinde ihracat yapan ve yapmayan işletmelerdeki Ar-Ge ve yenilikçilik anlayışı, uygulamaları ve potansiyelini belirlemeye yönelik gerçekleştirilen bu çalışmayla amaçlanan; Denizli sanayinin tıkanıdığı alanlarda gelişme sağlanabilmesinde yenilik ve Ar-Ge çalışmalarına yönelik bilimsel amaçlı güncel verilere ulaşabilmektir.

Denizli açısından toplu bir durum değerlendirmesi niteliği taşıyan bu anketi cevaplarken ölçeklerde yer alan maddelerden işletmenize uygun olanları işaretleyiniz. Bu anketten elde edilen veriler işletmeler düzeyinde raporlanmayacağı ve toplu olarak değerlendirileceği için anketi cevaplarken tarafsız davranılması ve “olması gereken durumun değil de mevcut durumun” göz önünde bulundurulması önemle rica olunur. Ankete vereceğiniz cevaplar bilimsel amaçlı kullanılırken; anketten elde edilen bilgiler kesinlikle başka bir amaçla kullanılmayacaktır. *Zamanınızı ayırarak, ankete sağlayacağınız değerli katkılarınız için teşekkür ederim.*

**Not:** Anket formu ekte olup; en geç 25.04.2012 – Çarşamba günü 19.00’a kadar toplanacaktır.

#### Tez Danışmanı

Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ

#### Tez Öğrencisi

İlker ÖZTÜRK

e-mail: [ilkeroztrk@aol.com](mailto:ilkeroztrk@aol.com)

**Araştırma sonucunun tarafınıza ulaştırılabilmesi için lütfen bir elektronik posta adresi belirtiniz**

.....@.....



## YENİLİK YÖNETİMİ ANKET UYGULAMASI

### I. BÖLÜM : İşletme Bilgileri

#### 1-) İşletmeniz hangi sektörde yer almaktadır?

Tekstil  Mermer - Traverten  Bakır Tel-Kablo  Gıda - İçecek  Makine İmalat  Diğer

#### 2-) İşletmeniz, sektördeki varlığını kaç yıldır sürdürür?

0-5  6-10  11-15  16-20  20+

#### 3-) İşletmenizde istihdam edilen personel sayısı hangi aralıkta yer alır?

0-50  51-150  151-250  251-500  501-1000  1001+

#### 4-) İşletmeniz nerede konumlandırılmıştır?

Teknopark  Sanayi Sitesi  OSB  Serbest Bölge  Diğer

#### 5-) İşletmenizin mülkiyeti nasıldır?

Kira  Tek mülkiyetli  Ortaklı  Diğer

#### 6-) İşletmenizde yabancı ortaklık var mıdır?

Evet  Hayır

#### 7-) İşletmenizin Denizli ilinde kurulmasında hangi faktörler, ne düzeyde etkilidir?

	Çok Etkili	Etkili	Kararsızım	Az Etkili	Etkisiz
Memleketim olması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sektörün ilde sahip olduğu köklü geçmiş	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hammaddeye yakınlık	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pazara yakınlık	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşgücü potansiyeli	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sanayi için uygun altyapı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Merkezi ve yerel yönetimin uyguladığı teşvik politikaları	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### II. BÖLÜM : İşletme Yönetim ve Ar-Ge Bilgileri

#### 1-) İşletmenizin tepe yöneticisinin yaşı hangi aralıktadır?

20-30  31-40  41-50  51-60  61+

#### 2-) İşletmenizin tepe yöneticisinin eğitim durumu nasıldır?

İlköğretim  Lise  Önlisans  Lisans ve üstü

#### 3-) İşletmenizde Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) biriminiz var mı? (Cevabınız **Hayır** ise 6 ve 7. soruları cevaplandırınız.)

Hayır  Evet

#### 4-) Ar-Ge biriminizle ilgili aşağıdaki soruları cevaplandırınız

Ar-Ge personel Sayısı  Ortalama Yıllık Ar-Ge harcaması

#### 5-) Ar-Ge planlamalarınız hangi vadedir ?

1-1 Kısa Vade  2-5 Orta Vade  5+ Uzun Vade

#### 6-) Aşağıdaki faktörlerin Ar-Ge biriminizin olmamasında etkisini değerlendiriniz

	Çok Etkili	Etkili	Kararsızım	Az Etkili	Etkisiz
Kaynak yetersizliği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maliyet yüksekliliği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personel yetersizliği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ar-Ge personeli yetiştirilmesinin zorluğu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İhtiyaç duyulmaması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diğer.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 7-) Ar-Ge birimi kurmayı planlıyor musunuz?

Evet  Hayır

### III. BÖLÜM : Yenilik Bilgileri

#### 1-) İşletmenizde yenilikçi faaliyetler gerçekleştiriliyor mu? (Cevabınız **Hayır** ise 10. sorudan devam ediniz)

Evet  Hayır

#### 2-) İşletmeniz tarafından gerçekleştirilen yenilikler genellikle hangi niteliktedir?

Şirket için yeni  Sektör için yeni

**3-) İşletmenizde hangi alanlarda yenilikler ne sıklıkla gerçekleştirilir?**

	Her zaman	Çoğu Zaman	Bazen	Nadiren	Hic
Ürün yenilikler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maliyet düşürücü süreç yenilikleri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hizmet sunum, dağıtım ve lojistik yenilikleri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ürün ömrü uzatıcı ve performans geliştirici yenilikler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marka yenilikleri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Modaya uygun tasarım yenilikleri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Paketleme ve ambalajlama yenilikleri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ekolojik yenilikler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizasyon yapısında idari yenilikler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alan dışı yeniliklerin üretim sürecine dahil edilmesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**4-) Firmanızın almış olduğu marka, patent, faydalı model ve tasarım tescili var ise hangileri olduğunu sayılarıyla belirtiniz.**

Marka.....  Patent.....  Faydalı Model.....  Tasarım Tescili..... Diğer.....

**5-)Yenilik üretmek amacıyla teknoloji transferleri gerçekleştirir misiniz?**

Hayır  Yurt içinden teknoloji transferi  Yurt dışından teknoloji transferi

**6-) Ürün ve hizmetlerinizde gerçekleştirdiğiniz yeniliklerin çevreye olumlu etkilerini değerlendiriniz.**

	Çok Etkili	Etkili	Kararsızım	Az Etkili	Etkisiz
Ürünlerde birim başına düşen materyal sayısını azaltmak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Üretimde birim başına kullanılan enerji miktarını azaltmak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Üretimde çevre dostu materyallere yönelim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşletmenin karbondioksit salınımını azaltmak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hava, su, toprak, gürültü kirliliğini azaltıcı ürünler üretmek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geri dönüşümü kolaylaştırıcı ürün ve hizmetler sunmak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tüketici için enerji tasarrufu sağlayıcı ürünler üretmek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**7-) İşletmenizin yeniliklerden beklentileri nelerdir?**

	Katılıyorum	Az Katılıyorum	Kararsızım	Pek Katılmıyorum	Katılmıyorum
Mamulden elde edilen kazancı arttırmak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maliyetleri düşürmek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ürünün piyasa satış fiyatını düşürmek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mal ve hizmetlerde ürün çeşitliliğini sağlamak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yeni pazarlara giriş sağlamak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pazar payını arttırmak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sunulan mal ve hizmetlerin kalitesini arttırmak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mal ve hizmet üretim kapasitesini arttırmak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mal ve hizmetlerin güvenilirliğini arttırmak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sağlık koşullarına daha uygun ürün ve mallar üretmek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşgücü maliyetini düşürmek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çeşitli sübvansiyon ve desteklerden yararlanmak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**8-) İşletmenizi yenilik faaliyetlerine yönlendiren kaynaklar aşağıdaki unsurlardan hangileridir ve sizleri ne tür yeniliklere yönlendirici etkiye sahiptir?**

	Ürünle İlgili	Süreçle İlgili	Pazarlamayla İlgili	Kaliteyle İlgili
Firma içi kaynaklar (Çalışanlar)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ortak firmalar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Müşteriler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alıcı firmalar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tedarikçi firmalar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Danışman firmalar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yerel rakipler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yabancı rakipler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İnternet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Görsel Medya	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yazılı Medya	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Devlet teşvikleri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fuar ve sergiler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sanayi ve Ticaret Odaları	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kalkınma Ajansları	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eğitim ve Araştırma Kurumları	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
KOSGEB	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sektörel Dış Ticaret Şirketleri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**9-) Gerçekleştirdiğiniz yeniliklerin işletmenize etkilerini değerlendiriniz.**

	<u>Çok Arttı</u>	<u>Arttı</u>	<u>Değişmedi</u>	<u>Azaldı</u>	<u>Çok Azaldı</u>
Kârlılık	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pazar payı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çeşitlilik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ürün kalitesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çevreye olumsuz etkiniz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İstihdam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ürünün sunulduğu pazarlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mal ve hizmet üretim esnekliği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Üretim kapasitesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ürün değeri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Birim üretim maliyeti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**10-) İşletmenizde yenilik faaliyetlerinin gerçekleştirilmesini engelleyen faktörler nelerdir ve hangi düzeyde etkileri söz konusudur?**

	<u>Çok Etkili</u>	<u>Etkili</u>	<u>Kararsızım</u>	<u>Az Etkili</u>	<u>Etkisiz</u>
Sermaye yetersizliği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yeniliklerin yüksek maliyeti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yeniliklerin barındırdığı yüksek risk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ar-Ge departmanının bulunmaması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kalifiye eleman eksikliği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teknolojik bilgi eksikliği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pazara yönelik bilgi eksikliği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Talep belirsizliği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Müşterilerin bizzat kendisi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sektörü yönlendiren büyük firmalar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Üst düzey yönetimin yeniliklere kapalı olması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ülkedeki ekonomik koşullar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yasal düzenlemelerden kaynaklı engeller	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yeniliklerin önemsiz olduğu düşüncesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diğer...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**11-) Pamukkale Üniversitesi ve PAÜ Teknoloji Merkezi'nin işletme ya da sektörel düzeyde gerçekleştirilen yeniliklere herhangi bir desteğinin olduğunu düşünüyor musunuz?**

Evet	Hayır	Fikrim Yok	Teknokentin varlığından haberim yok
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**IV. BÖLÜM : İhracat Bilgileri**

**1-) İşletmeniz ihracat gerçekleştiriyor mu? (Cevabınız Evet ise 4. sorudan devam ediniz.)**

Evet	Hayır
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**2-) İşletmeniz ürünlerini pazarda satarken hangi marka şeklini ne sıklıkla kullanır?**

	<u>Her zaman</u>	<u>Çoğu Zaman</u>	<u>Bazen</u>	<u>Nadiren</u>	<u>Hic</u>
Kendi markamız	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hem kendi markamız hem de müşteri firmanın markası	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fason üretim kapsamında müşteri firmaya üretim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diğer.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**3-) İşletmenizin ihracata yönelmesini engelleyen faktörleri, etki dereceleriyle değerlendiriniz.**

	<u>Çok Etkili</u>	<u>Etkili</u>	<u>Biraz Etkili</u>	<u>Az Etkili</u>	<u>Etkisiz</u>
İç pazardan tatmin sağlanması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sermaye, teknoloji vb. kaynak yetersizliği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dış pazarlarla ilgili bilgi eksikliği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İhracatın risk olarak algılanması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uygun fiyata mamul sunamamak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Talep edilen miktar ve kalitede ürün arz edememek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uluslararası piyasalarda kotaların kalkması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aracı işletme bulmada yaşanan zorluk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yabancı dil yetersizliği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aracılara duyulan güven problemi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diğer.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**4-) İhracat gerçekleştirme şekliniz hangisidir?**

Aracısız; fiilen	<input type="checkbox"/>
Aracılarla; komisyoncu, acente, dış ticaret şirketleri	<input type="checkbox"/>

**5-) İşletmeniz aşağıda belirtilen yerlerden hangilerine ne sıklıkla ihracat gerçekleştirmektedir?**

	<u>Her zaman</u>	<u>Çoğu Zaman</u>	<u>Bazen</u>	<u>Nadiren</u>	<u>Hiç</u>
Avrupa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orta Asya	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orta Doğu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uzak Doğu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Güney Amerika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kuzey Amerika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diğer (Bölgeyi belirtiniz).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**6-) Aşağıda belirtilen faktörlerin işletmenizin ihracata yönelmesinde etkilerini değerlendiriniz**

	<u>Çok Etkili</u>	<u>Etkili</u>	<u>Kararsızım</u>	<u>Az Etkili</u>	<u>Etkisiz</u>
Yurtdışından gelen siparişler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İç pazarda yaşanan yoğun rekabet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yurtdışı pazarlarının cazibesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ekonomik problemlerden daha az etkilenme arzusu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İç pazarın doyuma ulaşması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşletmenin boş üretim kapasitesinin bulunması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Devletin ihracat teşvikleri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İç pazara olan bağımlılığı azaltma isteği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diğer.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**7-) İşletmeniz ürünlerini hangi pazarlara sunmaktadır? (Eğer ürünlerinizle sadece yurt dışı pazara hitap ediyorsanız 9. soruya geçiniz.)**

Yurt içi pazar	Yurt dışı pazar	Hem yurt içi hem de yurt dışı pazar
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**8-) İşletmeniz ürünlerini yurt içi pazarda satarken hangi marka şeklini ne sıklıkla kullanır?**

	<u>Her zaman</u>	<u>Çoğu Zaman</u>	<u>Bazen</u>	<u>Nadiren</u>	<u>Hiç</u>
Fason üretim kapsamında sipariş veren firmaya üretim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sadece kendi markamız	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hem kendi markamız hem de müşteri firmanın markası	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diğer.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**9-) İşletmeniz ürünlerini yurt dışı pazarda satarken hangi marka şeklini ne sıklıkla kullanır?**

	<u>Her zaman</u>	<u>Çoğu Zaman</u>	<u>Bazen</u>	<u>Nadiren</u>	<u>Hiç</u>
Fason üretim kapsamında sipariş veren firmaya üretim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sadece kendi markamız	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hem kendi markamız hem de müşteri firmanın markası	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diğer.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## ÖZGEÇMİŞ

**İlker ÖZTÜRK**

*e- mail: ilkeroztrk@aol.com*



### KİŞİSEL BİLGİLER

---

---

**Doğum Tarihi** : 1985  
**Doğum Yeri** : Burdur  
**Uyruğu** : T.C.

### EĞİTİM BİLGİLERİ

---

---

09/2010-06/2012 **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü /Denizli**  
Yönetim ve Organizasyon Bölümü Tezli Yüksek Lisans Mezunu

09/2004-06/2009 **Girne Amerikan Üniversitesi /KKTC**  
İşletme ve Ekonomi Fakültesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi  
Bölümü Mezunu

09/1999-06/2003 **Karatay Lisesi /Antalya**  
Türkçe-Matematik Alan Mezunu