

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
GİYİM ENDÜSTRİSİ ve GİYİM SANATLARI EĞİTİMİ ANABİLİM DALI
GİYİM SANATLARI EĞİTİMİ BİLİM DALI

HAZIR GİYİM İŞLETMELERİNDE İNOVASYON
YÖNETİMİNİN İŞLETME PERFORMANSINA
ETKİLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA

Cansu Şükran GÖK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman

Yrd. Doç. Şerife MIZRAK

KONYA- 2012



BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Öğrencinin	Adı Soyadı	Cansu Şükran GÖK		
	Numarası	094240011004		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Giyim Endüstrisi ve Giyim Sanatları Eğitimi A.B.D./ Giyim Sanatları Eğitimi Bilim Dalı		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans ☒	Doktora	☐
	Tezin Adı	Hazır Giyim İşletmelerinde İnovasyon Yönetiminin İşletme Performansına Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma		

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Öğrencinin imzası
(İmza)



YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU

Öğrencinin	Adı Soyadı	Cansu Şükran GÖK		
	Numarası	094240011004		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Giyim Endüstrisi ve Giyim Sanatları Eğitimi A.B.D./ Giyim Sanatları Eğitimi Bilim Dalı		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans ☒	Doktora	☐
	Tez Danışmanı	Yrd. Doç. Şerife MIZRAK		
Tezin Adı		Hazır Giyim İşletmelerinde İnovasyon Yönetiminin İşletme Performansına Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma		

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan Hazır Giyim İşletmelerinde İnovasyon Yönetiminin İşletme Performansına Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma adlı bu çalışma 22/05/2012 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Ünvanı, Adı Soyadı

Yrd. Doç. Şerife MIZRAK

Danışman

Doç. Dr. Muammer
ZERENLER

Üye

Yrd. Doç. Dr. Nurgül KILINÇ

Üye

İmza

ÖNSÖZ

Küreselleşmenin dünya ekonomisi üzerindeki en önemli etkilerinden biri olan rekabetin küreselleşmesi ile işletmeler, sürekli değişen çevre koşulları içinde varlıklarını sürdürebilme savaşı içine girmişlerdir. İşletmelerin, bu artan rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri ve hedeflerine ulaşabilmeleri için ürünlerini, üretim süreçlerini, pazarlama faaliyetlerini ve organizasyonlarını sürekli olarak değiştirmeleri ve yenilemeleri gerekmektedir. İşletmelerde yeniliklerin fark yaratması, ticari anlamda başarılı olması ve kazanç getirmesi ile rekabet gücü artmakta ve kârlı büyümelerin gerçekleşmesi ile sürekliliklerini sağlayacak en önemli strateji olan inovasyon ortaya çıkmaktadır. Inovasyon stratejisinin sağlıklı olarak kurulabilmesi ve başarıya ulaşabilmesi için inovasyon yönetimi stratejisinin belirlenmesi ve inovasyon yönetimini tüm işletmeye yayacak yenilikçi bir örgüt yapısının oluşturulması gerekmektedir.

Türkiye'deki hazır giyim işletmeleri, diğer işletmelere göre küreselleşen dünyada ülkeler için vazgeçilmez ekonomik birimlerdir. Fakat hazır giyim işletmeleri global pazarda rekabet koşullarına uyum sağlamakta zorlanmaktadırlar. Bunun nedeni ise; işletme performansının sürekli olarak değişim göstermesidir. Ticari anlamda yenilik adımları atmayan ve aktif şekilde yenilik uygulamaları yürütülmeyen işletmelerin performanslarında düşüş yaşanmaktadır. Değişimin bu derece gerekli ve önemli olduğu bir zamanda hazır giyim işletmelerinin bu süreçte başarılı sonuçlar ve yüksek performans elde edebilmeleri için inovasyon yönetimi yaklaşımını benimseyip uygulamaları gerekmektedir.

Bu doğrultuda, tez çalışmasında, Hazır Giyim İşletmelerinde Inovasyon Yönetiminin İşletme Performansına Etkilerini belirlemek amacıyla; işletmelerde inovasyon gerçekleştirme ve inovasyon yönetimini sağlama durumlarının tespiti ve işletmelerin performans düzeylerinin belirlenmesi ile inovasyon yönetiminin performansları üzerinde nasıl etkilerde bulunulduğunun belirlenmesine çalışılmıştır. Hazır giyim işletmelerinde inovasyon yönetimini sağlamak ve performanslarının gelişmesinde başarı sağlanabilmesi için bu koşullara yönelik sonuçlara ve önerilere ulaşılmaya çalışılmıştır.

Tez çalışmasını gerçekleştirirken hem gösterdiği her türlü ilgi, destek ve yardımlarından hem de akademik bakışma ve birikimime yaptığı katkılardan dolayı tez danışmanım değerli hocam sayın Yrd Doç. Şerife MIZRAK' a ve çalışmamın gerek araştırma gerekse uygulama kısmında bilgi birikimini ve zamanını benden esirgemeyen değerli hocam sayın Doç. Dr. Muammer ZERENLER'e teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca bu dönemde benim için hiçbir fedakarlıktan kaçınmayan, eğitim ve öğretim hayatım boyunca bu günlere gelmemde maddi manevi desteklerini esirgemeyen ve her koşulda yanımda olan aileme sonsuz teşekkür ederim.

Cansu Şükran GÖK

Konya 2012

	T. C. SELÇUK ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü		
Öğrencinin	Adı Soyadı	Cansu Şükran GÖK	
	Ana Bilim/Bilim Dalı		
	Danışmanı		
Tezin Adı			

ÖZET

Günümüzde inovasyonun merkezini yeni bilgi ve teknolojilerin yayılması oluştursa da yenilik ve yenilikçilik kavramları, sadece teknolojik yanları ile ön plana çıkan, bir kavram olarak değil; düşünsel, fikirsel, davranışsal, sisteme yönelik, sosyal boyutu olan ve yönetimi kapsayacak şekilde ele alınmaktadır. Hızla gelişen global rekabet ortamında, hazır giyim işletmeleri ayakta kalabilmek, sürekli değişen yenilik ve değişim ortamına ayak uydurabilmek için inovasyonu iş hayatlarının merkezinde yenilikçi örgüt yapıları ile yaşatmaları gerekmektedir.

Örgüt yapısı, örgüt kültürünün karakteri, pazarın koşulları, yenilik stratejileri ve yönetim biçimi hem işletme performansını hem de rekabeti etkilemektedir. Hazır Giyim İşletmelerinde İnovasyon Yönetiminin İşletme Performansına Etkilerinin belirlenmesine yönelik yapılan araştırmada, inovasyon yönetimini belirleyen unsurların oluşturduğu yenilikçi vizyon, liderlik, iletişim, personel güçlendirme, müşteri odaklılık, örgüt yapısı ve ödüllendirme unsurlarının etkili yönetiminin işletmelerde kalite, hız, esneklik düzeyi, maliyetler gibi performans faktörlerini etkileme durumu incelenmiştir. Çalışmada birinci bölümde inovasyon ve inovasyon yönetimi başlığı altında inovasyon ve inovasyon yönetimi ile ilgili literatür bilgileri verilmiştir. İkinci bölümde hazır giyim işletmelerinde inovasyon yönetimi ve performans başlığı altında hazır giyim işletmeleri, hazır giyim işletmelerinde performans faktörü ve hazır giyim işletmelerinde ürün, süreç, organizasyon ve pazarlama inovasyon yönetimi ile performans faktörü teorik bilgiler ile sunulmuştur. Üçüncü bölümde araştırmanın yöntemine, dördüncü bölümde araştırma bulgularına ve beşinci bölümde sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

Bir tarama modeli niteliği taşıyan bu araştırmanın evrenini Türkiye Odalar ve Borsalar Birliğinde (TOBB) kayıtlı bulunan İzmir il sınırları içerisinde yer alan 387 orta ve büyük ölçekli hazır giyim işletmesi oluşturmaktadır. Örneklemine ise İzmir il sınırları içerisinde yer alan orta ve büyük ölçekli hazır giyim işletmeleri içerisinde random yöntemi ile seçilen 80 hazır giyim işletmesi oluşturmuştur. Araştırma inovasyon yönetiminin işletme performansına etkileri ile sınırlı olup diğer konular bilgi verme amaçlıdır. İzmir’de faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli 80 hazır giyim işletmesinden elde edilen veriler ile sınırlıdır ve İzmir ili dışındaki tüm ve İzmir ili içindeki küçük çaplı işletmeler bu araştırmanın dışında tutulmuştur. 2012 yılı içerisinde 1 Ocak 29 Şubat ayları arasında işletme yöneticilerine uygulanan anket ile sınırlandırılmıştır.

Araştırmada veri toplamak amacıyla 21 sorudan oluşan bir anket formu geliştirilmiştir. Literatür bilgileri tez örnekleri, dergi, süreli yayın, makale, rapor, bildiri, kitap, internet üzerinden yapılan araştırmalar ve Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği’nden alınan bilgiler sonucunda likert ölçekli hazırlanan anket formu örneklemi oluşturan İzmir ilinde faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli 80 hazır giyim işletmesine uygulanmıştır. Anket; beş kısımdan oluşmuştur. Birinci bölümde işletmelerle ilgili demografik bulgulara, ikinci bölümde işletmelerin inovasyon faaliyetleri ile ilgili bulgulara üçüncü bölümde işletmelerde inovasyon yönetimi ile ilgili faaliyetlere ilişkin bulgulara, dördüncü bölümde işletme performansı ile ilgili bulgulara ve beşinci bölümde işletmelerde inovasyon yönetiminin işletme performansına etkilerini belirlemeye yönelik bulgulara yer verilmiştir.

Araştırmanın sonuç bölümünde ise anket sorularından elde edilen bulgulara göre orta ve büyük ölçekli Hazır giyim işletmelerinde inovasyon yapan işletmelerin yapmayanlara göre inovasyon faaliyetlerini gerçekleştirmek ve inovasyon yönetimini sağlamak konusunda daha yetenekli oldukları ve rakiplerine göre müşteri memnuniyeti elde etme durumlarının daha yüksek olduğu, yenilikçi liderler aracılığıyla yenilikçi örgüt yapılarının sağlanılmaya çalışıldığı performanslarının artışında en çok belirledikleri yenilikçi vizyonlarının etkisi olduğu ve bu durumun işletmelerin genel anlamda verimliliğini artırdığı görülmektedir. İşletmelerde türlerine göre gerçekleşen inovasyon yönetimlerinin performanslarına etkileri belirlendiğinde ise; ürün inovasyonu yönetiminin müşteri memnuniyetini artırdığı, süreç inovasyonu yönetiminin maliyetleri azalttığı, organizasyonel inovasyonun hızı artırdığı ve pazarlama inovasyonu yönetiminin amaçlarına ulaşmalarını sağladığı görülmektedir. İşletmelerde sürdürülebilir inovasyonun ve performans artışlarının sağlanması için ödüllendirme sistemlerinin etkili bir şekilde uygulamaya geçirilmesi gerekmektedir.

	T. C. SELÇUK ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü		
Student's	Name Surname		ID:
	Department/Field		
	Advisor		
Research Title			

ABSTRACT

Although, the focus of today's innovation is constituted by the expansion of new information and technology, the concepts of innovation and innovative are not only ones coming into prominence technologically; but they are also discussed ideationally, intellectually, behaviourally, systemically and from social aspect and management. In the global environment of competition which is developing speedily, ready-made clothing business enterprises must maintain innovation at the centre of with innovative organizational structure in order to survive and keep pace with the continuously changing innovation and change medium.

Organizational structure, character of organizational culture, market conditions, innovation strategies and form of management affect both the performance of enterprise and the competition. In the study about determination of Effect of Ready-Made Clothing Business Enterprises on Business Performance, effective management of the elements determining innovative management, which are innovative vision, leadership, communication, employee empowerment, customer orientation, organizational structure and rewarding, was examined in respect of its effect on performance factors such as quality, speed, flexibility level, costing etc. In the first part of study, literature knowledge related to innovation and innovation management is provided under the title of innovation and innovation management. In the second part, ready-made clothing business enterprises, performance factor in ready-made clothing business enterprises, product, progress, organization and marketing innovation management and performance factor in ready-made clothing business enterprises are presented theoretically under the title of innovation management and performance in ready-made clothing business enterprises. The research method is given place in the third part, the research findings in the fourth part and finally the result and recommendations in the fifth part.

Population of this study consists of 387 medium and large sized ready-made clothing business enterprises located in the provincial border of İzmir who are registered in Administrative Board of The Union of Chambers and Commodity Exchanges of Turkey. Sample of study consists of 80 medium and large sized ready-made clothing business enterprises located in provincial border of İzmir. Research is limited to the effects of innovation management on business enterprise performance and other topics are for information purposes only. It is limited to data obtained from 80 medium and large sized ready-made clothing business enterprises displaying activity in İzmir and all the small-sized business enterprises in İzmir and all the cities excepting İzmir were excluded from this study. It is limited to questionnaire applied to business managers between January 01, February 29, 2012.

In study, a questionnaire consisting of 21 questions was developed. As a result of researches on literature knowledge, thesis samples, journals, periodicals, papers, reports, notices, books, Internet and information received from Administrative Board of The Union of Chambers and Commodity Exchanges of Turkey, questionnaire forms prepared by the means of Likert Scale was applied to 80 medium and large sized ready-made clothing business enterprises displaying activity in İzmir. The questionnaire composes five sections. Demographical findings related to business enterprises were given place in the first part, findings related to innovation activities of business enterprises in the second part, activities related to innovation management of business enterprises in the third part, findings related to business enterprise performance in the fourth part and findings to determine effects of innovation management on business enterprise performance in business enterprises in the fifth part.

In the result part of study, it is seen from questionnaire that business enterprises who have innovation in their medium and large sized ready-made clothing business enterprises were more skilled than those not having in respect of realization of innovation activities and providing innovation management and that they also have higher satisfaction of customer level and there has been an effect of innovative vision which they mostly determine in performance increase where innovative organizational structures are attempted to be provided by the means of innovative leaders, and that this situation generally increased efficiency. When effects of innovation methods that are performed according to their kinds in the enterprises were determined, it is seen that Product Innovation Management increases customer satisfaction, Period Innovation Management decreases costs, increases organizational innovation and provides accessing to marketing innovation management. Awarding system should be applied efficiently to provide sustainable innovation and performance increasing in the enterprises.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
BİLİMSEL ETİK SAYFASI	i
YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU	ii
ÖNSÖZ	iii
ÖZET	v
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	ix
KISALTMALAR	xv
TABLolar LİSTESİ	xvii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNOVASYON ve İNOVASYON YÖNETİMİ

1.1. İnovasyon Kavramı ve Kapsamı	6
1.2. İnovasyon ile İlgili Temel Kavramlar	9
1.2.1. Yaratıcılık	10
1.2.2. Değişim	11
1.2.3. Buluş	11
1.2.4. İcat	12
1.2.5. Teknoloji	13
1.2.6. Girişimcilik	14
1.2.7. Patent	14
1.2.8. Araştırma-Geliştirme	15
1.3. İnovasyon Uygulamaları ve Tarihsel Gelişimleri	17
1.4. İnovasyonun Özellikleri	23
1.5. İnovasyon Türleri	24
1.5.1. Ürün İnovasyonu	25

	<u>Sayfa No</u>
1.5.2. Süreç İnovasyonu.....	28
1.5.3. Organizasyonel-Örgütsel İnovasyon.....	32
1.5.4. Pazarlama İnovasyonu	35
1.5.5. Radikal ve Kademeli İnovasyon	40
1.5.6. İnovasyon Türlerinin Karşılaştırılması	41
1.5.6.1. Ürün ve Süreç İnovasyonu	41
1.5.6.2. Ürün ve Pazarlama İnovasyonu.....	42
1.5.6.3. Süreç ve Pazarlama İnovasyonu	42
1.5.6.4. Süreç ve Organizasyonel İnovasyon.....	43
1.5.6.5. Pazarlama ve Organizasyonel İnovasyon	44
1.5.6.6. Radikal ve Kademeli İnovasyon.....	45
1.6. İnovasyon Kaynakları.....	45
1.6.1. İşletme İçi Kaynaklar	45
1.6.1.1. Küreselleşme Baskısı.....	46
1.6.1.2. Beklenmeyen Gelişmeler.....	47
1.6.1.3. Plan ve Uygulamalar Arasındaki Uyumsuzluklar	48
1.6.1.4. Süreç Gereği	49
1.6.1.5. Pazar ve Endüstri Yapısındaki Değişimler	50
1.6.2. İşletme Dışı Kaynaklar.....	50
1.6.2.1. Demografik Değişimler	50
1.6.2.2. Müşteri Anlayışı	51
1.6.2.3. Bilgi ve Öğrenmenin Değişim Düzeyi	52
1.7. İnovasyon Stratejileri.....	55
1.7.1. Saldırgan Strateji.....	56
1.7.2. Savunmaya Yönelik Strateji.....	56
1.7.3. Taklitçi ve Bağımlı Strateji	57
1.7.4. Geleneksel ve Fırsatları İzleme Stratejisi.....	59

	<u>Sayfa No</u>
1.7.5. Farklılaştırma Stratejisi	60
1.7.6. Elde Etme Stratejisi.....	61
1.8. İnovasyon Süreci	61
1.8.1. İhtiyacın veya Problemin Belirlenmesi.....	62
1.8.2. Fikir Oluşturma	63
1.8.3. Kavramsallaştırma	64
1.8.4. Geliştirme.....	65
1.8.5. Yeniliğin Hayata Geçirilmesi.....	65
1.8.6. Ticarileştirme	66
1.9. İnovasyon Yönetimi	67
1.9.1. İnovasyon Yönetimini Belirleyen Unsurlar	68
1.9.1.1. Vizyon	68
1.9.1.2. Liderlik	69
1.9.1.3. Örgüt Yapısı	70
1.9.1.4. İletişim.....	71
1.9.1.5. Personel Güçlendirme.....	73
1.9.1.6. Müşteri Odaklılık.....	74
1.9.1.7. Ödüllendirme	75
1.9.2. İnovasyon Yönetiminin İşletmeye Katkıları	76
1.9.2.1. Verimliliğin Artması.....	76
1.9.2.2. Rekabet Üstünlüğü Yaratma.....	78
1.9.2.3. Sosyal Sorumluluk Bilincinin Gelişimini Sağlama	81
1.9.2.4. Kurumsallaşma ve Markalaşma.....	81
1.9.2.5. Ödemeler Dengesizliğinin Giderilmesi	82
1.9.2.6. Sadık Müşteri Bilinci Oluşturma.....	83
1.9.2.7. Araştırma-Geliştirmeye Yönelme	83
1.9.3. İnovasyon ve İnovasyon Yönetimini Engelleyen Faktörler.....	85

İKİNCİ BÖLÜM**HAZIR GİYİM İŞLETMELERİNDE İNOVASYON YÖNETİMİ VE
PERFORMANS**

2.1. Hazır Giyim Sektörü.....	91
2.1.1. Dünya’da Hazır Giyim Sektörü Üretim ve Ticareti.....	93
2.1.2. Türkiye’de Hazır Giyim Sektörü Üretim ve Ticareti.....	95
2.1.3. Hazır Giyim Sektörünün Rakiplerine Karşı Avantajları.....	98
2.1.4. Hazır Giyim Sektörünün Rakiplerine Karşı Dezavantajları.....	100
2.1.5. Hazır Giyim Sektörünün Vizyonu	103
2.2. Hazır Giyim İşletmelerinde Performans	104
2.2.1. Hazır Giyim İşletmelerinde Performans Yönetimi	105
2.2.2. Hazır Giyim İşletmelerinde Performans Ölçümü	107
2.2.2.1. Hazır Giyim İşletmelerinde Performans Ölçüm Nedenleri	108
2.2.2.2. Hazır Giyim İşletmelerinde Performans Ölçüm Sistemlerinin Sahip Olması Gereken Özellikler ve İşletme Amaçlarıyla İlişkisi.....	110
2.2.3. Hazır Giyim İşletmelerinde Performansa Etki Eden Kavramlar.....	112
2.2.3.1. Kalite	112
2.2.3.2. Maliyet.....	115
2.2.3.3. Esneklik	117
2.2.3.4. Hız	119
2.2.3.5. Kaizen (Sürekli İyileştirme)	121
2.2.3.6. Tam Katılım.....	123
2.2.3.7. Amaçlar	125
2.2.3.8. Pazar Payı	127
2.2.3.9. Satışlar	127
2.2.3.10. Karlılık.....	128
2.2.3.11. Ürün Çeşitliliği	129

Sayfa No

2.2.3.12. Müşteri Memnuniyeti	130
2.3. Hazır Giyim İşletmelerinde Müşteri Odaklı Yönetim.....	133
2.4. Hazır Giyim İşletmelerinde Finansal Analiz.....	134
2.5. Hazır Giyim İşletmelerinde Teknolojik Gelişme ve Yenilikler	136
2.6. Hazır Giyim İşletmelerinde Teknolojik Eğitim.....	139
2.7. Hazır Giyim İşletmelerinde Araştırma ve Geliştirme.....	140
2.8. Hazır Giyim İşletmelerinde Patent ve Fikri Mülkiyet Hakkı	142
2.9. Hazır Giyim İşletmelerinde İnovasyon	143
2.9.1. Hazır Giyim İşletmelerinde İnovasyon Türleri	145
2.9.1.1. Hazır Giyim işletmelerinde Ürün İnovasyonu.....	145
2.9.1.2. Hazır giyim İşletmelerinde Süreç İnovasyonu	149
2.9.1.3. Hazır Giyim İşletmelerinde Organizasyonel İnovasyon	156
2.9.1.4. Hazır Giyim İşletmelerinde Pazarlama İnovasyonu	159
2.9.2. Hazır Giyim İşletmelerinde İnovasyon Kaynakları	163
2.9.3. Hazır Giyim İşletmelerinde İnovasyon Kültürü.....	163
2.9.4. Hazır Giyim İşletmelerinde İnovasyon Stratejisi.....	165
2.9.5. Hazır Giyim İşletmelerinde İnovasyon Yönetimi	167
2.9.5.1. Hazır Giyim İşletmelerinde İnovasyon Yönetimini Engelleyen Faktörler	168
2.9.5.2. Hazır Giyim İşletmelerinde İnovasyon Yönetimi ve Ürün Performansı	170
2.9.5.3. Hazır Giyim İşletmelerinde İnovasyon Yönetimi ve Süreç Performansı	174
2.9.5.4. Hazır Giyim İşletmelerinde İnovasyon Yönetimi ve Organizasyonel Performans ..	181
2.9.5.5. Hazır Giyim İşletmelerinde İnovasyon Yönetimi ve Pazarlama Performansı .	183
2.10. İlgili Yayın ve Araştırmalar.....	188
2.11. Araştırmanın Amacı	189
2.12. Araştırmanın Önemi	190

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**YÖNTEM**

3.1. Araştırmanın Modeli.....	193
3.2. Kapsam ve Sınırlılıklar	193
3.3. Sayıtlılar (Varsayımlar)	194
3.4. Evren.....	194
3.5. Örneklem	195
3.6. Veri Toplama Tekniği	195
3.7. Veri Analiz Tekniği.....	196
3.8. Tanımlar	196

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**ARAŞTIRMA BULGULARI**

4.1. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	198
4.2. Araştırmaya Katılan İşletmelerin İnovasyon Gerçekleştirme Durumlarına İlişkin Bulgular.....	201
4.3. İşletmenin İnovasyon Yönetimi İle İlgili Faaliyetlere İlişkin Bulgular	224
4.4. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Performanslarına İlişkin Bulgular.....	229
4.5. Araştırmaya Katılan İşletmelerde İnovasyon Yönetiminin İşletme Performansına Etkilerine İlişkin Bulgular	234

BEŞİNCİ BÖLÜM**SONUÇ ve ÖNERİLER**

5.1. Sonuçlar	249
5.2. Öneriler.....	265
KAYNAKLAR.....	269
EKLER	302

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
Ar-Ge	: Araştırma Geliştirme
BTSO	: Bursa Ticaret ve Sanayi Odası
BİT	: Bilgi ve İletişim Teknolojisi
BDT	: Bilgisayar Destekli Tasarım
BDÜ	: Bilgisayar Destekli Üretim
BTYK	: Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu
CEC	: Avrupa Topluluklar Komisyonu
CE	: Avrupa’ya Uygunluk
CEC	: Avrupa Toplulukları Komisyonu
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
DTÖ	: Dünya Ticaret Örgütü
EÜS	: Esnek Üretim Sistemi
İHKİB	: İstanbul Hazır Giyim ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliği
İSO	: İstanbul Sanayi Odası
İTKİB	: İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliği
KFG	: Kalite Fonksiyon Göçerimi
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başk.
OECD	: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
SPSS	: Statistical Package for Social Sciences

TOBB	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TBMM	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
TSE	: Türk Standartları Enstitüsü
TEKNOGİRİŞİM	: Teknoloji ve Yenilik Odaklı Girişimleri Destekleme Programı
TEYDEB	: Teknoloji ve Yenilik Destek Programları Başkanlığı
TGSD	: Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TOBB	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TTGV	: Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı
TÜBA	: Türkiye Bilimler Akademisi
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırmalar Kurumu
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
TÜRKONFED	: Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu
TÜTSİS	: Türkiye Tekstil Sanayi İşverenleri Sendikası
TMHF	: Türkiye Moda ve Hazır Giyim Federasyonu
TMMOB	: Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği
TZÜ	: Tam Zamanında Üretim
YÜGTK	: Yeni Ürün Gelişimine Erken Tedarikçi Katılımı

TABLOLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 1. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Faaliyet Sürelerinin Dağılımı	198
Tablo 2. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Çalışan Sayılarının Dağılımı	199
Tablo 3. Araştırmaya Katılan İşletme Yöneticilerinin Eğitim Durumlarının Dağılımı	200
Tablo 4. Araştırmaya Katılan İşletme Yöneticilerinin İşletmedeki Pozisyonlarının Dağılımı	201
Tablo 5. Araştırmaya Katılan İşletmelerin İnovasyon Gerçekleştirme Durumlarının Dağılımı	202
Tablo 6. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Gerçekleştirdikleri İnovasyon Türlerinin Dağılımı	202
Tablo 7. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Ürün İnovasyonu Faaliyetlerinin Dağılımı	203
Tablo 8. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Süreç İnovasyonu Faaliyetlerinin Dağılımı	205
Tablo 9. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Organizasyonel İnovasyon Faaliyetlerinin Dağılımı	207
Tablo 10. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Pazarlama İnovasyonu Faaliyetlerinin Dağılımı	208
Tablo 11. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Ar-Ge Çalışmalarının Dağılımı	210
Tablo 12. Araştırmaya Katılan İşletmelerin İnovasyon Faaliyetlerinin Dağılımı	212
Tablo 13. Araştırmaya Katılan İşletmelerin İnovasyon Faaliyetleri İçin Kurum veya Kuruluşlar ile İşbirliği Gerçekleştirme Durumlarının Dağılımı	214
Tablo 14. Araştırmaya Katılan İşletmelerin İnovasyonu Gerçekleştirmek İçin İşbirliği Gerçekleştirdiği Kurum veya Kuruluşların Dağılımı	216
Tablo 15. Araştırmaya Katılan İşletmelerin İnovasyon Kaynaklarının Dağılımı	218
Tablo 16. Araştırmaya Katılan İşletmelerin İzledikleri İnovasyon Stratejilerinin Dağılımı ...	220

Sayfa No

Tablo 17. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Gerçekleştirdikleri İnovasyon Sürecinin Dağılımı	222
Tablo 18. Araştırmaya Katılan İşletmelerin İnovasyon Yönetimini Sağlama Durumlarının Dağılımı	224
Tablo 19. Araştırmaya Katılan İşletmelerde İnovasyonu ve İnovasyon Yönetimini Engelleyen Faktörlerin Dağılımı	227
Tablo 20. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Performans Ölçümü Gerçekleştirme Durumlarının Dağılımı	230
Tablo 21. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Performans Ölçümü Gerçekleştirme Nedenlerinin Dağılımı	230
Tablo 22. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Rakiplerine Göre Performans Düzeylerinin Dağılımı	232
Tablo 23. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Gerçekleştirdikleri İnovasyon Yönetiminin İşletmelere Sağladığı Katkıların Dağılımı	234
Tablo 24. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Gerçekleştirdikleri İnovasyon Yönetiminin İşletme Performansına Etkilerinin Dağılımı	236
Tablo 25. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Ürün İnovasyonu Yönetiminin İşletme Performansına Etkilerinin Dağılımı.....	237
Tablo 26. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Süreç İnovasyonu Yönetiminin İşletme Performansına Etkilerinin Dağılımı.....	240
Tablo 27. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Organizasyonel İnovasyonu İle Gerçekleştirdikleri İnovasyon Yönetiminin İşletme Performansına Etkilerinin Dağılımı	243
Tablo 28. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Pazarlama İnovasyonu Yönetiminin İşletme Performansına Etkilerinin Dağılımı.....	246

GİRİŞ

Rekabet insan doğasının gereği olup, ilerleme ve gelişme ile ilişkili olması nedeniyle yıkıcı değil, pozitif sonuçlara açık bir gelişme sürecidir. Bu nedenle rekabet insanoğlunun göçebelikten tarıma, kent yaşamına ve günümüzün sanayileşmiş toplumuna ulaşmasını sağlayan temel güçtür (Tekin vd, 2003: 83). Günümüzde ise yaratıcılık, rekabet ve teknoloji içiçe girmiş ve birbirini pozitif olarak etkileyen kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Zerenler vd, 2007: 654).

Küreselleşmenin bir gereği olarak rekabet avantajı sağlamak için, işletmelerin bilgiyi hızla kullanabilmeleri, ürün, hizmet, süreç üretiminde, organizasyon yönetiminde ve pazarlama faaliyetlerinde sürekli yenilikler yapabilmeleri önem kazanmıştır. Bu bakımdan işletmelerin yeniliğe ayak uydurabilmeleri örgüt yapı ve süreçlerini yeniliğe göre düzenlemelerinden geçmektedir. İşletmelerin, her şeyden önce varlığını koruması, çalışma düzeninde ve buna bağlı olarak karlılıkta süreklilik sağlaması, mevcut kaynakların etkin kullanımı açısından yenilikler geliştirmesi zorunluluğu vardır (Acaray, 2007:1).

Yeni teknolojilerin çok kısa aralıklarla geliştiği, pazar unsurlarının sürekli değiştiği, ürünlerin hızla demode olduğu, rakiplerin sürekli çoğaldığı günümüz küresel rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmeler sürekli olarak yeni arayışlara yönelmektedir. Bununla birlikte işletmeler, yönetim felsefesinde, değerlerinde, amaçlarında, stratejilerinde, organizasyon yapılarında ve süreçlerinde pazar beklentilerine uygun yeni alternatif stratejiler geliştirmektedirler (Tanyeri ve Fırat, 2005:1). Bu durum işletmelerin Araştırma-Geliştirme faaliyetlerine stratejik boyutta önem vermelerine yol açmaktadır (Zerenler vd, 2007: 653).

Günümüz işletmelerinde yüksek eğitimli, belirli bir uzmanlık bilgisine sahip nitelikli personellerin sayısı artmaktadır. İletişim ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler insanları daha bilinçli ve duyarlı hale getirmiş ve sıradan bir personelin bile yönetim biçimini derinden etkilemiştir. Böyle personellere sahip işletmelerin örgütsel yapı ve süreçlerini; eski yöntem, uygulama ve alışkanlıklara göre değil, daha dinamik ve bireye

odaklanmış yönetim yapıları ile yönetmeleri gerekmektedir. Dış çevreyle sürekli etkileşim halinde bulunan işletmeler, çevrenin beklentilerine karşılık verebilecek şekilde örgütsel yapı ve süreçlerini sürekli değiştirmek durumundadırlar (Acaray, 2007: 2-3). Küreselleşmenin sonucu olarak sınırların ortadan kaldırılması, aynı zamanda bilgi sınırlarının da ortadan kaldırılması olarak algılanmalıdır. Bu gelişmeler de organizasyonlarda ve işletmedeki iş süreçlerinde yeni tasarımlar yapma gerekliliğini ortaya çıkarmıştır (Gürler, 2009: 12).

Dünya’da milyonlarca kişi hazır giyim sektöründe çalışmaktadır. Sektörün istihdama sağladığı yararlar yanında, ulusal ekonomilere sağladığı katma değerler de giderek daha önemli boyutlara ulaşmaktadır. Gelişmiş ülkelerin yanında pek çok gelişmekte olan ülkede de hazır giyim sektörü “Lokomotif sektör” olma özelliğini sürdürmektedir (Tekinel vd, 2001: 30). Hazır giyim sektörü, nüfusun hızla artışı sonucu insanların geçimlerini sağlamak amacıyla kendilerine iş imkanları buldukları yeni çalışma alanlarından biri olduğu bilinen bir gerçektir. Bu nedenle hazır giyim sektörünün çok sayıdaki işsizden bir kısmına sunduğu hazır iş olanaklarının yok edilmemesi gerekmektedir. Son yıllarda, hazır giyim üretiminde büyük gelişmeler olmakta, yeni ürün tasarımı ve geliştirilmesi önem kazanmakta ve sektör, büyük bir teknolojik yenilenme süreci içerisinde yol almaktadır (Özdemir, 2007:3).

İşletmelerin faaliyetlerine devam edebilmeleri, kendilerini geliştirebilmeleri, varlıklarını koruyabilmeleri, rakipleriyle baş edebilmeleri ve rekabet güçlerini artırabilmeleri için çevrelerindeki değişimleri dikkatle izlemeleri ve gerekli değişiklikleri zamanında yapmaları gerekmektedir. Bu noktada yenilik yapabilme/yapma becerileri işletmeler açısından önem arz eder duruma gelmektedir. Aynı zamanda yeniliği sürekliliği olan bir olgu olarak sistemlerinin içerisine yerleştirmeyi başaran işletmeler örgüt yapılarında, yönetim tarzlarında, personel ilişkilerinde vb faktör ve süreçlerde yenilikçi nitelikler kazanmış olacaklardır. Tüm ülke ekonomilerinde önemli bir yer tutan hazır giyim işletmelerinde yenilik yapabilme ve yenilik yönetimi büyük önem taşımaktadır (Acaray, 2007: 27).

İşletmelerin rekabet avantajı olarak kullandıkları araçlar ekonomik ve teknolojik gelişmelerin doğrultusunda zaman içerisinde farklılıklar göstermektedir. Bu değişimlerde yeniliğin önemli bir rolü bulunmaktadır. İşletmeler, rekabet stratejileriyle

başarıya ulaşabilmelerinin yanı sıra inovasyon yönetimiyle birlikte farklılaştırma ve maliyet liderliğini de aynı zamanda kullanabilmektedirler. İşletmeler bulundukları pazarda öncelikle rekabet üstünlüğü daha sonra müşteri memnuniyeti ve müşteri değeri sağlayabilmek için çeşitli yöntemler kullanmaktadır. Hızla değişen bilginin ve teknolojinin rekabet üstünlüğü sağlamada avantaj olarak kullanabilmesi için hazır giyim işletmelerinin inovasyon yönetimini de başarıyla yönetebilmeleri önemli hale gelmektedir. Bu yönetim ise, rekabet stratejilerini oluştururken kalite, maliyet, hız, esneklik ve daha birçok performans göstergesinin uyumlu ve verimli bir şekilde sentezini yapabilmelerine bağlıdır (Zerenler vd, 2007:654).

Günümüzün rekabetçi iş dünyasında, yeniliği öğrenmek, planlamak, uygulamak ve yönetmek hazır giyim işletmelerinin uzun vadede yaşamını sürdürmesi ve başarısı için en önemli öncelik olarak düşünülmelidir. Bu bağlamda küresel rekabet ortamında faaliyet gösteren hazır giyim işletmeleri, konumlarını koruyarak yaşamlarını devam ettirmeyi ve büyüyerek daha güçlü ve başarılı olmayı hedeflemelidir. Bu açıklamalar ışığında, günümüz küresel rekabet ortamında faaliyet gösteren hazır giyim işletmelerinin gerçekleştirdikleri yenilikler ve yenilikleri etkili kılacak yönetim unsurları işletmenin performans faktörlerine olumlu etkiler sağlayarak işletmeler üzerinde önemini korumaktadır. Bu çalışma ile aşağıdaki amaçlara ulaşılması hedeflenmiştir;

-Hazır giyim işletmelerinin inovasyon uygulamaları için hangi kurumlarla işbirliği gerçekleştirdiğinin belirlenmesi

-Hazır giyim işletmelerinin inovasyon kaynaklarının belirlenmesi

-Hazır giyim İşletmelerinin inovasyon yönetimi için nasıl bir strateji izlediğinin belirlenmesi

-Hazır giyim işletmelerinin inovasyon yönetimini sağlama durumlarının belirlenmesi

-Hazır giyim işletmelerinin performans ölçümü gerçekleştirme nedenlerinin belirlenmesi

-Hazır giyim işletmelerinin rakiplerine göre performans düzeylerinin belirlenmesi

Bu açıklamalar ışığında çalışma teorik bölüm ve saha araştırması olmak üzere iki bölümden meydana gelmiştir. Teorik bölüm ilgili konudaki bilimsel kitap, makale, araştırma istatistikleri, tez, süreli yayın vb. derlenerek oluşturulmuştur. Çalışmada mümkün olduğunca güncel kaynaklara ulaşılmaya çalışılmıştır.

Saha araştırması “Hazır Giyim İşletmelerinde İnovasyon Yönetiminin İşletme Performansına Etkileri”nin belirlenmesine ilişkin bir Anket uygulamasının değerlendirilmesiyle gerçekleştirilmiştir. Anket 5 bölümden oluşmuştur birinci bölümde işletmelere ait demografik bilgiler içeren sorulara, ikinci bölümde işletmelerde inovasyon ile ilgili sorulara, üçüncü bölümde işletmelerde inovasyon yönetimi ile ilgili sorulara, dördüncü bölümde işletme performansı ile ilgili sorulara ve beşinci bölümde işletmelerde inovasyon yönetiminin işletme performansına etkileri ile ilgili sorulara yer verilmiştir. Anket uygulaması TOBB’a bağlı İzmir ili sınırları içerisinde bulunan orta ve büyük ölçekli Hazır giyim işletmeleri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Anket formlarını konuyla ilgili yöneticiler cevaplandırmıştır. Araştırmanın analizlerinde SPSS for Windows 11.0 programından yararlanılmıştır.

Kurumsal analiz ve saha araştırmasına dayalı bu çalışma 5 ana bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünde yapılan çalışmanın önemi, amacı, yöntemi ve çalışmanın planı hakkında bilgiler bulunmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde; inovasyon ve inovasyon yönetimi başlığı altında inovasyon kavramı ve kapsamı, inovasyon ile ilgili temel kavramlar, inovasyon uygulamaları ve tarihsel gelişimleri, inovasyonun özellikleri, inovasyon türleri, inovasyon kaynakları, inovasyon stratejileri, inovasyon süreci ve inovasyon yönetimi başlıklarına yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde; hazır giyim işletmelerinde inovasyon yönetimi ve performans başlığı altında incelenmiştir. Bu bölümde hazır giyim sektörü, hazır giyim işletmelerinde performans, Hazır giyim işletmelerinde performansa etki eden faktörler, Hazır giyim işletmelerinde müşteri odaklı yönetim, Hazır giyim işletmelerinde finansal analiz, Hazır giyim işletmelerinde teknolojik gelişme ve yenilikler, Hazır giyim işletmelerinde teknolojik eğitim, Hazır giyim işletmelerinde Araştırma-Geliştirme, Hazır giyim işletmelerinde patent ve fikri mülkiyet hakkı, ve hazır giyim işletmelerinde

İnovasyon başlığı altında İnovasyon türleri, İnovasyon kaynakları, İnovasyon kültürü, İnovasyon stratejisi ve İnovasyon Yönetimi ve son olarak Hazır giyim işletmelerinde inovasyon yönetimi ile ürün, süreç, organizasyon ve pazarlama performansları ele alınmıştır. Daha sonra ilgili yayın ve araştırmalar, araştırmanın amacı ve önemine yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde; araştırmanın yöntemi ele alınmıştır. Çalışmanın dördüncü bölümü uygulama kısmı olup araştırma bulgularına yer verilmiştir. Bu bölümde İzmir ili sınırları içerisinde faaliyet gösteren 80 orta ve büyük ölçekli hazır giyim işletmesi ile gerçekleştirilen anket uygulamasının sonuçları üzerinde durulmaktadır. Çalışmanın son bölümü olan Beşinci bölümde ise kuramsal inceleme ve uygulama bulguları doğrultusunda değerlendirmeler yapılmakta ve gelecekte yapılacak olan çalışmalar için önerilerde bulunulmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNOVASYON ve İNOVASYON YÖNETİMİ

1.1. İnovasyon Kavramı ve Kapsamı

Latince “innovatus” sözcüğünden türetilen inovasyon kavramı toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması anlamına gelmektedir. Türkçede yenilik, yenileme ve yenilikçilik gibi sözcüklerle karşılanmaya çalışılsa da, bu sözcüklerin yaptığı çağrışımlar, gerçek anlamını verememektedir (Elçi, 2005: 1).

OSLO klavuzuna göre inovasyon, işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet) veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir (OECD ve Eurostat, 2005: 50). Genel olarak inovasyon kavramı sıfırdan yaratılan özgün şeyleri çağrıştırır. Oysa inovasyon çoklukla halihazırda mevcut olan öğelerin ya da bilgi birikiminin farklı bir şekilde kombine edilmesi sonucu ortaya çıkan yeniliklerdir (Aygören, 2009: 8).

İnovasyon, daha önce yapılmamış olanı yapma, üretilmemiş olanı üretme, düşünülmemiş olanı düşünmektir. Rekabetçi bir piyasa yapısında ticari olarak başarılı olan, kazanç getiren ve fark yaratacak biçimde yapılan yeniliklerdir (Barlay, 2008: 19). Yenilik bir bilim veya teknoloji değil bir değerdir. Yenilik örgüt dışını hesaba katmaksızın örgüt içinde meydana gelen olaylar değildir. Yeniliğin ölçümü çevre üzerindeki etkinliği vasıtasıyla mümkündür. Bu nedenlerdir ki işletmede yenilik daima pazar odaklıdır. Yani örgüt içinde girilen bir faaliyet ticari hale gelebildiği oranda başarılıdır ve yenilikçidir (Zerenler vd, 2007: 670).

İnovasyon, üretilen ürünlerin talep (ürün kalitesini artırma, yeni ürünler sunma, yeni pazarlar veya müşteri grupları açma) veya işletmenin maliyet eğrisini (birim üretim, satın alma, dağıtım veya işlem maliyeti) kaydırmak, firmanın yenilik gerçekleştirme kapasitesini (bilgi edinmek ve yaratmak amacıyla yeni ürünler ve süreçler geliştirmek) iyileştirmek, rekabetçi bir avantaj yakalamak ve basit şekilde

rekabetçiliği koruma yoluyla firma performansını iyileştirmeyi amaçlar (OECD ve Eurostat, 2005: 39).

İnovasyon kavramı tartışılırken, yeniliğin derecesi ve alanından da söz edilmelidir. Yenilik bir ürün, süreç veya organizasyonda olabileceği gibi, söz konusu yenilik dünya için, ülke için, piyasa için ya da işletme için de olabilir. İşletme yeniliği kendisi üretir veya satın alır. Eğer yeniliği satın alırsa, işletme yarışta geri kalmış demektir. Bu yüzden rekabette önde olabilmek için, tüketiciler açısından yeni değer ifade eden farklılıklara sahip olmak gerekir. Bu farklılığı oluşturacak ve rekabetçi üstünlüğü işletmeye kazandıracak olan nitelik, yenilik yapabilme yeteneğine sahip olmaktır (İraz, 2005: 105).

Yeni veya iyileştirilmiş ürün, hizmet veya üretim yöntemi geliştirme, yeni düşüncelerden doğar. İnovasyon sürekliliği olan bir faaliyettir. Bu nedenle, ortaya atılan, geliştirilerek işler hâle getirilen ve sonuçta işletmeye rekabet gücü kazandıracak şekilde pazarlanan bu fikirlerin ve sonuçlarının tekrar tekrar değerlendirilmesi ve yeni getiriler için yaygınlaştırılarak kullanılması gerekir. Bu sayede doğacak yeni fikirler, yeni inovasyon faaliyetlerini doğurur (Zerenler vd, 2007: 662).

İnovasyon, işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmesinde, karlarının ve nakit akışlarının artmasında, sektörde rakiplerin önünde yer almasında belirleyici bir yol, güçlü bir rekabet silahıdır (Tekin vd, 2003: 139). İnovasyonun kabul edilebilmesi için sahip olması gereken öz nitelikler ve bunların sağlayacağı faydalar özetlenecek olursa; inovasyon sürecinin, inovasyonun karmaşıklığının üstesinden gelebilecek bilgi birikimi ile mevcut potansiyel ile uyumlu ve daha önce uygulananlara göre daha iyi rekabet avantajı sağlaması gerekmektedir (Kurt, 2010: 55).

Talep yapısına uygun yaratıcı fikirlerin bulunması ve uygulanması şirketin değerini arttırmakta bu da inovasyon kültürünün kurum içinde yayılması ile olanaklı hale gelmektedir (Hobikoğlu, 2009: 104). Böylece, inovasyon bireysel veya örgütsel karar verme sorununa orijinal ve yeni fikir, düşünce ve alternatifler geliştirme çabalarının olmazsa olmaz bir koşulu olacaktır (Göztepe, 2009: 32).

Yine bu temel tespit ve tanımlara bağılı olarak örgütlerin yeniliğin ve yenilikçiliğin bir parçası olabilecek düşünsel ve fiili pek çok faaliyetlerde bulunabileceği ortaya çıkmaktadır. Bunlar (Tunç, 2007: 18);

- Ürünler, süreçler, örgütsel yapı ve ilişkiler, yönetim şekilleri v.s. ile ilgili yeni kavramların geliştirilmesi,
- Dışardan uzmanlık ve danışmanlık alınarak örgüt içerisine taşınması.
- Örgüt içerisinde yer alan bireylerin beceri ve yetkinliklerinin geliştirilmesi.
- Yenilik içeren teçhizat, makine, yazılım ve diğer ara girdilerin satın alınması.
- Yönetim sistemleri ile bu kapsamdaki faaliyetlerin yeniden yapılandırılması.
- Farklı pazarlama, satış, müşteri ilişkileri yöntem ve süreçlerinin kullanılması.

Verimliliğini yükseltmek ve rekabet gücü kazanmak isteyen organizasyonlar için inovasyon; yeni fikirleri, bu fikirlerin dönüştürülmesi için gerekli karar yapısını, fikri pazarlanabilir hale getirecek süreci, bu süreç sonunda ticarileşmeye hazır çıktıyı ve bunun sürekli hale gelmesini ve bir kültürün oluşturulmasını sağlayacak dinamik yapıyı kapsar (Selçuk, 2008: 6).

Inovasyon bir firmanın diğer faaliyetlerinden soyutlanmış bir faaliyet değildir. Firmadaki tüm faaliyetleri kapsar ve bütünsel bir yaklaşım gerektirir (Taşkesen, 2008: 35). Tüm bu faaliyetlerin ana hedefi, örgüt etkinlik ve verimliliğinin yükseltilmesi, örgütsel amaçlara ulaşmanın kolaylaştırılması, rakiplere karşı üstünlük sağlanması, örgüt içi ve örgüt dışı çevre ile uyumun gerçekleştirilmesinin sağlanmasıdır. Bu tür faaliyetlerin yenilikçilik kapsamında görülmesinin en temel nedeni, bunların yeniliğin ortaya çıkarılmasına önemli katkıları olmasıdır. Bu kapsamda bir örgüt içerisinde inovasyonu önemli kılan ve inovasyonun ortaya çıkmasına neden olan temel faktörler şu şekilde sıralanabilir (Tunç, 2007: 19).

- Karlılığın ve verimliliğin artırılması, maliyetlerin düşürülmesi isteği
- Örgütsel etkinlik ve etkililiği yükseltme, performansını geliştirme isteği

- Rekabet koşullarına ayak uydurma zorunluluğu ve rakiplerin itici gücü
- Yeni pazar fırsatlarını değerlendirmek
- Örgütün niceliksel- niteliksel gelişimini ve büyümesini sağlamak
- Üretim ve üretim faktörlerinin geliştirilmesini sağlamak
- Örgütün içerisinde yer aldığı çevreye uyumunu sağlamak
- Örgütsel süreklilik ve devamlılığı sağlamak
- Değişime ayak uydurmak veya öncülük etmek
- Değişen ekonomik, sosyal, toplumsal, siyasi yapının neden olacağı olası risk ve belirsizliklere karşı alternatifler yaratmak

1.2. İnovasyon ile İlgili Temel Kavramlar

Her geçen gün değişen şartlar altında eski anlayışlar ve yöntemler geçerliliklerini kaybeder konuma gelmiştir. Geçmişe baktığımızda; eski yöntemleri uygulayarak başarıyı yakalayan işletmeleri görmemiz mümkün olduğu halde, günümüzün şartları altında aynı koşullarla rekabet üstünlüğü sağlamak mümkün olmamaktadır. Rekabet edebilmek sadece en gelişmiş teknolojileri kullanmak, kalifiye eleman çalıştırmak, büyük yatırımlar yapmakla mümkün olmamaktadır. Geleceğin ticari hayatında değişimi izleyerek yetinen firmalar değil, farklılık yaratabilen firmalar varlıklarını devam ettirebileceklerdir. Mevcut kuralları yıkarak yenilerini oluşturabilen, geleneksel yöntemleri bırakarak yaratıcı, yenilikçi düşünce tarzını benimseyen firmaların çok daha başarılı olacağını belirtmek mümkündür (Çakır ve Erden, 2007: 16).

Bu bölümde inovasyona yakın kavramlar olan yaratıcılık, değişim, icat, buluş, teknoloji, girişimci, patent, ve Araştırma-Geliştirme kavramları üzerinde durulacak ve bu kavramların inovasyon ile olan bağlantıları incelenmeye çalışılacaktır.

1.2.1. Yaratıcılık

İşletmeler küresel gereklilikler sonucunda hem müşteri beklentilerine hem değişen piyasa şartlarına karşı varlıklarını devam ettirebilmek için bir yenilenme içine girerler. Bu yenilenme gerek üründe gerekse yönetim sisteminde yaratıcı fikirler ışığında oluşturulan değişiklikler ve yeniliklerdir. Ancak yaratıcı çözümler bulan ve bunları ürünlerinde, süreçlerinde uygulamaya geçiren işletmeler rekabet üstünlüğü yakalayabilirler (Öğüt, 2008: 38).

Çoğunlukla yaratıcılıkla inovasyonun eş anlamlı olduğu düşünülür. Yaratıcılık yeni fikirlerin oluşturulması ile ilgiliyken, inovasyon bu fikirleri ürün veya hizmete dönüştürme süreciyle ilgilidir. İnovasyonun başlangıç noktası yaratıcılıktır. Yeni fikirlerin oluşturulması için gerekli olan yetenekler ile bunları uygulamak için gerekli olan yetenekler birbirinden farklıdır. Yeni fikirlerin kullanılabilir hale getirilmesi için hem yaratıcı hem de yenilikçi personele ihtiyaç vardır. Yaratıcı fikirler uygulamaya konmadıkça işletme için hiçbir değer yaratmaz ve anlam ifade etmez. Bu bakımdan, işletmelerde inovasyon sürecinin, hem yaratıcılığı hem de yenilikçiliği kapsaması gerekmektedir (Durna, 2002: 8). Yaratıcılıkla ortaya konulabilen yeni fikirler, inovasyon anlayışıyla işletmeler için kullanılabilir ve sürdürülebilir bilgiye çevrilebilmektedir (Gürler, 2009: 7).

Yaratıcılığın bulunduğu işletmeler mevcut düzende dalgalanmalardan daha az etkilenmektedir. Birey, grup ve örgüt bağlamında; yaratıcılık olgusunda, kişisel beceri, kabiliyet ve yetenek gereksinimi ön planda iken; inovasyon, daha çok grup çalışmaları ve uygulamaları sonucu ortaya çıkar. Dolayısıyla, grup bazındaki inovasyonlar daha karmaşık yapıda olacak, kişisel inovasyonlar ise daha basit yapıda ve kısa süreli ihtiyaçları karşılamak için yapılacaktır. Birey, grup ve örgüt bağlamında yaratıcılık ve inovasyon olgusu birbirinden farklı özelliklere sahipken, problem çözümü, ihtiyaç giderimi, amaç ve hedeflere ulaşmada benzer özelliklere sahiptir (Yeloğlu, 2007: 148).

Yapılan tanımlamalar ışığında yaratıcılığın çok genel bir ifade ile yeni, faydalı fikirler üretebilmek için var olan bilgilerin sentezlenmesi süreci olduğu söylenebilir. Bu noktada kişilik özelliklerinin, kişinin geçmiş deneyimlerinin ve eğitiminin de yaratıcılık üzerinde büyük etkisi olduğunu belirtmekte fayda vardır. Yaratıcılığın inovasyon ile

ilişkisi, yaratıcılık sonucunda ortaya çıkan yeni fikirler yoluyla, inovasyona ön ayak olmasıdır (Güneş, 2010: 11).

1.2.2. Değişim

Değişim, örgütsel boyutuyla incelendiğinde; planlı ya da plansız bir biçimde bir sistemin, bir süreç veya ortamın, var olan durumdan başka bir duruma geçmesi şeklinde ifade edilebilir (Durna, 2002: 9). İnovasyon sürecinde yapılan yenilikler değişimi meydana getirebilir ancak her değişim inovasyon olarak algılanamaz. Değişimin inovasyon olabilmesi için daha önce hiç ortaya çıkmamış olması gerekir (Öğüt, 2008: 40).

İşletmelerin örgütsel bilgilerini kullanabilmeleri için inovasyon faaliyetlerinden yararlanmaları ve değişime uyum göstermeleri gerekir. Değişim ve inovasyon karşılıklı etkileşerek kullanıldığında, işletmelerin yoğun rekabet ortamında rakipleriyle mücadele edebilmesi ve ön plana çıkabilmesi mümkün olacaktır. Değişimin yapılabilmesi için var olan yenilikleri etkin kullanabilme yeteneği esastır (Gürler, 2009: 8).

Yenilikle meydana gelen bir değişim orijinaldir, yani o güne kadar bu özellikte bir değişim olmamıştır ve meydana çıktığı sistemin amaçları daha etkili ve ekonomik biçimde yerine getirmeye yönelmiş olumlu ve özel bir değişimdir (Acaray, 2007: 32). Böylece değişim, ilerleme ve ayakta kalmak için kaçınılmaz olan bir gerçek ve sonu olmayan bir süreçtir. Bu düzenin parçası olan her şey istese de istemese de değişir, değişmek zorundadır. Önemli olan değişimden olumlu yönde faydalanabilmektir. Diğer bir ifadeyle yenilikler, değişimin kaynağı olmaktadır. Öte yandan; değişim yoluyla başka yeniliklerin de ortaya çıkması söz konusudur. Bu bakımdan yenilik ve değişim birbirinden beslenerek devam eden ve sonu olmayan süreçlerdir (Güneş, 2010: 14).

1.2.3. Buluş

İnovasyon kavramı ile birlikte kullanılan ve birbirleriyle ilişkilendirilen kavramlardan bir diğeri ‘buluş’tur. Bir organizasyon, yeni bir ürün veya hizmet ürettiğinde ya da yeni bir metot veya girdi kullandığında, bu organizasyon bir teknik değişim gerçekleştirmiş olur. Bu teknik değişimin gerçekleştirilmesinde ilk girişimci mucit ve onun ürünü ise, buluş olarak tanımlanır. Buluş, ürün, hizmet ve süreç için yeni

bir fikrin yaratılması olarak tanımlanabilir. Buluş, yeni ya da gelişmiş bir ürün veya sürecin fikir ya da konsept düzeyini ifade eder ve uygulamaya konulması veya kullanılmaya başlanması ile yeniliğe dönüşür (Ozan, 2009: 24).

Buluş, ürün, hizmet ve süreç için yeni bir fikrin yaratılması olarak tanımlanabilir. Yenilik yeni bir ürün, süreç veya hizmetin pazara sunulmasıdır. Buluş, yeni ya da gelişmiş bir ürün veya sürecin fikir ya da konsept düzeyini ifade eder ve uygulamaya konulması veya kullanılmaya başlaması ile yeniliğe dönüşür. Buluş yaratıcı bir olay, yenilik ise yaratıcı bir süreçtir (Güleş ve Bülbül, 2004: 15).

Buluşun, var olan durumu iyileştirecek, daha önce var olmayan, yeni bir fikir veya düşünce olduğu unutulmamalıdır. Yenilik sürecinde buluş, yeniliğe ön ayak olması ve ortam hazırlaması yönüyle önemli bir evredir. Buluşa, yenilik sürecinin düşünsel aşaması gözüyle bakılabilir. Buluş niteliğindeki düşünce, patenti alınıp ticarileştirilebilirse yenilik doğurur (Güneş, 2010: 15). Buluşlar genellikle temel araştırmalar sonucunda ortaya koyulmaktadır. Bunların ticari başarıya dönüştürülmesi için başka araştırmalarla desteklenmesi ve alt yapısının kurulması önem taşımaktadır (Ozan, 2009: 24).

1.2.4. İcat

İnovasyonla icat birbirinden farklı kavramlardır. İcat, yenilik boyutu olan bir fikrin ürün veya sürece dönüştürülmesidir. İcat, başarıyla ticarileştirilmediği sürece toplumsal ve ekonomik fayda yaratamaz; dolayısıyla inovasyon olarak adlandırılmaz. Her ne kadar inovasyonda icatların sonuçlarından yararlanmak mümkün olsa da inovasyon, icat olmadan da gerçekleşebilir. Dolayısıyla, icat inovasyonun ilk aşaması olarak görülmemelidir (Elçi vd, 2008: 28).

İcatta amaç yenilik süreci vasıtasıyla var olan durumda bir iyileşme sağlamak olduğu düşünülebilir. Ancak bütün icatlar insanlığa faydalı olacak diye de bir genelleme yapamayız. Atom bombası ya da hidrojen bombası gibi icatların insanlık için faydalı olduğu da söylenemez. İcadın, yenilik ile ilişkisi buluşta da açıklandığı gibi, yeniliklere ortam hazırlaması, yeniliğin sebebi olmasıdır. Yeni bir fikrin, buluşun, ortaya çıkması ile icadın, diğer bir ifadeyle yeni bir ürünün oluşum süreci başlar (Güneş, 2010: 16).

Ekonomik anlamda bir değerlendirme yapıldığında şunu söyleyebiliriz: ortaya konulan her icat gerek maliyetler gerekse de alınan riskler bakımından, yenilik olarak uygulamaya geçirilmeyebilir. Yapılan icadın veya ortaya konulan bir şeyin yenilik olabilmesi için uygulanabilirliğinin bulunması, pratik hayata geçirilmesi gerekmektedir (Acaray, 2007: 31).

1.2.5. Teknoloji

Teknoloji genel anlamda organizasyonlarda ürün ve hizmet tasarımları süreçlerini etkinleştiren fiziksel ve zihinsel donanımları ifade etmektedir (Öğüt, 2001: 170). Ürünün pazara sunulması ve sürecin üretimde kullanılması ile inovasyon gerçekleştirilmiş olur. Teknoloji zamanla bağlantılı olarak ilerleyen sürekli bir değişim içindedir. Teknoloji ne kadar inovasyonun temel direği gibi dursa da teknoloji ile sınırlandırmamak gerekir. Her türlü yaklaşım, her türlü süreç ve teknolojik gelişim inovasyon içerir (Ergenecoşar, 2010: 11).

Teknolojide meydana gelen her değişim, kişinin çevresine, kendisine, topluma ve örgüte yansıyacaktır. Bir şeyler oluşturma ya da şekillendirme anlamını taşıyan teknoloji, insan istek ve ihtiyaçlarının karşılanması ve endüstriyel, ticari amaçları gerçekleştirmek için kullanılan araştırma, materyal gereçler ve bilgi uygulamalarını da kapsamaktadır (Kıngır, 2002: 164). Her geçen gün yeni üretim yöntemleri, yeni tasarımlar, yeni organizasyon, yeni pazarlama ve yönetim teknikleri ortaya çıkmaktadır. Teknolojinin gelişimi ile birlikte işletmeler çok daha fazla alıcıya ulaşabilmektedir. Bu bir avantaj olarak görülmekle beraber çoğu zaman bir dezavantaj haline gelmektedir. Çünkü işletmenin alıcılarına da yeni üreticiler teklifler götürmekte ve alıcılara alternatif yaratmaktadır (Değirmencioğlu, 2006: 30).

Teknoloji, makine, araç ve gerecin ötesinde sahip olunan değerli bir bilgidir. Bu bilgi, yeni keşfedilmiş de olabilir; var olan bilgilerin sentezi de olabilir. Her teknoloji yenilik getirmeyebilir. Ancak, yenilik açısından düşünüldüğünde, teknoloji hem yeniliğin kaynağı hem de yeniliğin sonucu olabilir. Bu bakımdan yenilik ve teknolojiyi birbirinden ayrı düşünmemek gerekmektedir (Güneş, 2010: 9).

1.2.6. Girişimcilik

Girişimcilik, basitçe, şirket içerisindeki girişimcilik faaliyetleridir. Başarılı girişimcilik çabaları, yeniliklerin gelişeceği bir yönetsel evre yaratır. Girişimci yeteneğine ve fikirlerine sahip çalışanlar, ortaya çıkan girişim fırsatlarını firmada değerlendirdiklerinde girişimci olurlar. Bu durumda girişimciliğin yenilik ve yaratıcılık ile birebir ilişkili olduğu görülmektedir (İslamoğlu, 2007: 25).

İnovasyon girişimcilik ruhu içinde esastır. Her yeni girişim ne de olsa belli bir yenilik getirmeye yönelik bir süreç sonunda doğmaktadır. Dahası, bütün girişimlerin rekabet güçlerini sürdürebilmek için sürekli yenilenmeye gereksinimleri vardır. Bu durum ülkeler için de doğrudur. lkeler de ekonomik büyümelerini, rekabet güçlerini ve istihdam olanaklarını sürdürebilmek için yeni fikirleri hızla teknik ve ticari başarıya dönüştürmek zorundadırlar (Göker, 2000: 16).

Girişimciliğin ve girişimciliği oluşturan her türlü oğenin değişimin hızı ve kalitesi ile doğru orantılı bir değişim ve gelişim sergileyeceği söylenebilir. Girişimcilik değişim ve yeniliğin temel dinamiği olarak ele alındığında, aslında bu değişimi ve gelişimi başlatan, sürükleyen ve hızlandıran bir unsur olduğu, girişimcilik ve girişimcilik faaliyetlerinin değişim süreci ile yeniliği birebir etkilediği ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte, yaratıcılık ve yenilikçiliğin hayat bulmasını, gerçekleştirilmesini ve ortaya konmasını sağladığı için girişimcilik aynı zamanda da bir sonuçtur (Tunç, 2007: 38).

1.2.7. Patent

Globalleşen ekonomide taklit döneminin sona ermesiyle işletmeler rekabette fark yaratmak için inovasyon konusuna ağırlık vermeye başlamıştır. Gerçek olan şudur ki; bilgi üretmeden inovasyon olmaz bu sebeple de bütün toplumun buna kaynak ayırarak, bilgi üretmesi gerekmektedir. Dünyadaki birçok ülke gibi Türkiye’de de yeni fikirler ve yeni buluşlar konusunda çeşitli atılımlar yapılmaktadır. Patentler, bilgi, buluş ve yeniliğin ticarileştirilmesinde dolayısıyla da bir piyasa ürününe dönüştürülmesinde en önemli araç olmaktadır (Eryol, 2009: 44).

Patent ve inovasyonun çoğu kez aynı anlamı temsil ettiği düşünülse de patent; inovasyonun kanunlara uygun şekilde tescil ettirilmesidir (Göktaş, 2009: 60). Ayrıca

patent başvuruları bir ülkedeki üretilen ve kullanılan bilginin, inovasyon performansının ve Ar-Ge faaliyetlerinin yoğunluk derecesini ifade eden önemli bir gösterge olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle dinamik dışsallıkların, bilgi yayılımlarının ve inovasyonun büyüme üzerindeki etkileri üzerine yapılan çalışmalarda patent verileri kullanılmaktadır (Atasoy, 2007: 68). Dolayısıyla Ar-Ge faaliyetleri ile patent sayıları arasında birebir bir ilişkiden ziyade güçlü bir pozitif ilişki olduğu söylenebilir (Saygılı, 2003a: 89).

1.2.8. Araştırma-Geliştirme

Araştırma-Geliştirme, bilim ve teknolojinin gelişmesini sağlayacak yeni bilgileri elde etmek veya mevcut bilgilerle yeni malzeme, ürün ve araçlar üretmek, yazılım üretimi dahil olmak üzere yeni sistem, süreç ve hizmetler oluşturmak veya mevcut olanları geliştirmek amacı ile yapılan düzenli çalışmalar olarak tanımlanmaktadır (Temiroğlu, 2007: 128).

Araştırma-Geliştirme aşamasının birinci basamağı araştırma aşamasıdır. Araştırma; daha çok, bilinmeyen bir teknoloji, ürün ya da bilgiyi ortaya çıkarmak amacıyla yapılan çalışmalardır. Araştırma temel ve uygulamalı olmak üzere ikiye ayrılır. Temel araştırma, herhangi bir uygulama kaygısı olmadan bilimsel bilginin geliştirmesi amacıyla yapılan çalışmaları kapsamaktadır. Uygulamalı araştırmalar ise; belirli bir uygulama hedeflenerek bilimsel bilginin geliştirilmesi amacıyla yapılan çalışmaları kapsar. Ar-Ge aşamasının diğer basamağı olan geliştirme aşaması; araştırma aşaması sonucunda elde edilen bilgi ve teknolojiyi, yeni ürünler ya da üretim teknolojilerine uyarlama faaliyeti olarak tanımlanır. Yeniliğin ortaya çıkmasını sağlayan da temelde, bu geliştirme faaliyeti olmaktadır (Sungur, 2007: 43-44).

İnovasyon ve Ar-Ge kavramlarını birbiriyle karıştırmamak gerekmektedir. Her inovasyon için Ar-Ge çalışması gerekmediği gibi her Ar-Ge çalışmasının da başarılı bir inovasyonla sonuçlanacağı düşünülmemelidir (Çeliktaş, 2008: 27). Avrupa'nın ekonomik büyümeyi sağlamak için inovasyondan yararlanması amacıyla yeni yollar öneren 'İnovatif Bir Avrupa Yaratmak' adlı raporu yazan uzmanlar grubunun lideri eski Finlandiya Başbakanı Esko Aho, Ar-Ge ve inovasyon arasındaki farkı şu şekilde

vurgulamaktadır “Ar-Ge, Euro’ları bilgiye dönüştürmektir; ancak inovasyon, bilgiyi tekrar Euro’lara dönüştürmektir” anlamına gelir (Elçi vd, 2008: 28).

İnovasyon konusunda bazı yanlış düşünceler bulunmaktadır bunlar aşağıdaki maddelerde sıralanmıştır (Çelikleş, 2008: 74);

- İşletmelerin inovasyon yapmaya güçlerinin yetmeyeceği
- Çok büyük inovasyonların peşinde koşmalarının gerekliliği
- İnovasyon yapmak için ileri teknoloji gerektiği
- İnovasyona ihtiyaç duymamaları.

İnovasyon çalışmalarıyla birlikte yapılanlar aynı zamanda süreçler içinde bazı yanlışlıkların da gözden kaçmasına sebep olmuştur. Bunlar (Kırım, 2005a: 33-44);

- İnovasyonun sadece teknolojiyi kapsadığı
- İnovasyonun pahalı olması ve ucuzluk getirmemesi
- Sadece büyük şirketlere uygun olduğu
- Hammaddelerde inovasyonun mümkün olmadığı
- Sadece gelişmiş ülkelerin başarabileceği
- Şirketi zora sokacak riskler içerdiği düşünceleridir.

İnovasyon, resmi olarak Ar-Ge' ye çok fazla önem verir fakat profesyonel tecrübelerin takası ya da kombinasyonları ve daha birçok yolla iş üzerindeki daha az resmi değişikliklerle de geliştirilebilir. Kökten ve devrimci inovasyonlar genelde Ar-Ge departmanlarından çıkıyor olabilir, fakat aşama aşama gelişen inovasyonların da uygulamalar sırasında ortaya çıktığı unutulmamalıdır (Baykal, 2007: 31).

1.3. İnovasyon Uygulamaları ve Tarihsel Gelişimleri

Bilimsel ve teknolojik faaliyetlerin iyi işleyen bir sistem içerisinde; devlet, özel sektör ve kamuoyu katılımıyla yürütülmesi; bilim, teknoloji ve inovasyon konusunda belirlenen hedeflere ulaşılmasında büyük önem taşımaktadır. Türkiye’de Ulusal Bilim ve Teknoloji Politikalarının yürütülmesinde söz sahibi olan ana kurum ve kuruluşlardan bazıları Türkiye Büyük Millet Meclisi (TBMM), Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu (BTYK), Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırmalar Kurumu (TÜBİTAK) ve Türkiye Bilimler Akademisi (TÜBA)’ gibi kurumlardır (DPT, 2006: 26).

İnovasyon uygulamaları için TÜBİTAK ile Teknoloji ve Yenilik Destek Programları Başkanlığı (TEYDEB) ve Teknoloji ve Yenilik Odaklı Girişimleri Destekleme Programı (TEKNOGİRİŞİM) birlikte çalışmıştır. Program girişimcilik olgusunun teknoloji ve yenilik odaklı firmalara yönelmesini ve lisans, yüksek lisans veya doktora düzeyinde öğrenci ve mezunların araştırmalarının ticari ve katma değeri yüksek ürünlere dönüştürülmesini teşvik etmektedir. Katma değeri yüksek girişimlerin kurulması için kurgulanmış TEKNOGİRİŞİM programının da yeniliği dolaylı yoldan desteklediği söylenebilir (Ozan, 2009: 76).

KOSGEB tarafından KOBİ'lere özel çeşitli finansal ve finansal olmayan destek programları sunulmaktadır. KOBİ'lerin; girişimciliği geliştirme, pazar araştırma ve ihracatı geliştirme, kaliteyi geliştirme, uluslararası işbirliği geliştirme, bilişim teknolojileri, danışmanlık ve eğitim hizmetleri ve teknoloji geliştirme/yenilikçilik konularında KOSGEB'den hibe olarak destek almaları mümkündür. Yanı sıra KOSGEB; ihracat destek, organize sanayi bölgesine taşınma, makine ve teçhizat satın alma ve vasıfsız işsizleri istihdam etme karşılığında % 0 faizle KOBİ'lere kredi desteği de sunmaktadır (Aygören, 2009: 32).

Türkiye’de inovasyon uygulamalarının tarihsel gelişimine bakılacak olunursa şu şekildedir;

Türkiye’de inovasyon uygulamalarının ilk tohumu Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı ile 1963-1967 yılları arasında TÜBİTAK’ın kurulmasıyla atılmıştır. İthal ikameci

sanayileşme politikalarının baskın olduğu 1963-1980 döneminin en önemli özelliği, dönem başında TÜBİTAK'ın ve daha sonra Marmara Araştırma Merkezi'nin kurulmasıyla birlikte özellikle kamu kuruluşları ve üniversitelerde temel araştırmanın geliştirilmesine öncelik verilmesidir. 1960'lı yıllarda uzman ve araştırmacıların eğitimi için yurt dışına çok sayıda personel gönderilmiştir (Taymaz, 1998: 29).

İkinci (1968) ve Üçüncü (1973-1977) Beş Yıllık Kalkınma Plan'larında ele alınan "Teknolojik Gelişme" ve "Teknoloji Transferi" gibi konular Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda (1979-1983) daha da somutlaştırılarak "Teknoloji Politikaları" olarak gündeme gelmiştir. Böylece teknoloji politikalarının sanayi, istihdam ve yatırım politikaları ile ilişkilendirilerek bütün olarak ele alınması ve belirli endüstriyel sektörlerin teknolojik bakımdan güçlendirilmesi öngörülmüştür (Gültan, 2003: 157).

Küreselleşme ile birlikte, özellikle montaj üretim biçiminin gelişmekte olan ülkelerdeki bölgelere kaydırılması yerel/bölgesel ekonomiye yabancı sermayenin katkısını sınırlarken, üretim kompleksleri biçimindeki arz zincirine dayanan bütünleşmiş bir yapı, tedarikçiler ile yerel olanaklardan da yararlanmaktadır. Bu sayede çok büyük firmalar merkezîyetçilikten kısmen uzaklaşarak yerelleşmekte hatta yerel KOBİ'ler ile küresel firmalar arasında ekonomik ve sinerjik bir 'ağ' kurulmaktadır. Bu durum sadece KOBİ'lerin kendi eylemlerinden değil, aynı zamanda 1970'lerden itibaren büyük firmaların yeniden yapılanmaları ile de ilişkilidir. Büyük firmaların ölçeklerindeki küçülme stratejilerine eşlik eden "outsourcing", yeni tür tedarikçi ve taşeronluk faaliyetlerinin doğmasına yol açmıştır. Beraberinde, hem firmaların kendi arasında hem de çevreleri ile olan ilişkilerini arttırarak network (ağbağ) ortamının gelişmesini sağlamıştır (Dulupçu vd, 2005:541).

İhracata yönelik sanayileşme politikasının benimsendiği 1980-1989 döneminde en önemli gelişme olarak, 1983 yılında "Bilim ve Teknoloji" alanında "Araştırma ve Geliştirme" politikalarının ekonomik kalkınma, sosyal gelişme ve milli güvenlik hedefleri doğrultusunda tespit edilmesi, yönlendirilmesi ve koordinasyonunun sağlanmasının amaçlanmasıdır. Ayrıca BTYK kurulmuş ve Türkiye'nin ilk bilim politikası belgesi kabul edilen Türk Bilim Politikası, 1983-2003 yayımlanmıştır (Taymaz, 1998: 29).

BTYK 1993’de yaptığı ikinci toplantısında Türk Bilim ve Teknoloji Politikası: 1993-2003 belgesini kabul etmiş, bu belge doğrultusunda, yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı’na büyük ölçüde giren, Bilim ve Teknolojide Atılım Projesi ve Türkiye’nin Bilim ve Teknoloji Politikası belgeleri 1997’de benimsenmiştir. Bu doğrultuda çeşitli yasal ve kurumsal düzenlemeler önerilmiştir. Patent Enstitüsü, Ulusal Meteoroloji Enstitüsü, TÜBA, Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV), Türkiye Akreditasyon Kurulu gibi kuruluşların kurulması ve ilgili yasaların çıkarılması, 1995’den itibaren TÜBİTAK ve TTGV tarafından Ar-Ge faaliyetlerine destek verilmesi, Marmara Araştırma Merkezi’nin sanayiye dönük araştırmaya ağırlık vermesi gibi önemli gelişmeler sağlanmıştır (Taymaz, 1998: 33-34).

1990’lardan sonra KOBİ’lerde önceleri tedarik zincirleri içinde üretim faaliyetlerini sürdürmeye çalışan KOBİ’lerin artık inovasyon lideri olmak gibi bir vizyonları olduğu gözlenmektedir. Üretilen Politikalar; üstten alta doğru merkezi yönlendirmeler ile sanayi politikaları şeklindeki yaklaşım yerini, bölgesel liderlik hedefli inovasyon politikalarına bırakmıştır. İş destekleri ise önceleri iş sigortası, fon destekleri, dikey tedarik ilişkilerini özendiren destekler artık, risk sermayesi, ağıyapı ve kümeler ile uluslararasılaşma çabalarını destekler hale gelmiştir (Kiper, 2008: 3).

Türkiye’de tam zamanlı Ar-Ge çalışanı 1996 yılında 21.983 (% 20,1’i özel sektörde) iken; 2000 yılında 27.000 civarına (% 22,3’ü özel sektörde) yükselmiştir. Bu artışın nedeni olarak küreselleşme ve AB ile ilişkilerin etkisi ile devlet destek programlarının varlığı gösterilmektedir (European Commission, 2003: 19).

BTYK’nın 1999, 2000 ve 2001 yıllarındaki toplantılarının ardından yayımladığı kararları, benimsenmiş inovasyon politikalarını ve stratejilerini koruyacak biçimde şekillenmiştir. TÜBİTAK’ın koordinasyonu ve BTYK’nın takip eden kararı ile 2002 yılında başlayan ‘Vizyon 2023 Projesi’ ile geçmişteki Türk bilim ve teknoloji politikasına yönelik çabalar devam etmiştir. Proje genel olarak, farklı sosyo-ekonomik alanda 11 adet panelle beraber bir ulusal teknoloji öngörüsü çalışmasını, kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları ile yapılacak olan bir araştırmayı kapsamaktadır (Ulusoy, 2006: 4).

Teknoparklar Türkiye’de 26 Haziran 2001 tarihinde 4691 sayılı yasa ile şekillenmiştir. Yasanın ardından uygulamanın önünü açmak için uygulama yönetmeliği hazırlanmıştır. Yasanın amacı üniversite ve araştırma kurumları ile üretim sektörlerinin işbirliğinin sağlanmasıdır. Yasanın koyduğu amacın gerçekleştirilebilmesi için bölge kurmak isteyen Üniversite Değerlendirme Kurulu kurucu bir heyet oluşturmaktadır, bu heyet kuruluşla ilgili hazırlıkları yapmak ve Sanayi ve Ticaret Bakanlığına sunmakla görevlidir. Bakanlık dosyayı inceleyerek bölge kuruluş önerisini hazırlamaktadır. Bakanlar kurulu kararı ile bölge kurulur ve resmi gazetede yayımlandıktan sonra yürürlüğe girmektedir. Teknoparkta geliştirilen ürünler 5-10 yıl süre ile gelmektedir ve kurumlar vergisinden muaf tutulmaktadır (Ayberk, 2004: 10).

Teknoparkları değerli kılan, devlet ve sanayi odaları önemsenmektedir; çünkü şirketler ulusal pazarda rekabet avantajını yakalamak için yapmak istedikleri inovasyon alt yapısını kendi bünyelerinde kuramamaktadırlar bu yüzden inovasyon sürecini dışarıdan almaktadırlar. Şirketlerin yapılanmasında üniversitelerin de altyapısının kullanılması şirketlerin ucuza inovasyon yapmasını sağlamakla beraber devlet de bu konuda şirketleri teşviklendirerek teknoparklara yatırımın artmasını sağlayarak dünyadaki inovasyon odaklı büyük ülkeleri yakalamak istemektedir (Ergenecoşar, 2010: 26).

2005’in ikinci yarısında önemli bir gelişme yaşanmıştır. Bu gelişme Özel Sektör-Üniversite işbirliği ile kurulan “Ulusal inovasyon Girişimi” dir. Amacı Türkiye’de inovasyon politikalarının oluşturulması ve uygulanması safhalarında özel sektör-üniversite-sivil toplum işbirliğini pekiştirmek ve yönlendirmek; siyasi irade ve kamu kurumlarıyla diyalogu geliştirerek görüş ve öneriler hazırlayarak inovasyon politikaları oluşturma sürecine katkıda bulunmaktır (Baykal, 2007: 43-44).

Bilgi birikimini üretime dönüştürebilmenin önemli yollarından biri olan Üniversite – Sanayi işbirliği sayesinde üniversitelerde yapılan çalışmalarda elde edilen teorik bilgiler uygulamaya dönüşebilecektir. Teorinin pratik hale gelmesi Üniversite-Sanayi işbirliğinden geçmektedir. Yapılan çalışmalar sonucunda ürün çeşidini sürekli arttırmak, yüksek kaliteli ürün üretmek ve üretim maliyetini düşürmek gibi sektörün ihtiyacı olan teknolojik bilgi üniversitelerden alınabilmektedir. Bu işbirliği sayesinde

özellikle üniversitelerin pratik uygulama imkanları artabilmektedir. Böylelikle ülkelerin bilimsel, teknolojik ve ekonomik gelişmesi hızlanabilmektedir (Eryol, 2009: 46- 47).

2008 yılında İstanbul Ticaret Odası KOBİ Araştırmaları Şubesi tarafından Giyimkent kümelenme projesi çerçevesinde, Eric Hansen yönetiminde, kümelenme çalışması yapılmış, kümelenmenin sağladığı avantajlar ortaya konulmuş ve eylem planı çerçevesinde Tekstil Borsası oluşturulmasına karar verilmiştir (Hobikoğlu, 2009: 209).

Dokuzuncu Kalkınma Planında (2007-2013) geleceğe yönelik olarak Nanoteknoloji, Biyoteknoloji, yeni nesil nükleer teknolojiler ile hidrojen ve yakıt pili teknolojileri; sanayi politikasının öncelik vereceği sektörlerdeki araştırmalar, yerli kaynakların katma değere dönüştürmeyi amaçlayan Ar-Ge faaliyetleri, yaşam kalitesinin yükseltilmesine yönelik sağlık araştırmaları; bilgi ve iletişim teknolojileri öncelikli alanlar olarak belirlenmiştir. Öncelikle bu alanlarda olmak üzere, mükemmeliyet merkezleri kurulması, üniversite ve araştırma kurumlarının araştırma projelerine destek verilmesi ve araştırmacı insan gücü yetiştirilmesi çalışmaları sürdürülmüştür (DPT, 2006: 143).

Türkiye’de Ar-Ge çalışmaları yoğun olarak üniversitelerde ve TÜBİTAK’a bağlı araştırma enstitülerinde gerçekleştirilmektedir. Tekstil sektöründe yapılan incelemelerde Türkiye’de Ar-Ge olanaklarının çok kısıtlı olduğu görülmüştür. TÜBİTAK bünyesinde çok sınırlı sayıda üniversitede eğitim ve araştırma yapılmaktadır. Türkiye’de bunların yeterli olmadığı ve bu kapsamda üniversiteler başta olmak üzere akademik ve teknik çalışmaların artırılması önem arz etmektedir. Sektörde yeni ürünler, yeni teknolojiler geliştirmeye olan ihtiyaç doğal olarak Ar-Ge’ ye olan ihtiyacı da artırmaktadır (Temiroğlu, 2007: 128).

Yenilik sistemi yapısında firmalar temel unsurdur. Birçok yenilik firmalar tarafından geliştirilmekte ve uygulanmaktadır. Bilgi akışının ve öğrenme süreçlerinin organizasyonu, firmaların yenilikçi kapasitelerinden büyük ölçüde etkilenmektedir. Firmalar arası ilişkiler (işbirlikleri) de yenilik sisteminin önemli bir unsurudur (Sungur, 2007: 60). Türkiye’de özel sektör kuruluşları inovasyon kavramıyla henüz yeni tanışmıştır. Kamu sektörü ise bu konudaki “muhafazakar” tavrını korumakla birlikte çok yavaş bir şekilde inovasyon çalışmalarına geçmektedir (Göktaş, 2009: 25).

İnovasyon uygulamalarında tedarikçilerle de işbirlikleri yapılmaktadır. Tedarikçi değerlendirme sürecinde, tedarikçinin finansal statüsünün önemli olduğu unutulmamalıdır. Tedarikçi sadece bir faaliyeti yapmada tecrübe ve beceriye sahip olmakla kalmamalı, aynı zamanda işletmenin amaçlarını, hedeflerini, misyon ve kültürünü de anlayabilmelidir. Bu niteliklere ilave olarak tedarikçi, teknolojik yenilikleri, müşteri tatminini ve kaliteyi geliştirmeyi sağlayacak taahhütlerde bulunmalı, başarılarını kanıtlamak için müşteri referanslarını da sunmalıdır. Bir tedarikçiyi, ortalama diğer bir tedarikçiden üstün ve farklı kılan, tedarikçinin eşsiz hizmet kabiliyetine sahip olmasıdır. İlave olarak, tedarikçinin tüm hizmet portföyünü sağlama kabiliyeti de işletme açısından önemlidir (Seki, 2008: 191).

Türkiye’de geçtiğimiz on yıl içerisinde bilim, teknoloji, politika, açısından oldukça başarılı çalışmalar ortaya çıkmıştır. Son yıllarda araştırmaya önem veren Türkiye kaynaklarını ciddi şekilde artırmıştır. İnovasyon için bütün kurumların işbirliği içinde birlikte çalışması gerekmektedir. Türkiye’de kurumlar arasındaki uyum çok azdır ilk önce bunu sağlamak gerekmektedir. Türkiye bir taraftan Ar-Ge ye ayırdığı kaynakları artırırken, öte yandan bu kaynakların yarattığı fikri mülkiyetin, inovasyon vasıtasıyla ürün ve hizmete dönüşmesinde etkin rol oynaması gerekmektedir (Özdemir, 2008: 76).

İnovasyon stratejisi uygulamalarının sadece rekabetin yoğun olduğu durumlarda gerekli olacağı varsayımı tehlikelidir. Bir şirket, yeni ürün geliştirme sürecinde rakip ortada olmadan da strateji oluşturmaya ihtiyaç duyabileceği gibi, varsa bazen rakiple işbirliğine de gidebilir. Örneğin, rakip otomobil şirketlerinin bazı teknoloji konularında işbirliği yapmaları, stratejik olarak doğru adımlar olabilir. Türkiye’de seramik, otomotiv ve tekstil alanlarında örnekleri görülmeye başlanılan rekabet öncesi işbirlikleri giderek yaygınlaşmaktadır. Bu şirketlerin teknoloji alanında işbirliği yapıyor olmaları, ürün geliştirme veya pazarlama alanında sürdürdükleri rekabeti engellememektedir (İSO, 2009b: 23).

Tüm bu süreç incelendiğinde oluşturulan temel hedefler açıkça ortaya konmaktadır. Mevcut düzenlemeler, inovatif girişimcilere mali desteklerle, risk sermayesi fonlarıyla, vergi teşvikleriyle, KOBİ’lere özel eğitim ve danışmanlık hizmetleriyle ilgili eylemleri kapsamaktadır (Şengün, 2009: 88).

1.4. İnovasyonun Özellikleri

İnovasyonun özelliklerine bakılacak olunursa; İnovasyon geriye dönmezlik özelliğine sahiptir. İnovasyonun maliyet ve daha büyük performans avantajı sağlaması nedeniyle, piyasaya yeni bir ürün çıktığında, eski ürün piyasada yeniden görülmez. İnovasyon birikmiş bir yapıya sahiptir. Geliştirilen bir inovasyon daha önceki yenilikler veya bilimsel esaslar üzerinde kurulduğu gibi aynı zamanda başka yeniliklerin geliştirilmesine de temel oluşturur. İnovasyon süreci ve doğası gereği riskli bir yapıya sahiptir. Bu süreçte değişikliklerin, tesadüflerin, belirsizliklerin ve şansın önemli bir payı vardır (Yılmaz, 2003: 5-6).

İnovasyonun özelliklerini maddeleyecek olursak şu şekilde sıralayabiliriz (Uzkurt, 2008: 19-26).

- İnovasyon yayılmacı bir özelliğe sahiptir: İnovasyonun yayılmacı özelliği yeniliklerin toplumsal katkısı ve ekonomik katma değerini artırmaktadır
- İnovasyon refah düzeyini artıran bir vasıtaadır: Toplumun istek ve ihtiyaçlarını karşılarken eskisinden daha rahat bir sisteme geçilmesi amacı ile yapılmakta ve refah düzeyinin artışına katkı sağlamaktadır
- İnovasyon bir süreçtir ve süreklidir: İşletme içi ve işletme dışı birden çok faktörün birbiri ile etkileşimi ve bu etkileşimin yönetilmesi sonucu oluşmaktadır
- İnovasyon kendinden yararlananlarda değişiklik yaratan bir araçtır
- İnovasyon tüketicilerin ihtiyaçlarının daha üst düzeyde karşılanmalarını sağlayan ve alışkanlıklarında değişikliklere yol açan, iş yapış tarzları ve düşünme biçimlerini değiştiren bir süreçtir
- İnovasyon en etkin rekabet aracıdır: Özel ve kamu sektörü ve ulusal ekonomi düzeyinde rekabet avantajı kazandırmaktadır
- İnovasyon ekonomik ve sosyal fayda sağlayan bir değerdir: Buluşun ötesinde sosyal fayda sağlayan ve buluşun ticarileştirilebildiği bir olgudur

- İnovasyon fonksiyonlar arası bütünleşmenin sonucudur: İşletmelerin bütün bölümlerini ve tüm çalışanlarını içeren bütünleşik bir faaliyettir
- İnovasyon çevresel adaptasyonu sağlar: İnovasyon vasıtası ile çevreye adapte olma, tüketicilere, rakiplere, tedarikçi ve araçlara uyum sağlamak kolaylaşmaktadır
- İnovasyon desteklendiği kültürde oluşmaktadır: Değişim ve dinamizmi destekleyen kültürel yapıda inovasyon ve yaratıcı zihniyet desteklenmekte, motive edilmekte ve inovasyon konusunda daha avantajlı olunmaktadır
- İnovasyon yaratıcı problem çözme sürecidir: Problem çözmede etkin olmak inovasyona giden yola götürmektedir.

İnovasyonun bütünsel bir faaliyet olarak algılanamaması önemli sorunlara yol açabilir. Örneğin, inovasyonun yalnızca Ar-Ge' den ibaret olduğu kabul edilirse ortaya çıkan ürün, kullanıcı gereksinimlerine yanıt vermede yetersiz kalır ve müşteriler tarafından kabul görmeyebilir (Elçi, 2006: 24-25). Bir diğer ayrıma göre ise, yenilik geliştirme sürecinde firmaların karşılaşacağı ilk belirsizlik teknik belirsizliklerdir. Firma, yeniliği makul bir sürede, makul bir maliyetle gerçekleştirip gerçekleştirmeyeceğine karar verir. Bu kararda, firma içi ve dışı faktörler önemli rol oynar. Fakat firmanın yenilik yapmaya girişmesinde Ar-Ge faaliyetlerindeki teknik belirsizliklerin büyük rolü vardır. Firma, geliştireceği yeniliğin pazarda makul bir fiyatla talep bulup bulamayacağı ile ilgili olan pazar belirsizlikleriyle de karşı karşıyadır (Yılmaz, 2003: 6).

1.5. İnovasyon Türleri

Yeniliğin tanımında olduğu gibi yenilik çeşitlerinin sınıflandırılmasında da farklılıklar göze çarpmaktadır. Genel olarak yazarların ve araştırmacıların buluştukları ortak ayırmalardan bazıları aşağıda kısaca açıklanmıştır. OECD ve EUROSTAT tarafından OSLO klavuzunda yapılan inovasyon tanımından derlenerek oluşturulmuş inovasyon türleri; Ürün, süreç, organizasyonel (örgütsel), pazarlama, radikal ve kademeli inovasyon olarak sınıflandırılmıştır.

1.5.1. Ürün İnovasyonu

Bir işletmenin ürettiği ürünlerde ya da sunduğu hizmetlerdeki değişimlere ürün inovasyonu denir. Yeni ürünler, temel ürün fikirlerinden, buluşlardan ya da keşiflerden ortaya çıkar. Yeni ve yararlı bir nesne, hizmet ve aracın buluş ya da keşfinin sonucu olabilir (Durna, 2002: 66). Geliştirme ve iyileştirme ürünlerin modasının geçmesinin, yaşam döngüsünün kısalmasının önüne geçmektedir (Kulaklı, 2005: 104).

Teknolojik ürün yeniliği, tamamen yeni ürünün ilk ticari üretimi veya mevcut bir ürünün kalitesini artıran yenilik olarak tanımlanır (Kaya, 2000: 25). Bu ürün teknolojik olarak tamamen yeni bir ürün olabileceği gibi daha önce mevcut olan bir ürünün geliştirilmesi sonunda ortaya çıkan bir ürün de olabilir. Burada önemli olan ürünün teknolojik ağırlıklı olması ya da teknolojiye dayalı olmasıdır (Atik, 2005: 6). Ürün ve teknolojik ürün yeniliği, müşteri beklentilerini karşılayabilmenin ve rekabet baskısına dayanabilmenin ön koşullarından biridir. Bu stratejik hamle, sonuç olarak “çekirdek yetkinlik”, “müşteri sadakati”, “rekabet üstünlüğü”, “pazar payı” ve “kârlılık” kavramlarına erişilebilirliği kolaylaştırmaktadır (Kabatepe ve Üstel, 2006: 13-14).

Ürün yeniliğinin temel nedeni; değişen ve çeşitlenen müşteri ihtiyaçları neticesinde ürünlerin yaşam süresinin giderek kısalması ve müşteri beklentilerini karşılayabilmek amacıyla yeni ürünlere ihtiyaç duyulmasıdır (İraz, 2005: 102). Bir başka deyişle, yeniliğin bu türü, doğrudan müşteri beklentileri ve talepleri ile ilgili olup, firmaların, müşterilere sundukları ürünlerde/hizmetlerde değişiklik neticesinde ortaya çıkmaktadır (Sungur, 2007: 17).

İşletmeler, başka işletmelerden yeni ürün satın alarak, patent alarak, lisanslama yoluyla, kendi olanaklarıyla veya çeşitli işbirliklerine gitmek suretiyle yeni ürünler geliştirebilirler. Literatürde yaygın olarak kullanılan ürün yeniliği çeşitleri şöyledir (Güleş ve Bülbül, 2004: 180):

- Dünya için yeni ürün: Yoğun geliştirme çalışmaları sonucu elde edilen ve müşterilere tamamen yeni çözümler sunan bu tür ürün yenilikleri yeni bir pazar meydana getirirler

- İşletme için yeni ürün: İşletme için yeni olmakla beraber pazarda mevcut olan ürünlerdir. Bu tür ürün yenilikleri işletmenin yeni bir pazara girmesine olanak tanır.
- Mevcut ürün hattında yeni ürün: İşletme için yeni olmakla beraber mevcut ürün hattına uyan ürünlerdir
- Mevcut ürünlerin geliştirme ve iyileştirilmesiyle elde edilen yeni ürün: Mevcut ürünlerde yapılan revizyon ve iyileştirmeler sonucu elde edilen ürün yenilikleridir. Bu tür yenilikler tüketicilere eskilere göre iyileşmiş performans ya da daha fazla algılanan değer sunan yeniliklerdir
- Mevcut ürünün yeniden konumlandırılması: Mevcut ürünün yeni pazarlara sunulmasıdır

Yeni ürün gelişim sürecinde önemli olan konu iç ve dış çevrenin sürekli analiz edilmesidir. Analiz yapılırken sadece görülebilir tehdit ve fırsatlar değil aynı zamanda olası tehdit ve fırsatların da doğru algılanarak yorumlanabilmesi önem taşımaktadır (Gürler, 2009: 18).

Yeni bir ürün üretmiş olan bir işletme, ürününü piyasaya sunduğunda, piyasada ürünün benzeri başka ürünler olmadığından herhangi bir rekabetle karşılaşmaz. Çünkü ürün yenidir ve rakipler ürünü kavrayıp taklit edene kadar işletme piyasada tek elci pozisyonundadır ve masraflarını çıkarmıştır. Bu nedenle, işletme karını en üst düzeye çıkarmak için üretimi kısar, fiyatı yükseltir ve aşırı kar elde eder. Bunun ardından, aşırı karı gören diğer işletmeler yeni ürünü taklit etmeye başlarlar ve rakip işletme sayısı gittikçe artar. Piyasaya sürülen ürün miktarı yeterince arttığı zaman aşırı kar sıfırlanır. Bundan sonra yeni ürünü üretmiş olan işletme artık başka bir yeni ürün üretme yoluna girmiştir. İşletme için bir ürün yeniliği bitmiş, diğeri başlamıştır (Terzioğlu, 2008: 14).

Ürün yeniliği örneklerini şu şekilde sıralayabiliriz (OECD ve Eurostat, 2005: 153);

- Girdilerin, iyileştirilmiş özellikler taşıyan malzemelerle (nefes alabilen tekstil ürünleri, vb.) değiştirilmesi

- Ulaştırma teçhizatında küresel konumlandırma sistemleri
- Cep telefonlarında kameralar
- Konfeksiyonda bağlama sistemleri
- Ekmek tost haline geldiğinde otomatik olarak kapanan tost makinaları gibi, kullanıcıya kolaylık ve rahatlığı iyileştiren yazılımlar içeren ev cihazları
- Bireysel finansal işlemleri tanımlayan ve izleyen hile-önleyici yazılımlar
- Dizüstü bilgisayarlarda içerilmiş kablosuz ağ kurma sistemleri
- Yeni işlevsel özellikleri olan gıda ürünleri (kandaki kolesterol düzeyini düşüren margarin, yeni kültür türleri kullanılarak üretilen yoğurtlar, vb.)
- Enerji tüketimini önemli derecede azaltan ürünler (enerji verimli buzdolapları, vb.)
- Çevresel standartları sağlamak amacıyla ürünlerde yapılan önemli değişiklikler
- Programlanabilir radyatörler veya termostatlar
- Önemli derecede iyileştirilmiş etkileri bulunan yeni ilaçlar

Sabancı Holding bünyesindeki Advansa'nın geliştirdiği Coolmax elyafı yeni bir tür kumaştır. Bu kumaş Ultra Viole ışınlarından, lekelerden hatta bakterilerden bile koruma özelliklerine sahiptir. Teri dışarı atarak hızlı kurumayı da sağlayan Coolmax aynı zamanda serin tutma, rahatlık ve yumuşaklık gibi özelliklere de sahiptir. Şık gece kıyafetlerinden yastık dolgusuna kadar geniş bir spektrumda kullanılabilen Coolmax ürün inovasyonu için güzel bir örnektir (Çelikaş, 2008: 14).

Ürün yenilikleri aşağıdakileri içermez (OECD ve Eurostat, 2005: 152);

- Küçük çaplı değişiklikler veya iyileştirmeler
- Rutin yükseltmeler
- Düzenli mevsimsel değişiklikler (konfeksiyon modelleri gibi)
- Diğer müşteriler için üretilen ürünlere kıyasla önemli derecede farklı özellikler içermeyen, tek bir müşteri için yapılan uyarlamalar

- Bir mal veya hizmetin işlevini, öngörülen kullanımını ya da teknik özelliklerini değiştirmeyen tasarım değişiklikleri
- Diğer teşebbüslerden satın alınan mal ve hizmetlerin yeniden satışa sunumu
- Özel üretim (müşterilerin siparişlerine göre tek ürünler üreten) yapan firmaların ürettiği ürünler daha önceden üretmiş olduğu ürünlerden önemli derecede farklı özellikler sergilemiyorsa
- Konfeksiyon ve ayakkabı endüstrisi gibi belli endüstrilerde, mal ve hizmetlerin türünde, ilgili ürünlerin görünüşündeki değişiklikler (BTSO, 2007: 18-19).
- Yalnızca üretim faktörlerinin fiyatındaki değişikliklerden ötürü bir ürünün fiyatında ya da bir sürecin etkenliğinde meydana gelen bir değişikliktir. Örneğin, aynı model bilgisayarların sırf bilgisayar çiplerinin fiyatının düşmesi nedeniyle daha düşük bir fiyata imal edilmesi ve satılması
- Yeni teçhizat ve ilaveler teknik özelliklerde önemli bir iyileşmeyi sağlamıyorsa bu bir inovasyon değildir (Gökçe, 2010: 1).

1.5.2. Süreç İnovasyonu

Süreç kavramı işletmelerde belirli mal ve hizmetleri üretebilmek için yapılması gereken bir dizi iş ve faaliyet topluluğu şeklinde tanımlanabileceği gibi, farklı türde girdilerin alınarak tüketici için değer oluşturacak bir çıktının meydana getirdiği faaliyetlerin toplamı olarak da tanımlanmaktadır (İraz, 2005: 16).

Süreç yenilikleri ile hammaddelerin üretim sistemine girip nihai mal olarak çıkmaları arasında geçen üretim sürecinde ortaya çıkan yenilikler kastedilmektedir (Narin, 1999: 43). Başka bir tanımda süreç yeniliği ekipmanda değişiklik, üretim organizasyonunda değişiklik ya da ürün dağıtımında değişiklik yapılmasıyla ortaya çıkan teknolojik olarak yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş üretim metodlarının adapte edilmesiyle meydana gelmektedir (Sungur, 2007: 16). Süreç yeniliği üretim faaliyetlerinde yapılan değişikliklerle sınırlı olmayıp, işletme faaliyetleri kapsamındaki tüm süreçlerin gözden geçirilmesi, yapılandırılması, iyileştirilmesi ve geliştirilmesi yoluyla köklü değişiklikler yapılabilir (İraz, 2005: 103). Farklı ve yeni bir üretim ya da dağıtım yönteminin geliştirilmesi veya var olan yöntemlerin iyileştirilip daha gelişkin hale getirilmesidir (Öğüt, 2008: 43-44).

Süreç inovasyonun başarılı bir şekilde uygulanması için iki temel nokta vardır; işletmedeki süreçler ve bu süreçleri kullanan çalışanlar. Süreç inovasyonu ile birlikte süreçlerin etkin, verimli, esnek, kapasitesi yüksek ve kısa çevrim zamanı özelliklerine sahip olması amaçlanır. Süreçlerin analizi, süreçlerde yapılacak iyileştirme ya da inovasyon kararını almada gerekli olan bir aşamadır. Analiz sonucu karşılaşılan sorunlar ve nedenleri belirlenir ve üst yönetim işletmenin var oluş amaçlarını koruyup, müşteri beklentilerini en üst seviyede karşılamak için çeşitli araçlar kullanarak çözüm yolları bulur. Bu araçların sık kullanılanları aşağıdaki gibi açıklanmıştır (Şengün, 2009: 66-72).

- Sadeleştirme: Süreç içindeki değer katmayan, gereksiz adımların elenerek veya bir başka adımla birleştirilerek azaltılmasıdır
- Basitleştirme: Eğer süreç benzer işlemlerin değişik şekillerde tekrarlanmasını içeriyor ve bu çıktının karmaşıklığına yol açıyorsa, basitleştirme kullanılır. Temel amaç olası fonksiyonel birleştirmelerin gerçekleştirilmesi ve işlem sıralamalarında düzenlemeye gidilmesidir
- Takım Çalışması: Çalışanların, birey veya takım olarak daha fazla adımı gerçekleştirebilecek beceri ve yetkilerle güçlendirilmesini amaçlar. Bu yaklaşımla farklı birey veya takımların yürütmekte olduğu aktiviteler birleştirilerek süreç çevrim zamanı azaltılmış olur
- Rotasyon: Süreç içerisindeki işleyişte, önceden ön görülen veya ön görülemeyen, genellikle iş akışıyla ilgili sorunlardan dolayı çeşitli aksamalar yaşanabilir. Bu aksamalar genellikle; iş gücü kaybı, verimlilik kaybı, kalite düşüklüğü gibi sorunların ortaya çıkmasına neden olur. Personelin rotasyon ile güçlendirilmesi işletmelere büyük faydalar sağlar
- Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): Süreçte gerçekleştirilmesi süre ve maliyet olarak önemli rol oynayan aktivitelerin süreç dışına taşınarak, bir dış kaynağa devredilmesidir. Outsourcing etkinlikleri genel olarak aşağıdaki şekillerde ortaya çıkabilmektedir (Dalay vd, 2002: 202).

1. Tedarikçileri ortak etme: Bir işletme kendisine girdi sağlayan işletmelerin, şube ya da acentelerin işletme karından gelir elde etmesini sağlayabilir.

2. Taşeronlaştırma: temel yetkinliklerini geliştirerek rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmeler asıl faaliyet alanlarının dışındaki fonksiyonlarını taşeronlara devredebilir. Böylece, hem küçülerek daha etkili bir yönetime kavuşur hem asıl faaliyetleri, işletmenin yapmak istemediği fonksiyon üzerinde odaklaşan taşeronun maliyet avantajını kullanmaktadır.

3. Fason üretim: Özellikle tekstil işletmelerinin sık kullandığı bir yöntemdir. Fason üretim de bir çeşit taşeron kullanma işlemidir. Ancak taşeronlaştırma stratejisi küçülme stratejisinin bir sonucu olarak ortaya çıkarken fason üretim kuruluş safhasından itibaren planlanan bir örgütlenme türüdür. Genellikle belirli bir dönemde kapasitelerinin üstünde siparişleri karşılamak için, başka işletmelere de kapasite fazlası üretim yaptırılmaktadır.

- İş ve Zaman Etüdü Uygulamaları: Başlangıçta ayrı değerlendirilmelerine rağmen zamanla birbirini tamamlayan bu iki yöntemin amacı istenilen işi yapmak için alternatif yollar bulmak ve bu yolların içinde daha iyi ve basit olanı seçmektir. Özünde aynı amacı taşımalarına karşın yöntemlerin çıkışı ve öncülleri birbirinden farklıdır.
- Sistemsel İyileştirmeler: Teknoloji ağırlıklı bu tip iyileştirmeler genellikle elle yapılan işlerin otomasyona taşınması, aktivitelerin yazılım içine taşınması, bilgi erişiminin ve bilgi işlemin hızlandırılması, uzman sistemler kullanımı şeklinde gerçekleştirilmektedir:

Üretim yöntemleri, mal ve hizmet üretmek amacıyla kullanılan teknikleri, teçhizatı ve yazılımları kapsamaktadır. Yeni üretim yöntemlerine örnekler; bir üretim hattında yeni otomasyon teçhizatının uygulanması ya da ürün geliştirmek için bilgisayar destekli tasarım gerçekleştirilmesidir (OECD ve Eurostat, 2005: 53).

Örneğin Dell şirketi başarısını çok etkin bir tedarik edebilme ve yine benzer şekilde etkili bir evlere teslim sistemini geliştirmesine borçludur. Bu başarının temeli ise ‘PC tedarik zinciri’ ile ‘sipariş yerine getirme’ süreçlerini saat gibi işleyebilecek bir yapıya kavuşturmasında yatıyor. Benzer şekilde dünyanın hem en büyük şirketi ve haliyle de en büyük perakendecisi olan Wal-Mart şirketi, belli alanlarda stoklarını ‘vendor’ adını verdikleri tedarikçi şirketlere yönettirmekte ve bu alanda, yani ‘vendor

stok yönetim' sistemleri üzerinde durmaksızın süreç iyileştirme çalışmaları yapmaktadır (Kırım, 2006b: 142).

Süreç inovasyonunun en önemli örneği Toyota tarafından 1950' lerde geliştirilen tam zamanında üretim sistemidir. Bu sistem sayesinde sadece ihtiyaç duyulan ürünler, parçalar ihtiyaç duyuldukları anda ve miktarda üretilir. Sistem, stok miktarını minimumda tutarken verimliliği artırır ve değişikliklere hızla cevap verme esnekliği sağlar. Toyota'nın diğer bir süreç inovasyonu olan 'Jikoda', otomobillerin yüksek kalitede üretilmesine olanak sağlar. Bu sistem sayesinde, üretim sırasında bir arıza veya normal olmayan bir durumda karşılaşılsa, arıza tesbit sistemi otomatik veya manuel olarak üretimi veya ilgili ekipmanı durdurur. Durdurulan ekipmana veya sistemi durduran işçiye ulaşarak arıza giderilir (Elçi, 2006: 9-10).

İşletmenin imajını olumsuz yönde etkileyen iş kazalarını en aza indirecek yeni düzenlemelerin getirilmesi de süreçte bir yeniliktir. Ürün yeniliğinde olduğu gibi süreç yeniliğinde de yeni süreç ve geliştirilmiş süreç olabilir. Şimdiye kadar var olmayan bir süreç çıkarılabilir. Buna yeni süreç denir. Bilinen veya var olan süreçte değişiklikler de yapılabilir. Buna da geliştirilmiş süreç denir (Tunç, 2008: 17).

Oslo klavuzunda süreç yeniliklerine örnekler üretim, teslimat ve operasyonlar olarak sınıflandırılmıştır (OECD ve Eurostat, 2005: 154)

Üretim;

- Otomasyon techizatı veya süreçleri ayarlayabilen gerçek-zamanlı sensörler gibi yeni veya iyileştirilmiş imalat teknolojisi tesisatı
- Yeni veya iyileştirilmiş ürünler için gereken yeni techizat
- Lazer kesim araçları
- Otomatik ambalajlama
- Bilgisayar destekli ürün geliştirme
- Baskı süreçlerinin dijitalleştirilmesi

- Üretim kalite kontrolü için bilgisayarlı teçhizat
- Üretim izleme için iyileştirilmiş test etme teçhizatı

Teslimat ve Operasyonlar;

- Mal ve envanter kaydı için taşınabilir tarayıcılar/bilgisayarlar
- Malzemeleri arz zinciri boyunca izlemek amacıyla barkodlama veya pasif radyo frekans teflis çiplerinin tanıtımı
- Ulaştırma teçhizatı için Küresel Konumlandırma Sistemi izleme sistemleri
- Optimal teslimat güzergahlarını teşhis etmek amaçlı yazılım tanıtımı
- Satınalma, muhasebe veya bakım sistemleri için yeni veya iyileştirilmiş yazılım veya rutinler
- Arz akışlarını iyileştirmek üzere tasarlanmış yeni yazılım araçları
- Yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bilgisayar ağları.

1.5.3. Organizasyonel-Örgütsel İnovasyon

Organizasyonel inovasyon, örgüt yapısında veya işleyişinde yapılan yeniliktir. İşletmenin ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonunda ya da dış ilişkilerinde yeni bir örgütsel inovasyonun uygulanmasıdır. Yönetim ve işlem maliyetlerini düşürmek, işyeri memnuniyetini iyileştirmek, yenilikler için uygun örgütsel iklim oluşturmak ve sonuç olarak firmanın performansını artırmak için organizasyonel yenilikler yapılmaktadır (Acaray, 2007: 50).

Organizasyonel inovasyon, yeni çalışma ve iş yapış yöntemlerinin geliştirilmesi ya da var olan yöntemlerin firma şartlarına uyarlanarak kullanılmasıdır (Elçi, 2006: 11). Örgütsel yapının önemli ölçüde değiştirilmesi, ileri yönetim tekniklerinin uygulanması, yeni ya da önemli ölçüde değiştirilmiş stratejilerin uygulanması şeklinde gerçekleştirilen örgütsel yenilik, çıktı olarak verimliliğin ya da satışların artırılması gibi ölçülebilen değişimleri içermektedir (Acaray, 2007: 50). Piyasada oluşan yapısal

değişmeden yararlanarak sektör ilişkilerinin yeniden tanımlanması sonucu iş modelini kökten değiştiren, sıfır kar durumlarında başvuru bir inovasyon çabasıdır (Hobikoğlu, 2009: 132).

Ticari uygulamalardaki organizasyonel yenilikler, firma içerisinde bilgi paylaşımı ve öğrenimi iyileştirmek amacıyla yeni uygulamaların gerçekleştirilmesini içerir. Bilginin düzenlenmesi faaliyetlerinde, başkaları için daha kolaylıkla erişilebilir olmasını sağlamak üzere, en iyi uygulamalar, dersler ve diğer bilgilere dair veritabanlarının kurulması, gibi uygulamaların ilk kez gerçekleştirilmesi buna bir örnektir. Eğitim ve öğretim sistemleri gibi, işçi ayrılmalarını azaltmaya ve çalışanların geliştirilmesine ilişkin uygulamaların ilk kez gerçekleştirilmesi, 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 örnek verilebilir (OECD ve Eurostat, 2005: 55).

Yapılan işlerin bir defada ve doğru biçimde yapılması, israfların ortadan kaldırılmasına yönelik çabalar, işletme süreçlerine odaklanılması ve bunların her geçen zaman diliminde iyileştirilmesi, insana verilen önem, takım çalışması, öneri geliştirme sistemleri ve yönetime katılmanın özendirilmesi, üst kademe yönetiminin sorumluluğu vb. unsurlar birey-bölüm-işletme bütünleşmesini sağlamaktadır. Bütün bu dinamikler özünde yaratıcılık ve geniş kapsam itibarıyla inovasyon kavramıyla içiçedir. Bugün dünden daha iyi, yarın ise bugünden daha iyi olabilmek bütün işletme çalışanlarının en tepeden başlamak üzere en alt kademeye kadar yetki ve sorumluluk almasıyla, karar alma süreçlerine özetle aktif olarak yönetime katılmalarıyla sağlanabilir. Böylelikle işletme çalışanları karşılaşılan her düzeyde probleme uygun çözümler üretebilmektedir (Murat, 2008: 106).

Organizasyonlar, yenilikçi ve yaratıcı düşünme konusunda ne ölçüde yeterli oldukları, hangi yenilikçi düşüncelerin organizasyon içinde geliştirilebileceği, hangilerinin organizasyon dışından alınabileceği veya alınamayacağı konusunda stratejik karar vermek durumundadırlar. Elbette bir şirket her konuda yenilikçi olamayabilir. Ancak şirket içinde insanlar ne kadar yenilikçi düşünmeye yönlendirilirse, şirketin yenilik üretme kapasitesi de o kadar artar (Oylumlu, 2006: 7).

Örnek olarak 1990' lardan itibaren öncelikle Toyota ve Komatsu gibi Japon firmalarında uygulanmaya başlanan, daha sonra diğer ülkelerde de yaygınlaşan “sürekli iyileştirme (kaizen)” yaklaşımı örgütsel inovasyonun ilk örneklerindendir. Buna göre, işçiler de dahil olmak üzere bir firmadaki tüm çalışanlar yaptıkları işle ilgili süreçleri iyileştirme konusunda söz sahibidir ve sürekli olarak bu iyileştirme fikirleri hakkında çaba göstermektedirler. Kaizen sayesinde Toyota, 50 yılı aşkın bir süredir dünyanın en düşük maliyetli ve en yüksek kaliteli otomobil üreticisidir (Elçi, 2006: 11).

Yeni bir iç haberleşme sistemi olan intranet ya da yeni bir maliyetlendirme sistemi de bu tür inovasyona birer örnek olarak gösterilmektedir. Üretim yönetimi inovasyonunu örgütsel inovasyona dahil edilecek olunursa, kalite çemberleri, tam zamanında üretim, yeni üretim planlama sistemi, yeni kalite kontrol sistemi de birer örgütsel inovasyon olarak sayılmaktadır (Göktaş, 2009: 76).

Organizasyonel yenilikler, firma tarafından ilk defa kullanılması kaydıyla, bir firmanın ticari uygulamaları, işyeri organizasyonu veya dış ilişkilerindeki her türlü organizasyonel yöntemi ifade edebilir. Organizasyonel inovasyona örnek olarak ticari uygulamalar, işyeri organizasyonu ve dış ilişkiler verilebilir (OECD ve Eurostat, 2005: 156-157).

Ticari uygulamalar;

- Diğerleri tarafından daha kolaylıkla erişilebilir olması amacıyla yeni bir uygulama, dersler ve diğer bilgiler veritabanının oluşturulması
- Firma faaliyetleri (üretim, finans, strateji ve pazarlama) için entegre bir izleme sisteminin ilk kez tanıtımı
- Arz zinciri yönetimi, ticari yeniden yapılandırma, üretim düzenleme ve kalite yönetim sistemi gibi genel üretim veya arz operasyonları için yönetim sistemlerinin ilk kez tanıtımı
- Farklı geçmişlerden veya sorumluluk alanlarından gelen personeli bir araya getiren verimli ve işlevsel ekipleri yaratmak amaçlı eğitim programlarının ilk kez tanıtımı.

İşyeri organizasyonu;

- Örneğin üretim, dağıtım ve satış personeline, iş süreçleri üzerinde önemli derecede daha fazla kontrol ve sorumluluk vermek gibi, firma işçileri için dağıtılmış iş sorumluluklarının ilk kez gerçekleştirilmesi
- Pazarlama, araştırma ve üretim gibi farklı departmanlar tarafından bilgiye erişim ve bilgi paylaşımının iyileştirilmesi amacıyla resmi ve gayriresmi çalışma ekiplerinin ilk kez oluşturulması
- Hataların sebeplerini teşhis etmek ve hata sıklığını azaltmak amacıyla hata ve tehlikelerin raporlanmasını teşvik etmek üzere anonim olay raporlama sisteminin ilk kez gerçekleştirilmesi

Dış ilişkiler;

- Tedarikçiler ve taşeronlar için kalite kontrol standartlarının ilk kez tanıtımı
- Araştırma veya üretimin ilk kez dış kaynaklardan sağlanması
- İlk kez üniversiteler veya diğer araştırma organizasyonları ile araştırma işbirliğine girmek

1.5.4. Pazarlama İnovasyonu

Pazarlama inovasyonu, firmanın satışlarını artırmak amacıyla, müşteri ihtiyaçlarına daha başarılı şekilde cevap vermeyi, yeni pazarlar açmayı veya bir firma ürününü pazarda yeni bir şekilde konumlandırmayı hedeflemektedir (OECD ve Eurostat, 2005: 53). Ürünün tasarımından, reklam, promosyon ve fiyatlandırmasına kadar geniş bir yelpazede yenilik bazlı çalışma gerektirir (Hobikoğlu, 2009: 132). Pazarlama inovasyonu, talep ile temas süreçlerinin iyileştirilmesini içerir, yaratıcı fikirler pazarlama iletişimi alanında uygulanabildiği gibi, alışveriş etkinliği alanında da veya alışılmış bir pazarlama karması olan bir sektörde, pazarlama karmasını yeniden tasarlamak şeklinde de geliştirilebilir (Kırım, 2006a: 23). Yeni bir müşteri grubuna yönelik olarak öngörülen giysiler için ya da ürüne daha yüksek derecede kişiye özellik

kazandırmak (dolayısıyla ürünün bir önceki versiyonuna kıyasla daha yüksek kar marjı sağlamak) amacıyla yeni bir şeklin ilk kez piyasaya sürülmesidir (BTSO, 2007: 15).

Pazarlama inovasyonu, teknolojik olmamasına rağmen teknolojik inovasyon olan ürün ve süreç inovasyonu kadar önemli görülmektedir. Örneğin, Ar-Ge çalışmalarının sonuçlarını kullanarak teknolojik inovasyon yapan bir firmanın pazarlama inovasyonu yapmaması durumunda geliştirdiği ürünle yeterli ticari başarıyı yakalaması mümkün olmamaktadır. Rekabet gücü açısından büyük öneme sahip “İmaj ve ün” de pazarlama inovasyonunun gücüyle kendini göstermektedir. Teknolojik olmayan inovasyon, yeni ve daha etkin iş yapış yöntemlerinin uygulanmasını ve geliştirilen ürün ya da hizmetin daha fazla müşteri çekecek şekilde tasarlanmasını ve pazarlanmasını gerektirdiğinden firmaların pazar paylarını artırmalarını ve yeni pazarlara girmelerini sağlamaktadır (Elçi, 2006: 13).

Pazarlama inovasyonunda tüketiciye ulaşılan pazar, hiç beklenmedik veya daha önce hiç denenmedik bir mekan olabilir ve hedef kitleye yönelik organizasyonlarda pazar inovasyonu açısından başarılı seçenekler oluşturabilir. Ünlü bir ekonomi dergisi otobüslerin en üstüne reklam vermiştir. İlk bakışta otobüsün yer hizasından görünmeyen kısmına verilmiş reklamlar olarak algılandıkları da asıl amaç gökdelenlerin üst katlarında ofisleri olan üst düzey yöneticiler tarafından görülmektir (Hobikoğlu, 2009: 132).

Pazarlama inovasyonu emtialaşmaya (aynılaşma) başlayan sektörlerde yeni bir dinamik yaratmak için de kullanılabilir, kanıksanmış bir pazarlama karması olan bir sektörde, pazarlama karmasını yeniden tasarlamak gibi. Buna en güzel örnek Tariş tarım kooperatifinin zeytinyağı pazarında geçtiğimiz yıllarda geliştirdiği pazarlama modelidir. Bu modelde ürünler segmente edilmiş, şişeler yeniden ve çok farklı olarak tasarlanmış, perakende zeytinyağı butiği fikri oluşturulmuş ve bu sayede şirketin zeytinyağı fiyatı pazar liderinin yarısı iken kısa zamanda başabaş hale gelebilmiştir. Başka bir örnek T-Box’dır. Aynılaşmış bir sektörde, sıkıştırılmış paketleme ile hatta para üstünün de pakete ilave edilmesiyle çok başarılı bir pazarlama inovasyonu gerçekleştirilmiştir (Kırım, 2006b: 142).

Firmalar da sektörde daha sağlam bir yer elde edebilmek ve krizden daha az etkilenmek amacıyla iş yapılarında değişikliklere yer verme yoluna gitmektedirler. Bu

değişikliklerin başında, markalaşma, tasarım, ambalajlama, promosyonlar ve yeni satış kanalları çalışmalarına yönelilmesi, emek yoğun ürünlerden katma değeri yoğun ürünlere geçilmesi gelmektedir (Demirkan, 2006: 3). Pazarlama inovasyonu; marka, tasarım, ambalajlama, ürün promosyonları ve yeni satış kanalları şeklinde olabilir veya bunların birden fazlasını kapsayabilir.

Marka İnovasyonu: Marka, işletme için önemli çıkarlar yönünden bir tüketici oluşturma yatırımdır. Satış düzeylerini ve satın alma tekrarlarını artırır. Markalama, bir ürünü diğerlerinden ayırt etmek ve satıcı veya alıcılara tanıtmak amacıyla ürüne marka verme eylemidir. Marka, bir ürünü diğerinden ayırt ettiren sadece ürün ismi değil, aynı zamanda bir sözcük, simge, şekil ya da bunların bileşimidir (Doğan, 1998: 5). Marka inovasyonu ise belli bir ürün için satın alma eğiliminin oluşturulması ve tüketici algılarının değişimi ile markasız ürünlerin fiyatının üzerinde bir değerden satış yapılabilme olanağının ürüne kazandırılmasının inovatif yöntemlerle hayata geçirilme sürecidir. Tüketicinin satın alma duygusunun uyarılması ve ürünü benzerlerinden yüksek fiyata almaya razı kılınmasıdır (Durna, 2002: 73).

Sir Hector Laining'in şu ifadesi markanın önemini özetler: en önemli değer markadır. Binalar yıkılır, makineler yıpranır, arabalar paslanır, insanlar ölür ama markalar daima yaşar (Şengün, 2009: 9). İşletmeler markalarını yenilikçi çalışmalar kapsamında yenilemeli ve alıcıların gözünde teknolojiye öncü ve yenilikçi firma imajını sağlamalıdır (Değirmencioğlu, 2006: 31).

Tasarım İnovasyonu: En geniş tanımıyla tasarım, yeni ürünler, örgütlenme yapıları, süreçler, hizmetler ve iletişim ve etkileşim yöntemleriyle toplumu biçimlendirme sanatıdır (Türkmen, 2009: 148). Burada kullanılan ürün tasarım değişiklikleri, ürünün işlevsel veya kullanıcı özelliklerini değiştirmeyen, ürün biçimindeki ve görünümündeki değişiklikleri ifade etmektedir (Durna, 2002: 98). Ürünün tasarımının yenilikçi çizgilerle ve yeni teknoloji ağırlıklı yapılması, ürünün satışını ve kar oranını artıracak gibi diğer ürünlerin de aynı zamanda satışına yardımcı olacaktır. Alıcıların gözünde eski tasarım unsurlarına sahip ürünlerin eski teknoloji kullandığına dair algı bulunmaktadır (Değirmencioğlu, 2006: 31).

Tasarım süreci boyunca işletme arzulanan özelliklere sahip ürünü sağlamak için uygun kararlar aldığından emin olmalıdır. Tasarım gibi maliyetli bir süreçte meydana gelebilecek hatalar, işletmede onarılamaz hasarlara neden olacaktır (Şengün, 2009: 10). Bunun için pazar ile yakın ilişkide bir tasarım takımının oluşturulması gerekmektedir. Tasarımın algılanan değeri klasik performans kavramları ile ölçülemez. Bu nedenle ki tasarıma karşı tüketicinin tepkisi var mı gözlenmelidir (Durna, 2002: 73).

Tasarımcı ve iş adamı Henry Dreyfuss'a göre ürünle insan arasındaki temas noktası bir memnuniyetsizlik kaynağı ise tasarımcı başarısızdır. Ancak ürünle ilişki kurduklarında insanlar eğer daha güvenli, daha rahat, daha verimli veya sadece daha mutlu ve o ürünü satın alma konusunda daha hevesli oluyorsa işte o zaman tasarımcı başarılı olmuştur (Er, 2009: 11). Tasarımdaki yeniliklere örnek olarak saat sektörü verilebilir. Japon rekabeti altında bulunan İsviçre saat sektörü, kıyafet saatleri serisiyle ayakta kalabiliyordu. Daha sonra teknolojik yeniliğe değil incelikli tasarıma dayanan Swatch markasıyla orta gelirli pazarına girmiştir. Bunun sonucunda ise İsviçre'nin dünya saat sektöründeki karı ve itibarı artmıştır (Durna, 2002: 98). Yeni bir görünüm kazandırmak ve cazibesini artırmak amacıyla bir mobilya hattının tasarımında önemli bir değişiklik gerçekleştirilmesi başka bir örnektir (OECD ve Eurostat, 2005: 155).

Ambalajlama İnovasyonu: Ambalaj ürünün iddia ettiği amaçladığı imajı yansıtmak ve tüketici alışkanlıklarının dikkate alındığı mesajı iletmek için bir araçtır. Ambalaj ürün performansını özetlemede ve tüketici tutumunu geliştirmede tüketim endüstrileri için önemli bir etmendir (Durna, 2002: 73). Bunun yanında ambalaj ürünün satışını etkileyen önemli bir faktör olmakla birlikte maliyeti arttırıcı bir unsurdur. Ambalaj iç ambalaj ve dış ambalaj olmak üzere iki şekilde oluşturulabilir. İç ambalaj ürünü ilk çevreleyen ve koruyan, genellikle tüketiciye ürünle birlikte sunulan ve bu nedenle de, tüketicinin ürünü satın almasını doğrudan etkileyebilen bir unsurdur. İç ambalajın, koruma ve tutundurma olmak üzere iki temel görevi vardır. Dış ambalajın temel amacı paketlenmiş ürünün toplu sevkini sağlamak ve sevk sırasında meydana gelebilecek dış etkenlerden korumaktır. Ayrıca dış satımda kullanılacak ambalaj uluslararası normlara ve hedef pazardaki yasal düzenlemelere göre işaretlenmeli ve etiketlenmelidir (Gökalp, 2007: 82-83):

Ürün tüketiciye ancak ambalajı aracılığıyla seslenebilir. Yenilikçi ambalajlama, lojistik fonksiyonun etkin bir şekilde yönlendirilmesinde önemli bir rol oynayacaktır. Paketlemede yapılan değişiklikler üretim hızını arttırabilir, depolamayı kolaylaştırabilir, daha yüksek paketleme yoğunluğuna ve düşük paketleme maliyetlerine ulaşarak yükleme fonksiyonunu geliştirebilir, daha yüksek ürün güvenliğini sağlayabilir ve fiziksel dağıtım şebekesine daha hızlı nakliye imkanı verebilir (Şengün, 2009: 11). Ürünün ambalaj tasarımında içinde ne olduğu hakkında bilgi, miktarı, iletişim için gerekli logo, şekil ve yazılar, marka bilgisi, kullanım talimatları ve optimum kullanım bilgilerinin yer alması gerekmektedir (Gökalp, 2007: 83).

Ürüne ayırt edici özel bir görünüm kazandırmak amacıyla bir vücut losyonu şişesi üzerinde temelden yeni bir tasarım gerçekleştirilmesi ambalajlama inovasyonudur (OECD ve Eurostat, 2005: 155). Ambalajlama ürünün kabul edilebilirliğini ve performansını arttırmasına en güzel örnek, alüminyum kutularda satılan gazlı içecekleri verebiliriz. Hem taşınması hem de kullanımı pratik olan bu ambalajlar, ürünlerin satış performansını arttırmaktadır (Şengün, 2009: 11).

Ürün Promosyonları: Promosyon, firmalar tarafından, ürünlerinin imajını iyileştirmek veya ürünlerine ilişkin farkındalığı arttırmak amacıyla gösterilen tanıtım çabalarını kapsamaktadır (OECD ve Eurostat, 2005: 35). Ürün promosyonunda yeni pazarlama yöntemleri, bir firmanın mal ve hizmetlerinin tanıtımına ilişkin yeni konseptlerin kullanımını kapsamaktadır. Bunun en başarılı örneği, cep telefonu operatörlerinin, gençlere yönelik uyguladığı kampanyalar ile tüketiciler farklı ürünlerde sadece o cep telefonu operatörünün abonesi olmasından dolayı faydalandığı indirimleri verilebilir. Promosyonlar aynı zamanda mevcut ürünler üzerinde değil piyasaya girecek yeni ürünlerin alıştırılması için de kullanılmaktadır (Şengün, 2009: 12).

Ticari markaların ilk kez kullanımı, firma ürününün yeni bir pazarda konumlandırmak amacıyla temelden yeni bir marka sembolünün tanıtımı ve fikir öncüleri, ünlüler, moda veya ürün trendi belirleyen özel gruplar aracılığıyla ürün beslemenin ilk kez kullanımı örnek verilebilir (OECD ve Eurostat, 2005: 156).

Yeni Satış Kanalları: Ürün konumlandırmasında yeni pazarlama yöntemleri, yeni satış kanallarının tanıtımını kapsamaktadır. Burada satış kanalları, esas olarak

verimlilikle ilgilenen lojistik yöntemler (ürünlerin taşınması, depolaması ve idaresi) değil, müşterilere mal ve hizmet satmak amacıyla kullanılan yöntemleri ifade etmektedir (OECD ve Eurostat, 2005: 54).

Doğrudan satış, internet üzerinden satış ve mobil mağazacılık yeni satış kanallarına verilecek en güzel örneklerdir. Özellikle son yıllarda artan internet üzerinden satış bazı sektörlerde perakende satışların çok üstünde cirolar yapabilmektedir. Bu tür satış yöntemlerine dükkansız satış yöntemleri de denilmektedir. Tüketicilerin bu satın alma yöntemlerini kullanmasının en önemli nedenleri; kolaylık, rahatlık, hız ve karşılaştırma fırsatının olmasıdır (Önce, 2002: 18). Ürün- lisanslamanın ilk kez tanıtılması, doğrudan satış veya münhasır pazarlamanın ilk kez tanıtımı, ürünlerin sunumunu her müşterinin kendi özel ihtiyaçlarına göre düzenlenmesini sağlamak üzere, örneğin müşteri abone kartlarından, kişiselleştirilmiş bilgi sisteminin gerçekleştirilmesi örnek olarak verilebilir (OECD ve Eurostat, 2005: 155).

1.5.5. Radikal ve Kademeli İnovasyon

Radikal inovasyonlar genelde yepyeni ve devrimci teknolojiler içeren ve yepyeni pazarlar yaratılmasına yol açan inovasyonlar olarak tanımlanmaktadır. Yepyeni pazarlar yaratmakla sonuçlanan bu inovasyonların bazıları yüksek teknolojiler ve radikal bilimsel buluşlar gerektirmektedir (Kırım, 2006b: 140).

Radikal inovasyonlar, yüksek maliyet ve risk oranı taşıdığı için karar aşamasında işletmelerin çok dikkatli olmalarını gerektirmektedir. Bu yüksek riskin ise getirisi sektörde ilk olmanın avantajıyla elde edilen yüksek kârlılık oranlarıdır (Zerenler vd, 2007: 662). Radikal yenilikler, onu ortaya çıkaran firmaya büyük avantajlar sağlamaktadır. Bu tür yenilikler, eski “oyun kuralları”nı geçersiz kılarak, oyunun kurallarının yeniden yazılmasına yol açarlar (İraz, 2005: 100).

Radikal inovasyonda, müşterilerin davranışlarında önemli değişikliklere yol açan büyük ölçüde değişmiş ürünlerin ve/veya tamamen yeni ürün, hizmet ve yöntemlerin geliştirilmesi ve ekonomik faydaya dönüştürülmesi söz konusudur (Elçi, 2006: 17-19). Harvard Üniversitesinde çalışmalar yapan Clayton Christensen’a göre Radikal inovasyon sonucu oluşan yıkıcı teknolojiler varolan teknoloji ve sistemlerin yerini

olarak, radikal inovasyon öncesi kullanılan teknolojilere bağlı olarak varolan kurumların düşüşünü hatta yok oluşunu hızlandırırlar ve yeni pazarların oluşmasını sağlarlar. Dünyada olmayan bir şeyin keşfedilmesiyle Radikal İnovasyon sağlanmış olunur (Hobikoğlu, 2009: 126).

Kademeli yenilikler ise daha çok mevcut ürün ya da süreçte kalite, maliyet, zaman ve verimlilik gibi unsurların geliştirilmesi amacını gütmektedir (Zerenler vd, 2007: 662). Varolan teknolojileri, formları ve ürünleri kullanarak, varolan bir şeyin değiştirilerek, geliştirerek veya yeniden yapılandırılarak inovasyon oluşturma çabasıdır (Hobikoğlu, 2009: 125). Kademeli yenilikler, işletmelerin iş süreçlerindeki deneyimlerinin yanı sıra organizasyon içindeki mevcut teknik becerileri ve bu bilgileri fırsata dönüştürebilme düzeyi ile de yakından ilgilidir. Bu anlamda bu tür yenilikler işletme içerisinde meydana gelen ve işletmenin devamlılığında gerekli olan ve nispeten ürün ve süreç gelişmeleridir (Acaray, 2007: 48).

İşletmelerin kademeli ya da radikal inovasyondan hangi türü uygulayabileceği biraz da işletmenin dış çevreyi algılayabilme düzeyiyle, içinde bulunduğu çevrenin durağan ya da değişkenlikle doğrudan ilişkilidir. Çevrenin yanı sıra işletmenin örgüt yapısı, iş süreçleri ve yönetim karakteri de yenilik türünün belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır (Gürler, 2009: 24).

1.5.6. İnovasyon Türlerinin Karşılaştırılması

İnovasyonları tek bir türde sınıflandırmak, firmalar tarafından girişilen yenilik faaliyetlerinin türleri anlamında, hem zor hem de yanıltıcı olabilmektedir. Bu kısımda farklı yenilik türlerinin birbirinden ayırt edilmesine yönelik hususlar aşağıda açıklanmıştır.

1.5.6.1. Ürün ve Süreç İnovasyonu

Gerçek yaşamda ürün yenilikleri ile süreç yenilikleri arasında ayrım çok da net olmayabilir. Bir ürün yeniliğinin uygulanması, tamamlayıcı bir süreç yeniliğini gerektirebilir. Ürün yeniliği yeni bir piyasa yaratabilir veya mevcut ürüne talebi arttırabilir. Süreç yeniliği ise iş yerinin maliyet yapısını etkiler. Üretim maliyetini düşürerek arzın artmasına yol açar (Kaya, 2000: 25).

Ürün yeniliklerinin süreç yeniliklerine göre daha fazla gözlenebilir olmaları, işletmelerin ürün yenilikleri yapma oranlarını yükseltmektedir. Başka bir ifadeyle, süreç yenilikleri ürünün üretimi ve sunumu ile ilgili yeniliklerken, ürün yenilikleri doğrudan müşteriye sunulan yeniliklerdir (Güleş ve Bülbül, 2004: 143).

Yenilik, müşterilere sunulan hizmetin yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş özelliklerini kapsıyor ise bu bir ürün yeniliğidir. Yenilik, hizmeti gerçekleştirmek için kullanılan yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş yöntemleri, techizatı ve/veya becerileri kapsıyor ise bu bir süreç yeniliğidir. Yenilik, hem sunulan hizmetin özelliklerinde hem de hizmeti gerçekleştirmek için kullanılan yöntemler, techizat ve/veya becerilerde önemli iyileştirmeleri kapsıyor ise bu hem bir ürün hem de bir süreç yeniliğidir (OECD ve Eurostat, 2005: 57)

1.5.6.2. Ürün ve Pazarlama İnovasyonu

Pazarlama ve ürün yeniliklerinde ayırım için, ürünün işlevsel özelliklerinde bir yenilik var mı ona bakılmalıdır. Bunun dışında ürünün pazarlama faaliyetleri ile ilgili olan yenilikler pazarlama yenilikleri olarak karşımıza çıkacaktır (Güneş, 2010: 33).

Mevcut bir ürünün tasarımında önemli bir değişikliği kapsayan yeni bir pazarlama konseptinin benimsenmesi, bir pazarlama yeniliği olup, ürünün işlevsel özellikleri ya da kullanıcı özellikleri önemli derecede değiştirilmediği müddetçe, bir ürün yeniliği değildir. Bir firma, hem ürünlerinin pazarlamasının yeni bir yolunu tanıtan hem de müşterilerine ilave hizmetler ile ürün bilgilerini sunan yeni bir satış ve müşteri hizmet operasyonu gerçekleştirebilir. Örnek olarak, iyileştirilmiş performanslı (nefes alabilir, su sızdırmaz, vb.) yeni kumaşlar kullanılarak üretilen giysiler, ürün yenilikleri olmakla birlikte, yeni bir müşteri grubuna yönelik olarak öngörülen giysiler için ya da ürüne daha yüksek derecede kişiye özellik kazandırmak (dolayısıyla ürünün bir önceki versiyonuna kıyasla daha yüksek kar marjı sağlamak) amacıyla yeni bir şeklin ilk kez piyasaya sürülmesi, bir pazarlama yeniliğidir (OECD ve Eurostat, 2005: 58).

1.5.6.3. Süreç ve Pazarlama İnovasyonu

Pazarlama yenilikleri, pazarlamanın 4P' si olarak bildiğimiz, ürün, fiyat, dağıtım ya da satış kanalları ve tutundurma faaliyetlerinde yapılan yeniliklerdir. Hiç şüphesiz,

pazarlama yeniliklerinin, ürün ve süreç yeniliklerinde yapılan yenilikler kadar firma karlılığı ve rekabet edebilme becerisi üzerinde önemli etkileri vardır. Pazarlama yenilikleri müşterinin algısına yönelik yenilikler olduğu için, müşteriler bu alanda yapılan yenilikleri hemen fark ederler (Güneş, 2010: 28-29).

Süreç yenilikleri, birim maliyetleri düşürmeyi ya da ürün kalitesini artırmayı amaçlayan üretim ve teslimat yöntemleri ile diğer yardımcı destek faaliyetlerini kapsarken, pazarlama yenilikleri, ürün konumlandırma veya itibar kazanmada değişiklikler yoluyla, satış hacmini veya pazar payını artırmayı amaçlamaktadır. Belirsiz durumlar, yeni satış kanallarının tanıtımını kapsayan pazarlama yeniliklerinde ortaya çıkabilir. Örneğin, yeni bir satış kanalının (mal ve ürünlerin müşterilere satılmasının yeni bir yolu) tanıtımını kapsayan yenilikler aynı zamanda yeni lojistik yöntemlerinin (ürünlerin taşınması, depolanması ve idaresi) gerçekleştirilmesini de içerebilir. Bu yeniliklerin hem satışları artırması hem de birim dağıtım maliyetlerini azaltması amaçlanıyorsa, bunlar hem süreç hem de pazarlama yenilikleri olarak düşünülmelidir (OECD ve Eurostat, 2005: 58- 59).

Kısaca, süreç yenilikleri ile kalite artırımı ve maliyet azaltılması amaçlanırken, pazarlama yenilikleri ile satışların ve pazar payının artırılması amaçlanmaktadır. Bu iki yeniliğin ayırımında bu hususlara dikkat edilmelidir (Güneş, 2010: 35).

1.5.6.4. Süreç ve Organizasyonel İnovasyon

Süreç inovasyonunu ve organizasyonel inovasyonu birbirinden ayırmak ne kadar karışık ve zor görünse de faaliyet türü göz önüne alınarak bir ayırıma gidilebilir (Güneş, 2010: 36). Her iki yenilik türünün de diğer hususların yanında yeni ve daha verimli üretim, teslimat ve dahili organizasyon konseptleri yoluyla maliyetleri düşürme girişiminde bulunmasından ötürü, yenilik taramaları için muhtemelen en sık karşılaşılan belirsizlik durumu örneğidir. Örneğin, yeni süreçlerin ortaya konması aynı zamanda, grup çalışması gibi yeni organizasyonel yöntemlerin ilk defa kullanımını da kapsayabilir. Bir toplam kalite yönetim sisteminin ilk kez uygulanması gibi organizasyonel yenilikler; belli türdeki kusurlardan sakınmak amacıyla yeni üretim lojistik sistemleri gibi üretim yöntemlerinde önemli iyileşmeleri ve yeni yazılım ile yeni BIT teçizatına dayalı daha verimli bilgi sistemleri de içerebilir. Belirsiz durumlarda bu

iki yeniliği birbirinden ayırt etmeye yönelik ilkeler aşağıdaki gibidir (OECD ve Eurostat, 2005: 59);

- Yeniliğin, birim maliyetleri düşürmesi ya da ürün kalitesini artırması öngörülen yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş üretim veya arz yöntemlerini kapsamaması durumunda, bu bir süreç yeniliğidir.
- Yeniliğin, firmanın ticari uygulamaları, işyeri organizasyonu ya da dış ilişkilerinde yeni organizasyonel yöntemlerin ilk kez kullanımını kapsamaması durumunda, bu bir organizasyonel yeniliktir.
- Yeniliğin, hem yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş üretim veya tedarik yöntemlerini hem de organizasyonel yöntemlerin ilk kez kullanımını kapsamaması durumunda, bu hem bir süreç yeniliği hem de bir organizasyonel yeniliktir.

1.5.6.5. Pazarlama ve Organizasyonel İnovasyon

Belirsiz durumlar, ilk kez hem pazarlama hem de organizasyonel yöntemlerin tanıtımını kapsayan yenilikler durumunda ortaya çıkabilir. Yukarıda belirtildiği üzere, bir yenilik her iki yenilik türünün de özelliklerine sahip ise, bu durumda söz konusu yenilik hem bir pazarlama yeniliği hem de bir organizasyonel yeniliktir. Ancak, satış faaliyetlerini (örneğin, satışların diğer departmanlarla entegrasyonunu) kapsayan fakat yeni pazarlama yöntemlerinin ortaya konulmasını kapsamayan organizasyonel yenilikler, pazarlama yenilikleri değildir (OECD ve Eurostat, 2005: 60).

Bu iki yenilik türünün de ayırımını yaparken faaliyet türü ve yeniliğin içeriği önem taşımaktadır. Her iki yenilik türünün beraber olduğu durumlarda yeniliğin teşhisinde zorluklar yaşanabilir. Sadece pazarlama ya da sadece organizasyonel bir yenilik için ayırım daha kolay yapılabilmektedir (Güneş, 2010: 36).

Organizasyonel inovasyon ve pazarlama inovasyonu, ‘teknolojik olmayan inovasyon’ sınıfına girer ve en az teknolojik inovasyon kadar önemlidir. Örneğin, Ar-Ge çalışmalarının sonuçlarını kullanarak teknolojik inovasyon yapan bir firmanın pazarlama inovasyonu yapmaması durumunda geliştirdiği ürünle yeterli ticari başarıyı yakalaması mümkün değildir (Elçi vd, 2008: 27).

1.5.6.6. Radikal ve Kademeli İnovasyon

Kademeli ve radikal inovasyon arasındaki karşılaştırma aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır (Güleş ve Bülbül, 2004: 132);

- Kademeli inovasyon endüstride işletmenin rekabet konumunu korumasını sağlarken, radikal inovasyon bir endüstriyi değiştirir ya da bir endüstri meydana getirir
- Kademeli inovasyonlar nispeten olağan gelişmeler iken, radikal inovasyonlar ise nadir olarak gerçekleşirler
- Kademelide endüstrideki mevcut işletmelerin iş görme yeteneklerinin geliştirilmesi sağlarken, radikal inovasyonlar genellikle küçük girişimci işletmeler tarafından gerçekleştirilir ve endüstriye girmeleri için fırsatlar sunar
- Kademeli inovasyonlar organizasyonun bölümlerinde etkili iken, radikal inovasyonlar ise organizasyonun bütününde dönüşüm sağlarlar
- Kademeli inovasyon teknolojik ilerleme sağlarken, radikal inovasyon ise büyük teknolojik yenilik ortaya koyar
- Kademeli inovasyonda normal yönetim süreçleri ve yapısı söz konusu iken, radikal inovasyonda yeni yönetim ve yapı yaratılması söz konusudur

1.6. İnovasyon Kaynakları

İnovasyon fikri, işletmelerde kendiliğinden oluşmaz. Bu fikri oluşturan işletme içinde ve işletme dışında çeşitli kaynaklar vardır. Bu nedenle yenilik fikrinin kaynakları incelendiğinde işletme içi ve işletme dışı olmak üzere iki ayrı kategoride ele alınabilir. İşletmelerde yenilik yapılmasına iç ve dış kaynaklar neden olabilir.

1.6.1. İşletme İçi Kaynaklar

İçsel yenilik sebeplerinin işletmenin kendi içerisinde veya faaliyet gösterdiği pazar bölümünde karşısına çıkabilecek kaynaklarıdır. İşletme içi kaynaklar beş başlık altında ele alınmaktadır.

1.6.1.1. Küreselleşme Baskısı

Bilgi çağı organizasyonlarının aynı sektördeki rakiplerinin önünde olabilmeleri sahip oldukları bilgi ve bilgiyi kullanabilme becerileri ile bağlantılıdır. Bilgi teknolojileri aracılığıyla bilgi yaygın hale gelmiştir. Günümüz ekonomisinde organizasyonların biçimlendirmekte olduğu niteliksel değişim; “küreselleşme” olarak algılanmaktadır (Öğüt, 2001: 31).

Küreselleşme ile birlikte teknolojiye meydana gelen hızlı değişim ve gelişmeler sanayi toplumundan, bilgi toplumuna geçişi sağlamıştır. Sanayi toplumundan, bilgi toplumuna geçiş sürecinde yaşanan gelişmeleri kısaca şöyle özetleyebiliriz (Tekin vd., 2000: 78-79);

- Mamul üretiminden hizmet üretimine doğru bir değişim
- Profesyonel, teknik, eğitim ve sağlık gibi hizmet sektörlerinde hızlı bir artış
- İş nitelikleri ve karakteristiklerinde değişim
- İş gücü içinde bilgi çalışanları (zihinsel emek) oranının artması
- İleri teknolojilere doğru bir değişim
- Yeni bilişim teknolojilerinin yaygınlaşması ve bilgisayarların gelişmesi ile uzak noktalarda koordinasyon amacıyla iletişimin ileri ölçülerde kullanılması.

Küreselleşme sonucu ekonomik sınırların ortadan kalkması, gelişmiş sanayi ülkelerinin az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere yatırım yapmasına ve sermayenin bu ülkelere doğru kaymasına neden olmuştur. Gelişmiş ülkelerde bulunan sermaye ve teknoloji, gelişmekte olan ülkelere bulunan emek ve kaynak bu sayede bir araya gelmiştir. Böylelikle küreselleşme geri kalmış ülkelerin kullanamadığı kaynakları, bu kaynakları kullanma sermayesi, bilgisi ve teknolojisine sahip ülkelerin kullanmasına imkan sağlamıştır (Barutçu, 2000: 26).

Küreselleşmenin sağladığı bilgi ve teknoloji akışı ile örgütler kendilerini sürekli yenilemek ve geliştirmek suretiyle değişimi yaşamışlardır. Ayrıca, ulusal pazarlarda

rekabet eden örgütler küreselleşme sonucunda uluslararası arenada faaliyet gösteren örgütlerle de rekabet etme durumunda kalarak kendilerini geliştirme çabası içine girmişlerdir. Kısaca belirtmek gerekirse, küreselleşen dünyada; ekonomik, politik teknolojik açılımlar yepyeni rekabet koşullarını da beraberinde getirmiştir. Küreselleşmenin sonuçları olan; politik birleşme ve bütünleşmeler, ekonomik birlikliklerin oluşması, kolaylıkla elde edilebilen teknolojik bilgiler; küresel alanda aktör sayısını da hızla arttırmıştır. Tüm bu sistemlerle birlikte müşteriler de küreselleşmiş, ortak değerler belirlenmiş bunun sonucu olarak da, küresel yönetimler geçerli hale gelmiştir (Çağdaş, 2005: 21).

İşletmelerin, ürün akışı, hizmet satışı, para akışı ve insan hareketliliği yönünden engellerinin kaldırılması olarak algılanılan küreselleşme, yenilik stratejilerini geliştirmek ve işletmelerin yenilik yapmaları için iyi bir avantaj olarak kabul edilebilmektedir (Aygen, 2006: 21).

1.6.1.2. Beklenmeyen Gelişmeler

Beklenmeyen bir başarı, başarısızlık ya da beklenmeyen bir dış olay eşsiz bir fırsatın habercisi olabilir. Önemli olan bu fırsatın gerektiği şekilde algılanıp, değerlendirilmesidir. Beklenmeyen başarı kadar, başarılı yenilikler için daha zengin fırsatlar sunan oluşumlar çok azdır. Beklenmeyen başarıda yenilik fırsatlarının daha az riskli olduğu ve işlenmesinin daha kolay olduğu görülmektedir (Drucker, 1985: 37).

Ben merkezli yöneticiler yüzünden, örgütün önceden öngörmediği beklenmeyen başarılarından kaynaklanan pek çok büyük fırsat kaçmaktadır. Örgüt içinde fikir ve düşüncelerin rahatça ifade edilebildiği özgür bir iklim oluşturularak bütün kademelerdeki personel daha yenilikçi hale getirilebilir. Nihayetinde toplam fikir ve düşünce zenginliği artan örgütün yenilik performansı da gelişir. Beklenmeyen başarılar genellikle çok basit olduklarından, görülmeyebilir, kimsenin dikkatini çekmeyebilirler. Ancak vizyon ve bilgi sahipleri, ayrıntıya dikkat edenler ve başkalarının da değerli fikirleri olabileceğini kabul edenler onun farkına varabilirler (Acaray, 2007: 36).

Başarılarından farklı olarak başarısızlıklar, reddedilemez ve nadiren dikkatlerden kaçır. Ama seyrek olarak bir fırsat belirtisi gibi görülür. Başarısızlıkların çoğu, hırs,

düşüncesizlik, tasarım ve icrada yetersizlik gibi nedenlerden dolayı ortaya çıkan hatalardan başka bir şey değildir. Yapılan şey dikkatle planlanıp tasarlanırsa ve titizlikle uygulansa da, şimdiye kadar bir şeyler başarısız gidiyorsa, çoğu zaman bu başarısızlık ilgili olduğu bir değişimi gerektirir. Bir ürün ya da hizmetin tasarım veya pazarlama stratejisi üzerine kurulan teoriler artık gerçeğe uygun olmayabilir. Müşteriler değerlerini ve algılarını değiştirebilirler. Onlar halen aynı ürünü satın alsalar da, gerçekte çok farklı bir değeri satın almaktadırlar. Bu bakımdan beklenmeyen başarısızlıklar yenilik fırsatları oluşturabilir. Önemli olan, başarısızlıklar karşısında psikolojik atmosferini bozmayan örgütlerin, hiç beklemedikleri olası fırsatlarla karşılaşabilmeleridir (Drucker, 1985: 46).

Beklenmeyen oluşumların inovasyon kaynağı olarak değerlendirilmesinde önemli olan belirtilerin iyi fark edilmesi, anlaşılması ve elde edilmesi muhtemel fırsatların görülmesidir (Gökçek, 2007: 23). Yani önemli olan beklenmeyen başarı veya başarısızlıkları birer fırsat olarak görmek ve yenilik için değerlendirmektir (Durna, 2002: 41).

Beklenmeyen dış olaylar, yönetimin örgütü yönlendirmiş olduğu bilgi ve şemalarda bulunmayan olaylar anlamına gelir. Beklenmeyen dış olaylar, büyük işletmelere en düşük riskle en büyük fırsatı sunan yenilikçi bir çevre oluşturabilir. Aynı şekilde büyük ve kurumsallaşmış işletmelerin yapacakları yenilikler için uygun olan bir çevre meydana getirebilir. Ama büyük ve kurumsallaşmış olmak, işletmenin beklenmeyen olayı tam olarak algılayacağı ve ondan yararlanmak için başarıyla organize olacağını garanti etmez (Drucker, 1985: 52-53).

1.6.1.3. Plan ve Uygulamalar Arasındaki Uyumsuzluklar

Uyumsuzluk durumu olması beklenen ile olan durum arasındaki farkı ifade etmektedir. Uyumsuzluk inovasyon için bir fırsat oluşturur çünkü söz konusu fark bir hatayı temsil edebilir ve bu hata da inovasyon yapmak için bir fırsat olabilir (Belyalova, 2010: 30).

Uyumsuzluk durumu çok zor fark edilen hatta bazen hiç fark edilemeyen bir durumdur. Bunun yanında çalışanların düşüncelerindeki ya da ekonomik gerçekler

arasındaki uygunsuzluklar, beklentiler arasındaki uygunsuzluklar da yenilik için bir kaynak oluşturabilir. Ayrıca yeni bir ürünün maliyeti ile kârı arasındaki uygunsuzluklar nedeniyle, ikame bir ürün pazar için bir yenilik sayılabilir (İraz, 2005: 93).

Üretim, tüketim, dağıtım, iletişim gibi çeşitli faaliyetler incelendiğinde birbirleri arasında çeşitli uyumsuzluklar olduğu gözlemlenebilir. Özellikle biri diğerinin çıktısını oluşturan veya etkileşim halindeki faaliyetler arasında bu tür uyumsuzluklara rastlamak daha olasıdır. Genellikle bir faaliyet uzun süre gerçekleştirildiğinde körlük olarak tabir edebileceğimiz ve yeniliğe açık alanları görememe durumu olarak açıklayabileceğimiz bir durum ortaya çıkmaktadır. Dışarıdan bir göz ile bu durum değerlendirildiğinde önemli yenilik faaliyetlerine kaynaklık edebilmektedir. Dikkatli bir gözlem ve analiz uyumsuzlukların sunduğu fırsatların değerlendirilmesine olanak sağlayabilmektedir (Gökcek, 2007: 25).

1.6.1.4. Süreç Gereği

Süreç içerisinde gelişen ihtiyaçlar, işletmelerin yenileşim yapabilmeleri için aslında birer fırsattır. Bu yeniliklerde beklenmeyen oluşumlardan, uyumsuzluklardan ya da demografik yapının çeşitliliğinden de yararlanılabilir (Durna, 2002: 54).

Özellikle küreselleşmenin ve bilgi yoğun teknolojilerin pazardaki etkilerini arttırmaları sonucunda, tüketim kalıplarındaki değişimler, tüketim kültürünün değişimini ortaya koymaktadır (Gürler, 2009: 13).

İşletme içinde de süreçler bazen süresini doldurabilir veya eskiyebilir. Sonuçta bu süreçler verimsizleşir ve değiştirilmesi gerekir. Süreç içerisinde oluşabilen böyle ihtiyaçlar yeniliği destekler ve değişimi gerektirir. Bunlar işletme için birer fırsattır (Öğüt, 2008: 49). Bir süreçte etrafındaki kişilerce düzeltilmemiş zayıf bir halka göze batıyorsa, bu durum kişi ya da şirket için zayıf halkayı düzeltmek için bir fırsat yaratır (Baykal, 2007: 32). Zamanlama yeniliğin ve girişimciliğin başarısında kritik bir unsurdur. Zamanlamanın kötü olması yeniliği büyük bir olasılıkla başarısızlığa mahkum edebileceken, zamanlamanın iyi olması ise yeniliğin başarılı olmasına neden olacaktır (Durna, 2002: 65).

1.6.1.5. Pazar ve Endüstri Yapısındaki Değişimler

İşletmelerin, özellikle sosyo - kültürel yapıyı etkileyen yaşam biçimleri, tutumları, değer yargıları, kültürel alışkanlıklardaki değişimler yenilik fırsatlarını oluşturmaktadır (Gürler, 2009: 14). Endüstri ve pazarlar çok az sayıdaki üreticinin hakimiyeti altındaysa, özellikle endüstri yapısındaki değişimlerden yararlanan yenilikler etkin olur. Uzun yıllar boyunca tehdit edilmeyen ve başarılı olan bu büyük ve güçlü üretici ve satıcılar büyüklüklerinden dolayı gururlanma eğilimine girerler. Önce, sektöre yeni girenleri önemsemezler ve amatör olarak görürler. Ancak yeni gelenler pazarlarının büyük bölümünü ellerine geçirdiklerinde, karşılık vermek için hareket yeteneklerinin azaldığını görürler. Zaten büyüklüklerinden kaynaklanan katı örgüt yapıları, değişimlere hemen karşılık verebilecek esneklikten yoksundur (Durna, 2002: 52-53).

Değişimleri yakından izleyip fırsat olarak görenler, daha önce endüstri içerisinde fark edilmeyen ya da göz ardı edilen çeşitli boşlukları yeniliklere giderek değerlendirirler (Acaray, 2007: 38). Yenilik fırsatları sürekli olarak durağan pazarlara ve işletmelere baskı yaparlar. Pazarı dikkatle inceleyen işletmeler bu değişimleri veya pazardaki boşlukları gözden kaçırmazlar ise büyük fırsatlar yakalarlar (Öğüt, 2008: 49). Bir endüstrinin ya da pazarın tabanı değişim geçiriyorsa, ürün, hizmet ve iş yaklaşımı için bir inovasyon fırsatı doğar (Baykal, 2007: 32).

1.6.2. İşletme Dışı Kaynaklar

İşletmenin kendisinden ve faaliyet gösterdiği endüstriden bağımsız olarak karşılaşılabileceği kaynaklar ise işletme dışı yenilik kaynaklarıdır. Demografik değişimler, müşteri anlayışı ve yeni bilgi yaratımı dışsal yenilik kaynakları arasında sayılabilir. Bu değişimler sosyal, felsefi, siyasal ve entellektüel çevrelerde meydana gelmektedir.

1.6.2.1. Demografik Değişimler

Demografik değişimler (nüfus, yaş profili, istihdam, eğitim durumu, gelir vb.) en belirgin ve açık olan değişimlerdir. Ayrıca demografik değişimlerin sonuçları da büyük ölçüde öngörülebilmektedir. Yani, demografik değişkenlerden elde edilen verilerle gelecekteki birtakım olgular öngörülebilir hale gelir. (Acaray, 2007: 39-40).

Demografik veriler belirsizliği azalttığı için işletmelere yenilik için daha belirleyici fırsatlar sunarlar. İşletmeler demografik veriler ve değişimler sayesinde içinde bulundukları ortamı daha net görürler ve pazar içindeki inovasyon hareketlerini ona göre ayarlarlar (Öğüt, 2008: 49). Nüfustaki, yaş yapısındaki, tertipteki, işsizlikteki ve eğitim ve gelir seviyelerindeki değişime bağlı olarak bir inovasyon fırsatı doğabilir (Baykal, 2007: 32).

Örneğin dünyanın en güncel sorunlarından birisi küresel ısınmadır ve buna temel etken olarak da atmosfere bırakılan sera etkisi yaratan gazlar gösterilmektedir. Bu durum insanları çevre konusunda bir şeyler yapma gayretine itmektedir. Örneğin bugüne kadar büyük ve çok fazla yakıt tüketen araçların satıldığı Amerika pazarında bugün daha çevreci özelliklere sahip hibrit otomobiller talep görebilmektedir. Bunu çok önceden gören ve teknolojik alt yapısını buna göre kuran Toyota ve Honda gibi üreticiler ise bu sayede satışlarını ve pazar paylarını arttırmaktadır (Gökcek, 2007: 50).

Demografik değişimlerden yarının pazarlarının temel istek ve ihtiyaçlarının nitelik ve miktarı çıkarılabilir. Bu bağlamda, demografik eğilimleri kavrayan işletmeler yarının önde gelen işletmeleri olacaktır (Acaray, 2007: 39-40).

1.6.2.2. Müşteri Anlayışı

Günümüzde müşterilerin seçeneklerinin artması beklentileri ve isteklerini de buna paralel olarak arttırmaktadır. Toplumun genel görüşleri, tutumları ve inançları değiştğinde, inovasyon fırsatları da ortaya çıkmaktadır. (Baykal, 2007: 32). İşletmelerin geleneksel müşteri anlayışını değiştirerek ürün ve hizmet üretirken gelecek beklentileri ve istekleri tahmin edebilmesi rekabet avantajı ve aynı zamanda işletmenin inovasyon stratejilerini belirlemede de önemli rol oynamaktadır. Özellikle hizmet sektöründeki işletmelerin daha soyut ürün ürettikleri ve üretirken tüketiminin olduğu gerçeğinden yola çıkılacak olunursa, müşteri anlayışı bu tür işletmeler için daha önemli hale gelmiştir (Yatkın, 2003: 28). İşletmelerin, müşteri için değer yaratabilmeleri inovasyon stratejilerini ve türlerini belirlemede de önemli kaynak oluşturmaktadır (Gürler, 2009: 11).

Yöneticiler ve işletmeciler yeniliğe dayanan algılamamanın gücünü kabul ederler. Fakat pratik olmadığı gerekçesiyle ondan uzak durma eğilimindedirler. Dünyaya farklı açılardan bakan yenilikçiler, başkalarının göremediklerini görürler. Bu bakış açısı, yenilikçiliği öğrenebilen, kendisini geliştirebilen ve farklılaştırabilen bir girişimci olarak resmetmektedir (Durna, 2002: 57-58).

Yenilik anlayışını sadece Ar-Ge faaliyetleri ile sınırlandıran işletmeler, müşteri anlayışı kavramını tam olarak yerine getirememektedir. Çünkü sadece laboratuvarlarda yeni ürün ve hizmet üretmek yeterli değildir. Hizmet sektöründe müşteri sadece tüketici konumunda değildir. Aynı zamanda yenileşim sürecinde hizmeti belirleyen baş üretici konumundadır. Müşterinin bilgi düzeyi, materyaller, yer, zaman ilişkileri, hizmet yeniliğinde önemlidir (Gürler, 2009: 11-12).

Günümüzde insanların dünyayı algılaması, yeni iletişim araçlarının da katkısıyla eski zamanlara nazaran daha hızlı değişmektedir. Herkesten farklı bir şekilde dünyaya bakabilen yenilikçi, algılamadaki değişimleri iyi kavrayıp fırsat olarak değerlendirebilir. Tüketici davranışına bağlı olan kişisel algılamalardaki önemli değişimler yenilik fırsatlarının oluşmasına katkıda bulunabilir. Algılama ve tutumlardaki değişimler, davranış faktörlerinden, fikir liderlerinin görüşlerinden veya tutarlı ve etkin promosyonlardan önemli ölçüde etkilenir. İnsanlarda sağlık bilincinin artması pek çok yeni ürün ve hizmet yeniliğine neden olmuştur (Acaray, 2007: 41).

Günümüzde müzik, spor ve televizyonun insanların algılamaları üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Bunlar insanların yaşam tarzını köklü bir şekilde değiştirmektedir. İşletmelerin tutundurma faaliyetlerinde ve reklamlarında bu eğilimlerden yararlanmaları kaçınılmaz hale gelmiştir (Durna, 2002: 57).

1.6.2.3. Bilgi ve Öğrenmenin Değişim Düzeyi

İnovatif fikirlerin birçok kaynağı bulunmaktadır. Radikal inovasyonların birçoğu yeni bilgi tarafından üretilmiştir. Yeni bilgilerin inovatif ürünlere aktarılması için toplanması ve bu bilgilerin ticari olarak güvenilir ürünlere dönüştürülüp geliştirilmesi gerekmektedir (Hobikoğlu, 2009: 136). Bir şirketin iyi yönetilmesi o şirkete çok büyük

getiri sağlar ama en önemlisi her zaman öğrenmeye ve değişime açık olmaktır (ISO, 2011: 41).

Bilimsel ya da bilimsel olmayan bilgidaki gelişmeler yeni ürünler ve yeni piyasalar yaratabilir. Bir araştırmaya göre, insanlar yeni bilgileri takip edebilmek için her üç yılda bir üniversite eğitimi görmek zorundadır (Baykal, 2007: 32). Bilgisayar teknolojisinin laboratuarlardan çıkıp kullanılır noktaya gelmesi elli yıl, uzaya uydu göndermek yüzyıllar gerektiren bilgi birikimi sonucunda gerçekleşebilmiştir. Ortaya çıkan buluş ne kadar güçlü de olsa radikal inovasyonların ticarileştirilmesi uzun bir süreci içermektedir (Hobikoğlu, 2009: 136).

Rekabet ortamının önemli gerçeklerinden biri olan bilgi ve bilgi teknolojilerini kullanabilme hızı, işletmelerin bu konuda önemli yatırımlar yapmasını da beraberinde getirmektedir. İşletmeler, geliştirilen teknoloji ve bunların ürünlerindeki ve süreçlerindeki etkileriyle pazarda rakip işletmelerle rekabet edebilme gücünü arttırmaktadır. Yenilik yoğunluğu, mevcut ürünlerin ekonomik ömürlerinin kısılmasını beraberinde getirmektedir. İşletmelerin bilgi ve bilgi teknolojilerinin hızına yetişebilmeleri için, Ar-Ge faaliyetlerine de gereken önemi vererek, bütçe ayıracak stratejiler belirlemeleri önemlidir. İşletmeler bu bağlamda, sürdürülebilir rekabet avantajını yakalayabilmek ve küresel bilgiyi hızlı ve doğru kullanabilmek için tüketici kalıplarına uygun müşteri değeri yaratabilen üretimler yapmaya ve yeni trendleri takip etmeye başlamışlardır (Gürler, 2009: 15).

Bilgiye dayalı yeniliğin en önemli özelliği, farklı bilgi tiplerinden meydana gelen tek faktöre bağlı olmasıdır. Sözü edilen bilgi tiplerinin tamamının bilimsel veya teknolojik olması gibi bir durum söz konusu değildir. Sayılan bu yenilik kaynakları, girişimciliğin toplumda ortaya çıkan koşulların doğal bir sonucu olduğunu gösterir. Bu kaynaklara duyarlı olmakla girişimci, yenilik fırsatlarını algılayabilir ve değerlendirebilir. Olayların dikkatli ve sürekli olarak gözlenmesi kaçınılmaz olarak fırsatları değerlendirme yönünde girişimcinin gelişmesi sonucunu doğuracaktır (Durna, 2002: 65).

Öğrenme şirket içinde ve dışında olarak iki gruba ayrılır (Aygören, 2009: 13).

Şirket içinde öğrenme :

Bu noktada şirket yöneticilerine büyük görev düşmektedir. Yöneticilerin temel işleri, bilgi edinme ve bilgi alışverişinin açık ve rahat bir şekilde yapılmasına olanak sağlayacak mekanizmaları kurmak olmalıdır. Öğrenme sadece kitaplardan, şirketlerin yayınladıkları teknik dokümanları okuyarak ya da bu alanda çalışan uzmanları dinleyerek olmaz.

Öğrenmek, genellikle;

1. Bir işi bizzat yaparken,
2. Bir ürünü, teknolojiyi ya da hizmeti kullanır ya da tüketirken

3. Diğerleriyle kafa kafaya verip işimize ya da hayata dair sorunlarımızı tartışırken ya da çözüm bulmaya çalışırken alevlenen etkileşim sonucunda oluşur. Mekan ve zaman konusunda da inovasyona geniş bakmak önemlidir.

Şirket Dışında öğrenme:

Belki de daha önemlisi şirketlerin dışarıda neler olup bittiğini takip edebilecekleri ilişkiler ağının içinde yer alabilmesidir. Peki bu şirketlere ne getirir?

1. Şirketin eksikliklerini ve üstün olduğu yönleri görmesini ve bilgi birikimini test etme şansı, kısacası kendi potansiyelinin farkına varma olanağını
2. Bu potansiyeli geliştirmesine olanak sağlayacak örnekleri görerek ve paylaşarak öğrenme ve iyileştirme yapma fırsatını
3. Bu ağ sayesinde yeni fırsatlar yakalama şansını
4. Farklı firma davranışlarını içerden tecrübe ederek bu karmaşık süreci yönlendirebilme ve avantaja çevirebilme fırsatını verir

Bir firmanın rutinlerinin farkında olması kendisi için paha biçilmez bir kaynaktır. Örneğin bir şirket diğer şirketlerde bulunmayan derecede özel bilgi ve beceriye sahip kişileri ve yararlı kaynakları elinde tutuyor olabilir. Ancak şirketin işleyiş yapısı

kişilerin bu yeteneklerini ortaya çıkaramıyorsa ya da şirket insan ya da diğer kaynaklarını etkili bir şekilde kullanamıyorsa bu potansiyelin şirkette olması çok da fazla bir şey ifade etmez. Dolayısıyla, firmaların geçmişten bugüne taşıdıkları iş yapış şekilleri (rutinler) yani bilgi birikimleri ellerindeki en değerli silahtır. Çünkü bu aynı zamanda gelecekte de neler yapabileceklerini büyük oranda belirlemektedir (Aygören, 2009: 12).

1.7. İnovasyon Stratejileri

İşletmeleri yenilik yapmaya iten çeşitli sebepler vardır. Bunların bazıları işletmelerin kendi istekleri ile gerçekleşmekte bazıları ise dışarıdan tetikleyen bir sebebin sonucunda ortaya çıkmaktadır. Yenilik kaynakları yenilik çalışmalarının çıkış noktasını oluşturmakta ve bunun sonucunda işletmeler yenilik çalışmalarına girmektedirler. İşletmeler açısından değerlendirildiğinde yapılan her faaliyet bir süreçtir. Yenilik de süreç kapsamında değerlendirildiğinde çeşitli aşamalardan oluşan ve bu aşamaların sıralaması ve önemi değişen nitelikte bir yapıya sahiptir. İşletmeler, yenilik ile ilgili beklentilerine bağlı olarak bir yenilik stratejisi belirlerler. Bunun belirlenmesi süreci işletmelerin yönetim stratejisinin belirlenmesine benzer şekilde yapılmaktadır. Çünkü işletmelerin temel stratejileri ile yenilik stratejileri birbirlerine oldukça bağımlıdır (Gökcek, 2007: 44)

Strateji kelimesinin etimolojik kökeni eski Yunanca'ya dayanmaktadır. Strateji, eski Yunanca'da "stratos" (ordu) ve "ago" (yönetmek, yön vermek) kelimelerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur. Kimi yazarlar kelimenin etimolojik yönden Latince "stratum" kelimesinden türetildiğini ifade etmektedirler. Latince'de stratum; "yol, çizgi, nehir yatağı" anlamlarına gelmektedir (Satı ve Işık, 2011: 542).

Yenilik yaparak rekabet avantajı yakalayabilen işletmeler yenilik stratejileriyle sürdürülebilir rekabet avantajını arttıracaklardır. İşletmelerin iç ve dış değişen çevre koşullarına uygun olarak seçecekleri yenilik stratejilerini zaman içerisinde değişen koşullara göre değiştirebileceği gibi birden fazla stratejiyi de uygulamaları söz konusu olabilmektedir (Gürler, 2009: 25).

İşletmenin örgüt kültürü, sermayesi, yöneticilerin yeniliğe bakış açıları, teknolojik alt yapıları ve çalışanların eğitim durumu işletmenin yenilik stratejilerinin

belirlenmesinde rol oynayan faktörler arasındadır (Acaray, 2007: 53). Dış çevre ve şirket şartlarına göre işletmeler saldırgan, savunmaya yönelik, taklitçi, bağımlı, geleneksel, fırsatları izleme, farklılaştırma ve elde etme stratejilerini uygulayabilirler.

1.7.1. Saldırgan Strateji

Aslında işletmenin temel stratejilerinin bir sonucu olarak ortaya çıkacak yenilik stratejileri firmalar açısından alt strateji konumundadır. Örneğin büyüme kararı alan bir işletme buna uygun olarak muhtemelen saldırgan bir strateji izleyecektir. Kaynak kullanımının fazla olması nedeniyle bu tür stratejileri uygulayan işletmelerin maddi olanakları geniş büyük ölçekli işletmeler olması doğal karşılanabilir. Ancak küçük işletmelerin de bu tür stratejiler izleyebilmeleri olanaklı gözükmemektedir. Yenilik, sadece teknolojik yenilikten ibaret olmadığı için daha düşük bütçeli yenilik çalışmaları ile de başarılı sonuçlara imza atabilmek mümkündür (Gökcek, 2007: 69-73).

Saldırgan yenilik stratejisi, yeni ürünlerin ya da yeni bir üretim sürecinin ortaya çıkarılmasıyla rakiplerin önüne geçerek teknik ve pazar liderliğini ele geçirmek için tasarlanır. Saldırgan stratejiyi izleyen şirket normal olarak yüksek oranda araştırma ağırlıklı olacaktır ve bu yüzden önemli ölçüde Ar-Ge çalışmaları planlayacaktır. Şirket dünyada ilk olmayı hedeflemektedir ve kaçınılmaz başarısızlıkları ve ağır Ar-Ge maliyetlerini kapatmak için önemli monopol karlar elde etmeyi ümit etmektedir (Acaray, 2007: 53).

Stratejide iletişimin hızı çok önemlidir. Şirket etkili bir şekilde strateji geliştirmeyi amaçlamakta ve pazar alanında Ar- Ge' yi dışarıdan temin etmektedir (Öztürk, 2009: 77). Strateji sadece Ar-Ge faaliyetlerinin başarılı çalışmalarıyla sonuçlanmamakta aynı zamanda müşteri ihtiyaçlarının çok iyi analiz edilebilmesi, pazardaki açık ürün ihtiyacının tespit edilebilmesi ve risk alabilme özelliğine de dayanmaktadır (Gürler, 2009: 27).

1.7.2. Savunmaya Yönelik Strateji

Genellikle pazarda ilk olmanın işletmeye getireceği riski almaktan kaçınan ve pazarda ilk olan işletmelerin ortaya çıkardığı fırsatlardan yararlanmaya yönelik çalışmalardan oluşan bir stratejidir. İşletmelerin sadece küçük bir kısmı saldırgan

yenilik stratejisini izleme taraftarıdır ve bunların büyük bir kısmı bu stratejiyi sürekli olarak uzun dönemde sürdüremezler. Savunmaya yönelik stratejide Ar-Ge'nin olmadığı anlamına gelmez. Tersine savunmaya yönelik strateji saldırgan strateji gibi araştırma yoğunudur. Aradaki fark yeniliğin niteliğinde ve zamanlamasındadır. Savunmaya yönelik strateji izleyen yenilikçiler, daha orijinal yenilik türü için kapasitesini azaltabilir ya da üretim veya pazarlamada özel bir güç ya da yetenek sahibi olabilir (Acaray, 2007: 54). Bu stratejinin yenilikçileri dünyada ilk olmayı istemezler fakat teknolojik değişiminde gerisinde kalmak istemezler. Nedeniyse ilk olmanın ağır maliyetine katlanmak istememeleridir (Durna, 2002: 134).

Genellikle orijinal ürünün geliştirilmesi, daha düşük maliyetle üretilmesi, farklı tasarımının oluşturulması ve yeni nitelikler eklenmesi gibi farklılaştırma şeklinde uygulamaları hedefleyen işletmelerin kullandığı bir strateji olarak kabul edilebilir. Bu stratejiyle birlikte işletme risk almaktan kaçınırken, yenilikçi işletmelerin yapmış oldukları hataları düzenleyerek mevcut ürün üzerinde yenilikler yapar (Budak, 1998: 150). Dolayısıyla bu stratejiyi uygulayan işletmelerin satış, tutundurma, reklam ve hizmet faaliyetlerinde güçlü olması gerekir (Acaray, 2007: 55).

Birçok durumda öncü işletmeler ortaya koydukları yenilik için patent almaktadır. Bu durumda savunmaya yönelik strateji izleyen işletmelerin koruma altındaki bu yeniliği izleyebilmesi zorlaşmaktadır. Ancak ağır bedellere katlanarak yenilik ortaya koyan işletmelerin bunlardan faydalanması ve masraflarını çıkarabilmesi için patentler gereklidir (Gökcek, 2007: 74).

1.7.3. Taklitçi ve Bağımlı Strateji

Küreselleşme sürecinde gelişmiş ülkeler, üçüncü dünya ülkelerinin pazarlarında taklitçi stratejiyi kullanarak pazar üstünlüğü sağlamayı amaçlamaktadır. Düşük maliyet ve ürünlerin taklit edilmesiyle pazara ilk adım atan işletme olma yolunda bu stratejiyi sık sık kullanmaktadırlar. Buna örnek olarak, elektronik ve spor giyim firmaları gösterilebilir. Gelişmiş ülkelere, taklit edildikleri işletmelerin tasarımlarını kendi ürünlerine uygulayan işletmeler ürünlerin nitelikleri ve kalitesine uygun olarak düşük maliyet ve işgücüyle üçüncü dünya ülkeleri pazarında rekabet üstünlüklerini korumaktadırlar (Gürler, 2009: 29).

Taklitçi işletmeler oturmuş teknolojilerde çoğu zaman liderlerin arkasından izlemekten oldukça memnundurlar. İzleme mesafesi; endüstri, ülke ve firmanın özelliklerine göre değişecektir. Eğer mesafe fazla ise lisans almak gerekemeyebilir ama know-how (teknik bilgi) almak yararlı olabilir. Eğer mesafe kısa ve biçimsel olarak tanımlanmışsa lisans ve know-how almak gerekli olacaktır (Acaray, 2007: 56). Patentler ile koruma altına alınmış yeniliklerde patent süresinin dolmasının beklenmesi de bu tür bir stratejinin sonucudur. Bu şekilde işletme herhangi bir lisans ücreti ödemek durumunda kalmamaktadır. Bu tür işletmeler yeni pazarlar bulabilirlerse taklit ettikleri yeniliklerden daha fazla kar elde edebilmektedirler. Genel giderleri daha düşük olan bu tür işletmeler maliyet avantajına sahip olduklarından ürünü daha ucuz olarak piyasaya sunabilmektedirler (Gökcek, 2007: 74).

Taklitçi işletme yenilikçi işletmeden bulunduğu coğrafi konum nedeniyle daha düşük işgücü, malzeme, enerji ve yatırım maliyetleri ile çalışabilir. Ar-Ge çalışmalarının ağır maliyetlerinden kaçınabilmesine karşılık, taklitçi işletmenin üretim mühendisliği ve tasarım açısından güçlü olması gerekir. Çünkü başarısı, düşük üretim maliyetlerini sürdürmesine bağlıdır. Taklitçi yenilikçi işletmelerin, hangi ürünün ne derece taklit edileceğini belirleyebilmeleri için bilgi iletişimini hızlı ve doğru yapmaları ve dış çevreyi sürekli ve yakından izlemeleri gerekmektedir. İletişim hem örgüt içinde, hem de örgütün dış çevre ile ilişkilerinde sağlıklı bir şekilde işlemelidir (Acaray, 2007: 56).

Bağımlı stratejide ise işletmeler ürettikleri ürünleri dışarıdan gelen şartname ve verilere göre tasarlamakta ve üretmektedir. Birçok durumda bağımlı işletmelere tasarım da dışarıdan hazır olarak gelmektedir. Bağlı olunan işletmeden bir istek gelmediği takdirde bir yenilik faaliyetinde bulunmaları söz konusu değildir (Gökcek, 2007: 75). Bağımlı stratejide işletme, güçlü başka bir işletmenin uydusu gibi çalışır. Yenilik ve teknolojik açıdan güçlü işletmelere bağlı kalmayı kabul eder. Bağımlı işletme, kullanıcıdan ya da ana işletmeden belirli bir istek gelmedikçe ürünlerinde teknik değişim girişiminde bulunmaz. Bu işletmeler, zayıf pazarlık gücüne sahip olmalarına karşılık düşük genel ve yönetim maliyetleri, girişim yetenekleri, uzmanlaşmış bilgi ve özel yöresel üstünlükleri nedeniyle yeterli karlar sağlayabilmektedir (Acaray, 2007: 56).

1.7.4. Geleneksel ve Fırsatları İzleme Stratejisi

Geleneksel yenilik stratejileri genellikle durağan ve rekabetin az olduğu pazarlarda yer alan işletmeler tarafından uygulanan stratejilerdir. Dışarıdan gelen değişim taleplerinin az olması ve rakip işletmeleri herhangi bir değişime zorlamaması nedeniyle yenilik gereksinimi son derece az olmaktadır. Teknoloji yoğun sektörlerde bu tür bir işletme stratejisinden söz etmek mümkün gözükmemektedir. Ender bulunan ve emek yoğun şekilde ürünlerin ortaya konulduğu alanlarda bu tür işletmelerin var olabilmesi ihtimali kuvvetlidir. Özel yetenek gerektiren işler bu alanlara girebilmektedir (Gökcek, 2007: 75-76).

Bu stratejiler artık bugün farklı iş stratejisi olarak anılmamakta daha çok standart olarak belirlenmektedir. Bu işletmeler eğer pazarın değişim talebi olmadığını fark ederlerse ya da rekabet ortamının kendilerini değişime zorladığını fark etmezlerse ürün veya hizmetlerinde değişim yapma ya da mevcut olanları geliştirme ihtiyacı duymazlar. Moda olarak adlandırılabilir değişimler yaparak işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajının geleneksel stratejiyle sağlanmasının çok zor olabileceği bir gerçektir. Kısa bir dönem için radikal yenilikler olarak yapılabilecek moda değişimler teknolojik çalışmaların ve bilgi yoğun rekabet ortamının değişim hızına erişemeyerek kısa süreli başarılar olarak kalacaktır (Gürler, 2009: 30-31).

Fırsatları izleme stratejisi ise, rakibin zayıf yönünü ve pazarın keşfedilmemiş yönlerini bulmaya dayanan bir stratejidir. Bu stratejiyi izleyen işletmeler dışa dönüktür ve sürekli olarak yeni pazar fırsatlarını araştırmaktadırlar (Güleş ve Bülbül, 2004: 177-178). Çoğu kez bir işletmenin diğer bir işletmeyle aynı yenilikle doğrudan rekabet etmesi çok güç olabilmektedir. Bu yüzden, rakip işletmenin zayıf yönlerini analiz ederek, bu işletmeyle aynı teknolojik yeniliği kullanıp, rakibinin zayıf yönlerinde üstünlük sağlamak ve pazar payını büyütmek mümkündür (Zerenler vd, 2007: 664).

Hızlı değişen pazarlarda liderin görmediği ya da boş bıraktığı fırsatlardan rakiple karşı karşıya gelmeden yararlanırlar. Rakipleri kadar etkili olmasalar da, sürekli olarak rakiplerine cevap verebilecek yenilikler yaparlar. Girişimciliği yüksek işletmeler için başarı olasılığı yüksek bir stratejidir (Acaray, 2007: 57).

1.7.5. Farklılaştırma Stratejisi

İşletmeler bu stratejiyle rekabet ortamındaki rakip işletmelerinden farklı bir şekilde müşteri ihtiyaçlarını ve beklentilerini yerine getirerek bunun karşılığında müşterinin daha fazla ödemeyi kabul ettiği yüksek fiyatları uygulayarak, aynı pazardaki işletmelerden daha fazla gelir elde etmeyi hedefler. Bu strateji uygulanırken işletme, müşteri beklentileri, davranış biçimleri ve değer yargıları gibi unsurlara daha fazla önem vermek zorundadır. Özellikle farklılaştırma stratejisi uygulanırken işletmenin marka değeri oluşturabilmesinin gerekliliği son yıllarda rekabet ortamının ortaya çıkardığı ayrı bir gerçektir. Rekabet ortamında bilinçli müşterilerin oluşması sonucu işletmelerin rakiplerinden farkını ortaya koyabilmeleri için marka stratejilerini oluşturarak marka değerini belirlemelerini zorunlu hale getirmektedir (Gürler, 2009: 31).

Bu strateji ile elde edilecek yüksek kar marjları, tedarikçiler ile pazarlık yapabilme avantajını sağlar. Müşterilerin referans alabilecekleri ürün olmadığı için farklı ürün/hizmet sunan firma, fiyatın da belirleyicisi konumundadır. Farklılaştırma stratejisi bazı durumlarda maliyetlerin de artmasına neden olabilir. Yapılacak Ar-Ge çalışmaları, hammadde de yapılacak yenilikler, süreçlerde yapılacak değişimler maliyet artışına neden olabilir. Bunun sonucunda,

- Fiyat artışı olacağından müşteri kaybı yaşanabilir ve gelirler azalabilir,
- Fiyat artışı olacağından müşteri kaybı yaşanabilir ancak gelirler artabilir,
- Müşteri segmentasyonu değişerek fiyat artsa bile gelirlerde artış görülebilir,
- Maliyet artışı fiyatlara yansıtılmayarak müşteri sayısı artırılabilir ve gelirler artabilir.

Sektörlerin ya da kuruluşların farklılaştırma stratejisini benimsemesi durumunda yukarıda belirtilen durumları önceden öngörerek, gerekli çalışmayı başlatması gerekir. Yaratılan farklılık, ürünün standart bir özelliği haline gelebilir ya da yaşanan sektörel gelişmeler ile müşterinin farklılığa ihtiyacı azalabilir. Sektördeki rakipler de farklılığın getirdiği niteliği gerçekleştirerek farklılığının ortadan kalkmasına neden olabilir (Temiroğlu, 2007: 245-246).

1.7.6. Elde Etme Stratejisi

Yaygın görülen bir diğer uygulama biçimi de “elde etme stratejisi” olarak tanımlanabilir. Bu belirli bir teknolojik yeniliğe ilişkin bilginin, bu bilgiye sahip işgörenlerin veya bu bilginin uygulandığı işletmenin elde edilmesi yoluyla inovasyonun yapılmasını ifade eder. Bir işletme ne kadar büyük olursa olsun, tüm teknolojik alternatifleri incelemek ve tüm inovasyonları gerçekleştirmek olanağına sahip değildir. Bu nedenle birçok işletme kendi dışında gerçekleştirilen çalışmalardan yararlanmak için çeşitli yollardan bilgiyi, bilgiye sahip olan kişileri veya bilgiyi yatırıma dönüştüren işletmeyi elde etmek isteyecektir (Belyalova, 2010: 44-45).

Elde etme stratejisi, belirli bir teknolojik yenilikle ilgili bilginin, iş görenler tarafından işletmede uygulanması sonucu yeniliğin yapılmasıdır. Böylece başka bir işletmede yapılan Ar-Ge yatırımları sonucu üretilen teknolojik yenilikten oldukça düşük bir maliyetle yararlanma imkânı doğmaktadır (Zerenler vd, 2007: 664).

1.8. İnovasyon Süreci

Başarılı bir inovasyon yönetimi, iyi geliştirilmiş tasarımlarla, inovasyon sürecinin iç ve dış müşteri tarafından anlaşılabilir olarak şekillenmesiyle mümkündür. Farklı sektörler kendi alanlarına göre farklı inovasyon süreçlerini uygulamaya çalışmaktadır. Bunların bazıları başarıyla bazıları ise işletmelerin tüm çabalarına rağmen başarısızlıklarla sonuçlanmaktadır (Gürler, 2009: 32). İnovasyon süreci, işletmenin yenilik özelliklerine, yenilik stratejisine ve önceliklerine göre yön kazanmakta ve yenilik politikasına uygun olarak gelişmektedir. İnovasyon sürecinin başarıya ulaşabilmesi için bazı aşamalardan geçmesi gerekir. Her bir aşamanın bilgi ve müşteri değerlerine dikkat edilerek tasarlanması ve yüksek yaratıcılık özellikleri ile geliştirilmesi gerekir (Acaray, 2007: 58).

İnovasyon süreci yepyeni bir fikrin/bilginin ortaya çıkmasından, ticarileştirilmesine ve kullanıcılara sunulduktan sonra alınan geri dönüşlerin firma içindeki ve dışındaki faaliyetlere yansıtılmasıyla devam eden sürekli ve dinamik bir döngüdür. Ancak bununla bitmez. Piyasaya sunulan yeniliklerin yayılması zaman alır. Yenilikler yayıldıkça inovasyonlar kullanıcıları tarafından da farklı şekillerde

dönüştürülür. Bu hem inovasyonu piyasaya süren firma için hem de diğer firmalar için yeni inovasyon faaliyetlerinin ve fırsatlarının kapılarını açar. Dolayısıyla bu döngü, içinde etkili olan tüm aktörleri, faktörleri ve bunların birbirleriyle etkileşimlerini içeren bir faaliyetler zinciridir. Tam tersine bu süreç, öğrenmeye dayalı, etkileşime açık ve belirsizliklerle dolu sosyo-ekonomik bir sistem olarak düşünülmelidir (Aygören, 2009: 8).

İnovasyon performansı da, geniş anlamda bir fikrin ortaya çıkmasından, icat olarak pazarda sunulmasına kadar olan süreci kapsar (Ernst, 2001:145). Sonuçta, Ar-Ge'den patentlemeye ve yeni ürün veya hizmetlerin tanıtılmasına değin uzanır. Farklı bir bakışla yenilikçilik performansının, hem inovasyonun teknik özelliklerine hem de pazarda tanıtılmasına odaklandığı ileri sürülebilir (Hagedoorn ve Cloudt, 2003: 1368). Buradan hareketle inovasyon performansının, bir bütün olarak yenilikçi süreçleri başından sonuna değin kapsadığı ifade edilebilir. Yani inovasyon geliştirme, sunma ve tutundurma süreçleri gibi gerek üretimsel, gerek yönetsel ve gerekse pazarlama gibi işlevsel süreçler, yenilikçilik performansı ile ilişkilidir (Yavuz, 2010:148). İnovasyon süreci altı aşamada değerlendirilmektedir:

1.8.1. İhtiyacın veya Problemin Belirlenmesi

Hızlı olarak bir değişim içerisinde olan teknoloji işletmelerin hem üretim süreçlerini etkilemekte hem de ortaya koydukları ürünlerin niteliğini değiştirmek zorunda bırakmaktadır. Ortaya çıkan bu değişimler işletmelerin tasarım süreçlerinden dağıtım kanallarına kadar yeniden yapılanmasını gerektirecek durumlar meydana getirebilmektedir. Yani teknolojik seviye olarak güncel kalabilmek bir işletme için oldukça önemlidir ve eğer işletme bir yetersizlikle karşılaşırsa bunu giderebilmek için yeniliğe ihtiyaç duyabilir (Gökcek, 2007: 49).

İhtiyaç müşterinin işletmeyi yeniliğe zorlaması nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Çünkü işletmelerde müşteriye odaklanma artan rekabetten, Ar-Ge maliyetlerindeki yükselişten ve yeni fırsatlardan dolayı daha da önemli olmuştur. Var olan ürün ve hizmetler müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamayabilir. Bu şekilde işletmenin sunduğu mal ve hizmetlerle müşteri beklentileri arasındaki farktan dolayı işletme yeniliğe gitmek durumunda kalmaktadır (Durna, 2002: 115). Bu bağlamda tüketici beklenti ve talepleri

ilk bu aşamada tanımlanarak araştırılmalıdır (Acaray, 2007: 58). Müşteri beklenti ve taleplerinin analizi sonucunda üretim ve hizmet süreçlerindeki hedefler genişleyecek ya da üretim ve hizmet süreci sonucundaki memnuniyetsizlikler hedeflerin sınırlandırılmasına neden olacaktır. Bu bilgilerin toplanma aşamasında geri bildirimlerden ve görüşmelerden mutlaka yararlanılmalıdır (Aygen, 2006: 53).

Konuyu sadece müşterilerin işletmenin sunduğu ürünü beğenmemesi olarak da değerlendirmemek gerekmektedir. Müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını tam olarak karşılayabilmek önemli olduğu kadar müşterilerce talep yaratacak ve müşterilerin o zamana kadar farkına varamadıkları bir ihtiyacının da karşılanması söz konusu olabilmektedir (Gökcek, 2007: 49).

İşletme çalışanlarından gelen fikirler birçok durumda oldukça değerli olabilmektedir. Bu fikirlerin hangi hiyerarşik düzeyden geldiğine bakılmaksızın iyi bir şekilde dinlenmesi ve anlaşılması gerekmektedir. Örgüt kültürünün, insanların fikirlerini ve tekliflerini açıkça sunabildiği şekilde düzenlendiği organizasyonlarda başarı düzeyi daha yüksek olabilmektedir. Toplam Kalite Yönetimi gibi felsefelerin de üzerinde önemle durduğu öneri ve fikirlerin toplanması ve değerlendirilmesi önemli bir yenilik kaynağı durumu haline gelebilmektedir. Sonuçta işletmenin bilgi birikimi çalışanlarının bilgi, deneyim, fikir ve yetenek hazinesinden beslenmektedir. Bunun zengin oluşu işletmelerin yenilik yapma yeteneğini geliştirmektedir. Ayrıca karar alma mekanizmalarına çalışanların dâhil edilmesi ile çalışanlar kendilerine değer verildiğini hissedecek ve performanslarında artışlar olabilecektir (Gökcek, 2007: 50-51).

1.8.2. Fikir Oluşturma

Yenilik konusunda yapılacak ikinci şey ne başarmak istediğinizi ortaya koymak ve bunu yaparken de sonucu etkileyecek iç ve dış etkenleri belirlemeye yönelik çalışmalardır (Ozan, 2009: 94). Bu çalışmalar fikir oluşturma işlemiyle gerçekleştirilebilmektedir. Fikirleri oluşturma işleminin temel amacı, birden fazla fikir üreterek, bunları tüketici beklenti ve taleplerine uygun olarak değerlendirmektir. Fikirlerin oluşabilmesi için işletmenin yapmak istedikleri yenilikler üzerinde yeterli düzeyde bilgi sahibi olması gerekir. İç ve dış çevre analizleri sonunda işletme konu ile ilgili bilgileri elde edecektir. Eğer işletme müşteri odaklılığa önem veriyorsa tüketicinin

beklenti ve ihtiyaçları doğrultusunda yapacağı yeniliklerde bilgi toplayacaktır (Acaray, 2007: 59).

İşletmelerin büyük çoğunluğunun bu aşamada yaptığı en büyük hata birçok fikri çok çabuk ön eleme ve ön araştırmasını yapmadan elemeleridir. Yenilik takımlarının çoğu radikal ve teknik fikirleri tam incelemeden ve fizibilite çalışması yapmadan elemektedir. Radikal fikirler aslında çoğu zaman kademeli yeniliklere kaynaklık etmekte ve takımlar en iyi fikri seçmek için fikirleri oluşturma ve yeniliği kavramsallaştırma sürecinde çok zaman kaybetmektedir. Bu aşamada yenilik fikirleri, bilinçli ve sistemli bir şekilde toplanmalıdır. Bu fikirlerin kaynakları genellikle müşteriler, bilim adamları, rakipler, çalışanlar, kanal üyeleri ve üst düzey yönetimdir (Güleş ve Bülbül, 2004: 184). Fikir yaratma teknikleri olarak beyin fırtınası, özel amaçlı grup çalışmaları, problem çözme teknikleri, erken dönem hızlı prototip çalışmaları, ihtiyaçlar listelemesi gibi birçok teknikten yararlanılabilir (Kulaklı, 2005: 104).

Bu aşamada çalışanların fikir, düşünce ve önerilerini açıkça ifade etmeleri büyük önem taşır. Nitekim yeniliklerin oluşturulmasında ya da karar verilen bir yenilikte değişikliklerin yapılmasında bu önerilerden yararlanılabilir. Bu yüzden özellikle bu aşamada örgütte olabildiğince fikirlerin özgürce ifade edilmesine, iletişimin açık, sık ve sürekli hale getirilmesine, bilgi akışındaki bütün engellerin kaldırılmasına ve örgütsel yapının bütün bunlara uygun hale getirilmesine çalışılmalıdır (Durna, 2002: 53). Süreçte en çok, ilham veren liderlerin, karşısındakini dinleme kültürü ve geri dönüş mekanizmalarının varlığı fikir geliştirme faaliyetlerini olumlu yönde etkilemektedir (Aygören, 2009: 15).

1.8.3. Kavramsallaştırma

Kavramsallaştırma aşamasında fikirler kavramsal bir şekle dönüşmeye başlamıştır. İş analizlerinin yapılmasıyla ve denemelerle bu süreç geliştirilmektedir. Kavramsal fikirler öncelikle kalite araştırmalarıyla etkili olarak şekillenebilmektedir. İş analizleri yapılırken daha çok pazar büyüklüğü ve maliyet hesaplarıyla formüle edilmekte ve yenilik kavramıyla etkileşim göstermektedir. Genellikle, finansal performans ve yenilikçiliğin etkisi analizlerde görülmektedir (Aygen, 2006: 54-55).

Kavramsal ifadeler çoğunlukla endüstri ya da hizmet alanlarındaki problemlerin çözümüne yarar ve sakıncalı farklılaşma noktalarının belirlenmesine yardımcı olmaktadır. İşletmeyi garantili yenileşim sistem sürecine götürebilen yapıda tüm departmanların rol alması, tüm çalışanların fikirlerinin alınması ve dış çevrenin etkileri en önemli rolü oynamaktadır. Pazarlama ve teknik faaliyetlerin yenileşimin geliştirilmesi aşamasında iç içe ve koordineli olarak çalışabilmesi önemlidir. Pazarlama ve pazar araştırmalarını yapan takım üyelerinin sağlamış oldukları veriler doğrultusunda kavramlar şekillenebilmektedir (Gürler, 2009: 35).

1.8.4. Geliştirme

Geliştirme aşaması temel olarak, teorik düzeyde bulunan yenilikçi bir düşünce ya da planın gerçek bir ürün ya da sürece taşınması aşamasıdır (İraz, 2005: 118). Artık planlanan yenilik fiziksel bir ürün ya da süreç halini alır. Dolayısıyla ürün ya da süreç kavramsal olarak ifade edildiğinden artık ürünün prototipinin hazırlanması mümkündür. Bu aşamada ürünün prototipi yapılmaya kadar Ar-Ge faaliyetleri devam etmektedir. Bu aşamada işletmede Ar- Ge departmanının yanı sıra işletmenin tüm birimleri aktif rol almakta ve kendilerine verilen görevleri etkin bir biçimde yerine getirmektedir. Bundan sonraki aşama üretilen prototipin test edilmesidir. Bu test sürecinde gerekiyorsa bazı düzeltmeler, iyileştirme veya geliştirmeler yapılabilmektedir. Test sırasında işletme, ürün fikrinin teknik ve ticari olarak yapılabilir bir ürüne dönüştürülüp dönüştürülemeyeceğine karar verir (Aygen, 2006: 60).

Bazı durumlarda fikirler tam olarak netleşmeden denendiği için bu aşama atlanabilmektedir. Ancak riski yüksek olan bu uygulamalarda başarısızlık gibi durumlarla karşılaşma olasılığı daha yüksek olduğundan kaynak israfı söz konusu olabilmektedir. Kısacası bu aşama yeniliğin hayata geçirilmesi aşaması için bir ön hazırlık niteliği taşımaktadır (Gökcek, 2007: 53).

1.8.5. Yeniliğin Hayata Geçirilmesi

Uygulama veya üretim aşaması olarak da bilinen bu aşamada, laboratuvar ortamında geliştirilen teknolojik bir ürün veya süreç prototipinin, laboratuvar ortamı dışında denenmesi ve izlenmesi aşamasıdır. Bu aşama, pazar testi aşaması olarak da

değerlendirilmektedir. Uygulama aşamasında, yenilik ticarileştirilmeden önce küçük miktarlarda üretilerek denenmek üzere pazara sunulmaktadır. Buradaki temel amaç, pazarda yeniliğe oluşacak talebi, yeniliğin yararlılığını ve gözden kaçan hataları belirlemektir (İraz, 2005: 93-94). Böylece yeniliğe yönelik olumlu ya da olumsuz düşünceler değerlendirilerek, yenilik ile ilgili eksiklikler tespit edilmeye çalışılır. Bu aşama genellikle bir aylık süreci kapsamaktadır (Ozan, 2009: 96)

Bu test aşamasından elde edilen verilere göre işletme üretim programlarını oluşturmaktadır. Bunun yanında işletme kaynak planlama, ihtiyaçların listelenmesi, mühendislik operasyon planlaması, departman şemaları, tedarikçi ilişkileri, kaynak planlarının yayınlanması, program gözden geçirmeleri ve izleme ile olası darboğazlar için yedek planlar gibi çalışmaları da yürütmektedir. Bütün bu çalışmaların bir sonucu olarak belirlenecek satış adetlerine göre üretim sistemi tasarımı gerçekleştirilmektedir (Kulaklı, 2005:107).

Örgüt içerisinde bu yeni akıma karşı bir direnişle karşılaşılması da muhtemeldir. Bu sebeple bu aşamada yönetimin tam desteğine ihtiyaç duyulmaktadır. Aksi takdirde muhtemel sorunlar karşısında yenilik çalışmasını yürütenler güçlü bir muhalefete karşılaşacaklar ve engelleneceklerdir. Yani örgütün bütün kademelerinin aynı şekilde hareket etmesi ve hangi kademedede olursa olsun aynı amaç etrafında kenetlenmesi bu tür faaliyetler açısından bir kat daha önemlidir. Yürütme faaliyetinin başarılı bir şekilde götürülebilmesi planlı ve yöntemsel bir şekilde değişimin başlatılması gerekmektedir (Ozan, 2009: 95).

1.8.6. Ticarileştirme

Yenilik sürecinin son aşaması olan ticarileştirme aşamasında, uygulama aşamasını (bir başka deyişle pazar testini) başarıyla geçen yenilik büyük miktarlarda üretilerek pazara sunulur ve ticarileştirilir (İraz, 2005: 117-118). Bu aşamada işletme yeniliğin büyük miktarlarda üretimi için ya kendi üretim imkanlarını oluşturmak ya da üretimi için anlaşmalar yapmak zorundadır. Bu aşamada aynı zamanda, yeniliğin tutundurulması için pazarlama çabalarına önemli harcamalar yapılır (Güleş ve Bülbül, 2004: 186).

Yeniliğin pazarda ticari olarak yer alması kararı verildiğinde, yeniliğin sunduğu değeri tanımlayacak ve iletecek bir pazarlama karması geliştirilmelidir. Markalama çalışmaları ürün için; isim, ambalaj, reklam, fiyat, logo, patent, vb. unsurlardan oluşur. Burada satış ve dağıtım kanalları belirlenmekte, yeniliğin tanıtımının yapılacağı segmentlere karar verilmekte, tüketicide algılamayı kolaylaştırıcı mesajlar hazırlanmakta ve etkin bir pazar konumlaması gerçekleştirilmektedir (Kulaklı, 2005: 108)

Ticarileşmeden sağlanan gelir firmaların yenilik motivasyonunu artırır. Bu bakımdan yenilikçi firmalar için yenilik bitmeyen bir süreçtir. Sonuçlanan yeniliklerden geri besleme süreçlerindeki performans değerlendirmesi açısından standartlar oluşturulur. Böylece firmaların yenilik hunisi akmaya devam etmektedir (Acaray, 2007: 61).

1.9. İnovasyon Yönetimi

Kurumların yönetim kalitesi arttıkça, kişi başına düşen gelir de artmaktadır. Dünya Bankası'nın göstergelerine göre, kişi başına düşen gelirin 8.000 doları geçtiği yerlerde, ekonomiler ile kurumların iyi yönetilmesi arasında doğrusal bir ilişki vardır (ISO, 2008: 40).

Günümüzde her ne kadar yeniliğin merkezini yeni bilgi ve teknolojilerin yayılımı oluştursa da kavramı, sadece teknolojik yanları ile ön plana çıkan, yeni teknolojilerin gelişimi ve kullanımını barındıran bir kavram olarak değil, düşünsel, fikirsel, davranışsal, sisteme yönelik, sosyal boyutu olan ve yönetimi kapsayacak şekilde ele almak gerekmektedir (Tunç, 2007: 17). Ayrıca işletme rekabetçi durumunu koruyabilmek için ürünlerinde ve hizmetlerinin yönetilmesinde yenilikler yapmak zorundadır (İslamoğlu, 2007: 22). Bu durum işletmeleri köklü biçimde yeniden yapılanmaya zorlamaktadır. Esnek bir organizasyon yapısı ve öğrenen bir örgüt kültürü, inovasyon ve globalleşme için önemli unsurlardır (Yıldız, 2007: 53).

Bir işletme iyi yapılanmış, doğru ve en iyi kaynaklara sahip fakat tüm bunlara rağmen hala başarısız olabilir; Bu başarısızlık kötü yönetim sonucu olabilir. Kurum kendi insanlarını, alanlarını, kaynaklarını ve ilişkilerini en etkili biçimde yönetiyor

olmalıdır, aksi takdirde yüksek performans elde edilmesi mümkün olamayacağı gibi uzun vadede başarısızlık kaçınılmaz olacaktır. İnovasyon sadece Ar-Ge departmanının kurulması ve pazarlama için doğru insanları işe almak değildir. İnovasyon kurumda fikir üretim sürecinden satış sonrası süreçlere kadar yönetilmelidir. Bu süreçler kurum içinde farklı birçok fonksiyonel alanın entegrasyonunu içerir ve bu zor süreç sadece etkin inovasyon yönetimi ile sağlanabilir. İnovasyon yukarıdan aşağıya müşteri bilgisinin mevcut olduğu alt kademelere indirilmelidir. Üst yönetim inovasyon aktivitelerine önderlik etmek için uygun inovasyon stratejilerini uygulamalı ve inovasyon ihtiyaçları iş süreçleri olarak sistematik hale getirilmelidir (Baykal, 2007: 35-36).

Performansı başarıya yönlendirmek: Var olan kişisel enerjiyi, potansiyeli iş sonucuna yönlendirecek bir yönetim tavrı ve yaklaşımı sergilemektir (ISO, 2008: 177). Bunun için yenilik yönetiminin performansının değerlendirilmesi ve geri bildirimlerle eksik kalan yönlerin iyileştirilmesi oldukça faydalı olacaktır. Aksi takdirde en iyi yönetim süreçlerinde dahi yaşanan aksaklıkların tekrar etmesi ve işletmelere zaman kaybettirmesi kaçınılmaz hale gelebilecektir (Gökcek, 2007: 44).

1.9.1. İnovasyon Yönetimini Belirleyen Unsurlar

İşletmelerin, yenilik yapmaları artık günümüzde hemen hemen bir zorunluluk haline gelmiştir. Özellikle sürdürülebilir rekabet ortamında avantaj yakalayabilmek isteyen işletmeler stratejilerini bu yönde geliştirmeye çalışmaktadırlar. İşletmelerin yenilik yönetimi uygulamalarını yakından etkileyen ve onların yenilik tür ve stratejileri üzerinde önemli rol oynayan bu unsurları irdelemek önemlidir (Aygen, 2006: 64). Bu unsurlar vizyon, liderlik, örgüt yapısı, iletişim, personel güçlendirme, müşteri odaklılık ve ödüllendirme olarak ele alınmıştır.

1.9.1.1. Vizyon

Vizyon işletmenin hedefinin belirlenmesinde ve buna bağlı olarak stratejilerini belirleyebilmesinde de önemli bir yer tutmaktadır. Hedefleri belirlemede bir araç görevi gören vizyon aynı zamanda işletmenin karşılaşılabileceği tehditleri önceden fark etmesine ve önlem almasına da yardımcı olabilecektir (Ozan, 2009: 83).

Vizyon; örgütün gelecekteki fotoğrafını ifade eder. Bir örgüt vizyonu, en basit şekliyle, tüm çalışanların paylaştığı örgütün geleceğine ait bir resim demektir. Örgütlerin farklı departmanları olsa da enerjilerini tek bir odağa yöneltmeleri için, vizyona ihtiyaç duyarlar. Paylaşılan vizyon, firmaya ait olma duygusu verir, amaçların sürekliliğini sağlar, bir başarı ölçüsü içerir, günlük sorunların ötesine geçmeyi sağlar, liderlere ve çalışanlara harekete geçme gücü ve çalışma şevki verir. Paylaşılan vizyon bir fikir değildir, etkili bir güçtür ve paylaşılan vizyon oluşturmaya önem veren örgütler sürekli olarak mensuplarını kendi kişisel vizyonlarını oluşturmaya yöreklendirir (Dombrowski vd, 2007: 193-194)- (Ataman, 2002: 390).

Kişisel vizyonlar, bireylerin gelecek için hedeflerini gösterebilen resimler ve imgeler ise, paylaşılan vizyon da aynı şekilde organizasyonun tüm çalışanlarının resim ve imgelerinden oluşmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 180). Bu bağlamda, işletmelerin rekabet ortamında yer alabilmeleri ve rakiplerini geçebilmeleri için paylaşılan vizyon oluşturabilmeleri çok önemlidir. İşletmelerin sadece paylaşılan vizyon oluşturabilmeleri de yeterli değildir. Bu vizyonun kişisel vizyonlarla örtüşmesi ve bu doğrultuda geliştirilebilmesi esastır (Ozan, 2009: 82).

1.9.1.2. Liderlik

Yenilik liderleri, daha çok radikal yenilikler yapabilen ve gelecekle ilgili geniş bakış açısına sahip, etraflıca düşünebilen ve birden fazla ilgi alanına sahip olan kişiler olarak tanımlanmaktadır (Ozan, 2009: 84). Aynı zamanda geleceği görebilmenin yanında, akla uygun açık ve kesin iş stratejileri belirleyebilmeleri de gereklidir. Yenilik liderleri, geleceği formüle edebilen bir kapasiteyle özellikle kısa dönemde rakipleri arasında farklılaşmalar yaratabilecek yetenekleriyle öne çıkmalıdır. Bununla birlikte organizasyonlarda yeni fikirlerin arkasında durulmasını sağlayacak ve üst yönetime taşıyacak “Fikir Sponsorları” da yer almalıdır (Dombrowski vd, 2007: 199).

Yenilik liderlerinin organizasyonun verimliliğini ve sürekliliğini arttırabilmeleri için yenilik faaliyetlerini yürütebilmeleri ve yeniliğin sürdürülebilir bir rekabet aracı olarak kullanılabilmesi için yol gösterici mesajlar verebilmesi önemlidir. İşletmelerde, yenilik yönetiminin başarıyla sürdürebilmesi, yeniliğin bir yaşam biçimi olarak kabul edilmesini sağlayan bir felsefeyi ve vizyonu tüm çalışanlara benimsetebilecek güce ve

otoriteye sahip liderlerin varlığıyla mümkün olabilecektir. İşletmeler, özellikle küresel rekabet ortamında yeniliğin ancak yaratıcı düşünceyle sürdürülebilir rekabet avantajına çevrilmesinde etkili olduğunun farkındadırlar. Bu bağlamda, organizasyonların yenilikte katalizatörü konumunda cezp edici, gelişmeci, motivasyon ve liderliğe uygun yaratıcı karakterle mümkün olabileceği görüşü hakimdir. Liderlik yetenekleri aynı zamanda yenilikçi örgüt yapısının oluşturulabilmesinde de önemli bir yer tutmaktadır (Aygen, 2006: 67).

1.9.1.3. Örgüt Yapısı

Örgüt yapısı bir anlamda örgütün tipik karakterini ortaya koyan bir manifestodur. Rutin davranışlar, normlar, değerler, oluşturulan kurallar örgüt kültürünün bir parçasıdır. Örgüt yapısı, örgütün içinde yer aldığı toplumun, kültürün yapısından ve örgütün kendisinin üretmiş olduğu kültürel öğelerin etkileşiminden oluşmaktadır (Gürgen, 1997: 159).

Örgüt kültürü, bir örgütün dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzenlerdeki temel varsayımlar adını alan boyutlar, örgüt kültürünü meydana getirmektedir. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin yani genel müdürden mavi yakalılara kadar o kuruluşun bütün çalışanlarının bildiği ve paylaştığı sosyal değerler, normlar, inançlar ve anlayışlar topluluğunu ifade etmektedir (ISO, 2011: 108).

Bir örgütün yapısı, çalışanlara nelerden sorumlu olduklarını, hangi seviyede bulunup, kime bağlı olarak ve kimlerle çalışacaklarını ve sahip oldukları yetkileri göstermektedir. Örgütün yapısı, bir işletmenin ne kadar hızlı ve esnek davranılabileceğini belirlemektedir. Küreselleşme ile birlikte rekabetin arttığı bir ortamda, hızlı ve esnek davranabilen işletmeler başarıya ulaşacaklardır. Bu sebeple rekabet ortamına uyum sağlamada örgütlerin yapısı önem taşımaktadır. Katı, bürokratik ve hiyerarşik işletme yapıları bu noktada en büyük engellerdir (Güzelcik, 1999: 90).

Örgüt kültürü ve bizi diğer örgütlerden ayıran özellikler, çalışanların belli standartları, normları, değerleri anlamalarına, kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları için daha kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticileriyle daha uyumlu

alışmalarına yardımcı olmaktadır (ISO, 2011: 108). Örgütsel verimliliğin arttırılması öncelikle yöneticilerin sorumluluğundadır. Yöneticilerin tutumlarına, politikalarına ve en önemlisi uygulamalı çalışmalarına bağlı olarak verimlilik programları başarılı olur veya olmaz. Yöneticinin rolü iki alanı içerir (Atılğan, 2002b: 138);

-İş ve bu işin örgütleme ve uygulama biçimi

-İşçiler ve çalıştıkları ortam; diğer bir deyişle üretken bir çalışma, fırsatların sağlanması, önderlerin kişisel özellikleri, astların davranışları, gereksinimleri ve diğer kişisel özellikleri, örgütün amaçları, yapısı, yapılacak görevlerin nitelikleri, toplumsal, ekonomik ve siyasal ortam değişkendir

Yeniliğe kaynaklık eden iç ve dış çevre faktörlerinin yeterli düzeyde analiz edilerek incelenmesiyle örgüt yapısı içinde yapılabilecek düzenlemeler gözden geçirilmelidir. Küreselleşmenin ve bilgi yoğun rekabet ortamının hızla değişen pazar yapısı, demografik yapı, ekonomik yapı gibi koşullara uygun yapı ve modelleri oluştururken liderin bir bütün teşkil edebilecek şekilde örgüt kültürünü oluşturabilmesi önem kazanmıştır (Ozan, 2009: 85).

Yalın ve takım çalışmasına uygun bir yapının seçilebilmesi çalışanların yaratıcı düşüncelerini yansıtabilecekleri bir örgüt kültürüne giden ve sürekli öğrenmeyi ve hizmet tasarımlarıyla rekabette markalaşmaya kadar giden yolu açabilecektir (Aygen, 2006: 71). Başarılı organizasyonların bireysel ve örgütsel amaçların paralel değerlerinin oluşturulduğu örgüt kültürünü benimsemelerinden kaynaklandığı belirtilmektedir (Köse vd, 2001: 227).

1.9.1.4. İletişim

İletişim, iki veya daha fazla kişi arasında bilgi ve düşüncelerin semboller aracılığıyla aktarılması ve davranışsal etkilerinin gözlenebildiği bir süreçtir (Şimşek vd, 2003: 128). İşletmeler ve bireyler üzerinde önemli etkileri olan iletişim, özellikle yöneticilerin başarıları, örgütün etkinliği (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 2) ve yeni değişen teknolojide etkinlik için önemli rol oynayan bir süreçtir (Şimşek vd, 2003: 128).

Örgütsel iletişim, örgütsel ve yönetsel fonksiyonların yerine getirilmesinde özellikle yöneticiler açısından büyük önemi olan bir yönetsel fonksiyondur. Örgütlerde yöneticiler zamanlarının %75-90'ını iletişim faaliyetlerine harcarlar. İletişim, örgütte çalışan kişi ve grupların, kurumun ortak amaçları doğrultusunda gerçekleştirdikleri mesaj alışverişidir (Genç, 2004: 321-322). İşletmenin işleyişini sağlamak ve işletmeyi hedeflerine ulaştırmak amacıyla, gerek işletmeyi oluşturan çeşitli bölüm ve ögeler, gerekse işletme ile çevresi arasında girilen devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişine veya bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına imkan tanıyan toplumsal bir süreçtir. Örgütsel yapının özünü oluşturan iletişim sistemi; bireyler, gruplar ve bölümler arası ilişkiler kurmayı amaçlayan bir olgudur (Akat vd, 2002: 342).

İnovasyon yönetiminin etkinliği, elde edilen bu bilgilerin iletişim kanallarının aracılığı ile yayılabilmesiyle aynı zamanda iletişimin doğru algılanabilmesiyle ve işletme içerisinde bilgi akışının sağlanabilmesiyle mümkün olmaktadır. Hiyerarşi, merkezi yapılanma ve otorite, paylaşmayı sınırlandırarak kökleşmiş varsayımlar inşa eder. Bu durum, üst yönetime karşı bir dinleme kültürü oluştururken, çalışanların fikirleri filtrelemelerine neden olur. Demokratik bir iş yeri ortamı ve yatay iletişim kanallarının açık olması inovasyon için şarttır (Dombrowski vd, 2007: 193-194).

Örgütsel iletişimin işletmelere sağlayabileceği yararlar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Kocabaş, 2005: 249).

- Örgütün amaç ve hedeflerinin tüm çalışanlara duyurulabilmesi
- İş yöntem ve süreçleri hakkında bilgilendirme yapılabilmesi
- Bilgi akışının zamanında yapılabilmesi
- Kararların tüm çalışanlar tarafından algılanması ve uygulamaya dönüştürülebilmesi
- İş tatmini, motivasyon ve örgütsel bağlılığın arttırılabilmesi
- Çalışanların yaratıcılıklarını ortaya çıkarabilmesi ve fikir alışverişi yapılabilmesi
- Örgütsel değişim ve yeniliklerin hızla ve doğru yapılabilmesi
- Ortak vizyon ve takım çalışması olgularının güçlendirilebilmesi.

1.9.1.5. Personel Güçlendirme

Modern yönetim yaklaşımı içerisinde yer alan bir takım yönetim stratejileri, özellikle de insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik yöntemler, küreselleşen dünyada ağır rekabet koşullarına rağmen ayakta kalmaya ve büyümeye çalışan işletmelere, değişim trendini yakalayabilme fırsatları sunmaktadır. Söz konusu insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik yöntemler zincirinin önemli bir halkasını da personel güçlendirme oluşturmaktadır. Küresel rekabet ve müşteri taleplerine duyarlılık, hızlı ve esnek olma ihtiyacı, işletme süreçlerinde yatay yapılanma, personellerin kapasiteleri ve sosyal sorumluklarını genişletme ihtiyacı, her seviyede risk alma, katılım ve yaratıcılığın teşvik edilmesi, yöneticilerin otoritelerini destekleyici olarak delege etmeleri, iletişim işbirliği ve kurumsal güvenin öneminin artması gibi ihtiyaçlardır (Çavuş, 2008: 1289).

Personel güçlendirme, müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesinde temel belirleyici noktaları oluşturan önemli bir ayrıntıdır. Güçlendirilmiş çalışanlar, müşteri ihtiyaçlarının karşılanabilmesinde ve problemlerin çözümünde daha tedbirli ve anlayışlı davranabilmektedir. Personelin güçlendirilmesiyle birlikte işlerine daha çok adapte olmaları da sağlanmaktadır (Chow vd, 2006: 480).

İşletmelerde özellikle müşteriyle yüz yüze olarak çalışan personelin güçlendirilebilmesi hem işletmenin imajı açısından hem de müşteriye anında hizmet verebilme kalitesi açısından önemlidir. Fakat bu güçlendirme kavramının çalışanlar tarafından doğru algılanması ve sadece karar vermede kullanılan bir sistem olarak kabul edilmemesi aynı zamanda örgüt yapısına uygun bir süreç olduğu anlaşılması gerekmektedir. Güçlendirme, çalışanları risk ve sorumluluk almaya teşvik ederek yaratıcı düşünciyi harekete geçirmektedir. Hiyerarşik kültürün yanısıra işletme içinde güçlendirme kültürünün oluşturulması aynı zamanda işletmeyi yenilik yönetimine de hazırlayabilecektir (Aygen, 2006: 78).

Başarılı bir personel güçlendirme sürecinde; kurumun geleceği için paylaşılan bir vizyon oluşturulmalı, personellere eğitim imkanı tanınmalıdır, personel güçlendirmeyi engelleyecek kişisel, örgütsel ve yönetsel faktörler ortadan kaldırılmalı, astlar ve üstler birbirine karşı açık olmalı, güçlendirilecek personel maddi ve manevi olarak

desteklenmeli, süreç değerlendirilmeli ve aksaklıklar düşünülerek gerekli tedbirler alınmalıdır (Baltaş, 2001:147).

Çalışanların motivasyonunu, iş tatminini ve işletmeye olan güvenini artırarak, alt ve orta düzey çalışanlara önemli yararlar sağlamaktadır. Bunun yanında üst düzey çalışanlar, yani yöneticiler de, çalışanların her yaptıkları işi takip ve kontrol etmek yerine, işletmenin vizyon, misyon ya da stratejik amaçlarını nasıl belirleyip gerçekleştirebileceklerine zamanlarını ayırabileceklerdir. Çalışanların fikirlerinin aşağıdan yukarıya akmasına yardımcı olacak, güçlendirmeye dayalı bir örgüt kültürü yaratmada, işletme liderleri kişisel yönetim tarzlarının doğruluğunu ve etkinliğini dürüst bir şekilde değerlendirmelidir. Yöneticiler artık çalışanların sesini dinlemekten çok daha fazlasını yapmalıdırlar. Çalışanların sadece fikirlerini söylemeye değil aynı zamanda onları uygulamaya aktarmaya da teşvik etmelidirler (Doğan, 2003: 142).

1.9.1.6. Müşteri Odaklılık

Bir inovasyon ya tedarik- itişli (yeni teknolojik imkanlara dayanan) ya da talep- çekişli (sosyal ihtiyaçlara ve piyasa gereksinimlerine dayanan) dir. Tedarik-itişli inovasyonlarda yeni teknolojik gelişmeler inovasyon için itici güçtür. Talep-çekişli inovasyonlarda müşteri odaklılık kavramı içerisinde müşterilerin istekleri ve ihtiyaçları çekici güçtür (Baykal, 2007: 31).

Firmanın pazara yönelim ve inovasyon stratejisini belirleyen en önemli unsur müşterilerdir. Firmanın müşterinin istek ve beklentilerini karşılayabilmesi için müşteri odaklı bir yapıya sahip olması gerekir. Müşteriyle kurulacak erken bir iletişim, yeniliklerin başarı derecesini büyük oranda artırır. Araştırmalara göre yeniliklerin % 70'lik bölümüne yeni bir kavram ya da tekniğin ortaya atılmasıyla değil, pazarın ihtiyaçlarından hareketle ulaşılmıştır. Doğrudan ihtiyaçlarını gözeten müşteriler, yenilik sürecindeki belirsizliklere daha toleranslı yaklaşırlar. Bu şekilde müşteriye süreç katmanın en iyi yolu düşünülmelidir (Durna, 2002: 229).

Müşteri odaklılık işletmedeki tüm çalışanların müşteri beklentilerini karşılayabilecek şekilde çabalar gösterebilmesidir (Ozan, 2009: 89). Müşterinin ve kullanıcıların değişen görüş ve ihtiyaçlarına cevap verecek inovasyon kabiliyetinin

varlığı rekabet yarışında çok önemlidir. Bunun temelinde de araştırma, teknoloji geliştirme ve eğitim yatmaktadır (Kabatepe ve Üstel, 2006: 6). Teknoloji ve tasarım için gelecek müracatlar akıllı malzemeler ile tasarımcı-dürtüsüne dayandırılmış insanların zevklerine ve değerlendirmesine göre yapılmalıdır (Akın, 2009b: 67).

1.9.1.7. Ödüllendirme

Belirlenen inovasyon stratejileri ne kadar açık olursa olsun, en son model bilgi teknolojileriyle şirket donatılmış olsun, ya da inovasyon yapmak için milyonlarca liralık Ar-Ge bütçesi ayrılmış olsun, eğer çalışanlar yeterince motive edilemiyorsa, başarılı yenilikçilik faaliyetlerinin hayata geçirilebilmesi mümkün olmaz. Hatta yapılan yatırımlar boşa çıktığı için şirket bu sayfayı zararlar kapatmak zorunda kalabilmektedir (Aygören, 2009: 42).

Ödüllendirme, yöneticilerin çalışanların motivasyonunu istenilen yönde kanallandırmada kullandıkları önemli bir araçtır. Yenilikçi örgütler yenilikçi davranışları motive edebilmek için kendine özgü bir güdüleme sistemine ihtiyaç duyarlar. Yenilik görevi sıradan işlemlerden farklı olduğu için, farklı bir ödüllendirme sistemi gerektirir. Yenilikçi görevler daha risklidir, daha zordur ve daha uzun bir zaman diliminde gerçekleşir. Ödüller, yenilik yapmak için gerekli olan ekstra çabaları motive etmelidir. Ödüller, fikir arz edenlerin sayısını artırmak yönünde özendirici olmalıdır (Dombrowski vd, 2007: 194). Ekonomik ve psikolojik ödüllendirmelerle, işe özendirme ve iş görenin işletmeye olan güveninin artması sağlanır (Atılğan, 2002b: 131).

Çalışanları teşvik etmek için uygun ödül veya destek paketleri oluşturmak çok yararlı olacaktır. Kişisel performans yerine grup performansını baz almak daha doğrudur. Bilgiye dayalı bir işletme yaratabilmek için sunulan teşviklerin belli kriterlere göre dağıtılması büyük önem taşır. Bilginin paylaşılması ve yeniden üretilmesi; takım çalışması; yaratıcılık ve yenilikçi çözümler üretmek yönünde yapılan katkıların miktarına dayalı bir ödül sistemi oluşturulabilir. Ödüllerin kişisel performans yerine grup performansı bazında dağıtılması ve risk almayı teşvik edici nitelikte olması grup içi ve gruplar arası bilgi paylaşımını artırmaktadır. Kişisel performansa dayalı ödül sisteminin işbirliği ve paylaşma yerine rekabeti körüklediği tecrübe edilmiştir (Aygören, 2009: 42).

1.9.2. İnovasyon Yönetiminin İşletmeye Katkıları

Amerika Birleşik Devletleri'nde Stanford Research Institute tarafından varlıklarını güçlkle sürdürebilen işletmelerle hızlı bir tempoda gelişen işletmeler üzerinde yapılan karşılaştırmalı araştırmalar sonucu yeniliğe ve değişikliğe açık işletmelerin daha hızlı bir gelişme eğrisi bulunduğu ve sektörlerinin liderleri oldukları görülmüştür. Bu araştırma yeniliğin; büyüme, gelişme, varlığını sürdürme, rekabette avantaj sağlama ve hatta lider olmadaki rolünü ortaya koymaktadır. Bunun yanısıra yenilik işletmenin yetkin çalışan ve müşteri bağımlılığını arttıran ve müşteri memnuniyetini sağlayan bir unsurdur. Böylece inovatif olmayan bir firmanın gelişme ve ayakta kalma gücü de eksik olacaktır (Gökçe, 2010: 2).

İnovasyonun işletmelere kazandırdığı avantajların yanında verimliliğin artması, rekabette üstünlük sağlanması, ödemeler dengesizliğinin giderilmesi, sosyal sorumluluk bilincinin geliştirilmesi, sadık müşteri kitlesinin kazanılması, kurumsallaşma ve markalaşmayı sağlaması ile işletmeleri Ar-Ge'ye yöneltmesi de mümkün olmaktadır.

1.9.2.1. Verimliliğin Artması

Verimlilik mal ve hizmet miktarında artış, kalite geliştirme, yeni pazarlama yöntemleri, artan otomasyon ve bilgi teknolojisiyle elde edilebilir. Son yıllarda otomasyona geçişle önemli verimlilik artışları olduğu bilinmektedir (Atılğan, 2002b: 145).

Verimlilik, insan becerisi ve ilgisi, teknoloji, yönetim, sosyal çevre ve iş çevresinin birleştiği noktadır. Verimliliği arttırmak için, hızla değişen dünya koşulları dikkate alınmalı ve örgütün kapasitesi değişimlere ayak uyduracak biçimde geliştirilmelidir. Verimlilik, yöneticiler, endüstri mühendisleri, iktisatçı ve politikacılar için bir karşılaştırma aracıdır. Ekonomik sistemin çeşitli düzeylerindeki (birey ve atölye, kurum, sektör ve ulusal ekonomi) üretimi, tüketilen kaynaklarla karşılaştırır. İşletmenin sürekli değişen çevreye uyum sağlayamaması durumunda, çok etkili ve kendini işine adanmış yöneticilerle bile ayakta kalamaz. Değişimin kavranması ve yönetimi verimlilik artışında yaşamsal bir rol oynar (Şengün, 2009: 25-26).

İşletmelerde verimlilik ölçümleriyle amaç üretim faktörlerinin ürünün bünyesinde hangi oranlarda yer almış olduğunu tespit etmektir (Akal, 2000: 25). Verimlilik

ölçümleri sayesinde, üretim faaliyetlerini günü gününe takip edebilmek, üretim planlamalarından sapmaları anında düzeltebilmek, hammadde ve malzeme israfını önlemek, zamandan tasarruf sağlamak, makine ve teçhizatın verimini artırmak, dolayısıyla maliyetlerini düşürmek mümkün olabilmektedir (Zerenler, 2003: 221).

Bir verimlilik arttırma programında nelerin ele alınması gerektiğini belirleyebilmek için verimliliği etkileyen faktörler iç ve dış faktörler olarak ayrılır. Verimlilik arttırmada ilk adım, bu faktör grubu içinde sorun yaratan alanları saptamak; ikinci adım ise, bunlar arasında denetlenebilir faktörleri ayırmaktır. Bir işletme içi denetlenemeyen dış faktörler, birçok durumda başka bir işletme için iç faktörlerdir. Örneğin, bir işletmenin denetimi dışındaki faktörler, hükümetler, ulusal ya da bölgesel kurumlar, birlikler ve baskı grupları için iç faktörler olabilir. Hükümetler vergi politikasını düzeltebilir, daha iyi bir iş hukuku geliştirebilir, doğal kaynakların daha iyi kullanımını sağlayabilir, sosyal altyapı, vergi politikasını iyileştirebilirler. Bir işletmenin bunları yapması mümkün değildir. Bir işletmenin dış faktörlerle de ilgilenmesi gerekir. Çünkü bunların kavranması, işletmenin işleyişini değiştirecek kimi etkinliklerin başlatılmasını sağlayarak, uzun dönemde verimliliği arttıracaktır (Şengün, 2009: 28-29).

Ürünlerin tasarımı ve bileşimi her zaman aynı kalmaz, sık sık gözden geçirilir ve birtakım değişiklikler yapılır. Eğer bu değişiklikler imalatı kolaylaştırıcı, maliyeti düşürücü, üretim akışını hızlandırıcı nitelikte ise verimlilik artar. Çağımız, bilimsel ve teknolojik gelişmeler çağıdır. Bu gelişmeler, üretim sürecinde ve üretim tekniklerinde yeniliklere yol açmaktadır. Bunlar da verimliliği doğrudan etkileyen faktörlerdir (Özdemir, 2007: 131).

Porter; ulusal verimliliğin arttırılmasında ve yüksek yaşam standartlarına ulaşılmasında teknolojik yeniliklere büyük önem vermektedir (Ansal, 2004: 50).

Bilgi teknolojilerinin kullanımıyla birlikte çalışanların iş süreçlerindeki değişimi, davranış biçimleri ve bireysel kaliteleri işletmelerin verimliliğinde önemli rol oynayabilmektedir. Gelişen teknolojiler, yeni iş yöntemleri, örgüt yapılarının yeniden düzenlenmesi, maliyetin azaltılması için uygulanan yenilikçi örgüt yapıları verimliliği arttırabilmek adına yapılan çalışmalardır (Aygen, 2006: 82).

İşletme yönetimleri uygulamadan önce, üretim azalışına yol açan faktörleri incelemesi gerekir. Türkiye’de verimlilik araştırmalarını genelde büyük ve orta ölçekli işletmeler yapmaktadır. Küçük ölçekli işletmeler bu konuya yeterince önem vermemektedir (Atılğan, 2002b:137).

1.9.2.2. Rekabet Üstünlüğü Yaratma

İşletmeler için inovasyon, verimlilik ve karlılığın artması, yeni pazarlara girilmesi ve mevcut pazarın büyütülmesini sağladığından çok önemli bir rekabet aracıdır. Verimli, kârlı ve rekabet gücü yüksek işletmelerin faaliyet gösterdiği ekonomiler kalkınır, gelişir ve küresel ölçekte rekabet avantajı kazanır (Elçi, 2006: 10).

Rekabet gücü bir şirketin ayakta kalabilmesini ya da sağlam adımlarla ilerleyebilmesini sağlayabileceği gibi, şirketin dibe vuruşunu da tetikleyebilir. Bu doğrultuda rekabet gücünü arttırmak sadece maliyetleri azaltmak ile değil, aynı zamanda verimliliği arttırmak ile sağlanmaktadır (Atasoy, 2007: 34-35).

Elçi’ye göre rekabet avantajını sağlayan faktörler şu şekildedir;

- Pazarın ihtiyaçlarına yanıt verme hızı
- Ürün ömürlerindeki kısaltmalar
- Ürün ve hizmet kalitesi
- Tasarım
- Yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi
- Müşteri isteklerine göre ürün ve hizmet üretimi
- Yeni yönetim ve organizasyon modelleri (Elçi, 2007: 38).

Baykal’a göre rekabet avantajını sağlayan faktörler ise şu şekildedir (Baykal, 2007: 75);

- Orijinal teçhizat tasarımı

- Dayanıklı ürünler
- Üretim teknolojisi
- Ar-Ge ve mühendislik
- Geçmiş müşteri deneyimleri
- Üretimin esnekliği ve esnek üretim yaklaşımı
- Ortak teşebbüslerle güçlü ortaklık
- Güçlü pazarlama
- Güçlü ithalat
- Maliyet liderliği
- Ürün gücü
- Türkiye'nin merkezi coğrafik konumu

Üretim ve hizmet operasyonlarında teknoloji kullanımının artması ve teknoloji altyapısının kullanılması rekabet gücünü doğrudan etkilemektedir. Bununla birlikte inovasyon ve yenilikçi ürünlerin pazar içerisindeki payları, sahip oldukları benzersiz yapıları nedeniyle, düşük maliyetli Asya kökenli üretim karşısında rekabet üstünlüğü taşımaktadır (Eraslan vd, 2008: 328). İşletmeler, yeni üretim süreçleri geliştirerek üretim maliyetlerini azaltmak suretiyle verimliliklerini arttırabilmekte ve böylece rakipleri karşısında büyük avantajlar elde edebilmektedirler (Sungur, 2007: 37).

Rekabetçilik konusunda yoğun çalışmalarda bulunan Porter'a göre; günümüzün rekabet ortamında işletmelerin başarısı; üretilen ürünlerin kalitesinin ve güvenilirliğinin yükseltilmesine, ürün çeşidinin arttırılmasına, tüketici istek ve ihtiyaçlarının hızlı bir şekilde karşılanmasına ve müşterilere sunulan hizmetlerin arttırılmasına bağlı olmaktadır (Çiftçi, 2004: 64). Japonya, Hollanda, İsveç ve Singapur gibi yüksek rekabet gücüne sahip ülkelere baktığımızda bu rekabet üstünlüğünün ucuz emeğe değil, beyin gücüne ve yaratıcılığa bağlı olduğunu görülmektedir. Rakiplerinden daha üstün

niteliklere sahip, yeni, farklı, ilginç, dayanıklı, kullanışlı ürün ve hizmetleri sunabilenler para kazanabilmekte, bunu başaramayanlar ise yok olmaktadır (Kavrakoğlu, 2006a: 166).

M.V. Posner tarafından 1960'lı yılların başlarında ortaya atılan “Teknolojik Açık Yaklaşımı”na göre; bir yenilik, söz konusu ülke için yeni bir karşılaştırmalı üstünlük yaratmaktadır ve bu üstünlük, yapılan yenilik uluslararası düzeye yayılınca kadar devam edecektir. Teknolojik üstünlük, yeniliğin yayılması geciktiği oranda devam edecektir (Tekgül, 1996: 199-200). Ar-Ge çalışmaları ile ürün kalitesi yönünden rakibinden bir adım önde olabilmek, yeni bir teknolojinin yaratıcısı ve ilk uygulayanı olabilmek günümüzde rekabetin en önemli unsurlarındandır. Günümüzde, rakip kuruluşlar tarafından taklit edildikçe yeni hamleler yaparak aradaki farkı korumak ve hep önde olmak gerekmektedir (Temiroğlu, 2007: 126).

Rekabetin hızla değiştiği ve küreselleştiği bir ekonomik ortamda sadece teknolojik yenilikler ile başarılı olmak mümkün değildir. Başarılı olabilmek için en uygun yaklaşımın Öğrenen Örgüt yaklaşımı olduğu ileri sürülmektedir. Öğrenen Örgütler hem bilgiyi bulma, hem de bu yeni bilgiyi ürünlere, kararlara ve davranışlara yansıtmada yetenekli örgütlerdir (İslamoğlu, 2007: 36).

İşletmeler için rekabet büyük ölçüde müşteri etrafında şekillenir. Bu durum, işletmeleri müşteri merkezci yapılanmaya yöneltir ve müşteri ilişkilerini öne çıkartır. Bu bakımdan işletmeler açısından rekabetin iki temel unsuru; maliyetleri düşürmek ve teknolojik yeteneği geliştirmektir. Gerek maliyetlerin düşürülmesi gerekse teknoloji yeteneğinin geliştirilmesi hedefleri, işletmeleri yeni organizasyon yapılarına ve iş yapma biçimlerine yönlendirmiştir. Teknolojik yenilikler, rekabet yapısında ve ürün ve süreçlerdeki değişimlerin yanı sıra piyasalarda da değişikliğe neden olabilmektedir. Rekabet gücü elde etmek; küresel düzeyde bir rekabet stratejisine sahip olmayı, kalifiye işgücüne yatırım yapmayı, yenilik faaliyetlerini devam ettirmeyi ve müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına uygun ürünleri rakiplere kıyasla daha hızlı bir şekilde piyasaya sürmeyi gerektirmektedir (Zerenler vd, 2007: 655- 656).

Stratejik etkinlik, ortaklaşa rekabet, mal ve hizmet kalitesi, maliyet azaltma, yenilik yaratma, süreklilik ve istikrarlık gibi rekabet unsurları, işletmelerin rekabet

stratejilerini daha etkin bir şekilde tasarlayabilmelerinde oldukça önemli bir yere sahiptir (Tanyeri ve Fırat, 2005: 15). Örgüt yapısı, örgüt kültürünün karakteri, pazarın koşulları, yenilik stratejileri ve yönetim biçimi hem yenilik performansını hem de rekabeti etkilemektedir. Ar-Ge faaliyetlerine ve küresel rekabet ortamının gereği olan değişken çevre analizlerine önem vermek ön plana çıkmaktadır (Aygen, 2006: 83).

Bu bağlamda, tüm dünyada bu denli hızlı ve kökten bir değişim yaşanırken ve rekabetin şartları büyük bir hızla yeniden belirlenirken zaman, herkesin inovasyon yeteneklerini geliştirme ve bunu kurumsal beceri haline dönüştürme zamanıdır. Bugünün bilgisi bol ve yaygın olan dünyasında, inovasyon yetenekleri güçlü olan ve bu yeteneklerini sürekli yeniliklere dönüştürebilen şirketler için fırsatlar çok fazladır (Kırım, 2007: 29).

1.9.2.3. Sosyal Sorumluluk Bilincinin Gelişimini Sağlama

Sosyal sorumluluk kavramı, bir işletmenin faaliyette bulunduğu ortamı koruma ve geliştirme konusundaki yükümlülüklerini içermektedir. Ürün ya da hizmet sektöründeki işletmelerin, verimliliklerini, sürdürülebilir rekabet ortamında bilgi akışının düzenlenerek müşteri memnuniyetinin ve ürün ya da hizmet kalitesinin artırılması adına yapılan çalışmaları ve Eko-yenilik anlayışıyla, ürün yeniliklerinde çevreye, tüketici sağlığına duyarlı olma yolunda yapılan çalışmaları içermektedir (Aygen, 2006: 86).

Sosyal sorumluluk bilinci üretimden çalışanlara ve hedef kitlelerine kadar yansır ve çok olumlu bir sonuç meydana getirir (Öğüt, 2008: 52). İşletme faaliyette bulunduğu ortamı koruma ve geliştirme konusunda yükümlüdür. Bu yükümlülükler arasında müşteri ihtiyaçlarının karşılanarak refah seviyesinin yükseltilmesi ve istihdam artışının sağlanması bulunmaktadır (Gökçe, 2010: 3).

1.9.2.4. Kurumsallaşma ve Markalaşma

Kurumsallaşma inovasyon sonucunda işletmelerin elde ettiği belki de en gerekli katkılardandır. Şirketler rekabet ortamında varlıklarını devam ettirebilmek için kurumsallaşmayı gelişim süreçlerine almışlardır. Kurumsallaşma aslında işletmenin çevresi tarafından kabul edilebilirliği ile ilgilidir. Çevreden gelen baskılar ile işletmeler

değişmekte ve yenilenmektedirler. Dolayısıyla çevre işletmelerin kurumsallaşmasında kabul edici bir kuvvettir (Öğüt, 2008: 52).

Sürdürülebilir başarı için gereken yönlendirme, yönetim ve kontrol sistemlerinin yenilikçi uygulamaları kurumsallaşma için önemlidir. Kurumsallaşma işletme süreçlerine belli standartlar getirmesine rağmen yenilikçiliği sınırlandırmaz ise başarıyı sağlayabilir (Gökçe, 2010: 3).

Markalaşma ise yenileşimçi örgütlerin kaçınılmaz başarısıdır. Kurumsal bir kimlik kazanan işletme, yenileşimçi yapısının gereği olan ürün ya da hizmetlerinde markalaşmaya giderek yenileşim stratejilerinden özellikle farklılaşma üzerine etkili olabilmektedir. Markalaşma artık küreselleşmenin sonucunda pazarlamada en önemli ortak paydayı oluşturmaktır. Markalaşma, bir işletmenin sadece ürününü tutundurma çabasının bir sonucu olarak görülmemelidir. Kurumsallaşmanın sonucunda işletmenin ürüne odaklanması sonucunda kaliteyi kendilerine ilke edinmesi ve marka kültürü oluşturmasıyla bütünleştirilmelidir (Gürler, 2009: 50-51).

Markalaşma işletmenin üretmiş olduğu ürün veya hizmetin taklit edilebilirliğini azaltabilmek için farklılığını ortaya koyabilmeyi sağlar. Markalaşma, genelde ancak yenilikçi örgütlerin sağlayabileceği bir başarıdır (Gökçe, 2010: 3).

1.9.2.5. Ödemeler Dengesizliğinin Giderilmesi

Ödemeler dengesi, belli bir süreç içinde bir ülkenin tüm yabancı ülkelerle olan ekonomik ilişkilerini gösteren tablodur (Aygen, 2006: 85). Düşük verimlilik, enflasyona, ödemeler dengesinde açığa, düşük kalkınma ve işsizliğe yol açmaktadır (Şengün, 2009: 27).

Yüksek teknolojik fırsatlar ve inovasyon ekonomik büyümede ve dolayısıyla ödemeler dengesinde önemli etkiler yaratmaktadır. Ülkelerin inovasyon performansları aynı zamanda ekonomik performanslarını da göstermektedir. Bu noktada işletmelerin talep eden tarafta mı yoksa tedarikçi konumunda mı oldukları önemlidir. Tedarikçi konumundaki işletmeler, yenilik yaratma ve teknoloji yayma gibi faaliyetlerle ülkelerinin uzun vadeli büyümesine katkı sağlarken, talep eden taraftakilerin ödemeler dengesi büyüme modelini zorlamaktadır. Talep eden taraftakilerin ödeme dengesindeki

açıklarını kapatabilmesi için dış satımlarını arttırması gerekmektedir. Yenilikçiliği başarabilmiş işletmeler tedarikçi konumunda olacak ve ödemeler dengesini artıda tutabileceklerdir (Gökçe, 2010: 2-3).

1.9.2.6. Sadık Müşteri Bilinci Oluşturma

Her yeni müşteri için mevcut müşteriye koruma maliyetinin en az 2-3 katı harcama yapılmaktadır. Dolayısıyla, maliyet artışından kaçan işletmeler, pazar paylarını arttırabilmek için sadık müşterilerini arttırabilmeyi ve onların da çevrelerini olumlu olarak etkilemelerini hedeflemektedirler (Gürler, 2009: 49).

İşletmelerde sadık müşterinin oluşturulabilmesi ile hızlı üretim, artan pazar payı, yüksek kar payı, düşük stok maliyeti, güvenli ve tatmin edici işgücü ve daha fazla istihdam sağlanabilecektir. Zamanında teslim, etkili servis sağlamak, etkin müşteri iletişim sistemi oluşturmak, promosyonlar sadık müşteri sayısını olumlu olarak arttırabilen unsurlardır. Pazarlama uzmanlarının yapmış oldukları araştırmaların çoğunda hizmet kalitesinin sadık müşteri oluşumunu olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebildiği sonuçları çıkmıştır. Sadakat, bir hizmet veya ürüne müşteri olma sıklığı ve olumlu düşünmenin süreklilik durumunun devamı şeklinde ifade edilebilir (Kovancı, 2001: 93-94).

1.9.2.7. Araştırma-Geliştirmeye Yönelme

İnsanlık uzun bir süre tesadüflere bağlı olarak, yakın bir geçmişten beri de sistemli çalışmalar sonucunda bugünkü medeniyet düzeyine ulaşabilmiştir. Bugün, artık hiçbir ulusal ekonomi ve hatta işletme gelişmesini tesadüflere bırakamayacak duruma gelmiştir. Bu yüzden ülkeler ve işletmeler mali olanakları ölçüsünde Araştırma ve Geliştirme fonksiyonuna gereken önemi vermek zorundadırlar (Ertuğrul, 2004: 85).

Araştırma ve Geliştirme fonksiyonunun temel amacı sürekli değişen bir çevrede faaliyette bulunan işletmelerin, bu değişimlere ayak uydurmalarını sağlamak, gelişme ve büyümelerine yardım etmek ve bunun sonucunda canlılıklarının sürekliliğini sağlamaktır. Bu temel amaca bağlı olarak Ar-Ge fonksiyonunun diğer bazı amaçları da aşağıdaki gibi sıralanabilir (Zerenler vd, 2007: 657-658).

- Yeni ürün ve süreçleri geliştirmek
- Mevcut ürün ve malzemeler için yeni kullanım alanları bulmak
- Yeni üretim teknikleri bulmak veya mevcut üretim tekniklerini geliştirmek
- Rakip işletmelerin gelişmelerine ayak uydurarak rekabet gücünü korumak
- İşletmede verimliliği artırmak
- Üretim maliyetlerinin düşürülmesini sağlamak
- İşveren-işçi ilişkilerinin iyileştirilmesini sağlamak
- Yönetime doğru ve gerekli bilgilerin zamanında ulaşmasını sağlayacak yönetim bilişim sisteminin kurulmasını sağlamaktır.

Ar-Ge ve inovasyon yeteneklerinin ise ülkenin eğitimi, bilim insanı sayısı, geniş band iletişim olanakları, kümelenmiş küçük ve orta boy şirketler, üniversiteler, araştırma kuruluşları, devlet destekleri ve teşvikleri, tedarik makamları, Ar-Ge'ye ayrılan kaynaklar ve tedarik politikaları arasında doğrudan bir ilişki vardır. Gerek ürün teknolojisi, gerekse yönetim teknolojilerinin geliştirilmesi ve etkin kullanımı büyük çapta insan gücünün kalifikasyonu ile doğrudan bağlantılıdır. Eğitilmiş insan gücü, Ar-Ge ve inovasyonun temel kaynağıdır. Ar-Ge çalışmaları özgün ürün ve geliştirilmiş ürün ortaya çıkardığında, daha geniş pazarlara erişim ve daha büyük üretim kapasitelerine ulaşım mümkün olabilecektir. Bu da yeni ürün ve teknoloji yatırımlarının önünü açabilecektir (Ersöz, 2009:366).

Ar-Ge ile İnovasyon ayrılmaz bir bütündür. Ar-Ge yenilikçi fikirlerin gelişmesini sağlarken yenilikçi bir kurum kültürü veya imajı da Ar-Ge'yi desteklemektedir (Gökçe, 2010: 3). İnovasyon yönetim sürecinde sinyallerin taranması (araştırma sonuçları, standartlar, düzenlemeler, rakiplerin Ar-Ge ve inovasyon çalışmaları...) ve çözümün geliştirilmesi (Ar-Ge, teknoloji transferi, vb.) aşamalarında, yeni teknolojiler ve Ar-Ge, inovasyon yönetiminin en önemli girdileridir (Er, 2006: 6).

Yeni buluşlar, patentler sayesinde işletmelere yasal güvence sağlayacaktır. Üniversitelerin işletmelerle ortak çalışması yeni fikir ve düşünceleri ortaya çıkarmada büyük rol oynayacaktır. Bu sebeplerle inovasyonun, Ar-Ge, Patent, Üniversite ve sanayi

ilişkisi, gelişmiş ülkelerde kendini daha net göstermektedir. Ayrıca zor elde edilen kaynağa sahip olmanın yanında, sahip olunan kaynağı da akıllıca kullanmak gerekir. Yeniliği meydana getirecek bilginin ortaya çıkmasında Ar-Ge'nin öneminin farkına varan işletmeler kaynaklarını Ar-Ge'ye aktararak fark yaratmaktadır. Birçok görüşe göre Ar-Ge inovasyonun başlangıç aşamasıdır, esas etki Ar-Ge'yi yaptıktan sonra ticarileştirilerek ortaya çıkar. Sadece ticarileştirmekte yetmez, bununla beraber ekonomik değer de yaratılması gerekmektedir (Eryol, 2009: 36-37).

1.9.3. İnovasyon ve İnovasyon Yönetimini Engelleyen Faktörler

Bazı durumlarda işletmelerde inovasyon fikrini engelleyen nedenler bulunmaktadır. İnovasyon ve inovasyon yönetimini engelleyen faktörler aşağıda sunulmuştur.

Psiko-Ekonomik Engeller: Bir inovasyon süreci iş görenin yararlarını, ekonomik güvencesini ne oranda tehlikeye sokuyor ise o oranda direnmeyle karşılaşır. Ayrıca ekonomik menfaatleri zarar gören ya da çıkarları yok edilenlerin sayısı, gücü ile değişime direnme oranı da aynı doğrultudadır (Yeniçeri, 2002: 116- 117). Bireyler, uzun vadede daha geniş iş fırsatları yaratacağını bilseler de, hali hazırdaki işlerini kaybetme korkusu ile değişime karşı çıkarlar. Ekonomik faktörlerin sonucu olarak ortaya çıkan direnme, işçilerin işsiz kalma ya da kazanılmış bir takım haklarını kaybetme ya da sahip oldukları statünün tehlikeye düşmesi korkusundan doğabilir (Kıngır, 2002: 169).

İşletme sahibi de hâlihazırdaki gelirini, ekonomik menfaatlerini ve işini değişim sonrasında kaybedeceği endişesiyle değişmeye karşı direnç içine girebilir. Değişmenin meydana getireceği, çalışma saatlerinin artması, ücret karşılığı yapılan fazla çalışmanın kaldırılması, ücretin azaltılması gibi hususlar iş görenleri karşı koymaya itebilmektedir (Yeniçeri, 2002: 116-117). Ayrıca örgüt, maliyetlerin getireceği sıkıntı nedeniyle bir bütün olarak yeni pazarlara açılma, yeni üretim yöntemleri kullanma ve yeni mamul tasarımı yapma konularında meydana gelebilecek değişimlere karşı da tepki gösterecektir (Çağdaş, 2005: 60).

Anlayış ve Güven Eksikliği: Bireyler genellikle yaptıkları işi aynı biçimde yapmayı arzularlar. Bireyin her zaman aynı biçimde yaptığı işin, yapılış sürecinin veya tekniklerinin bir anda değiştirilmesi bir takım uyum problemlerini de beraberinde getirir. Birey işi eskisine oranla daha kolay şekilde yapamıyorsa ya da değişimden daha önce haberdar edilmemiş ise meydana gelen yeniliğe karşı direnç gösterir. Yüksek güvenlik ihtiyacı içinde olan kişiler, genelde değişmeye karşı çıkmaktadırlar. Çünkü değişim güvenlik duygusunu tehdit ediyor olabilir. Bazı kişiler rahat ve güvenli bir işyerini birçok şeye tercih edebilir. Eğer değişim bu güveni rahatsız ediyorsa birey tepki göstermektedir (Yeniçeri, 2002: 118-119).

Gelecekte de istihdam edilmeme (işten çıkarılma) ya da bulunduğu konum ve sorumluluklardan bilmediği başka konum ve sorumluluğa geçme endişesi çalışanların ve yöneticilerin güvenlik duygularını zedeleyeceği için değişime karşı direnç gösterilecektir. Ayrıca uzman olduğu bir işte çalışmanın verdiği güven duygusu, uzman olunmayan başka bir alana geçilmesi nedeniyle kaybedileceğinden kişi değişime karşı direnç gösterebilecektir. İşgörenler için, bulunulan durumun koşulları tüm olumsuzluk ve eksikliklerine rağmen yeni ve bilinmeyen durumdan daha iyidir (Çağdaş, 2005: 60-61).

İnsanların duymak istedikleri şeyleri duymaları bu konuya güzel bir örnek teşkil etmektedir. Bu nedenle de değişmelere direnç gösterir veya değişimin farkında olmayarak eski davranışlarını sürdürmektedirler (Yeniçeri, 2002: 120). Yeniliklerin iş görenlere benimsetilmesinin temel koşulu karşılıklı güven ortamının oluşturulmasıdır. Güven ve anlayışın olmadığı bir örgütte iş görenler yenilik faaliyetlerine kuşku ve tedirginlikle yanaşırlar. Taraflar birbirlerinin iyi niyet ve samimiyetlerine güvenmedikçe inovasyonun başarılı olma şansı yoktur (Şengün, 2009: 24).

Sosyal ve Psikolojik Engeller: İşgörenler teknik değişmelerden daha çok, bu değişmelerle birlikte ortaya çıkan sosyal değişmelere karşı direnirler. İşgörenlerin değişmeye direnmesinin temel sebebi, değişimle ortaya çıkan yeniliğin grubun varlığını ve sürekliliğini tehdit etmesidir (Yeniçeri, 2002: 120). Ayrıca işgörenler değişikliklerin sadece işletme yararına olacağını da düşünerek karşı çıkabilirler. Örgütte meydana gelen değişikliklerin kendi çıkarlarını da olumlu etkileyeceğini genellikle düşünmezler (Çağdaş, 2005: 62).

Yenilik ve değişim ile görevli teknik uzmanların tutumları da yeniliğe karşı direnci oluşturabilir. Danışmanların, işgörenlerle konuşurken, işgörenler için hiçbir anlam ifade etmeyen teknik sözcükler ya da kuramlar kullanmaları, fikirlerini almamaları, emir vermeleri, yenilik ve değişimin teknik yönünü dikkate alarak psikolojik yönünü ihmal etmeleri işgörenler arasında yeniliğe ve değişime karşı direncin artmasına neden olur. Genellikle yol açtıkları sosyal sorunların farkına varmayan ve direnişin cahil veya inatçı insanlardan kaynakladığını düşünen danışmanlar direniş önemli ölçüde katkı yaparlar (Yeniçeri, 2002: 122).

Teknolojik Olarak Know-How Eksikliği: Teknik Know-How müşteriler için çok önemli olan bir alanda çok derin ve genelde patentli özel bilgi sahibi olmaktır (Kırım, 2005b: 127). Bilginin artan önemi nedeniyle sanayileşmiş ülkelerde emek yoğun işlerden, ürünlere, know-how ve yaratıcılık temeline dayalı değer yaratan bilgi yoğun faaliyetlere geçilmiştir. Bunun sonucunda oluşan bilişim gibi, bilgi ve iletişim tabanlı sektörlerde yüksek teknolojilere doğru teknolojik değişim gerçekleşmiştir ve gelişmeye devam etmektedir. Artan bilişim ve bilgi yoğun faaliyetlere girişilmesi, pazarlarda sürekli yeniliklerin görülmesine neden olmaktadır. Yeniliklerin hızlı gelişimi, firmaların kendi ürünlerini sürekli olarak yenileme ihtiyacı duymalarına yol açmaktadır (Yılmaz, 2003: 3-4). Günümüz çağının teknoloji çağı olduğu ve teknolojik bilgi olmadan yeterli rekabet şartlarının sağlanamadığı görülmektedir. Üretim için bilginin nasıl kullanılacağı yenilik uygulamalarının olmazsa olmazlarındandır denilebilir (Günay, 2007: 43).

Pazarla İlgili Bilgi Eksikliği: En iyi zaman nedir, beklentiler nelerdir, amaç nedir gibi soruların yanıtları pazarı yeteri kadar iyi analiz ederek bulunur. Pazarda rakipleri yakından takip etmek, yenilikleri yakından izlemek, sektör hakkında güncel bilgilere ulaşmak vs. kısacası pazar hakkında detaylı analizlere ulaşmak gereklidir (Günay, 2007: 42). Ya da tüketiciler ürünü tanımıyor olabilir. Bu durumda tüketicilerin bilgilendirilmesi gerekebilir. Ürün, pazara geç sunulabilir bu durumda alıcıların ilgisi azalabilir. Ürün, pazarın hazır olmadığı kadar yenilikçi olabilir (Değirmencioğlu, 2006: 34).

Yapılan Yeniliklerin Yeterli Görülmesi: İşletmelerin içinde bulunduğu sektörde yeniliğe ihtiyaç olmayabilir. Bir başka deyişle organizasyonun mevcut üretiminde teknolojiye, teknolojinin rutin olup olmamasına, üretimin sürekliliğine, pazar şartlarına,

sektördeki müşteri talebine, sektörde geline nokta ve bunlar gibi birçok nedene bağı olarak, yeniliğe gereksinim duyulmayabilir (Ozan, 2009: 102). İşletmenin yeniliğe ihtiyacının olmaması yani işletmenin teknoloji, pazar ve rekabet gibi faktörlerde diğer işletmelere nazaran iyi bir pozisyonda olması olarak ifade edilebilir. Kullanılan teknolojiden, pazar payından ve bunun gibi faktörlerden memnun olmak, yapılacak olan yeniliğin fayda sağlayacağını düşünmemek ve benzeri nedenlerle, yeniliğe gerek duymamanın temelini oluşturabilir (Günay, 2007: 43).

Tepe Yönetimin Tutumu: İnovasyon çalışmaları işletmenin kalifiye personelini ve maddi kaynaklarını başka yöne çekmektedirler. Bu yeni durumun yönetilmesi ve boşalan bölgelerin düzenlenmesi tepe yöneticilerinin görevleridir; ancak mevcut olan kı kaynakların, başka yerlere kaydırılması yöneticiyi zor durumda bırakacağından, tepe yöneticileri böyle durumlar ile karşılaşmak istemezler. Çünkü inovasyon faaliyetleri sırasında personelin mevcut ihtiyaçları farklılaşacak ve tepe yönetimi bu ihtiyaçları gidermek zorunda kalacaktır. İşçiler sorumluluk ve gelirden artış isterken, aynı zamanda iş güvenliği ve yeteneklerinde sürekliliği de talep ederler. Tüketicilerin talepleri de işin içine girmektedir. Onlar ihtiyaçlarını karşılayabilecek en kapsamlı ürün hattı ve düşük maliyet ve hızlı hizmet talep ederler. Bu çatışan beklentiler fazlasıyla karmaşık dengeleme sürecini gerektirir ve sonuçta inovasyonla ilgili olarak çok dikkatli ve tedbirli olması için yöneticiye geçerli nedenler verir. Böyle durumlarda yöneticiler, inovasyonun olumlu yönlerini gözardı etmek durumunda kalabilmektedirler (Eren, 1992: 150).

Grup- Örgüt Yapısı: Grup normları bireylerin yenilik ve değişimi kabul ya da reddetmelerinde etkin olur. Grubun yapısı, ilişkilerin sıklığı ve sağlamlığı yenilik ve değişimi benimseyecek grup üyelerini direnmeye yöneltebilir (Yeniçeri, 2002: 123). Yeni ürün ve süreçler kariyerleri ve statüleri tehdit eder. İnovasyon çalışmaları sonucunda, birey ve grupların yıllarca geliştirdikleri uzmanlıklar tehdit altına girebilir. Bir çalışan, uygulanan yeni süreç karşısında eski yeteneklerini kaybedebilir. Yeniden tasarlanan bir iş ya da yapısal bir yenilik, uzmanlaşmış bir görev için sorumluluğu mevcut uzmanlardan başkasına transfer edebilir. Bu şekilde çalışanın uzmanlığı tehlike altına girebilir bu da çalışanın örgüt içindeki statüsünü etkileyecektir. Yeni süreç içinde

bir çalışanın tekrar eski performansını ortaya koyması zaman ve sabır ister ve bu süreçte çalışanın iyi motive edilmesi gerekmektedir (Şengün, 2009: 22).

Finansman Yetersizliği: İşletmeler, kuruluşları gereği finansal kaynaklara ihtiyaç duyarlar. Yapılacak her yenilik beraberinde maliyet getirmektedir. Öz sermaye açısından güçlü olmayan işletmeler yenilik girişiminde bulunurken kaynak yetersizliği nedeniyle zorluklar yaşayabilirler (Ozan, 2009: 102-105). Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler, yeterli finansman eksikliğini, yeniliğe yapılan yatırımların önündeki önemli bir engel olarak ortaya koyabilir (OECD ve Eurostat, 2005: 116).

Araştırma-Geliştirme faaliyetleri genellikle uzun zaman alabilmektedir. Bu çalışmaların sonucunda ortaya konulacak yeniliğin de pazara yayılması süre gerektirebilmektedir. Bu durumda işletmeler harcadıkları paranın karşılığını ancak uzunca bir süre bekledikten sonra alabilmeye başlamaktadır. Bu durum işletmelerin finansman bulması konusunu gündeme getirmektedir ve işletmeye bir finansal yük bindirebilmektedir. Ancak önemli yeniliklere imza atılarak büyük karlar elde edilebilmekte ve bu harcamalar çıkarılabilmektedir. Bu nedenle bunlar riski yüksek çalışmalardır (Gökcek, 2007: 72).

Yenilik İşbirliği Ortakları Bulmanın Zor Olması: Yenilik için bilgi, teknoloji ve finansal açıdan ortak girişim yapılacak işletmelerin azlığını ifade eder. Yenilik yapan organizasyon, yeniliğin bazı aşamalarını üstlenmek istemeyebilir veya maliyet açısından başka bir işletme ile çalışmak isteyebilir. Öte yandan ortak girişim yapılmasında ki bir diğer amaç, yenilik yapılacak ürün konusunda yeterli deneyimin olmaması olabilir. Nitekim çeşitli şartlar ve avantajlar göz önüne alınarak yenilik çalışmalarında ortak girişim yapılması organizasyona fayda sağlayabilir. Bu sebeple, ortak girişim yapılacak firmaların azlığı yenilik çalışmalarının yavaşlamasına ya da terk edilmesine neden olabilmektedir (Günay, 2007: 48).

Tüketiciler Açısından Talebin Belirsizliği: Tüketici ihtiyaçlarının belirlenmesi, yeni sunulacak ürün ve hizmetin şekillenmesine, çeşitli fikirlerin oluşmasına, müşteri tatmin düzeyinin artmasına sebep olabilir. Buna bağlı olarak, işletmeler müşteri bağlılığına ve yüksek bir pazar payına ulaşabilir. Ancak kullanıcı ihtiyaçlarının belirlenmesi oldukça zordur. Daha önce olmayan bir ürünün müşteriye ne şekilde hitap

ettiğini anlamak güç olabilir. İşletmeler sıklıkla talebi araştırma konusunda önemli kaynaklar harcamakta, kendi pazarlarında yeni ürünlere yönelik yeterli talep olduğuna inanmıyor ise, yenilik yapmama veya yenilik faaliyetlerini erteleme kararı alabilmektedirler (OECD ve Eurostat, 2005: 46).

Diğer Kuruluşların Piyasaya Hakim Olması: Sektörün pazar payının bir veya birkaç işletme tarafından paylaşılmış olması durumudur. İşletmeler içinde bulundukları sektörde büyük firmaların kartel oluşturmaları halinde baskılara maruz kalabilirler. İşletmeler yapıları ve sınırlı finansal varlıkları gereği bulundukları sektörde kartel oluşmuş ise yenilik çalışmalarına gerekli ilgiyi gösteremeyebilirler, rekabet avantajları kalmamış olabilir (Ozan, 2009: 102).

Dış Kaynak Kullanımının Azlığı: İşletmenin en iyi olduğu alana/alanlara başka bir ifadeyle esas faaliyetlerine odaklanmasına olanak sağlayan, maliyetlerini azaltan, kârlılığını arttıran, kaynaklarını verimli bir şekilde değerlendirmesine yardımcı olan, küçülme stratejisini başarıyla uygulamasına imkan tanıyan dış kaynak kullanımı ürünlerin/hizmetlerin/süreçlerin organizasyon dışındaki o konuda uzmanlaşmış firmalardan temin edilmesidir. Yenilik açısından gerekli olabilecek dış kaynak kullanımının azlığını ifade eder. Dış kaynak kullanımıyla işletme; maliyetlerini düşürmekte, kaynaklarını daha etkin bir şekilde kullanmakta, hız kazanmakta ve işletme performansını arttırmaktadır (Kanat, 2007: 145-146). İşletmeler girdilerini çeşitli dış kaynaklardan sağlayabilirler ya da bunu hizmet olarak düşünürsek hizmetin belli bir kısmı taşıeron ya da dış kaynak kullanarak sağlanabilir. Yeniliğin oluşmasında dış kaynak kullanımının özenle seçilmesi oluşan ürün veya hizmetin kalitesini arttırabilir. Bu nedenle işletmelerin içinde bulunduğu sektörde bulunan dış kaynakların sayısının ayrıca iş kalitesinin iyi düzeyde olması, yenilik çalışmalarına olumlu etki edebilir. Bunun tersi düşünüldüğünde ise işletmelerin karşılarına bir engel olarak çıkacağından bahsedilebilir (Günay, 2007: 48).

İKİNCİ BÖLÜM

HAZIR GİYİM İŞLETMELERİNDE İNOVASYON YÖNETİMİ VE PERFORMANS

2.1. Hazır Giyim Sektörü

İnsanlar ilk çağdan günümüze kadar geçen milyonlarca yıl içinde çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak için çaba sarf etmişlerdir. İnsan ihtiyaçlarını gidermek için üretilen mal ve hizmetler zaman içerisinde nitelik değiştirmesine rağmen insanın üç temel ihtiyacından biri olan giyinme ihtiyacı değişmemiştir (Çoban, 1995: 1). Gelişme süreci içinde bulunan insanoğlu, ilk zamanlar örtünme amacı ile kullanılan giyim tarzında birçok gelişmeler kaydetmiş ve zamanla kültürlerin refah düzeyinin artması, teknolojinin gelişmesi ve moda gibi etkenlerle toplumların, sosyal gereksinimlerini karşılar hale gelmiştir (Baysal, 1995: 6).

İnsanoğlunun bu ihtiyacı ve ekonomik olarak giyinmeden fayda elde etmeye başlaması, konuya olan ilgisini artırmış ve hem kumaş hem de kumaşın işlenmesi ve kumaştan giysi üretilmesi için makine sanayisinin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Karaer, 2002: 55).

Hazır giyim için yapılan bazı tanımlar ise şu şekildedir; istatistik verilerden yararlanarak bulunan ortalama ölçüler esas alınarak, seri halde üretilen ve alıcının ölçülerine göre satılan eşyaların tümünü kapsamaktadır. Hazır giyim, insanların giysi ihtiyaçlarını fabrikasyon üretim yolu ile karşılayan sanayi dalıdır. Hazır giyim, günün modasının özelliklerini taşıyan, çoğunlukla ucuz ve pratik giyim şeklidir (Sağdık ve Vural, 1996: 299).

Konfeksiyon ve hazır giyim kelimeleri genellikle eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Ancak konfeksiyon Latince kökenli bir kelime olup imalat sektörünün hemen hemen bütün branşlarını kapsar. Bu anlamda konfeksiyon sektörü hazır giyim sektöründen daha geniş bir anlama sahiptir (Gümüş, 1995: 119). Tekstil ve konfeksiyon sektörü ise hammadde ve elyaf üretimi ile başlayıp iplik ve dokuma aşamalarından

geçerek, hazır giyim ve sınai kullanıma yönelik nihai ürünle kapanan bir üretim sürecinden oluşmaktadır (Çeşmecioğlu ve Çakar, 1999:3).

Hazır giyim sektörü, tasarımdan paketlemeye dört temel süreçte gerçekleşmektedir. Birinci aşama, tasarımıdır. Model geliştirme- kalıp çıkarma gibi faaliyetlerin gerçekleştirildiği bu aşamada, işlemler büyük ölçüde bilgisayar destekli tasarım ile yapılmaktadır. İkinci aşama dikim öncesi işlemler olup serileme, kesim pastalı hazırlama ve kesim gibi aşamaları içermektedir. Üçüncü aşama dikim sürecidir. Dikiş makinelerinde artan hız ve ek donanımlarla çok daha hızlı çalışmak mümkün olmuştur. Bazı dikim işlemleri otomatlarda yapılabilmektedir. Giyimin temel hammaddesi olan kumaşın şekil stabilitesine (denge) sahip olmaması nedeniyle el işçiliğinin yerine robot gibi otomatik çalışan sistemler çok fazla kullanılamamakta ve dikim işlemleri emek yoğun özelliğini korumaktadır. Son aşama ise dikim sonrası ütüleme- kalite kontrol, paketleme gibi işlemler olup yine el işçiliğine dayanan işlemlerdir (Tarakçıoğlu, 2007: 114).

20. Yüzyılın ortalarından itibaren gerek teknolojik gelişmeler sonucunda azalan ulaştırma ve haberleşme maliyetleri gerekse gelişmekte olan ülkelerdeki düşük işgücü maliyetleri, hazır giyim sektörü gibi birçok emek yoğun sanayi kolunun gelişmekte olan ülkelere kaymasına yol açmıştır. Ancak daha çok sermayeye dayalı yani itibariyle hazır giyim sektöründe gelişmiş ülkelerin de söz sahibi olmaya devam ettiğini görmek mümkündür. Zira bu ülkeler yüksek teknolojiye, inovasyona, tasarım ve moda yaratmaya dayalı olarak yanmazlık, buruşmazlık, leke tutmazlık gibi özelliklere sahip, katma değeri yüksek hazır giyim ürünlerinin ticaretiyle dünya pazarlarında rekabet etmektedir (Saatçioğlu ve Gür, 2005: 152-153).

Zamanla hazır giyim sanayii alt yapı yatırımlarını tamamlayan ülkeler ve Avrupa Birliği tasarım, moda yaratma ve pazarlama faaliyetlerini ise ağırlıklı olarak kendi bünyelerinde toplamışlardır. Üretim faaliyetlerinin yoğunlaşma eğilimindeki ülkelerde uygulanan serbest bölgeler, liberal yatırım yasaları, gümrük muafiyetleri, çeşitli teşvik ve yatırım avantajlarının yanı sıra sendikaların yetersiz yapılanması gibi politika ve uygulamalar, ilgili firmalara yüksek kar marjlarına ulaşma ve bunları arttırma imkanını sağlamaktadır (Çoban ve Kök, 2005: 70).

Sonuç olarak, ücret düzeyi düşük ülkelerin sanayileşmiş ülkelerin giyim sanayi üzerindeki baskısı, teknolojik düzeyde sağlanan gelişmeler karşısında artık azalmıştır. Tamamen otomatik teknoloji ile üretim, makine ve işgücü verimliliklerinin çok yükseltilmesini sağlamıştır. Otomasyon ve çok hızlı makinelerin sayesinde işçiliğin ürün maliyeti içindeki payı azalmıştır. Öte yandan, tasarım, üretim ve dağıtım arasındaki ilişkilerin mükemmelleştirilmesini sağlayan ve bilgisayar ile desteklenen üretim ve yönetim sistemlerinin uygulamaya konulmasıyla dönüşüm tamamlanarak, hazır giyim sanayii, aynı zamanda beyin gücü yoğun sanayi durumuna gelmiştir (Temiroğlu, 2007: 8).

2.1.1. Dünya’da Hazır Giyim Sektörü Üretim ve Ticareti

Bugün dünyada hazır giyim üretimi yapmayan ülke hemen hemen yok gibidir. Gelişmiş ülkeler bile hala ilk göz ağrıları diye nitelendirebileceği hazır giyim sektöründen vazgeçememektedir. Sektör gelişmekte olan ülkelere istihdam yaratan sektörlerin başında gelmektedir, bu açıdan ekonomik etkilerine ilaveten söz konusu sanayinin göz ardı edilemez ve önemsenemez bir sosyal boyutu da vardır ve bu sosyal boyut çoğu zaman ekonomik etkilerinin de önüne geçmektedir. Tekstil sektörünün de hazır giyimle etkileşimi ve tamamlayıcılığı düşünüldüğünde bu iki sanayinin, özellikle gelişmekte olan ülkeler için taşıdığı hayati önem tartışmasızdır (İmer, 2006: 58). Her ne kadar gelişmiş ülkelerin tekstil ve hazır giyim sanayi üretiminden çekildikleri düşünülse de, gelişmiş ülkelerin gerek üretimde ve gerekse de ticaretteki payı gelişmekte olan ülkelere daha yüksektir (Koçak, 2006: 6).

Dünya Tekstil ve Hazır giyim sanayi üretimi incelendiğinde, 1980 döneminde dünya hazır giyim sanayi üretiminin tekstil sanayi üretiminden daha yüksek oranlarda arttığı görülebilmektedir. 1980 yılında 211 milyar dolar olan hazır giyim üretim değeri, 1998 yılında 335 milyar dolar gerçekleşmiştir. Hazır giyim üretiminde, tekstil üretimindeki trende paralel ve hatta daha yüksek oranlarda, gelişmekte olan ülkelerin dünya üretimindeki payları artmıştır (Kanoğlu ve Öngüt, 2003: 31). 1980 yılında Avrupa kıtasının toplam hazır giyim üretimindeki % 48 olan payı 1998 yılında % 22 oranına gerilemiş, Amerika kıtasının payı ise % 25 oranından % 27,6 oranına yükselmiştir. Aynı dönemde, Asya kıtası ülkelerinin payı ise % 27 oranından % 50 oranına yükselmiştir (Gürlel vd, 2003: 30).

Ticarette durum ise şu şekildedir: 1980 yılında 40 milyar dolar olan dünya hazır giyim ticareti sürekli olarak artarak 1999 yılında 186 milyar dolara 2000 yılında ise 199 milyar dolara yükselmiştir. Hazır giyim ihracatı en fazla olan ülkeler Kore, Endonezya, Malezya ve Meksika gibi gelişmekte olan ülkeler olmakla birlikte, Amerika Birleşik Devletleri, İtalya, Almanya, Fransa gibi gelişmiş ülkeler de önemli hazır giyim ihracatçısı ülkelerdir (Görgülü, 2006: 5).

Çin 1980 yılında uygulamaya koyduğu “Modernizasyon ve dışa açılma projesi” nin 1990-1995 döneminde elde edilen sonuçları ve DTÖ (Dünya Ticaret Örgütü) üyeliği ile 2000 yılında kendini hissettirmeye başlamıştır. DTÖ' nün raporuna göre 1 Ocak 2002' de bir grup kotanın serbest bırakılmasından sonra, Çin' in bu kategorilerdeki ürünlerinin fiyatlarını % 75' lere kadar varan oranlarda düşürerek büyük oranda haksız rekabet yaratmıştır (Tarakçıoğlu, 2004: 1). Diğer yandan, yabancı firmaların yarışı ABD perakendecilerini zorlamaya başlamıştır. Bu anlamda, moda bilinciyle hazırlanmış, düşük maliyetli ürünler satan Hennes&Mauritz ve İspanyol kökenli Zara gibi perakende zincirleri, moda ve fiyat bilinciyle devinimde olan müşterilerin gittikçe artan oranda seçimi söz konusudur (Demir, 2005: 4).

AB'nin tekstil ve hazır giyim üretimi, 2009 yılının Ocak-Kasım döneminde gerilemekle birlikte Eylül ayından itibaren düşüş eğiliminde azalma görülmüştür. Hazır giyim üretiminde Ocak-Kasım döneminde % 11,73 oranında bir düşüş görülmüştür. Bu olumsuz gelişmeler neticesinde hazır giyim sektöründe istihdam edilenlerin oranına bakıldığında, Ocak-Eylül döneminde % 12, 93 oranında düşüş olmuştur. Hazır giyim perakende satışları, 2009 yılının Ocak-Ekim döneminde % 0,64 oranında gerilerken, bu gerilemenin Ağustos, Eylül ve Ekim aylarında, bir yıl öncesinin aynı ayına göre % 2,5 oranının üzerinde seyrettiği görülmüştür (İTKİB, 2010: 1).

İstanbul hazır giyim ve konfeksiyon ihracatçıları birliği (İHKİB) başkanı Hikmet Tanrıverdi' nin yaptığı bir açıklamada Eurostat verilerine göre; 2009 yılının ilk beş ayında 23,4 milyar dolar hazır giyim ithalatı gerçekleştirilirken, AB ülkeleri 2010 yılının aynı döneminde 21,9 milyar dolarlık ithalat yapmışlardır. % 6,3 oranında düşüşten fiyat rekabeti yaratan Çin, Hindistan ve Bangladeş gibi ülkeler ise olumsuz etkilenmiştir. AB Hazır giyim ithalat rakamları 2008 yılında % 35,4, 2009 yılında % 36,5, 2010 yılında ise % 41,7 oranında artış göstermiştir (Baykal, 2010: 1). AB' nin

toplam tekstil ve hazır giyim ihracatı ise, Ocak-Eylül döneminde değer bazında % 17,8 ve miktar bazında % 7,2 oranında gerilemiştir. AB'nin T&H ürünlerindeki ilk 5 pazarında, ihracatı sırasıyla İsviçre'ye % 8,8, Rusya'ya % 30,2, ABD'ye % 26,3, Türkiye'ye % 17,9 ve Tunus'a % 16,4 oranlarında gerilemiştir (İTKİB, 2010: 1).

2.1.2. Türkiye'de Hazır Giyim Sektörü Üretim ve Ticareti

Hazır giyim sektörü, Türkiye ekonomisinde, özellikle de imalat sanayii içinde, yarattığı katma değer, istihdam, yatırımlar ve ihracat açısından oldukça önemli bir yer tutmaktadır (İmer, 2006: 66). Hazır giyim sektörü ülke istihdamında oynadığı ciddi rolün yanı sıra ödediği sosyal güvenlik primleri ve vergiler yoluyla da Türkiye ekonomisine kayda değer katkılar sağlamıştır (Tan, 2001: 15). Türk hazır giyim sanayi, rekabetçi yapısı yenileşmeye açık olması nedeniyle Türkiye'nin uluslararası pazardaki güvencesi durumundadır. Ülkeye döviz kazandırmasının yanında iç piyasanın canlandırılması açısından da ekonomiye büyük katkılar sağlamaktadır (Düzgün, 2007: 81).

Tüm dünyada olduğu gibi, Türkiye'de de hazır giyim sektörü, toplumun sosyo-ekonomik koşullarındaki hızlı değişim ve gelişimine paralel olarak yeniden yapılanma içerisinde. Nitekim, Türkiye'de hazır giyim sektöründe 1970' li yıllardan başlayarak önemli kapasite artışları gerçekleşmiş, 1970 yılında 1,2 milyon işden oluşan makine parkı 1998 yılında 5,7 milyon iş ve 418,2 bin rotora ulaşmıştır (Tekinel vd, 2001: 31). 1980 yılından itibaren, ekonomide ithal ikameci sanayileşme stratejisinin yerini ihracata dayalı sanayileşme stratejisi almıştır. Böylece globalizasyon sürecinin bir parçası olarak ekonomide dışa açılma dönemi başlamış hazır giyim sektörü de bu süreçten nasibini almıştır (Saatçioğlu ve Gür, 2005: 150-151). Sektör, bu dönemde, dönem dönem iniş çıkışlar göstererek üretim-istihdam ve ihracatta lokomotif olma özelliğini korumuştur (Öziplik, 2005: 4).

Özellikle AB ile Gümrük Birliği sonrası, kotaların kalkması sonucu ihracatta önemli artış olacağı beklentisi ile 1995 yılından başlayarak sektörde yoğun modernizasyon ve yeni yatırımlar yapılmış, kapasite önemli ölçüde artmıştır. 1995 – 1997 yılları arasında Türkiye, hazır giyim sektörüne en fazla yatırım yapan ülkeler arasında ilk sıralarda yer almıştır. VI. Plan dönemi sonunda toplam sanayii ihracatının

% 33,5' ini oluşturan hazır giyim sanayii, VII. Plan dönemi içerisinde payını daha da artırarak 1999 yılında % 36 seviyesine çıkarmıştır. Buna paralel olarak, sektörün toplam sanayi üretimi içerisindeki payı, 1995 yılında % 8,75 iken 1999 yılında % 10,6 seviyesine ulaşmıştır (Tekinel vd, 2001: 31).

1996-2001 döneminde yıllık ortalama hazır giyim ithalatı 225 milyon dolar civarında iken, türk lirasının değer kazanması ile birlikte 2002 yılından itibaren hazır giyim ithalatında belirgin artışlar yaşanmıştır. 2003 yılında 422 milyon dolara yükselmiştir (Türkan, 2006: 5). 2003-2004 yıllarında ise Çin Türkiye'nin mal sattığı önemli pazarları eline geçirmiştir. Yaşanan bu büyük rekabet gereği, 2001-2003 döneminde Türkiye'de hazır giyim ihracatçıları özellikle ABD kotalarını aşabilmek için üretimlerini Bulgaristan ve Romanya gibi ülkelere kaydırarak hem ABD pazarındaki hem de AB pazarındaki pazar paylarını korumaya çalışmışlardır. 2003-2005 döneminde Çin ile rekabet edebilmek için fiyatlar düşürülmüş ve üretilen adetlerde ciddi artış sağlanmıştır. Bu sayede bu dönemde tekstil ve hazır giyim ihracatı artıyor gibi görünse de reel anlamda karlılık giderek azalmış hatta zararına mal satışlarına neden olmuştur (Görgülü, 2006: 11).

Türkiye'nin 2004 yılında gerçekleşen toplam 6.3 milyar ABD Dolar'lık konfeksiyon ithalatının ülkeler itibariyle dağılımı incelendiğinde, İtalya'nın % 12' lik pay ile en önemli tedarikçi ülke olduğu, bu ülkeyi % 10' luk pay ile Çin'in, % 9'luk pay ile ABD'nin, % 7'lik pay ile Almanya'nın, % 6' lık pay ile Güney Kore ve Hindistan'ın izlediği görülmektedir. AB'nin tekstil ve konfeksiyon ithalatındaki payı % 35'dir (Türkan, 2006: 5). Hazır giyim sektörünün 2004 yılında sanayi üretimindeki payı %19,9, imalat sanayi içindeki payı %18,4 dür. Hazır giyim sektörü 20 milyar dolarlık üretim değeri, gayri safi milli hasıla içerisindeki % 11' lik, sanayi üretimindeki % 14' lük, imalat sanayi üretimindeki % 16' lık, toplam istihdamdaki % 11' lik ve sanayi istihdamı içindeki % 28' lik payları ile ülke ekonomisinin en önemli sektörlerinden birisi konumundadır (Kaya, 2004: 15).

2005 yılı itibarıyla dünyada kotaların kalkması ile birlikte Türkiye'de tekstil ve hazır giyim sektöründe beklenildiği gibi ciddi sorunlar yaşanmaya devam etmiştir. Bu alanda Çin'in devreye girmesi, bu konudaki mevcut sıkıntıyı daha da artırmıştır. Dev üretim gücü ve neredeyse sıfıra yaklaşan üretim maliyetleriyle Çin, sadece Türkiye için

değil, gereken hazırlığı yapamayan bütün üretici ülkeler için büyük bir tehdit durumuna gelmiştir (Özcan, 2006).

Hazır giyim sektörü 2008 yılı itibarıyla ülke ekonomisine 12,4 milyar dolarlık katma değer sağlamıştır (Köse, 2010: 98). İHKİB Başkanı Hikmet Tanrıverdi, Eurostat verilerine göre; Türkiye'nin Dünya çapında hazır giyim ithalat rakamlarının 2008 yılında % 16,2, 2009 yılında % 15 ve 2010 yılında % 12,4 olarak düşüş gösterdiğini bildirmiştir. Yine İHKİB başkanı, Avrupa Birliği ülkelerinin 2010 yılının ilk beş ayında hazır giyim ithalatını bir önceki yılın aynı dönemine göre 1,5 milyar dolar kısıtığını belirterek aralarında Çin, Hindistan, Mısır'ın da bulunduğu 20 ülke içinde sadece Türkiye'nin % 4,3' lük bir artış yakaladığını bildirmiştir. Türk Moda endüstrisinin tasarım üretim ve pazarlamadaki mutlak başarısını ortaya koyan bu sonucun çok daha iyi noktalara taşınabileceğini vurgulamıştır (Baykal, 2010: 1).

Coğrafi yakınlık, özellikli işgücü, kalite, moda ve marka yaratmaya verilen önem AB ülkelerini Türkiye'nin geleneksel ve en büyük pazarına dönüştürmüştür. Ülkenin hazır giyim ve konfeksiyon dışsatımının % 70'den fazlası AB üyesi ülkelerdir ve bu ülkelerdeki tüketicilerde yıllardır kalite, çevre, sağlık ve çalışma koşulları ile ilgili büyük bir duyarlılık söz konusudur. Dolayısıyla Türkiye'nin tekstil ve konfeksiyon ticaretinde AB ülkeleri ile olan yakın ilişkileri, hazır giyim ve konfeksiyon sektörünün de bu konularda sürekli duyarlı olmasını gerektirmektedir (Benli, 2008: 26).

Türkiye'nin dünyada en büyük arz fazlalığının yaşandığı ve yaşanacağı ucuz ürünlerin üretimine devam ederek, başta Çin ve Hindistan olmak üzere Asya, Afrika ve Güney Amerika ülkeleriyle rekabet etmeye çalışması, yapılabilecek en büyük hata olacaktır. Sektörün özgün tasarım, kalite, verimlilik, pazarlama ve dağıtım yeteneklerini daha da geliştirerek, üst sınıf modaya yönelik ürünler ve moda-marka ürünler grubuna yönelmesi şarttır (Görgülü, 2006: 49). Türkiye'de hazır giyim başta olmak üzere, markalaşmak yerine dünya pazarında söz sahibi markalara fason çalışmak yaygın hale gelmiştir. Türkiye'nin sahip olduğu bu sektörel avantajı daha etkin kullanması ve ekonomik faydaya dönüştürmesi açısından hazır giyim ve konfeksiyon sektörlerinde yapılacak değerlendirmeler yenilik ve değişimi destekleyici ve kolaylaştırıcı olmalıdır (Temiroğlu, 2007: 9).

2.1.3. Hazır Giyim Sektörünün Rakiplerine Karşı Avantajları

Hazır giyim sektörü yapısı gereği dinamik bir sektördür, ihracat olanakları yüksektir, yüksek bir yatırım finansmanı gerektirmez, ürün tipi ve üretim şekli kolaylıkla değiştirilip, pazar koşullarına uyum sağlayabilme avantajı vardır. Tüm bunlar hazır giyim sektörünü yatırımcılar için cazip hale getirmektedir (Öktem vd, 2001:3). Bütün bu bilgiler ışığında Türk hazır giyim sektörünün rakiplerine karşı avantajları şu şekildedir (Görgülü, 2006: 12);

Kolay ve hızlı iletişim olanakları sektörün önemli avantajıdır. Türkiye’de her türlü teknolojik altyapı konvansiyonel (geleneksel) imalatta sektörün hizmetindedir. Girişimci ruhu ve yetişmiş işgücü mevcudiyeti, iyi eğitilmiş yönetici ve pazarlama elemanlarının varlığı sektörün ihtiyacına cevap verecek düzeydedir. Sektörde gelişmiş bir alt yapı ve yeterli deneyim mevcuttur. Bu da markalaşma alt yapısını oluşturmada ciddi bir avantajdır. Sektörün yeterli uluslararası rekabet deneyimi vardır. Yeni teknolojilere ve modaya uyum becerisi yüksektir. Uluslararası şartnamelere uyum ve çevre dostu üretim konusundaki deneyim yeterlidir. Genç ve eğitilebilir ülke nüfusu ve bu nüfusun yarattığı rekabetçi işgücü maliyetleri rakip olabilecek gelişmiş ülkelere oranla daha düşüktür. Kişisel talebe yönelik küçük ölçekli işlere yatkınlık vardır. Avantajları maddeleyecek olursak şu şekildedir (Temiroğlu, 2007: 237);

- Komşu ülkeler, Türk Cumhuriyetleri ve Kuzey Afrika ülkeleri ile hammadde ve doğal kaynaklar temininde, üretim ve pazarlama alanında güç birliği yapma olanaklarına sahip olması
- Kullanabileceği gerekli altyapılara sahip olan organize sanayi bölgeleri ve sitelerinin varlığı ve yenilerinin yapılması olanaklarına sahip olması
- Hammadde temini ve üretiminde sürekli bir sıkıntının olmaması
- Sektörde makine parkurunun yeterli olması
- Bilişim sistemlerinin etkin olarak kullanılması
- Türkiye’de hızlı sevkiyat için gerekli olan lojistik altyapısının güçlü olması, bu açıdan üretimdeki gecikmeleri dengelemek açısından önemli bir güç olması

- Otomasyon olanaklarının yeterli düzeyde olmasa bile işçilerin deneyimlerinin ve hız performanslarının uzak doğudaki rakiplerden daha iyi olması
- Hızı etkileyen önemli bir faktör olan laboratuvar ve test olanaklarının rakiplere göre daha çok gelişmiş olması
- Genç, eğitilmiş, modern yönetim yaklaşımlarını uygulayabilecek yönetici adayları konusunda büyük bir potansiyelin olması
- Kuruluşların TKY, süreç yönetimi, altı sigma yönetimi gibi modern yönetim yaklaşımları konusunda eğitimler almaya başlamış olması
- Türkiye’de iş gücüne kazandırılacak eğitilebilir yoğun bir genç nüfusun bulunması
- Hızlı karar veren, esnek düşünebilen genç ve dinamik girişimci potansiyeline sahip olunması
- Uzman personel temininde zorluk çekilmemesi
- İşçilik kalitesinin yüksek olması
- Klasik giyim ürünlerinde yeterince know-how’a sahip olması
- Çalışanlarda müşteri memnuniyeti ve müşteriye hizmet kültürünün, uzak doğudaki rakip ülkelerden daha fazla gelişmiş olması
- Çalışanların, teknik yöneticilerin ve ustaların son 25 yılda önemli bir deneyim kazanmış olmaları
- Avrupa Birliği ülkelerindeki pazar payını artırma olanaklarına Uzak Doğudaki rakiplerine nazaran daha fazla sahip olması
- Gittikçe gelişecek olan teknik tekstil pazarının hazır giyim sektörü için önemli bir fırsat olması
- Moda ve marka yaratmaya yönelik coğrafi, kültürel ve sektörel alt yapının yeterince bulunması
- Türkiye’de, Avrupa Birliği ve Amerika pazarlarındaki büyük moda ve marka üreticilerinin temsilcilikleri ve ofislerinin bulunması

- Ar-Ge çalışmaları, inovasyon ve know-how elde etme süreçlerinde Türkiye ile AB arasında Gümrük Birliği anlaşmasının bulunması
- Tekstil dışındaki lojistik sektörü, kimyasal malzeme ve boyarmadde sektörü, bankacılık sektörü gibi sektörler ile de güçlü ilişkiler içerisinde olması

Türkiye'nin Avrupa pazarına yakın olması nedeniyle sahip olduğu ayrıcalığı ortadan kaldıracak şekilde faaliyetler öne çıkacaktır. Bu nedenle, hazır giyim sektöründe çalışan Türkiye'deki girişimlerin maliyet konusunda rekabet edemeyecekleri için marka, tasarım, farklılaşma ile ön plana çıkmaları ve yüksek kaliteli ürünlerin geliştirilmesine ağırlık vermeleri gerekmektedir. Bu bağlamda Türkiye'nin en büyük ayrıcalığı olan, kalite ve yaratıcılıkta sahip olduğu konum ve potansiyeli kullanmasının önemi açıktır (Benli, 2008: 6).

2.1.4. Hazır Giyim Sektörünün Rakiplerine Karşı Dezavantajları

Dinamik bir sektör olan hazır giyim sektöründe, dış satım olanakları yüksektir, ürün türü ve üretim şekli kolaylıkla değiştirilip pazar koşullarıyla uyum sağlayabilme avantajı vardır. Ancak tekstil sektörü içinde en çok hata ve problemin çıktığı sektör de hazır giyim sektörüdür. Çünkü tüm ham ve yardımcı maddelerin bir modelde bir araya gelerek, anlam kazandığı son üretim zinciridir (Özdemir, 2007: 39). Hazır giyim sektörünün rakiplerine karşı bazı dez avantajları bulunmaktadır bunlar (Görgülü, 2006: 13);

- Öz sermaye yetersizliği, risk sermayesi noksanlığı, işletme sermayesi ve nakit akışı yönetme becerisindeki eksiklikler
- Pazar çeşitlendirmesine gidilememesi
- Enerji, haberleşme ve ulaşım maliyetlerinin yüksekliği
- Kayıt dışı yapılanma ve ekonomisinin büyüklüğü
- Ülke imajının sektörde markalaşmayı olumsuz etkilemesi
- Sektörün büyüme sürecinde aynı oranda markalaşma kültürünü yaratamaması
- İmalatın büyük ölçüde fason, standartlarını müşterinin belirlediği imalat olarak gelişmesi

- İhracatta ve ilgili mevzuatta tutarsızlık ve istikrarsızlıkların söz konusu olması
- Ulaşım maliyetlerindeki düşüşlerin pazara yakınlığın avantaj olma vasfını yitirmesine sebep olması
- ABD pazarına uzaklık olması
- Yüksek girdi maliyetlerine sahip olması
- Dağıtım kanallarını yönlendirme becerisinin zayıflığı sonucu küresel perakende pazarlarında yer alınamaması
- Uluslararası Ar-Ge fonlarından yeterince yararlanılamaması
- Kalite kontrol, süreç otomasyonu ve sanal üretim teknolojilerinin yeterli düzeyde gelişmemesi
- Üniversite-sanayi-meslek kuruluşları arasında diyalogun zayıf olması
- Tekstil ve hazır giyim sektörü arasında gerekli sinerjinin yaratılamaması
- Esnek üretime uymayan katı iş mevzuatının söz konusu olması
- Bürokratik mevzuatın ağırlığı, hukuki altyapı eksikliği, fikri mülkiyet haklarının korunmasındaki hukuki boşlukların hala mevcut olması

Başka bir araştırmada hazır giyim işletmelerinin dezavantajları şu şekildedir (Temiroğlu, 2007: 225-243);

- İhracata yönelik kullandırılan kredilerden küçük ve orta ölçekli hazır giyim işletmelerinin yararlanamaması
- Hükümet ile sektör kurumlarının ilişkilerinin zayıf olması
- Hammadde ve makine gibi kaynaklarda dışa bağımlılığın karlılık oranlarını düşürmesi, ekonomik kriz vb. durumlarda sektörün darboğaza girmesi
- Sektörde bilinçsiz yatırım eğiliminin mevcut olması
- Ar-Ge desteklerinin, Ar-Ge'ye ayrılan payların, Ar-Ge alt yapısının ve ortak Ar-Ge faaliyetlerinin yetersiz olması
- Sektördeki hazır giyim kuruluşlarının genelde KOBİ kategorisinde olan ve mali yetkinlikleri düşük, kurumsallaşmamış kuruluşlar olması.

- Teknoloji üretiminde yetersiz olmaları
- E-ticaret bilincinin yeterince gelişmemesi
- Sektörün hızlı üretim konusunda yeterince iyi olmaması
- Sektörde çağdaş yönetim yaklaşımlarının (Müşteri İlişkileri Yönetimi, Tam Zamanında Üretim Yönetimi) yaygın olarak uygulanmaması
- Genelde profesyonel yöneticiler yerine eğitim düzeyi ve yönetim becerisi yeterli olmasa da kuruluş sahiplerinin yönetici olarak çalışması
- Kaliteli ve ucuz üretim için kaliteli ve ucuz hammaddenin yanında işgücünün de ucuz ve verimli olması zorunludur. İşgücü verimliliğinin bu farkı kapatacak düzeyde yüksek olmaması
- Yeterli sayıda markanın yaratılamaması
- Moda oluşturmakta yetersiz olunması, moda ve marka üretmek yerine yurt dışındaki moda ve marka ürünlere fason üretim yapmaya odaklanılması
- Halkla ilişkiler, kamu oyu yoklamaları, trend analizleri ve anketlerinin yeterince uygulanmaması, bu uygulamaya yönelik alt yapı olanaklarının yetersizliği
- İnovasyon altyapı ve becerisinin gelişmemiş olması
- Daha çok katma değeri düşük ürünlerin fason üretimine odaklanılmış olunması
- Yeni ürünlere yeni pazarlar geliştirmede sektörün yetersiz olması
- Kuruluşların ortak girişimcilik ve işbirlikleri konusunda isteksiz ve yetersiz olması
- Sektöre ait sivil toplum örgütlerinin yeteri kadar etkin olmaması
- Türk kuruluşların, Avrupa ülkelerindeki gelişmiş sektör kuruluşları ile ortak girişim ve güç birliği konusunda yetersiz olması

2.1.5. Hazır Giyim Sektörünün Vizyonu

Hazır giyim sektörünün vizyonu; katma değeri yüksek, yenilikçi, rekabetçi ve teknoloji içeren ürün ve hizmet sunumları ile dünya ticaretindeki payını ve toplumsal refahı arttırmaktır. Bu vizyonun gerçekleşmesi için sosyo-ekonomik hedefler (TÜBİTAK, 2003: 6);

- Sosyo-ekonomik istikrarın sağlanması, serbest rekabet kurum ve kurallarının çalıştırılması, yabancı yatırım ve sermayenin teşvik edilmesi
- Sektörel ve sektörler arası yerel ve global işbirliklerinin, araştırma ve geliştirme faaliyetlerine katılımın artması, yerel ve global Ar-Ge fonlarının etkin kullanımının sağlanması
- Dünya hazır giyim ticaretindeki lider konumun geliştirilmesi, ileri teknoloji ve katma değer içeren ürün sunumlarının ihracattaki payının ve ülke ekonomisine olan katkısının artması
- Sektörel eğitim ve öğrenim alt yapısının, Araştırma ve Geliştirme becerisinin gelişmesi, küresel rekabet gücünü sağlayan uygulamaların ve tekstil teknolojilerinin araştırılması, uyarlanması ve kullanımı; Sektörel ve sektörler arası bilgi alışveriş ağının ve işbirliklerinin güçlendirilmesi
- Küresel eğilimler ve itici güçler doğrultusunda moda\marka ve dağıtım kanalları oluşturulması, çok amaçlı-işlevli akıllı ve katma değeri yüksek ürün ve yenilik sunumlarının çevreci ve ileri teknoloji uyarlamasının ve kullanımının artmasının sağlanması
- Önümüzdeki yıllarda siparişten başlayarak tasarım, üretim, pazarlama ve müşteriye teslim kadar ki hazır giyim üretim sürecinin, tüm aşamalarının elektronik ortamda gerçekleştirildiği “bilgisayarla tümleşik üretim” sürecine dönüşmesi (Görgülü, 2006: 50).
- Üründe çeşitlilik, teknoloji yoğun trendy ürünler üretmek, Ar-Ge ve teknoloji yoğun alanlarda uzmanlaşarak emek-yoğun işlerin üretimini arttırmak özellikle AB ve diğer gelişmiş dünya pazarlarına egemen olmak (Benli, 2008: 5).

Vizyon 2023 projesi kapsamında yayınlanan strateji dökümanında ise (Temiroğlu, 2007: 15);

- Tüm veri ve bilgi akışlarının elektronik ortamda sağlanması
- Üretimde makine ayarlarını insan müdahalesi olmadan yapabilmek
- Tekno-terzilik ve kişiye özel üretim yapabilmek

Hugo Boss giyim firması 1980’lerde endüstriyel kumaşların, teknik tekstillerin üretimine yönelen diğer Alman tekstil ve konfeksiyon üreticilerinin aksine, dünya pazarlarında yarattığı moda ile tanınan bir üretici firma haline gelmiştir. Piyasanın üst tabakası için üretilen ve çok pahalı olan erkek ve bayan giyim üretiminde fark sağlaması, kusursuz ürün sunumu, yenilikçi moda ifadesi, iletişim ve profesyonel lojistik sistemleri içindeki seçkin performansı ile tüketiciler ve perakende satıcılar tarafından uluslararası lider bir firma olarak değerlendirilen Hugo Boss firmasının vizyonu, mevcut pozisyonu korumak, operasyonel mükemmeliyet sağlamak, ürün liderliği ve pazarda samimiyet alanlarında daha iyi performans göstermeye çalışmaktır. Müşteri odaklılık, yüksek kalitede ürün geliştirmek ve kalitede mükemmeli amaçlamak, yenilikçilik, değişime açıklık, yaratıcılık, şirketin başarılarının çalışanlarına borçlu olduğunun bilinci, hissedarlar için değer yaratma, sürdürülebilir gelişme ve toplumsal sorumluluk, Hugo Boss firmasının değerleri arasında yer almaktadır (Gemci vd, 2009: 112-113).

Birçok hazır giyim işletmesi vizyon ve strateji eksikliği nedeniyle gelecekte çalışmalarını hangi yöne çevirecekleri konusunda bir belirsizlik içerisinde. Bu durum işletmeleri gelecekte sorunlarla karşı karşıya bırakacaktır. Strateji belirleme konusunda işletmelerin; devlet, ticaret odaları ve üniversitelerle işbirliği içerisinde olması gerekmektedir. Doğru strateji ve vizyonlar işletmeler için uzun süreli bir hayat anlamı taşımaktadır (Özgür, 2006: 118).

2.2. Hazır Giyim İşletmelerinde Performans

Hazır giyim sektörü emek yoğun bir sektör olması, yarattığı katma değer, istihdam imkanı ve döviz geliri bakımından ülkelerin ekonomilerinde sürükleyici bir rol oynaması ve yatırım maliyetlerinin diğer sanayi dallarına nazaran daha düşük olması

nedeniyle konfeksiyon yatırımlarında yoğun bir artış gözlenmiştir. Hazır giyim işletmelerinde yeterince değer verilmeyen performans ve verimlilik kavramlarının da yerine oturması ile sektörün daha iyi durumlara geleceği şüphesizdir (Atılğan, 2002b: 136).

Türkiye açısından önem taşıyan hazır giyim işletmelerinin rekabet güçlerini arttırabilmeleri için gerekli aksiyonu almak üzere, bu işletmelerin desteklenmesi ve yönlendirilmesi gerekmektedir. Bu aksiyonlar aslında, işletmelerin performansının ölçüsü olan, doğru işi, doğru zamanda, doğru biçimde, istenen kalitede, doğru miktarda ve en az maliyetle üretmektir (Köse, 2010: 72).

İşletmelerde performansın tanımlanmasında nerede olduğumuz, ne kadar iyi olabildiğimiz ve nerede olmamız gerektiği soruları yer almaktadır. “Endüstri devriminin başlangıcında bu boyutlar kâr-maliyet olarak belirginleşirken, daha sonraki dönemlerde kar-maliyet-performans üçgeni biçimine dönüşmüş, giderek bu üçgene kalite ve müşteri doyumu eklenmiştir. Son dönemlerde buna sınıflandırmaya çalışanların davranışı, pazar durumu, ürün liderliği, kamu sorumluluğu gibi daha yeni boyutlar katılmıştır (Akal, 2000: 15).

Performans hayatın her anında yapılan her harekette istenen sonuçların elde edilmesinde en etkili unsurdur. İşletmeler açısından da ayrı bir öneme sahiptir. Firmalar tarafından performanslarını yükseltmek ve değerlendirmek için çok farklı yöntemler kullanılmaktadır. Firmaların performansını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Performansı da sektöre göre ve firma yapısına göre incelemek gereklidir. Performans olarak tanımlanan başarı yüzdesinin sağlıklı bir şekilde istenilen amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlayabilmesi için seçilen kriterlerin çok objektif anlaşılır olması gerekmektedir. Doğru şekilde analizi yapılan performans ölçümleri işletme işleyişi ve başarısına en büyük katkıyı sağlayıcı unsur olacaktır (Göztepe, 2009: 42-43).

2.2.1. Hazır Giyim İşletmelerinde Performans Yönetimi

İşletmelerde performans yönetimi, örgütü istenen amaçlara yöneltmek için mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli etkinlikleri başlatma,

sürdürme görevlerini sürekli bir şekilde yerine getiren bir yönetim süreci şeklinde tanımlanmaktadır (Kayabaşı, 2007: 102). İşletmelerde performans yönetiminin etkin sürdürülebilmesi için sürecin aşamalarının eksiksiz ve doğru olarak gerçekleştirilmesi büyük önem taşımaktadır.

Performans yönetim sürecinin aşamaları şunlardır:

1. İşletme stratejilerinin ve vizyonunun belirlenmesi
2. İşletme mevcut performans düzeyinin tespit edilmesi
3. Performans ölçüm sisteminin geliştirilmesi
4. İşletme performansını geliştirmek için tekniklerin uygulanması
5. Örgütsel dönüşüm sürecinin gerçekleşmesi esnasında verilerin kaydedilerek süreç sonunda performans ölçümünün yapılması ve değerlendirilmesi
6. Elde edilen performans sonuçlarının beklenen performans ile karşılaştırılarak kontrol edilmesi

Performans yönetim süreci, yöneticilere rutin faaliyetlerde karar alma, faaliyetleri kontrol etme ve planlama, süreç ve faaliyetlerin etkinlik ve verimliliğini belirleme ve işletme amaçlarına ulaşmayı sağlayacak şekilde çalışanları motive etme konularında destek sağlamaktadır. Ayrıca sistem, iyi yapılan iş için verilecek ödüller açısından çalışan ve yöneticilerin performansını değerlemeyi sağlamaktadır (Kabadayı, 2002: 6).

İşletmelerin rekabet gücünü arttıran en önemli performans ölçütlerinden biri olan verimlilik, basit olarak çıktı/girdi oranı olarak tanımlanmaktadır. İşletme karlılığını arttırmak işletmelerin temel amaçlarından biri olduğu için, verimliliği arttırmak da işletmelerin temel hedeflerinden biri olmaktadır. İşletme verimliliğinin arttırılabilmesi için, verimliliği etkileyen faktörlerin çok iyi anlaşılması ve bu faktörlerin iyi yönetilmesi gerekmektedir. Özellikle esnek iç faktörler işletmelerin değiştirebildiği ve yönetebildiği faktörlerdir. İşletmelerin bu faktörler üzerine yoğunlaşması verimliliğin arttırılmasını kolaylaştıracaktır (Köse, 2010: 97).

Giysi üretiminde bulunan hazır giyim işletmeleri, iş gücü, malzeme, makina ve paranın sevk ve yönetimi sonucu bu üretimi başarabilirler. En çok kullanılan düzen şekilleri (Atılğan, 2002b: 142);

Ürüne göre yerleşim: Hazır giyim için uygun değildir. Çünkü bu düzende ürün için gerekli tüm teçhizat bir bölümde toplanır.

Süreçe göre yerleşim: Bu tip yerleşimde malzeme sistem içinde dolaşır. Sürece göre ayrılmış bölümlerin, malzemenin gideceği yolu en aza indirecek şekilde sıralanması gerekir. Aynı karakterdeki makinaların aynı yerde toplanması üretimi esnekleştirir. Uzmanlaşma üst düzeyde olduğundan ürün çeşitliliği arttırılabilir. Hangi tür işlemin, hangi bölümde yapıldığı belli olduğundan kontrol kolaydır. Hazır giyim için en uygun düzen budur.

Sabit Konumlu Yerleşim: Hazır giyim için uygun değildir. Çünkü bu düzende ürünün ana parçası ve malzeme sabittir

2.2.2. Hazır Giyim İşletmelerinde Performans Ölçümü

Teknolojik gelişmelerle birlikte yeni üretim sistemlerinin ortaya çıkışı, farklı ürün ve hizmetleri üretebilecek süreç tasarımlarıyla esnek organizasyon olma zorunluluğu ve bireylerin yaşam kalitesini artırma isteği şirketlerin yenilik ve değişim sürecini önemli ölçüde etkilemektedir. Şirketlerin bu gelişmeleri takip edebilmeleri için değişime uyum sağlayacak kurumsal kapasitelerini geliştirmeleri, çevresel değişime duyarlılık gösterecek bir organizasyon yapısı oluşturmaları ve kurumsal performanslarını sürekli ölçebilmeleri gerekmektedir (Zerenler, 2003: 194).

Bir sistemin performansı belirli bir zaman sonucundaki çıktısı ya da çalışma sonucudur. Bu sonuç şirket amaçlarının ya da görevinin yerine getirilme derecesidir (Akal, 2000: 2). Hazır giyim işletmeleri performansını artırabilmek için, önce nerede olduğunu ve işletme amaçları doğrultusunda nereye varmak istediğini belirlemek durumundadır. Nerede olduğunu belirlemek demek, rekabet güçlerini etkileyen faktörleri yani işletme performans boyutlarını ölçmesi ve değerlendirmesi demektir. Her işletmenin içinde bulunduğu çevreye göre rekabet şartları farklı olacağı için, rekabet gücünü etkileyen faktörleri dolayısıyla performans ölçütleri de farklı olacaktır. Bu

nedenle her işletme kendi performans ölçütlerini ve bu ölçütlerin hedef değerlerini belirlemelidir. Sürekli bir süreç olan performans ölçümü ile işletmeler, belli aralıklar ile elde ettiği ölçüm sonuçlarını değerlendirerek faaliyetlerini kontrol etmekte, gerektiğinde ise sonuçların iyileşmesi için önlemler alabilmektedir(Köse, 2010: 97).

Performansı ölçmek kadar çıkan sonuçları değerlendirmek de bir o kadar önemli bir konu olmaktadır. Performans değerlendirmesi ve performans ölçümü düzenli aralıklarla izlenip elde edilen bulguların ilgili kişi ve birimlere ileterek gerekli iyileştirmelerin yapılmasını sağlamak gerekmektedir. Performans değerlendirme ve geri bildirimin amacı; önleme, düzeltme, özendirme ve geliştirme şeklinde sıralanabilir. Yönetim bu süreci “ne, nasıl yapıldı” bakışıyla değil “ne yapmaya çalışıyoruz, bunları niçin yapıyoruz, ne kadar iyi yapıyoruz, başka ne yapmalı ve ne kadar daha iyi yapmalıyız” bakışıyla yürütmelidir. Bu süreç katılımcı bir şekilde hem denetleyen hem denetlenenler tarafından yürütülmelidir. Böylece performans yönetimi, örgütü bütünlük içinde dengede tutan ve tüm düzeyleri, tüm etkinlikleri ve tüm çalışanları kapsayan bir özellik kazanmaktadır (Akal, 2003:2).

Türkiye’de kriz sonrasında en çok zarar gören ve kapatılma sonucunu yaşayan şirketlerin oranlarına bakıldığında zaman, konfeksiyon ve hazır giyim işletmelerinin başı çektiği görülür. Bunun başlıca sebebi, gününü kurtarma çabasının işletmeye hakim olmasıdır. Bugün iyi satışlar, ihracatlar gerçekleştiren işletme yarınından da emin olmakta ve bu durumun sürekliliğini sağlayacak şartlar açısından sadece finansmanı dikkate almaktadır. Gümrük birliği sonrasında konfeksiyon ve hazır giyim işletmelerinin, bankalardan devasa miktarlarda krediler almalarının nedeni budur. İşletme performans değerlendirmesi yapmadığı, nerede olduğunu, olması gerektiğini ve olabileceğini bilmediği için eksik olan yanlarını görememekte ve çoğunluğun yaptığını diğer işletmeler de yapmaktadır (Atılğan, 2002b: 149).

2.2.2.1. Hazır Giyim İşletmelerinde Performans Ölçüm Nedenleri

Şirket performansının ölçümü, yöneticiler için şirketin stratejik amaç ve politikalarına ne denli ulaşıldığına ilişkin bilgi verirken, uygulanan yöntemlerin başarısının tespit edilmesinde de şirket hissedarları, yatırım kuruluşları, bankalar, devlet ve toplumun diğer kesimleri için de bilgilendirici bir özelliğe sahiptir. Bu anlamda

performans ölçümü şirket ile ilişkili her kesim için karar almaya yardımcı olmaktadır. Şirket faaliyetlerinin başarısının belirlenmesi, geleceğe yönelik olarak alınan stratejik kararların belirlenmesinden başlayarak, kısa vadeli günlük rutin faaliyetlerin düzenlenmesine kadar bir dizi ve önemli işleme etki etmesi açısından önemlidir. Bir şirkette performansın ölçülme nedenleri, aşağıdaki gibi gruplanabilir (Zerenler, 2003: 198-200).

Gelişmeyi Desteklemek: Performans ölçümleri, şirket performansının geliştirilmesinde önemli bir güdüleyicidir. Performans ölçümleri şirketlerde neyin nasıl geliştirileceğini gösteren bir öğrenme, öğretme ve gelişme aracıdır.

Çalışanların Değerlendirilmesi: Şirket amaçlarının çalışanlar tarafından öncelikle anlaşılma ve benimsenme derecesinin ortaya çıkarılması, amaçların çalışanlar tarafından asgari seviyede yerine getirilmesinin sağlanması ve herkesin mutlu olduğu dinamik çalışma ortamının yeniden sağlanabilmesi için performans ölçüm ve değerlendirme sistemleri kullanılmaktadır. Çalışanların değerlendirilmesi ile performanslarının geliştirilmesi ve beklenenleri veremeyen çalışanların gelişmeye ihtiyaç duydukları alanları ortaya çıkarmak temel hedefler arasında yer almaktadır.

Kıyaslama Olanağı: Şirketlerin faaliyet gösterdiği alanlardaki konumunun tespit edilebilmesi, kıyaslama yapılarak diğer şirketler ile aralarındaki olası farkların bulunabilmesi ve şirket içi ve dışı faaliyetlerin niteliğinin geliştirilebilmesi için performansın ölçülmesi önemlidir (Bilgen, 2001: 124). Faaliyet gösterilen alanlardaki diğer şirketlerin performans göstergelerindeki varsa farklılıkların nedenleri araştırılarak şirketin kendi yapısını sürekli gözden geçirmesini sağlamaktadır.

Şirket Stratejilerinin Belirlenmesi ve Uygulanmasını Sağlamak: Performans ölçüm faaliyetleri sırasında, şirketlerin mevcut performansının değerlendirilmesinin yanısıra geleceğe ilişkin strateji oluşturma çalışmalarına da başlanmaktadır. Stratejiler, işletmelerin dış ve iç çevre koşullarına bağlı olarak ve kendi misyon ve vizyon anlayışları doğrultusunda, işletme kaynaklarının “hangi alanlara” ve “hangi amaçlar” için tahsis edileceğini gösteren temel tercihlerini ifade etmektedir Bu temel stratejiler daha sonra, örgütün değişik alanlarında değişik amaçlara çevrilecek; çeşitli taktik kararlar ve politikalarla uygulamaya aktarılacaktır (Koçel, 2003: 455).

Teknolojik Gelişmelere ve Değişen Koşullara Ayak Uydurmak: Özellikle üretim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler, şirketlerde alt birimlerden en üst yönetime kadar her aşamada etkisini hissettirmektedir. Değişen pazar koşullarında rekabetçi üstünlük sağlanması, şirketlerin tüm kaynaklarının etkin bir şekilde değerlendirilmesini gerektirir. Bu bağlamda şirket yöneticileri stratejik üstünlük elde etmek ve bunu sürdürmek için şirket kaynaklarını iyi şekilde değerlendirmeli ve amaçları doğrultusunda kullanabilmelidir. Bunların gerçekleştirilebilmesi de şirket içi ve dışı performansın ölçülmesiyle ilişkilidir (Kaygusuz, 1998: 10).

Müşteri İstek ve İhtiyaçlarının Belirlenmesi: Şirket yöneticileri, müşterinin istek ve ihtiyaçlarındaki değişimi sürekli analiz ederek bunları karşılayacak ürün ve hizmetlerin belirlenmesini performans ölçümleri yardımıyla sağlayabilirler. Örneğin sürekli pazar analizleri yapan bir şirket, müşteri tarafından beğenilmemiş ya da artık talep edilmeyen bir ürünü ya da hizmeti kısa süre içinde pazardan çekerek ya da gerekli değişiklikleri yaparak müşteri ihtiyaç ve isteklerine uygun davranabilmektedir.

2.2.2.2. Hazır Giyim İşletmelerinde Performans Ölçüm Sistemlerinin Sahip Olması Gereken Özellikler ve İşletme Amaçlarıyla İlişkisi

Performans ölçüm ve denetim sistemleri sadece personele özgü olmamakla beraber, niteliği itibarıyla başta personel olmak üzere tüm işletme süreçlerini ve faaliyetlerini kapsamakta ve işletme yönetiminde büyük önem taşımaktadır (Atılğan, 2002b:130).

Performans ölçüm sistemlerinin tasarımında birçok unsurun dikkate alınması gerekmektedir. Geliştirilecek olan bir performans ölçüm sisteminin; finansal ve finansal olmayan ölçütlerin her ikisini de içermesi, kullanılan ölçütlerin işletmelerin stratejileri ile ilişkilendirilmiş olması, bölümler ve birimler arasında farklılıkların dikkate alınarak ölçütlerin belirlenmesi, yararlanılan ölçütlerin kullanılmasının ve anlaşılmasının kolay olması, hızlı geri bildirim sağlaması, sadece bir kontrol aracı olarak değil de sürekli gelişmeyi sağlayacak biçimde tasarlanması, ilgili tüm boyutların ölçümüne olanak sağlaması, örgüt amaçları ile tutarlı olması, koşullar değiştiğinde yeniden değerlendirilmesi ve objektif ve oranlara dayalı olan ölçütlerin tercih edilmesi gerekmektedir (Hudson vd, 2001: 1101-1102).

İşletmelerde performans ölçüm sisteminin etkin bir şekilde yapılandırılmasında, şirket amaçlarının aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekmektedir (Zerenler, 2003: 210).

1. Tutarlılık: Amaçlar şirketin değerleri ve bölüm ve organizasyonel hedeflerle tutarlı olmalıdır.

2. Açıklık ve Kesinlik: Amaçlar açık ve iyi tanımlanmış olmalıdır.

3. Meydan okuma: Amaçlar yüksek performans standartlarını ve gelişmeyi teşvik etmelidir.

4. Ölçülebilir: Amaçlar nicel performans ölçümleri şeklinde olmalı veya nicelleştirilerek ilişkilendirilmelidir.

5. Ulaşılabilir: İşletme amaçları çalışanların yetenekleri dahilinde olmalıdır. Hedefleri başarmak için bireylerin kapasitesini etkileyen sınırlamalar dikkate alınmalıdır. Bu sınırlamalar kaynak eksikliği (para, zaman, araç, diğer insanların desteği vb.), tecrübe ya da eğitim eksikliği ve bireylerin kontrolü dışındaki dış faktörler olabilir.

6. Kabul edilmeli: İlgili hedef yöneticiler ve çalışanlar tarafından benimsenmelidir.

7. Zamanla ilişkilendirilmeli: Hedeflere belirlenen bir zaman sınırlaması içinde ulaşılmalıdır

8. Takım çalışmasına odaklanması: Hedefler bireylerin başarısı kadar takım çalışmasına da önem vermelidir

Bir işletmede performans ölçüm ve denetimlerinin; örgütün varlığını sürdürebilmesi için örgüt içinde performans ve verimlilik anlayışı oluşturup devam ettirmek; performans yönetiminde kontrolü geliştirmek; yönetimin planlama yeteneğini artırmak; örgütlerin mevcut ve muhtemel sonuçlarını önceden tespit ederek gerekli tedbirleri almak; gerçekleştirilen faaliyetlerin sonuçlarını değerlendirmek, elde edilen bilgilerin her seviyeye iletilmesini sağlamak; yöneticileri ve çalışanları amaçlara motive etmek şeklinde sıralayabileceğimiz rolleri yerine getirmesi beklenmektedir (Çetinkaya, 2007: 36).

Türkiye ekonomisi içerisinde çok önemli bir konuma sahip olan konfeksiyon işletmelerinin hem yurt içinde hem de uluslararası piyasalardaki başarısı tamamı ile performans ölçüm ve denetim sistemlerini işletmelerinde kurmaları ve etkin bir şekilde kullanmalarına bağlıdır. Performans ölçüm ve denetim sistemlerinin, konfeksiyon işletmelerinin şiddetli rekabet ortamında yaşamlarını sürdürmeleri ve büyümeleri ile ilgili sorunlarını bulmada ve çözmede yol gösterici katkıları yadsınmamalıdır (Atılğan, 2002b:130).

2.2.3. Hazır Giyim İşletmelerinde Performansa Etki Eden Kavramlar

Performans, her işletmenin kendi amaçlarına ve stratejilerine göre farklı parametrelerle tanımladığı bir kavramdır. Bu nedenle performans objektif değil, subjektif bir olgudur. Performans işletmenin her bölümü ve her kademesi için ayrı ayrı belirlenebilir (Köse, 2010: 6). Yüksek performans ve verim her devirde, her yerde, her üreticinin tabi hazır giyimcilerin esas amacı olmuştur. Malzeme ve ürün kalitesini düşürmeden işçiyi aşırı zorlamadan işletme vasıtalarını hasara sokmadan ve maliyeti arttırmadan verimliliği yükseltmek büyük bir maharet ister. İşletmeciler bilirler ki, performans ve verimlilik çok çeşitli faktörlere bağlı olarak artar veya azalır (Atılğan, 2002b: 137). İşletmelerde performansa etki eden faktörlerden en önemlileri; kalite, maliyet, esneklik, hız, sürekli iyileştirme, tam katılım, amaçlar, pazar payı, satışlar, karlılık, çeşitlilik ve müşteri memnuniyetidir.

2.2.3.1. Kalite

Kalite genel olarak; bir malın ya da hizmetin, müşterilerin isteklerine uygunluk derecesi olup, mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilmesini sağlayan özelliklerin tümüdür. Bunun yanı sıra kalite; bir mal ya da hizmeti ekonomik bir şekilde üreten ve müşteri isteklerini karşılayan bir üretim sistemi olup, ekonomik, kullanışlı, kaliteli ürünleri geliştirmek, tasarımlarını yapmak, üretmek ve satış sonrası hizmetleri vermektir. Kaliteli ürün tatmin olmuş, gereksinimlerini karşılamış müşteri demektir. Bu ise bir ürünün (mal ya da hizmet) kullanımına uygunluğu ile ilgilidir (Halis, 2004: 20). Yukarıdaki tanımlar ışığında kalite; bir malın veya hizmetin, müşterilerin beklentilerine cevap verebilmesini sağlayan üretim ve servis özelliklerinin toplamıdır (Tekin, 2002: 2).

Geleneksel açıdan kalite yönetimi, kalite kontrol anlamına gelmektedir. Çağdaş anlamda kalite yönetimi ise, müşterilerin sürekli olarak beklentilerini ve ihtiyaçlarını önceden sezmek, karşılamak hatta bunları aşmak olarak kabul edilmektedir. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ise klasik anlamdaki kalite yaklaşımlarının alternatifi olan bir yönetim anlayışını ifade etmektedir (Erkent, 1999: 12). TKY yaklaşımı doğru tedarikçinin seçilmesi, tedarik edilen malzeme ve bileşenlerin kalite standardının sağlanması gibi süreçlerin yönetilmesini kolaylaştırmıştır. Alıcı ve tedarikçiler arasındaki daha güçlü ilişkilerin oluşması sürecinde yine TKY'nin önemli bir rolü vardır (Çağlıyan, 2009: 169-170).

Günümüze ulaşıncaya dek uzun bir gelişme evrensinden geçen TKY, insanlığın ve örgütlerin yaşadığı yenilik ve gelişmeler doğrultusunda her geçen gün örgütler tarafından yaygın olarak uygulanmaktadır. Yaşanan her değişim ve yenilik, bu felsefeye yeni boyutlar kazandırmaktadır ve kuşkusuz kazandırmaya da devam edecektir. Gelişmiş ülkelerdeki örgütlere bakıldığında, planlama sürecinde kalitenin birinci hedef konumunda olduğu görülmektedir. TKY programları, pek çok örgütün stratejik planlamasında ve sürekli gelişme felsefesinde yer almaktadır (Göztepe, 2009: 22). Sürekli gelişme felsefesi zaten TKY'nin temel felsefesidir. Bu açıdan, TKY sistemini yavaş ilerleyen yeniliklerle güçlendirmek mümkündür (Özdaşlı, 2006: 8).

Kalite faaliyetlerinin ISO 9000 gibi bir yönetim sistemi dahilinde yapılmasıyla kalitesizliği giderici önlemler ile birlikte tüm kalite maliyetleri kontrol altına alınır. Bu faaliyetlerin sürekliliği halinde kalite seviyesi yükselir, maliyet ve zaman tasarrufu sağlanır. Kalite programının etkinliği ile oluşan bu neticeler çalışma kalitesinin performansını gösterir (Oral ve Güner, 2003: 48).

Son yıllarda, hazır giyim sektöründe kalite unsuruna gösterilen ilgi artmakta, buna bağlı olarak da kalite yönetim sistemlerine uygun faaliyet gösteren firmaların sayısı hızla yükselmektedir (Emek ve Sevim, 2006: 1). Cuno group hazır giyim firmasının TKY sistemine göre yaptığı açıklamada kurumda TKY Sistemi anlayışı doğrultusunda (Samsama, 2009: 19);

- ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi
- OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Sistemi

- EFQM Mükemmellik Modeli standartları

TKY uygulamaları olarak gelişimin devamını sağlayan;

- Kurum kimliğini güçlendiren ve etkinlik kazandıran stratejik planlama,
- Çalışan önerileri,
- Sürekli iyileştirmenin vazgeçilmezi olan düzeltici ve önleyici faaliyetler
- Gönüllü katılımlarla gerçekleştirilen projeler,
- Mevcut yapıya ayna tutarak iyileştirmelere ivme kazandıran öz değerlendirme ve iç denetimler,
- Çalışmaların tarafsız kuruluşlarca değerlendirildiği dış denetimler ile Toplam Kalite anlayışlarını desteklediğini belirtmiştir

Yine bir aile şirketi olan Altınyıldız 1992 yılında TKY uygulamalarına geçmiş olup TSE-ISO 9001:2000, Oeko-Tex Standart 100, ISO 14001, Marks&Spencer, Arcadia Group Plc, Lycra Assured belge ve sertifikaları, Wool Mark Lisans Antlaşması vardır. 1996 yılında Australian Super Fine Wool Growers Association kuruluna kabul edilmiştir. Türkiye'nin Lycra onaylı sayılı üreticilerindendir. Kalite ve kurumsallaşmaya önem veren firmanın Altınyıldız, Network ve Fabrika isimli 3 önemli markası bulunmaktadır (Altınyıldız, 2005: 2-5).

Türkiye girişimlerinde, global pazarda yaşanan yoğun yarış ortamının etkisiyle, TKY' nin öneminin anlaşılmasına bir ivme kazandırmak için hazır giyim işletmeleri uyum içinde birlikte çalışmalı, ortak bir kalite politikası oluşturmali ve TKY' nin uyumuna ilişkin alt yapı yetersizlikleri giderilmelidir (Benli, 2008: 6). Yine hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren firmaların rekabet gücünün arttırılabilmesine hizmet edecek ISO 9000, ISO 14001 ve özellikle AB'nin aradığı CE işareti gibi kalite ve standardizasyon uygulamalarına gidilmelidir (İmer, 2006: 90). Ancak, kalite uygulamalarında işletmelerin bu konuya ISO belgelerinin alınmasından sonra gereken ilgiyi göstermedikleri görülmüştür (Pınar vd. 2001: 64).

2.2.3.2. Maliyet

Değişen dünya koşulları, alışıldan çok daha farklı şirket yönetim usullerine doğru yönlendirmektedir. Bu gelişmelerin en önemlilerinden biri de müşterilerin her sektörde fiyata karşı çok daha fazla duyarlı hale gelmiş olmasıdır. Bu durumda da maliyetleri düşük olan şirketler diğerlerine karşı büyük avantaj kazanmaktadır. Yani maliyet düşürme artık şirketler için en önemli yönetim unsurlarının başında gelmektedir. Zira bu sistemli yaklaşım sayesinde mevcut işte ciddi tasarruflar elde edebilir, süreçler basitleştirilebilir, farklılık yaratacak olan alanlar üzerine daha da fazla odaklanılarak farklılık özellikleri derinleştirilebilmektedir (Kırım, 2010: 1).

Verimsiz maliyetlerden ve harcanan emekten kaçınmak, işletmeleri globalleşmeye iten en önemli nedenlerden sayılabilmektedir. Bu nedenle işletmeler faaliyetlerini uluslararası boyutta yaymaya ve riskleri minimuma indirmek için yabancı işletmelerle birleşmelere yeşil ışık yakmaya başlamışlardır. Rekabetin yüksek olduğu sektörlerde yeni bir markayı ortaya çıkartmanın maliyeti oldukça yüksektir. Genel çerçeveden bakıldığında global düşünen işletmelerin kaynaklarını bir ülkeli projelere aktarmayacakları net bir şekilde görülebilir (Yıldız, 2007: 29).

Maliyet hesaplamalarının işletme stratejisine göre yapılması, maliyetleri kontrol etmede oto kontrol sağlayacak ve bir sonraki maliyet hesabına da ışık tutacaktır (Görgülü, 2006: 36). Firmalar, maliyet avantajını, ya ürüne katılan her bir değeri düşürerek, ya da değer zincirini yeniden yapılandırarak elde edebilir (Atılgan, 2006: 261). Çünkü düşük maliyetle ürününü piyasaya sunan firmalar fiyat avantajı yakalarlar (Arı, 2006: 14).

Maliyet azaltırken şirketlerin uygulayabileceği çok etkin yaklaşımlardan birisi, kendilerine ‘farklılaşma’ getirmeyecek olan tüm iş adımlarını mümkün olduğunca fasona vermeleri ve rekabete göre fark yaratacak olan iş adımlarını şirket içinde tutmalarıdır. Rekabetin temelinde farklılaşma yatar. Sizi farklılaştırmayacak olan her bir değer zinciri aşaması, eğer sistemin işlemesi açısından çok gerekli değilse, ekstra genel gider, ekstra risk, ekstra maliyet ve ekstra esneksizlik getirir. O nedenle de bu aşamalar arasında size en az farklılaşma getirecek olan değer zinciri adımlarını dışarıya çıkarmak, yani outsource etmek akıllı bir yöntemdir (Kırım, 2010: 1).

Çoğunluğu yurt dışına fason üretim yapan hazır giyim işletmeleri, küresel üretim sisteminin bir parçası olarak dünya üzerinde meydana gelen tüm değişimlerden etkilenmektedir. Bu işletmeler, gelişmiş ülke işletmeleri için üretim yaptıklarından, kullandıkları teknolojileri, üretim ve yönetim tekniklerini de üretim yaptıkları firmaların ihtiyaç ve isteklerine göre sürekli olarak değiştirmektedir. Özellikle, Uzakdoğu ülkelerinin pazara daha düşük maliyetli ürünler sunması ile pazar paylarını kaybetme tehlikesiyle kalan bu işletmeler, rekabet üstünlüğünü sağlamak ve farklılaşmak için maliyetlerini azaltarak tüm iş yapma usul ve yöntemlerinde hatta üretim konularında ve pazar alanlarında değişimlere gitmek durumunda kalabilmektedir (Çağdaş, 2005: 2-3).

Hazır giyim işletmelerinin faaliyet alanlarına göre üretim maliyetleri değişmektedir. Dolayısıyla işletmeler öncelikle içinde bulundukları rekabet koşullarını analiz edip ona göre bir politika belirlemelidir. Bu anlamda üretilen ürün markalı bir ürün ise veya müşteri kaliteye yeterli fiyat farkını ödemeye hazır ise, bu durumda üretim maliyetleri kalite ve katma değer üzerine oturtulmalıdır. Eğer işletme basit, standart ürün kalemlerinde üretim yapıyor ve müşterisi rekabetten dolayı fiyat farkını karşılamıyor ise, bu durumda üretim maliyetleri ve fiyatlama politikaları maliyetler üzerine oturtulmalıdır. Sektör içindeki her bir firmanın amacı belli bir fiyat karşılığında tercih edilebilir hale gelmek olmalıdır. Eğer bu farklılık yaratılamaz ise maliyet/fiyat kontrolü yapmak oldukça zor hale gelecektir (Görgülü, 2006: 35).

İşletmelerin özellikle üretim maliyetlerini azaltacak yöntemleri en iyi biçimde uygulamaları gerekmektedir. Başarıyla uygulanan kalite çalışmaları, kalitesizliğin maliyetlerini izleme ve önleme ile önemli maliyet avantajları yaratılabilir. Azalan maliyetler, işletmelerin fiyat avantajı ile pazardaki konumlarını güçlü kılmaktadır (Atılğan ve Özçelik, 2004: 14).

Üretim maliyetlerinde bazı değişimlere bakılırsa; ürün grupları içinde üretimi giderek gelişmekte olan ülkelere kayan ucuz, basit seri üretim ürünleri ile modaya yönelik orta sınıf parti üretimi ürünlerinin global ticaret içindeki payı giderek azalacaktır. Bu ürünlerin üretiminde rekabet gücünü belirleyen önemli unsur üretim maliyetleridir. Türkiye Maliyet/Fiyat avantajına dayalı rekabet ile Çin ve diğer ucuz ülkelerin baskısına maruz kalmaktadır. Türk hazır giyim sektörünün bu gün geldiği

nokta da maliyet/fiyat rekabetine dayalı pazarlama politikasından kalite/fiyat temelli bir politikaya geçmesi gerekmektedir (Dal, 2006: 10).

Hazır giyim sektöründe düşük katma değer yaratan bir işkolu olduğu için, rekabet maliyet bazında yaşanmaktadır. Öte yandan maliyetleri Türkiye’ den çok daha yüksek olan Almanya tekstilde bizden daha fazla ihracat yapmaktadır. Yıllık ihracatı 1 trilyon dolardan fazla olan Almanya işçiliğin en pahalı olduğu ülkelerden biridir. Rekabet gücü görüldüğü üzere salt maliyetle ilgili değildir, beyin gücüne ve yaratıcılığa bağlıdır. Rakiplerinden daha üstün niteliklere sahip, yeni, farklı, ilginç, dayanıklı, kullanışlı ürün ve hizmetleri sunabilenler para kazanabilmektedir (Yücel, 2009: 64).

2.2.3.3. Esneklik

Rekabet koşullarına bağlı olarak işletmelerin, müşterilerin değişen taleplerini hızlı bir şekilde karşılayabilmelerinin önemi daha da artmıştır. Müşterilerin talep ettikleri ürünleri sağlayabilen işletme sayısının artmasına bağlı olarak güç, işletmelerden müşterilere geçmiştir. Ürün yaşam sürecinin de kısalmasıyla birlikte işletmelerin, pazardaki ürünlerin değişimine hızlı tepki verebilmeleri için esnek süreçlere ihtiyaçları artmıştır. Ayrıca kitlesel üretimden müşteriye özel ürünlerin üretimine geçiş işletmelerin, örgütsel ve süreç esnekliğine daha çok odaklanmalarına neden olmuştur. Artan rekabet koşulları ve işletmelerin süreçlerinde esnek olmaları gerekliliği, işletmelerin tedarikçilerine daha fazla sorumluluk yüklemelerini de beraberinde getirmiştir (Yüksel, 2002: 264).

Esneklik türleri tanımlarının bir kısmı aşağıda verilmiştir (Kıral, 1996: 17-18).

Ürün Esnekliği: Üretim sisteminin yeni bir ürün dizisine geçiş yapabilme yeteneğinin ölçülmesi olup, üretimin miktar ve kompozisyonunu değiştirebilme kolaylığını ifade etmektedir. Üretim sisteminin tasarlanıp kurulması sırasında gelecekteki ürün tasarımları belirsiz olduğundan ürün esnekliğine hangi boyutta gerek duyulacağına karar verilmesi daha zor olmaktadır.

Üretim Esnekliği: Bir üretim sisteminin, en az sermaye yatırımı ile üretebileceği tüm parça tiplerinin kümesini ifade etmektedir. Ürün esnekliğinden farklı olarak önemli ölçüde sermaye yatırımı gerektirmektedir. Üretim esnekliği, kullanılan tezgahların ve

malzeme taşıma sisteminin esnekliğine, işletmelerin bilişim ve kontrol sistemine bağlıdır.

Üretim Süreci Esnekliği: Üretim sisteminin her biri farklı malzemeler kullanılarak farklı biçimlerde üretilen, çeşitli tipten bir dizi parçayı üretebilme yeteneği gösteren ölçüdür. Bir başka tanıma göre, makine ve teçhizatla önemli yatırımlara gidilmeden farklı ürünler üretebilecek süreçlere adapte olabilme yeteneğidir. Bu esneklik tipi çeşitli malzeme kullanımına ve çeşitli ürün tasarımlarının üretimine olanak sağlayan esnek otomasyon teknolojilerinin temelini oluşturmaktadır (Kara, 2000: 41).

Yenilik Esnekliği: Kullanılan mevcut teknolojilerin değişiklik ve yeniliklere uyabilme yeteneğidir.

Makine Esnekliği: Yüksek maliyetlere maruz kalmadan ya da çok fazla süre harcamadan bir işlemten diğerine geçmeyi gerçekleştiren bir makinedeki işlem çeşitliliğidir.

Organizasyonel Esneklik: İşletmelerin organizasyon yapılarının, çevresel faktörlerdeki değişime ayak uydurabilme yeteneği olarak tanımlanabilir günümüzde işletmeler hızlı değişim, düzensizlik ve kaos gibi faktörlere karşı organizasyon yapılarının esnekliğine önem vermektedir (Öğüt, 2000: 76).

Pazar ve Pazarlama Esnekliği: Üretilen mal ya da hizmetlerin tüketicilere pazarlanmasındaki farklı yöntem, teknik ve taktikleri uygulayabilme becerisi olup, aynı zamanda üretim esnekliğine bağlı olarak farklı tüketici gruplarına farklı ürünler ya da hizmetler pazarlayabilmeyi de ifade etmektedir. Pazar esnekliği işletmenin pazardaki değişime zamanında ayak uydurabilmesiyle ilişkilidir. Bu esnekliğin sağlanması için ürün, kapasite ve genişleme esneklikleri tarafından desteklenmelidir. Ayrıca işletme girdileri, üretim planlaması ve stok kontrolü gibi fonksiyonlar da pazar esnekliğinin oluşumunda önemli katkılar sağlamaktadır (Kıral 1996:18).

Mükemmel bir organizasyon bir malı istenilen anda ve istenilen miktarda üretme esnekliğine sahip olan bir organizasyondur. Tam Zamanında Hizmet ve Tam Zamanında Üretim, esnek organizasyonun iki önemli boyutunu teşkil eder (Yıldız, 2007: 2).

İşletmelerin; esnek, değişikliklere kolay adapte olabilen, en iyi ürün karışımını en kısa sürede, en ucuza ve istenen kalite düzeyinde üretebilecek yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Bu sebepten ötürü şirketler, teknoloji kullanımı ile sistemlerini güncellerken, yeni üretim yaklaşımlarını da göz önünde bulundurmamalıdır (Görener vd, 2008: 138). Tüketiciler her geçen gün daha çok özellikler aramakta ve bunları daha ucuza temin etmek istemektedirler. Bunun neticesinde ürünler daha özel ve kapsamlı hale gelmektedirler. Böylece işletmeler mal ve piyasa çeşitlenmesine gitmekte, bunun için de işletmeler daha esnek ve manevra kabiliyetine sahip olmak durumunda kalmaktadırlar (Özevren, 2000: 74). Ayrıca ürün ve süreçlerini esnek bir yapıda tutan işletmeler, tüketici istek ve ihtiyaçlarındaki değişime hızlı bir şekilde cevap verebilmekte ve buna bağlı olarak yaşam süreleri (faaliyet) de artmaktadır (Zerenler ve İraz, 2006: 253).

Giyim firması olan Vakko fabrikasında Bilgisayar Destekli Tasarım sistemlerinin kullanıldığı bilgisayarlı desen ve negatif üretim kalıp ve şablon hazırlama, fotoğraf desen seçme ve konfeksiyon gibi bölümler bulunmaktadır. Ayrıca fabrikada kullanılan emprime baskı makinelerinin dünya çapındaki benzerleriyle aynı seviyede olmasına dikkat edilmektedir. Bütün bu faaliyetler sonucu Vakko İpek üzeri emprime baskı konusunda Türkiye’de rakipsiz bir konumda olduğu kendisini yeni koşullara ve yeni moda trendlerine kolayca adapte edebildiği ve 24 saat içerisinde üretim yoğunluğunu bir üründen başka bir ürüne kaydırma esnekliği gösterebildiği iddiasındadır (Gezer, 2006: 158).

2.2.3.4. Hız

Günümüzde üretimde “hız” üstünlüğü çok önemlidir ve firmalar müşteri taleplerini istenilen sürede karşılama yarışına girmişlerdir (Arı, 2006: 14). Bu nedenle, yoğun ve süratli artan rekabet ortamında ayakta kalma mücadelesi veren işletmelerin işlerini en hızlı şekilde gerçekleştirebilmeleri son derece önemlidir. Hataların üretim öncesinde en aza, hatta artık “sıfıra” indirgenebilmesi için çaba gösterilmesi, gecikmelerin ortadan kaldırılması, gereksiz işlerin ayıklanması ve tekrarlardan kaçınılması, müşterilere daha hızlı ve kaliteli ürün ya da hizmet sunmanın ön koşulları arasındadır. Yeniden yapılanma felsefesi içinde hızlı ve dinamik iş yapma ilkesi bu anlamda büyük bir önem taşımaktadır (Seymen, 1999: 9).

İşletmelerin yapılan işte daha hızlı ve dinamik olması yapılacak iş etüdlerinin sık aralıklarla yapılmasına bağlıdır. İş etüdü kapsamına giren hareket etüdlerinde başlıca amaç; gereksiz işlerden kurtulmak, gerekli işleri mümkün olan en iyi şekilde düzenlemek ve uygun iş metodlarını standartlaştırmaktır. İşletmeler hareket etüdlerine önem vererek yapılacak işler hakkında olan ve olması gereken arasındaki farkı görerek durum analizi yapmakta ve işleri en hızlı ve değişime de uyum sağlayacak şekilde yeniden düzenlemektedir (Göktaş, 2009: 34).

Pazara yakınlığın avantaja dönüşmesi, hızlı üretim ve zamanında teslimatla mümkündür. Bu da Tam Zamanında Üretim (TZÜ) sistemiyle sağlanmaktadır. İthalatçı firmaların depolama maliyetlerinden kurtulma yönündeki talepleri üreticileri hızlı üretim ve zamanında teslimat, hatta doğrudan mağazalara teslimat yapmak zorunda bırakacaktır. Bu itibarla firmaların ithalatçı ülkelerde ortak dağıtım organizasyonları yapmaları gerekmektedir (Özdemir, 2007: 253). TZÜ sisteminin temel prensibi, elde çok az veya mümkünse sıfır stok bulundurmaktır. Dolayısıyla TZÜ sisteminin uygulanması işletmelere kalitenin yükselmesinin yanısıra işletme stokları, depolama alanları ve tekrar işlemlerinde azalma gibi pek çok yarar sağlamaktadır (Firuzan ve Ayvaz, 2004). Sistem, stok miktarını minimumda tutarken, verimliliği artırır ve değişikliklere hızla cevap verme esnekliği sağlar (Elçi, 2005: 9-10).

TZÜ sistemi ürün oluşumunda ekip çalışması zorunluluğu, katı değil esnek uzmanlaşma, ürün gelişimi odaklı yaklaşımların stratejisini, kontrolün anında gerçekleştirilmesi şeklinde, satın almayı ise bir kerede satın alınan miktarlarda azalma, satın alma sıklığında artış şeklinde etkilemiştir (Paker, 2007: 7). Özellikle TZÜ sisteminin sıfır stok yaklaşımı ve TKY'nin tedarikçilerle olan işbirliği üzerine olan vurgusu, işletmelerin tedarikçileri ile olan ilişkilerinin değiştirilmesi gerektiğini göstermesi bakımından önemlidir (Çağlıyan, 2009: 1).

TZÜ sistemi ile daha az model ve kalıp ile üretimlerini standart hale getirmeleri daha hızlı ve verimli üretim yapmalarını sağlamıştır. Her ne kadar, az model ve kalıp ile koleksiyon hazırlamak müşteri tatminsizliği yaratacağı düşünülse de, güçlü pazarlama faaliyetleri ve başarılı üretim planlaması ile daha çok müşteriye ulaşmalarını sağlamakta ve tam zamanında dünyanın çeşitli yerlerindeki müşterilerine istedikleri ürünleri sunmaktadırlar (Şengün, 2009: 101). TZÜ'de olduğu gibi üretici ile tedarikçileri

arasında yakın elektronik bağlantıları gerektiren “tam zamanında dağıtım” uygulamaları ile de hız artırılarak üretimde büyük tasarruflar sağlanmaktadır (Birkan, 2008: 121).

İşletmelerde süreç eş zamanlı mühendislik faktörüyle de yönetilmektedir. Eş zamanlı mühendisliğin temel amacı; işletmenin üretim, pazarlama, muhasebe, satış, satın alma, kalite ve finans fonksiyonlarının işleyişini, ürünün tasarımından son ürün alınincaya kadar ki süreç içinde eş zamanlı olarak gerçekleştirmektir (Görener vd, 2008: 140). Bu amaçlara ulaşmak isteyen işletmeler süreçlerini yeniden organize ederek, departmanlar arasında en az etkileşim olan ve sıralı olarak yerine getirilen ürün gelişim faaliyetlerini, bütün departmanlarda işbirliği başlatarak hareket ettirmektedirler (Valle ve Bustelo, 2009).

Ürün ve süreç mühendisliğinin bir ürün geliştirme takımına eş zamanlı katılımı; hazırlık zamanlarını kısaltır, ürün kalitesi ve performansını yükseltir. Böylece üretim hazırlık zamanları kısılır ve daha kaliteli bir ürün ortaya çıkar. Bu nedenle tasarım ve imalat mühendislerinin kaliteyi iyileştirmek ve maliyetleri düşürmek amacıyla birlikte çalışmaları bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu yaklaşım tasarımcıların ürünün doğuşundan ölümüne dek yaşamındaki, kalite, maliyet, planlama ve kullanıcı ihtiyaçları da dahil olmak üzere bütün faktörleri göz önüne almalarını sağlar (Uluggergerli, 2009: 1).

Türk Hazır giyim sektörü hızlı sevkiyat bakımından en önemli rakipleri olan Uzak Doğu ülkelerine göre coğrafi yakınlıktan kaynaklanan çok büyük bir rekabet avantajına sahiptir. Bu avantajına güçlü lojistik desteğini de kattığında rakiplerine karşı belirgin bir üstünlüğe ulaşabilir. Bu nedenle lojistik de sektörün rekabet gücünü incelerken ele alınması gereken önemli bir unsurdur (Temiroğlu, 2007: 219).

2.2.3.5. Kaizen (Sürekli İyileştirme)

Kaizen; planlama, uygulama, değerlendirme ve düzeltici eylemlerde bulunma şeklinde işlemektedir. Bu işleyişi doğru biçimde özümseyerek 1950 yılında Deming Japonlara aktarmıştır ve sürekli iyileştirme ya da özgün adı ile kaizen Japonya’da öylesine yerleşmiştir ki, her faaliyet için kaizen grupları kurulmuştur (Şimşek, 1999: 376). Kaizen’in temelinde; proseste özellikle işçiler tarafından gerçekleştirilen sürekli,

küçük iyileştirmeler yatar. İşletmelerin rakiplerine karşı gücünü artırma çabalarının temelinde sürekli gelişme yatar. TKY'nin ilkelerinden olan Kaizen'de kalite kavramı sadece ürün ve hizmetle sınırlı olmayıp sistemin tamamının kalitesini yani tüm çalışanların kalitesini de kapsar. Temel koşul, mevcut durumu kabul etmeyip daha ileri götürmektir (Göztepe, 2009: 29-30).

Kaizen TKY'nin ardındaki felsefeyi başka bir deyişle yaşam tarzını ifade eder. Her geçen günün bir öncekinden daha iyi olması için kişi evinde, işinde, sosyal yaşamında sürekli daha iyisini yapmak için bir gayret içinde olmalıdır (Ataman, 2001: 316).

Kaizen'i sağlamak için üç temel şartı gerçekleştirmek gerekmektedir (Peker, 1993: 6);

- 1- Sistem kusursuz şekilde işlese bile, mevcut durumu yeterli bulmayarak, her zaman geliştirilecek bir faktör olarak görmek gerekmektedir.
- 2- Örgütteki insan faktörünü geliştirmek gerekmektedir. Her şeyi yapan insan olduğuna göre, en değerli kaynak odur, her çalışanı, geliştirme faaliyetine dahil etmek gereklidir.
- 3- Problem çözme teknikleri yaygın bir biçimde kullanılmalıdır. Örgütlerde karşılaşılan problemlerin birçoğu, basit istatistik ve karar verme teknikleriyle çözülebilir. Sistem geliştirmek için de bu teknikler kullanılmaktadır. Bu nedenle, söz konusu teknikleri, tüm çalışanlara, öğretip uygulayacak düzeyde çalışanları eğitmek gereklidir.

Yeterliliğin kabul edilip benimsendiği yerde iyileşme durur. Kurumların yapması gereken en tepeden en alt kademeye kadar tüm çalışanları sürekli geliştirme faaliyetine yönlendirmek olmalıdır (Küçükler, 2009: 16).

Kaizen dört temel boyutta sürekli iyileştirmeyi içermektedir. Süreçler, zaman, insanlar ve teknolojiler kaizen çalışmalarında esas alınabilmektedir. Bunlar aşağıdaki gibidir (Şengün, 2009: 71-72);

Süreç Kaizen: Süreçlerin korunması, düzeltici müdahalelerin yapılması ve iyileştirilmesi olarak üç döngüyü içermektedir.

Zaman Bazında Yürütülen Kaizen: Yürütülen faaliyetlerin daha kısa sürede yapılmasını hedeflemekte ve pazardaki gelişmelere hızla cevap verebilme becerisini, ürün çeşitliliğini arttırma ve hızlı yenilik becerisini maliyetleri de düşürerek geliştirmektedir.

İnsanların Kaizen Çalışmalarına Konu Edilmesi: Ekip oluşturma ve insan geliştirme süreci olarak adlandırılmaktadır. İnsanlara yönelik kaizen çalışmaları insan kaynakları yönetiminde yeni bir yöntem olarak kullanılmaktadır.

Teknoloji Kaizeni: Minyatürize etme, basitleştirme, görselleştirme ve dönüştürme metotlarının uygulanması ile gerçekleştirilmektedir. Bu çalışmalar ile maliyetler düşürülebilmekte, tek kullanımlık fotoğraf makinesinde olduğu gibi yeni pazarlar ortaya çıkabilmektedir.

Örneğin, hazır giyim sanayiinde çalışan bir operatörün yaptığı bir iyileştirme bir zaman tasarrufu sağlayabilir. Operatörün kendi sürecinde, süreçlerinde, yani üretim metodunda veya üretilen ürünlerde yaptığı küçük iyileştirme bir Kaizendir. Kaizenler ürün özelliklerinde de yapılabilir. Ağırlıklı olarak, süreçlere yapılan Kaizenler daha etkilidir. Süreçler bir üretimde çok tekrarlandığında yüzlerce, binlerce defa tekrar edilen bir işlemde küçük iyileşmelerin toplamı ile yüksek bir iyileşme seviyesi elde edilebilir. Örneğin bir operatörün yaptığı kaizen ile kendi sürecinde %7'lik bir iyileştirme yaptığı varsayılırsa. Bu durumda 1000 adetlik bir üretim partisinde 70 parçalık fazla ürün elde edilebilir (ISO, 2009a: 3).

2.2.3.6. Tam Katılım

Katılım, çağdaş yönetim düşüncesinin temel taşlarından birini oluşturur. Genel olarak çalışanların katılımı dendiğinde, karar ve uygulama aşamaları ile birlikte denetim ve kontrol sürecinde tüm çalışanların görüş, düşünce ve fikirlerinden yararlanmak anlaşılmaktadır. Önemli olan kurum veya organizasyon içerisinde, yönetim anlayışından kaynaklanan farklı kültürü benimsemek değil, bu farklılığa rağmen takım

ruhunun yaratılmasıdır. Böylece birlikteliğin oluşturulduğu bir kurumda hatalı ürün ya da verimsiz hizmet beklemek mümkün değildir (Yatkın, 2003: 23-24).

Tam katılımın hedefi, üstün düşünüp astın bu düşüncelere katkıda bulunarak uygulaması değildir. Hedef, kuruluştaki her birey için hem düşünmenin hem de uygulamanın birleştirilerek örgütsel uyum, kalite ve verimliliğin sağlanmasıdır (Tekin, 2002: 109).

Genel olarak organizasyonlar çalışanların tam katılımı programlarına iyi bir işletme oldukları için başlamaktadır. İş koşullarının daha rekabetçi olması tam katılım programlarının organizasyonları rekabet ortamına uyumlu hale getirmektedir. Çalışan katılımlı organizasyonların şirket performansını ve finansal sonuçları paylaşmaları gerekir, bu sayede çalışanlar çalışmalarının ve aksiyonlarının etkilerini bilirler. Aynı zamanda süreç teknolojilerini de anlamaları gerekir. Katılımı destekleyen ödül sistemleri değişimi başlatmayı ve takım kurmayı ödüllendirme yer almalıdır. Ödülleri yaratmanın bir yolu iyi ortaya konulmuş kabul ve hareket metotlarının ortaya konulması ve çalışanlardan gelen önerilerin değerlendirilmesidir (Öztürk, 1999: 63-64). Karar almanın ve gerçek iş enformasyonunun iletişiminin kalitatif (niteliksel) yönleri üzerine eğitim vermek çalışan katılımında kritik parametrelerdir (Karayazı, 2007: 20-21).

TKY’de örgütte neden tam katılımının sağlanması gerektiği konusunda, bireyin önemsenmesini gerektiren faktör, firmaları etkileyen olumsuz olayın gerisinde grup kararlarının değil, kişisel hataların etkili olmasıdır. Bu nedenle yöneticinin işgöreni dinlemesi, görüşlerinden haberdar olması ve düşüncelerinin gelişmesine yardım etmesi için tam katılımın sağlanması önemlidir. Böylece çalışanların yönetimce alınan kararlara karşı olumsuz tavırları ve kişisel dirençleri ortadan kaldırılacaktır. Ancak bu şekilde, çalışan herkesin, birey olarak kabul edilme, fark edilme, tanınma, kişisel yeteneklerini ve önerilerini ortaya koyma ve başarılı olma gibi “kişisel tatmin” ihtiyaçları yerine getirilebilir ve tam katılım sağlanabilir (Tekin, 2002: 109-111).

Tam katılım çalışanların sadece kendilerine verilen görevleri yapmalarını değil, yaptıkları işi niçin yaptıklarını, nasıl yaptıklarını ve daha iyi ne şekilde yapabileceklerini sorgulamayı ve bu konuda bilimsel aklı kullanmayı öngörmektedir.

Zaten, TKY kalite çemberleri, kalite iyileştirme takımları vb. isimler altında biçimsel takım çalışmalarıyla gerçekleşen bir yönetim uygulamasıdır (Özdaşlı, 2006: 3-8).

2.2.3.7. Amaçlar

Şirket faaliyetleri için birer yol gösterici olan amaçlar, tüm şirket faaliyetlerinin koordinasyonu için önemli bir araçtır. Çünkü şirketlerin tüm süreç, strateji ve politikaları, amaçlar dikkate alınarak belirlenmektedir (Genç, 2000: 53). İşletmeler, bazen stratejik amaç ve politikalarından belirli bir ölçüde uzaklaşabilmektedirler. İşletmelerin geleceğe ilişkin amaç ve politikaları sürekli olarak güncellenmeli ve değişen şartlara uyum sağlayabilecek değişiklikler yapılmalıdır. Kriz döneminde olan bir işletme toplumdaki imajının zedelenmemesi ve müşterilerin güven ve tercihlerinin azalmaması için amaç ve politikalarının bütünüyle etkilenmesini önlemelidir (Zerenler, 2003: 223).

Rakipler tarafından bilinmeyen veya henüz uygulanamayan bir ürün veya süreci işleme geçiren firma, güçlü bir rekabet avantajı kaynağına da sahip olmaktadır. Sürdürülebilir rekabete, üç kategoriye ayrılan şu amaçların gerçekleştirilmesi ile ulaşılır (Uzkurt, 2008: 15-16);

Tüketici ile İlgili Amaçlar;

- Yeni pazar yaratma
- Yeni pazara girme
- Pazar payını arttırma
- Tüketici ihtiyaçlarının karşılanma süresini kısaltma
- Çevresel etkileri minimuma indirme
- Talebi arttırma
- Rekabet üstünlüğü sağlama
- Stratejik ortaklıklar yapabilme

-Yeni bilgileri firmaya kazandırma kabiliyeti

-Müşteri odaklı ilişkiler geliştirme

Ürünle İlgili Amaçlar;

-Yeni ürün ve hizmet üretme

-Ürün ve hizmetlerde mal farklılaşması

-Ürünlerin görsel çekiciliğini arttırma

-Ürün karmasını genişletme

-Çevreye zararsız ürün geliştirmek

-Mevcut ürün ve hizmetleri yenilemek

-Ürün ve hizmetlerin kalitesini arttırmak

Üretim-Lojistik-Dağıtım ile İlgili Amaçlar;

-İş gücü maliyetinin azaltılması

-İmalat süreçlerini geliştirmek

-Hammadde tasarrufu sağlamak

-Üretim maliyetlerini düşürmek

-Üretim süreçlerini geliştirip, iyileştirmek

-Enerji tasarrufu sağlayan yöntemlere başvurmak

-Zaman tasarrufu sağlamak, hız kazanmak

-Dağıtım ve işlem maliyetlerini düşürmek

-Lojistik faaliyetlerini esnekleştirme ve arttırma

-Yeni düzenlemeler takip edip, uyumlu hale gelme.

2.2.3.8. Pazar Payı

Pazar payı, bir piyasada bir malın toplam satış miktarı ya da gelirleri içinde bir firmaya ait olan paydır (“Sanal” 1, 2011:1). Pazardaki veya teknolojiadaki herhangi bir ani değişim, çok iyi bir fikri kötü bir fikre dönüştürebilir. Bu nedenle sürecin her aşamasında pazarın faaliyetleri dikkatlice gözlenmelidir. Yapılan çeşitli çalışmalar ABD’de her on yeni üründen sadece ikisinin, Japonya’da ise her yüz yeni üründen sadece ikisinin başarılı olduğunu göstermektedir (Taşkiran, 2004: 36). Hazır giyim işletmeleri; global pazarda rekabet edebilmek ve pazar payını artırabilmek için, yönetim bilgi sistemlerine yatırım yapmalıdır (Boğday, 2006: 1).

Bir araştırmada işletmelere, tasarımın pazar paylarının büyümesindeki etkisi sorulmuştur. Firmalardan biri tasarım aracılığı ile yeni bir pazar yarattıklarını, bir diğeri pazar paylarının tasarım sayesinde büyüdüğünü, diğeri ise pazar paylarının büyümesinde tasarımın da katkısı olduğunu ifade etmiştir. Elde edilen sonuçlara göre tasarım pazar payına, daha yüksek fiyatla ürün satılmasına, ürün ve kurum imajına, kurum itibarına, ürün farklılaştırmasına, tüketici özelliklerine göre ürün geliştirilmesine, üretim sürecine, teknoloji transferine, personelin öğrenme yeteneğine, motivasyonuna, yenilikçi olmasına, bilginin kurum içinde sirkülasyonuna, maliyeti düşürülmesine, yatırım getirisinin yükselmesine, iş hacminin artmasına, para ile ölçülemeyecek değerlerin gelişmesine, ihracata ve sürdürülebilirliğe olumlu yönde etki etmektedir (Akın, 2009a: 78).

Çoğu zaman, büyüyen ve genişleyen pazarlara dahil olmak ve belirli bir aktiviteye yoğunlaşma, öğrenmeyi ve deneyim birikimini oldukça hızlandırmaktadır. Dolayısıyla işletmeler farklı pazarlara girip bilgi birikimlerini artırma ve rekabet avantajı sağlama yolunda faaliyet göstermektedirler (Saruhan ve Özdemir, 2004: 61-62).

2.2.3.9. Satışlar

Satış işletmeye kaynak sağlayan tek faaliyettir. Öteki bütün olaylar (araştırma, üretim, depolama, taşıma vs.) kaynakları tüketmeye neden olduğu halde satış, kendi gerektirdiği masrafların üzerinde gelir yaratan bir iştir (Şengöz, 2000: 49).

Tarihsel gelişim içerisinde yerini alan, ticari dönemlerde, rekabetçiliğin kriterlerinde de büyük değişimler olmuştur. Arz açığının bulunduğu dönemlerde, rekabet esasen üretim odaklıdır, yani talep edilen ürünleri üretebilen kazanmıştır. Daha çok üretim, daha çok kar getirmiştir. Arz ile talebin dengelendiği dönemde, rekabet maliyet odaklıdır. Aynı malı daha ucuza üretebilen, daha ucuza da satabildiği için rakiplerine üstünlük sağlayabilmiştir. Bu noktada, yönetimde bilgi ve bilgi işlemeye duyulan gereksinim rekabetçi bir silah olarak pek ilgi görmemiştir. Nitekim yöneticiler, bilginin hazırlanması ve işlenmesinden çok üretimi artırma, maliyetleri düşürme, pazar geliştirme ve reklam aracılığıyla satışları yükseltme faaliyetlerine yönelmişlerdir (Boğday, 2006: 9).

Gelecekte satış taktiklerinin geliştirilmesi güncelleşecektir. Geleneksel yöntemlerin dışında yenilikler ortaya çıkacaktır. Fiyat politikaları ile yaşam savaşı vermek başarı olmaktan çıkmıştır. Örneğin, moda yaratma bağlamında ürünün hazırlanması ve sunulması gerekir. Entegre ya da tek nokta satış olanaklarının sağlanıp, güçlü bir şekilde pazarlama ögesi olarak kullanılması da ayrıca gerekecektir. Pazarlama ve etkin promosyon konusunda internet ve gelişen bilgi teknolojilerinden olabildiğince yararlanmak kaçınılmaz bir zorunluluktur. İnternet ve iletişim teknolojileri tedarikçi zincirini ve değişimlerini denetim yönünden de çok önemli bir araçtır (Benli, 2008: 46-47).

Yapılan araştırmalarda işletmelerin satış düzeyindeki azalmanın değişime zorlamamasının oranı düşüktür. İşletmenin asıl amacı kar elde etmek olduğuna göre satışların ve karlılığın azalmasının işletmeleri değişime zorlamamasının nedeni, bu işletmelerin bu durum karşısında satışları ve karları azalsa bile değişim yapmadan kendi varlıklarını sürdürebileceklerini düşünmeleridir (Çağdaş, 2005: 82).

2.2.3.10. Karlılık

Şirketlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri ve büyümeyi sağlayabilmeleri için kar elde etmek, karı ve karlılığı artırmak gereklidir. Bununla birlikte, bir şirketin uzun süre faaliyetlerini sürdürmesi sadece sözkonusu şirketin karlılığıyla ilişkilendirilememektedir. Şirketlerin ürettiği mal ya da hizmetlerin müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılaması, şirketlerin faaliyet gösterdiği sektördeki payı, Ar- Ge

faaliyetleri, piyasadaki konumu, kaynakların etkin kullanımı ve verimlilik gibi faktörler de karlılık gibi şirket performansının belirlenmesinde etkili olan göstergelerdendir (Ahmad ve Dhafr, 2002: 173).

Şirketlerin kar ve karlılık oranları, klasik performans göstergeleri olarak, toplam performans göstergeleri içinde yaygın bir biçimde kullanılmaktadır. Ancak karlılığın şirket yöneticileri tarafından belirlenmesi ve bu belirlemede etkili olan faktörlerin değişkenliği gibi sorunlar nedeniyle şirketlerin kar ve karlılıklarının karşılaştırılması kesin ve doğru olarak belirlenememektedir. Şirketlerde yoğun bir biçimde kullanılan kar ve karlılık performans göstergeleri tek başına kullanılan analizler değildir. Karı oluşturan faktörler; satışlar, kullanılan varlıklar gibi diğer ekonomik faktörler ile değerlendirilmelidir. Bununla birlikte karlılık hesaplamaları, gelirler, giderler ve yatırımlar arasındaki ilişkilere göre de ölçülmelidir (Zerenler, 2003: 233-234).

Yöneticiler ve işçiler arasındaki ilişkinin niteliğinin, işçilerin karlılığının derecesi ve niteliği üzerinde güçlü bir etkisi vardır. Bu karlılık duruma göre kalite ve verimlilik gibi ölçülebilir faktörlerde ya da çatışma ve grev gibi faktörlerde kendini gösterir. Yöneticiler çalışanı makine gibi görmemelidir. Yöneticilerin işçilerle ilgilenmesi onlara değer verdiğini göstermesi gerekir. Belirli zamanlarda işletmede yapılan işler ve sorunlar hakkında çalışanların görüşleri alınmalıdır. Yönetim işletmede ilerleme gösterenlere yükselme imkanı tanırken devamlı hata yapanları da cezalandırarak kendileriyle ilgilenildiğini göstermelidir (Atılgan, 2002b: 145).

2.2.3.11. Ürün Çeşitliliği

Birçok firmanın değişik teknoloji kombinasyonlarına ihtiyaçları vardır. Oysa kendileri bunların bir kısmında uzmandır. Bu durum ürün çeşitlilikleri ile de doğrudan ilgilidir. Anlaşılabilir nedenlerle, büyük ölçekli firmaların sahip oldukları teknolojiler ürün çeşitliliğinden daha üst seviyededir. Küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin ise ürün çeşitlilikleri, teknolojilerinden daha fazladır. Her iki kesim içinde, kamusal araştırmaların sonuçlarının toplandığı havuzlar, yeni teknoloji ihtiyaçlarını gidermeye açıktır (İnam, 2004: 118)

Bu durum, özellikle uygulamaların ve çeşitliliğin daha düşük maliyetlerle gerçekleştirilmesi nedeniyle önem taşımaktadır. Etkin şekilde yeni özelliklerin eklenmesi ve tasarımın söz konusu çeşitliliğe olanak tanıyacak biçimde gerçekleşmesi ile ürünlerin farklılaştırılması sağlanacaktır. Tasarım güçlü markalar yaratılmasını destekleyecek şekilde kaliteli olarak gerçekleştirilmelidir. Rekabette etkili olabilmek için ürün geliştirmede, ürünlerin her bir parçasından bütününe değin nelere özen gösterileceği, hedef pazara yönelik olarak nasıl bir kalite standardının yakalanması gerektiği, parçaların nasıl bir araya getirileceği ve maliyetinin ne olacağı konularına duyarlı olmak gerekir. Bu bağlamda önem kazanan, hedef maliyetleme ile birlikte tasarım anında maliyetlemenin de düşünülmesidir. Tasarımın ürün performansını öne çıkaracak şekilde, teknoloji ile desteklenmesi gerekliliği de yadsınamaz. Tasarımın etkin bir şekilde yapılabilmesi için de tüketicilerle işbirliği yapılması gerekmektedir (Benli, 2008: 44-45).

Ülke bazında çeşitlilik sağlanmazsa ihracatın yoğunlaştığı ülkede yaşanan ekonomik durgunluk, talepte daralma vb. olumsuzlukların Türkiye'ye direkt olarak yansımaları kaçınılmazdır (İmer, 2006: 86). Türk hazır giyim işletmelerinin AB pazarında ve ulusal pazarda güvenceli bir yer edinebilmesi açısından ürün çeşitliliğine yönelik yatırım politikası oluşturulmalıdır (Benli, 2008: 9).

2.2.3.12. Müşteri Memnuniyeti

Yoğun rekabet koşulları işletmeleri, “müşteri tatmini sağlama, müşteri sadakati kazanma ve dolayısıyla müşteri memnuniyet performansını artırma” amaçlarını gerçekleştirmek üzere faaliyetlerini şekillendirmelerine yöneltmektedir (Efil, 1999:180). Böyle bir durumda müşteriden bilgi almak önemli bir husustur. Müşteriden bilgi almaya dayalı bir sistem geliştirmeye karar veren şirket, bunun araçlarını da geliştirmelidir. Müşteriden öğrenme ve bilgi almaya dayalı bir sistemin dört bileşeni vardır (Atılğan, 2002a: 109);

-Müşteriyle diyalogu geliştirmek ve onun isteklerini öğrenmek için bilgi stratejisi kullanmak,

-Müşteriden öğrenilenleri hayata geçirmek için bir üretim/teslimat stratejisi yaratmak,

-Müşteri ihtiyaçları ile işleyişi uyumlaştıracak bir yönetsel strateji kurmak

-Performansı ölçecek bir değerlendirme stratejisi yaratmaktır.

İşletmelerin, müşterilerinin kimlerden oluştuğunu, özelliklerini, gereksinimlerini, beklentilerini, sosyal sınıflarını ve kültürlerini, çok iyi bir şekilde analiz etmeleri gerekmektedir (Ataman, 2001: 315). İşletmeler tarafından iyi analiz edilmesi gereken müşteri kavramı günümüzde dış müşteri ve iç müşteri memnuniyeti olarak iki farklı boyutta ele alınmaktadır.

İç müşteri memnuniyeti, tüm çalışanların istek ve beklentilerinin belirlenmesi anlamına gelmektedir. Bunu yaparken iki husus önem kazanmaktadır; bunlardan birincisi, çalışanların memnuniyet anketleri ile firmanın sağladığı tüm maddi ve maddi olmayan imkanlar, tüm yönetim kademeleriyle olan ilişki ve şikayetler, firmaya bağlılık vb. gibi işletmeyle ilgili her konuda istek ve beklentilerin alınmasıdır. İkinci olarak da tüm çalışanların iş yaparken birbirlerini müşteri olarak görmelerini sağlayacak bir örgütsel kültürün en alt kademeden en üst kademeye kadar tüm çalışanlara benimsetilmesidir (Eren, 2001: 110). Dış müşteri, bir mal veya hizmetin nasıl, hangi süreç içinde, kim tarafından ve hangi araçlarla yapıldığından çok; kendisine nasıl yansıdığına, kusursuz ve hatasız olmasına, doyum sağlayıp sağlamadığına, ihtiyaç ve beklentilerine ne derece uyduğuna, verilen sözlerin ve taahhütlerin ne ölçüde yerine getirildiğine dikkat etmektedir (Göztepe, 2009: 28).

İç müşterilerin ihtiyaçlarının ve isteklerinin belirlenmesi, dış müşterilere göre daha kolaydır. Çünkü tüm iç müşterilerle karşılıklı görüşme ve onların fikirlerini alma imkanı vardır. Dış müşterilerin incelenmesi konusunda, pazar araştırmaları ve Ar-Ge çalışmaları ön plana çıkmaktadır. Pazar araştırmalarında toplanan bu bilgiler, Ar-Ge çalışmalarına yansıtılarak, bu istek ve ihtiyaçlara cevap verecek ürünlerin geliştirilmesi veya mevcut ürünlerde gerekli değişikliklerin yapılması zorunludur (Şimşek, 2000: 52-53).

Müşteri ihtiyaçlarının bir kere belirlenip karşılanması yeterli değildir. Çünkü ihtiyaçlar sürekli olarak değişmektedir. Bu nedenle müşteri memnuniyeti ulaşılması zor, dinamik bir hedeftir. Başka bir ifadeyle müşterilerin geçmişte memnun edilmiş olmaları gelecekte de memnun olacakları anlamına gelmemektedir. Bu nedenle müşteri ihtiyaçlarının gelecekte de karşılanması alışkanlık ve tercihlerdeki değişikliklerin, bu ihtiyaçları karşılamaya yönelik teknolojik gelişmelerin, rakiplerin rekabet stratejilerinin ve diğer faktörlerdeki olası değişikliklerin sürekli olarak tahmin edilmesini, izlenmesini ve bunlara uygun ürün, hizmet ve süreçlerin geliştirilmesini gerektirmektedir (Zerenler 2003: 270).

Hazır giyim işletmelerinde tamamlanan siparişlerin müşteriler tarafından daha önce belirlenen kalite spesifikasyonlarına uygun olmaması nedeniyle kabul edilmemesi sözkonusu olabilmektedir. Bu durum işletmeler açısından ciddi sorunlara neden olabilmektedir. Tamamlanan siparişlerin belirlenen spesifikasyonlara uygun olmaması nedeniyle siparişi veren taraf ya hatanın hemen düzeltilmesini istemekte ya da cezai müeyyideler uygulamaktadır. İkinci olarak, eğer siparişi veren işletme tam olarak tatmin edilmezse, gelecekteki siparişlerini başka işletmelere kaydırmaktadır. Ayrıca, bu durumun sektörde kısa süre içinde duyulmasıyla diğer müşteri durumundaki işletmelerin gelecekteki siparişlerini engellemekte ve işletme imajını olumsuz olarak etkilemektedir (Köksal, 2001: 71).

Rekabetin artması işletmelerin rekabete dayanabilmek için sürekli yenilik içinde olmalarını ve müşteri istek ve beklentilerini çok iyi bilerek hareket etmelerini bir zorunluluk haline getirmiştir. Dolayısıyla yeni ürün geliştirme veya var olan ürünü iyileştirme süreçlerinde etkili yöntemlere ihtiyaç duyulmakta olup bu alanda kullanılan etkili yöntemlerden birisi de Kalite Fonksiyon Göçerimi'dir (Kağnıcıoğlu, 2002:186). Bu bağlamda KFG, müşteri istek ve ihtiyaçlarını temel alan bir planlama aracı olarak ifade edilebilir. Bunun anlamı müşteri istek, ihtiyaç ve beklentilerini tespit etmek, dinlemek ve anlamak, bu talepleri sıralamak ve bunları karşılayabilecek teknik özellikleri ortaya koymaktır yani tasarım aşamasından itibaren “müşterinin sesi” olmak demektir (Özdil ve Dönmez, 2002: 171).

Kalite Fonksiyon Göçerimi ilk kez 1966 yılında Yoji Akao tarafından Japonya'da ortaya atılan bir yönetim metodudur (Doğan, 2000: 67). Müşterilerin satın almak istediği ürün ve hizmetlerin tasarımı, üretimi ve pazarlanması amacıyla, işletme

organizasyonu içerisindeki yetenekler üzerine yoğunlaşan, bu süreçte gerekli koordinasyonu sağlayan bir dizi planlama ve iletişim süreçlerinden oluşur. Hemen her endüstri ve sektörde yaygın olarak kullanılan bir uygulamadır (Savaş, 2002: 40).

TKY'nin benimsenerek KFG'nin kullanılması, “önce üret sonra kontrol et” şeklindeki eski düşünce tarzından, “kaliteyi ürünlere ve üretim süreçlerine yerleştirerek ürünlerin hatasız üretilmesi” şeklindeki yeni düşünce tarzına geçmeyi gerektirmektedir (Küçükler, 2009: 31). KFG, müşteri açısından neyin daha iyi ve öncelikli olduğunun belirlenmesinde ve müşteri isteklerinin tam olarak süreçlere yansıtılarak süreçlerin istenen hedeflere ulaşmasının sağlanmasında oldukça etkili bir yöntemdir (Yılmaz ve Vayvay, 2002: 3). KFG'nin asıl önemi ise üretim sürecindeki tüm bölümler arasında iletişimi ve takım çalışmasını etkinleştirmesidir. KFG, pazarlama ile tasarım, üretim ile tasarım ve işletmenin tamamının tedarikçileri ile arasındaki ilişkileri sıkı tutarak üretim sürecinin etkinliğini artırmaktadır (Kağnıcıoğlu, 2002:179).

2.3. Hazır Giyim İşletmelerinde Müşteri Odaklı Yönetim

Hazır giyim dünyasında hızla değişen moda akımları ve tüketicilerin yeniliklere duyduğu yükselen ilgi damgasını vurmuştur. Markalar, perakendeciler ve üreticiler daha sık bir şekilde yeni koleksiyonlar önermek ve pazara yeni ürünler sunmak zorunda kalmıştır. Sonuç olarak, bir yandan ürün geliştirme işlemlerini hızlandırmak ve maliyetleri düşürmek diğer yandan kaliteyi yükseltmek temel hedef haline gelmiştir. Böylece daha etken bir ürün ve üretim teknolojisi geliştirme süreci çok büyük değer taşımaktadır (Çetiner, 2005: 8-9). Bu bağlamda kaliteli, etkin ve verimli hizmet sunabilmek için müşteri beklentilerinin doğru algılanması gerekir. Müşteri araştırmaları, müşteri görüşlerini ve tepkilerini anlamaya yönelik çalışmalar, müşteri ziyaretleri, başvuru masaları gibi yöntemlerle, bir kuruluşun müşteri beklentileri algılanarak, sürekli gelişim sağlamak müşteri odaklı yönetim ile mümkün olmaktadır (Küçükler, 2009: 53).

Hazır giyim işletmelerinde, müşteri odaklılık fikir üretim sürecinden satış sonrasına kadar etkili bir şekilde yönetilmelidir. Bu aşamada işbirliği içinde bulunduğumuz müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına göre işletme içerisinde işbirliği oluşturularak aynı amaçlar doğrultusunda ilerlenmesi, müşterinin kaybedilmesini, zaman israfını ve maddi zararı engelleyecektir. Müşteri sadece ürün özelliklerini değil

aynı zamanda bunun performansını ve sonuçlarını da değerlendirmektedir. Müşteri değeri algılamaları elde ettiği (yarar, kalite, vb.) ve bunun karşılığında verdiğini (fiyat, zaman, vb.) içermektedir (Akın, 2009a: 39).

Müşteriler ile ilişkilerin değerlendirilmesinde en çok kullanılan yöntemlerden bir tanesi müşteri memnuniyeti ölçümleridir. Bunun dışında müşterilerin muhafaza edilmesi, kazanılan yeni müşteriler, pazar payları, müşteri karlılığı vb. göstergeler de müşteri perspektifi açısından değerlendirme yapmak için kullanılabilecek göstergelerdendir. Sektörel değerlendirmede ise ülkedeki hazır giyim sektöründe bulunan kurumlar müşteri olarak görülebilir ve onların memnuniyeti, pazarda bulunma süreleri, karlılıkları vb. bu kapsamda değerlendirilebilir (Temiroğlu, 2007: 36).

Collezione’da pazarlama bölümünün yapmış olduğu müşteri istekleri araştırması sonucunda çıkan sonuca göre müşteri (İSO, 2008: 149);

- Modayı,
- Eder fiyatta olmasını yani fazla para ödememeyi,
- Hemen şimdi,
- Görsel sunumun kuvvetli olmasını ve paketlenmesini
- Aynı zamanda kazanılan değerlerin bir bölümünü de sosyal ve küresel ilkeler için bir kenara ayrılmasını istemektedir

Hazır giyim sektöründe tüketici isteklerinin değişmesi, çeşitlenmesi ve hızlanmasıyla tüketici talebindeki bu değişiklikleri fark eden öncü firmalar isteklere karşılık verebilmek için tasarım, üretim, Ar-Ge, tedarik yönetimi, dağıtım, stok yönetimi ve pazarlama gibi birçok alanda yeniliğe ve stratejik çalışmalara ağırlık vermiştir (Dal ve Gürpınar, 2010: 21).

2.4. Hazır Giyim İşletmelerinde Finansal Analiz

Finans, sıklıkla yenilik projeleri yürütmek için iç kaynakları bulunmayan ve büyük firmalara göre dış fonlama bulması çok daha zor olan KOBİ’ lerde yenilik için

belirleyici bir faktördür (OECD ve Eurostat, 2005: 42). İşletmenin finansal açıdan başarılı olarak değerlendirilebilmesi için üretimde kullanılan kaynakları doğru oranlarda bir araya getirmesi gerekir. Bu kaynaklar; varlıklar, malzeme, cihaz, demirbaş, bina ve ürün veya hizmet üretimi için gerekli olan üretim faktörleridir. Ölçme ve değerlendirme yapıldıktan sonra da bulunan sonuçlar üzerinde düşünmek, şayet performans tatmin edici değilse, daha yüksek bir performans tutturmayı mümkün kılacak önlemler almak gerekir (Acar, 2003: 21-22).

Hazır giyim işletmeleri sanayicilerine yeterli finansmanın sağlanamaması (Temiroğlu, 2007: 228) ve finansman ve enerji maliyetlerinin yüksekliği sektörün önemli sorunları arasındadır (Emek ve Sevim, 2006: 1). İthalatı cazip hale getiren kur rejimi ve özellikle bankalardan kaynaklanan finansal kaynaklar sektör ihtiyaçlarına cevap verememektedir. Finansman olanakları kıt, pahalı, kısa vadeli ve risklidir (Görgülü, 2006: 13). Hazır giyim sektöründe yeterli yabancı sermaye girişinin olmaması bu sektörde teknolojik gelişmeleri izleme ve yeni pazarlara girme imkanını azaltmaktadır (Özdemir, 2007: 34).

Türkiyede Ar-Ge faaliyetlerine finansman desteği TTGV'nin kurulması ile başlamıştır. Daha sonra TÜBİTAK-TEYDEB kurulmuştur. KOSGEB KOBİ'ler için destek vermektedir (Hobikoğlu, 2009: 148). AB, Türkiye'de pek çok KOBİ projesini finanse etmiştir. Projenin amaçları bir moda enstitüsü kurulması, Tekstil-Hazır giyim Ar-Ge merkezi oluşturulması ve danışmanlık vermek için bir merkez oluşturulmasını içermektedir (İmer, 2006: 152-153).

Hazır giyim işletmelerinde yeni ürün geliştirme süreci öncesinde finansal analiz yapılabilir. Burada kurumun strateji, yönetim ve operasyonel aktivitelerinin kuruma kazandırdığı finansal getiriler değerlendirilmektedir. Yapılacak sektörel değerlendirmede ise mali konular bu kapsamda ele alınarak sektörün finansal yönden analizi yapılabilir (Temiroğlu, 2007: 36). İşletmelerin teknoloji yatırımı kararını verirken büyük ölçüde ekonomik yapıya uygun olana göre tercihte bulunmaları, öncelikle finans durumunu gözettiklerini göstermektedir (Semiz vd, 2008: 67).

Finansal analiz, yeni ürün gelişimine erken tedarikçi katılımı faaliyetini de teşvik eder. Yeni ürün gelişimine katılan tedarikçiler birçok nedenle daha iyi bir performans bekleyebilir. İlk olarak, ürün geliştirmede üreticilerle işbirliği halinde çalışan

tedarikçiler, değişen pazar taleplerine hızlı cevap verme, maliyet ve risklerde azalış, kalitede iyileşme gibi YÜGTK'dan genel pozitif geçerli sonuçlar bekleyebilir. Bu pozitif sonuçlar birleşik karların paylaşımı yoluyla tedarikçiler için de daha iyi finansal sonuçlar üretecektir. Ancak YÜGTK'dan yarar sağlamadıkları sürece tedarikçilerden daha fazla bağlılık beklenemez. Bu tedarikçilerin rekabetçi konumları nedeniyle ve bunun sürdürülebilirliği pazar rekabetçiliklerini maliyet, üretim süresi ve kalite açısından önemli oranda etkileyebilmektedir (Chung ve Kim, 2003: 592).

KOBİ'lerin yönetim ve örgütlenmeleri, özsermaye ve toplam varlık oranının düşüklüğü, bankaların KOBİ'lere kredi verme konusunda çekimser davranmasına yol açmaktadır. KOBİ'ler özellikle finansman ve insan kaynağı olarak son derece kısıtlı çalışmak zorunda kalabildikleri için yenilikçilik çalışmalarına yeterli kaynağı aktarmada sorun yaşayabilmektedir (Değirmencioğlu, 2006: 50).

Hazır giyim sektörü Ar-Ge faaliyetlerinde, personel ve finansman açısından desteklenmelidir. Ayrıca, uluslararası pazarlara açılabilmesi için, kısa vadeli ihracat kredileri ve ihracat sigortasından daha fazla yararlandırılmaları sağlanmalıdır. KOBİ'ler için risk sermayesi uygulamalarına gidilmesi, onların finansman konusundaki sıkıntılarını çözmelerine yardımcı olabilecektir. Risk sermayesi ile yeni bir fikir, buluş ve teknolojik yenilikleri, ticari bir ürün elde etmek amacı ile çok yönlü desteklemek mümkün olabilecektir (İmer, 2006: 81).

2.5. Hazır Giyim İşletmelerinde Teknolojik Gelişme ve Yenilikler

Teknoloji kişiler, firmalar ve toplumlar tarafından yaratılmakta ve sosyal ve ekonomik koşullar çerçevesinde ise kullanılmaktadır. Buna bağlı olarak da, teknolojinin sağladığı değişiklikler, yeni mal ve hizmetlerin, yeni üretim ve ulaşım tekniklerinin, yeni piyasaların ve yeni endüstriyel organizasyon türlerinin ortaya çıkmasına yol açmaktadır (Birkan, 2008: 68).

Bir hazır giyim firması, bir yıl boyunca tonlarca ürün üreterek elde ettiği karını yılın sonunda alacağı bir makineye yatırabilmektedir. Başka bir deyişle makinelerin hammadde maliyetleri satış fiyatları karşısında ihmal edilebilecek kadar düşüktür. Bu durumda, işletmelerin, üretim yöntemleri ya da teknolojileri konusunda sahip olduğu bilgi, deneyim, ustalık, patent ve kendine ait geliştirmiş olduğu standartlar, bilgi ve yetkinlikler (Know-How) değeri ortaya çıkmaktadır. Yerli makine yapımcıları ne yazık

ki know-how ve bilgi üretmekte yeterince başarılı olamadıklarından, yabancı makine satıcıları Türk hazır giyim sektöründen yıllardan beri bu yönde çok kar etmiştir (Temiroğlu, 2007: 126).

Dünyada hazır giyim teknolojisindeki ilerleme tekstil sanayine oranla daha yavaş gelişmesine karşın, son yıllarda ABD ve Japonya'nın hazır giyim araştırmalarına verdikleri önemin artması sonucunda bu alanın teknolojisinde önemli gelişmeler sağlanmıştır. Dünya pazarlarında rekabet edebilmek, dünya standartlarında üretimle gerçekleştirebileceğinden günümüzde gelişmiş teknolojiye yatırım yapmak zorunluluk haline gelmiştir. Bu nedenle teknolojik gelişmelerin ve bunların uygulanmasının hazır giyim sanayi için önemi oldukça büyüktür (Aykul, 2006: 13-14). Teknolojinin fiziksel donanım ve işletmelerin zihinsel ve yenilikçi yapılarıyla bir bütün oluşturması gereklidir (Atasoy, 2007: 39). Bu teknoloji ve bilgi ise ancak yeni buluşlar (icat) ve bunların ticari bir ürüne dönüştürülmesi yani inovasyon (yenilik) faaliyetleri ile gelişirler (Ersöz, 2009: 366).

Türkiye İstatistik kurumu (TÜİK) araştırmalarına göre imalat sanayi genelinde işletmelerin % 34,8'i teknolojik yenilik yaparken, % 65,2'si de teknolojik yenilik yapmamıştır. Tekstil sanayinde bu oranlar sırasıyla % 25,78 ve % 74,22 hazır giyim sanayinde ise bu oranlar sırasıyla % 21,93 ve % 78,07 olmuştur (Terzioğlu, 2008: 53).

Son 10-15 yılda teknolojiye ileriye adımlar, yenilikçi uygulamalar ve küreselleşme ile birlikte artan, değişen ve gelişen tüketici talepleri hazır giyim sektöründe yer alan ürünlerin kapsamını da genişletmiştir. Tekstil sektörü içinde, akıllı tekstiller veya teknik tekstiller olarak adlandırılan yeni bir sektör ortaya çıkmıştır ve tekstil ve hazır giyim ürünleri artık sadece giyinme, barınma ve dekorasyon ihtiyacına cevap vermemektedir. Kendini vücut sıcaklığına göre ayarlayan giysiler, nabız, tansiyon, kalp atışı vb. hayati önem taşıyan yaklaşık otuz göstereyi ölçerek ilgili yerlere aktaran giysiler, ter tutmayan nefes alabilen, yanmaz kumaşlar, müzik dinlemeye ve iletişim kurmaya imkan veren, stresi azaltan giysiler ve sayılmayan daha birçok yenilikçi ürün tekstil sektörüne dolaylı olarak da hazır giyim sektörüne dahil olmuştur. Bu gelişmeler hem hayatı kolaylaştırmakta, daha zevkli bir hale getirmekte, insan yaşamını korumakta, belki de hayat kurtarmaktadır (İmer, 2006: 58-59).

Her alanda olduğu gibi hazır giyim sektöründe de otomasyon ve otomatik olarak çalışan makineler görmek mümkündür. Özellikle parça kesme, dikiş, nakış, baskı makineleri vb. gibi sistemler geliştirilmekte ve tasarımdan barkod okumaya kadar her alanda otomasyon daha yoğun bir şekilde kullanılmaktadır. Günümüzde özellikle zeki makinelerin geliştirilmesinde de önemli gelişmeler söz konusudur (Temiroğlu, 2007:127).

Sürekli gelişen teknolojik faktörlerin de etkisiyle işletmeler, verimliliklerini arttırabilecekleri yeni üretim şekil ve yöntemleri uygulamaktadır. Uygulamaya konulan ya da konulacak olan her yeni yöntem de işletmeyi yeni bir değişim döngüsünün içerisine çekmektedir. Özellikle bilişim ve telekomünikasyonda meydana gelen gelişmeler beraberinde küresel üretim ve pazarlamayı da getirmekte, üretim ve pazarlama anlayışının değişmesiyle de örgütler değişim zorunluluğu ile karşı karşıya kalmaktadır (Çoban, 2001: 28-29).

Hazır giyimde sezon sayısı artık 4 ile sınırlı değildir. Giyim üreticileri için ürünlerin vitrinde kalma süresi 4-6 haftaya kadar düşmektedir. Bu koşullarda hızlı üretim en büyük rekabet avantajlarından biri olarak ortaya çıkmaktadır. Termin sürelerine bakıldığında Türkiye'nin hızlı üretim konusunda yeterli gelişmeyi gösteremediği söylenebilir. Ancak laboratuvar, insan gücü ve makine, teçhizat bakımından ülkenin alt yapısı buna müsait görünmektedir (Temiroğlu, 2007: 272).

Hazır giyim işletmelerinde yazılım çözümleri olarak modelleme, tasarım, görüntüleme, tekno-terzilik BDT-BDÜ ve bilişim teknolojileri 2023 Türkiye'sinin tekstil teknolojisi yelpazesinde öne çıkan teknolojiler, bunların gelişme potansiyeli ve ülke refahına katkısı göz önüne alınarak aşağıdaki şekilde sıralanmıştır: (TÜBİTAK, 2003: 5-6).

- Sektörün tüm faaliyet alanlarında 'ileri duyarga (sensör) teknolojileri
- Hazır giyimde 'web tabanlı BDT-BDÜ' teknolojileri ile 'tekno-terzilik'
- Tekstil terbiyesi konusunda 'plaslama', 'iyon implantasyonu', 'utrason' gibi yeni teknolojiler ile 'çevre dostu tekstil terbiye teknolojileri'

- Nonwoven konusunda ‘ileri tülbent yüzey üretim teknolojileri
- “Örgüde bilgisayar destekli tasarım” ve “üretim teknolojileri ve dikişsiz kazak” (seamless) teknolojileri

İşletmelerin teknolojik değişimler ışığında hareket edip küresel gelişmelere daha yakın olup, Ar-Ge, konsept ve imalat süreci sonrası iş stratejilerini ve şirket pazar paylarından çıkan sonuçlara göre kendini entegre hizmet boyutunda ayarlaması gerekmektedir (Birkan, 2008: 125).

Tekstil ve hazır giyim sektöründe en kaygı verici noktalardan birisi araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin sınırlı kalmasıdır. Yurt dışına yapılan fason üretim ile sağlanan getiri büyük ölçüde fason üretim yaptıran işletmelerde kalmaktadır. Bu nedenle, Ar-Ge faaliyetlerine destek verilmesi gerekmektedir. Ar-Ge’ye bağlı olarak geliştirilen moda ve markalar çok iyi tasarlanmış reklâm ve pazarlama çalışmaları ile desteklenmelidir (Kanoğlu ve Öngüt, 2003: 50).

2.6. Hazır Giyim İşletmelerinde Teknolojik Eğitim

Örgütlerin hayatta kalabilmek için, değişen çevre koşullarına en kısa zamanda uyum sağlamaları gerekmektedir. Sürekli değişen bir çevrenin bulunduğu bir ortamda yaşamını sürdürebilme çabası, örgütlerin büyük sorunlarla karşı karşıya kalmalarına neden olmaktadır. Değişime uyum sağlamak için değişik ve çok çeşitli çalışmalar yürütülür. Ama aslında değişime uyum sağlamanın anahtarı, bilgiye sahip olmaktan geçmektedir. İşte bu bilgi de ancak öğrenmeyle elde edilebilir (İslamoğlu, 2007: 34).

Yenilik üreten başarılı işletmelere baktığımızda bunların aynı zamanda çok güçlü bir bilgi alt yapısına sahip oldukları görülmektedir. Çok boyutlu düşünebilmek için, çok değişik kanallardan gelecek çeşitli bilgilere ihtiyaç vardır. Teknolojik buluşların ve yeniliklerin ortaya çıkarılması da birtakım yeni fikirlere ve değişik konulardaki bilimsel ve teknolojik bilgilere bağlıdır (Sarıhan, 1998: 21). Günümüzde yaşanan ekonomik ve kalkınma süreçlerinde bilgi en önemli kaynak, öğrenme en önemli süreç ve inovasyon ise en önemli sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır (Albeni ve Karaöz, 2003:159).

Teknolojinin daha çok kullanılmaya başlanmasıyla bir takım iyileşmeler söz konusu olsa da fırsat eşitliğinin sağlandığı ve yaratıcılığı temel alan bir eğitim sistemi henüz oluşturulamamıştır (Kavak, 2009: 621). Gelişen teknoloji ile birlikte gereksinim duyulan nitelikli işgücünün rolü ve yetisi değişmektedir. Bilgi çağına koşut olarak hazır giyim üretiminde istihdam edilecek çalışanların değişen etkinlikleri ile birlikte eğitimcilerin ve eğitim ortamının da varlığı ve niteliği doğal olarak değişmelidir. Bu bağlamda bilgi ve beceri kazandıracak eğitim programlarının da yeni teknolojilere uyum sağlamaları gerekmektedir. (Muratoğlu, 2003: 100-101). Türkiye'nin, hazır giyim alanında, dünya piyasalarındaki yerini koruması ve ileri seviyelere taşıyabilmesi için, her alanda görev yapabilecek nitelikli ve teknik ara insan gücünün, teknolojiideki en son standartlara paralel olarak yetiştirilmesi ile mümkündür (Korkmaz, 2003: 3).

2.7. Hazır Giyim İşletmelerinde Araştırma ve Geliştirme

İşletmeler piyasada varlıklarını sürdürebilmek için, Ar-Ge faaliyetinde bulunarak kendi teknolojilerini üretmeye çalışmaktadır. Her işletmenin Ar-Ge'ye yatırım yapacak finansal gücü olmayabilir. Genellikle büyük ölçekli işletmeler güçlü finans yapıları sayesinde Ar-Ge faaliyetlerini daha kolay finanse ederler. Küçük ölçekli işletmeler ise kendilerine uygun teknolojiyi işletme dışından temin ederek yani teknoloji transferi yaparak rekabet ortamına uyum sağlamaya çalışır (Terzioğlu, 2008: 18).

Ar-Ge çalışmaları ile ürün kalitesi yönünden rakibinden bir adım önde olabilmek, yeni bir teknolojinin yaratıcısı ve ilk uygulayanı olabilmek günümüzde rekabetin en önemli unsurlarındandır. Günümüzde, rakip kuruluşlar tarafından taklit edildikçe yeni hamleler yaparak aradaki farkı korumak ve hep önde olmak gerekmektedir. Ancak günümüz global rekabet dünyasında özellikle Ar-Ge çalışmaları konusunda ve finansal bakımdan güçlü olmak gerekmektedir. Türk Tekstil Sanayii bugünkü görüntüsü ile bu güce yeterince sahip değildir (Temiroğlu, 2007:126-127).

Türk işletmeleri, hammadde açısından dünyanın altıncı büyük pamuk ve Avrupa'nın ikinci büyük kimyasal elyaf üreticisi olmasına karşın, tekstil makineleri ve teknolojileri üretiminde ve dünya rekabeti için şart olan Ar-Ge çalışmalarında yetersiz kalmıştır (Çetiner, 2005: 13).

Ar-Ge konusunda yapılacak çalışmalar da ihracata yönelik devlet yardımları kapsamında olup, tüm sanayi kuruluşları bu destekten yararlanabilmektedir.

İhracata Yönelik Devlet Yardımlarından Ar-Ge desteğinin amacı;

- Sanayi kuruluşlarında, yeni bir ürün üretilmesi
- Ürün kalitesi veya standardının yükseltilmesi
- Maliyet düşürücü ve standart yükseltici nitelikte yeni tekniklerin uygulanması
- Üretimle ilgili olarak yeni bir teknoloji geliştirilmesi
- Teknolojinin yurt koşullarına uyumu konusunda bilimsel esaslara uygun ve Ar-Ge faaliyetlerinin her safhasını belirleyecek özellikte hazırlanacak çalışma ve teknoloji uyarlamasına ilişkin belgelendirilmiş harcamaların karşılanması
- Ticari değeri olan yeni ürün oluşturulması
- Mevcut ürünlerin rekabet gücünün yükseltilmesine ya da bu amaçla üretim yöntemi, sistemi ve tekniklerinin araştırılması ve geliştirilmesine yönelik “Ar-Ge Projeleri” ne, “Stratejik Odak Projeleri” ne finansman desteği sağlamaktır.

Ar-Ge ve inovasyon yapılmayan pazarlarda sabit veya yavaş gelişen teknolojik değişim, nispeten daha homojen ürünler görülür. Rekabet otoriteleri, bu pazarlarda genellikle fiyat rekabetine odaklanmıştır. Yenilikçi işletmelerde ise fiyat rekabetinden çok teknolojik değişim ve yenilik rekabeti yaşanır. Yenilik, ürünlerin fiyatı kadar kalitesini de etkiler ve pazara daha iyi ve ucuz ürünler girmesini sağlar. Hazır giyim işletmelerinde kullanım alanı bulan Teknik tekstiller ileri teknoloji, yüksek Ar-Ge çalışmaları gerektiren ve yüksek katma değer yaratan bir sektördür, bu açıdan özellikle gelişmiş ülkelerin ve bu arada AB’nin teknik tekstillere verdiği önem daha belirgin olarak göze çarpmaktadır (İmer, 2006: 58-59).

Firmalarla işbirliği ilişkileri zayıf olan firmalar, kamu kurumları, Ar-Ge kuruluşları ve üniversitelerle de işbirliği geliştirmemektedir. İşbirlikleri; mesleki eğitim, Ar-Ge, test ve laboratuvar hizmetleri ve sistem teklifleri hazırlama alanlarında olabilir. Bu alanlara dair firmaların işbirliği yapma oranlarına bakıldığında; tekstil ve hazır

giyim sektöründeki firmaların en fazla test ve laboratuvar hizmetlerinde araştırma kuruluşları ile işbirliği halinde oldukları görülmüştür (Seki, 2008: 185).

Sektör Ar-Ge çalışmalarında bağlantılı olduğu sektörlerin, desteğine ihtiyaç duyacaktır. Ancak Türkiye’de bu sektörler (özellikle de makina sektörü) çok zayıftır ve bu şekilde destek sağlayabilecek bir konumda değildir (Yazkurt, 2000: 157). Orta vadede özgün tasarım, kalite, verimlilik pazarlama ve dağıtım yeteneklerinin geliştirilmesine, üst sınıf modaaya yönelik teknik tekstillerin üretimine; uzun vadede akıllı ve çok işlevli tekstil ürünlerinin araştırılmasına, geliştirilmesine ve üretimine önem verilmelidir (Çetiner, 2005: 4-5).

2.8. Hazır Giyim İşletmelerinde Patent ve Fikri Mülkiyet Hakkı

Patent, organizasyonun yenilik derecesinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Patentlerin sayısı, yenilik sürecindeki verinin sadece kısıtlı bir ölçümünü sağlamaktadır. Yenilik ölçümünde patent her zaman tutarlı sonuçlar vermemektedir. İlk olarak, tüm sektörlerde bütün yeniliklere patent alınmasına yönelik bir uygulama bulunmamaktadır. İkincisi, firmaların aldığı bütün patentlerin bazıları ticari uygulamalarda kullanılamaz. Üçüncüsü de, bir buluşa patent alma eğilimi firmadan firmaya değişiklik gösterir. Bazı firmalar patent haklarına diğerlerinden daha az önem gösterirler ve bazıları da, ürünlerinin haklarını korumak için patent kullanmazlar, onun yerine ticaret sırları ya da telif hakkı gibi metotlar kullanırlar (Wulong ve Tang, 2003: 7-9).

Bazı yeniliklerin taklit edilmesi kolayken, teknik detaylar içeren bazılarının taklit edilmesi ise zaman ve maliyet gerektirir. Yeniliklerin taklit edilmesi halinde yenilik geliştirmek için yatırım yapanlar, bu çalışmalarının karşılığını alamamaktadır. Bu nedenle, yeniliklerin fikri mülkiyet haklarıyla korunması firmaları yenilik geliştirmek konusunda isteklendirmektedir (Yılmaz, 2003: 6).

Türkiye’de 2002 yılında 585 adet ürün için patent başvurusunda bulunulmuş; bunlardan 529 tanesi patent almaya hak kazanmıştır. 2005 yılında ise patent başvuruları ve verilen patent sayılarında önemli bir artış göze çarpmaktadır. Bir önceki yıla göre bu artışlar sırasıyla % 144,20 ve % 140,90 olarak gerçekleşmiştir (Alptekin, 2006: 77).

TÜİK araştırmalarına göre 2008 yılında hazır giyim sektöründe fikri mülkiyet hakkına başvuranlardan patentlerin oranları % 5,92, endüstriyel tasarımların oranı % 0,89, ticari markaların oranı % 11.28 ve telif haklarının oranı % 0.89 olarak gerçekleşmiştir. Görüldüğü gibi hazır giyim sanayi patentte üstünlük sağlayamamıştır (Terzioğlu, 2008: 53-55).

Kısaca özetlemek gerekirse, bilginin yönlendirdiği yeni ekonomi ortamında hazır giyim işletmelerinin sürdürülebilir bir ekonomik büyüme sergileyebilmesi için, bilgi yayılımlarının ve inovasyonun göstergesi olan patentlere çok daha fazla önem vermesi gerekmektedir. Nitekim günümüzde, gelişmiş ülkelerin patent verileri, bu ülkelerin patente ve dolayısıyla Ar-Ge'ye ne kadar önem verdiklerini göstermektedir. Patentler Ar-Ge faaliyetlerinin meyvesi olduğu için patente önem vermek, Ar-Ge'ye önem vermekten geçmektedir (Atasoy, 2007: 75).

2.9. Hazır Giyim İşletmelerinde İnovasyon

Hazır giyim sektörü, dikkate alınan pazar bölümlerine bağlı olarak hem emek yoğun ve düşük ücretli hem de dinamik, yenilikçi bir sektördür. Yüksek kaliteli moda pazarında, sektör modern teknoloji, göreceli olarak daha yüksek maaşlı çalışanlar ve tasarımcılar ile yüksek oranda esneklik ile nitelendirilmektedir. Diğer önemli bir pazar kesimi ise daha düşük kaliteli veya standart ürünlerin (tişört, üniforma gibi) kütle üretimidir. Bu pazar kesiminin üreticileri genellikle gelişmekte olan ülkelerde yer almaktadır (Nordas, 2004: 27).

İnovasyon ise daha çok büyük çaplı hazır giyim işletmelerinde uygulama olanağı bulmaktadır. KOBİ olarak anılan küçük ve orta boy işletmeler için ise durum farklıdır. KOBİ'lerde uzun vadeli planlama, gerekli bilgi ve veri tabanı yoktur. Muhasebe kayıtları sadece devlete karşı sorumluluğu yerine getirmek için tutulmakta, şirketlerde nitelikli eleman yerine akrabalar çalıştırılmaktadır. Yenilik yapma düşüncesi zayıftır (Dinçer, 2003: 10). OSLO klavuzuna göre ise, finans, sıklıkla yenilik projeleri yürütmek için iç kaynakları bulunmayan ve büyük firmalara göre dış fonlama bulması çok daha zor olan KOBİ'lerde belirleyici bir faktör olabilmektedir (OECD ve Eurostat, 2005: 42). Bunun için İnovasyonu büyük işletmelerden bekleme anlayışının yanlış olduğu,

KOBİ'lerin bu konuda desteklenmeleri ve inovasyon eğilimlerinin arttırılması için çalışmaların yapılmasının gerekliliği açıktır (Hobikoğlu, 2009: 159).

Hazır giyim işletmelerinde çevre ve birey sağlığına uygun üretim için gerekli teknolojik yenileme, ürün, kalite ve kompozisyonunu zenginleştirecek birim üretim etkinliklerinde tasarruf sağlayabilecek Ar-Ge çalışmaları, sürekli eğitim, moda ve marka olgusu, satış sonrası hizmet, Elektronik Ticarete uyum Türkiye'nin yarış üstünlüğünü belirleyecek öğeleri oluşturmaktadır (Benli, 2008: 24).

Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği (TGSD) Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Mehmet Kumbaracı "Tekstil ve Hazır Giyimde Yenilikçilik Uygulamaları" Oturumu'nda Tekstil ve Hazır giyimde bir sıçrama yaşanacağını kaydetmiştir. 2010 hedeflerinin toplam 35 milyar dolar ihracat olduğunu, "Ya evrim geçir, ya yok ol" görüşünü savunarak, süreç, verimlilik, iş modeli ve pazarlama inovasyonunun önemini vurgulayarak fark yarattıklarını anlatmıştır. TGSD Yönetim Kurulu Başkanı Aynur Bektaş, sektörün yeniden yapılanma ihtiyacını ifade ederek, firmalar için ölçek ekonomisinin önemine değinerek, firmanın finans ve üretim açısından ideal ölçeğini yakalamasını gerekli görmektedir (Kobiefor, 2006: 1).

Hazır giyim işletmelerinde bir ürünün teslim süresini kısaltmak, kalite standartları uygulamaya başlamak, TZÜ tekniklerini kullanarak üretim sistemini yeniden yapılandırmak, Kalite Fonksiyon Göçerimi ile üretim ve dağıtım zamanını müşteriye göre ayarlamak ve pazarlama inovasyonu olarak ürün ambalajını daha kolay açılır ve kapanır hale getirmek birer inovasyondur (BTISO, 2007: 25).

Hazır giyim sektöründe bilişim teknolojileri dünya ekonomisinin globalleşmesi, iletişim ve ulaşımdaki yenilikler sonucunda dünyadaki birçok ülke üretim merkezi konumuna gelmiştir. Bu ülkelerdeki ucuz işçilik ile baş edebilmek ancak kaliteyi en üst düzeye taşımakla ve verimliliği arttırmakla mümkün olacaktır. Bu yolda da en birinci adım yeni teknolojilere ve otomasyona yapılacak yatırımlardır. Bugün belli bir noktaya gelmiş olan sanayileşme sürecini yaşayan hazır giyim sektöründe (Çetiner, 2005: 37);

- Hatalı üretimi azaltma
- Kaliteyi yükseltme

- Üretim verimliliğini artırma
- Çevre kirlenmesinin azaltılması, başta atık sular olmak üzere hammadde ve kimyasal madde arıtılması
- Teknik tekstiller dahil yeni ürün çeşitlerinin üretimi
- Yeni teknolojiler, makineler, malzemeler, boyarmaddeler ve tekstil kimyasalları
- Yatırım ve organizasyon konularında bilişim teknolojileri kullanılmaktadır

Tekstil ve hazır giyim işletmelerinde İnovasyon faaliyetlerinin yapılması gereken söz konusu alanlar, her bir bölgesel inovasyon merkezinin oluşturulması aşamasında yapılacak olan, ilgili sektörün paydaşlarının bir araya geleceği kapsamlı çalıştaylarda gözden geçirilecek ve gerekiyorsa değişiklikler yapılacaktır. Ayrıca ilgili sektörün inovasyon açısından ihtiyaçları göz önünde bulundurularak seçilecek alanlarda önceliklendirilmeye gidilecektir. Bu alanlar; tasarım, makine, dokuma, boya, baskı, bitim işlemleri, konfeksiyon, teknik tekstiller (nano tekstiller), organik tekstiller, üretim verimliliği, moda marka ürünler ve fonksiyonel ürünlerdir (Elçi vd, 2008: 143).

2.9.1. Hazır Giyim İşletmelerinde İnovasyon Türleri

Hazır giyim işletmelerinde inovasyon türleri Oslo klavuzunun inovasyon tanımlamasına göre ürün, süreç, organizasyon ve pazarlama inovasyonu olarak incelenmiştir.

2.9.1.1. Hazır Giyim İşletmelerinde Ürün İnovasyonu

Hazır giyim işletmelerinin serbest rekabet ortamına uyum sağlamaları için moda-marka ve dağıtım kanalları oluşturmaları, azalması beklenen göreceli işgücü maliyet avantajını gözönüne alarak katma değeri yüksek ürün ve yenilik sunumu, yüksek teknoloji uyarlaması ve kullanımı ile dünya pazarındaki konumlarını güçlendirmeleri ve ülke refahına katkıda bulunmaları gerekmektedir (Çetiner, 2005: 54).

Hazır giyim işletmelerinin faaliyetlerini sürdürdükleri ulusal ve uluslararası pazarlarda yaşanan ekonomik, sosyal, yasal değişimler, rekabet şartlarının giderek ağırlaşması v.b. değişimler işletmelerin planlama, üretim ve yönetim faaliyetlerini sürekli olarak değerlendirmelerini ve yenilemelerini gerekli kılmaktadır. Böyle bir çaba,

işletmelerin değişikliklere ve belirsizliklere uyum sağlayabilmelerini, performanslarını artırabilmelerini ve işletme değerini artırıcı faaliyetlerin ağırlık kazanmasını hedeflemelidir. Dal Ulusal ve uluslararası pazarlarda üründe yaşanan değişimleri aşağıdaki gibi açıklamıştır (Dal, 2006: 9-10).

Üründe Yaşanan Değişmeler;

- Basit ve ucuz hazır giyim ürünlerinin payı azalmakta, %70 den % 45 düşeceği varsayılmaktadır.
- Ar-Ge ürünleri artmaktadır
- Taklit zorlaşmaktadır
- Teknolojik yeniliklerle desteklenmiş hazır giyim ürünlerine olan talep artmaktadır
- Giyim eşyasından beklenen fonksiyonlarda değişimler olmaktadır
- “Akıllı Tekstil Ürünlerine” yönelik talepler artmaktadır

Tekstil sektörü inovasyona ve inovatif ürünlere yatkın bir sektördür. Son yıllarda trend yaratan ürünler hep inovatif çalışmalar sonrasında ortaya çıkmıştır. Sürdürülebilirlik ve kaynakların doğru, etkin kullanımı, ileri düzeyde gerçekleştirilen pazar araştırmaları, müşteriler tarafından inovatif tekstil ürünlerine ilginin arttığını da göstermektedir. Birçok tekstil firması da yanmayan, su tutmayan, ütü gerektirmeyen, terletmeyen akıllı kumaşlar olarak tabir edilen inovatif malzemeler ile üretim yapmaktadır. Organik pamuk, bambu ve soyadan elde edilen iplikle, müşterilerine doğa dostu kumaşlar üreten firmalar olduğu gibi bu firmalar ayrıca sürdürdüğü organik üretimini uluslararası bir sertifika ile belgelendirmişlerdir. Dünyada az sayıda firmanın sahip olduğu "Sustainable Textile Certificated (Sürdürülebilir Tekstil Sertifikası) almış Türk tekstil firmaları bulunmaktadır (TÜTSİS, 2011: 1).

Hazır giyim sektörü Türkiye'nin fiziki, mali, ticari ve sosyal ekonomileri için kilit taşı niteliğinde, verimlilik ve rekabet gücü rakipleri karşısında üstün durumdadır. Ayrıca yüksek katma değerli, moda-marka ve teknik tekstil ürünlerinin Ar-Ge'den

üretim kadar tüm süreçlerde sanayileşmiş ülkelerin elinde olması sektörde yapısal dönüşüm öneren rapor yazarları, bunu sağlayacak yeni teşvik modelinin ana hatlarını da ortaya koymuştur (Erdem, 2010: 4).

Son yıllarda teknolojinin de gelişmesiyle farklı malzeme ve teknikler kullanılarak değişik tasarımlar yapılmaktadır. Tekniğin farklı olması sektörde ileri gitme anlamında büyük bir adımdır. Sektördeki yenilik olarak adlandırabileceğimiz unsurların başında teknik unsurlar ve malzeme gelmektedir. Yeniliklerle tasarım ve işlevsellik buluştuğunda da ortaya mükemmel bir ürün çıkmaktadır (Ekinci, 2008: 18).

Çeşitli disiplinlerden oluşan Ar-Ge çalışmaları, modelleme, simülasyon, tasarım, örnekleme, görüntüleme, kalite algılama ve kontrol, çok kullanımlı ve amaçlı malzeme, biomalzeme üretimi, çevreci teknolojiler, süreç otomasyonu teknolojileri, nano teknoloji gibi teknolojik açılımlara yöneltilerek bu gelişmeler hızlandırılmaktadır. Nano-teknoloji, büyük bir güç ve hızla ikinci bir endüstriyel çağı açılmasını sağlamaktadır. Nano-teknolojik gelişmelerle tekstil materyalinin var olan kalite performansının ötesindeki akıllı ve yetenekli tekstil ürünleri elde etmek ve eşi görülmemiş işlevleri yakalamak mümkündür. Bu güç Hazır Giyim sektöründe mükemmel fırsatların doğuşuna tanıklık edecektir. Son zamanlardaki araştırma ve çalışmalar bu teknolojik performansın kullanılması üzerine yürütülmektedir (TMHF, 2011:1).

Teknik tekstil gibi yenilikçi ürünlerin geliştirilmesinde dünya lideri olan Avrupa tekstil sektörü, bu alandaki gücünü yoğun Ar-Ge yatırımlarına borçlu olmaktadır. Teknik tekstil sektörü kapsamına giren koruyucu kişisel giysi ve ekipmanlar, diğer adıyla koruyucu tekstiller, AB'nin Öncü Piyasa Girişimi çerçevesinde belirlediği altı piyasadan birini oluşturmaktadır. Sivil ve askeri acil durum müdahaleleri, bakteri bulaşma riski bulunan ortamlarda vb. kullanılan koruyucu tekstiller, AB'de yaklaşık 10 milyar Euro'luk bir pazara sahiptir. AB, koruyucu tekstil ihracatının önümüzdeki 5-10 yıl içerisinde % 50 oranında artmasını öngörmektedir. Öncü Piyasa Girişimi kapsamında hazırlanan koruyucu tekstil sektörüne ilişkin eylem planı (CEC, 2007: 1) dünya piyasasında Avrupa standartlarının kullanımının yaygınlaşmasının ve fikri mülkiyetin korunmasının temin edilmesi halinde koruyucu tekstillere olan talebin artacağını öngörmektedir (İSO, 2010: 36-37).

Pamuklu kumaşta geri dönüşümü uygulayan ilk firmalardan biri olan Yeşim Tekstil, bu alanda yaptığı çalışmalarını da 'Yeşim Recycle' adıyla markalaştırmıştır. Yeşim Recycle adıyla ürettiği bu ürünlerde maksimum % 50 oranında geri dönüşümlü iplik kullanan Yeşim Tekstil, bu kumaşla pamuğun yetiştirilmesinin zorluğunu gözönüne alarak, var olan kaynakların tekrar değerlendirilmesini hedeflemiştir. Böylece genellikle daha çok kalın ipliklerin kullanıldığı halılarda uygulanan geri dönüşüm özelliği, daha sonra daha ince ipliklerle üretilen tişörtlerde de gerçekleşmiştir (TÜTSİS, 2011: 1).

Giyim eşyalarında nefes alabilir kumaşların kullanımı, ürün performansını iyileştiren yeni malzemeler kullanımını kapsayan bir ürün inovasyonu örneğidir (OECD ve Eurostat, 2005: 52). Yine Eroğlu şirketler Grubu'nun markası Collin's Jeans'in 2005 yılında piyasaya sürdüğu, iki tarafı da giyilebilen ürün "Double Vision" da bir ürün inovasyonu örneğidir. Firmanın, kısa sürede ürün için hedeflediği satışların üzerine çıkması, tüm sektörlerde olduğu gibi hazır giyim sektöründe de rekabet gücünün inovasyonla mümkün olabileceğinin bir göstergesidir (Elçi, 2006: 5-6).

Üründe liderliği benimseyen firmalar, "Tasarım", "Üretim", "İnsan Kaynakları", "Marka Yönetimi" süreçleri ile ön plana çıkmaktadır. Hedef kitle olarak orta ve üstü gelir gruplarını hedeflerler. Marka değerini artırmak için reklam ve diğer tüm iletişim araçlarını etkin bir şekilde kullanırlar; rekabet ürünler arasında değil markalar arasında gerçekleşir. Sıra dışı ve inovatif tasarımlarla modaya öncülük ederler. Üründe kalite ön plandadır, maliyet odaklı değil kalite odaklı bir üretim anlayışı vardır, satış sonrası destek en üst seviyededir. Müşteri sirkülasyonu düşük, kar marjları yüksek, büyüme hızları diğer iş modellerine göre daha düşüktür (Ekin, 2011: 1).

İnsanlar eskiden yalnızca örtünme amaçlı giyinirlerken günümüzde sağlık, güvenlik ve bilişim vb. alanlarda da giysilerinin faydalar üretmesini beklemektedirler. Bu nedenle çok fonksiyonlu hazır giyim ürünlerinin önümüzdeki yıllarda daha fazla talep bulacağı görölmektedir. Bu alanda inovatif yaklaşımla yapılacak olan Ar-Ge çalışmaları ile elde edilecek farklı ve katma değer yüksek ürünler rekabet avantajlarının en önemli unsurları olacaktır. Bu gerçeekten hareket ile çok yönlü tekstillerin üretiminin desteklenmesi sektörü yönlendiren bir unsur olarak görölmektedir (Temiroğlu, 2007: 222).

Bilişim teknolojilerini kullanmaya oldukça fazla önem veren Altınyıldız giyim firması 2003 yılında, tekstil ve hazır giyim sektörünün teknik performans ve görsel taleplerinin devamlı değiştiğini göz önüne alarak, talebin önünde olmak amacı ile apre bölümünü geliştirme kararı almıştır (Yıldız, 2007: 176). Vakko günümüzün müşteri memnuniyeti odaklı bütün işletmeleri gibi sürekli olarak ürünlerinde fantezi, buluş ve yenilik yaparak ürün kalitesini yükseltmeye çalışan bir işletmedir. Bu amaçla; teknolojik araştırma ve geliştirme çalışmalarını destekleme, yurtdışındaki gelişmeleri takip ederek, kendi teknolojisini ve ürün kalitesini yapılan en son teknolojik yeniliklere göre geliştirmeye çalışma, yetmişmiş kalifiye elemanları istihdam etme, kesim ve dikiş masalarını, tüm makine parkını elektronik lazerli modern teknoloji ile yenileme gibi faaliyetlerde bulunmaktadır (Gezer, 2006: 158).

TÜİK araştırmalarına göre imalat sanayi genelinde sadece ürün yeniliği yapanların oranı % 31, 02 iken bu oran tekstil sanayinde % 21, 72 ve hazır giyim sanayinde ise % 58, 38 olarak gerçekleşmiştir. Bu oranlardan, hazır giyim sanayiinin ürün yeniliğinde uzmanlaştığı açıkça görülmektedir (Terzioğlu, 2008: 53).

Hazır giyim işletmeleri, orta ve uzun vadede Asya ve Afrika rekabeti karşısında kaybedilmesi olası olan sıradan giysi pazar payının yerine, bilgi toplumu ülkelerinde var olması beklenen teknik ve çok işlevli akıllı tekstiller olarak tanımlanan bilgi, 'know-how' ve yenilik yoğun, yüksek katma değerli ürünlerin geliştirilmesine ve dünya pazarına sürülmesine öncelik vermelidir. Orta vadede özgün tasarım, kalite, verimlilik, pazarlama ve dağıtım yeteneklerinin geliştirilmesine, üst sınıf moda ve yönelik teknik tekstillerin üretimine; uzun vadede akıllı ve çok işlevli tekstil ürünlerinin araştırılmasına, geliştirilmesine ve üretimine önem verilmelidir (TÜBİTAK, 2003: 27).

2.9.1.2. Hazır Giyim İşletmelerinde Süreç İnovasyonu

Süreç yeniliklerinin görülmesinde, işletmenin hangi sektörde faaliyet gösterdiği önemlidir. İleri teknoloji sektörlerde düşük teknoloji sektörlerine göre, gerek süreç yeniliği, gerekse ürün yeniliği ortaya koymak daha kolaydır. Düşük teknoloji sektör olan, hazır giyim sektöründe, ortaya çıkabilecek yenilikler başka sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerce ortaya konan yeniliklere bağlı olarak gelişmektedir (Saygılı, 2003b: 38).

Ulusal ve uluslararası pazarlarda süreç içerisinde yaşanan değişimler aşağıdaki gibidir (Dal, 2006: 10).

- Hazır giyim bilimi gelişmektedir
- Hazır giyim üretimi bir endüstri haline dönüşmektedir
- Tekstil teknolojisindeki gelişim hazır giyim sanayini değişime zorlamaktadır
- Geleneksel ve ileri teknoloji ürünlerin değeri içerdiği bilgi ile ölçülmektedir
- Hazır giyim üretim teknolojisi tasarım ve üretim alanlarında bütünleşmektedir
- Moda ve tasarıma, insan yaratıcılığından çok teknoloji yön vermektedir.
- Esnek üretim sistemlerine geçiş hızı artmaktadır

Hazır giyim sektöründe rekabet çok zor ve giderek daha da zorlaşmaktadır. Böyle bir alanda fark yaratabilenler de doğal olarak öne geçmektedir. Ancak klasik yaklaşımlarla fark yaratmak isteyenlerin aklına gelen ise fiyat olmaktadır. İspanyol Zara süreç inovasyonuna odaklanıp konuyla ilgili birçok yenilik yapmıştır. Birincisi tedarik zinciri yönetimi diğeri ise ürün çeşitliliğidir. Tedarik zincirinde yaptığı devrim gibi yenilik Zara'yı geleneksel rakiplerinin çok önüne geçirmiştir. Geleneksel rakipleri 180 günde zamanı yönetebilen rakipleri 90 günde ürün tasarlamaktadır. Oysa Zara için sadece iki gün gerekmektedir. Ürün ve depolamada geleneksellere 120 gün zamanı yönetebilenlere 30 gün, Zaraya ise 5 gün yetmektedir. Rakipleri ürünleri mağazalara 5 günde, onlar 2 günde ulaştırmaktadır. Ürün gamı yani ürün çeşitliliğinin yüzde 70'ini her on beş günde bir yenilemektedirler. Gelenekseller bunun için 60 gün zamanı yönetebilenler ise 30 gün harcamaktadırlar. Zara'nın her yıl yüzde 30'un üstünde büyümesinde bütün süreçlerde hızlı hareket edebilme kabiliyeti yatmaktadır (Ateş, 2008: 45-46).

Hazır giyim işletmelerinde üretim verimliliği için Hugo Boss Türkiye Genel Müdürü Dr. Sezai Kaya, popüler iki söylemin; yenilikçilik/inovasyon ve moda/marka söylemlerinin her şeye çare olup olamayacağını sorgulamıştır. “Başarıyı tek yerde aramak bizi yanıltır” diyen Kaya, iş modeli ve operasyonda yapılan iyileştirmeler ve yeniliklerin çok daha kalıcı başarı getireceğini savunmuştur (Kobiefor, 2006: 1).

Süreç inovasyonu yalın yönetim uygulamaları denen ve daha çok otomotiv sektöründe uygulanan modeli son yıllarda birçok tekstil firması da kabullenmiştir. Tekstil sektöründe yaşanan krize karşı yalın üretim yaparak, kârlılığı ve rekabet gücünü artırmak ve müşterilerine daha uygun, kaliteli, ucuz ürün ve hizmet sunabilmek amacıyla başlatılan sistemle, iş süreçlerini gözden geçirerek, kaizenlerle sürekli iyileşme sağlamak, tüm çalışanların işin içinde olduğu bir yönetim felsefesini hayata geçirmek hedeflenmiştir (TÜTSİS, 2011: 1). Müşteri siparişlerine daha hızlı cevap vermek ve müşteriye aynı anda birden çok seçenek sunmak, bu süreyi kısaltmak ve basitleştirmek önemlidir (Kutlu, 2001: 22).

Firmaların kendi bünyelerinde mevcut teknolojiyi süreçleri ile birlikte anlama, özümseme, iyileştirme amacı ile gerçekleştirdikleri Ar-Ge faaliyetleri teknolojik ilerlemelere katkıda bulunabilmektedir. İşe yarar Ar-Ge demek sadece daha önce hiç yapılmamış yapmak demek değildir. Yapılmış olanın üzerine bir şey eklemek ve onu geliştirmek de bir yoldur. Ar-Ge' nin mutlaka dev şirketlerdeki dev laboratuvarlarda veya devlet tarafından sırf bu iş için kurulmuş kurumlarda veya üniversitelerde yapılması gerekmemektedir. Küçük bir işletmede mesela; kalite kontrol, bakım esnasında ortaya çıkan bir problemi çözmeye meraklı biri veya malzeme ve enerjiden tasarruf etmek, yeni ürünler geliştirmek isteyen bir girişimci, mevcut teknolojide küçük değişiklikler yaparak rakiplerine fark atabilmektedir (Oktay, 1998: 57-58).

Teknolojik değişim sonucu; iş gücü ve idaresinde nitelik değişimleri, iş sarfiyatında öğrenme ve araştırma sonucu mevcut yöntemlerde gelişmeler ve yeni üretim yöntemleri ortaya çıkmaktadır. Ayrıca teknolojik gelişmelerin ekonomik ve sosyal sonuçları olarak, ikame oranları değişim göstermekte, produktivite artışı olmakta ve teknolojinin ömrü kısalmakta, yeni teknolojiler hızla kullanıma girmektedir. Tüm bu değişimlerle birlikte çevrenin dinamik hale gelmesi, örgütleri karmaşık bir yapıya doğru çekmekte ve işletmeler de değişime ayak uydurabilmek için Ar-Ge faaliyetleri ile

teknolojik transferlere ağırlık vermektedirler (Kıngır, 2002: 166). Bu yüzden AB tekstil ve hazır giyim sektörünün en önemli mukayeseli üstünlükleri: Kalite ve tasarım, Araştırma ve Geliştirme ile inovasyon ve yeni maharetler geliştirmektir (Temiroğlu, 2007: 184). Dikişsiz giyim üretimi son yılların en önemli teknolojik gelişmelerinden biridir. Özellikle çorap ve örme iç çamaşırları dikişsiz üretim yöntemleri ile üretilmektedir. Türkiye’de bu tür üretim teknolojisini kullanan uluslararası tanınmış girişimler ve markalar sayıca çoktur (Benli, 2008: 25).

İşletmelerde tasarım süreci ürün veya hizmetin gelişimine ilaveten kavramsal ve mühendislik tasarımların yapıldığı ve üretim için gerekli teknik sürece ilişkin faaliyetleri kapsamaktadır (Çağlıyan, 2009: 192).

Giysi tasarımında Bilgisayar Destekli Tasarım (BDT); bir tasarımın oluşturulması, düzeltilmesi, iyileştirilmesi, çözümlenmesi ve sunulması için bilgisayar olanaklarının kullanılmasıdır. BDT’da tasarım stüdyosu bir bilgisayar ağı ile diğer tüm operasyon bölümlerine (makineler, üretim kontrolü, finans kontrolü, pazarlama, satış ve dağıtım gibi) bağlanabilmektedir. Bilgisayar Destekli Üretim (BDÜ); işletmelerde malzeme akışı, üretim makinelerinde iş akış planlaması, yönetimi ve kontrolünde bilgisayarlarının kullanımıdır. Kalıp serileme ve kesim planı hazırlama aşamalarında kullanılmaktadır. BDT ile teknoloji ve moda alanında meydana gelen değişiklik ve yeniliklerin daha iyi ve doğru bir şekilde izlenebilmesi sağlanmıştır. İletişim teknolojisinin sağladığı bu olağanüstü gelişme sayesinde farklı işlem bölümleri herhangi bir yere konulabilir. Üretim birimlerinin dünyanın farklı yerlerinde olmaları verimliliklerini hiçbir şekilde etkilemez (Özdemir, 2007: 78-80). BDT-BDÜ sistemlerinin ortaya çıkışıyla ve tasarım alanında yeni teknolojiler üretilmesiyle tasarım işlemi daha kolay, yaratıcılığı destekler nitelikte, çok seçenekli hale gelmiştir (Aykul, 2006: 17).

Hazır giyim işletmelerinde kalıp hazırlama aşamaları incelenecek olursa; Doğrudan ekran üzerinde kalıp hazırlama ya da mevcut kalıpları dijital ederek ekrana alma yoluyla ürünlerin kalıp çalışmalarına başlanır. Kalıp üzerinde istenen değişiklikler, kısa sürede gerçekleştirilip; kalıp tamamlanır (Çetiner, 2005: 10). Bilgisayar ekranındaki tasarımların kalıp haline getirilmesi kalıpların en az fireyi verecek şekilde

yerleştirilerek markalama, etiketleme ve kesme talimatlarının çabuklaştırılması bilgisayar teknolojisi ile hız kazanmaktadır (Özdemir, 2007: 45).

Digitizer (scanner ya da sayısallaştırıcı) masasında elektronik bir kalem ile kalıp tanımlanır. Kalıplar tanımlandıktan sonra workstation (çalışma alanı) denilen bölümde istenilen model uygulamaları yapılır. Bilgisayar sistemlerinin bilinçli bir şekilde kullanılması, göz ardı edilmeyecek bir oranda vakit, emek ve para tasarrufu sağlar (Aykul, 2006: 18-19).

Pastal programında ekran üzerinde hızla pastal yerleşimi sırasında her çözüm için elde edilen verimlilik oranları belirlenerek en karlı alternatif uygulanır. Otomatik pastal basit işleri hallederek, yerleştirme elemanının özellikle yüksek maliyetli pastalarda daha çok zaman ayırabilmesini sağlamaktadır. Numune hazırlama süresi haftalardan saatlere düşerken müşteriye hızlı yanıt verebilme avantajı sağlanmıştır (Çetiner, 2005: 10). Kalıp ve pastal hazırlama işlemlerinden sonra otomatik serim makineleri link bağlantısı ile kumaş serim bilgilerini almaktadır. Bu makinelerin hızı son derece yüksek olup kumaş ve model özelliklerine göre serim yapabilmektedir (Aykul, 2006: 19).

Otomatik pastal serme fonksiyonları ve modelhane sistemi ile bağlantısı, geliştirilmiş kumaş defo yönetimi ve yüksek hassasiyet oranları sayesinde hızlı, verimli ve az maliyette üretim sağlanabilmektedir. Kesimhanede ise Progrees Brio Pastal Serim Sistemi'nin otomatik pastal serme fonksiyonları, modelhane sistemi ile bağlantısı, geliştirilmiş kumaş defo yöntemi ve yüksek hassasiyet oranları sayesinde hızlı, verimli ve az maliyette serim elde edilir (Çetiner, 2005: 11).

Hazır giyim üretiminde üretim hızını ve kapasitesini belirleyen temel işlem dikimdir. Kullanılan dikiş makinelerinin cinsleri, sayıları ve hızları, üretim kapasitesini belirlemektedir (Özdemir, 2007: 53). Dikiş makinelerinde tam olarak otomasyona gidilememektedir. Günümüzde; otomatik ileri-geri, iplik kesme ve ayak kaldırma işlemleri yapabilen dikiş makineleri klasik dikiş makineleri sayılmaktadır. Bilgisayar destekli dikiş makinelerinde ise, mini bilgisayarın ve monitörün eklenmesiyle, yapılacak el hareketlerinin dikiş makineleri gerçekleştirmektedir. Bunların içerisinde iplik kesme işlevinin otomatik olarak yapılması bile % 5- % 15 arasında verimlilik artışı sağlamaktadır. Bu tip teknolojik gelişme ve yenilikler zamandan ve enerjiden tasarruf

sağlarken aynı zamanda verimliliğin ve kalitelerinin de yükselmesini beraberinde getirmiştir. Ayrıca dikiş makinelerindeki gelişmeler, yapılacak olan işlemlerdeki otomatikleşme ile değil, tüm işin otomatik olarak yapılması yönündedir. Ütüleme işlemlerinde de hava, ısı, buhar üfleyebilen formlar, hareketli veya merkezileştirilmiş sistemler, mikro elektronik ve sensorik desteği ile bilgisayar düğüm noktalarına bağlanabilen teknolojiler kullanılabilmektedir (Aykul, 2006: 21-23).

Hammadde deposunda bazı firmaların geliştirdikleri otomatik top işleme ve kumaş idare sistemi ile stok kontrolü, planlama, optimizasyon, kumaş toplarının alımından, depoya ve serim boyunca taşınmasının kontrolü ve daha sonra parça topların depoya geri dönmesini kapsayan kumaş işlemeyi tümüyle otomatikleştirecek şekilde tasarlanmıştır. Sistemin merkezi bilgi kontrolüdür. Bu, sipariş alımını, BDT'ı ve kumaş deposunu kapsar. Bu ön planlama bilgileri; sürekli bir iş akışının olduğu kesimhaneye siparişlerin beslenmesini sağlayarak, ölü zamanların etkin kontrolünü mümkün kılar. Barkodlar, kendi kendine çalışan senkronize statik kumaş sericilerinin otomatik yükleme ve boşaltmasına imkân veren sisteme bilgi sağlar. Taşıma aşamasında düzeni sağlamak için otomatik taşıyıcı sistemler kullanılmaktadır. Bu tür sistemlerde taşıma işlemi, bilgisayar kontrolünde, lazer tarayıcıdan yararlanılarak chip-code veya bar-code teknolojisi ile yönlendirilir. Bu bilgiler kaliteyi sağlamayı, problem olan bölümlerin belirlenmesini ve gereken parçaların tamirini kolaylaştırmaktadır (Özdemir, 2007: 72-74).

Bitmiş ürünün müşteri tarafından kontrol edilerek teslim alındığı ya da sevk edildiği bölüm de ürünlerin taşınmasını sağlayan askı sistemleri, seyyar taşıyıcılar ve paketlemede kullanılan tam otomatik makineler bulunmaktadır. Paketlemede kullanılan tam otomatik makineler kaliteyi artırmanın yanında verimlilik artışı da sağlamaktadır (Pazarcık, 1993: 21).

Lojistik amaçlı ambalajlama ürünü koruması yanında taşıma ve bilgilendirme odaklıdır. Pazarlama, üretim ve yasal boyutlara sahiptir. Ambalajlama, renk, tasarım, şekil, işlevsellik vb özellikleri ile pazarlamanın dilsiz/sessiz satış elemanıdır. Üretim bölümü, ürünün ebatlarına göre ambalajlama yapmak ve maliyetlerini değerlendirmek durumundadır. Taşıma, çevre vb. açılardan ise, yasal zorunluluklara uygun olmalıdır. Diğer yönden paketleme ürünün ağırlığını artırmakta, depolamada daha fazla yer

tutmasına ve maliyetlerin artmasına neden olmaktadır ancak taşıma işlemleri sırasında, ambalajın ağırlığı azaltılarak maliyetler düşürülebilir. Ambalaj hacminde ve boyutunda yapılacak değişiklikler, mamüllerin ulaşım araçları ve depolara daha etkin yerleştirilmesini sağlayarak tasarrufları arttırabilir. Mekan kullanımında etkinlik açısından ideal birim boyutları farklıdır. Taşıma sırasında ambalajın tasarrufa katkısı, test yüklemeleri ile daha iyi anlaşılabilir. Ayrıca üniteleştirme, otomatik depolama ve hava ulaşımındaki yenilikler, dağıtım maliyetlerinin düşmesine önemli katkılarda bulunur. Depolama, taşıma, sergileme ve satış alanlarında malların uğrayacağı hasarlar da ambalajlama yoluyla azaltılarak tasarruf sağlanabilir. Aşırı koruyucu ambalajlama, maliyetleri arttırdığı gibi, yetersiz ambalajlama da neden olduğu hasarlar sebebiyle maliyeleri arttırabilir (Tek ve Özgül, 2005: 562).

Yine sürecin sonunda gerçekleşen teslimat yöntemleri, firmanın lojistiği ile ilgili olup, girdilerin bulunması, araç gereçlerin firma içinde tahsisi veya nihai ürünlerin teslimi amacına yönelik teçhizat, yazılım ve teknikleri kapsamaktadır. Yeni bir teslimat yöntemine örnek, barkodlu veya aktif Radyo Frekans Teflhisi ile mal-izleme sisteminin tanıtımıdır (OECD ve Eurostat, 2005: 53).

Lojistik yönetimi bilişim teknolojilerine ve yazılımlarına olan ihtiyaç her geçen gün daha da artmaktadır. Bu alanda yatırım yapacak olan işletmelerin mevcut çözümlerle kendi ihtiyaçlarını karşılaştırarak bilinçli bir seçim yapması gerekmektedir. Yazılımların geleceği ile ilgili olarak (Gülüt, 2007: 6);

1. Tüm lojistik süreçlerinin tek bir yerden yönetilebileceği sistemlere olan ihtiyacın artması
2. Lojistik yönetimi yazılımlarının tedarik zinciri içinde yer alan işletmeler için ortak bir çalışma platformu sağlaması ve süreçlerin optimize edilmesi için işbirliğine imkan sağlaması,
3. Lojistik yazılımlarının süreç bazlı yönetime olanak sağlayan teknolojik altyapıya sahip olması konuları önümüzdeki yenilikçi süreçlerin planlanabilmesi ve yönetilebilmesi için kritik öneme sahip olacaktır.

Firmaların Çin malları ile iç pazarda ve dış pazarlarda rekabet edebilmeleri için almaları gereken bir takım önlemler bulunmaktadır. Bunlardan biri tedarik fonksiyonunun işlevsel bir hale getirilmesidir. Tedarikçilerle bilgi akışının ve işbirliğinin sağlanması, ürünlerin maliyetinde etkili olan girdiler olarak kaliteli ve ucuz hammaddenin sağlanması, ürün tedarikinin hızlı ve sürekli kılınması ve üretim sürecinde hammadde kayıplarının en aza indirilmesi rekabete karşı koyabilmenin gereklerindendir. Dağıtım kanallarının etkinleştirilmesi ve günümüz koşullarında etkili olan dağıtım politikalarının uygulanabilmesi için işletmelerin uyarlamalar yapması gerekmektedir (Ulaş vd, 2005: 9).

TÜİK araştırmalarına göre imalat sanayi genelinde sadece üretim süreci yeniliği yapanların oranı % 29, 95 tekstil sanayinde % 50,22 Hazır giyim sanayinde ise % 17,28 olarak gerçekleşmiştir. Yine aynı araştırmada imalat sanayi genelinde ürün ve üretim süreci yeniliklerini birlikte yapanların oranı da % 39,03 olarak gerçekleşmiştir. Tekstil sanayinde % 28, 06 hazır giyim sanayinde ise % 24, 34 olarak gerçekleşmiştir (Terzioğlu, 2008: 54).

2.9.1.3. Hazır Giyim İşletmelerinde Organizasyonel İnovasyon

Hazır giyim işletmelerinin faaliyetlerini sürdürdükleri ulusal ve uluslararası pazarlarda yaşanan ekonomik, sosyal, yasal değişimler, rekabet şartlarının giderek ağırlaşması v.b. değişimler işletmelerin planlama, üretim ve yönetim faaliyetlerini sürekli olarak değerlendirmelerine ve yenilemelerini gerekli kılmaktadır (Dal, 2006: 9).

Hazır giyim işletmelerinde uygun idari sistem, sipariş girişinden ürün gönderimine kadar geniş bir organizasyon ile oluşmaktadır. Bu geniş organizasyon yapıları ile ilgili birçok teknolojik faaliyet söz konusudur (Aykul, 2006: 25). İşletmelerin, yoğun rekabet ortamına sürüklenmeleri ve bilgi teknolojisindeki hızlı gelişmeler gibi önemli değişimler, işletmelerde yeni yönetim anlayışına ve yaklaşımlarına neden olmaktadır. Bu ve benzeri değişim ve gelişmeler ise; yöneticilerin temel işlevlerini yerine getirebilmelerinde, ihtiyaç duydukları bilgi alanlarını genişletmiştir (Boğday, 2006: 27).

Yeşim tekstil firmasında planlama bölümü tarafından işletme organizasyonu için belirlenmiş olan, aynı müşteriye hizmet eden müşteri temsilcileri lojistik, planlama, satın alma gibi işleri yapan kişilerin aynı odada takım halinde çalışması da tekstil firmalarının birçoğunun benimsediği inovatif bir model olarak karşımıza çıkmıştır. Aynı müşteriye hizmet eden kişilerin bir arada çalışması mantığıyla hayata geçirilen 'Business Unit'ler iletişimi artırarak, hız kazanmayı ve hatayı minimize etmeyi hedeflemiştir. Böylelikle yönetimde kalitenin önemli adımlarından biri olan kurum içi departmanların çapraz eşleştirmelerle ortak bir bütünsellik kazanmaları sağlanmıştır (TÜTSİS, 2011: 1).

Hazır giyim işletmelerinde başarılı olan organizasyonla küresel hazır giyim dışsatımında yeni gelişmeler, yeteneklerin, değerlerin, teknik ve yönetim uygulamalarının önemi artmıştır (Benli, 2008: 3). Sektörde sayıları çok fazla olmasa da çağdaş yönetim model ve yaklaşımlarını kullanan kuruluşların sayısı gittikçe artmaktadır. Bu kuruluşlar, insan kaynakları politika ve stratejilerini oluşturmuş, çalışanların bilgi ve becerilerini gelecekte duyulacak ihtiyaca göre sürekli geliştiren, yenilikçi organizasyon yaklaşım ve yöntemlerinden yararlanan, iş süreçlerini sürekli iyileştiren, çalışanların kararlara katılımını teşvik eden, iletişim gereksinimlerini belirleyen ve başarılı çalışmaları nedeniyle çalışanlarını takdir eden ve ödüllendiren kuruluşlardır (Temiroğlu, 2007: 161).

Sürekli olarak yeni ve özgün bilgiler yaratan, bunları organizasyon boyunca yayan ve hızla yeni ürün ve teknolojilere eklemleyebilen, yani başarılı bilgi yönetimi uygulamalarına sahip olan organizasyonlardır. Bu nedenle, aktif ve sistematik bir bilgi yönetimi işletmelerin ve diğer organizasyonların etkinliği ve rekabet gücü için son derece önemlidir. Bilişim teknolojileri ve bilgi yönetimi sistemi organizasyonların faaliyetlerini stratejik, istaktiksel ve operasyonel açılardan etkileyebilen ve böylece insan kaynakları yönetimi, üretim, kontrol, örgütlenme ve diğer faaliyetler üzerinde olumlu etkiler oluşturabilme potansiyeline sahiptir (Yıldız, 2007: 200).

İşletmelerde planlama aşamasında müşteri istekleri tespit edilerek bu isteklerin gerçekleştirilip gerçekleştirilemeyeceği üzerine teknik değerlendirmeler yapılmaktadır (Çağlıyan, 2009: 192). Bunun için hazır giyim işletmelerinde yönetim bilgi sistemlerinin tasarımını etkileyecek üretim etkinliklerinin her biri, ayrı bir teknik ve

araştırma olan bölümlere ayrılarak incelenmelidir. Bu etkinlikleri aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Bulgun ve Bozkurt, 2000: 19).

- Sanatsal tasarım: model çizimi ve seçimi, çizim tekniği
- Ürün özelliklerinin belirlenmesi: Estetik tasarım yanında giysi yapısı ve malzemelerinin belirlenmesi
- Kalıp çizimi ve hazırlanması
- Kesim planlanması: Hangi bedenlerin hangi sayılarda bir kesim partisi içinde kesileceğinin belirlenmesi
- Kesim düzenleme ve iş dağıtımı: Aynı giysiye ait parçaların düzenlenip aynı rakam ya da işaretlerle numaralanmasından sonra dikiş için dağıtımı
- Operasyon listesinin hazırlanması: Tüm dikiş ve ütü işlemlerinin yapılacağı sıra, süre ve iş istasyonlarının ya da makinelerini belirleyen işlem listesinin hazırlanması
- İş ve materyal akım planlarının hazırlanması: uygulana taşıma sistemine göre işçi, hareketli bant, askı, karma vb.) hazırlanan hareket planları
- İş analizi: Metot ve zaman etüdü biçiminde yapılan iş (operasyon) analizleri
- Kalite özellikleri: iş analizine dayalı olarak ürün kalitesini etkileyen her bir işlem için hazırlanan kalite değerlendirmeleri
- Dikim ve ütü
- Kalite kontrolü: işlem-işçi ve bitmiş ürün kontrolü olmak üzere iki ayrı bakış açısından uygulanan kalite kontrol
- Üretim planlaması: Yalnızca miktar olarak değil aynı zamanda zamana bağlı terimin planlamasını içeren ayrıntılı üretim planlaması
- Maliyet sistemi: Safha ya da parça maliyeti biçiminde uygulanacak bir sistem geliştirilmesi
- Sipariş kabul esaslarının belirlenmesi
- Kumaş ya da malzeme stoklarının kontrolü

- Dağıtımın planlanması
- Alıcıya sunum biçiminin değerlendirilmesi
- Üretim kontrol sistemi: Günlük olarak üretim planlarıyla karşılaştırmalı olarak düzenlenen bir üretim kayıt ve kontrol sisteminin hazırlanması
- İşçi eğitimi: Ön eğitim, iş başında eğitim, geliştirme eğitimi, usta eğitimi ve diğer tür eğitim ihtiyaçlarının değerlendirilmesi ve planlanması
- Malzeme sağlama etkinlikleriyle ilgili çalışmalar: Alımlar için teknik özellik ve ticari alım esaslarının belirlenmesi
- İşçi alım esaslarının belirlenmesi: işçi niteliklerinin, sınav biçiminin vb. faktörlerin değerlendirilmesi ve saptanması
- Yıllık bilançonun çıkarılması: işletmenin yapısına uygun bir bilanço tekniğinin geliştirilmesi

Hazır giyim işletmelerinde Yönetim Bilgi Sistemi'nin ana amacı; firmaların satın almadan, üretim kontrol ve planlamaya, satış ve dağıtımdan finansa, malzeme yönetiminden muhasebeye tüm iş süreçlerini planlamaları ve kontrol altına almalarını sağlayan, planlama ve stratejik karar alma sürecini tutarlı ve düzeyli bilgi akışıyla besleyen, bütünsel bir altyapı sunmaktır. Hazır giyim işletmelerinin ihtiyacı, maliyetlerini kontrol altına alabilecekleri, modern işletme tekniklerini rahatlıkla uygulayabilecekleri ve global olmalarını sağlayıcı yeni Yönetim Bilgi Sistemleri'dir (Boğday, 2006: 72).

2.9.1.4. Hazır Giyim İşletmelerinde Pazarlama İnovasyonu

Bilinen inanış inovasyonun Ar-Ge' de başladığıdır ki, bunun yanlışlığı artık herkes tarafından kabul edilmiştir. İnovasyon ile ilgili fikirlerin büyük bir bölümü şirketlerin pazarlama departmanlarından çıkmıştır. Müşteri talepleri ve beklentilerini en iyi değerlendiren bu birimlerde çalışan personelin, yaptığı çalışmalar sonrasında oluşturulan analizler inovasyona giden sürecin ilk basamaklarını oluşturmaktadır. Çalışanları, iş ortakları ve müşteriler takip etmektedir. Ar-Ge ise inovasyon açısından 10' uncu sırada yer almaktadır. Yani inovasyon kültürünü şirketine yayan, yeni fikirlere

açık olan yöneticiler şirketlerini büyütecek kaynağı da kendi personelinden karşılayabilmektedir (TÜTSİS, 2011: 1).

Hazır giyim işletmelerinde tasarım, zihinsel bir gayret ve sanatsal heyecanlar doğrultusunda gelişen, hayal edilen formun bir maksada hizmet edecek ve yaratıcı özellikte olacak şekilde resmedilmesi veya amacına uygun bir şekilde ifadelendirilişidir (Özdemir, 2007: 88). Tasarlamak sözcüğü ile de; işaretlemek, iz bırakmak, not etmek, altını çizmek, damga vurmak, özgün olmak, biricik ve tek olmak, belirginleştirmek, ayırtırmak eylemleri vurgulanır (Akın, 2009a: 2). Hazır giyim işletmelerinin de tasarım faaliyetlerini pazarlama trendlerini artırıcı şekilde uygulaması gerekmektedir

İşletmelerde pazarlama trendleri bulunmaktadır (Gürlesel vd, 2003: 10);

- Perakendecilikte global tedarik zincirleri kurulmakta, tedarik kaynakları çeşitlenmekte, tedarikte daha sık, daha küçük adetli siparişler yöntemi tercih edilmektedir.
- Yıl içinde sezon sayısı 6-8'e yükselirken, sezon için koleksiyon sayısı artmaktadır.
- Tüketici taleplerine daha hızlı uyum gösteren, küçük partili, yenilikçi, sürekli değişen ürünlerin, üreticiden kesintisiz pazara taşınması talepleri artmaktadır
- Daha karmaşık ve güçlü lojistik ve dağıtım istekleri artmaya başlamıştır (ülke, şehir, mağaza)

İşletmelerde yenilik sadece üretim odaklı bir kavram olmayıp, bir işletmenin bütün fonksiyonları içinde gerçekleştirilmesi mümkündür. Ayrıca bir bölümde gerçekleşen bir yenilik, işletmenin diğer bölümlerinde yapılabilecek yenilikleri de tetikleyebilmektedir. Örneğin işletme yeni bir ürün için yeni bir kullanım alanı dolayısıyla yeni bir müşteri kitlesi bulursa bu pazarlama fonksiyonunda bir yenilik sayılır. Bu ürünün üretim sürecinde maliyet düşürücü bir geliştirme yapmak üretimde bir yeniliktir. Bu üretim yeniliği için yapılacak yatırımın finansman yöntemi, daha önce kullanılmamış bir yol olan finansal kiralama yönteminin kullanılması da finans bölümü

için bir yeniliktir. Burada önemli nokta işletme bölümleri arasındaki uyumun sağlanmasıdır (Baş ve Artar: 1991: 29).

Gelir düzeyi yükselen insanların tüketim eğilimlerinin değişmesi ve çok çeşitlenmesi, aynı üründe rakiplerin artması ile farklılaştırma ve yenilik ihtiyacının artması, hızla değişen moda akımları ile yeni ürünlerin pazara ulaştırılması ihtiyacı, yıl içi ürün ve mevsim sayısının artması, standart ürün pazarlarının giderek parçalanması ve bu segmentlere yönelik farklı ürün sunma zorunluluğu esnek üretim sistemlerini zorunlu kılmaktadır. Hazır giyim ürünlerinin üretiminde ve pazarlamasında yaşanan bütün bu değişimler işletmelerin yönetim ve organizasyon yapılarında değişimleri gerektirmekte, aile şirketi yapısından kurumsal ve profesyonel bir şirket yapısına geçişi zorunlu kılmaktadır (Dal, 2006: 1).

Muhteşem tasarımlar, şirkete teknik yönden zayıf ürünleri elden çıkarma olanağı verir, özellikle de rakipler teknik yönden güçlü ancak tasarım yönünden zayıf ürünler çıkardığında bu durum daha çok kolaylaşır. İmaj üzerinde yoğunlaşmış başarılı tasarımlar vardır. Örneğin, spor giyiminde bazı üreticiler, geçmişte kirli ve ucuz olarak algılanan giyim tarzını bir moda haline getirerek, Pazar payı ve karlılıkta önemli başarılar elde etmişlerdir (Tunç, 2008: 14).

Gerek kullanılmakta olan teknolojilerin uygunluğu gerekse de kullanılabilecek teknolojilerin tespiti süreçlerin algılanmasında yol gösterici olacaktır. Firmaların sadece internet aracılığı ile daha hızlı iletişim kurması ya da internette dünyanın diğer ucunda üretilen yeni bir ürünü sanki elle tutar gibi görebilmeleri bile sektörü etkilemekte ve yönlendirmektedir. Türk hazır giyim işletmeleri bilişim teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmeleri kendi lehine kullanarak dünya ile arasındaki farkı kapatabilir. Bilgisayar destekli tasarım sistemleri Türk moda tasarımcılarına ve üretici firmalara çözümler sunmaktadır. Tasarım programında üreticiler için; Hazır giyim dizaynları, desen oluşturulması, renklendirilmesi, işlenmesi, müşteriye sunumu, üç boyutlu giydirmeye ve defileyi ekranda yapabilme imkanı sunmaktadır (Çetiner, 2005: 37).

Pazarlama alanında toptancılardan çok perakendecilik kanallarına ulaşım ve müşteri memnuniyeti önem kazanacaktır. Bu koşullar altında işletmelerin bilgi üretimine geçmesi, sektörün içinde bulunduğu durumu lehine çevirebilmesi için tekstil

ve hazır giyimde yapılacak birleşmelerin mutlak gerekliliğinin anlaşılması ve buna yönelik stratejilerin benimsenmesi gereklidir. Ayrıca global konumlama ve yeniden yapılanma için devlet desteklerinin de artırılması şarttır (Taşkın ve Şener, 2005: 398).

Türk Moda ve Hazır giyim sektörünü zirveye taşıyan en önemli etkenlerden biri firmaların sürekli teknolojiye yatırım yapmaları ve yapılarını son yeniliklere göre uyumlu hale getirmeleridir. Gümrük birliği sonrası AB’de yeni Pazar imkanları elde edeceğini düşünen sektör, yakın geçmişte 50 milyar ABD dolardan fazla değerdeki AB teknoloji altyapısına yatırım yapmıştır. Pazardaki firmaların son 10 yıl içindeki teknoloji yatırımlarını yenilemiş olması nedeniyle, firmalar teknolojik açıdan dış ülkelerdeki rakiplerine göre üstün bir duruma ulaşmıştır (TMHF, 2011:1). Türkiye’de de son yıllarda Araştırma ve Geliştirmeye ayrılan kaynakların önemli bir bölümünün bilgi ve iletişim teknolojileri (BİT) alanına yöneldiği görülmektedir (Çetiner, 2005: 51).

İşletmeler uluslararası rekabeti artırmak için bilgi toplama ve üretme bölümleri geliştirmeli, telekomünikasyon sistemini çok iyi bir şekilde kurmalıdır. Doğru pazar seçilmeli, dağıtım kanallarını en iyi biçimde gerçekleştirme esas alınmalıdır (Ekşioğlu, 2001: 33). Hazır giyim işletmeleri, global pazarda rekabet edebilmek için Yönetim Bilgi Sistemi altyapılarını bir an önce oluşturmali ve elektronik ticaret, internette pazarlama ve elektronik veri değişimi gibi yeni yaklaşımlar bir an önce kullanılmaya başlanmalıdır (Boğday, 2006: 47).

Hazır giyim sektörü Avrupa ülkeleri ve Amerika gibi gelişmiş pazarlarda pazarlama ve dizayn ofisleri, temsilcilikler ve diğer amaçlara hizmet edecek ofisler açmaktadırlar. Bu süreç sektörde gittikçe yaygınlaşmaktadır. Fakat ülke, sektör, firma, ürün bazında yeterli reklam ve diğer tanıtım ve pazarlama işlevleri yeterince yapılmamaktadır. “Türk Malı” imajı yaratılamamaktadır. Sektör, alım gücü yüksek, ekonomik gücü yüksek müşteri segmentlerine yönelik tasarım ve pazarlama faaliyetlerinde yeterli değildir ve yabancı yatırımcılarla ortak yatırım, üretim ve pazarlama yönünde işbirliği yapma konusunda yeterli uygulamalar bulunmamaktadır (Temiroğlu, 2007: 238- 242).

2.9.2. Hazır Giyim İşletmelerinde İnovasyon Kaynakları

Tekstil ve hazır giyim sektöründe önceki yıllarda Türkiye'nin sahip olduğu ucuz emek avantajı, işgücünün ucuz olduğu ülkelerden gelen rekabet nedeniyle ortadan kalkmaya başlamıştır. Ayrıca, bu sektördeki ithalat baskısı belirgin bir şekilde iç piyasada da hissedilmektedir. Bu nedenle, Türk tekstil ve hazır giyim sektörünün yapısal bir dönüşüme ihtiyacı olduğuna inanılmaktadır (Bilgi ve Kalaoğlu, 2010: 343). Benzer şekilde, beklenmeyen başarısızlıklar da işletmeler için fırsatlar sunabilir. İşletmeler başarısızlıktan hoşlanmasalar da, bu başarısızlıktan elde edilecek deneyimler sonraki dönemlerde başarıların en önemli kaynağı haline gelebilir. Örneğin Amerika'daki maden işçilerinin dayanıklı iş elbisesi talebiyle üretilen kot pantolonlar (Levi's) bugün spor giyimde önemli bir dünya markasıdır (Çağlıyan, 2009: 11).

İşletmeler özellikle KOBİ'ler pazar payını arttırmak, ürün ve hizmet çeşidini ve kalitesini arttırmak, rekabetçi avantajlar elde edip maliyetlerini azaltmak, üretim esnekliğini arttırmak ve böylece pazardaki etkinliğini yükseltmek gibi sebeplerden yenilik faaliyetlerinde bulunabilmektedirler (Öztürk, 2009: 90).

Demografik değişimler de inovasyon kaynağı olabilmektedir. Örneğin dünyanın en güncel sorunlarından biri küresel ısınmadır. Bu durum insanları çevre konusunda bir şeyler yapma gayretine itmektir. Burda üretim sürecinde çevreye en az zararı vermek söz konusudur. Bu durumda çevreye uyum tekstil ve konfeksiyon sektörü için iki boyutludur. Birincisi, üretilen ürünlerdeki boya ve kimyevi maddelerin insan sağlığına zarar vermeyecek biçimde seçilmesidir. İkincisi ise, üretim sonucu oluşan atıkların su, hava ve toprak ortamına detarjan kontrol altında tutarak ekolojik dengenin korunmasını sağlamaktır (Köksal, 2001: 71).

2.9.3. Hazır Giyim İşletmelerinde İnovasyon Kültürü

Yenilikçilik firma kültürü olarak yeni fikirlere açık olmayı ifade etmektedir. Dinamik bir yetenek olan yenilikçilik kültürü, işletmelerin faaliyetlerini sistematik olarak iyileştirmesini ve geliştirmesini sağlamaktadır (Erdil ve Kitapçı, 2007: 236). Özellikle inovasyon için bir örgüt kültürü oluşturmak zor ve karmaşık bir süreçtir (Kurt,

2010: 92). Bu amaçla yönetimler yaratıcılığı, yeni fikirleri, grup çalışmalarını, geliştirici eğitimi destekleyen bir kültür oluşturmalıdır (Akal, 2005: 56-57).

Günümüzde gelişen teknolojinin, değişen müşteri isteklerinin, bilgiye ve teknolojiye kolaylıkla erişen rakiplerin inovasyonu taklit etme becerilerinin hızları düşünüldüğünde, tek bir inovasyonla elde edilen rekabet avantajının ne kadar kısa sürebileceğini tahmin etmek hiç de zor olmaz. Bu nedenle, inovasyonun sürekli bir faaliyet halini alarak işletme kültürüyle özdeşleştirilmesi gerekir (Şengün, 2009: 16). Bu durumda en önemli etkenlerden biri olan örgüt kültürü, çalışma ortamına hazır hale getirilmelidir. Dolayısıyla yenilikler önemli ölçüde onu destekleyen ve motive eden kültürel bir çevrenin ürünü olarak ortaya çıkmaktadır. İnovasyon çalışmaları işletme içerisinde ayrı bir süreç olarak değerlendirilebileceği gibi işletmenin tüm süreçleri içerisine geçmiş ve örgüt kültürü haline gelmiş de olabilir. Bu duruma göre işletmelerin inovasyon faaliyetlerine göre bir organizasyon geliştirmesi gerekmektedir (Kurt, 2010: 85).

Uygun bir kültür olmazsa yeniliğin mümkün olmadığı fikri de doğru değildir ancak uygun bir kültürle yenilikler daha hızlı ve etkili olacaktır. Güçlü bir kültürel yapıya sahip olan ve büyük ölçüde bütünleşmiş işletmeler uygun yenilikleri kolaylıkla gerçekleştirebileceklerdir ve sürdürülebilirliğini sağlayabileceklerdir (Durna, 2002: 207).

Örgütte daha önce hakim olan kültürün iyi anlaşılması, çalışanların değişime karşı cesaretlendirilmesi ve motive edilmesi, yenilikçi bir vizyona sahip olunması gerekmektedir. İnovasyon için her durumda geçerli olan bir örgüt kültürünün varlığını kabul etmek hatalı olacaktır. Organizasyonun sürekli etkilendiği içsel ve dışsal unsurlar çerçevesinde, içsel ve dışsal faktörlerin her kombinasyonu için belirli bir organizasyon yapısı uygundur. Özellikle çalışanlardan belli bir konuyla ilgili fikirlerin toplanabilmesi ve inovasyon çabasına içten bir destek vermeleri için güven unsurunun bulunduğu örgüt kültürünün bulunması gerekmektedir. İnovasyon çalışmalarına başlamak için bu kültürün tam olarak yerleşmesini beklemek, her şeyin hızlı aktığı bir çağda zaman kaybettirebilir (Kurt, 2010: 90-91).

2.9.4. Hazır Giyim İşletmelerinde İnovasyon Stratejisi

Strateji, yönetim bilimlerinde, işletmenin iç ve dış çevresindeki değişimleri inceleyerek kuvvetli ve zayıf yönlerini tespit etmesi ve bu tespitlerden hareketle rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla planlar geliştirmesi demektir (Temiroğlu, 2007: 18). Sanayi sektörlerinin yapıları zaman içinde uluslararası rekabet şartları, teknolojik gelişim, tüketim yapısı ve devlet politikası etkisinde değişim göstermektedir. Firmalar rekabet stratejilerini belirlerken bu değişime uygun olarak hareket etmek zorundadırlar (Öngüt, 2007: 26).

Hazır giyim sektörüne baktığımızda sektöre birçok araştırmacı tarafından değişik stratejiler öngörülebilmektedir. Hazır giyim işletmelerinde iç çevre olarak ürün bilgisi, sermaye yapısı, iş gücü teminindeki gelişmeler, sektöre ait bilgi birikimi, vb, dış çevre olarak global gelişmeler, hükümet politikaları, müşteri istekleri, moda ve diğer ekonomik trendler söylenebilir. Yönetim bilminde strateji bütün bu iç ve dış çevre şartlarını doğru belirleyerek kurumun rakiplerine karşı üstünlük sağlayacağı önlemleri almaktır (Temiroğlu, 2007: 18).

İşletmelerin stratejik olguları beş gruba ayrılır. Bunlardan ilki globalizasyondur. İkinci önemli stratejik olgu, işletmelerin büyüme sırasında kârlılıklarını koruyabilmektir. Üçüncü stratejik olgu, teknolojik sermayeden maksimum düzeyde yararlanmalarını sağlayacak stratejik düzenlemeler yapmaktır. Dördünü stratejik olgu; entellektüel sermayedir. Bilgi, özellikle fikir ve ilişki biçimleri satan işletmeler için doğrudan bir rekabet unsuru haline gelmiştir. Beşinci ve sonuncu stratejik olgu ise; değişime uyum sağlamaktır (Atılgan, 2002a: 105-107).

Türkiye’de Hazır giyim işletmelerinde İnovasyon stratejisi ihtiyacı doğuran nedenler oldukça farklıdır. Bu nedenler geçici ve değişimi zorlayıcı nitelikte olabilirler. Örgüte yeni üyeler alınması, üretimde meydana gelen mevsimlik dalgalanmalar geçici nedenlere örnek verilebilir. Yeni bir pazarlama stratejisinin saptanması, diğer örgütlerle birleşme, faaliyet alanının değiştirilmesi, büyük bir teknolojik yenilik gibi nedenler de zorunlu değişimi gerektirir (Onal, 2000: 132).

Hazır giyim sektörü için farklılık oluşturacak şekilde; maliyetlerin düşürülmesi, farklılıkların oluşturulması, belirli ürünlere odaklanma gerçekleştirilebilir. Ancak burada uygulanacak olan stratejiler ile ilgili bilgiler vermek yerine uygulanacak olan stratejilerin temel özelliklerine (mesela farklılık getiren stratejiler vb. gibi) dikkatler çekilmektedir. Sektörün zayıf ve kuvvetli yönlerinin, önündeki fırsat ve tehditlerin belirlenmesi ve bunların belirlenmesinde sektörü yönlendirecek nitelikte unsurlar üzerine odaklanması sonucu, stratejilerin formülize edilmesi sağlanabilir (Temiroğlu, 2007: 32).

Türkiye’de kümeleme ve küme geliştirme çalışmaları 2004 yılından itibaren hız kazanmıştır. Bu çerçevede AB tarafından İTKİB bünyesindeki AB Proje Ofisi gözetiminde yürütülmekte olan Moda ve Tekstil İş Kümesi projesi bir ilk olmuştur. Bu strateji Üniversite-Sanayi işbirlikleri geliştirilebilecek ve ortak Ar-Ge laboratuvarları ve araştırma merkezleri sayesinde küme içerisinde yer alan hazır giyim firmalarının Ar-Ge faaliyetleri hızlanacak, eğitim enstitüleri aracılığıyla da, el işinin geliştirilmesi yoluna gidilebilecektir. Küme içerisinde oluşturulacak ortak makine parkurları sayesinde ise firmalar yeni teknolojileri kolayca ve maliyeti çok düşük bir şekilde uygulayabileceklerdir. Bu sayede firmalar tasarım ve moda konusunda kapasitelerini geliştirebilecek ve katma değeri olan ürünlerle pazarlardaki boşlukları doldurabileceklerdir. Sektörün rekabet olgusunu lehine çevirebilmesi geleceği görebilmesine bağlıdır. Bu noktada yeni ürün ve pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi hayati bir önem taşıyacaktır. Söz konusu zorlukların üstesinden gelebilmek için stratejik bir yaklaşım geliştirmelidir. Bu stratejik yaklaşım ise “kümelenme” modeli ile sağlanabilir. Bu sayede özel, kamu sektörleri, üniversiteler, araştırma kurumları, Sivil toplum kuruluşları, odalar, v.s arasında küme kapsamında kurulacak bir ortaklık olumlu sonuçlar getirecektir (Alüftekin vd, 2009: 17-18)

Hazır giyim işletmelerinde bilgilendirici ve yönlendirici sektörel strateji ve politikalar eksik kalmış, bu anlamda kamu desteği sorunu yaşanmıştır (Görgülü, 2006: 13). Ayrıca sektörde orta ve uzun vadeli stratejiler kolay belirlenmemektedir (Temiroğlu, 2007: 225). Hazır giyim işletmeleri yaratıcı olmak ve yaratıcılığı teşvik eden stratejiler geliştirmek zorundadırlar. Çünkü işletme kaynakları ile hedefleri arasında çok büyük farklar bulunmaktadır (Atılğan, 2002a: 107-108).

Maliyet avantajına sahip olan Asya ülkeleri hazır giyimde, hem ihracatlarında artışlar sağlamışlar, hem de yüksek kaliteli ürünler geliştirmeye ve üretmeye başlamışlardır. Bir süre sonra ise Türkiye'nin Avrupa pazarına yakın olması nedeniyle sahip olduğu avantajı ortadan kaldıracak şekilde faaliyetler öne çıkacaktır. Bu nedenle, hazır giyim sektöründe çalışan ülkemizdeki firmaların maliyet konusunda rekabet edemeyecekleri için marka, tasarım, farklılaşma ile ön plana çıkmaları ve yüksek kaliteli ürünlerin geliştirilmesine ağırlık vermeleri gerekmektedir. Bu noktada da firmaların artan rekabet ortamında yönlerini bulabilmeleri için öncelikle kendilerini, ürünlerini, çalıştırdıkları işçi sayısını, işçilerin niteliklerini tanımaları, hedeflerini açık olarak belirlemeleri gereklidir. Hedefin markalaşmak mı yoksa fiyata dayalı bir rekabet mi olacağının, üretimin iç pazara mı, uluslararası pazarlara mı olacağının belirlenmesi ve faaliyetlerin buna göre planlanması gerekmektedir (Ulaş vd, 2005: 10).

2.9.5. Hazır Giyim İşletmelerinde İnovasyon Yönetimi

Bilginin birikimi, inovasyon ya da, bilginin hayata hükmetmesi ile birlikte; çalışan ve üretenlerin teknolojik yeniliklere paralel olarak bilgi ve beceri düzeylerini yükseltmeleri rekabet üstünlüğü sağlayacaktır. Böylece küreselleşen dünyada, uluslararası rekabette eğitim ve beraberinde sanayi destekli teknolojik uyum son derece stratejik bir önem kazanmaktadır (Sevim ve Karamete, 2003:1).

Bir işletmenin en önemli rekabet gücü ve avantajı, sahip olduğu yönetim kadrosu ve onun kalitesidir. Çünkü yönetim, bir işletmenin sahip olduğu kaynaklar üzerindeki tek otoritedir. O kaynakların en verimli ve etkin şekilde kullanılıp kullanılmama sorumluluğu yönetime aittir (Atılğan, 2002a: 100). Bu yüzden işletmelerin yönetim yapıları esnek, çevreye duyarlı ve global düşünceye sahip olması gerekmektedir. Kendi markasını üreten ve bunu ulusal ve uluslararası piyasalarda pazarlama çalışmalarına başlayan hazır giyim firmalarının bu piyasalarda yaşanan rekabet şartlarında başarılı olmaları için organizasyon yapılarını düzenlemeleri gerekmektedir (Dal, 2006: 14).

Hazır giyim işletmelerinde sorunların ortadan kalkması için birçok yeni yönetim tekniğinin gerekli olduğu görülmektedir. Bu durum ise çelişkili bir döngü gibi görünse de “orta boy işletmelerin”, birçok yönden bu çelişkili döngüden çıkabilme olanakları vardır (İslamoğlu, 2007: 33). Hazır giyim işletmelerinde inovasyon stratejileri

belirlendikten sonra yönetimle sağlıklı ve yaratıcı bir boyut sağlanmak isteniyorsa, örgüt, yaratıcı bireylerle donatılmalıdır (Göztepe, 2009: 39).

Örgüt içinde girişimciliği destekleyecek ve teşvik edecek yapının kurulması ve bireylerdeki yaratıcı yenilikçi ve girişimcilik unsurlarının örgüt amaçları doğrultusunda kullanılabilmesi için en temel koşul gerekli kaynakların sağlanması ve organizasyon şemalarının yeniden tanımlanmasıdır. Başka bir ifade ile, örgüt yapısı yeniden organize edilmeli ve yaratıcı yenilikçi ve girişimci çalışmaların yürütülebileceği şekilde görev dağılımları yapılmalı, işler ve görevler yapıya uygun esneklikte şekillendirilmeli, bireylerin sorumluluk üstlenebilecekleri ve yetki kullanabilecekleri yetki-sorumluluk ilişkileri kurulmalı, hızlı ve katılımcı karar alma mekanizmaları geliştirilmeli, geniş ve fonksiyonel bir iletişim sistemi kurulmalıdır. Örgüt içerisindeki bireylerin yaratıcı, yenilikçi ve girişimci yeteneklerini örgüt amaçları doğrultusunda kullanmaları için oluşturulan vizyon ve paylaşılan değerleri çok net anlamaları ve benimsemeleri gerekir (Tunç, 2007: 200).

Hazır giyim teknolojisindeki hakimiyet ağırlıklı olarak gelişmiş batı ülkelerindedir. Bu alanda kısa zamanda büyük ilerlemeler beklemek hayalcilik olacaktır. Ancak bu alanda inovasyon yönetimi çalışmalarının artması ilerde oluşacak rekabet şartlarına uyum sağlamayı kolaylaştıracaktır (TÜBİTAK, 2003: 8).

2.9.5.1. Hazır Giyim İşletmelerinde İnovasyon Yönetimini Engelleyen Faktörler

Sektörde inovasyon yönetimini engelleyen başlıca sorunlar; eğitilmiş personel yetersizliği, üretim maliyetlerinin yüksekliği, dış pazarlarda imaj, marka ve tasarım eksikliği, tanıtım ve tutundurma faaliyetlerindeki yetersizlikler, ürün pazarlama ve kanallarının yaygınlaştırılamaması, yurt dışı fuar ve sergilere katılımın önemsenmemesi, internet ortamından yararlanma ve Ar-Ge faaliyetlerindeki eksikliklerdir (Tekinel vd, 2001: 28-29). Aşağıda birkaç maddenin açıklaması yapılmıştır.

Eğitilmiş Personel Yetersizliği: Hazır giyim sektörünün gereksinimleri doğrultusunda yönetim, üretim teknolojisi, ürün tasarımı, pazarlama teknikleri ve benzeri konulardaki uluslararası gelişmeleri izleyebilecek; eğitim kurumları ve

organizasyonların kurulmasında öncü bir rol üstlenmelidir. Bu kurumlar hem doğrudan nitelikli personel gereksinimini hem de firma içi eğitime olanak sağlayacak bir etkinlikte ve çeşitlilikte olmalıdır. Bu bağlamda KOBİ'ler ve sektörel dış ticaret şirketleri, eğitim konularında sağlanan devlet desteklerinden azami ölçüde faydalanmalıdır. Devlet, firmaların dış ticaret konulu eğitim faaliyetlerine ilişkin giderlerini “eğitim yardımı” kapsamında desteklemektedir (Anonim 1, 2001).

Üretim Maliyetlerinin Yüksekliği: Sektörün en büyük sorunu üretim maliyetlerinin yüksekliğidir. Üretimde kullanılan başlıca girdilerden özellikle işgücü maliyeti Uzak Doğu Ülkeleri ile kıyaslanamayacak ölçüde yüksektir. Diğer taraftan üretimde kullanılan enerjinin niteliksizliği yanında maliyeti de dünyadaki rakip ülkelerin çok üzerinde seyretmektedir. Bu tip sorunlar, genel olarak ülke ekonomisinin içinde bulunduğu koşullardan kaynaklanan, kısa vadede çözümü zor olan, ancak orta ve uzun vadede makroekonomik çözümler gerektiren, genel nitelikli sorunlardır (Tekinel vd, 2001: 33).

Araştırma–Geliştirme Eksikliği: Bir hazır giyim işletmesinin ileriye gidebilmesi için ve faaliyetlerini devam ettirebilmesi için şu an ki teknolojiyi, üretim ile ilgili gelişmeleri yakından takip ederek kendini yenilemesi ve geliştirmesi gerekmektedir (Özgür, 2006: 112). Bunun için üretimde farklılığı yakalamanın ve Dünya ticaret ortamında rekabet edebilmenin koşullarından biri Ar-Ge faaliyetlerine verilen önemle gerçekleşmektedir. Hazır giyim sektöründe Ar-Ge çalışmaları desteklenmeli ve arttırılmalıdır. Ar-Ge yetersizliğinin çözüme kavuşturulabilmesi için sektörde faaliyet gösteren firmalar tarafından ortak bir ‘Ar-Ge Fonu’ oluşturulabilir. Bu fonda biriken küçük meblağlar büyük yatırımlara zemin hazırlar (İmer, 2006: 86-87).

Marka ve Tasarım Eksikliği: Katma değeri yüksek ürün pazarında, kalite kontrol, finans, üretim ve pazarlama gibi tüm aşamalarda başarılı olursa da tüketiciyi tatmin edici yeni ürünler tasarlanmadığından uzun vadede pazar kaybı yaşanması ve yerin başkaları tarafından doldurulması kaçınılmaz olacaktır (Anonim 1, 2001). Moda, marka ve yeni ürün üretiminin Türkiye’de son yıllarda artış sürecine girdiği bir gerçektir. Ancak bu artış rekabet gücü artışı ve devamlılığı açısından son derece yetersiz bir artıştır (DPT, 2001: 258).

İmaj Eksikliği: Gelişmekte olan bir ülkenin uluslararası pazarlarda iyi ve kalıcı bir imaj oluşturmaması ne denli zor ise, büyük emek ve masrafla yaratılan bu imajın yıkılması da o kadar kolay olmaktadır. Geçmişte, zaman zaman bazı firmalarımız ülke ve sektör imajını olumsuz yönde etkileyen hatalar yapmışlardır. Pazarda sürekliliği önemsemeyen ve ilk etapta günlük kazanımları yeğleyen bazı firmalarımız, kalite faktörünü gözetmeksizin dışarı gönderdikleri ürünlerle, tüm sektörün zan altında kalmasına neden olmuştur. Oluşan bu kötü imaj, zaman zaman pazar kaybına neden olmuştur (Tekinel vd, 2001: 34-35).

Enerji Sorunu: Türkiye, önemli girdi kalemlerinden enerjide AB ülkelerine göre italya'dan sonra en pahalı ülke durumundadır. Sanayinin kullandığı enerji maliyetleri yüksektir. Ayrıca Türkiye'de elektrik enerjisi güç ve hat açısından yetersizdir, hatların bakımları zamanında yapılmamaktadır. Türk sanayicisi, elektriğe OECD ülkeleri içinde yer alan italya ve Japonya'dan sonra dünyadaki en yüksek fiyatı ödemektedir. Türkiye'de elektrik fiyatlarının yüksekliği, elektriğin yasadışı yollardan kullanımını hızlandırmakta, kaçak kullanım ise fiyatların daha da artmasına yol açmaktadır. Türkiye yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımında Avrupa'nın çok gerisindedir, bu tür kaynaklardan elektrik üretimi teşvik edilmelidir (İmer, 2006: 75).

2.9.5.2. Hazır Giyim İşletmelerinde İnovasyon Yönetimi ve Ürün Performansı

Hazır giyimde tasarımcı bir ürün tasarlarlarken ürünün işlevsel ve yaratıcılık boyutunu bütünleştirebilmesi için ürün ve üretilme nedeni hakkında gerekli bilgilere sahip olmalıdır. Gerekli bilgilere sahip olunduktan sonra yaratıcı süreç başlayabilir (Önlü, 2004: 93). Bunun için tüm şirketler algılama işine eğilmektedir. Müşterileri için yaşarlar ve onların değerlendirme süreçlerinde düzenli bir şekilde aktif bir rol alırlar. Bunun için, birimsel tasarım departmanı, şirketlerde bütünleşmiş yeni modelinin yayılmasını desteklemektedir. Bu yüzden çok branşlı gruplar halinde çalışarak, ürün için tasarım yeniliğini bir meslek mantığından daha çok bir proje mantığına doğru kaydırmaktadırlar (Birkan, 2008: 58).

Tasarım güçlü markalar yaratılmasını destekleyecek şekilde kaliteli olarak gerçekleştirilmelidir. Rekabette etkili olabilmek için ürün geliştirmede, ürünlerin her bir parçasından bütününe değin nelere özen gösterileceği, hedef pazara yönelik nasıl bir

kalite standardının yakalanması gerektiği, parçaların nasıl bir araya getirileceği ve maliyetinin ne olacağı konularına duyarlı olmak gerekir (Benli, 2008: 45-46).

Ürünün fonksiyonları ve fiyatı ne denli uygun olursa olsun tasarımında bir takım sorunlar varsa (ergonomik ve estetik olmama, gereğinden fazla ağırlık, görünümün hoş olmaması vs.) istenilen başarıya ulaşılması mümkün olmamaktadır. Bununla birlikte zaman içerisinde teknolojik yeniliklerin tasarım sürecine yansıtılması ile ürünün yapısında birtakım değişikliklere gidilmesi durumunda tasarım faaliyetlerinin de etkin ve verimli bir şekilde bu işlemlerin yapılmasına uygun olması gerekmektedir. Bu bağlamda ürün tasarımı bir şirkette araştırma ve geliştirme birimleri tarafından gerçekleştirilen bir işlev olduğu için yeni ürün geliştirmeye, mevcut ürünleri iyileştirmeye, teknolojik gelişim ve üretim yönetimine ilişkin araştırma etkinliklerini kapsamaktadır. Şirketlerde ürün tasarımına ilişkin kullanılan performans göstergelerinden bazıları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Zerenler, 2003: 246-247).

Ürünün tasarlanma süresi: Üretilmesi düşünülen ürünün tasarım süresi, tasarımın üretime dönüştürülmesinde, üretimde kullanılacak makinelerin yerleştirilmesinde, çalışanların görevlendirilmesinde, üretimde kullanılacak girdilerin temininde ve üretim sürecinin planlanmasında etkili olduğu için oldukça önemlidir. Günümüzde eş zamanlı mühendislik ve bilgisayar destekli tasarım çalışmalarıyla bu süre mümkün olduğu kadar kısaltılmaya çalışılmaktadır.

Tasarım-Üretim süreci ilişkisi: Üretilmesi planlanan ürün tasarım faaliyetleri, üretim süreci ile yakın ilişki içerisinde. Üretilmesi ekonomik olmayan, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamayan (Pazar olanağı olmayan) ve uygun makine ve teçhizatla üretilmesi mümkün olmayan ürün tasarımları başarısız olmaktadır.

Tasarım-Müşteri ilişkisi: Tasarım faaliyetleri doğrudan müşteri odaklı bir yaklaşım içerisinde olmalı ve bununla birlikte müşterilerin gelecekte de ihtiyaç duyabilecekleri ürünleri şimdiden tasarlayabilecek bir yetkinliğe sahip olmalıdır. Bu bağlamda tasarım faaliyetleri doğrudan pazardaki değişimi algılayıp hatta bunun ötesinde pazarı yönlendirebilecek ürün tasarımları yapabilecek bir alt yapıya sahip olmalıdır.

Ürün tasarım yönetimi aynı zamanda yatırımın geri dönüşünü değerlendirmeye ve tasarım bölümünün performansını değerlendirmek için kullanılacak araçları belirlemeye çalışmaktadır. Ürün tasarım performansı aşağıdaki gibi, süreçleri etkileme derecesine göre de değerlendirilmektedir (Birkan, 2008: 57-58):

- Şirketin, daha yenilikçi hale dönüşen düşünce yapısındaki değişiklik
- Karar alma süreçlerindeki ve yenilik yönetimindeki iyileşme
- Şirket içerisinde bilgi dolaşımı
- Tedarikçiler ile ilişkiler
- Müşteri değeri
- Yeni ürün gelişiminde zaman tasarrufu
- Toplam kalitede tasarımın rolü

Yeni ürün geliştirme sürecinde üretim önemli bir fonksiyonel alan olsa da, Ar-Ge ve pazarlama alanlarıyla koordinasyonun sağlanmasıyla yeni ürünlerin geliştirilebileceği öne sürülebilir (Song ve Xie, 2000: 61). Yeni ürün geliştirme sürecinde, Ar-Ge faaliyetleriyle inovatif fikirlerin yaratılması ve müşteri beklentilerini karşılayacak ürünlerin araştırılması ve sonrasında pazar ihtiyaçlarının göz önünde bulundurularak, geri bildirimler sonucu üretim yapılması önemlidir (Bayus, 2008: 117).

-Üretim performansı kapsamında özellikle üretilen ürünlerin kalite, zaman, maliyet ve esneklik ekseninde yüksek yetkinlik düzeyine sahip olmasının temel hedef olduğu söylenebilir. Özellikle Skinner'in (1969), üretim stratejilerinin rekabet avantajı elde etmedeki önemini açıklayan çalışmasından sonra 1980'lerin başında ABD'de ve Avrupa'da bu konu üzerinde önemli çalışmalar yapılmıştır. Skinner'in temel tartışmalarından biri; işlevsel yöneticilerin kalite, zaman, maliyet ve esnekliğe odaklanıp, bu temelde rekabet edip edemeyeceklerine karar vermeleri yönündedir (Neely ve Austin, 2004: 45).

Organizasyonlarda sıklıkla yapılan inovasyonlar sayesinde, ürünler mevcut müşteri beklentilerini karşılama konusunda daha başarılı olacaklardır. Çünkü geliştirilen yeniliklerle farklı hedef kitlelere hitap edilebilir ve bu yeniliklerin gerçekleştirilme

sıklığı ile müşteri beklentilerini karşılama ve müşteri memnuniyetini sağlama olasılığı arasında olumlu bir ilişki mevcuttur (Koufteos vd, 2002: 264). Farklılık yaratan inovasyonlar pazarlama performansını artırmıştır. Bütün bunlardan hareketle rakiplerin ürünlerine göre farklılık yaratan ve pazarda öne çıkmayı sağlayacak inovasyonlar, müşteriler nezdinde değer ifade edebileceği, bu sayede müşteri memnuniyetinin sağlanabileceği ve nihayet pazar payını artırılabilen öne sürülebilir (Calantone vd, 2002: 520).

Başarılı bir yeni ürün geliştirme, Ar-Ge, mühendislik, pazarlama, üretim ve finansman gibi farklı fonksiyonel departmanlardan insanlarla işletme dışından müşterilerin ve iş ortaklarının bilgisine ihtiyaç duyar. Sayıları gittikçe artan birçok şirket geleneksel yaklaşımları terk ederek küresel Ar-Ge ağları kurmaktadır. İşletmeler başarılı bir yeni ürün geliştirme süreci için oluşturdukları takımların etkin olarak çalışmasını sağlamada zaman ve mesafe engellerini mümkün olduğu ölçüde ortadan kaldırmaları ve bu takımları etkin olarak yönetmeleri gerekmektedir. Bu amaçla işletmeler yeni ürün geliştirme faaliyetlerini koordine etmede artan oranda bilişim teknolojilerini kullanmaktadır (Güleş ve Bülbül, 2004: 282-283).

Yenilik süreci bilgi yoğun bir süreçtir. Bilişim Teknolojileri sayesinde tüm bu bilgiler bir veri tabanında depolanarak, sonraki yeni ürün geliştirme faaliyetlerinde kullanılabilir. Nitekim, araştırma sonuçları geçmiş ürün tasarımları, prototip testleri ve pazar tepkileri hakkındaki kayıt yapmanın, geri çağırmanın ve yeniden incelemenin gelecek yeni ürün başarısıyla ilişkili olduğunu göstermektedir (Bingöl, 2006: 79). Başarılı bir yeni ürünün temel belirleyicilerinden biri pazara hız getirmesidir. Yeni ürünlerin hızlı bir şekilde geliştirilmesi daha büyük kâr ve rekabet üstünlüğüne neden olmaktadır. Bu noktada Bilişim Teknolojileri yenilik sürecine katılan bireyler ve gruplar arasında bilgi akışını etkinleştirerek yeni ürün geliştirme süresini kısaltabilir (Güleş ve Bülbül, 2004: 284).

İşletmeler maliyetleri düşürmek, en azından kontrol altına almak, kalitelerini yükseltmek ve ürünlerini zamanında teslim etmek zorundadırlar. Bilinçli yatırım, bilinçli malzeme tedariki, bütün üretim girdilerinin bilinçli finansman yönetimi ile maliyetleri, müşteri isteklerinin karşılanmasını hedef alarak, sıfır hatalı üretim ve hizmet gerçekleştirme hedefine bağlılıkla, insan kaynaklarının doğru yönetilmesi ile kaliteyi,

doğru programlama, doğru iletişim olanakları, doğru kaynak yönetimi ile ürünlerini zamanında teslim etmeyi sağlayabilirler. Günümüzde pazardaki her üretici ya da hizmet kuruluşu yukarıdaki üç özellik bakımından eşdeğer ürünler sunabilmektedir. Kalitesini yükselten, maliyetlerini aşağıya çekebilen firmalar görünüşüyle, kullanım kolaylığıyla, güvenliğiyle, güvenilirliğiyle, dayanıklılığıyla ve işlevi ile “farklı” ürünler geliştirmeleri ve bu ürünleri rakipten önce müşteriye ulaştırmaları gerekmektedir (ISO, 2009c: 9).

Makine, insan, yan sanayi ve diğer alt yapı konularında güçlü bir yapılanması olan Türk hazır giyim ve konfeksiyon sektörü moda ve marka oluşturmak için uygun bir zemine sahiptir. Moda ve marka konularında güçlü olan birçok Avrupa ülkesinde, bu konumu destekleyecek güçlü bir üretim altyapısı bulunmamaktadır. Bu nedenle moda ve marka üretmeyi başaramamış bir Türk hazır giyim sektörü bu konuda Avrupa’daki rakiplerinden çok daha güçlü olacaktır (Temiroğlu, 2007: 280). Ancak küçük ölçekli çalışmaya bağlı olarak Türk girişimleri marka oluşumunu destekleyecek yeterli profesyonelleşme, kurumsallaşma anlayışını edinememişlerdir. Ancak küresel marka olmanın ön koşulu küresel düşünebilmektir. Bu bağlamda, profesyonel yönetim anlayışı sektöre yerleşmelidir (Benli, 2008: 4).

2.9.5.3. Hazır Giyim İşletmelerinde İnovasyon Yönetimi ve Süreç Performansı

Süreçler, tanımlanabilir özelliğe sahiptir. Bunun için süreçlerin temel unsurlarının açıklanabilir olması gereklidir. Süreçler ölçülebilir özelliğe sahiptir. Süreç performansı uygun gösterge ve ölçütlerle izlenebilmelidir. Süreçler, yineleme özelliğine sahiptir. Sürecin aynı veya değişen girdilerin işlenmesi sonucunda ortaya çıkan çıktının müşteri ihtiyaç ve beklentilerini sürekli olarak karşılaması gerekir. Süreçler kontrol edilebilir özelliğine sahiptir. Süreç sorumlularının, sürecin performansı hakkında her zaman için bilgi sahibi olması ve gerektiğinde düzeltici faaliyetleri yerine getirmesi gerekir. Süreçler, katma değer yaratma özelliğine sahiptir. Üretilen çıktının kalitesi ve çıktıyı kullanan müşterinin tatmini üzerinde olumlu etki yaratmalıdır (Okay, 1998: 69).

Süreç inovasyonu teknikler, teçhizat veya yazılımlarda önemli değişiklikleri içermektedir. Süreç yenilikleri, birim üretim veya teslimat maliyetlerini azaltmak, kaliteyi artırmak veya yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş ürünler üretmek veya teslim etmek üzere öngörülebilir (OECD ve Eurostat, 2005: 53). İşletmeye aynı ürünün

daha düşük maliyetle üretimi sayesinde daha fazla kar etme olanağı sağlamaktadır (Güleş ve Bülbül, 2004: 142).

İşletmelerde süreç analizleri sonucu Süreç yönetimi faaliyetlerinin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için, üretim aşamasındaki süreçlerin performansının sürekli ölçülmesi gerekmektedir. Süreçlerin performansını ölçmek amacıyla esneklik, iç ve dış müşteri memnuniyeti, kalite düzeyi, hız, hatalar, duyarlılık, maliyet, uygulama kolaylığı ve verimlilik gibi ölçütler kullanılabilmektedir (Amaratunga ve Baldry, 2001: 179).

Türk hazır giyim şirketlerinde verimlilik artırma, maliyet azaltma, hızlı ve doğru teslimat gibi çok önemli konular ancak süreçlerin iyileştirilmesi ile mümkündür. Dolayısıyla bu alanda yapılacak inovasyonlar, şirketlerin hayatta kalmaları ile yok olmaları arasındaki farkı ortaya çıkaracaktır (Kırım, 2007: 20). İşletmeler özellikle küresel pazarlarda rekabet avantajı elde etmek için mamul maliyetlerini mümkün olan en az seviyeye indirmede, hammadde ve malzeme, yarı mamul ve mamullerdeki hata oranının azaltılması için stoklama düzeyini saptamada kalite ve stok kontrolüne geçmiş, stoksuz üretim yaparak üretim ortamının değişmesine katkıda bulunmuştur. Yaşanan yoğun rekabet beraberinde mamul yaşam sürelerinin kısalmasına ve mamul fiyatlarının düşmesine neden olmuştur (Anonymous, 2006: 33).

Mamul yaşam süresinin kısalması ve sürekli yenilik yaparak değişik mamuller üretme zorunluluğu, işletmeleri ileri teknolojiyi kullanmaya ve esnek olmaya zorlamıştır. İşletmeler hangi sektörde faaliyet gösterirse gösterebilir müşterilerine bir değer sağlamalıdır. Müşterilere sağlanması gereken değerden kasıt yukarıda bahsedilen birbiriyle ilişkili maliyet, kalite ve zaman adı verilen üç faktörün fonksiyonudur (Ceran, 2004: 23). Bu üç faktör arasında simetrik olmayan bir ölçü mevcuttur. Şöyle ki, maliyetten ya da zamandan hareketle diğer iki faktörü geliştirmek olanaksız olmasına karşılık, kaliteden hareketle diğer iki faktöre gerek kalmaz. Kalite net üretimi arttırırken gecikmeleri ortadan kaldırır ve aşırı stokları önler. Yani kalite maliyetleri düşürdüğü gibi, zaman avantajı da sağlar (Karcioğlu ve Dursun, 2001: 61).

Bilgisayar teknolojilerinin daha kompleks ve büyük süreçler içinde önemli hızlandırıcı etkileri literatürde geniş biçimde belirtilmektedir. Örneğin, imalat sürecinde bilgisayar destekli üretim teknolojilerinden yararlanılması veya işletme içi malzeme

hareketlerinde otomatik tanıma ve malzeme taşıma sistemlerinin kullanılması lojistikle ilgili süreçlerin önemli oranda hızlanmasını sağlayabilir (Güleş ve Bülbül, 2004: 265).

Süreç yenilikleri, ürün yeniliklerinin ortaya çıkmasında etkili olduğu kadar firma performansı ve karlılığı üzerinde de etkili yeniliklerdir (Güneş, 2010: 26). Diğer yandan süreç inovasyonu ile ne tip kazanımların elde edildiği araştırıldığında, inovasyon uygulamaları ile daha yüksek düzeyde verimliliğe, daha düşük düzeyde maliyetlere ve artan kâr ve istihdam kapasitelerine ulaşılabildiği görülür (Şengün, 2009: 63-65). Çünkü dağıtım zincirinden bir ya da birkaç halkayı eksiltene ve bu şekilde maliyetlerini düşüren bir işletme başarılı bir inovasyon yapmıştır denilebilir ve bu işletme bunu ileri teknoloji kullanmadan da başarmış olabilir. Bilimsel gelişmeler yüksek teknoloji inovasyon için faydalı ve önemlidir fakat ileri teknoloji ya da yüksek bütçeli Ar-Ge çalışmaları olmadan da işletme için faydalı inovasyonlar yapmak mümkündür (Çeliktaş, 2008: 74).

Üretim performansının yükseltilmesi açısından düşünüldüğünde, inovasyonların özellikle üretimsel süreçlerin en kısa zamanda, en düşük maliyet ve en yüksek kalitede gerçekleştirilmesini sağlamaya dönük olarak gerçekleştirilme eğilimiyle ele alındığı anlaşılmaktadır. Buna göre inovasyonlar, sağladıkları katkı ve fayda oranında üretim performansını artıracıdır. Bu açıdan, üretim performansını artırıcı inovatif fikirlerin, organizasyona hem içsel, hem de dışsal etkide bulunabileceği ifade edilebilir (Yavuz, 2010: 153).

Organizasyonlar dikey olarak oluşturulmuş hiyerarşik yapılardır. Özellikle işletmelerin ana süreçleri ise birden fazla bölümden kişilerin katılımıyla çalışan yatay bir oluşumdur. Dikey organizasyonlarda başı, sonu, adımları, departmandan departmana geçişleri net olarak tarif ve dokümanla edilmemiş yatay süreçler çalıştığında ve süreçte yer alan her bir bölüm sadece kendi yaptığından sorumlu olduğu, yani sürecin tümünü izleyen, gözleyen, denetleyen birinin (süreç sahibi) olmadığı durumlarda süreçlerde aksamaların olması doğaldır. Süreç yönetimi sayesinde bu nedenden kaynaklanan aksamaların önüne geçilerek müşteri memnuniyeti sağlanmaktadır (Sansarcı, 2006: 14). Ayrıca örgütün daha kolay kontrol edilebilmesini sağlayan geri beslemeler sayesinde sürece yeni bilgiler girmekte, süreç esneklik kazanarak kendini yenilik ve değişimlere adapte edebilmektedir. Ayrıca başarı ve başarısızlığın derinlemesine analiz edilmesine olanak sağlamaktadır (Kayabaşı, 2007: 99).

İnovasyon çabaları organizasyonel öğrenmeyi besleyerek, işlemlerin hızını ve kalitesini artırmaktadır (Koufteros ve Marcoulides, 2006: 290). İşletmelerde artık dünyanın herhangi bir köşesindeki tedarikçi ile anında iletişime geçmek mümkün olmakta ve bilgi teknolojisinde meydana gelen bu ilerlemeler, dünyadaki toplumları birçok bakımdan etkilemektedir (Gürler, 2009: 44). Bilgi ve iletişim teknolojisine dayalı araçların kullanımı, ürün geliştirme uygulamalarının standardizasyonunu artırmaktadır. Diğer bir deyişle mühendislerin veya yöneticilerin başlama maliyetleri aşırı olmadan bir projeden diğerine taşınabilmesini sağladığından organizasyona esneklik kazandırmakta ve bu karşılıklı ilişki öğrenmeyi geliştirerek, inovatif fikirlerin ve yaklaşımların hızlı bir şekilde yayılmasını sağlamaktadır (Yavuz, 2010: 153).

Müşteri ihtiyaçlarına odaklanarak süreçlerin yeniden ele alınması ve bu amaçla yapılan çalışmalar neticesinde sürecin gereksiz adımları ortadan kaldırılarak kaynakların doğru kullanımı sağlanmış olacaktır. Sadeleştirilen veya elenen gereksiz adımlar sonucunda süreç çevrim zamanı kısaltılmış olacaktır. Bu çalışmalarla beraber müşterinin istediği sonuca daha kısa ve etkin bir yolla ulaşılmış olunacak ve bu da maliyetlerin düşmesini sağlayacaktır (Aydın, 2007: 25). Süreç yönetiminin bir kerede yapılıp bitirilecek bir proje olmadığı ve sürekli iyileştirmenin süreç yönetiminin ayrılmaz bir parçası olduğu unutulmamalı, işletmedeki her kademedeki herkesin katılımıyla gerçekleştirilebileceği ve devamlılık arz eden bir çalışma olduğu her aşamada vurgulanmalıdır. Çünkü süreç yönetimi bireysel bir faaliyet olmadığı gibi tek bir fonksiyonun ya da bölümün çalışması da değildir (Şengün, 2009: 51).

Ortaya konacak yenilikler firmaların iş süreçlerine çok farklı bir açıdan bakmasını gerektirir. En çok bilinen ve en eski ama sürekli yenilenen örneklerden biri taşeronlaşmadır. Genelde iş süreçleri birbirine bağlı ve karmaşık süreçlerdir. Ama çoğu kez birbirinden ayrılmaz gibi görünen birçok iş parçalarına ayrılarak farklı mekanlarda ya da zamanlarda yapılabilir. Bunu başarabilmek için öncelikle işin küçük parçalara ayrılması ve her bir parçanın farklı ekiplerce ve çerçevesi çok iyi çizilmiş sözleşmeler çerçevesinde planlanması esastır ki böyle farklı ekipler uyum içinde çalışabilmektedirler. Elde edilecek kazançlar sayısızdır: esneklik, piyasaya hizmet sunma zamanının kısalması, alanlarında en iyi yeteneklerle çalışabilme olanağı ve

işlerin bazı kısımlarını taşeronlaştırdıktan sonra geriye kalan kaynakların daha temel stratejik aktivitelere yönlendirilmesi vb (Aygören, 2009: 19).

Tedarik zincirinde yaptığı inovasyon sonucu bir giysinin tasarımından raflarda yerini almasına kadar geçen süreyi 15 güne indirmeyi başarmış olan Zara firması bu konuda verilebilecek en iyi örneklerden biridir. Firma, öncelikle, üretimin tamamını taşeron firmalara dağıtmak yerine yarısını kendi içinde sürdürmüştür. Teslim tarihini kısaltmak için üretim yaptığı yerleri pazarlarına yakın yerlerde kurmuştur. Ancak burada seri üretim yerine küçük hacimlerde üretim yapmayı tercih etmiştir. Gereğinden çok daha fazla sayıda elinde tuttuğu tasarımlarla da neredeyse her hafta vitrinini yenileyebilmiştir. Diğer yandan, şirket lojistik faaliyetlerinde de farklı bir yöntem uygulamaktadır. Ürünlerini askılarda nakletmektedir. Bu sistem her ne kadar daha büyük bir depo anlamına geliyorsa da yeni tasarımların teşhirini çok daha kısa sürede mümkün kılmaktadır. Yani, ürünlerin pazara girmesini ve nakit geri dönüş sürecini çabuklaştırmıştır (Aygören, 2009: 20).

Müşteri satın alma davranışlarına bağlı bu çok amaçlı bilgi, üreticilerden perakendecilere doğru olan dağıtım kanallarının yapısal gücünü değiştirmektedir. Bu süreç aynı zamanda tedarik zincirini geliştirmenin yollarını da yansıtmaktadır (Mikkola ve Larsen, 2003: 31).

Doğru dağıtım kanalları arayışı, alıcı tedarikçi ilişkileri ve BİT alanında yaşanan gelişmelerle bütünleştirildiğinde, işletmelerin geleneksel satış, pazarlama ve satış sonrası hizmet yöntemlerinin ötesinde daha farklı yöntemleri uygulayabilmeleri ile üretim, pazarlama ve satış alanında son yıllarda ortaya çıkan yeni yöntem, yaklaşım ve tekniklerin arkasında itici güç olarak teknolojik gelişmelerin önemli rol oynadığını söylemek mümkündür (Güleş, 2004: 232).

Süreç yeniliği için alıcı tedarikçi ortaklığı yeniliğinin başarısı oldukça önemli ve kritik bir faktördür. Ancak tedarikçi katılım literatürünün odağının teknoloji gelişiminden çok teknoloji uygulamalarıyla ilişkili tedarikçi rolleri şeklinde olduğu söylenebilir (Johnsen vd, 2006: 673). Bu sürece BDT, BDÜ ve esnek üretim sistemleri (EÜS) gibi tasarım ve üretim teknolojileri; artırılmış simülasyon ve biçimlendirme yetenekleri sağlar, tasarım ve numunelerin üretimlerine güvenilir testler için olanak

sağlayarak diğer sistemlerle birleştirir ve özel bir müşterinin kişisel ihtiyaçlarına cevap verebilecek şekilde fiyat oluşumunu olanaklı kılar (Stumpa vd, 2002: 440).

Gittikçe artan bir şekilde işletmelerin kendi temel faaliyetleri üzerinde odaklandıkları ve temel faaliyetler dışında kalan diğer fonksiyonlarını dış tedarikçilere yaptırdıkları bir başka deyişle dış kaynak kullandıkları (outsourcing) söylenebilir. Buradaki dış kaynak kullanımı üreticilerin bilgisayar servisi, Ar-Ge ve muhasebe gibi hizmetlerini dış kaynaklardan tedarik etmelerinin yanında; temel faaliyetlerini yürütmek üzere ihtiyaç duydukları malzeme ve bileşenlerin ya sistem olarak ya da parça bazında tasarımı ve satın alınması faaliyetlerini de kapsamaktadır. Dış kaynak kullanımının artmasında küresel rekabet, çok hızlı teknik değişim ve ürünlerin yüksek kalitede ve güvenilir bir şekilde daha hızlı gelişmesi gerekliliğinin etkili olduğu söylenebilir (Çağlıyan, 2009: 125).

Marks&Spencer ve C&A 1990'lerde İngiltere pazarını tamamen terk etmiştir. Ortak hataları Design etiketli mallara olan talebi iyi değerlendirememeleri, tedarik zincirlerindeki müşteri taleplerine yeteri kadar cevap verememeleri ve buna uygun süreçlerini iyi geliştirememeleridir. Aynı dönemde Next, New Look ve Zara gibi daha küçük ama daha şık giysileri çok daha dinamik bir tedarik zinciriyle müşteriye ulaştırabilen kuruluşlarsa pazarda herkesi şaşırtır boyutta bir gelişme kaydetmiştir (İSO, 2008: 142).

Operasyonel mükemmelliği benimseyen firmalar ürün tedariklerinden satış sonrası hizmetlere kadar tüm süreçleri optimize ederek minimum maliyetle verimliliği arttırmayı hedeflerler. Bu iş modelinde, Talep Tahmin ve Planlama, Tedarik Zinciri Yönetimi ve operasyonu yönetebilecek Bilgi Teknolojileri süreçleri ön plana çıkmaktadır. Her markada farklılaşmakla birlikte daha geniş bir hedef kitleye hitap ederler. Amaç üründe farklılaşmak değil doğru talep tahmin modelleri ile müşterinin istediği ürünü doğru fiyatla doğru zamanda müşteriye sunmaktır. En son modayı en hızlı şekilde müşteriye sunmayı hedeflerler; dolayısıyla, Tedarik Zinciri Yönetimi hayati öneme sahiptir. Sektörde tasarım ve raf süresi 2-6 hafta arasında değişir. Ürün yelpazeleri geniş koleksiyon sayısı fazladır. Küçük miktarda fazla model üretim yapar, satan ürünün yerine ikmal yaparak olası talep tahmin riskini minimize ederler (Ekin, 2011:1).

Giyim firması Collezione yapması gereken ilk şeyin bilgi ve teknolojiye yatırım olduğuna karar vermiştir. Önceden bir ürünü üretirken deseni kumaş üzerine uygulamak için 25 gün beklemesi gereken firma teknolojiye yatırım yaparak bu süreyi 1,5 saate düşürmüştür, ürünün prototipini de 3 saatte hazırlayabilmektedir. Şirket olarak Ar-Ge'ye çok önem vermektedir ve toplam giderleri içinde % 3 pay ayırmaktadır. Tüm sistemleri on-line haldedir, çünkü pazarda tüketicinin bilgisine ulaşmak ve onu hızla hayata geçirmek için sistemin bütününe aynı anda görmek gerekmektedir. Böylelikle ürünün araştırması, tasarımı, kumaşının aldığı yer ve fiyatı, yapılma süresi ve satışta gösterdiği performansını izleyebilecekleri ürün yaşam döngüsü sistemini kurmuştur. Bilgi Yönetimi Sistemi yazılımı sayesinde parametreleri girerek istenilen her türlü raporu alabilir hale gelmiştir (İSO, 2008: 150).

Zara, mağazalarında çok satılan bir ürünün aynısını Türk tedarikçiden talep edip, Türk üreticinin Londra Ofisi, istenen kıyafetten bir örnek alıp, oradaki tasarımcılara çizdirmiştir. Çizim, internetle İstanbul'a ulaşp hemen üretime geçilmiştir. Numune Zara'nın temsilcisi tarafından onaylanmıştır ve ürün en fazla 3 veya 4 hafta sonra mağazada yerini almıştır. Bu beceri, Türk hazır giyiminin Çin karşısındaki tek kozu durumundadır (Kırım, 2003: 38).

Bazı işletmeler herhangi bir ürünün ihracatını yapmak için, o üründen en az bir aylık stok tutulması uygulamasını sürdürmekteyken, bazı işletmeler de artan maliyet ve rekabet baskısına çözüm üretmek için, bu süreçte bir dizi inovasyon gerçekleştirip stok seviyesini bir aydan 15 güne indirmeyi başarmışlardır. Bu inovasyonun getirdiği maliyet tasarrufunun kar/zarar tablolarına ne kadar olumlu bir etki yaptığını anlatmak bile gereksizdir. Bu durumda işletmelerin yaptığı birim maliyetleri düşürmek değil, süreçte inovasyon yaparak toplam maliyeti düşürmektir (Aksoy, 2011: 1).

Sürecin gelişmesi ve yenilenmesi ile hazır giyim işletmelerinin mevcut yapılarını değiştirmek ya da ekipmanlarını geliştirmek, işletmeleri daha üretken, daha verimli, daha kaliteli ve güvenilir ürün üreten birimler haline getirebilir. Hatta yeni ürün çeşitleri üreterek pazarlarını genişletebilirler (Şengün, 2009: 63).

Hazır giyim işletmeleri global dağıtım kanallarına yeterince girememiştir. Fakat Türk hazır giyim işletmeleri şu an birçok dünya markasına fason üretim yapmaktadır ve

bu markaların en başarılı tedarikçileri durumundadırlar (Temiroğlu, 2007: 236-239). Ancak gerçek sorun tüketiciye ulaşımıdır. Ürünü dışalım yapan girişime bırakma anlayışı terk edilmeli ve kendine özgü dağıtım ağı kurup ürünlerin denetiminin yapılması sağlanmalıdır. Bununla birlikte pazar içindeki stratejik ortaklıklar da pazarlama gücünü arttıracaktır (Benli, 2008:4).

2.9.5.4. Hazır Giyim İşletmelerinde İnovasyon Yönetimi ve Organizasyonel Performans

Bilinçli bir organizasyon yapısı söz konusu olduğunda; örgüt sürekli iyileştirme ve gerçekleştirme çabaları içerisinde temel yeteneğini keşfeder. Bu doğrultuda diğer faaliyetlerle ilgili olarak dış kaynaklardan yararlanma yoluna gider. Bunun sonucunda ise örgütler esnek bir yapıya sahip olur. Yani öğrenmeye, gelişmeye, teknolojik gelişmelere hızlı bir şekilde uyum göstermeye eğilimlidirler (Ataman, 2001: 389-390).

Organizasyonel inovasyon TKY sistemini yansıtmaktadır. Çünkü TKY dar anlamda “mal ve hizmet kalitesini” geniş anlamda ise kurum veya örgüt ya da organizasyon kalitesini sürekli olarak iyileştirmek için organizasyonda yapılması gereken tüm çabaları ifade etmektedir. “Kalite Yönetimi” kelimelerinin başına “Toplam” kelimesinin eklenmesinin nedeni de organizasyonel performansı ve verimliliği arttıracak tüm alanlarda kalite geliştirilmesinin amaçlanmasıdır (Yatkin, 2003: 20-21).

TKY, örgütün her aşamasında performansın iyileştirilmesine yönelik bütünleştirilmiş çabalarla, yöneticiden işçiye kadar, tüm örgüt çalışanlarını kapsayan düzenli faaliyetler dizisinden oluşur. TKY kaliteyi geliştirme amacıyla tam katılım prensibini benimsemiş ve müşteri memnuniyeti yoluyla uzun dönem başarısını yakalayabilen bir yaklaşımdır. TKY değişimleri yönetme ve rekabet gücünü geliştirmede yüksek hız sağlayan bir sistemdir. Bunu gerçekleştirirken “kalite, maliyet, verimlilik, kâr” ilişkisine klasik anlayıştan çok daha farklı yaklaşır. Bu yeni bakış açısına göre kalite için yapılan çalışmalar israfı önlemekte, verimliliği artırmakta ve maliyetleri düşürmektedir (Baki ve Cengiz, 2002: 157).

Hazır giyim işletmeleri global pazarlarda rekabet için, en az gider ve maliyetle en fazla ekonomik değeri üretmek, yeni pazarlar yaratmak, global pazarlardaki ürün çeşitliliği ve rekabetçi fiyatlarla baş etmek zorundadırlar. Bunu yaparken iş ortaklarının, tedarikçilerinin, satış-dağıtım kanallarının ve müşterilerinin oluşturduğu çevreyi etkin bir şekilde yönetmelidirler. Bunu sağlayabilmeleri ise organizasyon şemasından iş süreçlerine kadar bütün şirket işleyişinin ve yönetim anlayışının değişmesi anlamına gelmektedir (Boğday, 2006: 45-46).

İşletmelerde organizasyonel inovasyon, yüksek düzeyde uzmanlık bilgisine ve mesleki deneyime sahip bir birey tarafından değil, farklı alanlarda eğitim almış ve liyakatli bireylerden oluşmuş takımlarca sağlanmakta, takımın bilgileri ve deneyimleri sınanmış üyeleri, kurumsal performansın artırılmasına yönelik olarak yeteneklerini birleştirmektedirler (Mete, 2007: 29-30).

Organizasyonel inovasyon yönetsel maliyetleri veya işlem maliyetlerini düşürerek firmanın performansını arttırmayı, iş tatminini ve böylece emek verimliliğini arttırmayı veya arz etmenin maliyetini düşürmeyi hedefler (Tiwari, 2008: 1). Organizasyonun performansında müşteri tatmini en önemli ölçüttür. Tüketicilerin, rekabet ortamının değişken yapısının etkisiyle ve hızla değişen bilgi ve teknolojinin gereği olarak isteklerinin sürekli değişkenlik gösterdiği görülmektedir. İşletmeler eğer müşteri beklenti ve pazarın ihtiyaçları doğrultusunda yenilik stratejilerini belirleyebilirlerse başarı şansları daha fazla olabilecektir (Ozan, 2009: 89).

Organizasyonlar rekabet, fiyat serbestisi, eş yapılilik, kaynak azlığı ve müşteri talepleri gibi nedenlerle veya farklı yetkinlikler kazanma, ölçeklerini ve hizmetlerin kalitesini artırma gibi organizasyonun içsel tercihi gibi nedenlerle inovasyon yaparlar ve dolayısıyla inovasyonlar çevreye uyum sağlayabilme, performansları sürdürebilme ve artırma amaçlı yapılmaktadır (Damanpour vd, 2009: 652-653). Bu açıdan, inovasyonların işletmelerin yalnızca finansal göstergelerini değil de finansal getirilerini de etkileyen yenilikçilik, pazarlama ve üretim yetkinliklerini de etkilediği söylenebilir. İşletme organizasyonu inovasyon yaptıkça yenilikçilik performansı artacak ve yenilikçilik performansı arttıkça da, daha da yetkinleşeceğinden inovasyon gerçekleştirme eğilim ve olasılığı yükselecektir (Yavuz, 2010: 151-152).

Organizasyon yapısında işletmelerdeki birimlerin ve belirlenmiş amaçlar doğrultusunda görev yapan işgücünü oluşturan birimlerin görev ve iş tanımlarının doğru belirlenmesi gerekir. Nitelikli işgücünün verimlilik potansiyeli yüksektir; fakat bu işgücünün iyi bir organizasyon yapısı içinde değerlendirilmesi gerekir (Atılğan, 2002b: 143). Yine işletmenin tasarımcısı da örgüte uyum sağlamak ve sağlıklı bir üretim yönetimi için yeni çağdaş dünya sosyal dinamikleri, teknolojik ve organizasyonel değişikliklere göre kendini geliştirmek ve bu değişikliklere uyum sağlamak zorundadır (Birkan, 2008: 65).

2.9.5.5. Hazır Giyim İşletmelerinde İnovasyon Yönetimi ve Pazarlama Performansı

Pazarlama araştırması, işletme yöneticileri ile piyasa arasındaki haberleşmeyi tamamlamakta ve karar almaya yardımcı olmaktadır. Bu araştırma pazarlama faaliyetlerine ilişkin verileri sistematik ve objektif olarak toplamak ve analiz etmektir. Pazarlama araştırmasının yönetim bakımından önemi ve yararları (Atılğan, 2002b: 139);

- Alınacak kararlar için gerekli verileri temin etmek suretiyle riskleri azaltır ve kararlarda rasyonellik sağlar

- Tüketicilerin arzı ve ihtiyaçlarına uygun bir üretim politikasını saptar

- Yeni piyasaların bulunmasına yardım eder

- Satış faaliyetlerini denetler ve düzenler

- Tüketici tercihlerine dayalı teknik araştırmaları tayin eder

- Etkin ve tasarrufçu pazarlama yöntemlerini seçer

- Pazar değişiklikleri ve bunlara uyum yolları saptanır. Bu husus konfeksiyon gibi hızlı değişiklik gösteren sektörlerde daha büyük önem taşır. Modayı yakından izleyerek, üretim buna göre yapılmalıdır

Girişimcilerin içinde bulundukları pazarı iyi tanımları, rakiplerinin durumunu analiz ederek hedef tüketici kitlesinin saptanması, hedeflerine göre üretim yöntemlerinin

değiştirilerek aktif pazarlamaya yönelmeleri gerekecektir. Burada en önemli öge tanınabilmedir. Bunun için reklam gereklidir. Ülke girişimlerinin de ölçeği düşünülerek etkili ve verimli bir reklam programı yapılmalı, buna başta devlet olmakla beraber tüm ilgili sivil toplum kuruluşları da destek vermelidir. Reklama yapılacak yatırım geleceğe yapılacak yatırımdır (Benli, 2008: 5-6).

Her örgütün kendi sektörü içinde sahip olduğu bir pazarlama stratejisi bulunmaktadır (Fındıkçı, 1999: 311). Yöneticiler lider örgütlere karşı pazarda elde edilen başarılar ve örgütün varlığını sürdürerek pazar payında meydana gelen artışları dikkate alarak performans değerlendirmesi yapabilmektedir (Küçükler, 2009: 50).

İşletmelerin çoğu hala klasik pazarlama yöntemlerinin dışına çıkamamışlardır. Hedef pazar belirlemede, müşteri gruplarının seçiminde ve fiyatlama politikalarında yeni ve değişik stratejiler geliştirememektedirler. Bütün firmalar tek bir Avrupa pazarına yönelerek, aslında birbiri ile rekabet etmektedirler. Bu aşamada yapılması gereken Türkiye'nin fason üretimden vazgeçip, markalaşma ve tutundurma çalışmaları üzerinde önemle durmasıdır (Sevim, 2001: 142). Markalaşma için ise gerekli olan, inovasyon yeteneğinin yükseltilmesi ve Ar-Ge faaliyetlerinin artırılması ile özgün ürün geliştirme gibi yeni rekabet üstünlüklerinin kazanılmasıdır (Ener ve Yelkikalkan, 2002: 6-7).

Bazı uygulamalar işletmelerin uzun vadede varlığını ve kârlılığını önemli ölçüde etkilemektedir. Buradaki en temel uygulamalar artan internet kullanımına bağlı olarak gelişen elektronik ticaret uygulamaları ve işletmelerin “müşteri odaklı” yaklaşımlarıdır. Bu iki yaklaşım son yıllarda iş yapma şekillerini önemli ölçüde etkilemiştir (Çağlıyan, 2009: 120-121).

Başarılı bir şekilde yönetilen şirketlerin ortak özelliklerini belirlemeye yönelik olarak ABD’de yapılan bir araştırmada, bu özelliklerin en önemlilerinin “müşteriye yakınlık” ve “pazarlamadaki başarı” olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda müşterileri iyi tanıma, pazarları iyi tanımlama, müşteri tatminini ön planda tutarak, müşteriye daha kaliteli ürün, hizmet ve güven sunma gibi özellikler, şirketin pazarlama faaliyetlerinin performansının ölçülmesinde kullanılan temel ölçütler haline gelmiştir (Mucuk, 1998: 5).

Pazarlama performansının inovasyon ile ilişkisinde pazar odaklı bir diğer bakışa göre, müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını anlamaya, tatmin etmeye ve onlara verilen değeri yükseltmeye yönelik organizasyonel faaliyetlerin bütünü ifade eden pazar yönlü olma, inovasyonları tetiklemekte (Bulut vd.,2009: 529). ve inovasyonların performansını artırmaktadır (Verhees ve Meulenberg, 2004: 145).

Yaratıcılığı, yenilikçiliği ve gelişimi destekleyen bir örgüt kültürüne sahip olma işletme performansında (yüksek pazar payı, karlılık ve satışlar) pozitif etkiye sahip olmaktadır. Yüksek Pazar odaklı yenilikçi kültüre ve biçimsel yaratıcılık prosedürleri ile pazarlama performansı (gelişmiş marka bilinci, müşteri tatmini ve sadakat) tüm işletmelerde yakından ilişkili olmaktadır (Gray vd, 2000: 149). Genel itibariyle birçok araştırmacının ortaya koyduğu üzere, pazarlama performansı satışlar, pazar payı ve karlılık ekseninde değerlendirilmiştir (Hooley vd.,2005: 21).

İş dünyasında, ürün tanıtımı için pazarlama ve tasarım arasındaki ilişkiler birbirlerini tamamlayıcı olmalıdırlar. Her ikisi de şirketi rakibinden farklılaştıran ve rekabet üstünlüğünü güçlendiren bir ürün stratejisi kurmak için çalışmalıdır. Bununla beraber tasarımcı, tüketici davranışı üzerinde etkili olan farklılıklar yaratarak katkıda bulunur. Bir müşteri bir ürün hakkındaki bilgisini, o ürünü algılama şekli ile elde eder. Dolayısıyla, bir müşteri davranışı, kendi çevresindeki ürün ve hizmetleri nasıl algılandığı ile belirlenmektedir. Bu da tasarım ürününün pazarlamasında önemli bir rol oynamaktadır, çünkü tasarımın getirdiği görsel farklılık nihai tüketici tarafından algılanmaktadır (Birkan, 2008: 46-47).

Katma değeri yüksek ürün üretmek kavramına en yakın sektör olarak hazır giyim sektörü görülmektedir. Gerek sektörün alt yapısı gerekse ihracat alanlarında kazanılan tecrübe, hazır giyim sektörünün bir adım öne çıkmasına neden olmaktadır. Üstelik tasarıma ve pazarlamaya en yakın sektöründe hali hazırda hazır giyim sektörü olduğu görülmektedir. Özellikle Türk tasarımcılarının son yıllarda yakaladıkları başarı grafiği hazır giyim firmalarının ürünlerine de yansımakta ve gerçek değerler katmakta tasarım bilincinin yaygınlaşması ve daha verimli kullanılması gereği artık herkesin üzerinde anlaşıldığı olgu haline gelmektedir. Türkiye'nin ihraç mallarını daha avantajlı pazarlanabilmesi için artık herkes tasarımın olmazsa olmaz bir koşul olduğunu kabul etmektedir (Atılğan, 2006: 264).

Dünyadaki pek çok işletme, teknik üstünlüğü pazarlanabilir ürünlere dönüştürmek için sürekli savaşım içindedir. Araştırma, pazarlama ve satış bölümleri arasındaki duvarların yıkılması, temel bir verimlilik faktörü olmuştur (Şengün, 2009: 30). Ar-Ge ve pazarlama birimleri arasındaki işbirliği ve iletişim başarı şansını arttırmaktadır. Tasarım süreci temelde Ar-Ge ve pazarlamadan gelen kısıtlamaları bütünleştiren çok işlevli bir süreçtir. Mesela, iyi tespit edilmiş bir ihtiyaca cevap verecek bir ürün için, doğru bir piyasa araştırması yapılması gerekir. Bu araştırma sonucu, insanların bir ürünün bir değerine göre tercih etme sebepleri doğrultusunda elde edilen bilgiler, tasarım süreci içerisinde tasarlanabilir ve düzeltilebilir olmaktadır (Birkan, 2008: 39-40).

T-box genel müdürü sürdürülebilirliğe önem verdiklerini ve özellikle İngiltere’de bu konu ile ilgili çalışmalarının yoğun olduğunu ifade etmiştir. Pazarlama inovasyonu ile kar eden T-box giyim firmasında tasarım ve yaratıcılık üretimin, ambalajlamanın, görünümün, iletişimin ve marka kimliğinin ayrılmaz birer parçası olarak kullanılarak, markanın farklılaşması sağlanmıştır. Ürünler, markanın karakteristikleri olan fonksiyonellik ve yaratıcılığı bünyelerinde barındırmaktadır. Ambalajlar küçük ve özellikle seyahat amaçlı kullanımlar için kolay taşınabilir şekilde tasarlanmıştır. Fiyatlandırma tasarımının en özel ve ayrıcalıklı kısmı ürün paketlerinin içinde 1 kuruşu bulunmasıdır. Hedef kitle ile iletişimde, doğalarında yaratıcılık ve tasarımı barındıran ürünler iletişim kuran ana faktör olmuştur. Bu yaklaşımın örneği olarak kullanım talimatları gösterilebilir. Reklam kampanyaları, ürünlerin fonksiyonelliği ve kullanışlılığı üzerine inşa edilmiştir. Reklam metinleri sıradan ve alçak gönüllüdür (Akın, 2009a: 93-97).

1978 yılında kurulan ve bugün bluejean’ler, spor giyim ve aksesuarlar üreten uluslararası yenilikçi ve yaratıcı Diesel de, sektörde markalaşabilmiş önemli firmalardan biri. Özellikle bluejean’leri Amerika’da ilk tanıtıldığı andan itibaren tüm “moda bluejean” markalarından daha fazla satış yapmıştır. Şirketin kurucusu Renzo Russo, başarısının büyük miktarlarda üretim yapmayan “cool” bir şirket olmakta yattığını söylüyor. Her zaman yeni şeyler yaratmaktan yana olan (örneğin giyimde yeni kumaşlar, devrimci tasarımlar vs.) Diesel, reklamlarında kışkırtıcılığı ön plana

çıkartıyor. Şirket, başarısını esas olarak kurucusu olan Renzo Russo'nun vizyonuna bağlı olduğunu söylüyor (Bağcı, 2007: 61).

Zara, yaptığı pazarlama çalışmaları ile global markaların gücünü kırarak dünya pazarını etkisi altına almıştır. Bu başarının en önemli kaynağı moda çalışmalarında yatmaktadır. Tüketici isteklerini çok iyi izleyen Zara ortalama 200 tasarım uzmanı ile pazar gelişmelerine ve tüketici isteklerine odaklanarak koleksiyon oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra reklam giderleriyle tüketiciye uygun fiyatlar sunabilmiş, etkin mağazacılık anlayışıyla rekabetini Portekiz gibi daha rekabetçi ülkelere sağlamıştır. Levi's 1970'li yıllarda 501 serisiyle tüm dünyayı etkilemiş ve pazarda çok güçlü bir yer edinmiştir. Ancak yıllar geçtikçe tüketici grubunun kültürel değişimini izleyememiş, ürün geliştirememiş ve dolayısıyla rakiplerinin gerisine düşmüştür. (Benli, 2008: 27).

Bilişim dünyasındaki gelişmeler ile sektörün E-ticaret uygulamaları incelendiğinde aslında sektörün bu alanda yeterli girişimlerde bulunduğunu söylemek doğru olmaz. Sektör aktörlerinin internet ve bilişim teknolojilerine dayalı ticaret olanaklarını incelemeleri ve gerekli yatırımları gerçekleştirmeleri ve her şehirde veya mahallede bir dükkan açmak yerine her evde bir mağaza açmak mantığı ile internet üzerinde ticaret yapabilecek yapılanmaları gerçekleştirmesi sektörün geleceği bakımından çok önemli değerlendirilmektedir (Temiroğlu, :2007: 144).

Hazır giyim işletmelerinin en büyük sorunu çok fazla modeli çok kısa sürelerde üretilen bir an önce pazarlama girişimine girmeleridir (Bulgun ve Başer, 2000: 120). Türkiye, hazır giyim sektörünün gerekli altyapı yatırımlarını tamamlamış bir ülke olarak, bu aşamadan sonra ucuz, sıradan, moda, marka ve yenilik içermeyen ürünleri bırakarak, yenilik içeren ürünleri daha düşük maliyetlerle Çin, Hindistan vb. ülkelere ithal etmesi gerekmektedir. Ayrıca dışarıda işleme tabi tutma yöntemiyle söz konusu ürünlere ilişkin üretimini işgücünün daha ucuz olduğu başka ülkelere kaydırarak, AB'nin yaptığı gibi tasarım, moda yaratma ve pazarlama faaliyetlerini kendi bünyesinde toplaması yoluyla daha karlı çıkabilecektir (İmer, 2006: 150-151).

2.10. İlgili Yayın ve Araştırmalar

Bu çalışmada hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli işletmelerin ürün oluşturma, üretim süreci, organizasyonel ve pazarlama işlemleri sırasında gerçekleştirdikleri ticari anlam taşıyan yenilikler ve bu yenilik süreci yönetiminin işletmenin performansına etkisi ele alınmıştır. Araştırmanın yazımı sırasında konuyla ilgili sempozyum, kongre tebliğleri, makaleler incelenmiş, internet ortamında taramalar yapılmış, kütüphane ortamında tezler araştırılmış ve bu kaynaklardan araştırma içerisinde yararlanılmıştır.

ATILGAN (2002b) “Konfeksiyon işletmelerinde performans değerlendirmesi ve etki eden faktörler” adlı bildirisinde, işletmeler içerisinde verimlilik artırıcı tekniklerin yüzdeleri belirlenmiştir. Yenileme yatırımlarının verimlilik üzerinde % 10, çalışanların işbaşı eğitimi % 15, mühendislik uygulamaları % 14, işgücü planlaması % 12, kalite kontrolü % 11, teşvik sistemleri % 10, direk ve indirek işçilik standartlarının gelişmesi ve kontrolü % 8, çalışma koşullarının iyileştirilmesi % 7, envanter kontrolü ve yöntemlerin geliştirilmesi % 5 lik dilimi oluşturduğu ortaya çıkmıştır.

TEMİROĞLU (2007) “Hazır giyim ve konfeksiyon sektörünün gelişiminin izlenmesi ve yönlendirilmesi” adlı çalışmada Hazır Giyim ve Konfeksiyon sektörünün içinde bulunan işletme sahibi, üst düzey yöneticiler ve sektörle ilgili faaliyet gösteren dernek yöneticilerinden oluşan 65 kişilik bir gruba yapılan SWOT Analizi neticesinde hazır giyim ve konfeksiyon sektörünün mevcut durumu değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonucunda Türk tekstil ve hazır giyim sektöründe “inovasyon” altyapı ve becerisi gelişmemiştir. Türk tekstil ve hazır giyim sektöründe Ar-Ge çalışmaları, inovasyon ve know-how elde etme süreçlerinde başarılı olabilecek genç ve eğitilmiş insan altyapısı bulunmaktadır. Türk tekstil ve hazır giyim sektörü özellikle teknik tekstil ve akıllı tekstil konularında Avrupa Birliğindeki müşterileri ile işbirliği yapma potansiyeline sahiptir. “Yeni Teknoloji”ye ve “İnsan Kaynakları”na yatırım yapan bilinçli yönetici ve işadamları gittikçe çoğalmaktadır. Yeni ürünlere yeni pazarlar geliştirmek konusunda sektör yetersizdir sonuçları ortaya çıkmıştır.

(BENLİ 2008) “Türkiye’nin Tekstil ve Hazır Giyim Sektöründe Değişen Dünya Pazarlarına Uyum Süreci” adlı çalışmada Hazır giyim işletmelerinin Araştırma-

Geliştirme ve eğitime önem vermemeleri sektörün nitelikli ve verimli işgücü sağlanmasına ve katma değeri yüksek ürünlerin üretimine olanak vermemektedir. Ayrıca girişimcilerin yenileme, üretim ve teknoloji gibi pek çok gelişme ve aşamaya karşın dış pazarlarda yeterli dağıtım ve pazarlama kanallarına sahip olmaması, var olan pazarlara ve yenilerine girebilmelerini zorlaştırmaktadır sonucu ortaya çıkmıştır.

(TERZİOĞLU 2008) “İşletmelerde İnovasyon Yeteneği: Denizli Tekstil Sektörü Örneği” adlı çalışmasında tekstil sektörü içerisinde hazır giyim sektörü de ele alınmıştır ve araştırma da işletme büyüklüğü, Ar-Ge faaliyetleri, yatırım, teknoloji hizmeti alımı ve ISO 9000 kalite belgesi sahipliği işletmelerin yenilik yapma olasılıklarını arttırdığı sonucu ortaya çıkmıştır.

2.11. Araştırmanın Amacı

İnovasyon günümüzde iş, politika ve akademik çevrelerinin en çok tartıştığı konulardan biridir; Bunun sebebi de açıktır, yüksek rekabet, ürün ve hizmetlerin emtialaşması nedeniyle inovasyon kurum, sektör ve ülkeler için çıkış yolu olarak görülmektedir (Baykal, 2007: 7)

Küreselleşmenin dünya ekonomisi üzerindeki önemli etkilerinden biri de rekabetin küreselleşmesidir. Rekabetin küresel düzeye ulaşmasıyla, başka ülkelerdeki işletmeler de artık rakip haline gelmiştir. İşletmelerin, bu artan rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri ve hedeflerine ulaşabilmeleri için ürünlerini, üretim süreçlerini, pazarlama faaliyetlerini ve üretim yöntemlerini sürekli olarak değiştirmeleri ve yenilemeleri gerekmektedir (Terzioğlu, 2008: 1). Bu değişim ve yeniliklere hızla uyum sağlamanın artık bir zorunluluk olduğu bilgi çağında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için inovasyon yönetimi uygulamalarına ihtiyaçları vardır (Ergenecoşar, 2010: 6).

Küresel rekabet ortamında faaliyet gösteren hazır giyim işletmelerinin başarılı ve performanslarının rakip işletmelerden sürekli üstün olabilmesi, yenilikçi ve yeniliği yönetebilen işletmeler olabilmelerine bağlıdır. Örgüt yapılarını ve üretim süreçlerini sürekli yenileyen ve yenilikçi yaklaşımlarla yöneten hazır giyim işletmeleri müşteri istek ve ihtiyaçlarındaki değişime uygun olarak müşterilere hızlı bir şekilde cevap

verebilmekte, bununla birlikte işletme performansı da buna bağlı olarak artmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın genel amacı;

Hazır Giyim İşletmelerinde İnovasyon Yönetiminin İşletme Performansına Etkilerini belirlemektir.

Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmaya çalışılmıştır;

- Hazır giyim işletmeleri inovasyon uygulamaları için hangi kurumlarla işbirliği gerçekleştirmiştir?
- Hazır giyim işletmelerinin inovasyon kaynakları nelerdir?
- Hazır giyim işletmeleri inovasyon yönetimi için nasıl bir strateji izlemektedirler?
- Hazır giyim işletmelerinin inovasyon yönetimini sağlama durumları nasıldır?
- Hazır giyim işletmelerinin performans ölçümü gerçekleştirme nedenleri nelerdir?
- Hazır giyim işletmelerinin rakiplerine göre performans düzeyleri nasıldır?

2.12. Araştırmanın Önemi

Sanayi çağının bir sonucu olarak yüksek refah artışı ve yüksek gelir düzeyi hazır giyim sektörünün gelişmesini sağlamaktadır. Hazır giyim sektörünün gelişmeye ve önem kazanmaya başlamasıyla birlikte, değişen çevresel koşullara uyum sağlayabilmek için ticari anlam taşıyan yenileşim hareketleri ile inovasyon gerçekleşmekte ve işletmelerde inovasyon yönetiminin uygulanmasına ve örgütsel yapının inovasyona uygun olarak yeniden tasarlanmasına gerek duyulmaktadır. Teknolojik veya teknolojik olmayan çeşitli türlerde inovasyonlar yapmak şirketler için bir hayli faydalı olabilmektedir. Bu inovasyon sürecine uyum sağlayabilecek nitelikli iş gücü, yeterli know-how'a sahip çalışanlar, yöneticilerin liderliği, işletmenin finansal yapısı, Ar-Ge faaliyetleri, çevrede gerçekleşen gelişmeleri takip etmeleri ile yenilikçi örgüt yapısının önemi gün geçtikçe artmaktadır.

Hazır giyim işletmelerinin performanslarını yükseltmeleri- yani kalitenin artması, maliyetlerin azalması, satışların artması, müşteri memnuniyetinin artması gibi beklentilerini karşılayabilmek- için inovasyon yönetimini benimsemeleri, örgüt yapılarını düzenlemeleri ve Ar-Ge çalışmaları gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Araştırma hazır giyim işletmelerinde inovasyon yönetimi unsurlarının uygulanma düzeyini ve işletme performansının da belirlenmesi ile İnovasyon yönetiminin işletme performansına etkide bulunma durumlarını belirlemeye yöneliktir.

Literatürde çeşitli işletmelerde inovasyon üzerine yapılan çalışmalar incelenmiştir; Ahmet Temiroğlu (2007) tarafından “Hazır Giyim ve Konfeksiyon Sektörünün Gelişiminin İzlenmesi ve Yönlendirilmesi” adlı çalışmasında inovasyon uygulamalarının belirlenmesine yönelik bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Mustafa Terzioğlu (2008) tarafından “İşletmelerde İnovasyon Yeteneği: Denizli Tekstil Sektörü Örneği” adlı çalışmasında tekstil ve hazır giyim sektörünün inovasyon gerçekleştirebilme durumlarının analizi yapılmıştır. Murat Şengün (2009) tarafından “Süreç İnovasyonunun Verimliliğe Etkisi” adlı çalışmasında ayakkabı sektöründe uygulamalı bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Son olarak Tuğba Kurt (2010) tarafından “Örgüt Kültürünün Yenilikçilik (İnovasyon) Performansı Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sektöründe Uygulama” adlı çalışmasında Kayseri’de yenilikçi örgüt kültürünü ön plana çıkaracak bir çalışma gerçekleştirilmiştir. İncelenen diğer çalışmaların geneli KOBİ’ler de gerçekleşen inovasyon yönetimi ya da farklı sektörlerde inovasyon uygulamalarını içermektedir. Ancak, incelenen literatürlerde Türk hazır giyim işletmelerinde inovasyon yönetiminin işletme performansına etkilerini belirlemeye yönelik bir çalışmaya rastlanmamaktadır.

İnovasyon ile ilgili olarak literatürde birçok yayının bulunmasına rağmen, inovasyon yönetiminin orta ve büyük ölçekli hazır giyim işletmelerine kazandırdığı getirilerin belirlenmesine yönelik çalışmaların sayısının yetersiz olması, yapılan bu çalışmanın, önceden bu alanda yapılmış olan çalışmalardan farklılık oluşturan en önemli noktasıdır. Bununla birlikte, günümüzde tüm firmalar için önem teşkil etmekte olan ve firmaların geleceklerine ışık tutacak olan “İnovasyon” kavramının tüm boyutlarıyla incelenmesi bu çalışma açısından önem taşımaktadır. Hazırlanan ölçek hazır giyim sektörü dışında diğer sektörler için yönlendirici unsurların belirlenmesinde, üzerinde küçük değişiklikler yapılarak kullanılabilir. Aynı zamanda bu çalışma Türkiye’de

sektörlerin yönlendirici unsurlarının belirlenmesi konusunda var olan açığı kapatabilecek niteliktedir. Ayrıca bu çalışma ile;

- İnovasyon ve inovasyon yönetimi felsefesinin tam anlamıyla benimsenmesinin işletmeler üzerinde oluşturacağı olumlu etkiler ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu durumun inovasyon için bütçe ayırmış belirli Ar-Ge çalışmaları için fırsat yakalamış hazır giyim işletmelerine, yenilikçi örgüt kültüründe katkılarıyla işletme performansını ileri seviyelere taşımada yardımcı olacağı,
- Araştırmanın işletme yöneticilerinin eğitim seviyelerine ve işletmenin faaliyet süresine göre inovasyon yönetimi sağlama durumları hakkında sektördeki yöneticilere ışık tutacağı,
- Orta ve büyük ölçekli hazır giyim işletmelerinde inovasyon yönetiminin uygulanmasında vizyon, liderlik, örgüt yapısı, müşteri odaklılık, iletişim, personel güçlendirme ve ödüllendirme unsurlarının belirlenmesi ile bu yönetim unsurlarının işletmenin performansına etkilerini ayrıntılı olarak ortaya koyacağı,
- İnovasyon konusunda hazır giyim sektörünün güçlü yönleri ile iyileştirmeye açık alanları hakkında yönetici ve girişimcilere bütüncül, sistematik ve tarafsız bilgiler sağlayacağı
- Hazır giyim işletmelerinde inovasyon stratejileri ve inovasyon yönetimi üzerinde düşünme tartışma ve yeni araştırma olanakları yaratacağı, var olan durum hakkında daha gerçekçi değerlendirmelerin yapılacağı ve burada ortaya çıkan ayrıntılı araştırma sonuçlarından işletmelerin faydalanacakları umulmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, kapsam ve sınırlılıklar, sayıtlar, evren ve örneklem bilgileri, veri toplama tekniği, veri analiz tekniği ve tanımlar ile ilgili bilgiler verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bir tarama modeli araştırması niteliği taşıyan bu çalışmada ayrıca “uygulamalı” araştırma modeli kullanılmıştır. Uygulamalı araştırmalar; anket, görüşme, gözlem ve örnekleme gibi araçlarla ana kütlenin ilenilen özelliklerini ortaya koymaktır (Seyidoğlu, 1993: 25). İzmir ilinde faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli hazır giyim işletmelerinde İnovasyon Yönetiminin İşletme Performansına Etkilerini belirleyebilmek için gerekli olan veriler, örnekleme oluşturan firmalardan elde edilmiştir. Veri toplama tekniği olarak anket uygulanmıştır. Mevcut durum yapılacak anket sorularına verilen cevaplara göre belirlenmiştir.

3.2. Kapsam ve Sınırlılıklar

İnovasyon Yönetiminin İşletme Performansına Etkilerini konu alan bu araştırmanın sağlıklı bir biçimde yürütülebilmesi için çeşitli sınırlılıklar getirilmiştir;

- 1- Araştırma inovasyon yönetiminin işletme performansına etkileri ile sınırlıdır. Diğer konular bilgi verme amaçlı olup kapsam dışında bırakılmıştır.
- 2- İzmir’de faaliyet gösteren Orta ve büyük ölçekli 80 hazır giyim işletmesinden elde edilen veriler ile sınırlıdır. İzmir ili dışındaki tüm ve İzmir ili içindeki küçük çaplı işletmeler bu araştırmanın dışında tutulmuştur.
- 3- İşletme yöneticilerine 2012 yılı içerisinde 1 Ocak 29 Şubat ayları arasında uygulanan anket ile sınırlandırılmıştır. Diğer iş görenler kapsam dışında bırakılmıştır.
- 4- Yöneticilerin son 5 yıl içinde gerçekleştirdikleri faaliyetler ile sınırlıdır.

3.3. Sayıtlar (Varsayımlar)

Hazır giyim işletmelerinde inovasyon yönetiminin işletme performansına etkilerini belirlemeye yönelik olan araştırmanın planlanıp yürütülmesinde geçerli olabilecek varsayımlar aşağıda belirtilmiştir;

1- Araştırma kapsamındaki orta ve büyük ölçekli hazır giyim işletmelerinin inovasyon yönetimi süreci ile yüksek verimlilikler elde edecekleri ve performanslarını artıracakları bir varsayımdır.

2- İzmir ilinde faaliyet gösteren 80 orta ve büyük çaplı hazır giyim işletmesinin yöneticilerinin inovasyon konusunda fikir sahibi olduğu ve yapılan ankete verecekleri cevapların gerçeği yansıttığı varsayılmıştır.

3- İnovasyon konusu güncel olmasının yanı sıra yazılı ve görsel basın aracılığı ile işlenen ve geliştirilen öncelikli bir olgudur.

4- Araştırmanın kavramsal çerçevesini oluşturmak amacıyla taranan kaynaklar ve araştırmada yer alan denekler güvenilir ve yeterli bilgi vermektedir.

3.4. Evren

Bu araştırmanın evrenini, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliğinde (TOBB) kayıtlı bulunan İzmir ili sınırları içerisinde faaliyet gösteren yaklaşık 387 orta ve büyük ölçekli Hazır Giyim işletmesi oluşturmaktadır. Büyük işletmelere göre kaynak sıkıntısını yoğun olarak yaşayan, yaşamak için sürekli yenilik arayan ve tespit ettikleri yenilikleri ticarileştirebilmek için bütün kaynaklarını kullanan KOBİ'ler için yenilik yapmak hem oldukça zor hem de zorunludur. (Aksoy ve Demirel, 2007: 394-395). Aynı zamanda Türkiye İstatistik Kurumu tarafından yapılan bir başka araştırmada çalışan sayısı yüksek olan işletmelerin yenilik yapma oranlarının da yüksek olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla araştırmanın örnek kütlesi çalışan sayısı 50'den fazla olan orta ve büyük ölçekli işletmeler olarak belirlenmiştir.

3.5. Örneklem

İzmir ili sınırları içerisinde TOBB'a bağlı hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli işletmeler içerisinde random yöntemi ile seçilen 80 işletme örneklem kapsamına alınmış ve evren % 20 oranında temsil edilmiştir.

3.6. Veri Toplama Tekniği

TOBB 2012 yılı kayıtlarına göre, İzmir'de faaliyet gösteren yaklaşık 387 orta ve büyük ölçekli hazır giyim işletmesi bulunmaktadır. Yapılan görüşmelerde bu sayının ilgili dönemde faaliyet gösteren işletme sayısından yüksek olduğu anlaşılmıştır. İşletmeler tek tek ziyaret edilmiştir. Toplamda 120 işletmeye ulaşılabilmektedir. Bu işletmeler içinde 51 işletme yöneticisi ile yüzyüze görüşerek anket formu doldurulmuştur. Diğer işletmelere anket formları mail yoluyla ve daha sonra teslim alınmak üzere bırakılmıştır. Bırakılan ve mail atılan bu anket formlarından 29'u doldurulmuş şekilde geri alınabilmektedir. Dolayısıyla toplam 80 işletmeye anket uygulanmıştır.

Araştırmada kullanılan veriler anket yoluyla elde edilmiştir. Anket 21 sorudan oluşmuştur. Anketin ilk sayfasında yöneticilere araştırmanın amacını açıklayıcı literatür bilgisi sunulmuştur. Beş kısımdan oluşan ankette birinci bölümde işletmeleri tanımlayıcı bilgileri oluşturan demografik sorular, ikinci bölümde işletmelerin inovasyon faaliyetlerini belirlemeye yönelik sorulara, üçüncü bölümde işletmelerin inovasyon yönetimini sağlama durumları ile ilgili sorulara, dördüncü bölümde işletmelerin performansının belirlenmesine yönelik sorulara ve beşinci bölümde işletmelerde inovasyon yönetiminin işletme performansına etkilerini belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir. İnovasyon konusunun Türkiye'de yeni gündeme gelen bir konu olması sebebi ile ankette işletmelere son beş yıl içinde gerçekleştirdikleri faaliyetlere göre cevap vermeleri istenilmiştir. Literatür bilgileri tez örnekleri, dergi, süreli yayın, makale, kitap ve internet üzerinden yapılan araştırmalar ve Türkiye Odalar ve Borsalar Birliğinden alınan bilgiler sonucunda anket formu hazırlanmıştır. Üç çeşit 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. İfadeler "1 kesinlikle katılmıyorum, 2 Kısmen katılmıyorum, 3 Kararsızım, 4 Kısmen katılıyorum, 5 Kesinlikle katılıyorum", "1 çok

kötü, 2 kötü, 3 orta, 4 iyi, 5 çok iyi” ve “1 hiç artırmadı, 2 kısmen artırmadı, 3 kararsızım, 4 kısmen artırdı, 5 çok fazla artırdı” şeklindedir.

Araştırmanın amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla hazırlanan anket formundaki soruların belirlenmesinde ilgili literatür ve bu konuda daha önce gerçekleştirilen çalışmalardan yararlanılmıştır. Bunlar 5. soruda (Yavuz, 2010), (Günay, 2007), Küşükler (2009). (Ozan, 2009: 144), 8. soruda (Ozan, 2009), 10. soruda (Acaray, 2007), 12. soruda (Çelik, 2011: 91), (Aygen, 2006), (Acaray, 2007), (Göztepe (2009) 13. soruda (Bingöl, 2006) ve 15. soruda (Zerenler, 2003) çalışmalarından yararlanılmıştır.

Hazırlanan anket sorularının iki hazır giyim işletmesinde ön denemesi yapılmıştır. Anket soruları ölçme ve değerlendirme alanında uzman olan kişilerin görüşlerine başvurularak geçerlilik ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Güvenilirliğinden emin olunan anketin uygulama çalışmalarına başlanmıştır. Anket sorularının güvenilirlik sonuçları olarak; Tablo 12: 077, Tablo 15: 082, Tablo 17: 070, Tablo 18: 088, Tablo 19: 091, Tablo 21: 080, Tablo: 22: 093, Tablo 23: 089, Tablo 24: 089, Tablo 25: 092, Tablo 26: 095, Tablo 27: 096, Tablo 28: 093 dir.

3.7. Veri Analiz Tekniği

Bu araştırmada literatür taramaları ve anketlerden elde edilen verilerin çözümlenmesinde orta ve büyük ölçekli 80 hazır giyim işletmesi yöneticilerinin görüşlerini gösterir anket sonuçlarının değerlendirilmesinde “SPSS for Windows 11.0 sürümü” kullanılmıştır. Anket formundaki tüm soru başlıkları kodlanmış daha sonra anket formundaki cevaplar veri halinde düzenlenerek analiz edilmek üzere programa girilmiştir. Bu tablolarda frekans dağılımı, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma ile yapılan istatistik hesaplama yöntemi kullanılmıştır.

Yapılan istatistiksel analizler sonucu oluşturulan tablolardan yararlanarak bazı sonuçlara varılmış ve öneriler sunulmuştur.

3.8. Tanımlar

Ar-Ge: Yeni bilgilere yapılan yatırımlar dahil, teknolojik açıdan yeni veya iyileştirilmiş ürün veya süreçlerin ortaya konması için bilimsel, teknolojik, örgütsel,

finansal ve ticari adımlardan oluşan teknolojik yenilik oluşturma çalışmalarından biridir. Ar-Ge yenilikçi fikirlerin gelişmesini sağlarken yenilikçi bir kurum kültürü veya imajı da Ar-Ge'yi desteklemektedir (Gökçe, 2010: 3). Yeni bilgiler elde etmek ya da mevcut bilgileri ortaya çıkarmak amacıyla yapılan ve bilginin sistematik olarak toplanmasını, analizini ve yorumunu gerektiren bir çalışmadır (Acaray, 2007: 33).

Hazır Giyim: Giyim sanayi ürünleri elde etmek amacıyla her türlü kumaştan kesilmiş ya da kalıplanmış parçaların birleştirilmesidir (Orbey, 1992:154).

İnovasyon: Bilim ve teknolojiyi, ekonomik ve toplumsal yarara, pazarlanabilir yeni ürün, yeni sistem, yeni üretim yöntemleri ve yeni toplumsal hizmetlere dönüştürebilme becerisidir (DPT, 2000:2).

İnovasyon Yönetimi: İşletmelerin iç ve dış çevredeki değişimlere uyum sağlayabilmek için düzensiz ve karmaşık yapının yanı sıra yönetsel faaliyetlerini harekete geçirerek yeniliği bir süreç içerisinde kontrol altında gerçekleştirme faaliyetlerinin tümüdür (Acaray, 2007: 62).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu bölümde araştırma sonucunda orta ve büyük ölçekli hazır giyim işletmelerinde inovasyon yönetiminin işletme performansına etkilerinin belirlenmesine yönelik anket sorularının analizi yapılarak tablolar yardımıyla açıklanacaktır. Sonuçların frekans, yüzde ve standart sapmaları bulunarak istatistiksel bakımdan değerlendirilmesi yapılacaktır.

4.1. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan işletmelerin faaliyette bulunma sürelerine göre dağılımları aşağıda Tablo 1.'de görülmektedir.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Faaliyet Sürelerinin Dağılımı

Süre	Sayı	Yüzde
0-5 yıl	7	8,8
6-10 yıl	24	30,0
10 yıldan fazla	49	61,3
Toplam	80	100,0

Tablo 1.'de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan işletmelerin (% 61,3)' ü 10 yıldan fazla süredir, (% 30,0)'u 6-10 yıldır, (% 8,8)' i ise en fazla 5 yıldır faaliyet göstermektedir. Yenilikçi olan işletmelerin yenilikçi olmayanlara göre daha uzun süredir faaliyette olduğu yapılan araştırmalarda da kanıtlanmıştır buna göre (% 61,3)' lük oran ile araştırmaya katılan işletmelerin çoğunluğunun sektörleri içinde köklü işletmeler olduğu ve bu işletmelerin uzun süredir hazır giyim sektörünü tanıdıkları, sektör hakkında yüksek bilgi ve deneyim sahibi oldukları görülmektedir. Sonuç olarak uzun süredir rekabet yarışını devam ettiren bu işletmelerden elde edilen veriler ile araştırma ile ilgili güvenilir bilgiler elde edileceği düşünülmektedir.

Araştırma ana kütleğinde çalışan sayısı 50' den fazla olduğu için Tablo 2.'de görüldüğü gibi araştırma örneği çalışan sayılarına göre orta ve büyük ölçekli işletmelerden oluşmaktadır.

Tablo 2. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Çalışan Sayılarının Dağılımı

Çalışan Sayıları	Sayı	Yüzde
50-249	37	46,2
250 ve üzeri	43	53,8
Toplam	80	100

Tablo 2.'de araştırmaya katılan işletmeler çalışan sayıları açısından incelendiğinde 50-249 arası çalışana sahip olan işletmelerin (% 46, 2), 250 ve üzeri çalışana sahip olan işletmelerin (% 53,8)' lik paya sahip oldukları görülmektedir. Literatürde de bahsedildiği gibi büyük ölçekli işletmeler küçük ölçekli işletmelere göre daha fazla yenilik yapma kapasitesine sahiptir. Bunun nedeni ise, Ar-Ge faaliyetlerinin maliyetlerinin yüksek olması ve bu yüksek maliyetlere ancak büyük firmaların katlanabilmesidir (Terzioğlu vd, 2008: 379). Araştırmada büyük ölçekli işletmelerin çoğunluğu oluşturmasından dolayı, bu işletmelerin inovasyonu fırsat olarak nitelendirmeleri ve işletmelerinde gerçekleştirdikleri inovasyon yönetimi ile verdikleri bilgilerin geçerli bilgiler olduğu düşünülmektedir.

İnovasyon teriminin günümüzde tam olarak yaygınlaşmaması nedeniyle işletme çalışanlarının inovasyonla ilgili bilgilerinin güvenilir olmayacağı düşünülerek işletme yöneticilerinin inovasyon konusuna daha hakim olabilecekleri, araştırma konusunun eğitim durumlarıyla ilişkili olabileceği ve bir fikir verebileceği düşünülmüştür. Araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin eğitim durumları Tablo 3.'te görülmektedir.

Tablo 3. Araştırmaya Katılan İşletme Yöneticilerinin Eğitim Durumlarının Dağılımı

Eğitim Durumu	Sayı	Yüzde
Üniversite	45	56,3
Lise	22	27,5
Yüksek lisans	10	12,5
Ortaokul	2	2,5
Yüksekokul	1	1,3
Toplam	80	100,0

Tablo 3.'te de görüldüğü gibi üniversite mezunu (% 56,3), lise (% 27,5), yüksek lisans (% 12,5), ortaokul (% 2,5) yüksekokul (% 1,3), paya sahiptir. Günümüzde hazır giyim işletmeleri artık iyi eğitim görmüş yöneticilere gereksinim duymaktadır. Yöneticiler, gelişmiş yeteneklere, bilgiye, becerilere ve işletmenin inovasyon stratejilerinin belirlenmesine katkıda bulunacak bir takım değerlere sahip olmak zorunda kalmaktadır. Türk girişim ve iş dünyası federasyonunun raporunda yapılan açıklamaya göre; eğitim düzeyi açısından girişimciler arasında farklılık olmasına karşın, başarılı girişimcilerin önemli bir oranının (Türkiye ortalamasından daha yüksek) üniversite mezunu olduğu, eğitim ve başarının kaynakları arasında da önemli bir ilişkinin mevcut olduğu, üniversite mezunu, özellikle teknik eğitim almış girişimcilerin, teknolojik yenilik (inovasyon) yoluyla başarılı olmaya daha eğilimli olduğuna yer verilmiştir (Türkonfed, 2008: 85). İşletme yöneticisinin eğitim düzeyinin yükselmesiyle, yenilikçi işletmelerin oranının arttığı yapılan araştırmalarda görülmektedir bunun için araştırma kapsamındaki yöneticilerin (% 70,1) oranıyla yüksekokul, üniversite ve yüksek lisans mezunlarından oluşması işletmenin inovasyon stratejilerinin belirlenmesinde rol alan eğitilmiş kişilerin çoğunlukta olduğu ve bu çoğunlukla inovasyon ve yönetiminin sağlanmasının kolaylaştığı söylenebilir.

Araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin işletmedeki çalışma pozisyonlarının dağılımı Tablo 4.'te görülmektedir.

Tablo 4. Araştırmaya Katılan İşletme Yöneticilerinin İşletmedeki Pozisyonlarının Dağılımı

Pozisyon Durumu	Sayı	Yüzde
Bölüm Yöneticisi (Üretim, Planlama, Pazarlama, Satın alma, İnsan Kaynakları, Finansman)	45	56,3
İşletme sahibi	10	12,5
İşletme müdürü	8	10,0
Bölüm yöneticisi yardımcısı	8	10,0
Ar-Ge müdürü	5	6,3
Diğer (Lütfen belirtiniz)	4	5,0
Toplam	80	100,0

Tablo 4.'te de görüldüğü gibi bölüm yöneticisi (Üretim, Planlama, Pazarlama, Satın alma, İnsan Kaynakları, Finansman) (% 56,3), işletme sahibi (% 12,5), İşletme müdürü (%10,0), bölüm yöneticisi yardımcısı (% 10,0), Ar-Ge müdürü (% 6,3), ve diğerleri olarak (% 5,0)' lik oran dış üretim müdürü, teknoloji mühendisi, yönetim sistemleri geliştirme müdürü ve teknik servis departmanlarından oluşmaktadır. (% 56,3)' lük çoğunluğu oluşturan kişilerin işletmede belli bir konuma yükselmiş ve bulundukları bölümler hakkında yüksek bilgi sahibi kişiler oldukları görülmektedir. Konu ile ilgili güvenilir bilgiler elde edileceği düşünülen Ar-Ge müdürleri ise (% 6,3) lük yetersiz bir çoğunluktan oluşmaktadır.

4.2. Araştırmaya Katılan İşletmelerin İnovasyon Gerçekleştirme Durumlarına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan işletmelerin inovasyon gerçekleştirme durumlarının dağılımı Tablo 5.'te görülmektedir.

Tablo 5. Araştırmaya Katılan İşletmelerin İnovasyon Gerçekleştirme Durumlarının Dağılımı

İnovasyon Gerçekleştirme Durumu	Sayı	Yüzde
Evet	66	82,5
Hayır	14	17,5
Toplam	80	100,0

Tablo 5.'te de görüldüğü gibi araştırmaya katılan işletmelerin % 82,5 i ürün, süreç, organizasyon ve pazarlama inovasyonundan en az birisini gerçekleştirmektedir. Bu işletmelerin türlerine göre gerçekleştirdikleri inovasyonların dağılımı Tablo 6.'da görülmektedir.

Tablo 6. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Gerçekleştirdikleri İnovasyon Türlerinin Dağılımı

İnovasyon Türleri	Evet		Hayır		Toplam	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş bir iş organizasyonu uyguluyoruz	66	82,5	14	17,5	80	100
Yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş bir üretim veya dağıtım süreci uyguluyoruz	58	72,5	22	27,5	80	100
Yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş bir pazarlama yöntemi uyguluyoruz	46	57,5	34	42,5	80	100
Yeni veya iyileştirilmiş ürünümüzü piyasaya sunuyoruz	33	41,3	47	58,8	80	100

Not: (i) n=80 (ii) ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum, 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır.

Tablo 6.'da da görüldüğü gibi yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş bir iş organizasyonu uyguluyoruz (% 82,5), Yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş bir üretim veya dağıtım süreci uyguluyoruz (% 72,5), yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş bir pazarlama yöntemi uyguluyoruz (% 57,5), yeni veya iyileştirilmiş ürünümüzü piyasaya sunuyoruz (% 41,3). İşletmeler arasında Miller ve Blais yaptıkları çalışmada giyim işletmelerinde ürün ve süreç yeniliklerinin daha az yapıldığını öne sürmüşlerdir (Polat, 2000: 16). Yenilikçi organizasyonların yüksek finansman kaynakları gerektirmemesi tercih edilen yenilik türü olmasında etkili olabilmektedir.

TÜİK araştırmalarına göre imalat sanayi genelinde işletmelerin % 34,8'i teknolojik yenilik yaparken, % 65,2'si de teknolojik yenilik yapmamıştır. Tekstil sanayinde bu oranlar sırasıyla % 25,78 ve % 74,22 hazır giyim sanayinde ise bu oranlar sırasıyla % 21,93 ve % 78,07 olmuştur (Terzioğlu, 2008: 53). TÜİK araştırmalarına göre imalat sanayi genelinde sadece ürün yeniliği yapanların oranı (% 31, 0) iken bu oran tekstil sanayinde (% 21, 7) ve hazır giyim sanayinde ise (% 58, 3) olarak gerçekleşmiştir. Bu oranlardan, hazır giyim sanayiinin ürün yeniliğinde uzmanlaştığı açıkça görülmektedir (Terzioğlu, 2008: 53). Fakat araştırma kapsamındaki İzmir'de faaliyet gösteren hazır giyim işletmelerinin ürün yeniliğini (% 41,3) oran ile gerçekleştirmeleriyle işletmelerin ürün yeniliğine yoğunlaşma oranının az olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan işletmelerin ürün inovasyonu faaliyetlerinin dağılımı Tablo 7.'de görülmektedir.

Tablo 7. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Ürün İnovasyonu Faaliyetlerinin Dağılımı

Ürün İnovasyonu Faaliyetleri	Evet		Hayır		Toplam	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Ürünümüzü daha önce hammadde olarak farklı bir malzemeden ürettiyorduk şimdi ise yeni bir malzeme kullanıyoruz (Nano Tekstil - Organik Tekstil vb.)	20	25,0	60	75,0	80	100
İşletmemizde üretilen ürünün farklı amaçlarla da kullanılan yeni bir modelini geliştirdik (Fonksiyonel değişiklik)	17	21,2	83	78,8	80	100
Kullanım kolaylığına sahip yeni bir ürüne sahibiz	15	18,7	65	81,3	80	100
Mevcut ürünümüzü yeni pazarlara sunmak için çalışmalar gerçekleştiriyoruz (mevcut ürünün yeniden konumlandırılmasıyla)	5	6,2	75	93,7	80	100
Sektörde daha önceden var olan bir ürünü geliştirip yeni bir ürün olarak pazara sunuyoruz	2	2,5	78	97,5	80	100

Tablo 7.'de de görüldüğü gibi ürünümüzü daha önce hammadde olarak farklı bir malzemeden ürettiyorduk şimdi ise yeni bir malzeme kullanıyoruz (Nano tekstil - Organik tekstil vb.) (% 25,0), işletmemizde üretilen ürünün farklı amaçlarla da kullanılan yeni bir modelini geliştirdik (Fonksiyonel değişiklik) (% 21,2), kullanım kolaylığına sahip yeni bir ürüne sahibiz (% 18,7), mevcut ürünümüzü yeni pazarlara sunmak için çalışmalar gerçekleştiriyoruz (mevcut ürünün yeniden

konumlandırılmasıyla) (% 6,2), sektörde daha önceden var olan bir ürünü geliştirip yeni bir ürün olarak pazara sunuyoruz (% 2,5) şeklinde sıralanmıştır.

Sabancı Holding bünyesindeki Advansa'nın geliştirdiği Coolmax elyafı yeni bir tür kumaştır. Bu kumaş Ultra Viole ışınlarından, lekelerden hatta bakterilerden bile koruma özelliklerine sahiptir. Teri dışarı atarak hızlı kurumayı da sağlayan Coolmax aynı zamanda serin tutma, rahatlık ve yumuşaklık gibi özelliklere de sahiptir. Şık gece kıyafetlerinden yastık dolgusuna kadar geniş bir spektrumda kullanılabilen Coolmax ürün inovasyonu için güzel bir örnektir (Çelikaş, 2008: 14).

Yine Eroğlu Şirketler Grubu'nun markası Collin's Jeans'in 2005 yılında piyasaya sürdüğü, iki tarafı da giyilebilen ürün "Double Vision" da bir ürün inovasyonu örneğidir. Firmanın, kısa sürede ürün için hedeflediği satışların üzerine çıkması, tüm sektörlerde olduğu gibi hazır giyim sektöründe de rekabet gücünün inovasyonla mümkün olabileceğinin bir göstergesidir (Elçi, 2006: 5-6).

Araştırmaya katılan işletmelerin süreç inovasyonu faaliyetlerinin dağılımı Tablo 8.'de görülmektedir.

Tablo 8. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Süreç İnovasyonu Faaliyetlerinin Dağılımı

Süreç İnovasyonu Faaliyetleri	Evet		Hayır		Toplam	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Yeniliğe odaklanmak için dış kaynaklardan yararlanıyoruz (tedarik, teknolojik destek, danışmanlık vb)	48	60,0	32	40,0	80	100
Yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş üretim yöntemi uyguluyoruz	47	58,8	33	41,3	80	100
Yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş teslimat (Tedarik zinciri) yöntemi uyguluyoruz	46	57,5	34	42,5	80	100
Üretim ve dağıtım için yeni ekipmanlar veya yazılımlar kullanıyoruz	42	52,5	38	47,5	80	100
Yükleme ve taşıma kolaylığı için ürün paketlemede yeni bir yöntem uyguluyoruz	32	40,0	48	60,0	80	100
Yeni ürün tasarımıyla birlikte üretim yöntemini geliştiriyoruz	28	35,0	52	65,0	80	100
Yeni veya iyileştirilmiş ürünler için gerekli yeni teçhizata sahibiz	19	23,7	61	76,3	80	100

Tablo 8.'de de görüldüğü gibi yeniliğe odaklanmak için dış kaynaklardan yararlanıyoruz (% 60,0), yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş üretim yöntemi uyguluyoruz (% 58,8), yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş teslimat (Tedarik zinciri) yöntemi uyguluyoruz (% 57,5), Üretim ve dağıtım için yeni ekipmanlar veya yazılımlar kullanıyoruz (% 52,5), yükleme ve taşıma kolaylığı için ürün paketlemede yeni bir yöntem uyguluyoruz (% 40,0), yeni ürün tasarımıyla birlikte üretim yöntemini geliştiriyoruz (% 35,0), yeni veya iyileştirilmiş ürünler için gerekli yeni teçhizata sahibiz (% 23,7) şeklinde sıralanmıştır.

ZARA son yıllarda, satışları sürekli artarken kâr marjını koruma başarısını göstermiştir. Başarısının kilit noktası ise, tedarik zincirinde ve şirket içi süreçlerinde ve sunduğu hizmetteki inovasyondur. Yöneticileri, gerçek-zamanlı müşteri geri beslemelerini ağa bağlı avuç içi cihazlarla doğrudan şirket bünyesindeki tasarımcılara gönderirler. Bu, sayısız tasarımcıyı müşteri eğilimleri ve taleplerinden anında haberdar eder ve Zara'nın yavaş satan malın tedarikini azaltmasına imkan tanır. Sonuç, müşteri

güdümlü üretim ekibi, daha iyi yönetilen stoklar ve talep görmeyen ürünler ile ilişkili maliyetlerin düşmesidir (Gözüm, Şubat-Mart 2010: 1).

Capital dergisinde Akyiğit Tekstil Yönetim Kurulu Başkanı Ekrem Akyiğit'e göre; işletme olarak geçen 3 yıl içerisinde koleksiyon bazlı tasarımdan ürün bazlı tasarıma geçmiştir. Tüm süreçleri bilişim teknolojilerini kullanarak yöneterek işletmeye esnek üretim olanağı sağlanmıştır. Şirket, son 3 yılda bilgi teknolojilerine yatırım yaparak hız kazanmıştır. Ar-Ge çalışmalarına yıllık giderlerin yüzde 2'si ayrılmış, iş ve süreç analizleri yaparak sistemi geliştirme yönünde adımlar atılmıştır, maliyet analizleri yapılarak tüm gider maliyetleri günün koşullarına uygun hale getirilerek, Pazarlama odaklı bir organizasyon yapısına geçilmiş global pazarda rekabet gücü en üst seviyeye taşınmıştır (Fırat, 2005: 1).

Vakko fabrikasında BDT sistemlerinin kullanıldığı bilgisayarlı desen ve negatif üretim kalıp ve şablon hazırlama, fotoğraf desen seçme ve konfeksiyon gibi bölümler bulunmaktadır. Ayrıca fabrikada kullanılan emprime baskı makinelerinin dünya çapındaki benzerleriyle aynı seviyede olmasına dikkat edilmiştir. Bütün bu faaliyetler sonucu Vakko İpek üzeri emprime baskı konusunda Türkiye'de rakipsiz bir konumda olduğu kendisini yeni koşullara ve yeni moda trendlerine kolayca adapte edebildiği ve 24 saat içerisinde üretim yoğunluğunu bir üründen başka bir ürüne kaydırma esnekliği gösterebildiği iddiasındadır. Vakko müşteri memnuniyeti odaklı yönetimi ile ürünlerinde fantezi, buluş ve yenilik yaparak ürün kalitesini yükseltmeye çalışmıştır. Bu amaçla; teknolojik araştırma ve geliştirme çalışmalarını destekleme, yurtdışındaki gelişmeleri takip ederek, kendi teknolojisini ve ürün kalitesini yapılan en son teknolojik yeniliklere göre geliştirmeye çalışma, yetişmiş kalifiye elemanları istihdam etme, kesim ve dikiş masalarını, tüm makine parkını elektronik lazerli modern teknoloji ile yenileme gibi faaliyetlerde bulunmaktadır (Gezer, 2006: 158).

Tedarik zincirinde yaptığı devrim gibi yenilik Zara'yı geleneksel rakiplerinin çok önüne geçirmiştir. Geleneksel rakipleri 180 günde zamanı yönetebilen rakipleri 90 günde ürün tasarlamaktadır. Oysa Zara için sadece iki gün gerekmektedir. Ürün ve depolamada geleneksellere 120 gün zamanı yönetebilenlere 30 gün, Zaraya ise 5 gün yetmektedir. Rakipleri ürünleri mağazalara 5 günde, onlar 2 günde ulaştırmaktadır. Ürün gamı yani ürün çeşitliliğinin yüzde 70'ini her on beş günde bir yenilemektedirler.

Gelenekseller bunun için 60 gün zamanı yönetebilenler ise 30 gün harcamaktadırlar. Zara'nın her yıl yüzde 30'un üstünde büyümesinde bütün süreçlerde hızlı hareket edebilme kabiliyeti yatmaktadır (Ateş, 2008: 45-46).

Araştırmaya katılan işletmelerin organizasyonel inovasyon faaliyetleri Tablo 9.'da görülmektedir.

Tablo 9. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Organizasyonel İnovasyon Faaliyetlerinin Dağılımı

Organizasyonel İnovasyon Faaliyetleri	Evet		Hayır		Toplam	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
İşçi ilk yardım veya kalite konularına yönelik eğitim faaliyetleri düzenliyoruz	60	75,0	20	25,0	80	100
Müşteri odaklı organizasyonel değişikliğe gidiyoruz	48	60,0	32	40,0	80	100
Organizasyonel yenilikler ile ilgili eğitim faaliyetlerinde bulunuyoruz	46	57,5	34	42,5	80	100
Veri, bilgi ve yeteneklerin kuruluş içinde ve dışında daha iyi kullanılması ve yayılması için yeni ya da önemli ölçüde iyileştirilmiş bir bilgi yönetim sistemimiz mevcuttur	44	55,0	36	45,0	80	100
Diğer Kuruluşlarla olan dış ilişkilerde değer yaratacak uygulamaların geliştirilip kullanılması (birleşmeler, ortaklıklar, dış kaynak kullanımı yoluyla çalışma)	36	45,0	44	55,0	80	100
Toplam Kalite Yönetim Sistemini uyguluyoruz	34	42,5	46	57,5	80	100

Tablo 9.'da da görüldüğü gibi işçi ilk yardım veya kalite konularına yönelik eğitim faaliyetleri düzenliyoruz (% 75,0), müşteri odaklı organizasyonel değişikliğe gidiyoruz (% 60,0), Organizasyonel yenilikler ile ilgili eğitim faaliyetlerinde bulunuyoruz (% 57,5), veri, bilgi ve yeteneklerin kuruluş içinde daha iyi kullanılması ve yayılması için yeni ya da önemli ölçüde iyileştirilmiş bir bilgi yönetim sistemimiz mevcuttur (% 55,0), diğer kuruluşlarla olan dış ilişkilerde değer yaratacak uygulamaların geliştirilip kullanılması (birleşmeler, ortaklıklar, dış kaynak kullanımı

yoluyla çalışma) (% 45,0), Toplam Kalite Yönetim sistemini uyguluyoruz (% 42,5) şeklinde sıralanmıştır.

Yeşim tekstil firmasında planlama bölümü tarafından işletme organizasyonu için belirlenmiş olan, aynı müşteriye hizmet eden müşteri temsilcileri lojistik, planlama, satın alma gibi işleri yapan kişilerin aynı odada takım halinde çalışması da tekstil firmalarının birçoğunun benimsediği inovatif bir modeldir. Aynı müşteriye hizmet eden kişilerin bir arada çalışması mantığıyla hayata geçirilen 'Business Unit'ler iletişimi artırarak, hız kazanmayı ve hatayı minimize etmeyi hedeflemiştir. Böylelikle yönetimde kalitenin önemli adımlarından biri olan kurum içi departmanların çapraz eşleştirmelerle ortak bir bütünsellik kazanmaları sağlanmıştır (TÜTSİS, 2011: 1).

Araştırmaya katılan işletmelerin pazarlama inovasyonu faaliyetleri Tablo 10.'da görülmektedir.

Tablo 10. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Pazarlama İnovasyonu Faaliyetlerinin Dağılımı

Pazarlama İnovasyonu	Evet		Hayır		Toplam	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş sunum/satış yöntemlerinin uygulanması (örn. E-Ticaret)	32	40,0	48	60,0	80	100
Çalışmalarımız sonucunda yeni pazarlar buluyoruz	30	37,5	50	62,5	80	100
Ürün promosyonu veya fiyatlandırmada yeni bir yöntem uyguluyoruz	20	25,0	60	75,0	80	100
Ürün konumlandırma ve tutundurmada yeni bir yöntem uyguluyoruz	20	25,0	60	75,0	80	100
Yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş bir ürün ambalajına sahibiz	6	7,5	74	92,5	80	100

Tablo 10.'da da görüldüğü gibi yeni yada önemli ölçüde geliştirilmiş sunum/satış yöntemlerinin uygulanması (internetten hizmet sunma) (% 40,0), çalışmalarımız sonucunda yeni pazarlar buluyoruz (% 37,5), ürün promosyonu veya fiyatlandırmada yeni bir yöntem uyguluyoruz (% 25,0), ürün konumlandırma ve tutundurmada yeni bir

yöntem uyguluyoruz (% 25,0), yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş bir ürün ambalajına sahibiz (% 7,5)' dir.

İmaj üzerinde yoğunlaşmış başarılı tasarımlar vardır. Örneğin, spor giyiminde bazı üreticiler, geçmişte kirli ve ucuz olarak algılanan giyim tarzını bir moda haline getirerek, Pazar payı ve karlılıkta önemli başarılar elde etmişlerdir (Tunç, 2008: 14).

Zara'nın en dikkat çeken yaklaşımlarından biri de farklı pazarlarda farklı rekabetçi yaklaşımlar sergilemesidir. İspanya'da düşük maliyetli yüksek moda, ABD'de ortalama yüksek fiyatlandırma ve İngiltere'de daha ortalama bir fiyat stratejisi izlemektedir. Hız ve verimlilik Zara'nın başarısının ardındaki asıl kaynaktır. Her şey Zara'nın uygun fiyatlara son moda ürünleri pazara ilk sunabilmesi için düzenlenmiştir. Konsept sürekli üretime ve yeni tasarımların hızla yenilenmesine dayalıdır. Zara'nın "hissetme ve tepki verme" yaklaşımı moda döngüsünün içerisinde öncü bir konuma sahip olmasını ve fiyat ve talebin en yüksek olduğu zamanda verimli kaynak zinciri sayesinde en yüksek karı elde etmesini sağlamıştır. (Kocabaş, 2010:1).

Bilgisayar Teknolojilerine endüstri ortalamasının sadece dörtte-biri kadar yatırım yapan Zara'nın tedarik zinciri kadar çarpıcı bir diğer başarısı ise müşterilerinin hızla değişen tercihlerini anında tespit edebilme yeteneğinden kaynaklanmaktadır. Zara'nın tasarımcıları, pazarlama yöneticileri ve satın almacıları bu şirketin her geçen gün büyüyen genel müdürlük binasında yanyana çalışmaktadır. Açık ofis planı sayesinde sık sık yapıcı tartışmaların başlatılması teşvik edilmiş ve saha gözlemleri ile anekdotlar kadar anlık verilerin de paylaşılması desteklenmiştir. Zara, farklı işlevleri olan çalışanları yanyana oturarak, onların kendi silolarının zincirlerini kırmalarını ve kendi çalışmalarının diğerlerinininkiyle ne derece uyumlu olduğunu anlayabilmelerini ve yeni fırsatları doğar doğmaz görebilmelerini mümkün kılan piyasaya yönelik holistik bir düşünce sistemi geliştirmelerini sağlamıştır (Sull, 2010:1).

Başka bir örnek T-Box'dır. Aynışmış bir sektörde, sıkıştırılmış paketleme ile hatta para üstünün de pakete ilave edilmesiyle çok başarılı bir pazarlama inovasyonu gerçekleştirilmiştir (Kırım, 2006b: 142).

Araştırmaya katılan işletmelerin Ar-Ge çalışmalarının dağılımı Tablo 11.'de görülmektedir

Tablo 11. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Ar-Ge Çalışmalarının Dağılımı

Bölümler		Evet		Hayır		Toplam	
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Planlama ve Satın alma	Ürün için Ar-Ge	26	32,5	54	67,5	80	100
	Süreç için Ar-Ge	27	33,7	53	66,3	80	100
	Organizasyon için Ar-Ge	12	15,0	68	85,0	80	100
	Pazarlama için Ar-Ge	11	13,7	69	86,3	80	100
Pazarlama	Ürün için Ar-Ge	25	31,2	55	68,8	80	100
	Süreç için Ar-Ge	33	41,2	47	58,8	80	100
	Organizasyon için Ar-Ge	21	26,5	59	73,5	80	100
	Pazarlama İçin Ar-Ge	24	30,0	56	70,0	80	100
Giysi tasarımı	Ürün için Ar-Ge	20	25,0	60	75,0	80	100
	Süreç için Ar-Ge	30	37,5	50	62,5	80	100
	Organizasyon için Ar-Ge	7	8,7	73	91,3	80	100
	Pazarlama için Ar-Ge	12	15,0	68	85,0	80	100
Üretim	Ürün için Ar-Ge	24	30,0	56	70,0	80	100
	Süreç için Ar-Ge	30	37,5	50	62,5	80	100
	Organizasyon için Ar-Ge	48	60,0	32	40,0	80	100
	Pazarlama için Ar-Ge	7	8,75	73	91,2	80	100
Tedarik Zinciri-Lojistik yönetimi	Ürün için Ar-Ge	4	5,0	76	95,0	80	100
	Süreç için Ar-Ge	24	30,0	56	70,0	80	100
	Organizasyon için Ar-Ge	54	67,5	26	32,5	100	100
	Pazarlama için Ar-Ge	3	3,7	77	96,3	80	100

Tablo 11.'de görüldüğü gibi planlama ve satın alma bölümünde Ar-Ge çalışmaları en fazla süreçte (% 33,7), en az pazarlamada (% 13,7), pazarlama bölümünde en fazla süreçte (% 41,2), en az organizasyonda (% 8,7), giysi tasarımında en fazla süreçte (%37,5), en az organizasyonda (% 26,5), üretimde en fazla organizasyonda (% 60), en az pazarlamada (8,75), tedarik zinciri ve lojistik yönetiminde ise en fazla organizasyonda (% 67,5), en az pazarlamada (% 3,7) gerçekleşmektedir.

İşletmelerin Ar-Ge çalışmaları en çoktan en aza doğru süreç, organizasyon, ürün ve pazarlama için gerçekleşmektedir. İşletmeler aynı zamanda organizasyonel inovasyonu ağırlıklı gerçekleştirmektedirler. Bu bilgiler doğrultusunda işletmelerin süreçlerine önem verdikleri fakat Ar-Ge sonuçlarında uygulamaya geçecekleri süreçlerin maliyetlerini azaltmadığı için uygulamaya geçilmediği söylenebilir. İşletmeler arasında ürün inovasyonu en az yapılırken ürün için Ar-Ge çalışmaları pazarlama için Ar-Ge çalışmaları sayısından üstündür. Ar-Ge departmanı olmayan işletmelerin işletme için en önemli mamul olan hammaddelelerinin kalitesini ve her türlü özelliğini, müşterilerin istekleri doğrultusunda iyileştirmek için diğer tedarikçi firmalar ile özellikle tekstil firmaları ile işbirliği içine girdikleri söylenebilmektedir.

İşletmelerin inovasyon gerçekleştirme durumlarının nasıl olduğunu tespit etmek amacıyla Tablo 12.'de görülen faktörler beşli bir likert ölçeği şeklinde hazırlanmıştır. Ölçekte 1 “kesinlikle katılmıyorum” 5 “kesinlikle katılıyorum” anlamına gelmekte olup değişkenlerin standart sapma ve ortalamaları alınmıştır.

Tablo 12. Araştırmaya Katılan İşletmelerin İnovasyon Faaliyetlerinin Dağılımı

Faaliyetler	Toplam n:80		İnovasyon yapmayanlar n:14		İnovasyon yapanlar n:66	
	Ort	S.S.	Ort	S.S.	Ort. Ort	S.S.
İşletmemizde Ar-Ge çalışmaları gerçekleştirilmektedir	4,23	1,47	4,22	0,46	4,25	1,43
İşletmemizde çalışanlar düşüncelerini dile getirmek ve öneri getirmek konusunda girişimcidir	4,05	1,01	3,50	0,94	4,16	1,00
Çalışanları işe alırken yaratıcılık kabiliyetlerini göz önünde bulunduruyoruz	3,95	0,99	4,00	0,66	3,95	1,05
İşletmemiz için teknoloji hizmeti alıyoruz	3,95	1,12	3,88	1,28	3,98	1,01
İşletmemiz rakip işletmelerden farklı olarak bir değişim göstermiştir	3,87	1,01	3,00	0,96	4,06	0,92
Diğer kuruluşlardan teknik bilgi ya da patentli ve patentsiz buluşların lisanslarını satın almış durumdayız	3,82	1,54	3,69	1,16	3,85	1,61
İşletmemizde her geçen gün Ar-Ge harcamalarımız artmaktadır	3,80	1,77	3,14	3,63	3,95	1,54
İşletmemizde bir Ar-Ge departmanımız bulunmaktadır	3,79	1,40	3,78	1,18	3,80	1,37
İşletmemiz rakiplerimize göre daha fazla yenilik yapmıştır	3,75	1,16	2,70	0,75	3,98	1,08
İşletmemizde yenilik için bir buluş gerçekleştirilmiştir	3,69	1,50	3,35	1,33	3,78	1,53
Ürettiğimiz ürünlerden en az bir tanesinin patenti işletmemize aittir	2,35	1,72	1,14	0,36	2,62	1,71
İşletmemizde yenilik için bir icat gerçekleştirilmiştir	2,18	1,26	1,28	0,46	2,37	1,29
İşletmemizde dünyada olmayan bir teknolojiyi kullanıyoruz	1,00	0,0	1,00	0,0	1,00	0,0

Tablo 12.'de de görüldüğü gibi birinci bölüm konusu olan inovasyon ile ilgili temel kavramlar adlı başlığa hizmet eden bu maddede işletmelerin beşli likert ölçeğe verdikleri cevaplara göre inovasyon kavramıyla yakından bağlantılı olan yaratıcılık,

değişim, buluş, icat, teknoloji, girişimcilik, patent ve Araştırma-Geliştirme kavramları ile ilgili olup olmadıkları ölçülmeye çalışılmıştır.

Tabloya göre en fazla ortalama ile işletmemizde Ar-Ge çalışmaları gerçekleştirilmektedir (4,23), işletmelerde çalışanlar düşüncelerini dile getirmekte ve öneri getirmek konusunda girişimcidirler (4,05), çalışanları işe alırken yaratıcılık kabiliyetlerini göz önünde bulunduruyoruz (3,95), işletmemiz için teknoloji hizmeti alıyoruz (3,95), işletmemiz rakip işletmelerden farklı olarak bir değişim göstermiştir (3,87), diğer kuruluşlardan teknik bilgi ya da patentli ve patentsiz buluşların lisanslarını satın almış durumdayız (3,82), işletmemizde her geçen gün Ar-Ge harcamalarımız artmaktadır (3,80), işletmemizde bir Ar-Ge departmanımız bulunmaktadır (3,79), işletmemiz rakiplerimize göre daha fazla yenilik yapmıştır (3,75), işletmemizde yenilik için bir buluş gerçekleştirilmiştir (3,69), ürettiğimiz ürünlerden en az bir tanesinin patenti işletmemize aittir (2,35), işletmemizde yenilik için bir icat gerçekleştirilmiştir (2,18), işletmemizde dünyada olmayan bir teknolojiyi kullanıyoruz (1,00) şeklinde sıralanmıştır.

Girişimcilik, yaratıcılık, teknoloji ve Ar-Ge kavramlarının inovasyonun gerçekleşmesinde en önemli faktörleri oluşturması ve üretim süreci içerisinde girişimci çalışanların küçük girişimlerinin örgüt çapına yayılması yenilikçi örgüt yapılarını doğurmaktadır. Çalışanların bulundukları iş bölümündeki küçük bir iyileştirme fikri büyük yenilikler ortaya çıkarabilir. Çalışanların girişimci davranışlarının yöneticilere aktarılması ve yenilik fikrinde bulunulması işletmenin inovasyon faaliyetinde bulunmasında önemli bir adım atmasını sağlamaktadır.

Araştırma kapsamındaki işletmelerin patent elde etmede, icat etme ve dünya için yeni bir Pazar meydana getiren yeni teknolojiler elde etmede yetersiz oldukları görülmektedir. Literatürde de bahsedildiği gibi işletmeler, başka işletmelerden yeni ürün satın alarak, patent alarak, lisanslama yoluyla, kendi olanaklarıyla veya çeşitli işbirliklerine gitmek suretiyle yeni ürünler geliştirebilirler (Güleş ve Bülbül, 2004: 180).

İnovasyon gerçekleştiren işletmelerde 4,25 ortalama ile Ar-Ge faaliyetlerinin gerçekleştiği görülmektedir. Ayrıca inovasyon yapan ve yapamayan işletmelerde Ar-Ge departmanına sahip olamayan işletmelerinde Ar-Ge çalışmaları gerçekleştirdiği

görülmektedir. Bu konuda Terzioğlu'nun çalışmasında yaptığı açıklamada bazı küçük işletmelerin Ar-Ge bölümleri olmasa bile bu işletmelerin Ar-Ge faaliyetinde bulundukları görülmektedir (Terzioğlu, 2008: 28). Bunun sebebi olarak işletmelerin Ar-Ge departmanları kuracak şekilde finansman ayıramamaları, Ar-Ge faaliyetlerini işletmeleri içerisinde belirli bölümlerde gerçekleştirmeleri ya da Ar-Ge faaliyetleri için tedarikçi diğer işletmelerin Ar-Ge faaliyetlerinden yararlanmaları söz konusu olabilir. İnovasyon gerçekleştirmeyen işletmelerde işe alım sırasında yaratıcılık faaliyetlerini göz önünde bulundurmaktadırlar; fakat yaratıcılık faktörü yenilik gerçekleştirmeye yardımcı bir faktör olarak düşünülse de yaratıcılık ticari anlam taşımadığı sürece inovasyon olarak kabul edilemez.

İnovasyon yapan işletmelerin yapmayanlara göre sonuçların genelinde daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunlardan en göze çarpanlar; teknoloji hizmeti alımı, Ar-Ge departmanı sayısı, Ar-Ge harcamalarının artışı ve patent elde etme oranlarıdır. Terzioğlunun hipotezini de desteklemektedir. Teknoloji hizmeti satın alan işletmeler almayanlara göre daha yenilikçidir. Yurt içinden ve yurt dışından teknoloji hizmeti alımı bu işletmelerin teknolojilerini yenilemelerine, iyileştirmelerine neden olmakta ve nihai olarak yenilik yapmalarını sağlamaktadır (Terzioğlu, 2008: 386).

İşletmelerin inovasyon için kurum ve kuruluşlarla işbirliği kurma durumları Tablo 13.'te görülmektedir.

Tablo 13. Araştırmaya Katılan İşletmelerin İnovasyon Faaliyetleri İçin Kurum veya Kuruluşlar ile İşbirliği Gerçekleştirme Durumlarının Dağılımı

İşbirliği Durumu	Sayı	Yüzde
Evet	54	67,5
Hayır	26	32,5
Toplam	80	100,0

Tablo 13.'te de görüldüğü gibi işletmelerin (% 67,5)' i inovasyon faaliyetleri için kurum veya kuruluşlarla işbirliği içerisine girmişken (% 32,5)'i bu tür bir işbirliğine girmemiştir. Bilimsel ve teknolojik faaliyetlerin iyi işleyen bir sistem içerisinde; devlet, özel sektör ve kamuoyu katılımıyla yürütülmesi; bilim, teknoloji ve inovasyon konusunda belirlenen hedeflere ulaşılmasında büyük önem taşımaktadır (DPT, 2006b:

26). İşletmelerin büyük çoğunluğunu inovasyon hakkında bilinçli, yapacakları yenilikler çerçevesinde tek başlarına yeterli olamayacaklarını düşünen ve kurum ve kuruluşlardan yardım almak isteyip işbirliğine giren işletmeler oluşturmaktadır.

Devlet İstatistik Enstitüsü tarafından ilk kez gerçekleştirilen “İmalât Sanayii Teknolojik Yenilik Faaliyetleri Anketi” ne göre, bir firmanın inovasyon faaliyetinde bulunduğunun kabulü için, “bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir imalât ya da dağıtım yöntemine, ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürme” işini, bizzat kendisinin yapması ya da bu işi bir araştırma işbirliği çerçevesinde başka firmalarla ortak ya da bir üniversite ya da araştırma kurumu ile birlikte yürütmesi şartı aranmamaktadır. Ürettiği ürün ya da kullandığı üretim yönteminde inovasyonu, lisans ve yeni makina satın alma ya da sadece eğitim yoluyla sağlayan bir firmanın, bu davranışı da, ‘yenilikçi-inovatif faaliyet’ olarak hesaba katılmaktadır (Göker, 2001: 14).

Araştırmaya katılan işletmelerin işbirliğinde bulunduğu kurum ve kuruluşların dağılımı Tablo 14.’te görülmektedir.

Tablo 14. Araştırmaya Katılan İşletmelerin İnovasyonu Gerçekleştirmek İçin İşbirliği Gerçekleştirdiği Kurum veya Kuruluşların Dağılımı

Kurum ve Kuruluşlar	Evet		Hayır		Toplam	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Tedarikçiler ile	36	45,0	44	55,0	80	100
Üniversiteler ile	20	25,0	60	75,0	80	100
Ar-Ge şirketleri ile	20	25,0	60	75,0	80	100
Taşeron firmalar ile	16	20,0	64	80,0	80	100
Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB)	12	15,0	68	85,0	80	100
Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırmalar Kurumu (TÜBİTAK)	10	12,5	70	87,5	80	100
Teknoloji ve Yenilik Odaklı Girişimleri Destekleme Programı (TEKNOGİRİŞİM)	6	7,5	74	92,5	80	100
Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV)	6	7,5	74	92,5	80	100
Teknoparklar	4	5,0	76	95,0	80	100
Diğer ile	3	3,8	77	96,3	80	100
Rakip firmalar ile	2	2,5	78	97,5	80	100

Tablo 14.'te de görüldüğü gibi araştırmanın alt amacına ve birinci bölüm konusu olan inovasyon uygulamaları ve tarihsel gelişimleri adlı başlığa hizmet eden ve birden fazla seçeneğin işaretlenebildiği madde incelenmiştir. Tedarikçiler ile (% 45), üniversiteler ile (% 25), Ar-Ge şirketleri ile (% 25), taşeron firmalar ile (% 20), KOSGEB ile (% 15), TÜBİTAK ile (% 12,5), TEKNOGİRİŞİM ve TTGV ile (% 7,5), Teknoparklar ile (% 5,0), Diğerleri olarak Türkiye Tekstil, Hazır Giyim, Deri Sanayi Teknoloji ve Tasarım Araştırma Geliştirme Vakfı (TARGEV), İzmir Kalkınma Ajansı (İZKA) ve Sanayi ve Ticaret Bakanlığının Sanayi Tezleri Programı (San-Tez) ile (% 3,8) ve rakip firmalar ile (% 2,5) 'lik bir çoğunluk işbirliğine girmiştir.

Hazır giyim işletmelerinin tedarikçileri çok fazla ve farklı sektörlerden olabilmektedir. Sektörün önde gelen tedarikçileri, tekstil makineleri üreticileri, pamuk,

sentetik elyaf veya bunlardan üretilmiş iplik üreten tedarikçiler ve dolaylı olarak kimyasal madde ve boyar madde tedarikçileri ve lojistik firmaları olabilir. İşletmelerin işbirliğine girdiği tedarikçileri sayesinde yeni ürün gelişimini aşırı Ar-Ge maliyetlerine katlanmadan gerçekleştirebilmektedir. Hazır giyim işletmeleri işbirliklerini kurduğu sektörlerde hammadde/makine ve teknoloji açısından halen dışa bağımlılık söz konusu olmaktadır.

İşletmelerin yenilikçi kapasitesinin artmasında ve firmaların ihtiyaç duydukları bilimsel bilginin kazanılmasında en önemli aktör olan üniversite ve Ar-Ge şirketleri ile ilişkilerde (% 25)' lik katılım gerçekleşmiştir. Türkiye'de de Üniversite-Sanayi işbirliğinin güçlendirilmesi, sanayide teknoloji ve Ar-Ge kültürünün yaygınlaştırılması ve buna bağlı olarak teknoloji tabanlı ürün ve üretim yöntemleri geliştirip pazarlama politikasında Bakanlıkların öncü bir rol oynaması çok büyük önem arz etmektedir. Hazır giyim sanayicilerinin Ar-Ge' ye dayalı ihtiyaçların karşılanması ve toplumsal düzeyde Ar-Ge talebi oluşturmak için ihtiyaçlara bağlı araştırma programları oluşturulması ve sanayicinin Ar-Ge ve teknolojiye dayalı ihtiyaçlarını üniversitelerle işbirliği içerisinde çözüme ulaştırması sektörün yenilik faaliyetlerini hızlandırmasını ve büyük avantajlar elde etmesini sağlayacağı düşünülmüştür.

Türkiye'nin bilim ve sanayide gelişmesine önemli katkılarda bulunması beklenen teknoparklar ile işbirliğinin (% 5,0) bu denli az olması ülkenin Ar-Ge çalışmaları için olumsuz bir durumdur. Diğerleri seçeneklerinde bulunan, devlet, üniversiteler ve özel sektör işbirliğiyle oluşturulmuş olan TARGEV'in amacı, işletmelere araştırma ve geliştirme kurumları kurmak, bunları işletmek, bu alanlarda moda ve markalar yaratmak, modern teknolojiler geliştirmek ve gelişmiş teknolojilerden faydalanmaktır. Ayrıca bu alanlarda kurulu ve yeni kurulacak şirket ve vakıflara destek sağlamak, dünya standartlarında eğitim verip konusunda tecrübeli ve bilgili kalifiye elemanlar yetiştirmek, kültür ve tabiat varlıklarının korunması ve geliştirilmesi, çevre kirliliğinin önlenmesi ve çevrenin korunması TARGEV'in faaliyet alanları içinde yer almaktadır. Ayrıca TARGEV'in organik tekstil çalışmaları mevcuttur. İzmir Kalkınma ajansı İZKA'da teknoloji üretim ve yenilik mali destek programını sürdürmektedir, inovasyon ve Ar-Ge çalışmalarıyla hazır giyim işletmelerinin işbirliği kurduğu bir ajanstır. Katılımcı, yenilikçi, tarafsız, şeffaf, güvenilir ve çözüm odaklılık ilkelerini benimsemektedir, San-Tez projesinin amacı ise, üniversite-sanayi işbirliğinin kurumsallaştırılması ve üniversitelerimizde yapılan bilimsel çalışmaların

ticarileştirilerek ülkemize katma değer yaratacak, uluslararası pazarlardaki rekabet gücünün artırılmasına katkı sağlayacak yeni ürün ve/veya üretim yöntemi geliştirilmesi, mevcut üründe ve/veya üretim yönteminde yenilik yapılması amacıyla sanayinin ihtiyaçları doğrultusunda belirlenecek yüksek lisans ve/veya doktora tez çalışmalarının desteklenmesidir.

Başlatılan ve yürütülen inovasyon faaliyetleri, Araştırma- Geliştirme ve pazara giriş maliyetlerinin düşüşü sayesinde risklerin azaltılması, ölçek ekonomisinin sağlanması, inovasyon sürecinin kısaltılması gibi çok çeşitli avantajlar sunan rakip firmalar ile işbirliği (% 2,5) işletmeler arasında en az tercih edilen seçenek olmuştur.

Araştırmaya katılan işletmeler, bazı nedenlerden dolayı inovasyon gerçekleştirme ihtiyacı duymuşlardır Araştırmaya katılan işletmelerin inovasyon kaynaklarının dağılımı Tablo 15.'te görülmektedir.

Tablo 15. Araştırmaya Katılan İşletmelerin İnovasyon Kaynaklarının Dağılımı

Kaynaklar	İnovasyon yapanlar n:66	
	Ort.	S.S.
Süreç içerisinde gelişen ihtiyaçlar	4,33	0,73
Müşterilerin istek ve ihtiyaçları	4,27	1,08
Pazar ve endüstri yapısındaki değişimler	4,15	0,99
Yeni bilgilerin elde edilmesi	3,93	1,16
Plan ve uygulamalar arasındaki uyumsuzlukları gidermek	3,75	1,16
Küreselleşme baskısı	3,48	1,36
Beklenmeyen başarı veya başarısızlıklar	3,42	1,11
Demografik değişimler (nüfus, yaş profili, istihdam, eğitim durumu, gelir vb.)	2,90	1,45

Not: (i) ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum, 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır

Tablo 15.'te de görüldüğü gibi araştırmanın alt amacına ve birinci bölüm konusu olan inovasyon kaynakları adlı başlığa hizmet eden madde incelendiğinde; süreç içerisinde gelişen ihtiyaçlar (4,33), müşterilerin istek ve ihtiyaçları (4,27), pazar ve endüstri yapısındaki değişimler (4,15), yeni bilgilerin elde edilmesi (3,93), plan ve uygulamalar arasındaki uyumsuzluklar (3,75), küreselleşme baskısı (3,48), beklenmeyen başarı veya başarısızlıklar (3,42), demografik değişimler (2,90) şeklinde sıralanmıştır.

Terzioğlu'nun (2008) araştırmasında inovasyon kaynakları olarak (% 57,0) oranla müşteriler en fazla paya sahiptir. Daha sonra (% 54,0) makine ve teçhizat sağlayıcılar, (% 53,0) kurum içi, (% 48,0) fuar ve tanıtımlar, ve en az (% 42,0)' lik oranla rakip firmalardır (Terzioğlu, 2008: 74). Araştırma kapsamındaki işletmelerin kendi içerisinde ya da kendi pazar bölümünde karşısına çıkabilecek kaynakların ortalaması (3,82) iken, işletme dışı kaynaklar yani işletmenin kendisinden ve faaliyet gösterdiği sanayiden bağımsız olarak karşılaşılabileceği kaynakların ortalaması (3,70)' dir. Bu oran hazır giyim işletmelerinde inovasyon konusunda işletme içi ihtiyaçların işletme dışında gerçekleşen ihtiyaçlara göre çok az bir fark da olsa daha ön planda tutulduğunu göstermektedir.

Süreç içerisindeki işleyişte, önceden ön görülen veya ön görülemeyen, genellikle iş akışıyla ilgili sorunlardan dolayı çeşitli aksamalar yaşanabilir, işten sorumlu kişilerce düzeltilmeyen zayıf bir halka göze batıyor olabilir, Bu zayıf halkalardaki aksamalar genellikle; iş gücü kaybı, verimlilik kaybı, kalite düşüklüğü, zaman kaybı, müşteri memnuniyetsizliği gibi sorunların ortaya çıkmasına neden olur. Ayrıca küreselleşmenin ve bilgi yoğun teknolojilerin yaygınlaşması sonucunda tüketim kalıplarındaki değişimler işletmelerin süreç içerisinde değişim hızını tüketim kalıplarını dikkate alarak değiştirmeleri söz konusu olabilmektedir. Süreç içerisindeki bu değişimler, işletmelerin belirleyeceği stratejisine de kaynaklık edebilmelidir. Böylece özellikle yeni ürün ve hizmet üreten işletmelerin belli süreç içerisinde kendilerini geliştirmelerine fırsat tanımakta ve bu fırsatları rekabet avantajı olarak kullanmalarına olanak vermektedir. İşletmeler, içinde bulundukları iç ve dış çevreyi süreç içinde takip ederek ihtiyaçları fırsat olarak değerlendirebilmektedirler

Demografik değişimlerde ise işletmelerin tüketiciler için nüfus, yaş yapısındaki, işsizlikteki ve eğitim ve gelir seviyelerindeki değişime bağlı olarak içindeki bulundukları zaman ve uzun yıllar sonrası için demografik verileri araştırmaları ve planlar yapmaları gerekmektedir. Hazır giyim işletmelerinin içinde bulundukları zamanı ve yakın gelecekleri için plan ve projeler geliştirmeleri ve bu projeleri ellerinde bulunan az miktarda finansal kaynaklarıyla gerçekleştirmelerinden dolayı demografik değişimlere katılımı azalttığı söylenebilmektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin izledikleri inovasyon stratejilerinin dağılımı Tablo 16.'da görülmektedir.

Tablo 16. Araştırmaya Katılan İşletmelerin İzledikleri İnovasyon Stratejilerinin Dağılımı

Stratejiler	Evet		Hayır		Toplam	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Mevcut ürün, üretim süreci, organizasyon ve pazarlama faaliyetlerinde geliştirmeler ve tasarımlar yapıyoruz (Savunmaya Yönelik Str)	46	57,5	34	42,5	80	100
Rakip işletmelerin zayıf ve pazarın keşfedilmemiş yönlerini buluyoruz ve kullanıyoruz (Fırsatları izleme Str).	45	56,3	35	43,8	80	100
Belirli bir teknolojik yeniliği, bu teknolojik bilgiye sahip iş görenleri ya da bu bilginin uygulandığı işletmeleri elde etmeye çalışıyoruz (Elde etme Str)	28	35,0	52	65,0	80	100
Yenilik ve Teknolojik bakımdan güçlü işletmelere bağlı hareket ediyoruz (Bağımlı Str)	22	27,5	58	72,5	80	100
Mevcut ürün, süreç, organizasyon ve pazarlama yeniliklerini birebir taklit ediyoruz (Taklitçi Str)	20	25,0	60	75,0	80	100
Diğer firmalardan farklılığımız sayesinde bir marka sahibiyiz (Farklılaştırma Str)	20	25,0	60	75,0	80	100
Mevcut ürün, üretim süreci, pazarlama faaliyetleri ve örgüt yapısında değişiklik ihtiyacımız oldukça azdır (Geleneksel Str)	12	15,0	68	85,0	80	100
Pazarda olmayan yeni ürün, yeni üretim süreci, yeni organizasyon ve yeni pazarlama faaliyetlerinde bulunuyoruz (Saldırgan Str)	4	5,0	76	95,0	80	100

Tablo 16.'da da görüldüğü gibi araştırmanın alt amacına ve birinci bölüm konusu olan inovasyon stratejileri adlı başlığa hizmet eden ve birden fazla seçeneğin işaretlenebildiği madde incelendiğinde; en fazla katılımın gerçekleştiği savunmaya yönelik strateji (% 57,5), fırsatları izleme stratejisi (% 56,3), elde etme stratejisi (% 35,0), bağımlı strateji (% 27,5), taklitçi ve farklılaştırma stratejisi (% 25,0), geleneksel strateji (%15,0) ve en az katılımın gerçekleştiği saldırgan strateji (% 5,0) şeklinde sıralanmıştır.

İşletmeler rekabet gücünü artırmak, maliyetleri düşürmek, teslimat süresini kısaltmak, ürün kalitesini uluslararası- ISO- standartlara uyumlu hale getirmek, esnek-Toyota- üretim sistemleri kurmak, uluslararası pazarlara uyum sağlamak, dünya çapında

marka olmak, yeni ürün ve teknoloji yaratmak, patent almak kısaca sürdürülebilir bir rekabet gücü için yenileşim stratejileri geliştirmelidir (Günaydın, 2012:1).

Pazara yeni giren işletmelerin imge oluşturmak yerine birincil istemi oluşturması için strateji oluşturmaları gerekmektedir (Benli, 2008: 82). İşletme stratejilerinin belirlenmesi ve uygulanması İşletmelerin performans ve inovasyon yönetimini kolaylaştıran en önemli etmendir. İşletmelerin içinde bulundukları durumu ve çevresini iyi analiz ederek en iyi stratejiyi belirlemiş olmaları gerekmektedir. Araştırma kapsamındaki işletmelerin büyük bir çoğunluğunun savunmaya yönelik strateji ve fırsatları izleme stratejilerini uyguladıkları görülmektedir. Pazarda ilk yenilik üretimiyle risk içeren ağır yenilik maliyetlerine katlanmak istemedikleri, pazarda ön sırada olan işletmelerin ortaya çıkardığı fırsatlardan yararlanmaya yönelik çalışmalar içerisinde oldukları, pazarı araştıran ve gelişmeleri takip eden ve gelişmelerden yararlanmaya çalışan kesim olduğunu göstermektedir.

Kanat'ın 2007 de hazır giyim işletmeleri üzerine gerçekleştirdiği bir araştırmaya göre işletmelerin (% 90,6)'sı faaliyetlerinde dış kaynak kullanımından faydalanırken, (% 9,4)'ü ise faydalanmamıştır. İşletmelerin üzerinde gün geçtikçe artan maliyet baskısı işletmeleri yüksek kalitede daha ucuza üretim yapmaya yöneltmiştir. Bunun sonucu olarak yeni arayışlar içine giren işletmelerin en çok kullandıkları stratejilerden birisi de dış kaynak kullanımı olmuştur. İşletmenin kendi uzmanlık alanı olmayan işlerde o konuda uzmanlaşmış firmalardan yararlanması anlamına gelen dış kaynak kullanımının hazır giyim sektörü için önemli bir strateji olduğu ve olmaya devam edeceği söylenebilir (Kanat, 2007: 43-44).

Araştırma kapsamındaki işletmelerin diğer işletmelerin zayıf yönlerini ve pazarın keşfedilmemiş yönlerini araştırma konusunda pek ilgili olmadıkları, risk almaktan kaçınıp pazarda yeniliği ilk olarak gerçekleştirdiklerinde zaman, para ve müşterileri tarafından güven kaybına uğramanın riskini taşımak istemedikleri ve uyguladıkları yeniliklerde, yeniliklerin daha önce farklı işletmeler tarafından denenmiş ve belirli sonuçlar alınmış olmasını ön planda tuttıkları görülmektedir. İşletmelerin saldırgan stratejiyi uygulama oranlarının (% 5,0) olması işletmelerin yepyeni ve devrimci teknolojiler içeren ve yepyeni pazarlar yaratılmasına yol açan ve radikal bilimsel buluşlar gerektiren radikal inovasyonu uygulama oranlarının oldukça düşük olduğunu

göstermektedir. Ayrıca işletmelerin rekabette ayakta kalabilmek için aynı anda birden fazla ve farklı stratejiler izledikleri görülmektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin gerçekleştirdikleri inovasyon faaliyetleri belirli bir süreç sonunda ortaya çıkmaktadır. Bu süreç Tablo 17.'de görülmektedir.

Tablo 17. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Gerçekleştirdikleri İnovasyon Sürecinin Dağılımı

İnovasyon Süreci	İnovasyon yapanlar n:66	
	Ort.	S.S
İşletmemizde ihtiyacın veya problemin belirlenmesinde personelin ve müşterinin beklenti ve talepleri göz önünde bulundurulur	4,45	0,47
İşletmemizde yeni bir iş fikrine sahipsek o fikirle ilgili yeterli bilgiyi toplama çalışmaları gerçekleştiririz	4,30	0,94
İşletmemizde kavramsal fikirler kalite araştırmaları, finansal performans ve pazar araştırmaları sonucunda şekillenir	4,10	1,10
Yenilik ile ilgili müşterilerden ve tedarikçilerden gelen olumlu ya da olumsuz düşüncelerin değerlendirilmesi ve eksikliklerin tespiti için yenilik pazara sunulur	3,87	1,01
Sonuçlanan yeniliklerden geri besleme süreçlerindeki performans değerlendirmesi açısından standartlar oluşturulur	3,72	1,11
İşletmemizde kavramsal ifadeler somutlaştırılırken Ar-Ge departmanı ile diğer departmanlar işbirliği içinde çalışır	3,45	1,17

Not: (i) Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum, 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır

Araştırmanın birinci bölüm konusu olan İnovasyon Süreci isimli başlığa hizmet eden Tablo 17.'de de görüldüğü gibi işletmemizde ihtiyacın veya problemin belirlenmesinde personelin ve müşterinin beklenti ve talepleri göz önünde bulundurulur (4,45), işletmemizde yeni bir iş fikrine sahipsek o fikirle ilgili yeterli bilgiyi toplama çalışmaları gerçekleştiririz (4,30), işletmemizde kavramsal fikirler kalite araştırmaları, finansal performans ve pazar araştırmaları sonucunda şekillenir (4,10), yenilik ile ilgili müşterilerden ve tedarikçilerden gelen olumlu ya da olumsuz düşüncelerin değerlendirilmesi ve eksikliklerin tespiti için yenilik pazara sunulur (3,87), Sonuçlanan yeniliklerden geri besleme süreçlerindeki performans değerlendirmesi açısından standartlar oluşturulur (3,72), İşletmemizde kavramsal ifadeler

somutlaştırılırken Ar-Ge departmanı ile diğer departmanlar işbirliği içinde çalışır (3,45) şeklinde sıralanmıştır.

İşletmelerde inovasyonun gerçekleşebilmesi için, müşterinin, personelin sürece etkin katılımı sağlanmalıdır. Araştırmaya katılan işletmelerde de inovasyon sürecinin en önemli aşaması olan ihtiyacın veya problemin belirlenmesinde örgüt kültürünün müşteri ve personelin fikirlerinin, tekliflerinin ve görüşlerinin alındığı bir organizasyona sahip olması, işi yapan ve bu işten etkilenen tarafın en sağlıklı şekilde probleme ulaşmasını ve yeniliğin başarılı olma oranını artıracığı söylenebilir. Yine işletmenin yenilikle ilgili yeterli bilgiyi müşterilerden ve çalışanlardan toplama çalışmaları müşteri odaklı ve yenilikçi örgüt kültürüne sahip olduğunu göstermektedir.

Yeni bilgilerin elde edilmesi de önemlidir. İşletmeler bu bilgileri ya dış kaynaklardan ağırlıklı olarak işbirliği kurduğu tedarikçilerden ve üniversitelerden, ya da işletmenin kendi içindeki çalışan girişimci personeli tarafından elde edebilir. İşletmenin gerçekleştireceği yenilik ile ilgili kalite araştırmaları, finansal araştırmaları ve Pazar araştırmaları işletmelerin inovasyon sürecine girmesinde sağlam ve güvenilir adımlar atmasında etkili olabileceği söylenebilir.

İşletmelerde kavramsal şekilde bulunan yenilik fikirlerinin gelişimi sürecinde prototip hazırlanıncaya kadar Ar-Ge yapılması gerekmektedir. Fikirlerin tam olarak netleşmesi için işletme içerisinde tüm departmanlar ve Ar-Ge departmanı arasında iletişim ve bilgi alışverişinin sağlanmış olması gerekmektedir. Bu aşamanın atlanılmasıyla işletme prototipi hazırlanmayan ve direk pazara sunulan yeniliğin Ar-Ge yapılmadığı için işletmenin performansına getireceği katkılardan tam olarak emin olamamaktadırlar. Riski yüksek olan bu faaliyetler ile kaynak ve zaman israfına sebep olmaktadır. İşletmelerin yeniliği geliştirme aşamasına işletmenin tüm departmanlarının katılım azlığının sebebi olarak her işletme içerisinde bilimsel çalışmalar yürütülen bir Ar-Ge departmanının bulunmaması ve işletmelerin dış kaynaklardan Ar-Ge birimlerinden ya da Ar-Ge birimi bulunan işletmeler ile yenilik yapan işletme yöneticileri arasında çalışmaların yürütüldüğü ya da çalışanlar tarafından aşama aşama kaydedilen yeniliklerin gelişim aşamasının olabileceği düşünülebilir.

4.3. İşletmenin İnovasyon Yönetimi İle İlgili Faaliyetlere İlişkin Bulgular

İşletmelerin, inovasyon sürecinde inovasyon yönetimini sağlaması için vizyon, liderlik, örgüt yapısı, iletişim, personel güçlendirme, müşteri odaklılık ve ödüllendirme kavramlarını işletmeleri içinde benimsemiş olmaları gerekmektedir. İnovasyon yönetimini sağlama durumları Tablo 18.'de görülmektedir.

Tablo 18. Araştırmaya Katılan İşletmelerin İnovasyon Yönetimini Sağlama Durumlarının Dağılımı

İnovasyon Yönetimi Faktörleri	Toplam n:80		İnovasyon yapmayanlar n:14		İnovasyon yapanlar n:66	
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.
Yöneticiler yeniliği benimsetici liderlik anlayışıyla hareket etmektedir	4,15	0,99	3,85	1,02	4,21	0,98
Tüm departmanlar müşteri istek ve beklentilerini çok iyi bilmektedir	4,14	1,10	4,15	0,66	4,14	1,01
İşletmemizde üstten-aşa ve asttan-üste olmak üzere çok yönlü bir iletişim vardır ve yöneticiler çalışanların fikirlerini dikkate alarak dinlerler	4,02	0,82	4,00	0,55	4,03	0,87
Çalışanların kendini geliştirebilmesi için hizmet içi eğitimler verilmektedir.	4,01	1,25	4,07	1,66	4,00	1,06
Müşterinin değişen görüş ve ihtiyaçlarına cevap verecek yenilikler gerçekleştirilir	4,00	0,95	3,71	0,91	4,06	0,95
İşletmemizde kısa, orta ve uzun vadeli yenilikçi planlar (Vizyon) belirlenmiştir	3,86	1,05	3,42	0,75	3,96	1,09
İşletmemizde proje grupları, öneri sistemleri, kalite çemberleri ve geliştirme takımları gibi özerk iş birimleri bulunmaktadır	3,86	1,43	3,64	0,92	3,91	1,35
Çalışanlarımızın servis ve proseslerin iyileştirilmesi konusunda fikirlerini sunmalarında liderlerinin verdiği cesaretin etkisi büyüktür	3,81	1,02	3,57	0,93	3,87	1,04
Çalışanlar ve departmanlar arasında bilgi alışverişi çok iyi sağlanır	3,72	1,00	3,70	0,72	3,72	1,06
Üretim süreci içinde kararlar bir tek merkeze bağlı değildir merkez yetki devri ile çalışanlara da karar verme yetkisi sunmaktadır	3,71	1,04	3,00	0,78	3,86	1,03
İşletme çalışanlarının tamamı firmanın yeni hedefleriyle ilgili olan yeni bilgileri özümsemiştir	3,69	1,03	3,14	0,66	3,81	1,06
İşletmemizde yapılan yenilikler çalışanlar tarafından hızla benimsenmektedir	3,61	1,20	2,57	0,75	3,84	1,16
Yeni veya başarılı fikir üreten personeller (Ücretlerin iyileştirilmesi, prim sistemi vb) ödüllendirilmektedir	3,60	1,36	3,14	1,29	3,70	1,47

Not: (i) Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum, 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır

Tablo 18.'de de görüldüğü gibi araştırmanın alt amacına ve birinci bölüm konusu olan inovasyon yönetimini belirleyen unsurlar adlı başlığa ve alt başlıklarına hizmet

eden bu madde incelendiğinde; yöneticiler yeniliği benimsetici liderlik anlayışıyla hareket etmektedir (4,15), tüm departmanlar müşteri istek ve beklentilerini çok iyi bilmektedir (4,14), işletmemizde üstten-asta ve asttan-üste olmak üzere çok yönlü bir iletişim vardır ve yöneticiler çalışanların fikirlerini dikkate alarak dinlerler (4,02), yeniliklerle ilgili çalışanların kendini geliştirebilmesi için hizmet içi eğitimler verilmektedir (4,01), müşterinin değişen görüş ve ihtiyaçlarına cevap verecek yenilikler gerçekleştirilir (4,00), işletmemizde kısa, orta ve uzun vadeli yenilikçi planlar (Vizyon) belirlenmiştir (3,86), işletmemizde proje grupları, öneri sistemleri, kalite çemberleri ve geliştirme takımları gibi özerk iş birimleri bulunmaktadır (3,86), çalışanlarımızın servis ve proseslerin iyileştirilmesi konusunda fikirlerini sunmalarında liderlerinin verdiği cesaretin etkisi büyüktür (3,81), çalışanlar ve departmanlar arasında bilgi alışverişi çok iyi sağlanır (3,72), üretim süreci içinde kararlar bir tek merkeze bağlı değildir merkez yetki devri ile çalışanlara da karar verme yetkisi sunmaktadır (3,71), işletme çalışanlarının tamamı firmanın yeni hedefleriyle ilgili olan yeni bilgileri özümsemiştir (3,69), işletmemizde yapılan yenilikler çalışanlar tarafından hızla benimsenmektedir (3,61), Yeni veya başarılı fikir üreten personeller (Ücretlerin iyileştirilmesi, prim sistemi vb) ödüllendirilmektedir (3,60) şeklinde sıralanmıştır.

Yapılan araştırmalarda inovasyonları hayata geçirmede inovasyon kültürünün inovasyon sistemlerinden daha önemli bir etken olduğu kanıtlanmıştır (Arıkan, 2008: IV). Günümüzde küresel hazır giyim dışsatımında yeni gelişmeler, yeteneklerin, değerlerin, teknik ve yönetim uygulamalarının önemi artmıştır (Benli, 2008: 3). Bu bilgiler ışığında hazır giyim işletmelerinde yenilik yönetimi için gerekli olan yenilikçi örgüt kültürünün tüm işletme departmanlarına ve çalışanlarına benimsetilmesi gerekmektedir.

Araştırma kapsamındaki işletmelerde yöneticilerin liderlik vasıflarının üstün olduğu ve yeniliğin benimsenmesinde önemli kaynakları oluşturdukları görülmektedir. Tüm departmanların müşteri istek ve beklentilerini biliyor olması kurum içinde etkili iletişimi sağlayacak bilgi yönetim sistemlerinin varlığına ve işletme içinde müşteri ihtiyaçlarına göre hareket edildiği ile açıklanabilir. Ayrıca çalışanlar ve yöneticiler arasında çok yönlü iletişimin sağlandığı çalışanların yenilikçi fikirlerinin dikkate alınarak dinlendiği görülmektedir. Ödüllendirme sisteminin tam olarak kurulamamış

olması işletme içinde sürdürülebilir yenilik sisteminin geleceğini etkilemesi söz konusu olabilir ve çalışanlarının fikirlerini sunma heveslerini köreltebilir

İnovasyon yapmayan işletmelerde tüm departmanların müşteri istek ve beklentilerini çok iyi bilmesi (4,15) işletmelerin müşteri odaklı yönetimi uyguladıklarını ve Toplam kalite yönetimine önem verdiklerini göstermektedir, Hizmetiçi eğitimler de önemlidir, yeniliklerle ilgili çalışanların kendini geliştirebilmesi için işletmenin yeniliğe ön hazırlık aşamasındayken çalışanlara hizmet içi eğitimlerin verilmesi söz konusu olabilmektedir. Fakat işletmeler maliyetlerini düşünerek inovasyon fikrinden vazgeçebilmesi söz konusu olabilmektedir. İnovasyon yapanların yapmayanlara göre inovasyon yönetimi faaliyetlerine genel olarak katılım oranlarının fazla olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerde inovasyonu ve inovasyon yönetimini engelleyen faktörlerin dağılımı Tablo 19.'da görülmektedir.

Tablo 19. Araştırmaya Katılan İşletmelerde İnovasyonu ve İnovasyon Yönetimini Engelleyen Faktörlerin Dağılımı

İnovasyonu ve İnovasyon Yönetimini Engelleyen Faktörler	Toplam n: 80		İnovasyon yapmayanlar n: 14		İnovasyon yapanlar n: 66	
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.
Yenilik maliyetlerinin yüksekliği	3,89	1,63	4,42	0,51	3,78	1,25
Finansman yetersizliği	3,57	1,54	4,71	0,46	3,33	1,58
Araştırma-Geliştirme eksikliği	3,47	3,15	4,71	0,46	3,21	1,41
Eğitilmiş personel eksikliği	3,33	1,43	4,85	0,36	3,00	1,35
Dış kaynak kullanımının azlığı	3,22	1,41	3,28	1,32	3,21	1,44
Yapılan yeniliklerin yeterli görülmesi	3,21	1,51	2,15	1,40	3,45	1,38
Yenilik işbirliği ortakları bulmanın zor olması	3,14	1,48	4,71	0,46	2,81	1,41
Tüketiciler açısından talebin belirsizliği	3,09	1,45	4,71	0,46	2,75	1,35
Teknolojik olarak know-how eksikliği	2,94	1,36	4,42	0,51	2,63	1,28
Grup- Örgüt yapısı	2,89	1,09	3,42	0,75	2,78	1,13
Tepe yönetimin tutumu	2,87	1,45	2,93	1,06	2,85	1,50
Diğer kuruluşların piyasaya hakim olması	2,82	1,49	4,14	1,16	2,54	1,38
Çalışanlarda yeniliğe karşı anlayış ve güven eksikliği	2,77	1,37	3,14	1,51	2,69	1,34
Çalışanlarda sosyal ve psikolojik engeller	2,72	1,34	3,85	0,86	2,48	1,31
Pazarla ilgili bilgi eksikliği	2,64	1,37	3,00	1,35	2,57	1,38
Enerji sorunu	2,52	1,20	3,42	0,93	2,33	1,46
Çalışanlar tarafından ekonomik güvencelerinin zarar göreceğinin düşünülmesi	2,44	1,18	2,00	0,55	2,54	1,26
İmaj eksikliği	2,04	1,16	2,14	0,86	2,03	1,22

Not: (i) ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum, 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır

Tablo 19.'da da görüldüğü gibi birinci bölüm konusu olan inovasyon yönetimini engelleyen faktörler adlı başlığa hizmet eden bu madde incelendiğinde yenilik maliyetlerinin yüksekliği (3,89), finansman yetersizliği (3,57), Araştırma-Geliştirme eksikliği (3,47), eğitilmiş personel eksikliği (3,33), pazarla ilgili bilgi eksikliği (2,64), enerji sorunu (2,52), çalışanlar tarafından ekonomik güvencelerinin zarar göreceğinin

düşünülmesi (2,44), imaj eksikliği (2,04) şeklinde sıralanmaktadır. İnovasyon yapmayanlarda en fazla eğitilmiş personel eksikliği (4,85) en az çalışanların ekonomik güvencelerinin zarar göreceği düşüncesi etkili olmuştur. İnovasyon yapanlarda ise en fazla yenilik maliyetlerinin yüksekliği (3,78), en az ise imaj eksikliği etkili olmuştur. İnovasyon yapanlarda yapılan yeniliklerin yeterli görüldüğü yapmayanlara göre daha fazladır, ayrıca yapanlarda yapmayanlara göre çalışanlar tarafından ekonomik güvencelerinin zarar göreceği daha fazla oranda düşünülmüştür.

Yenilik maliyetlerinin yüksekliği ve finansman yetersizliği araştırma kapsamındaki hazır giyim işletmelerinde yeniliği en fazla engelleyen faktörlerdir. Sektör içindeki her bir firmanın amacı belli bir fiyat karşılığında tercih edilebilir hale gelmek olmalıdır. Eğer bu farklılık yaratılamaz ise maliyet/fiyat kontrolü yapmak oldukça zor hale gelecektir, İşletmelerin yenilik projesi süresince harcayacakları zaman ve para kaybını düşünmeleri söz konusu olabilmektedir. Ayrıca işletmeler harcayacakları enerjiyi, elde etmeleri gerektiği Ar-Ge faaliyetlerinin, teknik bilgi ve teknolojiyi ucuza mal edemeyeceklerini, katlanacakları riskin maliyetlerini karşılamayacağını düşünmeleri söz konusu olabilmektedir. Finansman yetersizliğinin nedeni olarak Ar-Ge sürecinin uzun zaman alması ve finansal kaynakları gerektirmesinden dolayı ortaya konulacak yeniliğin de pazara yayılması süre gerektireceğinden yani harcanan paranın geri kazanılmasının imkansız ya da çok zor olacağı düşünüldüğünden işletmelerin riskli çalışmaların altına girmek istememiş olmaları ve finansal kaynakları araştırma düşüncesine girmemiş olmaları söz konusu olabilir. İşletmelerin Ar-Ge eksikliğinin olması ise işletmelerde Ar-Ge çalışmalarının yalnızca işletmelerine bağlı Ar-Ge departmanlarında sağlanabileceğini düşünmüş olmaları söz konusu olabilir.

İmaj eksikliği ise en az katılım gerçekleşen seçenektir. İşletmelerin çoğu yurt dışı ile gerçekleştirdikleri ihracatta imajlarını etkileyen hatalar yapmadıklarını, kalite faktörünü göz önünde tutarak yurt içinde ve yurt dışında gerçekleştirdikleri ticaretle yüksek imaja sahip olduklarını düşünmektedirler.

Terzioğlu'nun çalışmasında hazır giyim işletmelerinin yenilik yapmalarında işletmelerin (% 70)'i ekonomik riskin yüksek olduğunu düşünmüşlerdir. Yine yakın bir oran (% 69) ile yenilik maliyetlerinin yüksek olduğunu düşündükleri görülmüştür. Fakat

araştırma kapsamındaki hazır giyim işletmeleri finans kaynaklarının, teknoloji konusunda gerekli bilginin ve kalifiye personel eksikliğinin yenilik yapmalarına engel oluşturacak maddeler olmadığını düşünmüşlerdir (Terzioğlu, 2008: 74). Tunç'un araştırmasında işyerleri tarafından teknolojik yenilik faaliyetlerini engelleyen en önemli neden olarak yenilik maliyetlerinin yüksek olması gösterilmiştir. Ekonomik riskin yüksek olması ve gerekli finans kaynağının bulunmaması gibi mali nedenler yenilik faaliyetlerini engelleyen diğer önemli faktörler olarak belirtilmiştir (Tunç, 2008: 20). İmalat işletmelerinde yapılan bir araştırmaya göre inovasyon faaliyetlerini engelleyici faktörler olarak eğitilmiş personel eksikliği (% 66,1), finansman eksikliği de (% 58,0) oranında ön plana çıkmıştır (Bingöl, 2006: 92). KOBİ' lerde yapılan bir araştırmada bürokratik engeller en fazla ortalama ile (3,87), en az katılım sektöründe yeniliğe gereksinim olmaması (1,60) ile inovasyonu engelleyen sonuçları oluşturmaktadır (Günay, 2007: 76). Başka bir araştırmada yenilik yapmanın pahalı olması, kalifiye personel eksikliği ve kaynak yetersizliği yenilik yapmanın önündeki en önemli engellerdir. Bunun yanında dış kaynakların eksikliği ve yenilik işbirliği ortakları bulmanın zor olması yenilik yapmayı en az etkileyen faktörlerdir (Ozan, 2009: 116).

Başka bir araştırmada hazır giyim işletmesinde yapılan saha çalışmasının sonucunda dış kaynak kullanımı ile en çok tedarik edilen faaliyetler hammadde, yemek hizmetleri ve kısmi üretim, servis hizmetleri, dağıtım ve nakliyat olarak tespit edilmiştir. Oysa işletmenin başarısında önemli rol oynayan pazarlama, Ar-Ge, yönetim, üretimin tamamı veya dikim gibi ana kısımları gerçek anlamda dış kaynak kullanımıyla tedarik edilmemektedir (Kanat, 2007: 150-151).

4.4. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Performanslarına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan işletmelerin performans ölçümü gerçekleştirme durumlarının dağılımı Tablo 20.'de görülmektedir.

Tablo 20. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Performans Ölçümü Gerçekleştirme Durumlarının Dağılımı

Performans Ölçüm Durumu	Toplam n: 80		İnovasyon yapmayanlar n: 14		İnovasyon yapanlar n:66	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Evet	76	95,0	10	71,4	66	100
Hayır	4	5,0	4	28,6	-	-

Tablo 20.'de de görüldüğü gibi performans ölçümü gerçekleştiren işletmeler (% 95,0), gerçekleştirmeyenler ise (% 5,0)' oranını ifade etmektedir. İnovasyon yapmayan işletmelerin (% 71,4)'ü ölçüm gerçekleştirip (% 28,6)'sı performans ölçümü gerçekleştirmemektedir. İnovasyon yapan işletmelerin hepsi performans ölçümü gerçekleştirmiştir. Buna göre işletmelerin büyük çoğunluğu performans ölçümüne önem vermektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin performans ölçümü gerçekleştirme nedenlerinin dağılımı Tablo 21.'de görülmektedir.

Tablo 21. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Performans Ölçümü Gerçekleştirme Nedenlerinin Dağılımı

Performans Ölçümü Gerçekleştirme Nedenleri	Toplam n: 76		İnovasyon yapmayanlar n: 10		İnovasyon yapanlar n: 66	
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.
Şirket performansını geliştirmeyi desteklemek	4,47	0,91	4,20	0,42	4,51	0,96
Çalışanları değerlendirmek	4,39	0,86	4,60	0,51	4,36	0,90
Müşteri istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi	4,18	1,01	4,60	0,51	4,12	1,07
Teknolojik gelişmelere ve değişen koşullara ayak uydurmak	3,95	1,19	3,40	1,26	4,04	1,08
Şirket stratejilerinin belirlenmesi ve uygulanmasını sağlamak	3,90	1,21	2,20	1,03	4,16	1,06
İşletmeyi diğer şirketlerle kıyaslamak	3,36	1,34	2,60	1,26	3,48	1,32

Not: (i) Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum, 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır.

Tablo 21.'de de görüldüğü gibi araştırmanın alt amacına ve ikinci bölüm konusu olan hazır giyim işletmelerinde performans ölçüm nedenleri adlı başlığa hizmet eden bu maddede; şirket performansını geliştirmeyi desteklemek (4,47), çalışanları değerlendirmek (4,39), müşteri istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi (4,18), teknolojik gelişmelere ve değişen koşullara ayak uydurmak (3,95), şirket stratejilerinin belirlenmesi ve uygulanmasını sağlamak (3,90), işletmeyi diğer şirketlerle kıyaslamak (3,36) şeklinde sıralanmıştır. İnovasyon yapmayanlarda en fazla müşteri istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi ve çalışanları değerlendirmek (4,60) için ölçümler gerçekleştirilirken, en az şirket stratejilerinin belirlenmesi ve uygulanmasını sağlamak (2,20) için performans ölçümleri gerçekleştirilmiştir. İnovasyon yapanlarda ise en fazla katılım şirket performansını geliştirmeyi desteklemek (4,51) en az katılım işletmeyi diğer şirketlerle kıyaslamak (3,48) içindir. İşletmelerin işletme performansını geliştirmeyi destekleyici ve şirket stratejilerinin belirlenmesine yönelik ölçümleri işletmenin sahip olduğu teknolojinin performansının ölçülmesi ve yenilik için gerekli stratejilerin uygulanmasını sağladığı görülmektedir.

Günümüzde işletmeler birçok çalışmalar sonucunda her gün elde ettikleri performansın bir öncekinden daha iyi olmasını sağlayıcı faaliyetleri uygulamaya çalışmaktadırlar. İşletmeler her bölümde yapılan işin sonucunda nereye varmak istediklerini belirlerler belirledikleri verimlilik oranlarına iş ve zaman etüdleri, teknolojik yetenek analizi gibi ölçümler uygulayarak verimlilik ölçümlerinde bulunurlar. Çalışanların iş organizasyonu ölçümleri ile çalışanlara sorumlu oldukları alanları hakkında yeniliklerde bulunma konusunda fikir vermeleri sağlanmaktadır.

İşletmenin gelişiminin diğer işletmelerle kıyaslanma oranının az olduğu, rekabet için çevre işletmelerde gerçekleşen yeniliklerin analiz edilmediği ve sürdürülebilir rekabette ayakta kalabilmeleri için gerekli olan teknolojinin araştırılmadığı görülmektedir. İşletmelerin çevre işletmelerinde gerçekleşen yenilik faaliyetlerini gözlemlemeleri kendi stratejilerinin belirlenmesine kaynak sağlayabilecektir. Bu durumda işletmelerin geleceğe yönelik değil kendi içinde kısa süreli verimlilik planlarıyla ilerlemiş olmaları söz konusu olabilmektedir. Fakat inovasyon gerçekleştiren işletmelerin çevre işletmelerinde gerçekleşen yenilikleri takip etme oranlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Gerçekleştirmeyenlerde ölçümlerini şirket stratejisini belirlemek için uygulama oranları, gerçekleştirenlere göre oldukça düşük olduğu görülmektedir. İşletmelerin uzun vadeli bir bakış açısı ve stratejik planlama anlayışını edinmeleri Ar-Ge temelli stratejiler oluşturmaları ile yenilik yeteneklerinin gelişeceği

düşünülmekte, inovasyon yönetimi unsurlarının belirlenmesi ve uygulanması için gerekli olan yenilik stratejilerinin belirlenmesi ve bu stratejilerin tüm çalışanlara benimsetilmesi ile sektörlerinde rekabette üst sıralarda yer alacakları düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin rakiplerine göre genel performans düzeylerine ilişkin ortalama değerler Tablo 22.'de görülmektedir. Performans düzeylerinin dağılımını belirlemek amacıyla beşli likert ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu ölçekte işletmelerin kendi performanslarıyla rakip işletmelerin performansları karşılaştırıldığında “1 rakiplerimizden çok kötüyüz” ve “5 rakiplerimizden çok iyiyiz” anlamındadır.

Tablo 22. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Rakiplerine Göre Performans Düzeylerinin Dağılımı

Genel Performans Kriterleri	Toplam n:80		İnovasyon yapmayanlar n:14		İnovasyon yapanlar n:66	
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.
Rakiplere göre işletmenin kalite düzeyi	4,17	1,07	4,00	0,55	4,21	1,15
Rakiplere göre işletmenin müşteri memnuniyeti elde etme durumu	4,12	0,75	3,71	0,91	4,20	0,69
Rakiplere göre işletmenin sürekli iyileştirme faaliyetleri	4,11	1,07	3,94	0,66	4,16	1,14
Rakiplere göre çalışanların tam katılım gösterme durumu	4,06	0,99	3,90	0,55	4,10	1,06
Rakiplere göre işletmenin maliyetlerini azaltma durumu	3,99	0,87	3,93	0,55	4,00	0,92
Rakiplere göre işletmenin zamanı kullanma durumu	3,99	0,87	4,00	0,55	3,99	0,92
Rakiplere göre işletmenin satışları	3,95	0,95	3,71	0,46	4,00	1,02
Rakiplere göre işletmenin amaçlarına ulaşma durumu	3,92	0,88	4,00	0,55	3,90	0,94
Rakiplere göre işletmenin verimliliği	3,84	0,95	3,57	0,51	3,87	1,01
Rakiplere göre işletmenin karlılığı	3,84	0,96	3,57	1,08	3,90	0,94
Rakiplere göre işletmenin rekabet gücü	3,82	1,14	3,28	0,72	3,93	1,18
Rakiplere göre işletmenin esneklik durumu	3,79	0,95	3,57	0,93	3,84	0,96
Rakiplere göre işletmenin Pazar payı	3,74	1,11	3,57	0,51	3,78	1,20
Rakiplere göre işletmenin ürün çeşitliliği	3,72	0,89	3,55	0,36	3,77	0,96

Not: (i) n=80 (ii) ölçekte 1 çok kötü, 5 çok iyi anlamındadır

Tablo 22.'de de görüldüğü gibi Hazır giyim işletmelerinin rakiplerine karşı performans düzeylerini rekabetçi üstünlükleri açısından belirleyebilmek adına oluşturulan ve araştırmanın alt amacına ve ikinci bölüm konusu olan hazır giyim işletmelerinde performansa etki eden faktörler ve alt başlıklarına hizmet eden madde incelendiğinde; rakiplere göre işletmenin kalite düzeyi (4,17), rakiplere göre işletmenin müşteri memnuniyeti elde etme durumu (4,12), rakiplere göre işletmenin sürekli iyileştirme faaliyetleri (4,11), rakiplere göre çalışanların tam katılım gösterme durumu (4,06), rakiplere göre işletmenin maliyetlerini azaltma durumu (3,99), rakiplere göre işletmenin zamanı kullanma durumu (3,99), rakiplere göre işletmenin satışları (3,95), rakiplere göre işletmenin amaçlarına ulaşma durumu (3,92), rakiplere göre işletmenin karlılığı (3,84), rakiplere göre işletmenin verimliliği (3,84), rakiplere göre işletmenin rekabet gücü (3,82), rakiplere göre işletmenin esneklik durumu (3,79), rakiplere göre işletmenin Pazar payı (3,74) ve rakiplere göre işletmenin ürün çeşitliliği (3,72) şeklinde sıralanmaktadır.

Araştırmaya katılan işletmelerin genel performans düzeylerinin belirlenmesinde en önemli özellik araştırmaya katılan işletmelerin büyük ve orta ölçekli hazır giyim işletmelerinden oluşmasıdır. Bu bağlamda işletmelerin genel performans ölçülerinin rakip işletmelerle karşılaştırıldığında kendilerini rakiplerinden iyi ya da çok iyi olarak görmeleri normal karşılanabilir. İşletmelerin kalite ve müşteri memnuniyetini sağlama ölçülerine diğer performans ölçülerine göre ağırlık vermesi her yönden müşteri bağlılığını yaratacak kalite faktörünün öneminin de farkında olmalarıyla açıklanabilir.

İnovasyon yapmayan işletmeler zamanı kullanma durumlarında ve amaçlarına ulaşma durumlarında inovasyon yapanların performans ölçülerine göre rakiplerinden daha üstün olduklarını düşünmüşlerdir. İşletmelerin belirledikleri süre zarflarında kendilerini diğer işletmelerden üstün duruma getiremeyecek küçük amaçlar ve çalışmalar gerçekleştirmeleri söz konusu olabilir. İnovasyon yapan işletmeler ise kalite, müşteri memnuniyeti elde etme, sürekli iyileştirme faaliyetleri, tam katılım, satışlar ve maliyetlerini azaltma durumlarının rakip işletmelere göre daha iyi olduğunu düşünmüşlerdir.

4.5. Araştırmaya Katılan İşletmelerde İnovasyon Yönetiminin İşletme Performansına Etkilerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan işletmelerin gerçekleştirdikleri inovasyon yönetiminin işletmelere sağladığı katkıların dağılımı Tablo 23.'te görülmektedir.

Tablo 23. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Gerçekleştirdikleri İnovasyon Yönetiminin İşletmelere Sağladığı Katkıların Dağılımı

Katkılar	İnovasyon yapanlar n:66	
	Ort.	S.S.
Verimlilik artışı	4,27	0,96
Rekabet üstünlüğü yaratma	4,09	0,94
Araştırma Geliştirmeye yöneltme	4,00	1,17
Kurumsallaşma ve markalaşmayı sağlama	3,81	1,17
Sosyal sorumluluk bilincinin gelişimini sağlama	3,63	1,07
Sadık müşteri bilinci oluşturma	3,60	1,28
Ödemeler dengesizliğinin giderilmesi	3,48	1,42

Not: (i) Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum, 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır

Tablo 23.'te de görüldüğü gibi verimlilik artışı (4,27), rekabet üstünlüğü yaratma (4,09), Araştırma Geliştirmeye yöneltme (4,00), kurumsallaşma ve markalaşmayı sağlama (3,81), sosyal sorumluluk bilincinin gelişimini sağlama (3,63), sadık müşteri bilinci oluşturma (3,60), ödemeler dengesizliğinin giderilmesi (3,48) şeklinde sıralanmaktadır.

1997 yılında küçük, orta büyüklükte ve büyük konfeksiyon işletmelerine uygulanan bir araştırmanın sonucunda birinci derecede verimliliği etkileyen faktörler içinde en büyük pay organizasyonundur (Atılğan, 2002b:144). Yenilik liderlerinin organizasyonun verimliliğini ve sürekliliğini arttırabilmeleri için yenilik faaliyetlerini yürütebilmeleri ve yeniliğinin sürdürülebilir bir rekabet aracı olarak kullanılabilmesi için yol gösterici mesajlar verebilmesi önemlidir (Aygen, 2006: 67). İşletmelerde verimlilik, amaçların gerçekleştirilmesi için insan becerisinin ve ilgisinin, teknolojinin, yönetimin, sosyal çevre ve iş çevresinin değişimlere ayak uyduracak şekilde

geliştirilmesiyle oluşur. İşletmelerde personel güçlendirme ile çalışan kalitesindeki artış, örgüt yapısının sorunları çözmedeki yaratıcılığı ve iletişim faktörleri ile departmanlar arasındaki sürekli işbirliği sonucu işletmelerde verimliliğin sağlanmış olmasıyla ilişkilendirilebilir.

Hazır giyim işletmelerinin yeni konumlanması ve yurt içinde yeniden yapılanması karşısında, eski ve yeni rekabet çevresinin koşulları ve öncelikleri değişecek, işletmeler yeni bir rekabet çerçevesi içinde olacaklardır. Üretimde kapasite yönetimi yerini verimlilik yönetimine, teknoloji kullanımına, Ar-Ge'ye, ucuz işçilik yerini yenilikçilik ve yaratıcılık kabiliyetine, maliyetlere göre fiyat ve parti üretimi yerini küçük ve esnek parti üretimine ve ürün kalitesine bırakacak ve fiyat rekabeti yerine kalite rekabeti önemli olacaktır (Taşkın ve Şener, 2005: 398). İşletmelerde gerçekleşen inovasyon yönetiminin işletmelerde rekabet üstünlüğü yarattığı görülmektedir.

İşletmelerde ödemeler dengesizliğinin giderilmesi ülkenin diğer ülkeler ile olan ekonomik ilişkilerinin tablosudur ve tedarikçi konumunda olan işletme sayısının fazla olmasıyla sağlanabilmektedir. Türkiye içerisinde ödemeler dengesizliğinin tam olarak giderilemediğini düşünmüş olmaları ile açıklanabilir.

Araştırmaya katılan işletmelerin gerçekleştirdikleri inovasyon yönetiminin işletme performansına etkilerinin dağılımı Tablo 24.'te görülmektedir.

Tablo 24. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Gerçekleştirdikleri İnovasyon Yönetiminin İşletme Performansına Etkilerinin Dağılımı

Yönetim Unsurları	İnovasyon yapanlar n:66	
	Ort.	S.S.
İşletmemizde kısa, orta ve uzun vadeli yenilikçi planların (Vizyon) belirlenmesi	4,03	0,76
Yöneticilerin, yeniliği etkinleştirici liderlik anlayışıyla hareket etmesi	3,84	0,99
Yenilik süresince fikirlerin paylaşımında bölümler arasında etkili iletişimin sağlanması	3,84	1,08
Müşterinin değişen görüş ve ihtiyaçlarına cevap verecek yeniliklerin gerçekleştirilmesi	3,72	0,93
Yenilik süresince çalışanların yaratıcı düşüncelerini yansıtabilecekleri bir örgüt kültürüne sahip olmaları	3,63	1,04
Gerçekleşen yeniliklerle ilgili çalışanların kendini geliştirebilmesi için çalışanlara eğitimler verilmesi	3,57	1,08
Yenilik fikrinde bulunanların ödüllendirilmesi	3,27	0,93

Not: (i) Ölçekte 1 hiç artırmadı, 5 çok fazla artırdı anlamındadır

Tablo 24.'te de görüldüğü gibi işletmemizde kısa, orta ve uzun vadeli yenilikçi planların (Vizyon) belirlenmesi (4,03), yöneticilerin, yeniliği etkinleştirici liderlik anlayışıyla hareket etmesi (3,84), yenilik süresince fikirlerin paylaşımında bölümler arasında etkili iletişimin sağlanması (3,84), müşterinin değişen görüş ve ihtiyaçlarına cevap verecek yeniliklerin gerçekleştirilmesi (3,72), yenilik süresince çalışanların yaratıcı düşüncelerini yansıtabilecekleri bir örgüt kültürüne sahip olmaları (3,63), gerçekleşen yeniliklerle ilgili çalışanların kendini geliştirebilmesi için çalışanlara eğitimler verilmesi (3,57), yenilik fikrinde bulunanların ödüllendirilmesi (3,27),

İşletmelerde performans yönetim sürecinin ilk aşaması strateji ve vizyon belirlemektir. İşletmelerin inovasyon faaliyetlerini belirleyen unsurlardan girişimcilik faaliyetlerinin yüksek olduğu gibi inovasyon yönetimini belirleyen unsurlardan yenilikçi vizyon belirlemeleri ile işletme performanslarında artış olduğunu düşünmüşlerdir. Yenilik fikrinde bulunanların ödüllendirilmesi işletme performanslarını

orta derecede artırmıştır. Bunun sebebi olarak işletmelerde yenilik fikrinde bulunanları ödüllendirme sistemlerine ayıracak kaynaklarının bulunamaması ile ilişkilendirilebilir.

Araştırmaya katılan işletmelerin ürün inovasyonu yönetiminin işletme performansına etkilerinin dağılımı Tablo 25.'te görülmektedir

Tablo 25. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Ürün İnovasyonu Yönetiminin İşletme Performansına Etkilerinin Dağılımı

İşletme Performansına Yönelik Etkiler	Ürün İnovasyonu yapanlar n:33	
	Ort.	S.S.
İnovasyon yönetimi müşteri memnuniyetini artırmıştır	4,69	0,58
İnovasyon yönetimi kaliteyi artırmıştır	4,45	0,61
İnovasyon yönetimi tam katılımı artırmıştır	4,24	0,90
İnovasyon yönetimi ürün çeşitliliğini artırmıştır	4,15	0,93
İnovasyon yönetimi satışlarımızı artırmıştır	4,03	1,07
İnovasyon yönetimi Pazar payımızı artırmıştır	3,96	1,04
İnovasyon yönetimi amaçlara ulaşmamızı sağlamıştır	3,95	0,91
İnovasyon yönetimi maliyetleri azaltmıştır	3,93	1,13
İnovasyon yönetimi esneklik düzeyini artırmıştır	3,92	1,02
İnovasyon yönetimi karlılığımızı artırmıştır	3,90	1,02
İnovasyon yönetimi sürekli iyileştirmeyi sağlamıştır	3,81	0,95
İnovasyon yönetimi hızı artırmıştır	3,36	1,05

Not: (i) Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum, 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır

Tablo 25. incelendiğinde inovasyon yönetimi müşteri memnuniyetini artırmıştır (4,69), inovasyon yönetimi kaliteyi artırmıştır (4,45), inovasyon yönetimi tam katılımı artırmıştır (4,24), inovasyon yönetimi ürün çeşitliliğini artırmıştır (4,15), inovasyon yönetimi satışları artırmıştır (4,03), inovasyon yönetimi Pazar payını artırmıştır (3,96), inovasyon yönetimi amaçlara ulaşmamızı sağlamıştır (3,95), inovasyon yönetimi maliyetleri azaltmıştır (3,93), inovasyon yönetimi esneklik düzeyini artırmıştır (3,92), inovasyon yönetimi karlılığı artırmıştır (3,90), inovasyon yönetimi sürekli iyileştirmeyi sağlamıştır (3,81), inovasyon yönetimi hızı artırmıştır (3,36) şeklinde sıralanmıştır.

Araştırma kapsamındaki işletmelerin genelinin sahip olduğu insan kaynaklarının inovasyon yönetimi yaklaşımlarına önem verdiği ve işletme yapılarının inovasyon yönetimini sağlıklı bir şekilde uyguladıkları Tablo 18.'de görülmüştür. Ayrıca inovasyon gerçekleştirme sebebi olarak süreç içerisinde gerçekleşen ihtiyaçlar ve müşteri istek ve ihtiyaçları olduğu Tablo 15.'te görülmüştür. Araştırma kapsamındaki işletmeler Toplam Kalite Yönetiminde var olan sürekli gelişme, müşteri odaklı olma, takım çalışması, kaliteye önem verme, eğitim ve yetiştirme programlarını kurumsallaştırma, işte iç huzuru sağlamak için iletişimi teşvik etme ve üst yönetimin katılımı ve önderliği gibi konular üzerinde yoğunlaşan bir örgüt kültürü oluşturan modern yaklaşımı, inovasyon yönetiminde de uygulamaları sonucu rakip işletmelere göre üstün durumda oldukları müşteri memnuniyeti ve kalite faktörünü ürün inovasyonunda da sağladıkları görülmektedir.

Kalite genel olarak; bir malın ya da hizmetin, müşterilerin isteklerine uygunluk derecesi olup, mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilmesini sağlayan özelliklerin tümüdür (Halis, 2004: 2002). Gürlere göre; bilgiyi ve bilgi teknolojilerini en iyi şekilde kullanabilen işletmelerin yanı sıra kaliteyi kendine vizyon belirleyebilen ve ürün tasarımlarında farklılaştırma stratejilerini uygulayabilen yenilik yönetimi anlayışına sahip işletmelerin verimliliğinden söz edilebilir (Gürler, 2009: 47).

Ar-Ge çalışmaları ile ürün kalitesi yönünden rakibinden bir adım önde olabilmek, yeni bir teknolojinin yaratıcısı ve ilk uygulayanı olabilmek günümüzde rekabetin en önemli unsurlarındandır. Günümüzde, rakip kuruluşlar tarafından taklit edildikçe yeni hamleler yaparak aradaki farkı korumak ve hep önde olmak gerekmektedir (Temiroğlu, 2007: 126). İşletmeler üründe Ar-Ge faaliyetlerini en çok planlama, pazarlama, üretim ve tasarım bölümlerinde gerçekleştirmişlerdir. İşletmelerin bölümler arasında müşteri isteklerine göre bilgi alışverişinde bulunmalarıyla müşterilerin diğer ürünlere göre daha fazla tercih ederek satın almayı düşündüğü ürünleriyle kaliteyi sağlamış oldukları düşünülmüştür. Ar-Ge birimine sahip işletmeler ürün geliştirmeye yönelik yenilik faaliyetlerini kendi bünyelerinde veya tedarikçiler ve üniversiteler ile işbirliğine giderek gerçekleştirmiş olmalarıyla. Ar-Ge birimi olmayan işletmelerin ise ürün geliştirme süreci daha çok müşterilerin istekleri dikkate alınarak gerçekleştirilmiş oldukları söylenebilir.

İşletmelerin çoğunluğunun tedarikçileri ile işbirliği sonucu gerçekleşen inovasyon ile (% 41,3) ‘ü ürün inovasyonu gerçekleştirmiştir. Araştırma kapsamındaki işletmeler arasında değerlendirildiğinde İşletmelerde en fazla ürün hammaddesinde (% 25,0), fonksiyonel değişiklikte (% 21,2), ve kullanım kolaylığına sahip bir üründe (% 18,7) yenilik yapılmıştır

İşletmelerde ürün tasarım sürecinin performans değeri ürünün tasarlanma süresi, tasarım üretim süreci ilişkisi ve tasarım müşteri ilişkisi ile ortaya çıkmaktadır. Şirketin daha yenilikçi hale dönüşen düşünce yapısındaki değişiklik, karar alma süreçlerinde ve yenilik yönetimindeki iyileşme ile müşteri isteklerine uygun katma değeri yüksek kalitede ürünler ile müşteri memnuniyetinin sağlandığı ve çalışanların yenilikçi örgüt yapılarıyla ürünün üretim sürecinde tam katılım oranını artırdığı söylenebilir.

Ayrıca Skinner’a göre işlevsel yöneticilerin inovasyon gerçekleştirirken kalite, zaman, maliyet ve esnekliğe odaklanıp, bu temelde rekabet edip edemeyeceklerine karar vermeleri gerekmektedir (Neely ve Austin, 2004: 45). Bir başka deyişle işletmelerin ürün yenilik faaliyetlerine katılımının işletme performansı üzerinde olumlu etkilerinin olduğu ileri sürülebilir. Performans düzeylerine bakıldığında en önemli artışın satış rakamlarında olduğu görülmektedir. Bu durum yenilik faaliyetlerine katılarak bu konudaki yetenek ve değerlerini etkin kullanan işletmelerin satışlarını artıracak şekilde yorumlanabilir (Çağlıyan, 2009: 274). Araştırma kapsamında gerçekleşen işletmelerde inovasyon yönetimi ile satışların artışı (4,03) ve Pazar payındaki artışa katılımın (3,96) ortalama ile gerçekleşmesi bu iddiayı destekler niteliktedir. Başka bir çalışmada ürün yeniliği, “çekirdek yetkinlik”, “müşteri sadakati”, “rekabet üstünlüğü”, “pazar payı” ve “kârlılık” kavramlarına erişilebilirliği kolaylaştırmaktadır (Kabatepe ve Üstel, 2006: 14). Ürün inovasyonu özellikle uygulamaların ve çeşitliliğin daha düşük maliyetlerle gerçekleştirilmesi nedeniyle önem taşımaktadır (Benli, 2008: 44).

İşletmelerin çoğunluğu ürün inovasyonu yönetiminin işletmelerde hızı artırmadığını ileri sürmüştür. Bunun nedeni olarak işletmelerde ürünün oluşturulması sürecinin alışılmış bir süreç olmadığı ve yeni ürünün üretimi için süreç inovasyonlarıyla hızlarının artacağı düşünülebilir. Ayrıca işletmelerde sürekli iyileştirme faaliyetlerinde de artış olmadığı görülmüştür. Genellikle üretim ve dağıtım süreçlerinde gerçekleşen kaizenler ile hız ve verimlilik elde edilebileceği ile açıklanabilir.

Araştırmaya katılan işletmelerin süreç inovasyonu yönetiminin işletme performansına etkilerinin dağılımı Tablo 26.'da görülmektedir

Tablo 26. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Süreç İnovasyonu Yönetiminin İşletme Performansına Etkilerinin Dağılımı

İşletme Performansına Yönelik Etkiler	Süreç İnovasyonu yapanlar n: 58	
	Ort.	S.S.
İnovasyon yönetimi maliyetleri azaltmıştır	4,20	0,89
İnovasyon yönetimi hızı artırmıştır	4,13	0,78
İnovasyon yönetimi müşteri memnuniyetini artırmıştır	4,03	1,00
İnovasyon yönetimi amaçlara ulaşmamızı sağlamıştır	4,03	0,81
İnovasyon yönetimi kaliteyi artırmıştır	3,93	0,98
İnovasyon yönetimi karlılığımızı artırmıştır	3,86	0,98
İnovasyon yönetimi sürekli iyileştirmeyi sağlamıştır	3,86	0,98
İnovasyon yönetimi satışlarımızı artırmıştır	3,80	1,07
İnovasyon yönetimi esneklik düzeyini artırmıştır	3,79	0,93
İnovasyon yönetimi Pazar payımızı artırmıştır	3,77	0,81
İnovasyon yönetimi tam katılımı artırmıştır	3,75	1,01
İnovasyon yönetimi ürün çeşitliliğini artırmıştır	3,72	1,12

Not: (i) Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum, 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır

Tablo 26.'da da görüldüğü gibi işletmelerde gerçekleşen süreç inovasyonu yönetimi maliyetleri azaltmıştır (4,20), inovasyon yönetimi hızı artırmıştır (4,13), inovasyon yönetimi müşteri memnuniyetini (4,03), inovasyon yönetimi amaçlara ulaşmamızı sağlamıştır (4,03), inovasyon yönetimi kaliteyi artırmıştır (3,93), inovasyon yönetimi karlılığımızı artırmıştır (3,86), inovasyon yönetimi sürekli iyileştirmeyi sağlamıştır (3,86), inovasyon yönetimi satışlarımızı artırmıştır (3,80), inovasyon yönetimi esneklik düzeyini artırmıştır (3,79), inovasyon yönetimi Pazar payımızı artırmıştır (3,77), inovasyon yönetimi tam katılımı artırmıştır (3,75), inovasyon yönetimi ürün çeşitliliğini artırmıştır (3,72) şeklinde sıralanmıştır.

Araştırma kapsamındaki işletmelerin (% 72,5)' inin yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş bir üretim veya dağıtım süreci uyguladığı Tablo 6.'da da görülmüştür. Yine Tablo 8.'de Araştırma kapsamındaki işletmelerin (% 60)'ı yenilik için dış kaynaklardan yararlanmıştır (% 58,8)'i yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş üretim yöntemi uygulamıştır, (% 57,5)' i yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş teslimat yöntemi uygulamıştır, (% 52,5)'i üretim veya dağıtım için yeni ekipman veya yazılımlar kullanmıştır.

Şirketler değişime adapte olabilmek için hatta değişim yaratabilmek için sürekli öğrenebilen bir yapıda olmalıdır. Şirket yöneticileri çalışanları aracılığıyla elde ettikleri bilgileri ürün, hizmet, süreç ve yöntemlere aktararak öğrendikleri gibi diğer şirketlerin deneyimlerinden yararlanarak da öğrenirler. Diğer şirketlerle çeşitli şekillerde gerçekleştirilecek olan stratejik işbirlikleri şirketlere bu konuda zengin öğrenme olanakları sunmaktadır (Zerenler, 2003: 298). Hazır giyim işletmelerinin süreç inovasyonu için kaynak oluşturan sebepler olan süreç içerisinde gelişen ihtiyaçlar, müşterilerin istek ve ihtiyaçları ve Pazar ve endüstri yapısındaki değişimlere uyum sağlamak amaçlı bilgi edinimleri, çalışanların fikrîsel katılımı ile ve alınan teknoloji hizmetleri sırasında gerçekleştiği düşünülmüştür.

İşletmelerde süreç için Ar-Ge çalışmalarının hemen hemen her bölümde aynı yoğunluklarda gerçekleştiği Tablo 11.'de görülmüştür. Ar-Ge çalışmalarının müşteri istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik süreçlerin iyileştirilmesinde kullanıldığı düşünülmüştür.

İnovasyon yönetimi firmanın teknolojiyi, iş süreçlerini (müşteriler, tedarikçiler, finansal ve dış kaynaklar vb.) ve insan ilişkilerini (kültür, iletişim, organizasyon vb.) inovasyonu destekleyecek ve teşvik edecek şekilde yönetmesi anlamına gelir (Satı, 2010; 131). İşletmelerde her bir bölüm sadece kendi yaptığından sorumlu olduğu, yani sürecin tümünü izleyen, gözleyen, denetleyen birinin (süreç sahibi) olmadığı durumlarda süreçlerde aksamaların olması doğaldır. Süreç yönetimi sayesinde bu nedenden kaynaklanan aksamaların önüne geçilerek müşteri memnuniyeti sağlanmaktadır (Sansarcı, 2006: 14). Çünkü süreç yönetimi bireysel bir faaliyet olmadığı gibi tek bir fonksiyon ya da bölümün çalışması değildir. İşletmelerde süreç içerisinde gerçekleşen sadeleştirme, basitleştirme, takım çalışması, çalışanın değişik iş

alanlarını görmesi için gerçekleşen rotasyon, iş ve zaman etüdü ve sistemsel iyileştirmeler tüm bölümlerde çalışan personelin ve yöneticilerin işbirliği içerisinde hareket etmesiyle, karar aşamalarında personellere yetki verilmesi ile verimliliğin arttığı ve süreç maliyetlerinin azaldığı (4,20) ile görülmektedir.

Yine araştırma kapsamındaki çoğu işletmenin rakiplere göre müşteri memnuniyeti elde etme oranının yüksek olduğu Tablo 22.'de görülmüştür. İşletmelerde inovasyon sürecini oluşturan aşamalardan ilk aşama olan ihtiyacın veya problemin belirlenmesinde personelin ve müşterinin beklenti ve taleplerini göz önünde bulundurmalarıyla, İnovasyon yönetiminin sağlanmasında etkili olan müşterinin değişen görüş ve ihtiyaçlarına cevap verecek yeniliklerin gerçekleştirilmesiyle ve tüm departmanların müşteri istek ve ihtiyaçlarını çok iyi bilmeleriyle hızın sağlandığı ayrıca müşteri istek ve ihtiyaçlarını belirlemeye yönelik yapılan performans ölçümleriyle müşteri memnuniyetinin sağlandığı düşünülmüştür.

Hızları artan işletmelerde performans ölçümleri için zaman etüdü uygulamaları yapılması söz konusu olabilmektedir. İşletmede gerçekleşen doğru tedarik zinciri, dağıtım kanalları, bilgisayar destekli programların kullanılması üretim sürecinde yeni bilgi yönetim sistemleri ile ya da dış kaynak kullanımı ile işletmeler hızlarını artırmış olabilmektedir. Süreçte sadeleştirilen ve elenen gereksiz adımlar sonucunda müşteriye daha kısa ve etkin yollardan ulaşılmış olunacak ürünün depoda kalma süresi kısılacak ve hızın artması, müşteri memnuniyetinin artması ve maliyetlerin azalması sağlanacaktır.

Akpınar'a göre işletmeler üretim ve hizmet sürecinde çeşitli kalite sistemleri uygulayarak müşteri memnuniyeti sağlamaktadır (Akpınarlı vd, 2012: 45). Şengün'e göre sürecin gelişmesi ve yenilenmesi ile hazır giyim işletmelerinin mevcut yapılarını değiştirmek ya da ekipmanlarını geliştirmek, işletmeleri daha üretken, daha verimli, daha kaliteli ve güvenilir ürün üreten birimler haline getirebilir (Şengün, 2009: 63). Terzioğlu' nun tekstil ve hazır giyim işletmeleriyle gerçekleştirdiği bir çalışmaya göre işletmelerde yenilik yapma nedenleri en fazla oran (% 67,0) ile ürün kalitesini artırmak içindir, daha sonra (% 55,0) işgücü maliyetlerini azaltmak, (% 53,0) ürün çeşidini artırmak, (% 48,0) yurt dışında Pazar yaratmak ve en az (% 46,0) oranıyla üretim esnekliğini artırmaktır (Terzioğlu, 2008: 74).

Birçok firmanın değişik teknoloji kombinasyonlarına ihtiyaçları vardır. Oysa kendileri bunların bir kısmında uzmandırlar. Bu durum ürün çeşitlilikleri ile de doğrudan ilgilidir. Anlaşılabilir nedenlerle, büyük ölçekli firmaların sahip oldukları teknolojiler ürün çeşitliliğinden daha üst seviyededir. Küçük ölçekli işletmelerin ise ürün çeşitlilikleri, teknolojilerinden daha fazladır (TMMOB, 2004:118). Araştırma kapsamındaki işletmelerin büyük işletmelerden oluştuğu bilinmektedir süreç inovasyonu yapan işletmelerin de büyük işletmelerden oluşması söz konusu olabilir. Buna göre işletmelerde gerçekleşen süreç inovasyonu yönetiminin ürün çeşitliliğini artırmaya etkisinin az bulunduğu işletmelerin genelde sahip oldukları ürünler hakkında daha fazla tecrübe edinebilmek amacıyla ürün çeşitliliğine gitmedikleri düşünülmüştür.

Araştırmaya katılan işletmelerin organizasyonel inovasyonu ile gerçekleştirdikleri inovasyon yönetiminin işletme performansına etkilerinin dağılımı Tablo 27.'de görülmektedir

Tablo 27. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Organizasyonel İnovasyonu İle Gerçekleştirdikleri İnovasyon Yönetiminin İşletme Performansına Etkilerinin Dağılımı

İşletme Performansına Yönelik Etkiler	Organizasyonel inovasyon yapanlar n:66	
	Ort.	S.S.
İnovasyon yönetimi hızı artırmıştır	4,24	0,70
İnovasyon yönetimi müşteri memnuniyetini artırmıştır	4,15	0,78
İnovasyon yönetimi maliyetleri azaltmıştır	4,12	0,92
İnovasyon yönetimi karlılığımızı artırmıştır	4,11	0,85
İnovasyon yönetimi kaliteyi artırmıştır	4,08	0,99
İnovasyon yönetimi sürekli iyileştirmeyi sağlamıştır	4,07	0,94
İnovasyon yönetimi tam katılımı artırmıştır	4,05	0,88
İnovasyon yönetimi amaçlara ulaşmamızı sağlamıştır	4,00	0,93
İnovasyon yönetimi Pazar payımızı artırmıştır	3,84	0,99
İnovasyon yönetimi satışlarımızı artırmıştır	3,84	0,96
İnovasyon yönetimi esneklik düzeyini artırmıştır	3,81	0,97
İnovasyon yönetimi ürün çeşitliliği artırmıştır	3,78	1,01

Not: (i) Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum, 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır

Tablo 27.'de de görüldüğü gibi işletmelerde organizasyonel inovasyon yönetimi hızı artırmıştır (4,24), inovasyon yönetimi müşteri memnuniyetini artırmıştır (4,15), inovasyon yönetimi maliyetleri azaltmıştır (4,12), Inovasyon yönetimi karlılığımızı artırmıştır (4,11), Inovasyon yönetimi kaliteyi artırmıştır (4,08), Inovasyon yönetimi sürekli iyileştirmeyi sağlamıştır (4,07), Inovasyon yönetimi tam katılımı artırmıştır (4,05), Inovasyon yönetimi amaçlara ulaşmamızı sağlamıştır (4,00), Inovasyon yönetimi Pazar payımızı artırmıştır (3,84), Inovasyon yönetimi satışlarımızı artırmıştır (3,84), Inovasyon yönetimi esneklik düzeyini artırmıştır (3,81), Inovasyon yönetimi ürün çeşitliliğini artırmıştır (3,78) şeklinde sıralanmıştır.

Araştırma kapsamındaki işletmelerin (% 82,5)' i yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş bir iş organizasyonuna sahiptir. Yine araştırma kapsamındaki işletmelerin (% 75,0)'inin işçi ilkyardım veya kalite konularına yönelik yeni eğitim faaliyetleri düzenlediği, (% 60)'ının müşteri odaklı yeni organizasyonel değişikliğe gittiği, (% 57,5)'inin organizasyonel yenilikler ile ilgili eğitim faaliyetleri düzenlemiş olduğu, (% 55,0)'inin veri bilgi ve yeteneklerin kuruluş içinde ve dışında daha iyi kullanılması ve yayılması amacıyla yeni ya da önemli ölçüde iyileştirilmiş bir bilgi yönetim sistemi uyguladığı ve (% 45,0)'inin diğer kuruluşlarla olan dış ilişkilerde değer yaratacak uygulamaları geliştirilip kullandığı (% 42,5)'inin TKY'yi uyguladığı Tablo 9.'da görülmüştür. Ayrıca İşletmelerin organizasyon için Ar-Ge çalışmalarını yoğunlukta üretim, lojistik ve pazarlama bölümlerinde gerçekleştirdiği Tablo 11.'de görülmüştür. Yine işletmeler Tablo 22.'de rakiplerine göre sürekli iyileştirme faaliyetlerinde (4,16) ortalamayla iyi olduklarını düşünmüşlerdir.

Organizasyonel inovasyonun Toplam Kalite Yönetimini yansıtmayla işletmelerin organizasyonel inovasyonlar gerçekleştirmek için uzun süreli çalışmalar sonucunda elde edecekleri başarılar ile vizyonlarını gerçekleştirdikleri, tüm çalışanların fikir paylaşımlarını bölümler arasında etkili iletişim ile sağladıkları düşünülmüştür. Inovasyon yönetiminde gerekli olan personel güçlendirmeler için gerçekleşen organizasyonel yenilikler ile ilgili çalışanların kendini geliştirebilmesi için hizmet içi eğitimlerin verilmesi çalışanların motivasyonunu ve kendilerine olan güvenlerini artırdığı, işyeri memnuniyetini artırdığı ve böylece iş sürecinde hata yapış oranlarını azaltarak, engellerin kalkmasıyla iş yapış hızları arttığı ve müşteriye daha iyi kalitede ve

zamanında ürün teslimleriyle müşterinin güveninin kazanıldığı söylenebilir. İşletmelerde organizasyonel inovasyon ile örgütün yönetimi sistematikleşir hatalı süreçte çalışanların kalite eğitimleri ile en az zaman harcanarak işlem ve yönetim maliyetleri en aza indirildiği düşünülmüştür.

Şirket içinde çalışanlar ne kadar yenilikçi düşünmeye yönlendirilirse şirketin yenilik üretme kapasitesi o kadar artar. İşletmelerde organizasyonel yenilikler süreç inovasyonları için uygun örgütsel iklimi oluşturmak için ya da süreç inovasyonu ortaya konulmasında grup çalışması ile çalışanlara ilk kez kalite eğitimleri gerçekleştirilerek ya da dış kaynaklardan yararlanarak organizasyonlarında yenilik gerçekleştirmişlerdir bu durum üretim veya dağıtım süreçlerine yansyarak süreç inovasyonunu da sağlamıştır. Buna göre süreç inovasyonu yapan işletmeler aynı zamanda organizasyonel inovasyon faaliyetleri de düzenleyebilmektedir. Bu durum Organizasyonel inovasyon yapan işletmelerin yoğunlukta olmasıyla açıklanabilir.

Tiwari'nin bir çalışmasında Organizasyonel inovasyon yönetsel maliyetleri veya işlem maliyetlerini düşürerek firmanın performansını arttırmayı, iş tatminini ve böylece emek verimliliğini arttırmayı veya arz etmenin maliyetini düşürmeyi hedefler (Tiwari, 2008: 1). Atik'e göre ise Organizasyonel inovasyon, firma düzeyinde daha etkin çalışma yöntemlerinin uygulanması anlamına gelmektedir. Verimliliğin ve satışların artırılması gibi ölçülebilen değişimleri içermektedir (Atik, 2005: 7). İnovasyon yönetiminin genel anlamda işletmeye katkılarını gösteren Tablo 23.'te yönetimin işletmenin verimliliğini (4,23) katılım ile artırdığı görülmüştür. Tablo 23. verileri Atik'in açıklamasını desteklemiştir.

İşletmelerde gerçekleşen ürün çeşidinin artışı süreçte gerçekleşen teknolojik yenilikler ve finansal kaynakların ürün çeşidi çalışmaları için ayrılması sonucunda oluşmaktadır. Bu durumun yöneticiler tarafından, örgüt yapısının yönetimi ile gerçekleşen organizasyonel inovasyonların ürün çeşidini artırmada etkili olmadığı söylenebilir.

Araştırmaya katılan işletmelerin pazarlama inovasyonu yönetiminin işletme performansına etkilerinin dağılımı Tablo 28.'de görülmektedir.

Tablo 28. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Pazarlama İnovasyonu Yönetiminin İşletme Performansına Etkilerinin Dağılımı

İşletme Performansına Yönelik Etkiler	Pazarlama İnovasyonu Yapanlar n: 46	
	Ort	S.S
İnovasyon yönetimi amaçlara ulaşmamızı sağlamıştır	4,09	0,98
İnovasyon yönetimi satışlarımızı artırmıştır	4,08	0,93
İnovasyon yönetimi hızı artırmıştır	4,05	1,21
İnovasyon yönetimi Pazar payımızı artırmıştır	4,02	0,96
İnovasyon yönetimi kaliteyi artırmıştır	4,00	0,94
İnovasyon yönetimi karlılığımızı artırmıştır	4,00	1,19
İnovasyon yönetimi müşteri memnuniyetini artırmıştır	3,98	1,19
İnovasyon yönetimi tam katılımı artırmıştır	3,95	1,05
İnovasyon yönetimi çeşitliliği artırmıştır	3,91	1,15
İnovasyon yönetimi sürekli iyileştirmeyi sağlamıştır	3,82	1,06
İnovasyon yönetimi maliyetlerimizi azaltmıştır	3,69	1,17
İnovasyon yönetimi esneklik düzeyini artırmıştır	3,60	1,21

Not: (i) Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum, 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır

Tablo 28.'de görüldüğü gibi pazarlama inovasyonu yönetimi amaçlara ulaşmamızı sağlamıştır (4,09), inovasyon yönetimi satışlarımızı artırmıştır (4,08), inovasyon yönetimi hızı artırmıştır (4,05), İnovasyon yönetimi Pazar payımızı artırmıştır (4,02), İnovasyon yönetimi kaliteyi artırmıştır (4,00), İnovasyon yönetimi karlılığımızı artırmıştır (4,00), İnovasyon yönetimi müşteri memnuniyetini artırmıştır (3,98), İnovasyon yönetimi tam katılımı artırmıştır (3,95), İnovasyon yönetimi çeşitliliği artırmıştır (3,91), İnovasyon yönetimi sürekli iyileştirmeyi sağlamıştır (3,82), İnovasyon yönetimi maliyetlerimizi azaltmıştır (3,69), İnovasyon yönetimi esneklik düzeyini artırmıştır (3,60) şeklinde sıralanmıştır.

Araştırmaya katılan işletmelerin (% 57,5)'inin pazarlama inovasyonu gerçekleştirdiği Tablo 6.'da görülmüştür. Araştırma kapsamındaki işletmelerin (% 40)'ının ürün pazarlama faaliyetlerinde internetten hizmet sundukları (% 37,5)'inin çalışmalar sonunda yeni pazarlar bulduğu (% 25,0)' inin ürün promosyonu veya

fiyatlandırmada yeni bir yöntem uyguladığı, (% 20)'sinin ürün konumlandırma ve tutundurma da yeni bir yöntem uyguladığı ve (% 7,5)'inin yeni bir ürün ambalajına sahip olduğu daha önce Tablo 10.'da görülmüştür. Yine işletmelerin en fazla (% 30)'unun pazarlama bölümünde pazarlama için Araştırma ve geliştirme çalışmaları gerçekleştirdiği Tablo 11.'de görülmüştür.

Tablo 19.'da işletmelerde inovasyon ve inovasyon yönetimini engelleyen faktörler incelendiğinde Pazar ile ilgili bilgi eksikliklerinin olmadığını düşünmüşlerdir. İşletmelerin rakiplere göre satışlarında (4,00) ortalama ile iyi olduğunu düşünmüşlerdir. İşletmelerin inovasyon sürecinin ilk aşamasında ihtiyacın belirlenmesinde müşterilerinin isteklerini göz önünde bulundurmaları ve pazarlama faaliyetlerini bu ihtiyaçlara göre gerçekleştirmeleri söz konusu olabilir. Yine örgütte çalışanların tümünün müşterinin istek ve ihtiyaçlarını çok iyi bilmesini sağlayıcı bilgi yönetim sistemlerinin etkili olduğu söylenebilir.

Boğday'a göre; Hazır giyim işletmeleri, global pazarda rekabet edebilmek için Yönetim Bilgi Sistemi altyapılarını bir an önce oluşturmalı ve elektronik ticaret, internette pazarlama ve elektronik veri değişimi gibi yeni yaklaşımlar bir an önce kullanılmaya başlanılmalıdır (Boğday, 2006: 47). İnovasyon yönetiminde Ar-Ge departmanı ve pazarlama için başarılı insanlar yeterli olmamaktadır. İşletmede çalışanlar, kaynaklar ve ilişkilerin iyi bir şekilde yönetiliyor olması gerekir. İşletmenin yenilikçi yapısıyla internetten hizmet sunma, müşteri analizleri sonucu yeni pazarlar bulma faaliyetlerini daha kolay gerçekleştirdikleri ve satışların artması, müşteriye diğer işletmelerden daha hızlı bir şekilde ulaşmaları ve Pazar paylarını artırdıkları ve sonuç olarak amaçlarına ulaştıklarını düşünmüş olmaları ile açıklanabilir.

Küçükler'e göre; yöneticiler lider örgütlere karşı pazarda elde edilen başarılar ve örgütün varlığını sürdürerek pazar payında meydana gelen artışları dikkate alarak performans değerlendirmesi yapabilmektedir (Küçükler, 2009: 50). Hooley ve diğerlerine göre; Pazarlama performansı satışlar, pazar payı ve karlılık ekseninde değerlendirilmiştir (Hooley vd., 2003: 21). Araştırma kapsamında pazarlama inovasyonu yönetiminin Pazar payını (4,02) katılım ile arttırdığı görülmüştür, araştırma sonucu, amaçlara ulaşıldığını göstererek diğer araştırmacıların sonuçlarını destekler niteliktedir.

Pazarlama inovasyonunu gerçekleştirecek girişimcilerin içinde bulundukları pazarı iyi tanımaları, rakiplerinin durumunu analiz ederek hedef tüketici kitlesinin saptanması, hedeflerine göre üretim yöntemlerinin değiştirilerek aktif pazarlamaya yönelmeleri gerekecektir. İşletmelerin inovasyon sürecinin başında müşteri ihtiyaç ve isteklerini ön planda tutmaları ve stratejilerine uygun pazarlama stratejilerini geliştirmeleri ile işbirliği kurduğu kurum ya da kuruluşun da ürününü tanıtmasında etkili olabileceği düşünülmüştür.

Kıral'a göre pazarlama esnekliği üretilen mal ya da hizmetlerin tüketicilere pazarlanmasındaki farklı yöntem, teknik ve taktikleri uygulayabilme becerisi olup, aynı zamanda üretim esnekliğine bağlı olarak farklı tüketici gruplarına farklı ürünler ya da hizmetler pazarlayabilmeyi de ifade etmektedir. Pazar esnekliği işletmenin pazardaki değişime zamanında ayak uydurabilmesiyle ilişkilidir. Bu esnekliğin sağlanması için ürün, kapasite ve genişleme esneklikleri tarafından desteklenmelidir. Ayrıca işletme girdileri, üretim planlaması ve stok kontrolü gibi fonksiyonlar da pazar esnekliğinin oluşumunda önemli katkılar sağlamaktadır (Kıral, 1996: 18). Tablo 28. incelendiğinde inovasyon yönetimi esneklik düzeyini artırmıştır seçeneğine (3,60) ile en az katılım gerçekleşmiştir. Hazır giyim işletmeleri üretim süreçlerindeki işleyiş takibi sezonluk gerçekleşen değişikliklere adapte olabilme çabası içinde pazarlama yeniliklerine kolay uyum sağlayamadıkları ve sektörde mevcut pazarlama stratejilerini zamanında tespit edememeleri mümkün olabilmektedir.

Kovancı'ya göre; Pazarlama uzmanlarının yapmış oldukları araştırmaların çoğunda hizmet kalitesinin sadık müşteri oluşumunu olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebildiği sonuçları çıkmıştır (Kovancı, 2001: 93-94). Tablo 16. 'da da görüldüğü gibi işletmelerin % 25' inin izledikleri yenilik stratejileri ile bir marka sahibi oldukları görülmüştür. Reklam faaliyetlerine önem veren işletme sayısının azlığını göstermektedir. İnovasyon yönetiminin işletmelere genel anlamda katkılarının sonuçları Tablo 23.'te incelendiğinde kurumsallaşma ve markalaşmayı sağlama (3,81), sadık müşteri bilinci oluşturma (3,60) katılım gerçekleşmiştir. İşletmelerin Pazar ve pazarlama faaliyetlerinde tam olarak esnekliğe kavuşamamış olmalarıyla ilişkilendirilebilir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ ve ÖNERİLER

5.1. Sonuçlar

Bu araştırma orta ve büyük ölçekli hazır giyim işletmelerinde inovasyon yönetiminin işletme performansına etkilerini belirleyebilmek için gerçekleştirilmiştir. Bu etkileri saptayabilmek için literatürde elde edilen bilgiler ışığında anket düzenlenmiştir. Hazırlanan anket TOBB verilerinden yararlanılarak belirlenen yaklaşık 387 orta ve büyük ölçekli hazır giyim işletmesi arasından örneklem olarak kabul edilen 80 işletmeye uygulanmıştır. İşletme yöneticilerine uygulanan anketlerde yöneticilerin verdikleri cevaplar değerlendirilmiş ve araştırma bulguları ışığında aşağıdaki değerlendirmeler yapılmıştır.

Araştırmaya katılan işletmelerin İnovasyonu ve İnovasyon yönetimini gerçekleştirme durumlarının faaliyet süreleri ile ilişkili olabileceği düşünülmüş ve faaliyet süreleri incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre işletmelerin önemli bir çoğunluğunun 10 yıldan fazla süredir faaliyet göstererek, sektörde faaliyet gösteren köklü işletmeler oldukları görülmektedir. Yenilikçi olan işletmelerin yenilikçi olmayanlara göre daha uzun süredir faaliyet gösterdiği yapılan diğer araştırmalarda da kanıtlanmıştır, Genelde köklü işletmeler olan ve kurumsallaşma sorunu olmayan bu işletmelerin inovasyonu ve inovasyon yönetimini sağlamak için önemli unsurları yerine getirerek gerekli alt yapıya sahip oldukları görülmektedir.

Ticari anlamda kar getiren yenilikleri ifade eden İnovasyon kavramının küçük işletmeler tarafından tam olarak bilinmemesi ve Ar-Ge faaliyetleri için finansal kaynak ayırmanın bilincinde ve yeterliliğinde olmamaları nedeniyle küçük ölçekli işletmelerden inovasyon yönetimi ile ilgili yeterli bilgiler alınamayacağı düşünülmüş ve küçük ölçekli işletmeler kapsam dışında bırakılmıştır. İnovasyon çıktısıyla işletme büyüklüğü arasındaki netliğin de sağlanmasına yönelik yapılan araştırmada işletmelerin çalışan sayılarına göre dağılımları incelendiğinde büyük işletmelerin çoğunlukta olduğu ve inovasyon yönetimini sağlama durumlarının genelde iyi sonuçlar verdiği görülmektedir.

İnovasyon teriminin günümüzde tam olarak yaygınlaşmaması nedeniyle işletme çalışanlarının inovasyonla ilgili bilgilerinin güvenilir olmayacağı düşünülerek işletme yöneticilerinin inovasyon konusuna daha hakim olabilecekleri, inovasyon yönetiminin ilk önce yöneticilerde ve yöneticilerden de çalışanlara aktarılmasıyla gerçekleştirilebileceği ve kısaca araştırma konusunun eğitim durumlarıyla ilişkili olabileceği ve bir fikir verebileceği düşünülmüştür. Araştırma kapsamındaki yöneticilerin çoğunluğunun yüksekokul, üniversite ve yüksek lisans mezunlarından oluşması ile işletmenin inovasyon stratejilerinin belirlenmesinde rol alan eğitimli kişilerin çoğunlukta olduğu tespit edilmiştir. Yöneticiler, gelişmiş yeteneklere, bilimsel ve bilimsel olmayan bilgiye, becerilere ve işletmenin inovasyon stratejilerinin belirlenmesine katkıda bulunacak birtakım değerlere sahip olmak zorunda kalmaktadır. Yöneticinin eğitim durumu, işletmenin yeniliğe bakış açısını oluşturmada, işletmenin teknolojik alt yapısını yenileme ihtiyacı hissetme zamanlarını oluşturmada, markalaşma alt yapılarını oluşturmada ve modern yönetim tekniklerinden yararlanmada ciddi bir avantajdır.

Rekabetçi kalabilmenin yolu olarak ilgili pozisyonlarda yetkinlikleri uygun olan kişilerin bulunması gerekmektedir. Birçok işletmede ise ilgili pozisyonlarda yetkin kişiler bulunmamaktadır, bu durum şirketin yönetim şeklini ve performansını olumsuz etkilemektedir. Yönetimin sağlanmasında büyük rolü olduğu düşünülen işletme yöneticilerden inovasyon yönetimi ve işletme performansları ile ilgili bilgi alınmak istenmiş ve sonuçlara göre bölüm yöneticileri çoğunluğu oluşturmuştur. Araştırmada Ar-Ge müdürlerinin azınlığı oluşturması bilimsel anlamda gerçekleşen projeler hakkında yeterli bilgi alınamayacağını düşündürmüştür. Fakat İnovasyon yönetiminin orta ve büyük ölçekli işletmeler içerisinde tüm bölümler arasında etkili iletişim ile sağlanılacağı düşünülerek bölüm yöneticilerinden yeterli bilgiler alındığı söylenebilir.

İşletmelerin yenilikçilik oranlarını ve hangi alanlarda yenilik yaptıklarını belirlemek amacıyla işletmelere ürün, süreç, organizasyon ve pazarlama inovasyonlarında yenilik yapma durumları sorulmuş ve işletmelerin büyük çoğunluğunun ticari yenilikler yaptığı ve inovasyon türlerinden en az birisini gerçekleştirdiği görülmüştür. Bu sonuçlar işletmelerin neredeyse tamamının ölçekte belirtilen yenilik alanlarında oldukça önemli oranda yenilik yaptıkları şeklinde değerlendirilebilir. İşletmelerin inovasyon yapma oranları çoktan aza doğru

organizasyon, süreç, pazarlama ve en az ürün inovasyonu şeklindedir. İşletmelerin özellikle organizasyonel inovasyon gerçekleştirme düzeylerinin yüksek olduğunu belirtmeleri işletmelerde yeni çalışma ve iş yapış yöntemlerinin geliştirilmesini ya da dış çevrede var olan yöntemlerin gözlemlenerek işletme şartlarına uyarlanmasını ve işletmelerin süreç içerisindeki ana faktörün organizasyonel çalışmalar olduğunu düşündükleri söylenebilir. İşletmelerin yeni organizasyonlar geliştirmeleri diğer inovasyonların da ortaya çıkmasını sağlayabileceği gibi gerçekleşen bir ürün, süreç ya da pazarlama inovasyonu ile bu yenilikleri ortaya çıkarabilecek yenilikçi bir organizasyon yapısını inşa etmeye çalıştıkları söylenebilir.

Yapılan diğer araştırmalar hazır giyim işletmelerinin ürün yeniliğinde uzmanlaştığını ileri sürerken araştırma kapsamındaki hazır giyim işletmelerinin en az ürün inovasyonu gerçekleştirdiği görülmüştür. İşletmelerin yeni ürünler konusunda yapılan inovasyonların düzeyinin düşük olduğunu belirtmeleri işletmelerin gerçekleştirmesi gereken kapsamlı Demografik araştırmaları, ve Ar-Ge birimlerinde gerçekleştirmeyi düşündükleri Araştırma-Geliştirme çalışmalarının zaman, para ve Ar-Ge personeli gerektireceğini düşünerek başarısız olma riskine girmek istemedikleri düşünülebilir.

İşletmelerin ürün inovasyonu faaliyetlerinde hangi ürün inovasyonları gerçekleştirdiği belirlenmeye çalışılmıştır. Sonuç olarak ürün inovasyonu yapan işletmelerin en fazla ürünü oluşturan hammaddede değişiklik yaptıkları kumaşlarında ya da diğer yardımcı malzemelerde Nanotekstil-Organik tekstil gibi ürünün katma değerini artıracak ve ürüne dış görünümünde ve özelliklerinde farklılık sağlayıp müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak ürün inovasyonları gerçekleştirmiş oldukları görülmüştür. Bu yenilikleri izleyen ürün inovasyonları ise sırasıyla fonksiyonel ürünler, kullanım kolaylığına sahip ürünlerin üretimi, mevcut üründe değişiklikler yapılarak yeniden konumlandırılması ve en az oranla işletmelerin sektörde var olan bir ürünü geliştirip yeni bir ürün olarak Pazara sundukları görülmektedir.

Hazır giyim işletmelerinde ürünlerde moda anlamında yapılan değişiklikler işletmelere büyük farklılıklar ve karlar getirmemekte ve inovasyon ile nitelendirilememektedir. Bunun için işletmeler üründe inovasyonel faaliyetlerini ya kendi Ar-Ge birimlerinde Ar-Ge birimi yoksa tedarikçi işletmelerin Ar-Ge birimlerinde

gerçekleştirmektedirler. İşletmelerin çoğunluğunun kullanacağı kumaşın özelliğinde bu tür inovasyonel çalışmalara tedarikçileri sayesinde daha fazla ağırlık verdiği söylenebilir. İşletmelerin kullanım kolaylığı ve fonksiyonel ürün inovasyonları tasarım departmanları tarafından gerçekleştirilmektedir. Tasarım departmanlarının ise kullandığı bilgisayar destekli tasarım programları ile sınırlı yaratıcılıklar göstermeleri bu tür faaliyetleri de sınırlandırdığı söylenebilir.

İşletmelerin yeni Pazar yaratmaları dünya için büyük devrimci inovasyonlar gerçekleştirmeleri ile sağlanabilmektedir. Bunun için işletmelerin büyük bilimsel projelere imza atmak yerine işletmelerin diğer işletmelerde gerçekleşen yeniliklere göre inovasyonel çalışmalar gerçekleştirdikleri görülmüştür. İşletme içerisinde Ar-Ge faaliyetleri gerçekleştirenler ise planlama ve satın alma, pazarlama, giysi tasarımı, ve üretim departmanlarında çalışmalar gerçekleştirmiştir. Her Ar-Ge çalışmasının inovasyona dönüşmeyeceği yapılan diğer çalışmalarda da görülmüştür. Araştırmada da işletmelerin ürün üzerinde Ar-Ge faaliyetlerini gerçekleştirme düzeyleri ürün inovasyonlarından fazla olduğu ve işletmelerin Ar-Ge faaliyetlerine önem verdikleri görülmektedir.

Araştırma kapsamındaki Hazır giyim işletmeleri süreç inovasyonunu sağlamak için en fazla dış kaynaklardan yararlanma yoluna başvurduğu görülmektedir. Bunu yeni bir üretim yöntemi, yeni bir teslimat yöntemi, üretim ve dağıtım için yeni ekipman veya yazılımlar ürün paketlemede yeni bir yöntem, yeni ürün tasarımlarıyla yeni yöntemler ve en az katılım ile yeni ürünler için gerekli yeni techizata sahip oldukları görülmektedir. İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanma yolları araştırma veya üretim için tedarikçileri ortak etme, taşeronlaştırma veya fason üretimdir. İşletmelerin en iyi oldukları alana yani esas faaliyetlerine odaklanmaları için dış kaynaklardan yararlanabilmektedirler. Ya da işletme girdi veya üretim maliyetlerini düşürmek için dış kaynaklardan yararlanabilmektedirler. İşletmelerin ürün inovasyonu gerçekleştirme oranları ile yeni veya iyileştirilmiş ürünler için gerekli yeni techizata sahip olma oranları birbirini karşılamamaktadır. Buna göre işletmelerin ellerinde bulunan teknolojileri ile yeni ürün üretim faaliyetlerini gerçekleştirebildikleri görülmüştür. İşletmelerde Ar-Ge çalışmaları en fazla süreç için gerçekleşmiştir. Bu çalışmalar planlama ve satın alma, giysi tasarımı, pazarlama, üretim, tedarik ve lojistikte birbirine benzer yoğunluklarda

gerçekleşmiştir. İşletmelerde her bölümün süreçlerini geliştirme isteği içinde bulundukları fakat uygulamaya geçilecek süreç inovasyonlarının maliyetlerini azaltmadığı düşünülerek Ar-Ge sayısına göre inovasyon sayısının düşük olmasına sebep oluşturmaktadır.

İşletmelerin organizasyonel inovasyonlarda en fazla işçi ilkyardım veya kalite konularına yönelik eğitim faaliyetleri düzenledikleri görülmüştür. Bunu müşteri odaklı organizasyonel değişiklik, organizasyonel yenilikler ile ilgili eğitim faaliyetleri, yeni ya da iyileştirilmiş bilgi yönetim sistemleri, diğer kuruluşlar ile ilişkiler ve en az oranla Toplam kalite yönetim sistemi izlemiştir. İşletmeler oluşabilecek beklenmedik durumlara önceden müdahale edebilmek için çalışanları bilinçlendirme çalışmaları yürütebilmektedir. İşçi ilkyardım veya kalite konularına yönelik eğitim faaliyetlerini diğer kurum ve kuruluşlardan sağlayabilmektedirler. İşletmeler bölümler arasında takım çalışmaları gerçekleştirerek aynı müşteriye sahip olan bölüm ve çalışanlarının birlikte çalışması gibi organizasyonel inovasyonlar gerçekleştirebilmektedir. İşletmelerde organizasyonel inovasyonlar için Ar-Ge faaliyetleri üretim, lojistik ve tedarik aşamalarında gerçekleşmiştir. İşletmelerde en önemli faktörün hız olduğu ve organizasyonlarında da bunu sağlamaya çalışarak kar elde etmek istedikleri söylenebilir. Ayrıca Ar-Ge çalışmalarının her bölümde yoğunlukta gerçekleşmemesinin nedeni olarak organizasyonel inovasyonun çok fazla Ar-Ge' ye ihtiyacı olmaması olarak açıklanabilir.

İşletmeler pazarlama inovasyonlarında ise en fazla sunum satış yöntemlerinde yenilik ya da önemli ölçüde gelişim sağlamışlardır. Bu pazarlama inovasyonunu sırasıyla takip eden inovasyonlar incelenecek olursa, çalışmalar sonucu yeni pazarlar bulmuşlardır, ürün promosyonu veya fiyatlandırmada yeni bir yöntem uygulamışlardır, ürün konumlandırma veya tutundurmada yeni bir yöntem uygulamışlardır, ve en az oran ile yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş bir ürün ambalajı ile pazarlama inovasyonuna katılmışlardır. Günümüzde işletmelerde siparişten müşteriye teslim kadarki hazır giyim üretim sürecinin tüm aşamalarının elektronik ortamda gerçekleşmesi işletmelerin vizyonları arasındadır. Araştırma kapsamındaki işletmelerin sunum ve satış yöntemlerinin bilgisayarla tümleşik üretim ortamında gerçekleştirmeleri işletmelerin pazarlama faaliyetlerinde de müşteriye hızlı ulaşımı sağlamak istedikleri görülmüştür.

Ayrıca işletmeler süreçlerinde gerçekleşen tedarik zinciri yönetimi ve belirli organizasyonel faaliyetler ile rakiplerinden daha hızlı şekilde yeni pazarlara ulaşabilmektedir. İşletmelerde yeni bir ürün ambalajı için pazarlama ve tasarım bölümünün işbirliği içerisinde çalışması gerekir. İşletmelerde böyle bir organizasyonel çalışmaya çok fazla gidilmediği düşünülmüştür. Bunun açıklaması olarak pazarlama inovasyonları için en fazla pazarlama bölümünde ve giysi tasarımında gerçekleşen Ar-Ge oranının eşit olmadığı söylenebilir

Araştırmada inovasyon kavramına yakın kavramlar aracılığıyla işletmelerin inovasyon faaliyetlerine yatkınlıkları ölçülmeye çalışılmıştır. Sonuç olarak işletmelerde en fazla katılım Ar-Ge çalışmalarının gerçekleşmesi yönünde iken, işletmelerin patent elde etme oranı, icatta bulunma ve dünyada bulunmayan bir teknolojiyi kullanma oranları düşük çıkmıştır. Patent başvuruları bir ülkedeki üretilen ve kullanılan bilginin inovasyon performansının ve Ar-Ge faaliyetlerinin yoğunluk derecesi olarak düşünülse de işletmeler patent satın alarak da inovasyon gerçekleştirebilmektedir.

Araştırmada Ar-Ge çalışmaları yürüten işletme sayısı ve Ar-Ge harcamaları artan işletme sayısı Ar-Ge birimi olan işletme sayısından fazladır. Bunun nedeni olarak işletmeler Ar-Ge biriminin kurmak ve çalışmalar yürütmek için gerekli yüksek finansmanlara sahip olamaması, kendi işletmeleri içerisinde belirli bölümlerde ya da diğer kurum ya da kuruluşlar ile işbirliği içerisinde faaliyetler yürüttükleri söylenebilir. Ar-Ge departmanı bulunan, Ar-Ge çalışmaları gerçekleştiren ve Ar-Ge harcamaları artan işletmelerin daha yenilikçi olduğu, girişimci çalışanlara sahip olanların daha yenilikçi olduğu, teknoloji hizmeti alanların daha yenilikçi olduğu, patentli, patentsiz ve teknik bilgilerin lisanslarını satın almış olanların daha yenilikçi olduğu ve diğer işletmelere göre daha fazla yenilik ve buluş gerçekleştiren işletmelerin daha yenilikçi olduğu görülmüştür. Sonuç olarak işletmelerin genelde inovasyon kavramlarına yakın kavramlarla yakından ilgili oldukları görülmektedir

İşletmelerin inovasyon ve inovasyon yönetimi için kurum veya kuruluşlardan danışmanlık hizmeti almaları ya da bu kurum ve kuruluşlarla işbirliği gerçekleştirmeleri işletmeleri diğer işletmelerden bir adım öne geçirir. Dış kurumlarla işbirliği halinde başlatılan ve yürütülen inovasyon faaliyetleri, araştırma, geliştirme ve pazara giriş maliyetlerinin düşüşü sayesinde risklerin azaltılması, inovasyon sürecinin kısaltılması

gibi çok çeşitli avantajları beraberinde getirmiştir. Araştırma kapsamındaki hazır giyim işletmeleri inovasyon faaliyetleri için belirli işbirliklerine gitmektedirler fakat tüm işbirliklerin inovasyon ile sonuçlanamama olasılığı düşünülerek tüm işletmelerin işbirliği durumu belirlenmeye çalışılmıştır. İşletmelerin yarısından fazlası diğer kurum ve kuruluşlarla işbirliği içerisine girmiştir. Diğer işletmelerin ise DİE tarafından yapılan açıklamada da inovasyon için işbirliği şartı aranmadığı gibi inovasyon faaliyetiyle sonuçlanmayan işbirlikleri kurmuş olabilecekleri de söylenebilir.

Hazır giyim işletmeleri en fazla tedarikçiler ile en az rakip firmalar ile işbirliği içerisine girdiği görülmektedir. İşletmeler ürün tedarikğinde tekstil ve kimya sektörü ile işbirliği içinde çalışarak işletmenin finansal kaynaklarına göre daha az maliyetle elde edebileceği ürün inovasyonlarını sağlayabilmektedir. İşletme içerisinde gelişen süreç içerisinde verimlilik ve performans ölçümleri sonucu süreç içinde olandan daha hızlı bir şekilde ürün teslimi için tedarikçi olan lojistik firmaları ve makine sanayi ile işbirliği içerisinde oldukları düşünülebilir. Üniversiteler ile işbirliği ile üniversitelerde elde edilen teorik bilgilerin uygulamaya geçilmesi, genç ve yenilikçi beyinlerden yararlanılması sağlanmıştır ve böylece hem sanayi hem de üniversite karlı çıkmaktadır. TEKNOGİRİŞİM, TÜBİTAK' teknoparklar ve KOSGEB' in de üniversiteler ile birlikte çalışmaları mevcuttur. San- Tez ve TARGEV de üniversiteler ile sanayinin işbirliği içerisinde çalıştığı projelerdir. Fakat işletmelerin üniversiteler, rakip firmalar ve teknoparklar ile yeterli seviyelerde işbirliği gerçekleştirmedikleri görülmektedir.

İşletmelerde inovasyon fikri tek başına oluşmaz mutlaka bu fikri oluşturan işletme içi ve işletme dışı kaynaklar vardır hazır giyim işletmelerinde inovasyon fikrini oluşturan kaynaklar belirlenmeye çalışılmıştır. İşletmeler en fazla süreç içerisinde gelişen ihtiyaçları dikkate almaktadırlar. Demografik değişimler ise en az katılım görülen kaynakları oluşturmaktadır. İşletmenin kendi içinde ya da faaliyet gösterdiği Pazar bölümünde gerçekleşen işletme içi kaynaklardan biri olan süreç içerisinde gelişen ihtiyaçların küreselleşme, değişen müşteri istekleri ve yeni bilgilerin elde edilmesi faktörlerini kapsamaması nedeniyle işletmeler tarafından en fazla tercih edilen seçeneği oluşturmaktadır. Süreç içerisindeki işleyişte işletmeyi diğer rakiplerden geriye düşürecek aksamalar yaşanabilir, sahip olunan teknik teçhizat veya yazılımlar rekabette diğer firmalardan geride kalınmasına sebep olabilir ya da üretim ve dağıtım

zamanlarının müşteri isteklerine göre ayarlanması gerekebilir. Böylelikle işletmeleri ön sıralara taşıyacak olan müşteri odaklı yönetim uygulanması gerekecektir. İşletmelerde süreç içerisindeki bu ihtiyaçlar, işletmelerin belirleyeceği inovasyon stratejisine de kaynaklık edeceği düşünülmüştür. İşletmelerin, içinde bulundukları iç ve dış çevreyi süreç içinde takip ederek ihtiyaçları fırsat olarak değerlendirebildikleri söylenebilir.

Demografik değişimlerde ise nüfustaki, yaş yapısındaki, tertipteki, işsizlikteki ve eğitim ve gelir seviyelerindeki değişime bağlı olarak bir inovasyon fırsatı doğabilir. İşletmeler bu veriler doğrultusunda ileride yapacakları eylemleri ve yenilik stratejilerini yönlendirebilirler. Demografik değişimler, hangi ürün/hizmetin satın alınacağı, kim tarafından satın alınacağı, nasıl ve hangi ölçekte satın alınacağı konusunda önemli etkilere sahiptir. Fakat işletmelerin işletme dışı kaynak olan demografik verilerin araştırılması için zaman ve köklü çalışmalar gerçekleştirmeleri gerektiğini düşünerek demografik veri araştırması gerçekleştirmedikleri söylenebilir.

İşletmelerde inovasyon kaynakları inovasyon çalışmalarının çıkış noktasını oluşturur. İşletmeler yenilik faaliyetleri için stratejiler belirlemek zorundadırlar. İşletmelerin stratejiler belirlemesi inovasyon yönetiminde ve işletme performansının yönetimini kolaylaştıran en önemli etmenlerdir. İşletmelerin yarısından fazlasının savunmaya yönelik strateji ve az fark ile fırsatları izleme stratejisini izledikleri görülmüştür. İşletmeler de en az saldırgan strateji izlenmektedir. Bu oran işletmelerin devrimci teknolojiler içeren yeni teknolojileri ve yepyeni pazarların bulunmasını sağlayan ve radikal bilimsel buluşlar gerektiren radikal inovasyonu uygulama oranlarının oldukça düşük olduğunu göstermektedir. Hazır giyim işletmelerinin pazarda ilk olmanın başarısız olma riskine ve ağır maliyetlerine katlanamayacaklarını düşünerek saldırgan stratejiyi uygulamak yerine kendi işletmelerinde ürün, süreç, organizasyon, ve pazarlama faaliyetlerinde diğer işletmeleri gözlemleyerek veya kendi Ar-Ge faaliyetleri ile rakip işletmelerin zayıf ve pazarın keşfedilmemiş yönlerini bulup kullandıkları söylenebilir. İşletmelerin uyguladıkları elde etme stratejisi ile lisanslı yeniliklerin elde edildiği söylenebilir. Ayrıca işletmelerin birden fazla farklı stratejiler uyguladıkları görülmektedir.

İşletmelerin inovasyon sürecini sağlamalarında ilk aşama olan ihtiyacın veya problemin belirlenmesi aşamasını başarılı şekilde yürütmektedirler. İşletmeler bu durumlarda müşteri beklenti ve taleplerinin analizini gerçekleştirmek için müşteri memnuniyet anketlerinden ve görüşmelerden yararlanmaktadırlar. İşletmelerde çalışanlardan alınan fikirler ve öneriler de inovasyon faaliyetleri için önemli olabilmektedir. Toplam kalite yönetimini sağlayan işletmelerde öneri ve fikirlerin toplanması ve değerlendirilmesi ve geri dönüşler ile inovasyona dönüştürülmesi mümkün olabilmektedir. İşletmelerde en az katılım ise geliştirme aşamasında olmuştur. Geliştirme aşamasında kavramsal olan fikir somutlaşma aşamasındadır. Bu aşamada İnovasyonun ticarileşip ticarileşmemesine karar verilmesinden kaynaklı olarak önemli bir aşamadır fakat işletmelerde Ar-Ge departmanı ile diğer departmanların işbirliği içerisinde çalışma oranına çok fazla katılım olmadığı görülmüştür. Bunun sebebi olarak işletmelerin Ar-Ge çalışmalarını dış kaynaklardan sağlamış olabilecekleri ya da bu aşamayı atlamış olabilecekleri söylenebilir.

Yenilikçi hazır giyim işletmeleri sürekli iç ve dış çevreyle etkileşim halinde olan dinamik bir örgüt yapısına sahiptir. Dış çevredeki yeniliklerden etkilendikleri gibi dış çevreyi de etkileme potansiyeline sahiptirler. Yenilikçi işletmeler sürekli ve hızla değişen bir çevrede bulundukları için dış çevredeki tehditlere karşı örgüt yapılarında bazı düzenlemeler yapmak durumundadırlar. Aynı tür yapıda ısrar eden örgütler değişime uyum sağlayamazlar. Esnek, dinamik ve organik yapılara sahip örgütler daha etkin olurlar ve yeniliklere hızla cevap verirler. Genelini yüksek eğitilmiş kişilerin oluşturduğu yöneticilerin inovasyon yönetimini sağlama durumlarını belirleyebilmek için işletmelerde inovasyon yönetimi unsurlarına hakimiyetleri incelenmiştir. İşletmelerde inovasyon yönetiminde yöneticilerin yeniliği benimsetici liderlik anlayışı üstün durumdadır. İşletmelerin geneli inovasyon yönetimi faaliyetlerine ortalamanın üzerinde katılım göstermiştir. İşletmelerde ödüllendirme sisteminin tam olarak kurulamadığı görülmektedir.

Yöneticilerin işletmenin inovasyon kaynaklarını ve inovasyon yönetimini nasıl sağlayacaklarını çok iyi belirleyebilmeleri gerekmektedir. Liderlik anlayışında önemli olan çalışanları yönetmek değil, onları motive etmek, onlara yol göstermek yenilikçi özelliklerini ortaya çıkarabilecekleri ve kendilerini geliştirebilecekleri bir örgüt iklimi

ortaya çıkarmaktır. Çalışanların liderlerin sayesinde yenilikçi vizyonlar edinmelerinde ve bu vizyonun tüm işletmeye benimseterek paylaşılan vizyon yaratılmasında yine liderin etkisi vardır. Liderler yeniliğin hayata geçirilmesinde müşteri isteklerinin yönetimini etkili şekilde sağlarlar. İşletmelerde yenilikçi örgütler kendilerine özgü bir güdüleme sistemine ihtiyaç duyarlar. Çalışanların yenilik üretebilmeye motive olabilmeleri için ücretlerin artırılması gibi ödüllendirmelerle çalışanların motive edilmemesi durumunda çalışanların yenilik üretme hevesleri körelebileceği ve yeniliklere kapalı bir örgüt yapısını meydana getirebileceği ve sonuç olarak işletme performansını düşürebileceği söylenebilir.

Araştırmada hizmetiçi eğitim faaliyetlerinde ve müşteri istek ve beklentilerinin tüm departmanlarca bilinmesinde inovasyon gerçekleştirmeyenler daha üstün durumdadır. Gelecek için planlanan bir inovasyon için çalışanların inovasyona uyum sağlayabilmesinin çalışanları bilgilendirme çalışmaları gerçekleştirebileceği ya da işe yeni alınan çalışanın işini öğrenebilmesi için hizmetiçi eğitimler ile de desteklenebileceği düşünülebilir. Çalışanların müşteri istek ve beklentilerini çok iyi biliyor olmaları önemli değildir, işletmede müşteri isteklerinin sürekli analiz edilerek inovasyonel faaliyetlere dönüştürmeleri önemlidir. İnovasyon gerçekleştirenlerde hizmet içi eğitimlerin alınması ile personel güçlendirilmekte yöneticiler yetki devri ile çalışanlara karar verebilme yetkisini tanımaktadırlar. İşletmelerden inovasyon gerçekleştirenlerin inovasyon yönetimlerini sağlama durumlarında inovasyon gerçekleştirmeyenlerden daha üstün oldukları görülmüştür. Buna göre işletmelerin inovasyon yönetimine önem verdikleri yönetimlerinin performanslarının artışında önemli bir faktör olduğu ifade edilebilmektedir.

Bazı nedenler işletmelerin inovasyon yapmasını engelleyebilmektedir. İşletmelerin inovasyon yapmasında en fazla inovasyon maliyetlerinin yüksekliği ve finansman yetersizliği engel oluşturmaktadır. Bunun sebebi olarak işletmelerin yüksek finansman ve zaman gerektiren Ar-Ge çalışmalarına finansal kaynak bulmakta zorluk çekmeleridir. Ar-Ge çalışmaları sonrasında yeniliklerin maliyetlerini karşılamaması söz konusu olabilmektedir. İnovasyon yapmayanlar işletmeler tarafından ise eğitilmiş personel eksikliği engel olarak görülmüştür. İnovasyon yapanlarda da yine yenilik maliyetlerinin yüksek olduğu düşünülmüştür. İnovasyon yapmayanlar tarafından

yeniliklerin yeterli görülmediği işletmelerin daha iyi yerlere gelmek ve yenilikçi olmak istedikleri görülmektedir. İşletmelerde personelin eğitim seviyesini geliştirici eğitimlerin verilmemesi yeniliğe kapalı ve olanla yetinen çalışanlara ve yöneticilere sahip olduğunu göstermektedir. Yöneticiler ve çalışanlar arasında sınıf farkının olması, yöneticilerin statü kaybetmek istememesi ve çalışanları yenilik konusunda bu yüzden eğitmek istememeleri söz konusu olabilmektedir. Yine inovasyon yapan işletmelerin inovasyon yönetimlerinde etkili olan örgüt yapılarının genel anlamda inovasyona engel olmadığı görülmektedir.

İşletmelerin tamamına yakını performans ölçümünde bulunmaktadır. Bu durum işletmelerin çeşitli amaçlarla performanslarından haberdar olmak istediklerini, performanslarını geliştirmek için çaba sarf ettiklerini ve gelişmeye önem verdiklerini göstermektedir. İşletmeler en fazla şirket performansını geliştirmeyi desteklemek amaçlı ölçümler gerçekleştiriyorken, inovasyon yapmayanlar çalışanları değerlendirmek ve müşteri istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi amacıyla, inovasyon yapanlar ise şirket performansını geliştirmeyi desteklemek amaçlı ölçümler gerçekleştirmektedir.

İşletmelerde performans ölçümleri şirketin stratejik amaç ve politikalarının ve uygulanan yönetim politikalarının başarısının tespit edilmesi için veya işletmenin inovasyonel faaliyetler için hazır olma durumunu belirleyebilmek amacıyla gerçekleştirilmektedir. İşletmeler birçok çalışmalar sonucunda her gün elde ettikleri performansın bir öncekinden daha iyi olmasını sağlayıcı faaliyetleri uygulamaya çalışmaktadır. İşletmeler bazen tek başlarına bazen işbirliği kurduğu kurumlar aracılığıyla her bölümde yapılan işin sonucunda nereye varmak istediklerini belirlerler belirledikleri verimlilik oranlarına iş ve zaman etüdları, teknolojik yetenek analizi gibi ölçümler uygulayarak verimlilik ölçümlerinde bulunurlar. Çalışanların iş organizasyonu ölçümleri ile çalışanlara sorumlu oldukları alanları hakkında yeniliklerde bulunma konusunda fikir vermeleri sağlanmaktadır.

Araştırma kapsamındaki hazır giyim işletmelerinin diğer işletmeler ile kıyaslanmak için performans ölçümlerine girme oranlarının az olduğu, inovasyonel çabaların diğer işletmelerden üstün olabilmek için gerçekleştirildiği düşünülerek işletmeler tarafından rekabet için çevre işletmelerde gerçekleşen yenilikleri yeterli şekilde analiz edilmediği ve sürdürülebilir rekabette ayakta kalabilmeleri için gerekli olan diğer

işletmelerin sahip olduğu teknolojik imkanların araştırma faaliyetinde olmadıkları ve işletmelerin genelinde çok büyük çaplı değişiklikler olmadığını düşünerek bir karşılaştırmaya gidilmediği görülmektedir. İşletmelerin çevre işletmelerinde gerçekleşen yenilik faaliyetlerini gözlemlemeleri kendi stratejilerinin belirlenmesine kaynak sağlayabilecektir. Fakat İnovasyon gerçekleştiren işletmelerin çevre işletmelerinde gerçekleşen yenilikleri takip etme oranlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. İnovasyon gerçekleştirenlerde gerçekleştirmeyenlere göre şirket stratejisini belirlemek için ve teknolojik gelişmelere ve değişen koşullara ayak uydurmak için performans ölçümü gerçekleştirme oranı daha yüksektir. İşletmelerin uzun vadeli bir bakış açısı ve işletme kapasitesi ile uyumlu yenilikçi stratejiler elde edebilmelerinde performans ölçümlerinin büyük etkisi olduğu düşünülmektedir.

İşletmelerin geneli ve inovasyon yapanlar kalite ve müşteri memnuniyeti faktörlerinde rakip işletmelerden daha iyi olduklarını düşünmektedir. İnovasyon yapmayanlar ise kalite, zamanı kullanma durumları ve amaçlarına ulaşma faktörlerinde rakiplerine göre iyi olduklarını düşünmektedirler. Fakat müşteri memnuniyeti elde etme durumları inovasyon yapanlara göre düşük görülmektedir. Kalite faktörünün müşteri istek ve ihtiyaçlarının giderilmesinde birinci sırada yer alması ve ürün kalitesi, zamanında teslim kalitesi, kullanım kalitesi gibi ihtiyaçları giderme kalitesi gibi çok genel bir kavram olması nedeniyle ve işletmelerin orta ve büyük ölçekli işletmelerden oluşması nedeniyle rakiplere göre çok iyi durumda oldukları görülmektedir.

İşletmelerde inovasyon ve inovasyon yönetiminin işletmelere genel anlamda katkıları incelenmiştir. İşletmelerde inovasyonun kavranması ve yönetimi ile verimlilik artışında önemli rol oynadığı görülmüştür. İşletmede üretim faktörlerinin ürünün bünyesinde hangi oranlarda yer aldığını ölçmek için verimlilik ölçümleri gerçekleştirilir. İşletmeler yenilikçi örgüt yapıları ile verimliliklerini azaltan faktörleri analiz edip belirli uygulamalar geliştirirler. İşletmelerin bilgi teknolojilerini belirlemede, amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmada kullanılacak araçların belirlenmesinde, yerleşme planında, malzeme taşınmasında, üretim planlamasında ve çalışan yönetiminde başarı gösteren işletmelerin, verimlilik artışı sağladıkları düşünülmektedir. İşletmelerde verimlilik artışının rekabet üstünlüğüne yol açtığı düşünülebilir. Ayrıca inovasyon yönetiminde sağlanan Toplam Kalite Yönetim sisteminin uygulanması ile işletmelerde sürekli iyileştirme faaliyetleri

ile Ar-Ge faaliyetlerine zemin hazırlandığı söylenebilmektedir. İşletmelerin ödemeler dengesizliğini gideremediği teknoloji ve yeni ürünler için yabancı ülkelere tedarik ihtiyaçlarını karşılamaları ile ilişkilendirilmektedir.

İşletmelerin inovasyon yöntemlerinin işletme performanslarına etkilerini belirleyebilmek için vizyon, liderlik, örgüt yapısı, iletişim, müşteri odaklılık, personel güçlendirme ve ödüllendirme unsurlarının işletme performansına etkileri incelenmiştir. İşletmelerin performansına en fazla belirlenen yenilikçi vizyonunun etkide bulunduğu görülmektedir. İnovasyon yönetiminde en az katılım oranı olan ödüllendirme unsuru ise işletmelerde gerçekleşemediği için işletme performansına etkisinin en az olduğu görülmektedir. İşletmelerde performans yönetim sürecinin ilk aşaması strateji ve vizyon belirlemektir. İşletmelerin İnovasyon faaliyetlerini belirleyen unsurlardan girişimcilik faaliyetlerinin yüksek olduğu gibi inovasyon yönetimini belirleyen unsurlardan yenilikçi vizyon belirlemeleri ile işletme performanslarında artış olduğunu düşünmüşlerdir. Örgütün yenilikçi vizyon ve misyonunun, amaç ve hedeflerinin tüm çalışanlara duyurulabilmesiyle, iş, yöntem ve süreçler hakkında bilgilendirme yapılabilmesi, bilgi akışının zamanında yapılabilmesi, kararların tüm çalışanlar tarafından algılanması ve uygulamaya dönüştürülebilmesi, iş tatmini, motivasyon ve örgütsel bağlılığın arttırılabilmesi, çalışanların yaratıcılıklarını ortaya çıkarabilmesi ve fikir alışverişi yapabilmesi, örgütsel değişim ve yeniliklerin hızla ve doğru yapılabilmesi, ortak vizyon ve takım çalışması olgularının güçlendirilmesi ile sağlanıldığı düşünülmektedir.

İşletmelerde ürün inovasyonu yönetimiyle müşteri memnuniyeti ve kalitelerinde artış olmuştur. Ayrıca işletmelerin ürün inovasyonun en fazla ürün hammaddesinde nanoteknoloji ve organik tekstiller kullanarak gerçekleştirdikleri görülmektedir. Takım elbise üreten ve birçok üründe katma değer yaratan Hazır giyim işletmeleri know-how' a sahiptir. İşletmeler ürünlerine yardımcı malzemeler aracılığıyla ürüne nefes alabilirlik, su sızdırmazlık, serin tutma gibi özellikler ekleyebilmektedirler. İşletmelerde inovasyon kaynaklarını oluşturan faktörlerden süreç içerisinde gelişen ihtiyaçlar ile müşterilerin zamanla sıradan ürünlerden ihtiyaçlarını karşılamayıp ürünlerden belirli özellikler bekledikleri ayrıca işletmelerin inovasyonu gerçekleştirmede ilk aşama olan müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına göre hareket ettikleri söylenebilmektedir. İşletmelerin

de müşteri odaklı ürün inovasyonları ile Ar-Ge faaliyetlerinin planlama, satınalma, pazarlama, giysi tasarımı ve üretim bölümlerinde gerçekleştiği, tedarikçilerin de sürece katılması ile yöneticilerin çalışanlara yeniliği benimsetici liderlik faaliyetleriyle müşteri odaklı bir yönetim uygulandığı ve müşteri memnuniyetinin ve kalitenin artırıldığı görülmektedir.

İşletmelerin çoğunluğu ürün inovasyonu yönetiminin işletmelerde hızı artırmadığını ileri sürmüştür. İşletmelerde ürün inovasyonlarının üretim sürecini etkilemesi süreçte oluşan bir inovasyonu ifade etmesiyle ifade edilebilir. Ayrıca işletmelerde ürünün oluşturulması sürecinin alışılmış bir süreç olmadığı ve yeni ürünün üretimi için süreç inovasyonlarıyla hızlarının artacağı düşünülebilir. Ayrıca işletmelerde sürekli iyileştirme faaliyetlerinde de artış olmadığı görülmüştür. Genellikle üretim ve dağıtım süreçlerinde gerçekleşen kaizenler ile hız ve verimlilik elde edilebileceği ile açıklanabilir.

İşletmelerde süreç inovasyonu yönetimi ile maliyetlerde azalma, müşteri memnuniyetinde ve hızda artış sağlanılmıştır. İşletmelerin süreç inovasyonu için dış kaynaklardan yararlandıkları, üretim ve dağıtım yöntemlerinde yeni yöntemler uyguladıkları ve üretim ve dağıtım için yeni ekipman ve yazılımlar kullandıkları görülmektedir. İşletmelerde süreci hızlandırmak ve müşteri isteklerine göre zamanında ürün sunmak işletmelerin ürünlerinin depoda kalma sürelerini azaltmaktadır. İşletmelerin hızlarını artırmalarında tedarikçiler ile işbirliğine girdikleri, üretim ve dağıtımlar için yeni yöntemler uygulama aşamalarında tedarikçiler ve sahip oldukları bilgi teknolojileri ile işletme içerisinde iletişimin çok iyi sağlanabildiği, her türlü komutun zamanında çalışanlara duyurulması ile işletmelerin üretimi durdurdukları ve maliyetlerini azalttıkları söylenebilir. Hızları artan işletmelerde performans ölçümleri için zaman etüdü uygulamaları yapılması söz konusu olabilmektedir. İşletmede gerçekleşen doğru tedarik zinciri, dağıtım kanalları, bilgisayar destekli programların kullanılması ile işletmeler zamandan tasarruf edebilmektedir. Süreçte sadeleştirilen ve elenen gereksiz adımlar sonucunda müşteriye daha kısa ve etkin yollardan ulaşılmış olunacaktır işletmelerde tam zamanında üretim ve dağıtım yöntemlerinin uygulanması ile hızın artması, müşteri memnuniyetinin artması ve zamanında teslimat ile maliyetlerin azalmasının sağlanabileceği düşünülmektedir.

İşletmelerde süreç inovasyonları ile en az ürün çeşitliliğinde artış olduğu görülmektedir. İşletmelerde süreç için her bölümde hemen hemen aynı yoğunluklarda Ar-Ge çalışmalarının gerçekleştiği, süreç inovasyonu ile esnekliğin arttığı kadar ürün çeşitliliklerinin artmadığı görülmüştür. İşletmelerin ürün çeşitliliği yerine sahip oldukları az sayıda ürün çeşidi üzerinde hızlı faaliyetler gerçekleştirme çalışmaları içinde oldukları söylenebilir.

Inovasyon gerçekleştiren tüm işletmeler tarafından aynı zamanda organizasyonel inovasyon da gerçekleştirilmektedir. İşletmelerde organizasyon için Ar-Ge çalışmaları üretim, tedarik zinciri ve lojistik bölümlerinde gerçekleşmesi ile işletmelerde ürün siparişinden üretimine ve teslimine kadar olan süre içerisinde işletme içi organizasyonun önemli olduğu görülmektedir. İşletmeler tarafından organizasyonel inovasyon olarak işçi ilk yardım ve kalite konularına yönelik eğitim faaliyetleri düzenlenmektedir, müşteri odaklı organizasyonel değişikliğe gidilmektedir, organizasyonel yenilikler ile ilgili eğitim faaliyetleri düzenlenmektedir, veri ve bilgilerin kuruluş içinde daha iyi yayılmasını sağlayıcı bilgi yönetim sistemleri kullanılmaktadır, dış kurumlarla ilişkiler geliştirilmekte ve Toplam Kalite Yönetim sistemleri uygulanmaktadır.

İşletmeler organizasyonel inovasyon yönetimi ile en fazla hızlarında artış sağlamıştır. İşletmelerin genelinin savunmaya yönelik stratejiler izlemesi ile diğer işletmelerde mevcut olan organizasyonel yeniliklerin araştırılıp işletmede kullanılabileceği söylenebilmektedir. Çalışanların özellikle lojistik ve ulaştırma bölümlerinde can güvenliğini koruyucu ilk yardım ve üretim bölümünde ürün kalitesinin sağlanılmasına yönelik çalışma ekiplerine kalite eğitimlerinin verildiği görülmektedir. İşletmelerin müşteriye göre değişen organizasyon yapıları ile departmanlar arasında aynı müşteriler için çalışma ekipleri oluşturdukları ve müşteri bilgisinin merkeze bağlı birimler ve bilgi teknolojileri aracılığıyla gerçekleştiği rakiplerinden daha hızlı olmalarını sağlayıcı Toplam Kalite Yönetim sistemlerinden olan tam zamanında üretim ve müşteri odaklı yönetim anlayışları ile liderlerin ve yenilikçi çalışma ekiplerin hızlarını artırdıkları görülmektedir. İşletmelerin yeni organizasyonları ile ürün çeşitliliğinde artış sağlayamadığı görülmektedir. İşletmelerde mevcut olan yapının iyileştirilmesi için gerçekleşen çalışmaların süreç için gerçekleştiği

işletmelerde ürün çeşitliliğinin sağlanılmasında yeni teknolojilerin ve yeni üretim yönetimi planlarının uygulanması gerektiği düşünülerek işletmelerin mevcut süreçleri içerisinde organizasyonları yeniledikleri görülmektedir.

İşletmelerde sağlanan pazarlama inovasyonu yönetimi işletmelerin en fazla amaçlarına ulaşmalarını sağlamaktadır. Rakiplerinin satışlarına göre kendi satışlarını iyi bulan işletmeler pazarlama çalışmaları ile ayrıca satışlarını ve hızlarını da artırmışlardır. İşletmelerin gerçekleştirdiği pazarlama inovasyonları olarak en fazla sunum ve satış yönteminde yeni bir yöntem olan internetten pazarlama yöntemi kullanılmaktadır, yeni pazarlar bulmaları, yeni ürün promosyonu veya fiyatlandırmalar uyguladıkları, ürün konumlandırma veya tutundurmada yeni yöntemler uyguladıkları ve çok az işletmenin yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş bir ürün ambalajına sahip oldukları görülmektedir. Ar-Ge yoğunluğunun pazarlama bölümünde pazarlama birimi personeli tarafından gerçekleştiği görülmektedir. İşletmelerin pazarlama inovasyonları için köklü araştırmalar gerçekleştirmeleri rakiplerinden önce yeni pazarlar bulmaları yeni müşteri gruplarına yönelmeleri gerekmektedir. İşletmelerde inovasyon yönetimini engelleyen faktörlerin incelendiğinde Pazar ile ilgili bilgilerinin eksik olmadığı görülmektedir. Buna göre işletmeler yurt içi ve yurt dışı tedarikçileri ve bilimsel fuarlar vb. bilgi kaynakları sayesinde örgüt içinde ve örgüt dışında bilgi yönetim sistemlerinin de aracılığıyla bilgi sahibi olabilmekte ve bu bilgilerin örgüt içinde yayılması ile işletmeler yenilikçi pazarlama vizyonlarını gerçekleştirdikleri görülmektedir.

İşletmelerde Elektronik Ticaret, internette pazarlama ve elektronik veri değişimi gibi son teknoloji yönetim sistemlerini kullanmaları pazarlama faaliyetlerinin hızını artırmakta ürün sunumlarını ve müşteri ile etkileşimi hızlandırmakta ve rakiplerinden öne geçmelerini sağlamaktadır. Fakat işletmelerde pazarlama inovasyonu yönetiminin esneklik düzeylerini artırmadığı görülmektedir. İşletmelerde Pazar esnekliği pazardaki değişime zamanında uyum sağlayabilmesini ifade etmektedir ve işletmelerin pazarlama yöntemlerinin değişimi için yüksek miktarlarda finansal kaynaklara ihtiyaç duyduklarını düşünmeleri söz konusu olabilir.

Genel bir sonuç olarak araştırma kapsamındaki orta ve büyük ölçekli Hazır giyim işletmelerinde inovasyon gerçekleştiren işletmelerin gerçekleştirmeyenlere göre inovasyon faaliyetlerine ve inovasyon yönetimini sağlamak konusunda daha yetenekli

oldukları ve rakiplerine göre müşteri memnuniyeti elde etme durumlarının daha yüksek olduğu, yenilikçi liderler aracılığıyla yenilikçi örgüt yapılarının sağlanılmaya çalışıldığı performanslarının artışında en çok belirledikleri yenilikçi vizyonlarının etkisi olduğu ve işletmelerin genel anlamda verimliliğini artırdığı görülmektedir. İşletmelerde ürün, süreç, organizasyon ve pazarlama inovasyonu yönetimlerinin performanslarına etkileri belirlendiğinde ise; ürün inovasyonu yönetiminin müşteri memnuniyetini artırdığı, süreç inovasyonu yönetiminin maliyetleri azalttığı, organizasyonel inovasyonun hızı artırdığı ve pazarlama inovasyonu yönetiminin amaçlarına ulaşmalarını sağladığı görülmektedir.

5.2. Öneriler

Orta ve büyük ölçekli işletmeleri kapsayan çalışmada işletmelerde gerçekleştirilen inovasyon yönetiminin işletme performansına etkileri araştırılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre işletmelerle ilgili şu önerilerde bulunulabilir;

1- İşletmelerde patent, icat ve teknoloji hizmeti alımlarına önem verilmesi gerekmektedir. İşletmelerin yenilik çalışmalarını yürütebilecekleri Ar-Ge birimlerini kurmaları için finansal kaynaklar ayırmaları, Ar-Ge birimi olmayan işletmelerin ise yenilik çalışmalarını Ar-Ge birimi dışında veya dış kaynak kullanarak gerçekleştirmeleri gerekmektedir.

2- İşletmelerin İnovasyon faaliyetleri için üniversiteler, Ar-Ge şirketleri ve teknoparklar ile işbirliği yürütme sayıları yetersizdir. Daha fazla işbirliğine gidilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla Türkiye’de hazır giyim sektörüne yönelik önce gerekli bilincin oluşturulması ve arttırılması gerekmektedir. Ayrıca işletmelerin bilimsel gelişmelerden faydalanabilmeleri daha rahat Ar-Ge çalışmaları yapabilmesi için ortak Ar-Ge merkezleri kurulması ve bu merkezlere gereken ilginin gösterilmesi önerilebilir.

3- İşletmelerin İnovasyon gerçekleştirmelerinde kaynak oluşturan faktörlerden demografik verilerin araştırılması ve analizler sonucunda geleceğe yönelik stratejilerin belirlenmesi işletmelerin rekabet yarışında ön sıralarda yer almasını sağlayacaktır.

4- İşletmeler pazarda olmayan yeni ürün, yeni üretim süreci, yeni organizasyon ve yeni pazarlama faaliyetlerini ifade eden saldırgan stratejiyi uygulayarak, hazır giyim sektöründe ön sıralarda yer alabileceklerdir.

5- İşletmelerde inovasyonların prototiplerinin oluşturulması aşamasında araştırma ve geliştirmeyi gerçekleştiren birim ve diğer departmanların işbirliği içerisinde çalışmaları yenilik süresince gerçekleşecek departmanlar arası hataların ve uyumsuzlukların giderilmesini sağlayacaktır.

6- İşletmelerde inovasyon yönetiminin sağlanması için yenilikçi vizyonun belirlenmesi, liderlik, yenilikçi örgüt yapısı, personel güçlendirme, müşteri odaklılık ve iletişim kavramları çok iyi bilinmeli ve uygulanmalıdır. Yenilikçi vizyonun çalışanlara benimsetilmesinde seminerler, psikolojik destek, ödüllendirme gibi yeniliğe teşvik edici çalışmalar gerçekleştirilmelidir. İşletmede karar ve uygulama aşamaları ile birlikte denetim ve kontrol sürecinde tüm çalışanların görüş, düşünce ve fikirlerinden yararlanılmalıdır. Çalışanların sadece kendilerine verilen görevleri yapmalarını değil, yaptıkları işi niçin yaptıklarını, nasıl yaptıklarını ve daha iyi ne şekilde yapabileceklerini sorgulamayı ve bu konuda bilimsel aklı kullanmaları gerekmektedir. Çalışan katılımını destekleyen ödül sistemleri, yeniliği başlatana ödüllendirmeler yer almalıdır. Çalışanların, bu tür çalışmaların bir karşılığı olduğunu bilmeleri gerekir.

7- İşletmelerde inovasyonu engelleyen sebeplerin analizi yapılmalı çözümleri için kurum ve kuruluşlardan destek alınmalıdır. Personel eğitimi Üniversiteler ile işbirliği sonucunda kalifiye personel eksikliği giderilebilir. Finansman yetersizliği nedeni olarak Ar-Ge sürecinin uzun zaman alması ve finansal kaynakları gerektireceğini düşünen işletmelerin inovasyon uygulaması gerçekleştirerek büyük kar elde edecekleri konusunda bilinçlendirilmelidir. Bunun için finansman bulma konusunda risk üstlenip bankalardan kredi çekme girişiminde bulunmaları gerekmektedir.

8- İşletmelerin performans ölçümü gerçekleştirmeleri gelecek için yapacakları yenilikçi planlamaları belirlemede büyük rol oynamaktadır. İşletmelerin çalışanlarının performansının belirlenmesinin yanında şirketin genel performansının da ölçülmesi, teknolojik gelişmelere ayak uydurmak için yapılan ölçümler işletme içerisindeki yenilik faaliyetlerini belirleyen ölçümlerdir. Yöneticiler işletme etkinliklerini ve çalışanların faaliyetlerini doğru ve zamanında ölçebilen performans ölçüm sistemlerini uygulamalıdır. Yakın gelecek için değil büyük yeniliklerin gerçekleşebilmesi ve geleceğe yönelik yenilikçi stratejik amaç ve politikalarının belirlenmesi için işletme

içerisinde çalışanların ve kullanılan her türlü teknolojinin ve üretim yöntemlerinin performansının ölçülmesi gereklidir.

9- İşletmelerde verilen hizmetiçi eğitimler ile performanslarının çıktı derecesi aynı değildir. Hizmetiçi eğitimlerin verimli olabilmesi için ihtiyaçların iyi bir şekilde tespit edilmesi gerekmektedir.

10- İşletmelerin ürün yeniliği sırasında gerçekleştirdikleri yenilik yönetimi ile hızlarının artmadığı görülmektedir. Ürünün üretilmesinde ani değişiklikler yaşayan işletmelerde üretim öncesinde esnek bir üretim sistemi oluşturmak için düzenlemelerde ve çalışmalarda bulunulmalıdır. İşletme yöneticileri işletmede esnek ve öğrenen bir örgüt yapısını oluşturmaya önem vermelidir. Bununla birlikte gelecekteki müşteri ihtiyaçlarına göre değişen ürünlerin üretim planlamaları yakın gelecek için değil uzak gelecek için gerçekleşmelidir. İşletmeler, maliyetlerini kontrol altına alabilecekleri, modern işletme tekniklerini rahatlıkla uygulayabilecekleri ve global olabilecekleri Yönetim bilgi sistemlerini kurarak hızlarını artırmalıdır.

11- İşletmelerin süreç yeniliği sırasında gerçekleştirdikleri yenilik yönetimi ile ürün çeşitliliklerini artıracak ve müşteri ihtiyaçlarına anında cevap vermelerini sağlayacak en son teknolojiyi kullanmaları gerekmektedir.

12- İşletmelerin pazarlama yeniliği sırasında gerçekleştirdikleri yenilik yönetimi ile esneklik düzeyi en az artan faktör olmuştur. İşletmelerin yeni pazarlama faaliyetlerinde bulundukları fakat bu yeniliklerin çeşitlilik göstermediği ve uzun aralıklarda gerçekleştiği görülmekte ve işletmelerin pazarlama uzmanlarının iş alımları sırasında daha yenilikçi, yaratıcı, müşterinin dikkatini çekecek girişimlerde bulunabilecek yaratıcılığa sahip kişiler olmalarına dikkat edilmelidir.

Bu çalışmanın hazır giyim işletmelerinde inovasyon yönetiminin işletme performansına etkileri ile ilgili literatür bilgilerinin yanında, pratikte bu uygulamaların nasıl değerlendirildiğini alan araştırması ile sunması ve elde edilen verilerin istatistiksel yöntemlerle yorumlanması açısından ileride yapılacak çalışmalar için güvenilir bilgiler sunulacağına inanılmaktadır. Bununla birlikte gelecekte yapılacak çalışmalar için aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir;

1- Bu çalışmada araştırmanın geri dönüş oranını artırabilmek ve belirli bir teknik bilgi gerektiren soruların tam olarak cevaplanabilmesini sağlamak amacıyla anket formları işletmelerde konuyla ilgili yetkililere gönderilmiştir. Bu nedenle araştırmada kullanılan anket formunun cevaplanmasında yalnız bir kişiden yararlanılabilmektedir. İşletmelerin tamamını ilgilendiren bilgilerin ölçülmesinde sadece bir kişiden yararlanılması yerine çalışmada ölçülmek istenilen konularla ilgili uzman ve deneyimli kişilerden yararlanılmasının gelecekte yapılacak çalışmalar için yararlı olacağı düşünülmektedir.

2- Araştırmanın orta ve büyük işletmelerde yapılması çalışmanın önemli sınırlayıcılarından birisi olmuştur. Gelecekte yapılacak çalışmalarda küçük ve orta ölçekli işletmelerde (KOBİ) ya da KOBİ'ler ile büyük sanayi işletmelerinin karşılaştırılmasına dayanan bir araştırma gerçekleştirilebilir.

3- Hazır giyim işletmelerinde inovasyon yönetiminin işletme performansına etkilerini belirleyebilmeye yönelik olan bu çalışma gelecekte belirli sektörlerle hazır giyim sektörü arasında yapılarak karşılaştırmalı bir araştırma gerçekleştirilebilir.

KAYNAKLAR

- Acar, Mustafa (2003). Tarımsal İşletmelerde Finansal Performans Analizi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (Ocak-Haziran), 20, 21-37.
- Acaray, Ali (2007). *Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Yenilik Yönetimi: Yenilik Yönetiminde Etkili Olan Örgütsel Yapı ve Faktörlere İlişkin Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Ahmad, Munir, DHAFR, Nasreddin (2002). Establishing and Improving Manufacturing Performance Measures, *Robotics and Computer Integrated Manufacturing*, 18, 171-176.
- Akal, Zuhall (2000). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri* (Rapor No: 473). Ankara: MPM Yayınları.
- Akal, Zuhall (2003). *Performans Kavramları ve Performans Yönetimi* (Ocak 2003). Ankara: MPM Yayınları.
- Akal, Zuhall (2005). *İşletme Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri* (Rapor No: 473). Ankara: MPM Yayınları.
- Akat, İlter, Budak, Gönül, Budak Gülay (2002). *İşletme Yönetimi* (4. Baskı), İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Akın, Rahşan (2009a). *Tasarımın Kuruma Kattığı Değerler T-Box, Tarih ve Nuris Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Akın, Tuğçe (2009b). *Communication of Smart Materials: Bridging The Gap Between Material Innovation and Product Design*. Master's Thesis, The Graduate School of Natural And Applied Sciences of Middle East Technical University, Ankara.

- Akpınarlı Feriha, Baçan, Vildan, Balkanal, Zeynep (2012). Tekstil İşletmelerinin Boya Bölümünde Uygulanan Kalite Kontrol Süreci. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*(28), 44-59.
- Aksoy, Ali, Demirel, Erkan T. (2007). Yenilik Faaliyetleri Açısından KOBİ'ler. *E-Journal of New World Sciences Academy*, (3),3 390-408.
- Aksoy, Temel (2011). *Krize Çare İnovasyondur*. <http://www.inovasyondunyasi.com/icerikg.asp?id=769>, Erişim tarihi: 06.02.2011.
- Albeni, Mesut, Karaöz, Murat (2003). Bölgesel Kalkınmada Öğrenme, Bilgi Birikimi ve Yenilik: Türkiye İçin Bir Perspektif, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (8), 2, 157-170.
- Alptekin, Şafak (2006). *Cumhuriyet'ten Günümüze Türkiye'nin Bilim ve Teknoloji Politikaları: Ekonomik Kalkınma ve Toplumsal Gelişme Açısından Ulusal İnovasyon Sisteminin Önemi ve Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Altınıyıldız (2005) *Annual Report, Altınıyıldız Şirket Raporları*, İstanbul: Altınıyıldız.
- Alüftekin, Nilay, Yüksel, Öznur, Taş, Ayşegül ve Çakar, Gülşen (2009). Küresel Krizden Çıkışta Kümelenme Modeli: Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü Örneği. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (10), 1-19.
- Amaratunga, Dilanthi, Baldry, David (2001). Process Improvement Through Performance Measurement: The Balanced Scorecard Methodology. *MCB Universty Press*,50 (5), 179-188.
- Anonim 1(2001). *Tekstil Sektörüne Bir Bakış İGEME Dış Ticaret Bülteni Eki Ar-Ge Info* (Rapor no:3) Ankara: İGEME Yayınları
- Anonymous (2006). Eliminating The Development Cost Black Hole: Focus on Desing Costs, *Strategic Direction*, 22 (2), 33-35.

- Ansall, Hacer (2004). *Geçmiş ve Gelecekte Ekonomik Gelişmede Teknolojinin Rolü*, İstanbul: Türkiye Mühendis ve Mimar Odaları Birliği 50. Yıl Yayınları.
- Arı, Seda (2006). *Müşteri Beklentilerinin Ürün Karakteristiklerine Dönüştürme Aracı Olarak Kalite Fonksiyon Göçerimi ve Bir Gıda İşletmesinde Uygulama Denemesi*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Arıkan, Cenk L. (2008). *Evaluating The Dynamics Of Innovation In Turkey: The Impact Of Innovation On Business Performance*, Doctor of Philosophy İn Management, İstanbul.
- Ataman, Göksel (2001). *İşletme Yönetimi* (1.Baskı). İstanbul: Türkmen Yayınları.
- Ataman, Göksel (2002). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Atasoy, Yeşim (2007). *Dinamik Dışsallıkların İnovasyon İle Büyüme Üzerindeki Etkileri ve Türkiye'nin Mevcut Durumu*. Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Ateş, Rauf, M. (2008). *İnovasyon Hayat Kurtarır* (1.Baskı). İstanbul: Doğan Egmont Yayıncılık
- Atılğan, Turan (2002a). Tekstil Sektöründe Ürün Kalitesinden Yönetim Kalitesine Giden Yol. *Türkiye V. Pamuk, Tekstil ve Konfeksiyon Sempozyumu Bildirileri Kitabı*. 28-29 Nisan. Ankara: Polat Matbaa, 100-111
- Atılğan, Turan (2002b). Konfeksiyon İşletmelerinde Performans Değerlendirmesi ve Etki Eden Faktörler. *Türkiye V. Pamuk, Tekstil ve Konfeksiyon Sempozyumu Bildirileri Kitabı*. 28-29 Nisan. Ankara: Polat Matbaa, 130-150.
- Atılğan, Turan (2006). Tekstil ve Hazır Giyim Sektöründe Değer Zinciri ve Ekonomik Etkileri. *Tekstil ve Konfeksiyon Dergisi*, 1, 260-270.

- Atılgan, Turan, Özçelik, Gonca (2004). Tekstil Sektöründe Kabul Edilebilir Kalite Düzeyi ve Rekabet Düzeyine Etkisi, *Standard Ekonomik ve Teknik Dergi*, 515, 13-26.
- Atik, Hayriye (2005). *Yenilik ve Ulusal Rekabet Gücü* (1. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ayberk, Savaş (20-21 Mayıs 2004). Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Yasası ve Üniversite Sanayi İşbirliğinde Yeni Bir Aşama, *I.Ulusal Mühendislik Kongresi*, İzmir.
- Aydın, Onur, F. (2007). *Süreç İyileştirmede Bilgi Yönetimi Uygulamalarının Kullanılması Üzerine Bir Vaka Analizi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Aygen, Selin (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*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Aygören, Huriye (2009). *İnovasyon Yönetimi*, İstanbul: İSO Yayınları.
- Aykul, Fatma (2006). *Giyim, Hazır Giyim, Moda Tasarımı Öğrencilerinin Alanlarındaki Teknolojik Gelişme ve Yenilikleri Takip Etme ve Kullanma Düzeylerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Bağcı, Işıl (2007). *Rekabet Gücü Kriterlerinin Markalaşma ile İlişkisi ve Gaziantep Hazır Giyim İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Bakan, İsmail, Büyükbeşe, Tuba (2004). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması, *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7, 1-30.

- Baki, Birdoğan, Cengiz, Ekrem (2002). Toplam Kalite Çevre Yönetimi, *Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21 (1), 153-175.
- Baltaş, Acar (2001). *Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik* (2. Baskı), İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barlay, Özgün (2008). *Türk Holdinglerinde İnovasyon Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerini Değerlendirme Araştırması*. Dönem Projesi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Barutçu, Esin (2000). *Örgütsel Değişim Yönetimi ve Denizli Tekstil Sektöründe Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Baş, Melih, İ., Artar, Ayhan (1991). *İşletmelerde Performans Denetimi* (Rapor no: 435). Ankara: MPM Yayınları.
- Baykal, Bilgehan (2007). *İnovasyon ve Sürdürülebilir Kalkınma İlişkisi: Türkiye*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Baykal, Tanju (2010). *Avrupa Hazır Giyim’de 1.5 Milyar Dolar Tasarrufa Gitti*. (<http://www.abvizyonu.com/ekonomi/avrupa-hazir-giyimde-15-milyar-dolar-tasarrufa-gitti.html>) Erişim Tarihi: 26. 01. 2011).
- Baysal, Müjgan (1995). *Hazır Giyim Sanayiinde Kalıp ve Ürün Ölçülerinin Karşılaştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Bayus, L. Barry (2008). Understanding Customer Needs, (der. Scott Shane), *Handbook of Technology and Innovation Management*, 117, A John Wiley and Sons, Ltd., Publication.
- Belyalova, Gulzhan (2010). *Kazakistan’da 1991-2008 Yıllarında İnovasyon ve Teknolojik Gelişme*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Benli, Caner (2008). *Türkiye' nin Tekstil ve Hazır Giyim Sektöründe Değişen Dünya Pazarlarına Uyum Süreci*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Bilgen, Bilge (2001). Performans Ölçüm Sistemlerinin İncelenmesi. *Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu*, İstanbul Teknik Üniversitesi.
- Bilgi, Mehmet, Kalaoğlu, Fatma (2010). Özel Apre Tekniklerinin Askeri Kumaşların Performans ve Konforu Üzerindeki Etkileri. *Tekstil ve Konfeksiyon Dergisi*, 4, 343-347.
- Bingöl, Murat (2006). *İşletmelerde Bilişim Teknolojileri ve Yenilikçilik: Erzurum, Erzincan ve Bayburt'taki İmalat İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Birkan, Zerrin F. (2008). *Tasarım Yönetimi ve Tasarımdaki Yeri*. Sanatta Yeterlilik Tezi, Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Boğday, Başak (2006). *Hazır Giyim Sektöründe Yönetim Bilgi Sisteminin Kullanım Durumuna Dayalı Yeni Yönetim Alt Bilgi Sistemi ve Kullanıcı Eğitim Program Modeli*. Yüksek lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- BTSO (Bursa Ticaret ve Sanayi Odası). (2007). *İnovasyon Nedir Şirketlere Ne Getirir*. Bursa: BTSO Etüd ve Ar-Ge.
- Budak, Gönül (1998). *Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey* (3. Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Bulgun, Ender, Y., Başer, Güngör (2000). Bilgisayarda Bir Giysi Tasarım Programı Oluşturulması. *DEÜ Mühendislik Fakültesi Fen ve Mühendislik Dergisi*, 2 (2), 113-122.

- Bulgun, Ender, Y., Bozkurt Belgin (2000). Bir Konfeksiyon İşletmesinin Reorganizasyonu Üzerine Bir Araştırma. *Konfeksiyon Teknik Dergisi*, 12/2000.
- Bulut, Çağrı, Yılmaz, Cengiz; Alphan, Lütfihak (2009). Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 9 (2), 513-538.
- Calantone, Roger J., Çavuşluğil, Tamer S., Zhao, Yushan (2002). Learning Orientation, Firm Innovation Capability, And Firm Performance. *Industrial Marketing Management*, 31, 515-524.
- CEC (Avrupa Toplulukları Komisyonu) (2007). *Action Plan For Protective Textiles* (Rapor no: 1729-1730). Brussels: Commission Of The European Communities.
- Ceran, Yunus (2004). Küresel Rekabet Ortamında Rekabetçi Üstünlük Sağlayan Sihirli Üçgen: Kalite-Maliyet-Zaman, *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi*, 11, 27-51.
- Chow, Irene H., Lo, Thamis, W., Sha, Zhengen and Hong, Jiehua (2006). The Impact of Development Experience, Empowerment, and Organizational Support on Catering Service Staff Performance, *Hospitality Management*, 25 (3), 478-495.
- Chung, Seungwha, Kim, Gyeong, M. (2003). Performance Effects Of Partnership Between Manufacturers and Suppliers For New Product Development: The Supplier's Standpoint, *Research Policy*, 32 (4), 587-603.
- Çağdaş, Gülhan (2005). *Örgütsel Değişim ve Denizli Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Çağlıyan, Vural (2009). *Yenilikçilik, Tedarikçi Katılımı ve İşletme Performansı Üzerine Değer Zinciri Yönetimi Temelli Bir Yaklaşım: Otomotiv Sektöründe Görgül Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Çakır, Mesut, Erden, Sena (24-25 Mayıs 2007). Aydın İli Tekstil İşletmelerinin Genel Yapısının İncelenmesi (Bildiri). 8. *Türkiye Ekonometri ve İstatistik Kongresi*, Malatya.
- Çavuş, Mustafa F., (2008). Personel Güçlendirme: İmalat Sanayii İşletmelerinde Bir Araştırma. *Yaşar Üniversitesi Dergisi* 3(10), 1287-1300.
- Çelik, Mehmet (2011). *Şirketlerin İnovasyon Yapma Eğilimlerinde Üniversite-Sanayi İşbirliğinin Rolü ve ODTÜ Teknokent Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çeliktaş, Hasan (2008). *İnovasyon Yönetimi, Çukurova Bölgesinde Faaliyet Gösteren Şirketlerde İnovasyon Uygulamalarının Tespitine Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Çeşmecioğlu, Senem, Çakar, Müge (1999). *Türk Konfeksiyon Yan Sanayii ve İsrail'e İhracat Olanakları* (Rapor No: 1999-53). İstanbul: Ticaret Odası Yayını.
- Çetiner, Zekiye Y. (2005). *Bilişim Teknolojilerinin Hazır Giyim Sanayiine Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Çetinkaya, Ali, Ş. (2007). *Bilişim Teknolojilerinin Konaklama İşletmeleri Performansına Etkileri: Beş Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Çiftçi, Hakkı (2004). Türkiye'nin Bilim ve Teknoloji Stratejisi, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1), 138-152.
- Çoban, Nurgül (1995). *Türk Hazır Giyim Sanayiinin Teknolojik Düzeyi ve Gelişen Teknolojinin Verimliliğe Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Çoban, Orhan (2001). Teknolojik Gelişme ve Rekabet Gücü, *Verimlilik Dergisi*, 4, 25-34.
- Çoban, Orhan, Kök, Recep (2005). Türkiye Tekstil Endüstrisi ve Rekabet Gücü: AB Ülkeleriyle Karşılaştırmalı Bir Analiz Örneği, 1989-2001, *İktisat, İşletme ve Finans Dergisi*, 20, (228), 68-85.
- Dal, Vedat (2006). Türk Hazır Giyim Sanayiinde Matriks Organizasyon Uygulaması. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi* (9), 1-14.
- Dal, Vedat, Gürpınar, Muazzez (2010). *Hazır Giyim Sanayinde Hızlı Moda Kavramı ve Bir Model Önerisi*. İstanbul: Ömür Matbaacılık.
- Dalay, İsmail, Coşkun, Recai ve Altunışık, Remzi (2002). *Stratejik boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, İstanbul: Beta Basımevi.
- Damanpour, Fariborz, Walker, Richard M. and Avellaneda, Claudia N. (2009). Combinative Effects Of Innovation Types And Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations, *Journal of Management Studies*, 46 (4), 650-675.
- Değirmencioğlu, Çağdaş (2006). *Kobilerde Organizasyonel Becerilerin Yenilikçilik Performansına Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Demir, Musa (2005). *2005 Sonrası Dünya Tekstil Sektörü*. Ankara: İhracat Genel Müdürlüğü Tekstil ve Konfeksiyon Dairesi Başkanlığı Yayınları.
- Demirkan, Şenay (2006). *Tekstil ve Hazır Giyim Endüstrisi İçin Yeni Pazarlama Tekniklerinin Önemi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Dinçer, Ömer (2003). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (6. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.

- Doğan, Muammer (1998). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi* (3.Baskı). İzmir: Anadolu Matbaacılık.
- Doğan, Özlem (2000). Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 2 (1), 4-7.
- Doğan, Selen (2003). *Personel Güçlendirme-Empowerment* (1. Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Dombrowski, Caroline, Kim, Jeffrey Y., Desouza, Kevin C., Braganza, Ashley, Papagari, Sridhar, Baloh, Peter and Sanjeev, Jha (2007). Elements of Innovative Cultures, *Knowledge and Process Management*, 14(3), 193-199.
- DPT (Devlet Planlama Teşkilatı) (2000). *Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Küreselleşme Özel İhtisas Komisyonu Raporu* (Rapor No: 2544-ÖİK: 560), Ankara: DPT Yayınları.
- DPT (Devlet Planlama Teşkilatı) (2001), *Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, 1996-2000, Tekstil ve Giyim Sanayii Özel İhtisas Komisyonu Raporu* (Rapor No: 2549-ÖİK: 565), Ankara: DPT Yayınları.
- DPT (Devlet Planlama Teşkilatı) (2006). *Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007–2013) Tekstil, Hazır Giyim ve Konfeksiyon Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, Ankara: DPT Yayınları.
- Drucker Peter, F.,(1985). *Innovation And Entrepreneurship*. New York: Harper And Row Publishers.
- Dulupçu, Murat, A., Çarıkçı, İlker, H. ve Sungur, Onur (2-3 Aralık 2005). Avrupa Birliği Sürecinde Kobi Politikası ve Bölgesel Politika İlişkisi Üzerine Bir Değerlendirme. 2. *KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Durna, Ufuk (2002). *Yenilik Yönetimi* (1.Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Düzgün, Kenan (2007). *Hazır Giyim İşletmelerinin Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Pazarlama Stratejileri*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Efil, İsmail (1999). *Toplam Kalite Yönetimi ve Iso 9000 Kalite Güvence Sistemi* (4. Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Ekin, Demet (2011). *Süreç ve Performans Yönetimi Hazır Giyim Sektöründe Doğru İş Modelinin Kurgulanması*. <http://perakende.wordpress.com/2011/06/10/hazir-giyim-sektorunde-dogru-is-modelinin-kurgulanmasi/>, Erişim Tarihi: 25.09.2011.
- Ekinci, Özlem (2008). *Tekstil’de Tasarım Üretimi ve Tasarımcı Profili*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ekşioğlu Mukadder (2001). *Türkiye’deki Hazır Giyim İşletmelerinde Ürün Kalitesine Etki Eden Faktörler ve İyileştirmeye İlişkin Çözüm Önerileri*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Elçi, Şirin (2005). *İnovasyon Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı* (1. Baskı). Ankara: Meteksan Bilişim Grubu ve BT Haber Ortak Yayını.
- Elçi, Şirin (2006). *İnovasyon Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı* (1. Baskı) İstanbul: Pelin Ofset.
- Elçi, Şirin, (2007). Herkesin İnovasyon Yapması Kaçınılmaz, *Bursa Ticaret ve Sanayi Odası Bursa Ekonomi Dergisi*, 227, Ocak, s. 38.
- Elçi, Şirin, Karataylı, İhsan ve Karaata, Selçuk (2008). *Bölgesel İnovasyon Merkezleri: Türkiye İçin Bir Model Önerisi* (Rapor No: TÜSİAD- T/ 2008-12/477), İstanbul: TÜSİAD Yayınları.
- Emek, Alparslan, Sevim, Ümit (2006). *Hazır Giyim* (1. Baskı). Ankara: İGEME Yayınları.

- Ener, Meliha, Yelkikalkan Nazan (2002). *Çin'in Dünya Ticaret Örgütü'ne Üyeliğinin Türkiye'nin Tekstil ve Konfeksiyon Sektörüne Olası Etkileri ve Çözüm Önerileri*, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Biga.
- Er, Alpay (2009). Tasarım Teknoloji ve İnovasyon. 8. *Teknoloji Ödülleri Kongresi*, 25 Haziran, İstanbul: CD-ROM Basımı.
- Er, Alpay (26 Nisan 2006). Radikal Tasarım Eki Tasarım Ar-Ge ve İnovasyonun Neresinde. *Radikal Tasarım Eki*, s.21
- Eraslan, Hakkı, Helvacıoğlu, Aslı, D. ve Bakan, İsmail (2008). Değer Zinciri (*Value Chain*) Yöntemi ile Türk Tekstil ve Hazırgiyim Sektörünün Değerlendirilmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5 (2), 307-332.
- Erdem, Ali (2010).Yeni Yapılanma Modeli, *Tekstil ve Teknik Dergisi*, 310, 1-19.
- Erdil, Oya, Kitapçı, Hakan (2007). TKY Araçlarının Kullanımı ve Firma Yenilikçiliğinin Yeni Ürün Geliştirme Hızı ve İşletme Performansına Etkisi, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 233-245.
- Eren, Erol (1992). *İşletmelerde Yenilik Politikaları*(1. Baskı). İstanbul: Formül Matbaaları.
- Eren, Erol (2001). *Yönetim ve Organizasyon* (5. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Ergenecoşar, Sabri (2010). *İşletmelerde ve Organizasyonlarda İnovasyon Kültürü Türkiye Örneği*. Bitirme Projesi, Beykoz Lojistik Meslek Yüksekokulu İktisadi İdari Programı, İstanbul.
- Erkent, Barış (1999). *Toplam Kalite Yönetiminde Pazarlama ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Ernst Holger (2001). Patent Applications and Subsequent Changes of Performance: Evidence From Time-Series Cross-Section Analyses on the Firm Level, *Research Policy*, 30, 143–157.
- Ersöz, Filiz (2009). Savunma Yeteneklerinin Geliştirilmesinde Bilgi ve Teknoloji, Ar-Ge ve İnovasyon’un Rolü İle İnovasyon Göstergelerine Göre Türkiye’nin Yeri. *Türk Bilim Araştırma Vakfı Bilim Dergisi*, 2 (3), 364-371.
- Ertuğrul, İrfan (2004). İmalat Sanayinde Ar-Ge Stratejisi ve Denizli Sanayinde Ar-Ge Çalışmalarına İlişkin Bir Araştırma, *Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(7), 84-97.
- Eryol, İlknur (2009). *İnovasyonun İşletmenin Rekabet Gücüne Katkısı ve Başarısının Sermaye Piyasaları Üzerine Etkisi (Boya Sanayinde “Nano Teknoloji” Üzerine Örnek Bir Uygulama)*.Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, İstanbul.
- European Commission (2003). Annual Innovation Policy for Turkey. *European Trend Chart on Innovation 2003- 2004, A publication from the Innovation/SMEs Programme*, 1-5.
- Fındıkçı, İlhami (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (1. Baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Fırat, Ebru (Ocak 2005). *Giyim’de Zara’yı Yakalama Yarışı*. <http://www.capital.com.tr/giyimde-zarayi-yakalama-yarisihaberler/16942.aspx>, Erişim Tarihi: 26.03.2012
- Firuzan, Ali, R., Ayvaz, Yusuf, Y., (2004). Yeni Bir Felsefe Işığında Yan Sanayilerden Beklenenler ve Tam Zamanında Üretim, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 11(1), 19-26.
- Gemci, Remzi, Gülşen, Gamze ve Kabasakal, Müge (2009). Markalar ve Markalaşma Şartları. *Uludağ Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 14(1), 105-114.

- Genç, Nurullah (2000). *İşletme Yönetim Organizasyon* (1. Baskı). İstanbul: Karizma Kitabevi.
- Genç, Nurullah (2004). *Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar* (1. Baskı). İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Gezer, Deniz (2006). *Marka Değeri Yaratılması ve Konfeksiyon/Hazır Giyim Sektöründe Bir Örnek Olay İncelemesi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gökalp, Füsün (2007), Gıda Ürünleri Satın Alma Davranışında Ambalajın Rolü. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 7(1), 79-97.
- Gökcek, Onur. (2007). *Yenilik Yönetimi Süreci ve Yenilik Stratejileri: Otomotiv Sektöründe Bir Alan Çalışması*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gökçe, Sinem G. (2010). *İnovasyon Kavramı ve inovasyonun Önemi* (1. Baskı). Malatya: Fırat Kalkınma Ajansı.
- Göker Aykut (26-30 Eylül 2001). Ulusal İnovasyon Sistemi Açısından Üniversite-Sanayi İşbirliği' *Üniversite-Sanayi-Oda ve Kamu Kuruluşları Arasında İşbirliği Nasıl Geliştirilir Paneli*, Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Göker, Aykut (25 Ekim 2000). *Prodüktivite, İnovasyon Yeteneği ve Teknoloji. Rekabet Gücü Teknoloji ve Verimlilik*, Ankara.
- Göktaş, Halime (2009). *Yöneticilerin Yeniden Yapılanma Sürecinde İnovasyona Bakış Açısı: Kardemir Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Görener, Ali, Akkurt, Mustafa ve Çınar, Serdar (2008). Statistical Analysis About Perception Of Concurrent Engineering And Lean Manufacturing Approaches Through Manufacturing Industry. *Journal of Engineering and Natural Sciences*, 26 (2), 138-150.

- Görgülü, Ayhan (2006). *Türkiye’de Tekstil ve Hazır Giyim Sektöründe Markalaşma ve İhracata Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Göztepe, Hakan (2009). *Öğrenen Organizasyon Dinamiklerinin Toplam Kalite Yönetimi, İnovasyon ve Organizasyon Performansına Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Gözüm, Sait, M. (Şubat- Mart 2010). *Hizmet İnovasyonu Türkiye Ekonomisi Açısından neden Kritik Bir öneme sahiptir? Hizmet İnovasyonunun gelişmesi için neler yapılabilir*. http://www.bilgicagi.com/Yazilar/2588-hizmet_inovasyonu_turkiye_ekonomisi_acisindan_neden_kritik_bir_onem_e_sahiptir_hizmet_inovasyonun_gelismesi_icin_neler_yapilabilir.aspx, Erişim Tarihi: 26. 03. 2012.
- Gray, J. B., Matear, S.M. ve Matheson, P.K. (2000). Improving the Performance of Hospitality Firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12 (3),149-155.
- Güleş, Hasan K., Bülbül Hasan (2004). *Yenilikçilik: İşletmeler için Stratejik Rekabet Aracı* (1. Baskı), Ankara: Nobel Yayınları.
- Güleş, Hasan K. (2004), Bilişim Teknolojilerinin Müşteri İlişkileri Yönetimine Katkıları, *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 231-243.
- Gültan Seçkin (2003). *Bilgi Toplumu Sürecinde Avrupa Birliği ve Türkiye* (1. Baskı). Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Gülüt, Cüneyd (2007). *Lojistik Yönetiminde Yenilikçi Çözümler*, İstanbul: Elsys Consulting Services Yayınları.
- Gümüş, Ümit B., (1995). *Uluslararası Pazarlar İçin Üretim Yapan Türk Hazır Giyim İşletmelerinde Moda Tasarımı Çalışmalarının Sektörel Olarak İncelenmesine İlişkin Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Günay, Özgür (2007). *Kobi'lerde Yenilik Türlerinin Analizi ve Yenilik Engellerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Günaydın Cahit (2012). *Kurumsal Yenileşim (İnovasyon) Yönetimi*. <http://www.indensebb.com/2011/12/makale-kurumsal-yenilesim-inovasyon.html>. Erişim Tarihi: 20.03.2012.
- Güneş, Semra (2010). *Yenilik Yayılımı: Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürgen, Haluk (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi* (3. Baskı). İstanbul: Der Yayınları.
- Gürler, Uğur (2009). *Bireysel Bankacılıkta Yenileşim (İnovasyon) ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Gürlesel, Fuat C., Uzunoğlu, Sadi ve Civelek, Uğur (2003). *Ufuk 2010 Türk Hazır Giyim Sektörü Yol Haritası* (1. Baskı). İstanbul: TGSD Yayını.
- Güzelcik Ebru (1999). *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı* (1.Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Hagedoorn, John, Cloudt, Myriam (2003). Measuring Innovative Performance: Is There an Advantage in Using Multiple Indicators. *Research Policy*,32, 1365-1379.
- Halis, Muhsin (2004). *İşletmelerde İç Müşteri Memnuniyeti Ölçülmesi ve Yönetimi* (1. Baskı). Ankara: Roma Yayınları.
- Hobikoğlu, Elif H. (2009). *Yeni Ekonomide İnovasyon ve Sürdürülebilir Rekabetin Yarattığı Katma Değerin Bilgi Toplumunda Etkisi*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Hooley, J. Graham; Greenley, Gordon E. Cadogan, John W. (2005). The Performance Impact of Marketing Resources, *Journal of Business Research*, 58 (1), 18-28.
- Hudson, Melanie, Smart, Andi and Bourne, M. (2001). Theory and Practice in SME Performance Measurement Systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 21, 1101-1102.
- İmer, Hayriye (2006). *Avrupa Birliği İle Entegrasyon Sürecinde Türk Tekstil ve Konfeksiyon Sanayiinin Rekabet Gücü ve Gelişme Olanakları*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- İnam, Ahmet (2004). *Teknoloji-Bilim İlişkisinin İnsan Yaşamında Yeri*. Ankara: TMMOB 50. Yıl Yayınları.
- İraz, Rıfat. (2005). *Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ'ler* (1.Baskı). Konya: Çizgi Kitabevi.
- İslamoğlu, Ali E. (2007). *Yenilik Yönetimi Açısından Kobi'lerin Modern Yönetim Tekniklerinden Yararlanma Düzeyi: Konya Organize Sanayi Bölgelerine Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- İSO (2009c). *Ürün Geliştirme Klavuzu-3*. İstanbul: İSO Yayınları.
- İSO (İstanbul Sanayi Odası) (2008). *İstanbul Sanayi Odası 6. Sanayi Kongresi Sürdürülebilir Rekabet Gücü Endüstriyel Teknoloji ve İnovasyon Özet Kitabı, 26-27 Kasım*, İstanbul: İSO Yayınları.
- İSO (İstanbul Sanayi Odası) (2009b). *Üç Adımda Stratejik Yönetim İstihbarat-İstikamet-İcraat*. İstanbul: İSO Yayınları.
- İSO (İstanbul Sanayi Odası) (2009a). *Yaratıcı Bireyler İçin "KAİZEN" Klavuzu*. İstanbul: İSO Yayınları.

- İSO (İstanbul Sanayi Odası) (2010). *Avrupa Birliği'ne Uyum Sürecinde Sektör Rehberleri Tekstil ve Hazır Giyim Sanayii*. İstanbul: İSO Yayınları.
- İSO (İstanbul Sanayi Odası). (2011). 9. *Sanayi Kongresi Sürdürülebilir Rekabet Gücü: Sanayi ve Ekonomide Yapısal Dönüşüm*. 7-8 Aralık. İstanbul: İSO Yayınları.
- İTKİB (İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliği) (Ocak 2010). *Avrupa Birliği Tekstil ve Hazır Giyim Endüstrisi Kısa Dönemli Sanayi İstatistikleri*. İstanbul: İTKİB Genel Sekreterliği.
- Johnsen, Thomas, Phillips, Wendy, Caldwell, Nigel and Lewis, Michael (2006), Centrality Of Customer and Supplier Interaction In İnnovation, *Journal of Business Research*, 59 (6), 671-678.
- Kabadayı, Ebru T. (2002). İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme ile İlişkisi, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6, 61-75
- Kabatepe, Erdal, Üstel, İsmail (2006). *Kobiler ve İnovasyon* (1.Baskı). İstanbul: Turkab AB-Türkiye İşbirliği Derneği Yayını.
- Kağnıcıoğlu, Celal H. (2002). Ürün Tasarımında Kalite Fonksiyon Yayılımı, *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 177-188.
- Kanat, Seher (2007). *Hazır Giyim Sektöründe Outsourcing (Dış Kaynak Kullanımı) Uygulamaları ve İşletme Performansına Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Kanoğlu, Neşe, Öngüt, Emrah Ç. (2003). *Dünya'da ve Türkiye'de Tekstil ve Hazır Giyim Sektörleri ve Türkiye'nin Rekabet Gücü*. Ankara: DPT Yayınları.
- Kara, Yakup (2000). *Hücreyel Üretim Sistemi Tasarımında Kullanılan Yapay Zeka Teknikleri ile Sezgisel Yöntemlerin Karşılaştırılması ve Uygulamalı Analizleri*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Karaer, Feza (2002). Sektörel Politikalar ve Çevre, *Uludağ Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 7 (1), 11-20.
- Karayazı, Ahmet (2007). *Çalışanların Yönetime Katılması ve Öneri Sistemleri*. Doktora Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Karcıoğlu, Reşat, Dursun, Adem (2001). Tam Zamanında Satın Alma (TZS) Uygulamasının Satın Alma ve Ödeme Döngüsü Denetimi Üzerine Etkileri, *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi*, 5, 59-66.
- Kavak, Çiğdem (2009). Bilgi Ekonomisinde İnovasyon Kavramı ve Temel Göstergeleri (Bildiri). *Akademik Bilişim'09 - XI. Akademik Bilişim Konferansı*, Şanlıurfa.
- Kavrakoğlu, İbrahim (2006a). *İnovasyon Yönetimde Devrimin Rehberi* (2. Baskı). İstanbul: Alteo Yayıncılık.
- Kaya, Ayşen A. (2000). *Yeniliğe Dayalı Endüstriyel Kalkınma ve Türkiye*. Doçentlik Tez Çalışması, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kaya, Ümit (2004). *Tekstil ve Konfeksiyon Sektöründe Kotaların Kalkması Sonrası Asya Ülkelerinden Kaynaklanan Tehdidin Türkiye'nin Pazarlarına Muhtemel Etkisi DTM Sektör Raporu*, (Mayıs 2004), Ankara: DTM Yayınları
- Kayabaşı, Aydın (2007). *İşletmelerin Rekabet Gücünün Geliştirilmesinde Lojistik Faaliyetlerinin Performansının Arttırılması: Üretim İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kaygusuz, Sait (1998). Üretim Süresinin İşletme Performansına Etkisi, *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2 (1), 10.

- Kıngır Said. (2002). İşletmelerde Teknolojik Yeniliklere Karşı Direnme Sorunu ve Alınabilecek Önlemler, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (5), 160-175.
- Kıral, Çağlar (1996). *Esnek üretim/Esnek Otomasyon Sistem ve Teknolojileri, Bilim ve Teknoloji Strateji ve Politika Çalışmaları* (Rapor No:3). Ankara: TÜBİTAK Yayınları.
- Kırım Arman (Ekim 2010). Maliyetleri Düşürmek İçin Yeni Yöntemler Gerek. *Business*, 6-2010, 1.
- Kırım, Arman (2005a). *Mor İnek Nasıl Büyüsün*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kırım, Arman (2005b). *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kırım, Arman (2006a). Deneyim İnovasyonu. *Türkishtime*, 1 (2006), 92-102.
- Kırım, Arman (2006b). İnnovasyondan Başka Çıkar Yolumuz Kalmadı Gibi. *Türkishtime*, 1, (2006), 138-145.
- Kırım, Arman (2007). *İnovasyon: Para Kazandıran Yenilikçilik* (1. Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kırım, Arman. (2003) , *Mor İneğin Akıllısı*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kiper, Mahmut (2008). *Fikirden Pazara: İnovasyonda Yeni Yaklaşımlar Açık İnovasyon ve Bölgesel İnovasyon Stratejileri Eskişehir İli İnovasyon Stratejileri İçin Kapasite Oluşturma Projesi*, Ankara: TTGV Yayınları.
- Kobiefor (Aralık 2006). 15. Kalite Kongresi. http://www.kobi-efor.com.tr/haber_detay.asp?id=1936, Erişim Tarihi: 06.02.2011.
- Kocabaş, Füsün (2005). Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği. *Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13, 250-251.

- Kocabaş, Koray (Nisan 2010). Marka Hikayeleri ZARA. <http://www.misjournal.com/?p=4812>, Erişim tarihi: 20.03. 2012
- Koçak A. Mahmut (2006). *Turkey in Transition: Exceptions In The Textile and Apparel Industry, For The Next Two Decades*, http://www.remarkable-solutions.com/Turkey_in_Transition.pdf, Erişim Tarihi: 02.03.2011.
- Koçel Tamer (2003). *İşletme Yöneticiliği* (9.baskı).İstanbul: Beta Basım Yayıncılık.
- Korkmaz, Meral. (2003). *Meslek Yüksek Okulu Hazır Giyim Programı Öğrencilerinin Meslek Stajlarının Yeterliliği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Koufteros, Xenophon And Marcoulides, George A. (2006). Product Development Practices and Performance: A Structural Equation Modeling-Based Multi-Group Analysis, *Int. J. Production Economics*, 103, 286–307.
- Kovancı, Ahmet. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl* (2.Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Köksal, Haluk (2001). Konfeksiyon Yan Sanayiinde Üretim Uygulamaları, Sorunları ve Çözüm Önerileri Fermuar Sektöründe Bir Alan Çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 8 (2), 69-79.
- Köse, Sevinç, Tetik, Semra ve Cuma, Ercan, (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7(1), 219-242.
- Köse, Zeycan (2010). *Verimlilik Arttırma Tekniği Olarak Metot Etüdünün Bir Hazır Giyim İşletmesinde Uygulanmasının İşletme Performansına Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kulaklı, Atik (2005). Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Bilgi Paylaşımının Önemi ve Bir Uygulama, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 8(2), 99-114.

- Kurt, Tuğba (2010). *Örgüt Kültürünün Yenilikçilik (İnovasyon) Performansı Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sektöründe Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Kutlu, Nurcan. (2001). *Hazır Giyim İşletmelerinde Tasarım Sürecine Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Küçükler, Ali (2009). *Kalite Olgunluğunun Yenilik ve İşletme Performansına Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Mete, Gökçen (2007). *Örgütsel Öğrenme ve Yenilikçi İş Davranışı*. Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Mikkola, Juliana H. ve Larsen, Tage (2003). Early Supplier Involvement: Implications New Product Development Outspurcing and Supplier-buyer Interdependence, *Global Journal of Systems Management*, 4(4), 31-41.
- MUCUK, İsmet (1998). *Pazarlama İlkeleri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Murat, Erdal (2008). *Teknoloji Yönetimi* (Genişletilmiş 2. Baskı), İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Muratoğlu, Yurdağül (2003). Türkiye’de Moda Konfeksiyon Eğitimi Veren Yüksekokullara Ders Programlarının Sanayinin Nitelikli İşgücü İhtiyacını Karşılama Düzeyi (Bildiri). *Iveta Konferansı*, Ankara Üniversitesi.
- Narin, Pınar (1999). *Rekabet Üstünlüğünün Kaynağı Olarak Teknolojik Yenilikler*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Neely Andy And Austin, Rob (2004). *Measuring performance: The operations perspective*, *Business Performance Measurement - Theory and Practice*, Cambridge University Press.

- Nordas, Hildengunn K. (2004). *The Global Textile and Clothing Industry Post the Agreement on Textiles and Clothing*. WTO, Discussion Paper. Geneva/ Switzerland. Publication: 5
- OECD ve EUROSTAT (2005). *Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler Oslo Klavuzu*. (Çeviren: TÜBİTAK). (3.Baskı). Ankara: TÜBİTAK .
- Okay, Işıl (1998). *İşletmelerde Süreç Yönetimine Geçiş ve Uygulama Sonuçları*. (Bildiri). 7.Ulusal Kalite Kongresi-Tebliğler ve Özgeçmişler, İstanbul.
- Oktay, Müjde (1998). *Ar-Ge Yapan Kobi'ler Açısından Türkiye'deki Ar-Ge Ortamı Üzerine Bazı Tespitler*. Çalışma Metni. İstanbul. Yayın No. 1998-8.
- Onal, Güngör (2000). *İşletme Yönetimi ve Organizasyonu* (2.baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Oral, Emel ve Güner, Erhan (2003). Kalite Maliyetleri- Hazır Beton / Çimento Sektöründe Bir Uygulama. *Türkiye Mühendislik Haberleri Dergisi*, 428 (6), 46-50.
- Orbey, Başak (1992). *Tekstil Tasarımında Bilgisayar Kullanımı*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul.
- Oylumlu, Hakan (2006). *Bir Şirketin Yenilikçiliğine Etki Eden Koşulların Belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Ozan, Özgür (2009). *İşletmelerde Yenilik Yapma ve Yönetme*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Öğüt, Adem (2000). *Bilgi Çağı Organizasyonlarında Hizmet Kalitesi ve Kurumsal Etkinlik Açısından Bilgi ve Teknoloji Yönetimi*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya

- Öğüt, Adem (2001). *Bilgi Çağında Yönetim* (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Öğüt, Adem (2008). *Fütürist Yönetim Açısından Mersin Uluslar arası Liman İşletmeciliği A.Ş.'nin (MIP) İnovasyon Uygulamalarının Fonksiyonel Analizi*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Öktem, Tülin, Aktuğlu, Ziyet ve Özdoğan, Esen (23-24 Mart 2001). Tekstil ve Konfeksiyon Sektöründe Kaliteyi Etkileyen Teknik Gelişmeler. *Türkiye 4. Pamuk, Tekstil ve Konfeksiyon Sempozyumu Bildirileri*, İzmir.
- Önce, Günay (2002). *Satış Yönetimi* (1. Baskı). İzmir: Anadolu Matbaası.
- Öngüt, Emrah, C. (2007). *Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sanayinin Değişen Dünya Rekabet Şartlarına Uyumu Uzmanlık Tezi* (Rapor No: 2703), Ankara: DPT Yayınları
- Önlü, Nesrin (2004). Tasarımda Yaratıcılık ve İşlevsellik Tekstil Tasarımındaki Konumu. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (1), 85-96.
- Öz İplik- İş Sendikası (2005). *Tekstil Sektörü Sorunlar ve Çözüm Önerileri* (1. Baskı). Ankara: Öziplik-İş Sendikası
- Özcan, Zafer (Mart 2006). Tekstilde Fırsat Krizi, *Aksiyon Dergisi*, 587, 1.
- Özdaşlı, Kürşat (2006). Toplam Kalite Yönetimi ve Yenilik İlişkisi: Bir Örnek Olay, *Akademik Bakış Türk Dünyası Celalabad İşletme Fakültesi Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 10 (1), 3-75.
- Özdemir, Aslıhan (2008). *Ulusal İnovasyon Sistemi, Türkiye Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdemir, Gülnur (2007). *Hazır Giyim Sanayinde Kullanılan Teknolojilerin Verimliliğe Etkisinin Değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Adana.

- Özdil, Nilgün, Dönmez, Serap. (2002). Örme Alanında Faaliyet Gösteren Bir Tekstil İşletmesinde Kalite Fonksiyon Göçeriminin Uygulanması, *1. Ulusal Kalite Fonksiyon Göçerimi Sempozyumu Bildirileri Kitabı*, 17-19 Nisan. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi, 169-182.
- Özevren, Mina (2000). *Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar* (2.Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Özgür, İbrahim (2006). *Türkiye’de Tekstil ve Konfeksiyon Sektörünün Durumu ve Çıkış Stratejileri*. Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öztürk, Ebru (2009). *Değişim Sürecinde Bilgi ve İnovasyon Yönetimi Uygulamalarının Kobi’lerde Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma: Trabzon İli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Öztürk, Nursel (1999). Toplam Kalite Yönetiminde Motivasyon Eğitim ve Katılımın Önemi, *Verimlilik Dergisi*, Özel Sayı, 62-70.
- Paker, Ali (2007). *Ürün Geliştirme Süreçlerinin Tasarım Yönetimine Etkileri; Otomotiv Sanayi*. Yüksek Lisans Tezi, Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Pazarcık, Orhan. (1993). *Türk Hazır Giyim Sanayinde Son Yıllarda Oluşan Teknolojik Gelişmeler ve Dış Ticaretteki Değişmeler* (1. Baskı). Ankara: MPM Yayını.
- Peker, Ömer (1993). Toplam Kalite Yönetimi ve TS-ISO 9000 Standartları. *Verimlilik Dergisi*, Özel Sayı, 6-50.
- Pınar, Musa, Pınar, Cengiz ve Crouch, Henry, L. (2001). Do all Companies Achieve Their Expectations From ISO 9000 Certification, *Journal of Global Awareness*, 2 (2), 62-71.

- Polat, Mustafa (2000). *Firmalarda Yenilik Yönetimi Teknikleri*. Araştırma Notu, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Saatçioğlu, Cem, Gür, Betül (2005). Tekstil ve Hazır Giyim Anlaşmasının Sona Ermesi Sürecinde Çin'in Türk Tekstil ve Konfeksiyon Ticaretine Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (1), 149-170.
- Sağdık, Şule, Vural, Tuba (1996). Büyük Ölçekli Hazır Giyim İşletmelerinde Yeni Ürün Geliştirme Faaliyetleri Üzerine Bir Araştırma, *Tekstil ve Konfeksiyon Dergisi*, (4), 299-308.
- Samsama, Mithat (2009). *Hazır Giyim Sektöründe Toplam Kalite ve Marka Yönetimi*. http://tekstil.uludag.edu.tr/seminer/semprog0910guz/2009.11.09_MithatSAMSAMA.pdf, Erişim Tarihi: 28.01.2011.
- Sanal 1, (2011). <http://tdkterim.gov.tr/bts/> Erişim tarihi: 10.04.201.
- Sansarcı, Arzu (2006). *ISO/TS 16949'da Süreç Yönetimi Uygulamaları*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Sarıhan, Halime (1998). *Teknoloji Yönetimi* (1. Baskı). İstanbul: Desnet Yayınları.
- Saruhan, Şadi, C., Özdemir, Ayla, Ö. (2004). *Değer Hedefli İşletmecilik* (1. Baskı). İstanbul: M.Ü. Nihad Sayar Eğitim Vakfı.
- Satı Zümrüt, Işık Özlem (2011). İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 9(2), 538-559.
- Satı, Zümrüt (2010). *Teknoloji Yönetimi*, Bursa: Dora Yayıncılık.
- Savaş, Halil (2002). Kalite Fonksiyon Göçerimi ve İnternet Kafeler Üzerine Bir Araştırma. *1. Ulusal Kalite Fonksiyon Göçerimi Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, 17-19 Nisan. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi, 39-49.

- Saygılı, Şeref (2003a). *Bilgi Ekonomisine Geçiş Sürecinde Türkiye Ekonomisinin Dünyadaki Konumu* (Rapor No: 2681). Ankara: DPT Yayınları.
- Saygılı, Şeref (2003b). *Bilgi Ekonomisine Geçiş Sürecinde Türkiye Ekonomisinin Dünyadaki Konumu* (Rapor No: 2675). Ankara: DPT Yayınları.
- Seki, Ergün (2008). *Hazır Giyim Sektöründeki Stratejik Lojistik Uygulamaların Sektör İçi Rekabete Katkıları ve Geleceğe Bir Bakış*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Selçuk, Fırat C. (2008). *Mobil İletişim Sektöründe İnovasyonların Yayılım Süreci: Türkiye Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Semiz, Süleyman, Okay, Şenol ve Emirza, Emin (2008). İşletmelerde Teknolojik Değişim ve Bir Alan Araştırması, *Akademik Dizayn Dergisi*, 2 (2), 61-67.
- Sevim Şerafettin, Karamete, Fethullah (2003). Meslek Yüksekokullarında Üniversite- Sanayi İşbirliği, Yöresel Kalkınmaya Etkisi ve Yerel Bazda Uygulama Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (6), 1-17.
- Sevim, Ümit (2001). *Ev Tekstili Dış Pazar Araştırması*, Ankara,: İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi.
- Seyidoğlu, Halil (1993). *Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı*. (Genişletilmiş 5. Baskı). İstanbul: Güzem Yayınları.
- Seymen, Oya (1999). *İşletmelerde Yeniden Yapılanma (Reengineering) Süreci ve Otel İşletmelerinde Ziyafet Organizasyonu İçin Bir Model Önerisi*. Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Song, Michael and XIE, Jinhong (2000). Does Innovativeness Moderate the Relationship Between Cross-Functional Integration and Product Performance, *Journal of International Marketing*, 8 (4), 61-89.

- Stumpa, R.L., Athaideb, G.A. ve Joshic, A.W. (2002). Managing Seller-Buyer New Product Development Relationships For Customized Products: A Contingency Model Based On Transaction Cost Analysis and Empirical Test, *The Journal of Product Innovation Management*, 19, 439–454.
- Sull, Donald (Nisan 2010). *Zıplamaya Hazır mısınız?* <http://www.capital.com.tr/zıplamaya-hazir-misiniz-haberler/7129.aspx>, Erişim Tarihi: 20.03.2012.
- Sungur, Onur (2007). *Bölgesel Ölçekte İnovasyon: Nuts 2 Tr61 Düzeyi Kobi'leri İle Yerel Paydaşlar Arasındaki Bilgi Dinamikleri ve Ağbağları Üzerine Bir İnceleme*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Şengöz, Selçuk (2000). *İletişim Becerileri ile Satış Performansı Arasındaki İlişkiler (Örnek Bir Uygulama)*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Şengün, Murat (2009). *Süreç İnovasyonunun Verimliliğe Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şimşek, Muhittin (2000). *Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri* (1. Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Şimşek, Şerif (1999). *Yönetim ve Organizasyon* (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
- Şimşek, Şerif, Akgemci, Tahir ve Çelik, Adnan (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış* (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Tan, Barış (2001). *Overview of The Turkish Textile and Apparel Industry*. Amerika: Harward Center for Textile & Apparel Research. 12-2001, 1-53.
- Tanyeri Mustafa, Fırat, Aytekin (2005). Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(3), 268-279

- Tarakçıoğlu Işık (Kasım 2004). *Tekstil Sanayi Gelecekte Nerede Üretilecek*.
<http://www.tekstilisveren.org.tr/dergi/2004/kasim/arastirma.html> Erişim
Tarihi:02.04.2011.
- Tarakçıoğlu, Işık (2007). Teknik Tekstiller ve Kullanım Alanları (Bölüm 1).
Tekstil ve Konfeksiyon Dergisi, 2-2007, 79-82.
- Taşkesen, Ebru (2008). *Fütürist Yönetim Açısından Mersin Uluslararası Liman İşletmeciliği A.Ş.'nin (MIP) İnovasyon Uygulamalarının Fonksiyonel Analizi*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Taşkın, Ercan, Şener, Yelda H.(2005). Uluslararası Giyim Pazarında Marka Oluşturma Süreci. *Marka Yönetimi Sempozyumu Bildirileri*, Gaziantep, 394- 398.
- Taşkıran, Necati. (2004). *Yaratıcılık ve Yenilik Yönetimi*. Ders Notları, 36-37
- Taymaz, Erol (1998). Türkiye İmalat Sanayinde Teknolojik Değişme ve İstihdam. (Editör: Erol Taymaz). *Teknoloji ve İstihdam*. Ankara: Devlet İstatistik Enstitüsü, 179-217.
- Tek, Ömer B., Özgül, Engin (2005). *Modern Pazarlama İlkeleri Uygulamalı Yönetimsel Yaklaşım*, İzmir: Birleşik Matbaacılık.
- Tekgül, Yelda, B. (1996). Teknolojik Değişim ve Rekabet Gücü, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(4), s. 197-205.
- Tekin Mahmut, Güleş Hasan Kürşat ve Öğüt Adem (2003). *Teknoloji Yönetimi* (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın.
- Tekin, Mahmut (2002). *Toplam Kalite Yönetimi* (2. Baskı). Konya: Günay Matbaası.
- Tekin, Mahmut, Güleş, Hasan, K. ve Burgess, Tom (2000). *Değişen Dünyada Teknoloji Yönetimi* (2. Baskı). Konya: Damla Ofset.

- Tekinel, Osman, Deniz, Onur ve Bedestenci, Çetin (2001). Ülkemizde ve Kahramanmaraş İlinde Tekstil Konfeksiyon Sektörü, Sorunları, Çözüm Önerileri. *Fen ve Mühendislik Dergisi*, 4 (1), 28-42.
- Temiroğlu, Ahmet (2007). *Hazır Giyim ve Konfeksiyon Sektörünün Gelişiminin İzlenmesi ve Yönlendirilmesi*. Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Terzioğlu, Mustafa (2008). *İşletmelerde İnovasyon Yeteneği: Denizli Tekstil Sektörü Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Terzioğlu, Mustafa, Avcı, Mehmet ve Gökovalı, Ummuhan (2008). İşletmelerde Yenilik Yeteneği: Denizli Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (3), 377-388
- Tiwari, Rajinish (2008). *Global Innovation*. Research Project RIS, Institute of Technology & Innovation Management Hamburg Univ. Of Technology, Hamburg.
- TMHF (Türkiye Moda ve Hazır Giyim Federasyonu). (Ağustos 2011). *Tasarım*. <http://www.trfaf.org/mvhg.htm>, Erişim Tarihi: 01.09.2011.
- TMMOB (Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği) (2004). Teknoloji Transfer Mekanizmaları ve Bu Kapsamda Üniversite-Sanayi İşbirliği. (Editör: KİPER Mahmut). *Teknoloji*. Ankara: TMMOB 50. Yıl yayınları, 59-123.
- Tunç, Barbaros (2007). *İşletmelerde Yaratıcılık Yenilikçilik Girişimcilik Yönetimi*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tunç, Hakan (2008). *Bir Yenilik Göstergesi Olarak Patent ve Türkiye Patent Performansı*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

TÜBİTAK (Temmuz 2003). *Vizyon 2023 Teknoloji Öngörüsü Projesi Tekstil Paneli*

(SonRapor),http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/vizyon2023/tekstil/tekstil_son_surum.pdf, Erişim Tarihi: 01.04. 2011

Türkan, Ercan (2006). *Sürdürülebilir Dış Denge ve Kalkınma Açısından Tekstil ve Giyim Sektörü*. Tartışma Metni. TEM Yayınları, Yayın No. 2006/6.

Türkmen, Nesrin (2009). *Tekstil ve Moda Tasarımı Açısından Sürdürülebilirlik ve Dönüşüm*. Sanatta Yeterlilik Tezi, Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

TÜRKONFED (Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu) (2008). *Kobi'lerde Dönüşüm: Küçük Firmaların Büyük Başarıları*. İstanbul:TÜRKONFED.

TÜTSİS (Türkiye Tekstil Sanayii İşverenleri Sendikası) (2011). *Türk Tekstilinin Küresel Rekabet Anahtarı: İnovasyon*. http://www.tekstilisveren.org/ttsis/index.php?option=com_content&task=view&id=902&Itemid=1, Erişim Tarihi: 06.03.2012.

Ulaş, Dilber, Özer, Alper ve Koçak, Akın (16-19 Kasım 2005). Tekstil ve hazır Giyim Sektörü İçin Yön Haritası: Örnek Olay İncelemeleri. *10. Ulusal Pazarlama Kongresi*, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti.

Ulugergerli, Mehmet (2009). *Eş Zamanlı Mühendislikte Montaja Uygun Tasarım ve Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Ulusoy Gündüz (2006). *Küresel Rekabet Raporu 2006* (1. Baskı), İstanbul: TÜSİAD-REF.

Uzkurt, Cevahir (2008). *Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü* (1. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Ülgen, Hayri, Mirze, Kadri S. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (2. Baskı). İstanbul: Literatür Yayınları.

- Valle, Sandra, Bustelo, Vasquez D. (2009). Concurrent Engineering Performance: Incremental versus, Radical Innovation, *Int. J. Production Economics*, 119, 136-148.
- Verhees, Frans, Meulenbergh, Matthev (2004). Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms, *Journal of Small Business Management*, 42 (2), 134-154.
- Wulong, Ju, Tang, Jianmin (2003). The Link Between Innovation And Productivity In Canadian Manufacturing Industries. *Industry Canada Research Publications Program*, 38-2003.1-28.
- Yatkin, Ahmet (2003). *Toplam Kalite Yönetimi* (1. Baskı) Ankara: Nobel Yayınları.
- Yavuz, Çağla (2010). İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(2). 143-173.
- Yazkurt, Özgür (Ocak 2000). Dünya Pazarlarında Yaşanan Son Değişiklikler ve Türk Tekstil ve Konfeksiyon Sektörü Üzerindeki Etkileri, *Tekstil & Teknik Dergisi*, 180 (1) 157.
- Yeloğlu, Hakkı O. (2007). Örgüt, Birey, Grup Bağlamında Yenilik ve Yaratıcılık Tartışmaları, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 7(1), 133-152.
- Yeniçeri, Özcan (2002). *Örgütsel Değişimin Yönetimi Sorunlar, Yöntemler, Teknikler, Stratejiler ve Çözüm Yolları* (1.Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yıldız, Sema (2007). *Globalleşmenin Toplam Kalite Yönetimi Üzerindeki Etkileri ve Tekstil Hazır Giyim Sektöründe Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, Hilal (2003). *Yenilik (İnovasyon) Yeni Ekonomi ve Rekabet* (2.Baskı). Ankara: Rekabet Kurumu Yayınları.

- Yılmaz, Yusuf, Vayvay, Özalp (2002). Quality Function Deployment: A Tool for Business Process Reengineering, *1. Ulusal Kalite Fonksiyon Göçerimi Sempozyumu Bildiriler Kitabı*. 17-19 Nisan. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi, 3-12.
- Yücel, Hande (2009). *Şirketlerin Karlı Büyümelerinde İnovasyonun Önemi*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yüksel, Hilmi (2002). Tedarik Zinciri Yönetiminde Bilgi Sistemlerinin Önemi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4 (3), 261-279.
- Zerenler, Muammer (2003). *Kriz Dönemlerinde İşletmelerin Üretim Süreci Esnekliğinin Şirketlerin Performans ve Yaşam Sürelerine Etkileri Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Zerenler, Muammer, İraz, Rifat (2006). Kriz Dönemlerinde Ürün ve Süreç Esnekliğinin İşletme Performansına Etkileri: Küçük ve Orta Ölçekli Tekstil İşletmelerinde Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21 (2), 247-267.
- Zerenler, Muammer, Türker, Necdet ve Esen, Şahin (2007). Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) ve Yenilik İlişkisi, *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 653-667.

EKLER

EK-1: ANKET FORMU

HAZIR GIYİM İŞLETMELERİNDE İNOVASYON YÖNETİMİNİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİLERİNİN BELİRLENMESİNE İLİŞKİN ANKET FORMU

Sayın yönetici;

Tarih:

Günümüzün hızla değişen rekabet ortamında ayakta kalabilmek için işletmelerin ürünlerini, üretim süreçlerini, pazarlama faaliyetlerini ve örgüt yapılarını sürekli olarak değiştirmeleri ve yenilemeleri gerekmektedir. Bu değiştirme ve yenileme işlemi "inovasyon" olarak adlandırılır. inovasyon, rekabetçi bir piyasa yapısında ticari olarak başarılı olan, kazanç getiren fark yaratacak biçimde yapılan yeniliklerdir. Bu yenilik üründe (mal veya hizmet), süreçte (üretim, kalite vs.), pazarlama yönteminde veya iş uygulamasında (işyeri organizasyonu, ilişkilere uygulanan yöntem vb.) olabilir. Bu durumda inovasyon sürecini giderek bilim ve teknoloji alanında ortaya koyulan yeni fikirler, yeni bulgular oluşturmaktadır. Bu bağlamda inovasyon sürecinin vizyon, liderlik, örgüt yapısı, iletişim, personel güçlendirme ve müşteri odaklılık faktörleri ile doğru yönetilmesi gerekmektedir aksi takdirde yüksek performans elde edilmesi mümkün olamayacağı gibi uzun vadede başarısızlık kaçınılmaz olacaktır.

Bu anket formu “Hazır Giyim İşletmelerinde İnovasyon Yönetiminin İşletme Performansına Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” başlıklı yüksek lisans tez çalışması için hazırlanmıştır. Bu çalışmanın amacı sektörünüzdeki işletmelerin yenilikçilik faaliyetlerinin işletmenin kalite, maliyet ve hız faktörleri gibi birçok faktöre ne derecede etkiye bulunduklarını belirlemektir. Bu bağlamda, ticari anlamda yenilik faaliyetlerinde bulunan hazır giyim işletmelerinin karşılaştıkları sorunların çözümlerine yönelik öneriler geliştirilmesi de amaçlanmıştır. Bu nedenle yapacağınız değerli katkılar çalışmanın başarısında büyük ölçüde etkili olacaktır. Çalışmanın sonucunda elde edilecek bilgilerin tümü genel bir değerlendirme ışığında bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Çalışmaya katılan işletmelerin isimleri gizli tutulacak ve istendiğinde araştırma sonuçları işletme yöneticilerine iletilecektir. Bu nedenle soruların dikkatle cevaplanması sonuçların geçerliliği ve anlamlılığı açısından önem taşımaktadır. Çalışmaya gösterdiğiniz ilgiye şimdiden teşekkür eder, işlerinizde başarılar diler, saygılar sunarız.

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Şerife Mızrak

Öğretim Üyesi

Cansu Şükran GÖK

Yüksek Lisans Öğrencisi

1. İŞLETMEYE AİT DEMOGRAFİK BİLGİLER

1- İşletme olarak kaç yıldır faaliyet gösteriyorsunuz? Size uygun olan şıklardan birini (X) şeklinde işaretleyiniz.

0-5 yıl	
6-10 yıl	
10 yıldan fazla	

2- İşletmenizde kaç kişi çalışmaktadır?

50- 249	
250 ve üzeri	

3- Eğitim durumunuz nedir?

İlkokul	
Ortaokul	
Lise	
Meslek Yüksekokulu	
Üniversite	
Yüksek Lisans	
Diğer (Lütfen belirtiniz)	

4. İşletmedeki pozisyonunuz nedir?

İşletme sahibi	
İşletme Müdürü	
Bölüm yöneticisi (Üretim, Pazarlama, Satınalma, İnsan kaynakları, Muhasabe, Finansman Müdürü)	
Bölüm Yöneticisi yardımcısı	
Ar-Ge müdürü	
Diğer (Lütfen belirtiniz)	

2. İŞLETMEDE İNOVASYON İLE İLGİLİ SORULAR

2.1. İnovasyon ile ilgili bilgileri içeren bu bölümde, soruları **son 5 yıl içinde** gerçekleştirdiğiniz faaliyetlerinize göre cevaplandırınız.

5- İşletmenizde gerçekleştirdiğiniz İnovasyon (yenilik) türlerine göre tutumlarınızdan uygun olanı işaretleyiniz.

Ürün inovasyonu: Bir işletmenin farklı, yeni, değişik bir ürün geliştirmesi ve bunu pazara sunması anlamına gelir. Ancak var olan ürünlerini daha iyi, daha kaliteli, daha üstün özelliklerde yapmak için değiştirir ve farklılaştırırlarsa da ürün inovasyonu yapmış olurlar. Ör: giyim eşyalarında nefes alabilir kumaşların kullanımı vb.

Süreç İnovasyonu: Yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin gerçekleştirilmesidir. Birim üretim veya teslimat maliyetlerini azaltmak, kaliteyi artırmak veya yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş ürünler üretmek veya teslim etmek üzere öngörülebilir. Satınalma, muhasebe, hesaplama ve bakım gibi yardımcı destek faaliyetlerindeki yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş yazılım, teçhizat ve teknikleri de kapsamaktadır.

Pazarlama İnovasyonu: Daha fazla müşteri çekebilmek için, ürün ve hizmetlerde farklı, değişik ve yeni tasarımların, ambalajların ve pazarlama yöntemlerinin geliştirilip kullanılması “pazarlama inovasyonu” olarak adlandırılır.

Organizasyonel İnovasyon: Bir işletmenin rekabet avantajı yakalayıp bunu koruyabilmesi için çalışma ve iş yapış yöntemlerini geliştirmesi, farklılaştırması ve yenilemesi demektir. Firmada daha önce kullanılmamış ve yönetim tarafından alınan stratejik kararların sonucu olan bir organizasyonel yöntemdir. Örnek: Yalın üretim, sürekli iyileştirme vb.

İnovasyon (Yenilik) Türleri	Evet	Hayır
Yeni veya iyileştirilmiş ürünümüz piyasaya sunuyoruz		
Ürünümüzü daha önce hammadde olarak farklı bir malzemeden ürettiyorduk şimdi ise yeni bir malzeme kullanıyoruz (Nano Tekstil - Organik Tekstil vb.)		
İşletmemizde üretilen ürünün farklı amaçlarla da kullanılan yeni bir modelini geliştirdik (Fonksiyonel değişiklik)		
Kullanım kolaylığına sahip yeni bir ürüne sahibiz		
Mevcut ürünümüzü yeni pazarlara sunmak için çalışmalar gerçekleştiriyoruz (mevcut ürünün yeniden konumlandırılmasıyla)		
Sektörde daha önceden var olan bir ürünü geliştirip yeni bir ürün olarak pazara sunuyoruz		
Yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş bir üretim veya dağıtım süreci uyguluyoruz		
Yeniliğe odaklanmak için dış kaynaklardan yararlanıyoruz (tedarik, teknolojik destek, danışmanlık vb)		
Yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş üretim yöntemi uyguluyoruz		
Yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş teslimat (Tedarik zinciri) yöntemi uyguluyoruz		
Üretim ve dağıtım için yeni ekipmanlar veya yazılımlar kullanıyoruz		
Yükleme ve taşıma kolaylığı için ürün paketlemede yeni bir yöntem uyguluyoruz		
Yeni ürün tasarımıyla birlikte üretim yöntemini geliştiriyoruz		
Yeni veya iyileştirilmiş ürünler için gerekli yeni techizata sahibiz		
Yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş bir iş organizasyonu uyguluyoruz		
İşçi ilk yardım veya kalite konularına yönelik eğitim faaliyetleri düzenliyoruz		
Müşteri odaklı organizasyonel değişikliğe gidiyoruz		
Organizasyonel yenilikler ile ilgili eğitim faaliyetlerinde bulunuyoruz		
Veri, bilgi ve yeteneklerin kuruluş içinde ve dışında daha iyi kullanılması ve yayılması için yeni ya da önemli ölçüde iyileştirilmiş bir bilgi yönetim sistemimiz mevcuttur		
Diğer Kuruluşlarla olan dış ilişkilerde değer yaratacak uygulamaların geliştirilip kullanılması (birleşmeler, ortaklıklar, dış kaynak kullanımı yoluyla çalışma)		
Toplam Kalite Yönetim Sistemini uyguluyoruz		
Yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş bir pazarlama yöntemi uyguluyoruz		
Yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş sunum/satış yöntemlerinin uygulanması (örn. E-Ticaret)		
Çalışmalarımız sonucunda yeni pazarlar buluyoruz		
Ürün promosyonu veya fiyatlandırmada yeni bir yöntem uyguluyoruz		
Ürün konumlandırma ve tutundurmada yeni bir yöntem uyguluyoruz		
Yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş bir ürün ambalajına sahibiz		

6- İşletmenizdeki çeşitli bölümlerde gerçekleşen Ar-Ge çalışmalarını belirtiniz.

Bölümler	Ürün için	Süreç için	Organizasyon için	Pazarlama için
Planlama ve Satın alma				
Pazarlama				
Giysi tasarımı				
Üretim				
Tedarik zinciri- lojistik				

7- İşletmenizdeki inovasyon (yenilik) faaliyetleriniz ile ilgili tutumlarınızdan uygun olanı işaretleyiniz (1 kesinlikle katılmıyorum, 2 Kısmen katılmıyorum, 3 Kararsızım, 4 Kısmen katılıyorum, 5 Kesinlikle katılıyorum).

Faaliyetler	1	2	3	4	5
Çalışanları işe alırken yaratıcılık kabiliyetlerini göz önünde bulunduruyoruz					
İşletmemiz rakip işletmelerden farklı olarak bir değişim göstermiştir					
İşletmemizde yenilik için bir buluş gerçekleştirilmiştir					
İşletmemizde yenilik için bir icat gerçekleştirilmiştir					
İşletmemizde dünyada olmayan bir teknolojiyi kullanıyoruz					
İşletmemiz için Teknoloji hizmeti alıyoruz					
İşletmemizde çalışanlar düşüncelerini dile getirmek ve, öneri getirmek konusunda girişimcidir					
İşletmemizde bir Ar-Ge departmanımız bulunmaktadır					
İşletmemizde Ar-Ge çalışmaları gerçekleştirilmektedir					
İşletmemizde her geçen gün Ar-Ge harcamalarımız artmaktadır					
İşletmemiz rakiplerimize göre daha fazla yenilik yapmıştır					
Ürettiğimiz ürünlerden en az bir tanesinin patenti işletmemize aittir					
Diğer kuruluşlardan teknik bilgi ya da patentli ve patentsiz buluşların lisanslarını satın almış durumdayız					

8- İşletmenizdeki inovasyon (yenilik) faaliyetleri için kurum veya kuruluşlar ile işbirliği gerçekleştirdiniz mi? Evet ise hangi kurum veya kuruluşlar? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

Evet	Hayır

Taşıeron firmalar ile	
Rakip firmalar ile	
Teknoparklar	
Tedarikçiler	
Üniversiteler	
Ar-Ge Şirketleri	
Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırmalar Kurumu (TÜBİTAK)	
Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB)	
Teknoloji ve Yenilik Odaklı Girişimleri Destekleme Programı (TEKNOGİRİŞİM)	
Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV)	
Diğer (Lütfen belirtiniz)	

9- İşletmenizde ticari anlamda yenilik (inovasyon) gerçekleştirme nedenlerinizle ilgili tutumlarınızı belirtiniz (1 kesinlikle katılmıyorum, 2 Kısmen katılmıyorum, 3 Kararsızım, 4 Kısmen katılıyorum, 5 Kesinlikle katılıyorum). Not: Eğer 5. Soruyu cevaplamadıysanız bir sonraki soruya geçiniz.

Nedenler	1	2	3	4	5
Küreselleşme baskısı					
Beklenmeyen başarı veya başarısızlıklar					
Plan ve uygulamalar arasındaki uyumsuzlukları gidermek					
Süreç içerisinde gelişen ihtiyaçlar					
Pazar ve endüstri yapısındaki değişimler					
Demografik değişimler (nüfus, yaş profili, istihdam, eğitim durumu, gelir vb.)					
Müşterilerin istek ve ihtiyaçları					
Yeni bilgilerin elde edilmesi					

10- İşletmenizin yenilik stratejisi aşağıdakilerden hangisidir? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

Pazarda olmayan yeni ürün, yeni üretim süreci, yeni organizasyon veya yeni pazarlama faaliyetlerinde bulunuyoruz	
Mevcut ürün, üretim süreci, organizasyon veya pazarlama faaliyetlerinde geliştirmeler ve tasarımlar yapıyoruz	
Mevcut ürün, süreç, organizasyon veya pazarlama yeniliklerini birebir taklit ediyoruz	
Yenilik ve Teknolojik bakımdan güçlü işletmelere bağlı hareket ediyoruz	
Rakip işletmelerin zayıf ve pazarın keşfedilmemiş yönlerini buluyoruz ve kullanıyoruz	
Diğer firmalardan farklılığımız sayesinde bir marka sahibiyiz	
Belirli bir teknolojik yeniliği, bu teknolojik bilgiye sahip iş görenleri ya da bu bilginin uygulandığı işletmeleri elde etmeye çalışıyoruz	
Mevcut ürün, üretim süreci, pazarlama faaliyetleri ve örgüt yapısında yenilik gereksinimiz oldukça az olmaktadır	

11- İşletmenizde İnovasyon (yenilik) süreci faaliyetlerinizin derecesini belirtiniz (1 kesinlikle katılmıyorum, 2 Kısmen katılmıyorum, 3 Kararsızım, 4 Kısmen katılıyorum, 5 Kesinlikle katılıyorum)Not: Eğer 5. Soruyu cevaplamadıysanız bir sonraki soruya geçiniz

İnovasyon süreci	1	2	3	4	5
İşletmemizde ihtiyacın veya problemin belirlenmesinde personelin ve müşterinin beklenti ve talepleri göz önünde bulundurulur					
İşletmemizde yeni bir iş fikrine sahipsek o fikirle ilgili yeterli bilgiyi toplama çalışmaları gerçekleştiririz					
İşletmemizde kavramsal fikirler kalite araştırmaları, finansal performans ve pazar araştırmaları sonucunda şekillenir					
İşletmemizde kavramsal ifadeler somutlaştırılırken Ar-Ge departmanı ile diğer departmanlar işbirliği içinde çalışır					
Yenilik ile ilgili müşterilerden ve tedarikçilerden gelen olumlu ya da olumsuz düşüncelerin değerlendirilmesi ve eksikliklerin tespiti için yenilik pazara sunulur					
Sonuçlanan yeniliklerden geri besleme süreçlerindeki performans değerlendirmesi açısından standartlar oluşturulur.					

3. İŞLETMENİN İNOVASYON YÖNETİMİ İLE İLGİLİ FAALİYETLERE İLİŞKİN SORULAR

3.1. İnovasyon yönetimi ile ilgili bilgileri içeren bu bölümde, soruları **son 5 yıl içinde** gerçekleştirdiğiniz faaliyetlerinize göre cevaplandırınız.

12- İşletmenizde gerçekleşen yenilik (inovasyon) yönetimini sağlama durumunuza ilişkin tutumlarınızı belirtiniz (**1 kesinlikle katılmıyorum, 2 Kısmen katılmıyorum, 3 Kararsızım, 4 Kısmen katılıyorum, 5 Kesinlikle katılıyorum**)

İnovasyon Yönetimi Uygulamaları	1	2	3	4	5
İşletmemizde kısa, orta ve uzun vadeli yenilikçi planlar (Vizyon) belirlenmiştir.					
İşletme çalışanlarının tamamı firmanın yeni hedefleriyle ilgili olan yeni bilgileri özümsemiştir.					
Yöneticiler, yeniliği benimsetici liderlik anlayışıyla hareket etmektedir					
Çalışanlarımızın servis ve proseslerin iyileştirilmesi konusunda fikirlerini sunmalarında liderlerinin verdiği cesaretin etkisi büyüktür					
İşletmemizde proje grupları, öneri sistemleri, kalite çemberleri ve geliştirme takımları gibi özerk iş birimleri bulunmaktadır.					
İşletmemizde yapılan yenilikler çalışanlar tarafından hızla benimsenmektedir.					
İşletmemizde üstten-asta ve asttan-üste olmak üzere çok yönlü bir iletişim vardır ve yöneticiler çalışanların yenilikçi fikirlerini dikkate alarak dinlerler					
Çalışanlar ve departmanlar arasında bilgi alışverişi çok iyi sağlanılır					
Çalışanların kendini geliştirebilmesi için hizmet içi eğitimler verilmektedir.					
Üretim süreci içinde kararlar bir tek merkeze bağlı değildir merkez yetki devri ile çalışanlara da karar verme yetkisi sunmaktadır					
Tüm departmanlar müşteri istek ve beklentilerini çok iyi bilmektedir					
Müşterinin değişen görüş ve ihtiyaçlarına cevap verecek yenilikler gerçekleştirilir					
Yeni veya başarılı fikir üreten personeller (Ücretlerin iyileştirilmesi, prim sistemi vb) ödüllendirilmektedir					

13- İşletmenizde yenilik yönetimini engelleyen faktörler nelerdir? (**1 kesinlikle katılmıyorum, 2 Kısmen katılmıyorum, 3 Kararsızım, 4 Kısmen katılıyorum, 5 Kesinlikle katılıyorum**).

İnovasyon Yönetimini Engelleyen Faktörler	1	2	3	4	5
Finansman yetersizliği					
Çalışanlarda yeniliğe karşı anlayış ve güven eksikliği					
Çalışanlarda sosyal ve psikolojik engeller					
Teknolojik olarak know-how eksikliği					
Pazarla ilgili bilgi eksikliği					
Yapılan yeniliklerin yeterli görülmesi ya da yeniliğe talebin olmayışı					
Tepe yönetimin tutumu					
Grup- Örgüt yapısı					
Eğitilmiş personel eksikliği					
Çalışanlar tarafından ekonomik güvencelerinin zarar göreceğinin düşünülmesi					
Yenilik işbirliği ortakları bulmanın zor olması					
Dış kaynak kullanımının azlığı					
Tüketiciler açısından talebin belirsizliği					
Diğer kuruluşların piyasaya hakim olması					
Üretim maliyetlerinin yüksekliği					
İmaj eksikliği					
Araştırma-geliştirme eksikliği					
Enerji sorunu					

4. İŞLETME PERFORMANSI İLE İLGİLİ SORULAR

4.1. İşletme performansının belirlenmesine yönelik soruları içeren bu bölümde soruları **son 5 yıl içinde** gerçekleştirdiğiniz faaliyetlerinize göre cevaplandırınız.

14- İşletmenizde performans ölçümleri gerçekleştiriyor musunuz, gerçekleştiriyorsanız gerçekleştirme nedenleriniz ile ilgili tutumlarınızı belirtiniz (**1 kesinlikle katılmıyorum, 2 Kısmen katılmıyorum, 3 Kararsızım, 4 Kısmen katılıyorum, 5 Kesinlikle katılıyorum**).

Evet	Hayır

Performans ölçümü gerçekleştirme nedenleri	1	2	3	4	5
Şirket performansını geliştirmeyi desteklemek					
Çalışanları değerlendirmek					
İşletmeyi diğer şirketlerle kıyaslamak					
Şirket stratejilerinin belirlenmesi ve uygulanmasını sağlamak					
Teknolojik gelişmelere ve değişen koşullara ayak uydurmak					
Müşteri istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi					

15- İşletmenizin performansı rakiplerinize göre nasıldır? (**1 çok kötü, 2 kötü, 3 orta, 4 iyi, 5 çok iyi**).

Genel Performans Kriterleri	1	2	3	4	5
Rakiplere göre işletmenin kalite düzeyi					
Rakiplere göre işletmenin rekabet gücü					
Rakiplere göre işletmenin maliyetlerini azaltma durumu					
Rakiplere göre işletmenin verimliliği					
Rakiplere göre işletmenin esneklik durumu					
Rakiplere göre işletmenin zamanı kullanma durumu					
Rakiplere göre işletmenin amaçlarına ulaşma durumu					
Rakiplere göre işletmenin pazar payı					
Rakiplere göre işletmenin satışları					
Rakiplere göre işletmenin karlılığı					
Rakiplere göre işletmenin müşteri memnuniyeti elde etme durumu					
Rakiplere göre işletmenin ürün çeşitliliği					
Rakiplere göre işletmenin sürekli iyileştirme faaliyetleri					
Rakiplere göre çalışanların tam katılım gösterme durumu					

5. İŞLETMEDE İNOVASYON YÖNETİMİNİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİLERİ İLE İLGİLİ SORULAR

5.1. İşletmenizde inovasyon yönetiminin işletme performansına etkisinin belirlenmesine yönelik sorulardan oluşan bu bölümde soruları **son 5 yıl içinde** gerçekleştirdiğiniz faaliyetlerinize göre cevaplandırınız.

16- İşletmenizde gerçekleşen yenilik yönetiminin işletmenize katkıları nelerdir? (1 Kesinlikle Katılmıyorum, 2 Kısmen Katılmıyorum, 3 Kararsızım, 4 Kısmen Katılıyorum, 5 Kesinlikle Katılıyorum) Not: Eğer 5. Soruyu cevaplamadıysanız bu soruyu ve bundan sonraki soruları cevaplamayınız.

Katkılar	1	2	3	4	5
Verimlilik artışı					
Rekabet üstünlüğü yaratma					
Sosyal sorumluluk bilincinin gelişimini sağlama					
Kurumsallaşma ve markalaşmayı sağlama					
Ödemeler dengesizliğinin giderilmesi					
Sadık müşteri bilinci oluşturma					
Araştırma- Geliştirmeye yöneltme					

17- İşletmenizde yenilik yönetimi uygulamalarının işletme performansınıza etkilerinin derecesini belirtiniz (1 hiç artırmadı, 2 kısmen artırmadı, 3 kararsızım, 4 kısmen artırdı, 5 çok fazla artırdı)

Yönetim Unsurları	1	2	3	4	5
İşletmemizde kısa, orta ve uzun vadeli yenilikçi planların (Vizyon) belirlenmesi					
Yöneticilerin, yeniliği etkinleştirici liderlik anlayışıyla hareket etmesi					
Yenilik süresince çalışanların yaratıcı düşüncelerini yansıtabilecekleri bir örgüt kültürüne sahip olmaları					
Yenilik süresince fikirlerin paylaşımında bölümler arasında etkili iletişimin sağlanması					
Gerçekleşen yeniliklerle ilgili çalışanların kendini geliştirebilmesi için çalışanlara eğitimler verilmesi					
Müşterinin değişen görüş ve ihtiyaçlarına cevap verecek yeniliklerin gerçekleştirilmesi					
Yenilik fikrinde bulunanların ödüllendirilmesi					

18- İşletmenizde ürün inovasyonu yönetiminin işletme performansına etkileri ile ilgili tutumlarınızı belirtiniz (Not: Bu sorudan itibaren cevaplarınızı 7. Soruda gerçekleştirdiğiniz yenilik türlerinize göre cevaplandırınız) (1 Kesinlikle Katılmıyorum, 2 Kısmen Katılmıyorum, 3 Kararsızım, 4 Kısmen Katılıyorum, 5 Kesinlikle Katılıyorum).

İşletme Performansına Yönelik Etkiler	1	2	3	4	5
İnovasyon yönetimi kaliteyi artırmıştır					
İnovasyon yönetimi maliyetleri azaltmıştır					
İnovasyon yönetimi esneklik düzeyini artırmıştır					
İnovasyon yönetimi hızı artırmıştır					
İnovasyon yönetimi sürekli iyileştirmeyi sağlamıştır					
İnovasyon yönetimi tam katılımı artırmıştır					
İnovasyon yönetimi amaçlara ulaşmamızı sağlamıştır					
İnovasyon yönetimi pazar payımızı artırmıştır					
İnovasyon yönetimi satışlarımızı artırmıştır					
İnovasyon yönetimi karlılığımızı artırmıştır					
İnovasyon yönetimi müşteri memnuniyetini artırmıştır					
İnovasyon yönetimi çeşitliliği artırmıştır					

19- İşletmenizde **süreç** inovasyonu yönetiminin işletme performansına etkileri ile ilgili tutumlarınızı belirtiniz (1 Kesinlikle Katılmıyorum, 2 Kısmen Katılmıyorum, 3 Kararsızım, 4 Kısmen Katılıyorum, 5 Kesinlikle Katılıyorum)

İşletme Performansına Yönelik Etkiler	1	2	3	4	5
İnovasyon yönetimi kaliteyi artırmıştır					
İnovasyon yönetimi maliyetleri azaltmıştır					
İnovasyon yönetimi esneklik düzeyini artırmıştır					
İnovasyon yönetimi hızı artırmıştır					
İnovasyon yönetimi sürekli iyileştirmeyi sağlamıştır					
İnovasyon yönetimi tam katılımı artırmıştır					
İnovasyon yönetimi amaçlara ulaşmamızı sağlamıştır					
İnovasyon yönetimi pazar payımızı artırmıştır					
İnovasyon yönetimi satışlarımızı artırmıştır					
İnovasyon yönetimi karlılığımızı artırmıştır					
İnovasyon yönetimi müşteri memnuniyetini artırmıştır					
İnovasyon yönetimi çeşitliliği artırmıştır					

20- İşletmenizde **organizasyonel** inovasyon yönetiminin işletme performansına etkileri ile ilgili tutumlarınızı belirtiniz (1 Kesinlikle katılmıyorum, 2 Kısmen katılmıyorum, 3 Kararsızım, 4 Kısmen katılıyorum, 5 Kesinlikle katılıyorum)

İşletme Performansına Yönelik Etkiler	1	2	3	4	5
İnovasyon yönetimi kaliteyi artırmıştır					
İnovasyon yönetimi maliyetleri azaltmıştır					
İnovasyon yönetimi esneklik düzeyini artırmıştır					
İnovasyon yönetimi hızı artırmıştır					
İnovasyon yönetimi sürekli iyileştirmeyi sağlamıştır					
İnovasyon yönetimi tam katılımı artırmıştır					
İnovasyon yönetimi amaçlara ulaşmamızı sağlamıştır					
İnovasyon yönetimi pazar payımızı artırmıştır					
İnovasyon yönetimi satışlarımızı artırmıştır					
İnovasyon yönetimi karlılığımızı artırmıştır					
İnovasyon yönetimi müşteri memnuniyetini artırmıştır					
İnovasyon yönetimi çeşitliliği artırmıştır					

21- İşletmenizde **pazarlama** inovasyonu yönetiminin işletme performansınıza etkileri ile ilgili tutumlarınızı belirtiniz (1 Kesinlikle katılmıyorum, 2 Kısmen katılmıyorum, 3 Kararsızım, 4 Kısmen katılıyorum, 5 Kesinlikle katılıyorum)

İşletme Performansına Yönelik Etkiler	1	2	3	4	5
İnovasyon yönetimi kaliteyi artırmıştır					
İnovasyon yönetimi maliyetleri azaltmıştır					
İnovasyon yönetimi esneklik düzeyini artırmıştır					
İnovasyon yönetimi hızı artırmıştır					
İnovasyon yönetimi sürekli iyileştirmeyi sağlamıştır					
İnovasyon yönetimi tam katılımı artırmıştır					
İnovasyon yönetimi amaçlara ulaşmamızı sağlamıştır					
İnovasyon yönetimi pazar payımızı artırmıştır					
İnovasyon yönetimi satışlarımızı artırmıştır					
İnovasyon yönetimi karlılığımızı artırmıştır					
İnovasyon yönetimi müşteri memnuniyetini artırmıştır					
İnovasyon yönetimi çeşitliliği artırmıştır					

Değerli vaktinizi ayırarak bilimin gelişimine katkıda bulunduğunuzdan dolayı teşekkür ederim.

Cansu Şükran GÖK

Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Giyim Endüstrisi ve Giyim Sanatları Eğitimi Anabilim Dalı

Giyim Sanatları Eğitimi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi

cansugg@hotmail.com