

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
PAZARLAMA PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

PAZARLAMADA YENİLİK VE UYGULAMA ÖRNEKLERİ

Ayşe Sevil Köksal

Danışman

Prof. Dr. Esin Küheylan

2008

Yemin Metni

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Pazarlamada Yenilik ve Uygulama Örnekleri” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

...../...../.....

Ayşe Sevil Köksal

YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin
Adı ve Soyadı : Ayşe Sevil KÖKSAL
Anabilim Dalı : İşletme Anabilim Dalı
Programı : Pazarlama
Tez Konusu : Pazarlamada Yenilik ve Uygulama Örnekleri

Sınav Tarihi ve Saati :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve Sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliğinin 18.maddesi gereğince yüksek lisans tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI OLDUĞUNA OY BİRLİĞİ O
DÜZELTİLMESİNE O* OY ÇOKLUĞU O
REDDİNE O **

ile karar verilmiştir.

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır.

O***

Öğrenci sınava gelmemiştir.

O**

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.

** Bu halde adayın kaydı silinir.

*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Tez burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir. EVET
Tez mevcut hali ile basılabilir.
Tez gözden geçirildikten sonra basılabilir.
Tezin basımı gerekliliği yoktur.

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

..... Başarılı Düzeltme Red

..... Başarılı Düzeltme Red

..... Başarılı Düzeltme Red

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

PAZARLAMADA YENİLİK VE UYGULAMA ÖRNEKLERİ

Ayşe Sevil Köksal

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Pazarlama Programı

Günümüzün hızlı değişen dünyasında, firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri için vazgeçilmez bir unsur olarak karşılına yenilik yapma zorunluluğu çıkmaktadır. Yenilik, ilk başta ürün geliştirmeye akla gelse de pazarlama da bu kavramın bileşenleri arasındadır. Pazarlama yeniliği, ürün ya da paket tasarımında, ürün konumlandırmasında, ürün promosyonunda ya da fiyatlandırmada önemli bir değişiklik sağlayacak yeni bir pazarlama metodunun uygulanmasıdır. Bu çalışmada, son zamanlarda sıklıkla karşımıza çıkan yenilik kavramına açıklık getirilmiş, pazarlama bilimi içindeki yeri incelenmiş, yenilikçi firmaların nasıl devleştikleri dünya ve Türkiye'den örnekler ile desteklenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Pazarlama, Yenilik, Yenilik Çeşitleri

ABSTRACT

Master Thesis

INNOVATION IN MARKETING AND EXAMPLE OF APPLICATIONS

Ayşe Sevil KÖKSAL

Dokuz Eylul University

Institute Of Social Sciences

Department of Business Administration

Program of Marketing

In our quick changing world, companies faced with the necessity of making innovation as an indispensable component to get sustainable competitive advantage. Although innovation firstly flashes in minds with production development, marketing is also one of the component of it. Marketing innovation is applying a new marketing method which will make an important change on product or package design, product positioning, product promotion or pricing strategy. In this study the innovation which nowadays appears frequently in front of us is enlightened, the position of it in marketing science is analyzed and how the innovative companies enlarged their business is explained with different examples from Turkey and from all over the world.

Key words: Marketing, Innovation, Types Of Innovation

İÇİNDEKİLER

PAZARLAMADA YENİLİK VE UYGULAMA ÖRNEKLERİ

YEMİN METNİ	ii
TUTANAK.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

YENİLİK (İNOVASYON) KAVRAMI

1.1.Yenilik Kavramı	3
1.1.1.Yeniliğin tanımı.....	3
1.1.2.Yeniliğin Boyutları	5
1.1.3.Yeniliğin Özellikleri	9
1.1.4.Yenilik Türleri	14
1.2.Yeniliğin Kaynakları	16
1.3.Yenilik Seviyeleri.....	22
1.4.Yenilik Yönetimi	23
1.5.Yenilik Kültürü.....	26
1.6.Yeniliğin Sektörel ve Bölgesel Boyutları	28
1.7.Yenilikçi Firma	31

İKİNCİ BÖLÜM

PAZARLAMA BİLİMİNDE YENİLİK(İNOVASYON)KAVRAMI

2.1.Pazarlama, Pazarlamada Yenilik ve 4P	33
2.2.Pazarlama Yeniliğinin Tanımı	34
2.3.Pazarlamada Yenilik Çeşitleri	37
2.3.1.Ambalajlama Yeniliği	37
2.3.2. Marka Yeniliği	38
2.3.3.Deneyim Yeniliği	40
2.3.4.Ürün ve Hizmetlerde Yenilik	42

2.3.4.1.Ürün Yeniliği	42
2.3.4.2.Hizmet Yeniliği	44
2.3.5.Süreç Yeniliği	48
2.3.6.Alt Pazar Yeniliği	50
2.3.7.Yeni Pazar Yenilikleri	51
2.3.8. Organizasyonel Yenilikler	51
2.4.Yeniliklerin Birbirinden Ayırt Edilmesi	53
2.4.1.Ürün ve süreç yenilikleri	53
2.4.2.Ürün ve pazarlama yenilikleri	54
2.4.3.Hizmet (ürün) ve pazarlama yenilikleri	55
2.4.4.Süreç ve pazarlama yenilikleri	55
2.4.5.Süreç yenilikleri ve organizasyonel yenilikler	56
2.4.6.Pazarlama yenilikleri ve organizasyonel yenilikler	56

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA ÖRNEKLERİ

3.1.Wal-Mart	60
3.2.EasyJet	64
3.3.Starbucks	67
3.4.İkea	73
3.5.T-box	80
3.6.Garanti Bankası Bonus Card	86
3.7.Yemeksepeti.com	90
SONUÇ	94
KAYNAKLAR	96

KISALTMALAR

OECD	:Organisation for Economic Co-operation and Development
AR-GE	:Araştırma Geliştirme
KOBİ	:Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler
GPRS	:General Packet Radio Service
TEB	:Türkiye Ekonomi Bankası
DOTe	:Düşük ve orta-teknoloji Endüstrileri
DİE	:Devlet İstatistik Enstitüsü
BCG	:Boston Consulting Group

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Etkileşimli Yenilik Süreci.....	8
Şekil 2: Yeniliğin bütünsel bir faaliyet olarak algılanmamasının doğuracağı problemler.....	12
Şekil 3: Açık ve Kapalı Yenilik.....	19
Şekil 4 : IBM firmasında Yenilik Kaynakları	20
Şekil 5 : Etkileşimli Bir Yenilik Süreci Modeli	25
Şekil 6 : Başarılı Yenilik Süreci İçin Kritik Faktörler	32
Şekil 7 : Marka İmajı ve Marka Yeniliğinin Karşılaştırması	40
Şekil 8 : Pazar yaratan hizmet yenilikleri	45
Şekil 9 : Starbucks Molekülü	73

GİRİŞ

Küreselleşen dünyada, bilginin ve ürünlerin dolaşım hızı arttıkça ürünler ve hizmetler de giderek daha fazla birbirlerine benzemeye başladı, bu da yaşanan rekabetin giderek daha acımasız bir hal almasına neden oldu. Bir dönem, kaliteli ürün ve kaliteli hizmet ile sağlanabilen farklılık, biz tüketicilerin artık kaliteyi her üründe ve hizmette zaten bulunması gereken bir faktör olarak görmesi ile son buldu. Firmaların müşterilerine, kendilerini beğendirmek için başvurduğu yollar: yüksek kalite, düşük fiyat, yüksek hız ve servis düzeyi geççerliliğini yitirmeye başladı.

En sonunda "inovasyon" kavramı bulundu. İngilizce "innovation" kelimesinden gelen ve Türkçe karşılığı "yenilik, yenileşim" olan "inovasyon", yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün (mal ya da hizmet), veya sürecin; yeni bir pazarlama yönteminin; ya da iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır.

Yenilik, iş dünyasında kullanılan genel anlamıyla, yapılan işe ve/veya müşterilere bir fayda sağlayacak, onu daha kârlı, daha hızlı veya daha iyi yapmaya yardımcı olacak, böylelikle iş yapma biçimini farklılaştırarak işletmelere rekabet gücü kazandıracak, yeni fikirler sonucu geliştirilen, ürünler, faaliyetler veya süreçlerdir.

Yenilik, eskiden bir dahinin tek başına birşey icat etmesi veya akıllı birinin bir fikri alıp ticari faydaya dönüştürmesi olarak görülüyordu. Gerçekleşebilmesi parlak zekalı birine, biraz tesadüflere, biraz da şansa bağlıydı. Artık bunun böyle olmadığını biliyoruz. Bugünün iş dünyasında yenilik bir kerelik değil tekrarlanabilir, sistemleştirilebilir ve şirketlerin yapısına yerleştirilebilir bir süreçtir. Bu nedenle şirketler tarafından öğrenilebiliyor ve şirketler bu öğrenme prosesine oldukça önem veriyor ve kaynak ayırıyorlar.

Yenilik, ilk anda teknoloji ve ürün geliştirmeyeyle akla gelse de pazarlama da yeniliğin önemli bileşenlerinden biri oldu. Pazarlamada yenilik, yeni tasarımların ve pazarlama yöntemlerinin geliştirilmesi, pazarlamaya yeni ve farklı bir yön verilmesi şeklinde gerçekleşti. Firmalar daha fazla müşteri çekebilmek için ürün, hizmet, fiyat, dağıtım kanalları ve promosyon yöntemleri üzerinde farklı, değişik ve yeni pazarlama yöntemlerini geliştirilip kullanmak üzerine odaklandı. Çünkü, bu onlara sektörlerinde ciddi bir fiyat avantajı, karlılık ve rekabet gücü kazandıracaktı. Bundan 30 yıl önce ne Google, ne Ikea, ne Starbucks ne de amazon.com vardı. Hızlı yükseliş gösteren bu firmaların en yaratıcı büyüme öyküleri yenilikçiliği bir ruh olarak benimsemeleriyle başladı ve devam ediyor.

Bu tezin yazılış amacı, son zamanlarda hangi iş dergisini açsak, veya son yıllarda yayınlanan ve herkesin bahsettiği hangi iş kitabına baksak mutlaka karşılaştığımız yenilik kavramına açıklık getirmek, kavramı pazarlama bilimi içinde yeniden tanımlamak ve firmaların bu kavramı benimseyerek nasıl zirveye çıktığını göstermektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

YENİLİK (İNOVASYON) KAVRAMI

1.1.Yenilik Kavramı

1.1.1.Yeniliğin tanımı

Yeniliğin tanımlarına geçmeden önce, bu sözcüğün kullanımındaki karmaşayı önlemek amacıyla Türk Dil Kurumu'na göz atmakta fayda vardır.Türkçe'ye "yenileşim" olarak çevrilen innovation sözlüğünün sözlükteki anlamı ve yazılışı; "Değişen koşullara uyabilmek için toplumsal, kültürel ve yönetsel ortamlarda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması "inovasyon" şeklindedir (TDK, <http://www.tdk.gov.tr/TR/SozBul.aspx?F6E10F8892433CFFAAAF6AA849816B2EF05A79F75456518CA&Kelime=inovasyon,2008>).

İnovasyon, Latince bir sözcük olan "innovatus"tan türemiştir. Webster, inovasyonu "yeni ve farklı bir sonuç" olarak tanımlar. Türkçe'de "yenilik", "yenileme" gibi sözcüklerle karşılanmaya çalışılsa da, anlamı tek bir sözcükle ifade edilemeyecek kadar geniştir. Diğer yandan "yenilik" ve "yenileme" "inovasyon" sözcüğü ile ifade edilmeye çalışılan kavramın dışında da çağrışımlara yol açmaktadır. Bu nedenle, "inovasyon"un teknik bir sözcük olarak kabul edilip, tıpkı "teknoloji" sözcüğünde olduğu gibi dilimize oturtulmasında yarar vardır (Elçi,2000:8).

İnovasyon, kavram olarak, hem bir süreci (yenilemeyi/yenilenmeyi) hem de bir sonucu (yenilik) anlatır. OECD literatürüne göre, inovasyon, süreç olarak, "bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir imalat ya da dağıtım yöntemine, ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmeyi" ifade eder(Karaata,http://www.danismend.com/konular/yeniekonomi/yenieko_inovasyon.htm, 2008). Aynı kelime dönüştürme süreci sonunda ortaya çıkan, "pazarlanabilir, yeni ya da geliştirilmiş ürün, yöntem ya da hizmeti" de anlatır.

Yeniliğin klasik tanımları aşağıdakileri içerir (Wikipedia <http://en.wikipedia.org/wiki/Innovation#Introduction,10.04.2008>).

- Yeni bir şeyi sunma işi (The American Heritage Dictionary).
- Yeni bir şey ortaya çıkarma(Merriam-Webster Online).

- Yeni fikir, metot veya düzen(Merriam-Webster Online).
- Yeni fikirlerin başarılı işletimi (Department of Trade and Industry, UK).
- Yeni performans boyutları yaratan değişiklikler(Peter Drucker, Hesselbein, 2002).
- Yeni bir şey ortaya çıkararak iyileştirme yapma süreci.

İngilizce olarak bile tam anlamı bilinmeyen bu kelime, Türkçe’de karşılığı da olmadığı için iyice gizemli bir hale dönüşüyor. Kolay anlaşılması için “yenilik” olarak ifade edilebilir, ama özünde yaratıcılık yatıyor. Kısacası, yaratıcılık yaparak herhangi bir konuda yenilik meydana getirmek diye de tarif edebiliriz (Kavrakoğlu, 2006:168). Yeniliğin ortaya çıkabilmesi için yaratıcılığın olması gerekmektedir. Bu nedenle yaratıcılık kavramına kısaca değinmekte yarar vardır. Yaratıcılık, başkalarının görebileceği, duyabileceği yeni bir şey üretmek olarak tanımlandığı gibi, görebilme ve tepki gösterebilme yeteneği olarak da tanımlanmaktadır. F. Taylor’a göre yaratıcılık, yeni ve geçerli fikirler yaratılmasıyla sonuçlanan fikrî süreçtir (Budak, Budak,2004:591). Yaratıcılık yeni fikirler yaratma yeteneğidir. Yenilik ise yaratıcılığın cisimsel yada dışsal sonucudur(Barker, 2002:107).

Yeniliğin tanımı konusunda uluslararası düzeyde kabul gören kaynakların başında OECD ile Eurostat’ın birlikte yayınladığı Oslo Kılavuzu gelmektedir. Kılavuzun halen yürürlükte olan 2006 sürümünde yenilik aşağıdaki şekilde tanımlanmaktadır:

Yenilik, yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün (mal ya da hizmet), veya sürecin; yeni bir pazarlama yönteminin; ya da iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır (Vikipedi,<http://tr.wikipedia.org/wiki/%C4%B0novasyon>,10.04.2008).

Yenilik, ekonomik veya toplumsal değer yaratmaktır. Ürünlerde, hizmetlerde, iş yapış yöntemlerinde yapı yöntemlerinde yapılan değişiklik, farklılık, yenilikler bütünüdür(Uras,2008,7).

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

Yenilikle ilgili geçmişten günümüze kadar geçen sürede birçok tanımlama yapılmaktadır bunları şu şekilde sıralayabiliriz:

Schmookler (1966): "Bir işletme, kendisi için yeni bir ürün veya hizmet geliştirirse ya da kendisi için yeni bir yöntem veya girdi kullanırsa teknik bir değişiklik yapmış olur. Belli bir teknik değişikliği ilk yapan işletme yeniliği yapandır ve yaptığı bu eylem yeniliktir." Knight (1967): "Yenilik, bir organizasyon ve onun çevresi için yeni olan bir değişikliğin gerçekleştirilmesidir." Freeman (1982): "Endüstriyel yenilik, yeni bir ürünün pazarlanması ya da yeni bir sürecin veya ekipmanın ilk defa ticari kullanımı için yürütülen tasarım, üretim, yönetim ve ticari faaliyetleri kapsar." Drucker (1985): "Yenilik, girişimcilerin farklı bir iş veya hizmet ortaya koymak için değişiklik yapmalarını sağlayan araçtır. Bir disiplin, öğrenme yeteneği, uygulama yeteneği olarak gösterilme özelliğine sahiptir"(Mcdam,Armstrong, 2001:395-396).

Yenilik faaliyetleri, yeniliklerin uygulanmasına yol açan veya yol açması öngörülen tüm bilimsel, teknolojik, organizasyonel, finansal ve ticari adımlardır. Bazı yenilik faaliyetleri kendi başlarına yenilikçi iken, diğerleri yeni faaliyetler olmamakla birlikte yeniliklerin gerçekleştirilmesi için gereklidir. Yenilik faaliyetleri aynı zamanda, özel bir yeniliğin geliştirilmesi ile doğrudan ilişkili olmayan AR-GE'yi de içermektedir (OECD, 2006:51).

Temel anlamıyla yenilik; bilimsel araştırmadan icada, geliştirmeye ve ticaretletirmeye kadar yeni bir ürün veya üretim süreci yaratmadaki tüm faaliyetlerdir (Korkmaz, 2004:7).

Günümüzün hızla değişen rekabet ortamında ayakta kalabilmek için şirketlerimizin ürünlerini, hizmetlerini ve üretim yöntemlerini sürekli olarak değiştirmeleri ve yenilemeleri gerekmektedir. Tüm bu tanımlamalardan hareketle bu değiştirme ve yenileme işlemi "yenilik" olarak adlandırılır.

1.1.2.Yeniliğin Boyutları

Yenilik, yeni veya iyileştirilmiş ürün, hizmet veya üretim yöntemi geliştirmek ve bunu ticari gelir elde edecek hale getirmek için yürütülen tüm süreçleri kapsar. Yeni veya iyileştirilmiş ürün, hizmet veya üretim yöntemi geliştirme, yeni düşüncelerden doğar. Yenilik sürekliliği olan bir faaliyettir. Bu nedenle, ortaya atılan, geliştirilerek işler hale getirilen ve sonuçta firmaya rekabet gücü kazandıracak şekilde pazarlanan bu

fikirlerin ve sonuçlarının tekrar tekrar değerlendirilmesi ve yeni getiriler için yaygınlaştırılarak kullanılması gerekir. Bu sayede doğacak yeni fikirlerse yeni yenilik faaliyetlerini doğurur.

Yenilik terimi ürün,süreç ve servislerde radikal ve aşamalı değişiklikleri işaret eder. Yeniliğin sık kullanılan amacı problem çözmektir. Yenilik, ekonomi, işletme, teknoloji, sosyoloji ve mühendislik biliminin önemli konusudur (Wikipedia, <http://en.wikipedia.org/wiki/Innovation#Introduction>,10.04.2008).

Yenilik terimi, küçük gelişmelerden, endüstrinin dönüşümüne neden olabilen önemli buluşlara kadar geniş bir alanı kapsamaktadır. Bu açıdan yeniliğin temel sınıflandırma kriteri yeniliğin radikallik düzeyine ve sebep olduğu etki düzeyine bağlı olarak yapılır. Bu tür yenilikler radikal (süreksiz ya da devrimsel) ve kademeli (sürekli ya da evrimsel) yenilikler olarak ifade edilir.

Yenilik, ya radikal fikirler sonucu daha önce denenmemiş ve geliştirilmiş ürün veya üretim yöntemlerinin ortaya çıkarıldığı büyük atılımlarla oluşur (radikal yenilik), ya da adım adım yapılan, bir dizi geliştirme ve iyileştirme faaliyetini içeren çalışmaların bir sonucu olarak ortaya çıkar(adımsal yenilik) (Elçi, 2006:35).

Radikal yenilik, genellikle yoğun geliştirme çabaları sonucu ortaya çıkan, müşteri ya da endüstri için tamamen yeni olan yenilikleri ifade eder. Uygulayıcı birim açısından radikal yenilikler, kabullenen organizasyonun iş uygulamalarında önemli değişikliklere neden olan gelişmelerdir (Tekin, Güleş ve Öğüt, 2003:140).

Kademeli yenilik ise, mevcut ürün ve süreçlerin geliştirilmesidir. Uygulayıcı birim açısından kademeli yenilik, yeniliklerin mevcut işletme uygulamalarında küçük değişikliklerin yapılması sayesinde gerçekleştirilmesini ifade eder. Bir yeniliğin, bu tür bir sınıflandırma içine alınması koşullara bağlıdır. Bilgisayarla haberleşme sistemine sahip bir işletme için internet kademeli bir yenilik iken; elektronik posta uygulamasıyla yeni tanışan ve örgütün iletişim kanallarını bu yönde değiştiren bir işletme için internet radikal bir yeniliktir (Tekin, Güleş ve Öğüt, 2003:140).

Joseph Schumpeter'in çalışması, yenilik teorilerini büyük ölçüde etkilemiştir. Schumpeter, ekonomik gelişmenin yenilik tarafından; kendisinin "yaratıcı yıkım" olarak adlandırdığı yeni teknolojilerin eskisinin yerini aldığı dinamik bir süreç yoluyla harekete geçirildiğini savunmuştur. Schumpeter'in görüşüne göre, "radikal" yenilikler önemli yıkıcı değişiklikler yaratırken, "adımsal" yenilikler ise değişim sürecini sürekli olarak ileriye

götürmektedir. Schumpeter beş yenilik türünden oluşan bir liste önermiştir (OECD, 2006:33):

- Yeni ürünlerin girişi,
- Yeni üretim yöntemlerinin girişi,
- Yeni pazarların açılması,
- Hammaddeler ve diğer girdiler için yeni tedarik kaynaklarının geliştirilmesi,
- Bir endüstride yeni pazar yapılarının yaratılması.

Porter'a göre; şirketler, yenilik ile rekabet avantajı yakalar. Yeniliğe, hem yeni teknolojileri hem de yeni iş yapış şekillerini kapsayacak şekilde geniş bir açıdan yaklaşırlar.

Rothwell ve Gardiner'e göre; yenilik sadece teknolojik açıdan önemli bir ilerlemenin ticarileştirilmesi anlamına gelmez (radikal yenilik), aynı zamanda teknolojik bilgide küçük çaplı değişikliklerin kullanımını da içerir (iyileştirme veya adımsal yenilik).

Roberts'a göre; "Yenilik = icat + kullanım". İcat, yeni fikirler yaratmak ve bunları işler hale getirmek için ortaya konan tüm çabaları ifade eder. Kullanım süreci, ticari geliştirme, uygulama ve transferi kapsar; belli hedeflere yönelik fikirlere ve icatlara odaklanmayı, bu hedefleri değerlendirmeyi, araştırma ve/veya geliştirme sonuçlarının transferini ve teknolojiye dayalı sonuçların geniş bir alanda kullanımını, yayılmasını ve yaygınlaştırılmasını da içine alır (Güneş,<http://www.turkcadcam.net/rapor/inovasyon-urge/>,15.05.2008).

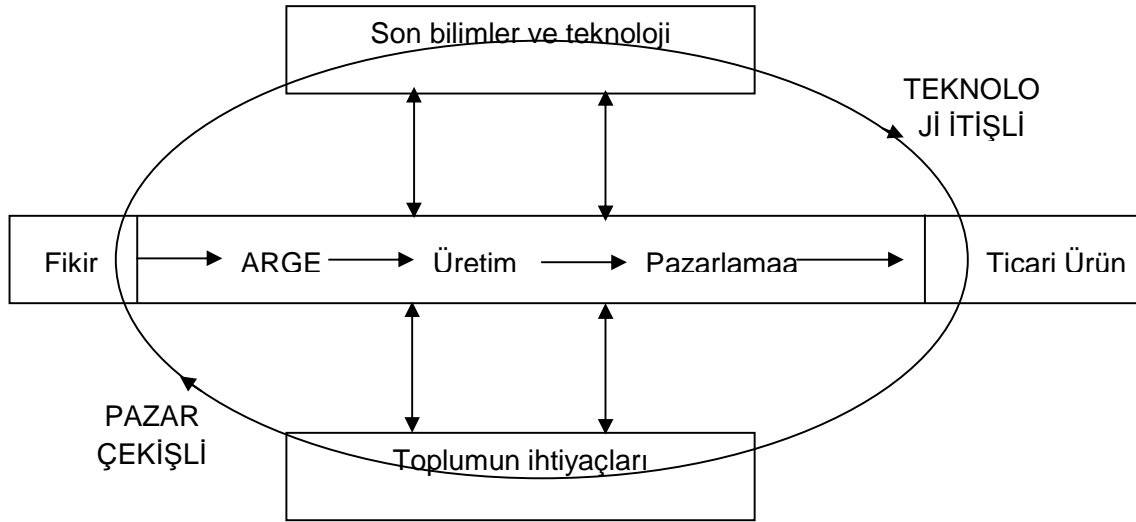
Bir diğer deyişle yenilik iki şekilde geliştirilebilir. Bunlardan biri dikey bilgi ile ilgilidir, yani belli bir konuya derinlemesine dalmak, araştırmak ve yeni bir bilgi yaratmak anlamındadır (Kavrakoğlu,2006:168). Bilgi üretmenin yöntemi AR-GE'dir. Yenilik, resmi olarak AR-GE'ye çok fazla önem verir fakat profesyonel tecrübelerin kombinasyonları ve daha bir çok yolla iş üzerindeki daha az resmi değişikliklerle de geliştirilebilir. Radikal ve devrimci yenilikler genelde AR-GE departmanlarından çıkıyor olabilir, fakat aşama aşama gelişen yeniliklerin de uygulamalar sırasında ortaya çıktığı unutulmamalıdır.

Yenilik için bir diğer yaklaşım yatay bilgidir, yani başka alanlarda yapılanlardan esinlenerek yenilik yapmaktır. AR-GE kadar yaygınlığı olmayan, ama yenilik potansiyeli çok daha yüksek olan bir yöntemdir. Mesela, vücuttaki aşırı yağlardan kurtulmak için karbondioksit gazı enjekte edilmesi, petrol kuyularından daha fazla verim almak için karbondioksit enjeksiyonundan esinlenerek gerçekleştirildi.

Toyota Motor, ünlü Just-In-Time üretim modelinde bir süpermarketten esinlendi. Aynı bir depo kullanmadan raflardaki stoklarla sürdürebilen bu modeli firmasında uygulayan bay Eiji Toyoda sadece otomotivde değil, sanayinin her alanında devrim yaşanmasına yol açtı. Bilgisayar dünyasının en başarılı şirketi Dell Computer ise Toyota'nın J.I.T. üretim modeliyle e-ticaret satış modelini CRM(Müşteri ilişkileri yönetimi)sistemiyle bütünleştirmişti(Kavrakoğlu; 2006:170-171).

Ayrıca, bir yenilik ya tedarik-itişli (yeni teknolojik imkanlara dayanan) ya da talep-çekişli (sosyal ihtiyaçlara ve piyasa gereksinimlerine dayanan)'dir. Tedarik-itişli yeniliklerde yeni teknolojik gelişmeler yenilik için itici güçtür. Talep-çekişli yeniliklerde müşterilerin istekleri ve ihtiyaçları çekici güçtür (Hippel, 1998:1122). Buna lineer yenilik modeli denir. Yeniliğin sadece kaynağını açıklayan bu model daha sonra yerini, yeniliğin ar-ge, üretim ve pazarlama arasındaki bağlantıyla oluştuğunu öneren bağlantı modeline bıraktı. Son olarak etkileşimli model, bütün bu modelleri birleştirip, Pazar, bilim ve teknoloji, organizasyon yeteneğinin etkileşimiyle yeniliğin meydana geldiğini vurguladı(Trott, 2002:19).

Şekil1: Etkileşimli Yenilik Süreci



Kaynak: Trott, 2002:19

1.1.3.Yeniliğin Özellikleri

Yenilik, bireysel ve toplumsal ihtiyaçların (sağlık, dinlenme, çalışma, ulaşım v.b.) daha iyi bir düzeyde karşılanmasını sağlar. Yenilik, girişimcilik ruhu için de esastır: Her yeni girişim ne de olsa belli bir yenilik getirmeye yönelik bir süreç sonunda doğar. Dahası, bütün girişimlerin rekabet güçlerini sürdürürebilmek için sürekli yenilenmeye gereksinimleri vardır. Bu söylenenler ülkeler için de doğrudur. Ekonomik büyümelerini, rekabet güçlerini ve istihdam olanaklarını sürdürürebilmek için onlar da yeni fikirleri hızla teknik ve ticari başarıya dönüştürmek zorundadırlar (Karaata, http://www.danismend.com/konular/yeniekonomi/yeniekono_inovasyon.htm,03.04.2008).

İnovasyon "yenilik" demektir. Ama her yenilik inovasyon değildir. İnovasyonda yeniliğin şirkete değer katması ve faydalı olması şartı vardır (Ateş, <http://www.sirketdoktoru.net/content/view/134/38/1/0/>,07.02.2008). Örneğin mağazanızı herkes gibi sabah saat onda değilde sekizde açmaya karar verdiniz ya da evinize yeni ve farklı bir yatak odası dekorasyonu yaptırdınız. Bunlar her ne kadar yenilik de olsalar,ne yazık ki inovasyon kavramının içine girmezler. Zira bir yeniliğin inovasyon sayılabilmesi için, bu yeniliği bulan kişi ya da kurumun bu icat sayesinde piyasadaki tüm alternatiflerden farklılaşması ve bunun sonucunda da müşterinin satın alma davranışını kendi lehine çevirebilmesi gerekir. Yani müşterilerin bu yeniliği daha çok satın almaları veya diğer alternatiflere göre daha yüksek fiyat ödemeye gönüllü olmaları gerekir. Kısacası daha iyi para kazandırması gerekir.Bu çerçevede bakarsanız o zaman inovasyon kelimesini “para kazandıran yenilik” veya “farklılaştıran yaratıcılık” olarak yeniden tanımlayabiliriz (Kırım, 2007b:6).

Yenilik icat değildir. İcatların sonuçlarından yararlanabilir, ancak asıl önemli olan ekonomik getirisi olan, henüz yapılmamış, bilinmeyen birşeyleri yapmaktır. Bu nedenle de fikirler ve kavramlar önem kazanır. Elektrikli süpürge J. Murray Spengler tarafından icat edilmiş olsa da ticarileştirilmesini ve satışını W. H. Hoover adlı bir deri imalatçısı gerçekleştirdi. Bunun için de Spengler adı değil, Hoover adı dünya çapında bilindi ve yayıldı. İcat var olan bir probleme bulunan yeni bir çözümse, yenilik bu çözümün ticari başarı getiren şekilde uygulanmasıdır. Yaratıcılık yeni fikirler bulmaksa, yenilik bu yeni fikir ve çözümlerin organizasyonlarda başarılı bir şekilde uygulanmasıdır. Kısaca, yenilik yeni fikirlerin başarılı uygulamalara dönüşüm sürecidir.

Yenilik üç temel bileşenden oluşur(Güneş,<http://www.turkcadcam.net/rapor/inovasyon-urge/>,15.05.2008).

- Yeni bir teknoloji, metot veya piyasa,
- Bu yeniliğin başarılı bir şekilde uygulanması ve
- Şirkete artı değer kazandırması.

Yenilik bir keşif, ilk kez bulunan bir fikir içermek zorunda değildir. Fikrin firma için veya söz konusu uygulama için yeni olması onu yenilik yapmaya yeter.

Yenilik yeni bir bilgiden yararlanmayı veya mevcut bir bilginin yeni kullanımını ya da bunların bir bileşimini içerir. Yeni bilgi, yenilik yaratan firma tarafından yenilik faaliyetleri sırasında üretilebilir (yani, firma içi Ar-Ge yoluyla) veya çeşitli kanallar yoluyla dışarıdan kazanılabilir (örnek, yeni teknoloji satın alımı). Yeni bilgi kullanımı veya mevcut bilginin kombinasyonu, standart rutinlerden ayırt edilebilen yenilikçi çabalar gerektirir(OECD, 2006:39).

Yenilik Ar-Ge demek değildir. Sistematik yenilik yaklaşımına göre; bilim ve teknoloji yeniliğin önemli bir girdisi; ar-ge(araştırma-geliştirme) de yeniliği destekleyen faaliyetlerden biridir. Ancak Ar-Ge yapanların girişimcilik niteliği yoksa değer yaratmaları beklenemez; Ar-Ge sonuçları yeniliğe dolayısıyla ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülemez. Dolayısıyla, teknoloji-tabanlı firmalar dışında kalan tüm firmalarda yürütülen yenilik çalışmaları sadece "teknolojik yenilik"i değil, "organizasyonel yenilik" ve "sunumsal yenilik"i de kapsar(Elçi, <http://www.focusinnovation.net/Innovation.aspx>,12.05.08).

Yeniliğin büyüklüğü yaratacağı etkinin büyük olacağı anlamına gelmez. Mevcut ürünlerde, hizmetlerde ve süreçlerde tamamlanmayı bekleyen küçük parçalar, büyük yenilikleri doğurur (Sony'ye milyarlarca dolar kazandıran küçültülmüş kulaklılık kasetçalar-Walkman gibi). Yenilik için fırsatları ararken bir firmanın "Şu anda mümkün olanı daha çok değer elde eder hale nasıl getirebiliriz?", "Ne tür bir adım atarsak ekonomik sonuçlarımızda olumlu yönde değişir?", "Tüm kaynaklarımızın kapasitesini ne tür bir değişiklik artırır?" sorularına yanıt araması gerekir. Başarılı bir yenilik, farklı düşünmek ve farkı yapmakla gerçekleşir. Einstein'ın dediği gibi "Bugün yarattığımız dünyanın problemleri, bu problemleri yaratırken düşündüğümüz şekilde düşünürsek

çözülemezler”(Elçi, <http://www.focusinnovation.net/Innovation.aspx> ,12.05.08).

Yenilik, geriye dönmezlik özelliği gösterir. Yeni ürün eskisinin yerini aldığında eski ürün pazarda tekrar görünmez. Bu durumun sebeplerinden biri, yeniliğin büyük bir performans ve maliyet avantajı sağlamasıdır. Bu nedenle, eski ürünün yeniden üretilmesi ekonomik olmaktan çıkar. Yeniliğin geriye dönmezlik özelliği göstermesinin bir diğer sebebi ise bilginin kümülatif olmasıdır. Yeni bir teknoloji kullanılmaya başlandığında, kullanıcıların bu teknolojiyi geliştirmesiyle yeniliğin üzerine daha fazla bilgi üretmek olası hale gelecekken, eski teknoloji artık hiçbir kullanıcının karşılıklı etkileşimi olmadığından nispeten durgun kalacak, gelişemeyecektir. Örneğin buzdolabının buluşundan sonra, doğal yollardan buz yapımının, tekrar ortaya çıkması olası değildir(Jorde ve Teece, 1989:3).

Yeniliklerin bir başka özelliği ise, kümülatif bir yapıya sahip olmasıdır. Geliştirilen bir yenilik, daha önceki yenilikler veya bilimsel esaslar üzerine kurulduğu gibi aynı zamanda başka yeniliklerin geliştirilmesine de temel oluşturur. Geliştirilen her yenilik, geliştirilecek diğer yeniliklere temel oluşturacağından, gelecekteki yeniliklerin de yönünü belirleyecektir. Bu kümülatif özellik nedeniyle, yeniliklerin takip edeceği yön önceden bilinemez, belirsizdir(Yılmaz,2003:6).

Yenilik yayılma gösterir. Yaratıcı yeniliğin faydaları nadiren tümüyle yeniliği icat eden firma tarafından kullanılır. Yeniliği benimsemek suretiyle yenilik yapan firmalar, bilgi dağılımlarından veya orijinal yeniliğin kullanımından fayda sağlayabilir. Bazı yenilik faaliyetleri için, taklit maliyetleri geliştirme maliyetlerinden çok daha düşük olabilir, dolayısıyla yenilik yapmaya yönelik bir teşvik sağlamak üzere etkin bir tahsisat mekanizması gerekebilir(OECD, 2006:39).

Yenilik, oldukça fazla belirsizlik, risk alma, derinlemesine araştırma ve yeniden araştırma, uzmanlaşma ve test etmeyi içerir. Bu süreçte, tesadüflerin, öngörülemeyen değişikliklerden kaynaklanan belirsizliklerin ve şansın büyük rolü vardır(Yılmaz,2003:6).

Yenilik, yenilik faaliyetlerinin sonucu üzerindeki belirsizlikle bağlantılıdır. Yenilik faaliyetlerinin sonucunun ne olacağı önceden bilinmemektedir, örneğin, Ar- Ge'nin pazarlanabilir bir ürünün başarıyla ortaya çıkmasını sağlayacağı veya yeni bir üretim sürecinin, pazarlama veya organizasyonel yöntemin uygulanması için ne kadar zaman ve kaynak gerekeceği ve bunların ne derece başarılı olacağı önceden bilinemez.

Yenilik yatırım içerir. İlgili yatırım, sabit ve maddi olmayan varlıkların edinimi

olduğu kadar, gelecekte potansiyel getiri sağlayabilecek diğer faaliyetleri de (ücretler, malzeme veya hizmet satın alımları gibi) içerebilir.

Yenilik dalgalanma göstermeyen sabit bir süreç değildir. Aksine belirsizliklere ve çıkmazlara karşı göğüs geren karışık ve rutin olmayan bir süreçtir. Başlangıç ve bitiş süresi vardır fakat doğası gereği buna uymaz(Cobbenhagen, 2000:14).

Yenilik, firma ürünlerinin talep eğrisini (örneğin, ürün kalitesini artırma, yeni ürünler sunma, yeni pazarlar veya müşteri grupları açma) veya firmanın maliyet eğrisini (örneğin, birim üretim, satın alma, dağıtım veya işlem maliyetini düşürme) kaydırmak veya firmanın yenilik yapma kapasitesini iyileştirmek (örneğin, yeni bilgi edinmek ve yaratmak amacıyla yeni ürünler ve süreçler geliştirme kapasitesinin artırılması) suretiyle rekabetçi bir avantaj yakalamak (ya da basit şekilde rekabetçiliği korumak) yoluyla bir firmanın performansının iyileştirilmesini amaçlar(OECD, 2006:39).

Yenilik bütünsel bir faaliyettir. İnovasyon, bir firmanın diğer faaliyetlerinden soyutlanmış bir faaliyet değildir. Aksine, firmadaki tüm faaliyetleri kapsar ve bütünsel yaklaşım gerektirir. Yeniliğin bütünsel bir faaliyet olarak algılanmamasının doğuracağı problemler (Tozcan, http://www.aslantozcan.com/document_details.asp?menu=11,15.04.07):

Şekil 2: Yeniliğin bütünsel bir faaliyet olarak algılanmamasının doğuracağı problemler

Yeniliğin yalnızca güçlü bir Ar-Ge yeteneği gerektirdiği düşünüldüğünde	Sonuçta teknoloji, kullanıcı gereksinimlerine yanıt vermede yetersiz kalabilir ve kullanıcılar tarafından kabul görmeyebilir.
Yenilik, Ar-Ge laboratuvarında çalışan beyaz önlüklü uzmanların işi olarak görüldüğünde	Farklı bakış açılarına sahip kişilerin bilgi ve deneyimleriyle katkıda bulunması engellenebilir ve ticari başarı için gereken yaklaşımdan uzaklaşılabilir.

Yenilik, sadece müşteri taleplerine yanıt vermek olarak algılandığında	Gelecekteki gereksinimleri tahmin ederek rekabet avantajı yakalama olanağının kaybedilmesine ve teknolojik ilerlemelerden yararlanılmamasına yol açabilir.
Yeniliğin, yalnızca teknolojik ilerlemelerden ibaret olduğunu düşünülduğünde	Pazarın talep etmediği ürünlerin üretilmesine veya kullanıcıların gereksinimlerine yanıt vermeyen süreçlerin tasarlanmasına neden olabilir.
Yenilik, sadece büyük firmaların yürütebileceği bir faaliyet olarak görüldüğünde	Küçük ve orta büyüklükteki firmaların rekabet güçleri kalmaz.
Yenilik, yalnızca çok büyük ve önemli değişiklik ve yenilikler olarak algılandığında	Küçük değişik ve yeniliklerin sahip olduğu büyük potansiyel ihmal edilmiş olur.
Yeniliğin şirket içinde bu iş için görevlendirilmiş belli başlı kişilerin işi olduğu düşünülduğünde	Geri kalan çalışanların yaratıcılıklarından yararlanılmamış; dolayısıyla yeniliğin yeni boyutlarla daha etkili hale gelmesi engellenmiş olur.
Yeniliğin sadece şirket içinde ortaya çıktığı düşünülduğünde	Dışardan gelecek iyi fikirlere kapı kapanmış olur.
Yeniliğin sadece şirket dışında yürütülen bir faaliyet olduğu düşünülduğünde	Şirket içi öğrenme gerçekleşemez ya da teknolojik yeteneklerin gelişmesi engellenmiş olur.

Kaynak: Tozcan,A. 60'lardan Günümüze İnovasyon Tanımları.
http://www.aslantozcan.com/document_details.asp?menu=11 .

Ayakta kalmak ve rekabet etmek için alıcıların ürünlerimizi tercih etmelerini sağlamalıyız. Tercih edilmek için ürünlerimize eklediğimiz özellikler yeniliktir. Yenilik, bir şirketin daha yüksek kâr marjı kazanmasına neden olsa da bunun ne kadar süreceğini tahmin etmek imkansızdır. Günümüzde gelişen teknolojinin, değişen müşteri isteklerinin, bilgiye ve teknolojiye kolaylıkla erişen rakiplerin yeniliği taklit etme becerilerinin hızlarını düşünürseniz, tek bir yenilikle elde edilen rekabet avantajının ne kadar kısa sürebileceğini tahmin edebilirsiniz. Bu nedenle, sürekli olarak yenilik yapmak gerekir (Elçi,<http://www.focusinnovation.net/Innovation.aspx>,15.05.2008).

Günümüzde yaşanan teknolojik gelişmeler ve artan rekabet sonucu, yenilik yapmak işletmelerin hayatta kalması için zorunluluk haline gelmiştir. Yenilik ürünleri çeşitlendirmek ve işletme alanlarını genişletmek ya da mevcut ürün hatlarını büyütmek ve korumak için kullanılabilir(Durna,2002:125).

1.1.4.Yenilik Türleri

Yenilikler özelliklerine, içerdikleri yeniliğin düzeyine göre farklı yazarlar tarafından farklı biçimlerde sınıflandırılmışlardır(Arköse,2004:101):

7'li ayırım: Yeniden formüle edilmiş, yeni kısımlar eklenmiş, yeniden ticarileştirilmiş, geliştirilmiş, yeni ürün, yeni pazarlara kazandırılmış, yeni müşteriler kazandırılmış.

5'li ayırım: Sistematik, devrimsel, evrimsel artımsal, patente bağlanmamış.

Yeniliğin önemine göre ayırım: Düşük düzeyde yenilik, orta düzeyde yenilik, yüksek düzeyde yenilik veya artımsal yenilik, radikal yenilik.

Bazı yazarlara göre ise yenilikler üç kısımda ele alınmıştır:

Yüksek düzey yenilikler: Dünyada ilk olan yeniliklerdir. Bu tür yenilikler mevcut durumu bozarlar ve başarılı olduklarında firmaya çok önemli katkılarda bulunurlar.

Orta düzey yenilikler: Firma ve pazar için ilk olan yeniliklerdir. Etkisi daha düşüktür.

Düşük düzey yenilikler: Ürünlerdeki küçük tasarım yeniliklerini, küçük maliyet düşürücü yenilikleri, yeniden formüle etmeleri kapsar.

Yenilik radikal ve kademeli yenilik olarak da ayrılabilir. Bazı yazarlara göre ise yenilik, sadece yeni ürün icat etmek değildir, bunun çok ötesindedir. Bu açıdan bakıldığında ise işletmeler şu yönlerden de yenilik yapabilirler (Taşkiran, 2004; 35):

Pazarlama yeniliği: Tüketicilere ulaşma yolları veya ulaşılacak yeni tüketiciler,

İnsan kaynakları yeniliği: Çalışanları ödüllendirme ve güçlendirme yeniliği,

Finansal yenilik: Finans ve yatırım kararlarına yeni yaklaşım yolları,

Bilgi yeniliği: Bilgi edinmenin, saklanması, değişiminin ve aktarılmasının yeni yöntemleri,

Organizasyon yeniliği: Yeni tip organizasyon yapıları ve süreçleri,

Muhasebe yeniliği: Maliyeti ölçmek ve tahsis etmek için yeni araç ve teknikler.

Dünyaca ünlü yönetim danışmanı Geoffrey Moore'un kategorize ettiği yenilik türleri ise şunlardır (Kırım, 2007a:14):

- Düzen bozucu stratejik yenilikler
- Uygulama yenilikleri
- Yeni ürün yeniliği
- Süreç yeniliği
- Deneyim yeniliği
- Pazarlama yeniliği
- İş modeli yeniliği
- Yapısal yenilik

Yenilik bir firmanın ürünlerinde, hizmetlerinde, üretim, dağıtım yöntemlerinde, iş yapış yöntemlerinde, tasarım ve pazarlama yöntemlerinde yapılabilir. Bunlar da sırasıyla, 'ürün yeniliği', 'hizmet yeniliği', 'süreç yeniliği', 'organizasyonel yenilik' ve 'pazarlama yeniliği' olarak adlandırılır.

Ayrıca, yenilik yapılırken teknolojinin önemli bir girdi olup olmadığı göz önünde bulundurularak 'teknolojik yenilik' ve 'teknolojik olmayan yenilik' sınıflandırmasına da gidilir.

Yeniliğin sadece ekonomik bir sistem olmadığı; aynı zamanda eşitsizlikleri ortadan kaldıran, istihdam yaratan ve çevrenin korumasına katkıda bulunan toplumsal bir sistem olduğu gerçeğinden hareketle 'toplumsal inovasyon' kavramı da artık ön plandadır(Elçi,2007:18).

1.2. Yeniliğin Kaynakları

Yaratıcılıkla üretilen düşünce ve fikirlerin uygulanarak yaşama geçirilmesi icad ve yeniliklerin kaynağını oluşturur. Her yeniliğin ve icadın kökeninde yaratıcılıkla elde edilmiş fikirler vardır. Ancak yaratıcılık sonucu elde edilen fikirler her zaman sorunların çözümünde uygulanabilirlik niteliği taşımaz veya ekonomik olarak uygulanma olanağı hiç bir zaman ya da o an için mümkün değildir (Eren,1982:17).

Yenilik sürecine, toplumun hayat standardının ve refahının yükseltilmesinde yaşamsal bir önem atfedilmektedir. Burada altı çizilen noktalar ise "ürün kalitesini yükseltebilme", "ürüne ayırt edici özellikler kazandırabilme", "üretimde verimliliği yükseltebilme" ve "yüksek otomasyon düzeylerine erişebilme" yetenekleridir. Avrupa Komisyonu'nun Avrupa Birliği ülkelerinde yeniliği etkileyen faktörleri irdelemek ve Birliğin yenilik kapasitesini artırmaya yönelik öneriler geliştirmek amacıyla, 1995 sonunda yayımladığı politika dokümanında da, yeniliğin yaşamsal önemi şu cümlelerle vurgulanmaktadır(Göker, 2000:67):

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

Başarılı girişimciler, dış çevreyi dikkate alarak potansiyel kullanıcıların beklentilerini test eder, geliştirme yolunda oldukları ürün veya hizmetin kullanıcıların değerlerine ve ihtiyaçlarına yanıt verip vermediğini kontrol ederler. Girişimciliğin sahip olması gereken en temel özelliklerinden biri; sistematik yenilik gerçekleştirebilme yetenek ve çabasına sahip olabilmesidir(Drucker,1993:129). Girişimci ruha sahip biri için yenilikçi olmamak mümkün değildir. Yenilik yapmak ve uygulamak mümkün ise girişimcilik yenilikçilik yönünde harekete geçebilir. Değilse taklit ve tekrardan kurtulamaz.

İç Kaynaklar: Firmanın yenilik kapasitesini etkileyen birçok faktör vardır. İç faktör olarak, firmanın sahip olduğu bilgi, beceri, öğrenme yeteneği, girişimci özellikleri sayılabilir. Ayrıca firmanın yaptığı yatırımlar, Ar- Ge çalışmaları, deneyimleri de bu faktörlerin içinde sayılabilir. Ancak bu kaynak ve kabiliyetlerin direkt olarak gözlenmesinin elverişsiz olmasından dolayı tüm bu faktörlerin çıktılarında yararlanılarak yenilik kapasitesi ölçülmeye çalışılır(Romijn ve Albaladejo,1999:95).

Dış Kaynaklar: Bugünkü dünyada küresel ekonominin ve düşük işlem ve iletişim maliyetlerinin etkisi ile uzak bölgelerdeki firmalar arasında network ilişkiler ortaya çıkmıştır. Ekonomik alanda ortaya çıkan bu network yapılar teknolojik gelişmeyi ve ekonomik rekabeti desteklemektedir. Hükümetler ve üniversitelerin yenilik alanındaki desteklerini de bu dış unsurlar arasında sayabiliriz(Romijn ve Albaladejo,1999:96).

Yeniliğin kaynakları farklı bir yaklaşımla da tanımlanabilir. Peter Drucker, yeniliğin kaynaklarını 7'ye ayırıyor. Bunlar: beklenmeyen, uyumsuzluk, süreç gereksinimi, endüstri ve piyasa yapısındaki değişim, demografik veriler, anlayıştaki ,ruh halindeki ve anlamdaki değişim ve yeni bilgi. Bunların ilk dördü endüstriyle ilgilenen kaynaklar, geri kalanlar ise sosyal çevreyle alakalıdır.

- 1) Beklenmeyen: Beklenmeyen bir başarı, başarısızlık ya da bir dış olay, benzersiz bir olanağın göstergesi olabilir.
- 2) Uyumsuzluk: Gerçek ile olması beklenen şey arasındaki çelişki, yenilikçi bir fırsat yaratabilir.
- 3) Süreç Gereksinimi: Bir süreçte etrafındaki kişilerce düzeltilmemiş zayıf bir halka göze batıyorsa, bu durum kişi ya da şirket için zayıf halkayı düzeltmek için bir fırsat yaratır.
- 4) Endüstri ve Piyasa Yapısındaki Değişim: Bir endüstrinin ya da marketin tabanı değişim geçiriyorsa, ürün, hizmet ve iş yaklaşımı için bir yenilik fırsatı doğar.
- 5) Demografik Veriler: Nüfustaki, yaş yapısındaki, tertipteki, işsizlikteki ve eğitim ve gelir seviyelerindeki değişime bağlı olarak bir yenilik fırsatı doğabilir.
- 6) Anlayıştaki, Ruh Halindeki ve Anlamdaki Değişim: Belirli bir toplumun genel görüşleri, tutumları ve inançları değiştiğinde, yenilik fırsatları çıkabilir.
- 7)Yeni Bilgi: Bilimsel ya da bilimsel olmayan bilgideki gelişmeler yeni ürünler ve yeni piyasalar yaratabilir. Bir araştırmaya göre, insanlar yeni bilgileri takip edebilmek için her

üç yılda bir üniversite eğitimi görmek zorundalar. Bu araştırma bilginin takibinin önemini gösteriyor(Drucker, 1993:102).

Hippel'e göre yeniliğin kaynaklarını 4 sınıfa ayırılır(Hippel, 1998:13).

- Kullanıcı bazlı,
- Üretici bazlı,
- Tedarikçi bazlı,
- Rakip bazlı.

Kullanıcılar genelde şuralarda aktiftir;

- İhtiyacın belirlenmesi,
- Araştırma/Geliştirme,
- Prototip yapımı

Kullanıcılar, çoğunlukla yeniliğin uygulama/ticarileştirme yayılımı ile ilgilenmezler. Üreticiler yeniliğin uygulanmasında, ticarileştirilmesinde ve yayılmasında önemli rol oynar; başka deyişle, yeniliğin ekonomik yönüyle ilgilenirler.

Bugün hayatımızın vazgeçilmezleri olan cep telefonları, kişisel bilgisayarlar, kompakt diskler hep birer yenilik olarak ortaya çıkan ürünlerdir. Yenilik, hem yaratıcı fikirlerden ticari fayda yaratma süreci hem de bu sürecin sonucunda ortaya çıkan yeni ürünler, hizmetler ya da iş modellerini anlatan bir kavramdır. Yenilik, geçmişte bir dahinin tek başına bir şey icat etmesi veya birisinin bir fikri alıp ticari faydaya dönüştürmesi olarak değerlendiriliyordu. Yani süreç için akıllı bir beyin, biraz tesadüf biraz da şans yeterliydi. Ancak günümüz dünyasında yenilik tek seferlik değil, tekrarlanabilir, sistemleştirilebilir ve şirketlerin yapısına yerleştirilebilir bir süreci ifade ediyor. İşte bu nedenle de şirketler, öğrenme prosesine oldukça önem veriyor ve kaynak ayırıyorlar.

Açık yenilik, Berkeley Profesörlerinden Henry Chesbrough tarafından ortaya atılan bir kavramdır. Açık yeniliğin altında yatan temel düşünce, tamamen bilgiyle kuşatılmış bir dünyada firmaların sadece kendi araştırma faaliyetlerine bağlı kalmamaları ve bunun yerine dış kaynaklara örneğin lisans anlaşmaları ya da patent satın almaları gibi firma dışı kaynaklara yönelmek zorunda olmalarıdır.

Açık yeniliğin aksine, kapalı yenilik bilginin büyük çoğunluğunun ya da tamamının çok sınırlı dış kaynak kullanımı ile tamamen iç kaynaklar ile elde edilmesidir. 2. Dünya Savaşı sonrası dönemde kapalı yenilik bir çok firmanın kullandığı bir paradigmaydı. Yenilik yapan birçok firma icatlarını çok gizli tutuyordu ve dış kaynaklı bilgileri ele geçirip özümsemeye çalışmıyordu. Oysa bugün dünya bilginin daha hızlı yayılmasına ve kullanılmasına olanak sağlayan büyük teknolojik ve toplumsal ilerlemelere sahne oldu. Örneğin elektronik haberleşme sistemleri, internet, cep telefonları. Bugün bilgi (enformasyon) o kadar kolay ve hızlı yer değiştirebiliyor ki, bu sürece karşı koymak neredeyse imkansızdır. Özetle, açık yenilik, firmaların bu süreci durdurmaya çalışmak yerine, bu durumdan faydalanmayı öğrenmelerini söylüyor(Wikipedia, http://en.wikipedia.org/wiki/Open_innovation,10.04.2008).

Şekil 3:Açık ve Kapalı Yenilik

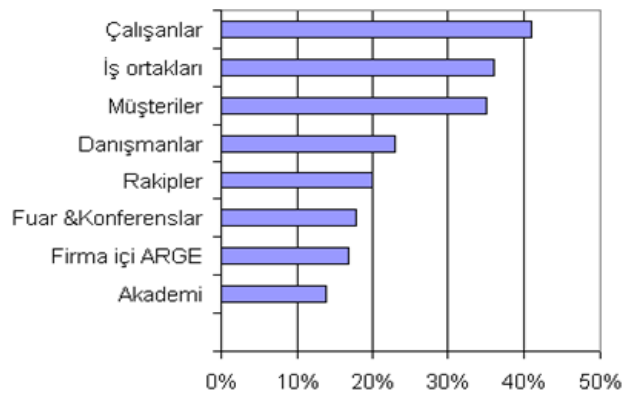
Kapalı Yenilik	Açık Yenilik
Sektörümüzdeki en akıllı insanlar bizim için çalışır.	Bütün akıllı insanların bizim için çalışmalarına gerek yok. İhtiyacımız olan şey içerde ya da dışarıdaki akıllı insanlarla çalışabilmek.
Ar-Ge'den faydalanmak için, icat etmeli, geliştirmeli ve bundan faydalanmalıyız.	Harici Ar-Ge de ciddi değerler yaratabilir, dahili Ar-Ge ortaya çıkan değerlerin tamamlayıcısı olmalıdır.
Eğer biz icat ettiyse, ilk olarak biz piyasaya sürmeliyiz.	Kâr etmek için araştırmaya ilk olarak bizim başlamamıza gerek yok.
Piyasaya yeniliği ilk çıkartan, pazarda ilk kazandır	İyi bir iş modeli inşa etmek, pazara ilk olarak çıkmaktan daha iyi olabilir.

Sektördeki en iyi fikirlerin bir çoğunu ortaya koyabilirsek, kazanan biz oluruz.	Eğer iç ve dış kaynaklı fikirleri en iyi kullanan biz olursak, kazanan da biz oluruz.
Kendi yeniliklerimizi olabildiğince saklı tutmalıyız ki rakiplerimiz bizim fikirlerimizden faydalanmasın.	Başkalarının bizim yeniliklerimizi kullanmalarından fayda sağlayabilmeliyiz ve başkalarının Fikri haklarını kendi iş modelimiz için yararlı olduğu zaman satın alabilmeliyiz.

Kaynak: wikipedia internet sitesi, http://en.wikipedia.org/wiki/Open_innovation

Chesbrough'un "Açık Yenilik" adlı kitabı parlak fikirlerin firma dışında aranması yaklaşımı ile popüler oldu. Açık yenilik kavramı yaygınlaştıkça, firma içi Ar-Ge'nin yeniliğe olan katkısının azlığı anlaşılmaya başladı. Henry Chesbrough'nin açık yenilik konusundaki en büyük dayanağı, yenilik konusunda dünya liderlerinden birisi olan IBM'in yaptığı araştırmalardır. IBM'in ulaştığı en önemli sonuç, yeniliklerin ortaya çıkmasında firma içi Ar-Ge'nin payının oldukça düşük olmasıdır.

Şekil 4 : IBM firmasında Yenilik Kaynakları



Kaynak: IBM "The Global CEO Study 2006"

Açık yeniliğin avantajlarından yararlanan ketum firma bazı alışkanlıklarından kesin bir dönüş yaparak LINUX kullanmaya başladı. Bilindiği gibi Linux, Linus Torvalds adında Finlandiyalı bir bilgisayar mühendisinin 1991 yılında Helsinki Üniversitesi'nde geliştirdiği bir işletim sistemidir.

Yıllar boyunca Ivory Soap, Crest diş macunu, Ariel gibi çok başarılı yeniliğe imza atmış olan P&G, göz bebeği gibi koruduğu dahili Ar-Ge merkezinin bir çok fonksiyonunu kaldırdı ve çok geçmeden yeni fikir ve ürünler konusunda çok çarpıcı sonuçlara ulaştı. Firma bugün, üniversitelerden, yan sanayilerinden, firma dışı mucitlerden fikirler topluyor ve karşılığında bazen ödül bazen de belirli oranda pay veriyor. On yıldan az bir süre içinde, P&G dış kaynaklı yeni ürün fikirlerinin oranını %5'lerden, %50'ye kadar arttırdı. Bu değişim, şirketin 2001-2006 yılları arasındaki %6'lık büyümesinin ve yıllık kârını 3 kat arttırarak 8.6 milyar dolara ulaşmasının arkasındaki sebebi olarak görülüyor.

Dünyaca ünlü kahve zinciri Starbucks sadık müşterilerinin parlak fikirlerini “demleyerek” karlı ürünlere dönüştürmek için önemli bir adım attı. Amerikalı müşterileri için özel hazırlanan bir websitesi ile Starbucks işletmenin dükkanlarını ve süreçleri nasıl geliştirebileceği konusunda fikirler toplamaya başladı. Önyargılı eleştirilere rağmen MyStarbucksIdea.com web sitesine şu an binlerce fikir sunulmuş durumda(mystarbucksidea.force.com). Bu fikirler doğum günü olan müşterilere ücretsiz kahve ikramından acelesi olan müşteriler için ekspres kasalar açılmasına kadar değişik konulardan geliyor. Sitede gözümüze çarpan öneriler arasında ücretsiz internet bağlantısı sunulması, sanat etkinlikleri gerçekleştirilmesi, VIP kartları verilmesi, kahve kültürü üzerine eğitimler sunulması, sadık müşterilere indirimler sunulması yer alıyor(Ünaldı, 2008:2).

Google, yeniliklerin sayısını artırmak için, “Kuruculardan Ödüller” diye bir şey geliştirdiklerini söyledi. Bu en iyi fikirleri üreten küçük ekiplerden oluşan insanlara düzenli bir şekilde verdikleri hisse senedi ödülüydü. Amaçları, yeniliklere açık insanların işi bırakmamalarını sağlamaktı(Vise, 2001:353).

Ülkemizde, yenilik konusunda attığı başarılı adımlarla ilk dikkat çeken banka Garanti oldu. Bu başarı hikayesini gören diğer bankalar hemen harekete geçti. Son zamanlarda Akbank ve TEB yenilikçi yönlerini ön plana çıkarmaya çalışıyorlar. Özellikle “open innovation” açık yenilik modelini uygulayan bankacılar, bu konuda oldukça

başarılı görünüyorlar. TEB'in, finans sektörüne yenilikçi-yaratıcı gençler, fikirler ve projeler kazandırmak amacı ile düzenlediği "icat çıkar" isimli fikir yarışması bunun en güzel örneğidir. Zaten bankanın son zamanlarda dönen reklam filmlerindeki "molalı kredi" uygulamasını da Çiftelhavuzlar Şubesinde güvenlik görevlisi olarak çalışan Ahmet Çalışır önermiştir(Kuyumcu, 2008:2).

1.3.Yenilik Seviyeleri

Araştırma-geliştirme (Ar-Ge), yenilik için gereken en önemli faaliyetlerden biridir. Ancak girişimsel yenilik yoksa, diğer bir deyişle Ar-Ge'yi yapanların yenilik niteliği yoksa, değer yaratılamaz; Ar-Ge sonuçları yeniliğe dönüştürülemez. Dolayısıyla, teknoloji-tabanlı firmalar dışında kalan tüm firmalarda yürütülen yenilik çalışmaları sadece "teknolojik yeniliği" değil, "organizasyonel yenilik" ve "sunumsal yeniliği"de kapsar. Kaldı ki, teknoloji tabanlı firmalarda her ne kadar ağırlık teknolojik yeniliğe veriliyorsa da, organizasyonel ve sunumsal yenilik için yeterli kaynak ayrılmadan başarılı olunması beklenemez.

Firmadan firmaya farklılık göstermekle birlikte yenilik sürecinin karakteristiklerini göstermesi açısından yenilik seviyelerini aşağıdaki gibi özetleyebiliriz.

Teknolojik Yenilik: Teknolojik yenilik, teknolojik ürün ve süreç yeniliğini kapsar. Burada ürün, hem fiziksel bir ürünü hem de hizmeti ifade etmektedir. Teknolojik olarak yeni bir ürünün veya sürecin geliştirilmesinin yanı sıra, mevcut ürün ve süreçlerde önemli teknolojik değişikliklerin yapılması da bu kapsamda değerlendirilir(Cannarella ve Piccioni, 2003:36). Teknolojik yenilik, teknolojik ürünün pazara sunulması ve sürecin üretimde kullanılması ile gerçekleştirilmiş olur. Teknolojik ürün yeniliği, tüketiciye yeni veya iyileştirilmiş hizmetler sunmak amacıyla performans özellikleri artırılmış bir ürünün geliştirmesini/ticarileştirilmesini ifade eder. Teknolojik süreç yeniliğinde ise, yeni veya önemli ölçüde gelişmiş bir üretim ya da dağıtım yönteminin uygulanması söz konusudur. Teknolojik yenilik genellikle, yüksek teknoloji şirketlerin yönetim yapısını tanımlamada ortaya çıkar. Çoğu şirket, yapılarını finans, pazarlama, üretim, insan kaynakları ve ar-ge etrafında inşa ederler. İlk bakışta teknolojik yenilik mühendislik ve ar-ge tabanlı gibi görünsede şirketin diğer fonksiyonlarıyla da bütünleşir(Martin, 1994:55).

Organizasyonel Yenilik: Yeni çalışma ve iş yapış yöntemlerinin geliştirilmesi ve/veya uyarlanarak kullanılması ile bir firmanın rekabet gücünün yükseltilmesini ifade eder(Elçi,<http://www.focusinnovation.net/Innovation.aspx>,15.05.2008).

Sunumsal Yenilik: Yeni tasarımların ve pazarlama yöntemlerinin geliştirilmesi ve/veya uyarlanarak kullanılması ile bir firmanın rekabet gücünün yükseltilmesidir(Elçi,<http://www.focusinnovation.net/Innovation.aspx>,15.05.2008).

Finansal ve Ekonomik Yenilik: Finansal pazarlarda ve diğer pazarlarda yatırım fırsatı yakalamak ve kredilere erişim fırsatı elde ederek karlılığı artıracak ve maliyetleri düşürecek yeni metotlar bulmaktır(Cannarelle ve Piccioni, 2003:37).

Yönetim Seviyesinde Yenilik: Rasyonalizasyonu ve optimizasyonu sağlayacak kararları almak ve örgütün tüm fonksiyonlarının geliştirilmesini sağlamak anlamında kullanılmaktadır(Cannarelle ve Piccioni, 2003:37).

Tüm bu sayılanların dışında, firma büyüklüğünün yeniliği etkilediği ve büyük firmaların daha yenilikçi yapıda oldukları, bürokratik yapıdan kurtulamamış eski firmaların yeni firmalara oranla yeniliğe karşı daha az ilgili oldukları, firmanın pazar payının büyük olması ve bu suretle yeni ürün geliştirme gücünün pazar payı küçük olanlardan daha yüksek olduğu, mavi - beyaz yakalı çalışan ayrımının yüksek olduğu örgütlerde katılımcı yapının olduğu örgütlere oranla yeniliğin olumsuz etkilendiği açıktır. Ayrıca çok sayıda ürün kategorisine sahip firmaların daha yenilikçi olduklarını ve yenilik çalışmalarının bu durumdan pozitif yönde etkilendiği yapılan ampirik çalışmalarda ortaya konmuştur.

1.4.Yenilik Yönetimi

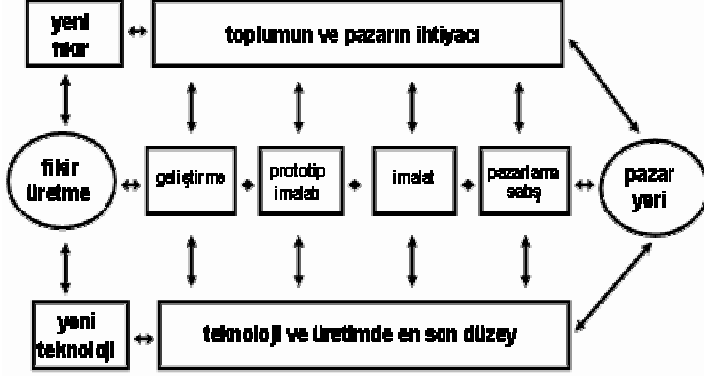
Yenilik yönetimi kurumlarda yeniliklerin (örneğin fikirler) yönetiminin sürecidir. Yenilikte ilk aşama bir kişinin ürettiği fikirdir. Bu tipik olarak bir ürün veya süreç ile ilgili bir teknik görüş veya bir hizmet ile ilgili bir düşüncedir. Bazı durumlarda fikirler mevcut durumda veya gelecekte gözlemlenen sorunlar ile ilgili olabilir. Fikirler kurumun amaçlarından ya da aniden ortaya çıkan fırsatlardan da kaynaklanıyor olabilir. Okunan dergiler veya diğer kurumları ziyaret ederek oradaki sorunların gözlemlenmesi veya iş arkadaşları ile yapılan gayri resmi sohbetler de fikirlerin ortaya çıkmasına yol açabilir.

Peter F. Drucker, yeniliğin yönetilmesi konusunda şunları söylemektedir (Drucker , 2003: 120): "Yenilik gerçek çalışmadır ve herhangi bir kurumsal işlev gibi yönetilebilir ve yönetilmelidir. Ama bundan, yenilikçiliğin diğer şirket faaliyetleriyle aynı türden bir faaliyet olduğu anlamı çıkmaz.

Yenilik, tek aşamalı bir faaliyet değil; aksine, tüm organizasyonu fırsatları yakalayacak ve pazar payını artıracak şekilde iç ve dış faktörlerle etkileyen sürekli faaliyettir. Bu nedenle yeniliği teşvik eden ve yöneten bir sistem kuran firmalar ürün ve hizmetlerini daha üstün özelliklerde geliştirme, üretme ve pazarlama şansına sahiptir. Yenilik Yönetiminin anahtar kelimeleri "değişiklik" ve "yenilik" olduğuna göre, bu noktada en önemli sorun değişimi yönetebilmektir. Değişim yönetiminin ana bileşenleri ise insan, iş süreçleri ve teknolojidir. Burada başarı, inovasyon faaliyetinin firmanın kurumsal stratejisi ile bütünleşmiş olmasına bağlıdır(Elçi, <http://www.focusinnovation.net/Innovation.aspx>, 20.05.08).

Etkileşimli yenilik sürecinde dış kuruluşlarla iki tür etkileşim mevcuttur. İlki tedarikçiler, müşteriler ve diğer işbirliği yapılan kuruluşlardır. Diğeri ise bilim ve teknoloji ile yapılan işbirliğidir. Hiç şüphesiz yenilik süreci etkileşimli modelde olduğu gibi birden fazla değişkenin etkisinde kalarak başlar ve planlı bir projeye dönüşerek devam eder. Şekil 5'de görüldüğü gibi birinci aşamada birbirinden farklı ve gerçekleşme olasılıkları birbirleriyle aynı olmayan çok sayıda fikir (iş fikri) olduğu için geniştir. Bu genişlik uygulama aşamasına kadar daralır. Çünkü yenilik için düşünülen fikirler elenir, en uygun olan seçilir. Bu elemenin önemli bir kısmı ikinci aşamada yani yapılabilir de (fizibilite) olur. Söz konusu aşamalardan geçen fikir sonunda ürün ya da hizmete dönüşür. Firma bakımından son karar yapılabilirlik aşamasında verilir. Daha sonra verilen karar üçüncü aşamada iş planına dökülür. İş planları firmaların kararlarının gerçekleşmesinde yol haritası niteliği taşır (Ulusal İnovasyon Sistem, 2003:136).

Şekil 5: Etkileşimli Bir Yenilik Süreci Modeli



Kaynak: (Ulusal İnovasyon Sistemi, 2003:136)

Bir kurum 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 olmayacağı gibi uzun vadede başarısızlık kaçınılmaz olacaktır. Odaklandığımız alanı kurumsal boyuttan özellikle yenilikle daralttığımızda, ana fikir değişmez. Yenilik de başarı doğrultusunda yönetilmelidir. Yenilik sadece AR-GE departmanının kurulması ve pazarlama için doğru insanları işe almak değildir. Yeniliğin iyi yönetim olmadan anlamsız kalacağı insan blokları vardır. Yenilik 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 yenilik yönetimi ile sağlanabilir. Yenilik Yönetimi 1890'larda Edison'un "inovasyon fabrikası" ile bir disiplin olarak gelişmiştir. Edison yeniliğin imajını birlikte çalışan bir ekip tarafından atılan tanımlı adımlar ile basit bir icat sürecinden farklılaştırmıştır. Bu adımlar bütün endüstrilerde fikir geliştirme, kavramsal tasarım, fizibilite çalışmaları, ürün geliştirme, pazarlama testi ve piyasaya çıkışın da içinde olduğu bir boyuta ulaşmıştır. Yenilik yönetimi, yeni ürünlerin ve yeni hizmetlerin ortaya çıkmasına yol açar. Yeniliğe olan yüksek talep yeni fikirlere olan kurumsal talebi arttırmıştır. Yenilik yukarıdan aşağıya müşteri bilgisinin mevcut olduğu alt kademelere indirilmelidir. Üst yönetim, yenilik aktivitelerine önderlik etmek için uygun yenilik stratejilerini uygulamalı ve yenilik ihtiyaçları iş süreçleri olarak sistematik hale getirilmelidir (Baykal, 2007:37).

1.5.Yenilik Kültürü

Yenilik, şirketler için farklı bir kültür ve anlayışı gerektirir. Bu kültür ve anlayış ise geniş bir vizyona sahip, değişime ve gelişmeye açık yöneticiler ve çalışanlarla oluşturulabilir. Yenilik kültürünün ölçütleri aşağıdaki gibidir(http://www.teknolojitasarim.com/haber_detay.asp?haberID=263).

Farklılaşmak: Bunun için farklı görmeyi öğrenmek gereklidir. Farklı görmek ise dünyayı, işinizi, yetkinlikleriniz ve rekabet avantajlarına bakışınızı sorgulamak demektir. Farklı görmek, rakiplerin yakalayamadığı fırsatları yakalamanızı ve şartları lehinize çevirmenizi sağlar.

Risk almak: Yenilik, tanımı gereği yeniliklere açık olmayı ve bu nedenle de doğal olarak risk almayı gerektirir. Başarı kadar, başarısızlık da yeniliğin bir parçasıdır. Bu nedenle başarısızlığı, öğrenmek ve gelişmek için bir fırsat olarak görmek gereklidir. Belirsizlikler ve riskler ise kapsamlı araştırma raporları ile azaltılabilir.

Yaratıcılık: Yenilik yeni bir fikirle başlar. IBM'nin 2006 Global CEO Araştırması'na göre inovatif fikirlerin yüzde 41'i çalışanlardan geliyor. Önemli olan, birinin aklına parlak bir fikir geldiği zaman bunu sisteme sokacak mekanizmaların olması, fikirlerin doğduğu noktada eleştirilip bastırılmaması ve uygun bir değerlendirme sisteminden geçtikten sonra bir karara bağlanmasıdır.

Müşteri odaklılık: Yeniliğin nihai hedefi müşteridir. Müşterilerle sürekli etkileşim halinde olmak ve onların gereksinimlerini doğru anlamak, yeniliğin gerçekleştirilmesi için en etkili yoldur.

Sorgulamak: Yenilik, çoğu zaman meraktan doğar. Şirket içerisinde "neden", "nasıl" ve "neden olmasın" soruları sık sık sorulmalı ki, verilen yanıtlarla farklılaşsın.

Başarısızlığı hoş görmek: Yenilik, risk almayı da beraberinde getirdiği için bazı durumlarda başarısızlık kaçınılmaz olabilir. Yenilik sürecinde de hata yapmamak mümkün değildir. Tüm bireylerin yenilik fikirleri geliştirip yenilik sürecine dâhil olduğu bir ortam yaratabilmek için hataları cezalandırmayan bir kurumsal kültür geliştirilmelidir.

Açık bir iletişim ağı: Yenilikte, başarılı olabilmek için açık bir iletişim, bilgi, deneyim ve fikir paylaşım ortamının oluşturulması gerekir. Yenilik sürecinde yaşanan başarısızlıkların çoğu yetersiz iletişim sonucu ortaya çıkar. Bu nedenle, anlaşmazlıkların çözümünü, iletişimin açıklığını ve sürekliliğini sağlayan mekanizmalar geliştirip uygulanmalıdır.

İşbirliği: Yenilik fikri tek bir kişiden çıksa bile gerçekleşmek için bir ekibe ihtiyaç duyar. Etkileşimi kısıtlayıcı yaklaşımlar ve sadece kişisel çabaları ödüllendiren teşvik sistemleri bu işbirliğini, dolayısıyla yeniliği baltalar.

Ağlar ve ilişkiler: Yenilik, güçlü ağların ve ilişkilerin varlığını gerektirir. Ne kadar çok kişi ve kuruluşla temas halinde olunursa yenilik fikirlerinin doğması ve gelişmesi o kadar yüksek bir olasılıktır.

Öğrenme ve bilgi yönetimi: Yenilik döngüsünün en önemli adımlarından biri olan öğrenmenin gerçekleşebilmesi ve yeniliğin en değerli kaynağı olan bilginin başarıyla yönetilebilmesi çok önemlidir. Bu nedenle, kişisel olarak öğrenilenleri kurumlara mal etmeyi sağlayan bir süreç, yapı ve kültür geliştirilmelidir. Ayrıca bilgi yönetimine önem vermeli ve bilgi yönetim tekniklerinin öğrenilerek uygulanması sağlanmalıdır.

Büyük şirketlerde, çalışanların tamamının yenilik sürecine katılması çok önemli bir etkidir. Beyaz eşya devlerinden Whirlpool, 80 yıllık geleneksel yönetim şeklinde radikal bir karar alarak tüm çalışanların, ki rakam 61 bin kişiyi buluyor, yenilik sürecine katılımını sağlamıştır. Whirlpool'un o dönemdeki CEO'su Walter Whitwam, yeni politikalarını, "ancak herkesin katılımıyla şirketin kültürünü değiştirebilirdik, aksi takdirde çoğunluğu proses yönelimli insanların olduğu bir şirkette yenilik kaybolurdu" diye açıklıyor. 3M ve Google ise çalışanlarına serbest zamanlar kullandırarak, inovatif fikirlerin oluşmasına destek oluyor. Üstelik, iş saatlerinin yüzde 10 gibi bir bölümünü kendi seçtikleri, üzerinde çalışmak istedikleri projelere ayıran çalışanların, şirkete inovatif getirileri ise çoğu zaman milyon dolarlık cirolarla ölçülüyor(<http://www.bursaekonomi.com.tr/default.asp?page=newsopen.asp&opennews=571&qmshow=227>).

1.6.Yeniliğin Sektörel ve Bölgesel Boyutları

Yenilik süreçleri; geliştirme, teknolojik değişim hızı, bağlantılar ve bilgiye erişim ile birlikte organizasyonel yapılar ve kurumsal faktörler bazında sektörden sektöre büyük farklılaşma göstermektedir. Bazı sektörler, hızlı değişim ve radikal yeniliklerle karakterize edilirken, diğerleri adımsal değişikliklerle tanımlanmaktadır. İleri-teknoloji sektörlerinde Ar-Ge yenilik faaliyetlerinde merkezi rol oynarken, diğer sektörler daha büyük oranda bilgi ve teknoloji uyarlamasına güvenmektedir. Teknolojik yenilikler ürün ve materyallerin yanı sıra piyasaları da değiştirme potansiyeline sahiptir. Teknolojik yeniliklere ilaveten görece maliyet ilişkilerindeki kayma, yeni ve farklı müşteri gereksinimlerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır(OECD, 2006:41).

Hizmetlerde yenilik

Süreçlerin geliştirilmesi, hizmetler için, araştırma, fikir toplama ve ticari değerlendirmeden oluşan bir başlangıç safhası ve ardından uygulama aşaması ile mallara oranla daha gayri resmi nitelikte olabilir.

Hizmetlerde yenilik faaliyetleri aynı zamanda, ürünler ve süreçlerde bir dizi adımsal değişiklikten oluşan sürekli bir süreç olma eğilimindedir. Bu, zaman zaman, belli olaylar bazında hizmetlerdeki yeniliklerin, yani ürünler, süreçler ve diğer yöntemlerde önemli bir değişiklik gerçekleştirilmesini, teşhis edilmesini güçleştirebilir(OECD, 2006:42).

Düşük ve orta teknoloji endüstrilerinde yenilik

Düşük ve orta-teknoloji endüstrilerinde (DOTE) yenilik sıklıkla, ileri teknoloji endüstrilerindeki yenilikten daha az dikkat çekmektedir. Bununla birlikte, DOTE'lerde yenilik, bu sektörlerin ekonomideki ağırlığı nedeniyle, ekonomik büyüme üzerinde güçlü bir etkiye sahip olabilir.

DOTE'ler genellikle adımsal yenilik ve benimseme ile karakterize edilir. Bu sebeple, yenilik faaliyetleri sıklıkla üretim verimliliği, ürün farklılaştırması ve pazarlamaya odaklanmaktadır. Bu endüstrilerde yeniliğin önemli bir boyutu, yeni teknolojilerin basitçe benimsenmesinden daha karmaşık olmasıdır. Çoğu durumda, DOTE'lerdeki yenilik faaliyetleri, ileri teknoloji ürünler ve teknolojilerin bütünleştirilmesini kapsamaktadır. Bunun önde gelen örnekleri, yeni ürünler ve üretim süreçleri geliştirilmesinde BİT ve biyo-teknoloji (örneğin, gıda işleme) kullanımınıdır.

DOTE'lerin ileri teknoloji kullanımı ve uygulaması, sahip oldukları işgücünün becerileri konusunda yeni talepler ortaya çıkarabilir ve organizasyonel yapıları ile diğer firmalar ve kamu araştırma kurumları ile olan etkileşimlerini etkileyebilir(OECD, 2006:42).

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde yenilik

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler(KOBİ'ler)gereklikten ötürü kendi faaliyetlerinde daha uzmanlaşmış özelliktedir.

KOBİ' ler çeşitli yer ve zamanda değişime uyum sağlamak için ya da değişim yaratmak için yenilik sürecine girerler. Organizasyonların pazar odaklı davranmaları yenilik faaliyetlerini etkilemektedir. KOBİ'lerdeki ürün bazlı yenilik çalışmaları, müşterilerin ihtiyaç ve isteklerindeki değişimlerden etkilenmektedir. Yenilikte stratejik önemi olan bir unsurda öğrenmedir.

Yeni ürün, süreç ve fikir geliştirmede teknolojinin önemli bir etkisi bulunmaktadır. Teknoloji, var olan yenilik teorilerinin değişimine etki etmekte ve organizasyonların yenilik çalışmalarını da etkilemektedir. KOBİ' lerde müşterilerin özel ihtiyaçlarını belirlemek ve bu doğrultuda harekete geçmek için ihtiyaç duyulan en önemli unsur teknolojidir(Yılmaz,2003:52).

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 faktör olabilir(OECD, 2006:42).

Bölgesel yenilik

Bölgesel faaliyetlerin firmaların yenilikçi kapasitelerini etkileyebileceği kanısı, bölgesel düzeyde yeniliğin analiz edilmesine artan bir ilgi doğması sonucunu ortaya çıkarmıştır. Yenilik faaliyeti düzeylerinde bölgesel farklılıklar büyük oranda olabilir; yenilik faaliyetini teşvik eden ana özellikler ve faktörlerin teşhis edilmesi ile bölgesel düzeyde özel sektörlerin geliştirilmesi yenilik sürecinin anlaşılmasında yardım sağlayabilir ve politikanın detaylandırılmasında değer taşıyabilir. Ayrıca ulusal yenilik sistemlerine paralel olarak, bölgesel yenilik sistemleri de gelişebilir(OECD, 2006:43).

Küreselleşme

Günümüz küresel pazarlarını, her bireyin istediği yerel alışkanlığa, istediği yerel yaşam tarzına, istediği ürüne ulaşabildiği; yerel pazarların kaybolmadığı ama sürekli birbirleri ile ilişki içerisinde olduğu birer havuz gibi düşünebiliriz. Bu oluşum, bu ulaşılabilirlik, elde edilebilirlik, bilinirlik günümüz pazar yapısının bir parçasıdır. Bu, yerel bir alışkanlıktan, yerel bir yaşam stilinden ve ya küresel bir üründen haberdar olmanın, ona ulaşmanın her anlamda mümkün olduğu bir yapıdır. Birkaç yüzyıl önce ulaşımı bile neredeyse mümkün olmayan Çin'in yemek kültürüne köşedeki restorandan erişebilmek, pilavı artık chopstick'lerle yemek, kahve içmek için gittiğiniz kafede menüden Fransız stili vanilyalı kahveden Kolombiya usulü koyu filtre kahveye kadar seçenekler görmek, gazete büfelerinden tütsü satın alabilmek, v.b. bütün bu ulaşılabilirliğin bir parçasıdır. Buna örnek olarak, taşıdığı isim tam bir İtalyan adı olmasa neredeyse İtalyan kültürünün bir parçası olduğu bilinemeyecek olan Espresso verilebilir. Espresso, İtalyan kahve kültürünün bir parçası ve bir İtalyan alışkanlığı olarak diğer toplumlara da yayılmıştır. Bu yayılma Espresso hazırlama sürecinin modernizasyonu, geliştirilen Espresso makinelerinin bu süreci ve alışkanlığı ulaşılabilir, anlaşılır ve elde edilebilir hale getirmeleriyle hızlanmıştır. Toplumda oluşan İtalyan tarzı kahve içme talebi kolayca, kolay elde edilebilen makinelerle karşılanabildikçe, diğer toplumlarda da talep oluşumunda hızlı bir büyüme olmuş, sonuç bir küresel pazar talebi halini almıştır. Yerel alışkanlıkların, kültür simgelerinin, yerel ürünlerin ulaşılabilirliği ve bilinirliği zıt yönde, bu ürünlerin ve alışkanlıkların tanıtılabilirliği ve pazarlanabilirliğini de mümkün kılmaktadır. Bunun sonucunda, yerel ürünler küresel pazarlarla tanışabilmekte, tüketiciler farklı kültürlerle, farklı yerel değerleri yansıtan ürünlere ulaşabilmektedirler(Mutlu ve Er, 2005:2).

Ulusal yenilik sistemleri, yeniliği etkileyen faktörlerin çoğunun, kurumsal faktörler, kültür ve değerler gibi, ulusal olduğu fikrini temel almaktadır. Aynı zamanda, yenilik süreçlerinin, birçok yönden, uluslararası olduğu da açıktır. Teknoloji ve bilgi sınırlar ötesine akar. Firmalar, yabancı firmalar ve üniversiteler ile etkileşime girer. Firmalar ve rakipleri anlamında, birçok pazar küreseldir. İnternet, diğer ülkelerdeki firmalar ile iletişim kurma ve iş yapma fırsatlarını büyük ölçüde genişletmiştir.

Çokuluslu işletmeler küreselleşmenin merkezindeki faktördür. Bunların faaliyetleri, uluslararası sermaye, bilgi ve teknoloji transferleri gerçekleştirdikleri için

ulusal sınırların ötesine geçmektedir. Küreselleşme süreci yenilik için de sağlam bir itici güçtür. Uluslararası rekabet, firmaları verimliliklerini artırmaya ve yeni ürünler geliştirmeye zorlamaktadır. Küreselleşme aynı zamanda ekonomileri yeni endüstriler benimseme ve bu yeni endüstrilerin kurumsal çerçevelerine uyum sağlama yönünde zorlayarak, ekonomilerin endüstriyel yapısını değiştirebilir(OECD, 2006:43).

Yerel veya ulusal düzeyde kültürel öğelere dayanan ürün kavramlarının küresel pazarlardaki rekabet gücü son 10 yıldır artarak tartışılmaktadır. Kültür, yeni yaşam biçimleri yoluyla yeniliğe yol açan unsurlardan birisi olarak, özellikle pazarlama alanında önem kazanmaktadır. Buna paralel olarak kültürün yeni ürün geliştirme projelerinde bir yenilik kaynağı olarak giderek artan bir kullanımı da gözlenmektedir. Farklı yerel veya ulusal kültürlerin nitel özelliklerini yansıtan tasarımlar günümüzde küresel pazarlarda yenilik nitelikleriyle rekabet gücü kazanabilmektedir(Mutlu,Er, 2005:2).

1.7.Yenilikçi Firma

Bir firmanın yenilikçi statüsü çeşitli şekillerde tanımlanabilir. Bir yenilikçi firmanın temel tanımı, en az bir yenilik gerçekleştirmiş olan firma iken, bir ürün veya süreç yenilikçisi, bir ürün veya süreç yeniliği gerçekleştirmiş bir firma olarak tanımlanır. Yenilikçi firma, rekabetçi ve teknolojik çerçevede, yenilikçilik sürecini devam ettirme ve yönetme kapasitesine sahip firma olarak da tanımlanabilir. Politika veya araştırma gereksinimlerine bağlı olarak, yenilikçi bir firmayı sınıflandırmanın başka yolları da mümkündür. Bunlar, dört yenilik türünün her birini ortaya koyan firmaların yüzdesini (büyüklük sınıfına, sektöre, ülkeye veya diğer faktörlere göre) veya ürün ve pazarlama yenilikleri veya süreç yenilikleri ve organizasyonel yenilikler gibi, yenilik kombinasyonları gerçekleştirmiş firmaların payını belirtmek üzere kullanılabilir(OECD, 2006:62).

Ülkemizde de Devlet İstatistik Enstitüsü (DİE) tarafından yenilik yapan firmalara uygulanmakta olan Avrupa Birliği'nin Topluluk İnovasyon Araştırması'nda (Community Innovation Survey) tanımlandığı şekilde, faaliyetinin son üç yılında, yeni veya gelişkin ürün, süreç veya hizmetler geliştirmiş ve pazara sürmüş firmaları ifade eder(inovasyon sözlüğü, <http://www.pazarlamadunyasi.com/DesktopDefault.aspx?tabid=231>).

Yenilikçi statüye göre sınıflandırma ayrıca, sadece diğer firmalar tarafından geliştirilen ürün ve süreç yeniliklerini benimseyen (uyarlayan)firmaları teşhis etmek amacıyla kullanılabilir, yeniliğin geliştiricisi hakkındaki bilgiler gibi diğer bilgileri de içerebilir. Firmalar, gerçekte bir yenilik gerçekleştirmemiş olmalarına rağmen inceleme

döneminde yenilik faaliyetlerinde bulunmuş olabilirler. Gelecekte gerçekleştirilmesi planlananlar dâhil, yeniliklerin geliştirilmesi veya gerçekleştirilmesine dâhil olan tüm faaliyetler birer yenilik faaliyetidir. Belli bir dönem süresince, yenilik faaliyetleri üç çeşit olabilir:

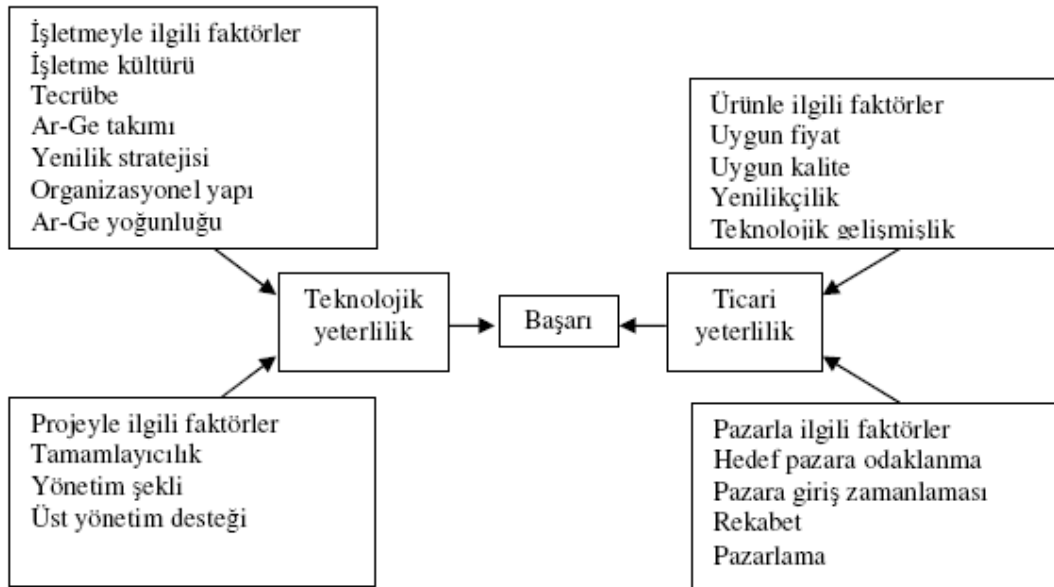
Başarılı: Yeni bir yeniliğin gerçekleştirilmesi başarıyla sonuçlandırılmıştır(mutlaka ticari açıdan başarılı olması gerekmez).

Sürüyor: Çalışma süreci devam ediyor, ancak henüz bir yeniliğin gerçekleştirilmesi süreci sonuçlandırılmamıştır.

Vazgeçilmiş: Bir yenilik gerçekleştirilmeden önce faaliyetten vazgeçilmiştir.

Bir yenilik-faili firma, devam eden ve vazgeçilen faaliyetler dâhil, inceleme dönemi süresince yenilik faaliyetlerinde bulunmuş olan firmadır. Diğer bir deyişle, söz konusu faaliyetin bir yenilik gerçekleştirilmesi sonucunu doğurmuş olup olmadığına bakılmaksızın, inceleme dönemi süresince yenilik faaliyetlerinde bulunmuş olan firmalar yenilik-failidir(OECD, 2006:63).

Şekil 6: Başarılı Yenilik Süreci İçin Kritik Faktörler



Kaynak: Panne G. ,2003:4

İKİNCİ BÖLÜM

PAZARLAMA BİLİMİNDE YENİLİK(İNOVASYON)KAVRAMI

2.1.Pazarlama, Pazarlamada Yenilik ve 4P

Pazarlama teorileri, tüketici davranışı, alıcılar ve satıcılar arasındaki pazar alışverişleri ve normatif yaklaşımlara odaklanmaktadır. Hem alıcılar hem de satıcıların heterojen olmalarından ötürü, firmalar, ürünlerini talebe göre eşleştirmede yıldırıcı zorluklarla karşılaşmaktadır. Tüketicilerin heterojenliği aynı zamanda, ürün farklılaştırmasının sıklıkla, talebi yakalamada yeni ürünler geliştirmek kadar önemli olması anlamına gelmektedir. Talep ürünlerin yalnızca objektif özelliklerine göre değil aynı zamanda bu ürünlerin sosyal özellikleri ve imajına göre de değişebilir ve firmalar ürünlerine yönelik talebi etkilemek için bu iki özelliği de kullanabilir. Normatif pazarlama teorileri, pazarlama uygulamalarının gerçekleşmesine odaklanmaktadır. Buna bir örnek pazarlamanın 4P'si denilen ürün(product), fiyat(price), promosyon(promotion) ve konumlandırma(placement) üzerine odaklanan Pazarlama Karması modelidir.

Ürün, ürün tasarımı veya ambalajlanmasında, ürünün cazibesini arttırmak veya değiştirmek ya da yeni bir pazarı veya Pazar payını hedeflemek amacıyla öngörülen değişiklikleri kapsamaktadır. Fiyat, mal ve hizmetleri pazarlamak için fiyatlandırma yöntemleri kullanımını kapsar. Promosyonlar, firmalar tarafından, ürünlerinin imajını iyileştirmek veya ürünlerine ilişkin farkındalığı artırmak amacıyla gösterilen tanıtım çabalarını kapsamaktadır. Son P olan konumlandırma(placement) ise, hem firmaların ürünlerini satmak amacıyla seçtikleri satış kanalı türlerini hem de ürünlerinin en iyi şekilde pazarlanması amacıyla bu satış kanallarının nasıl tasarlandığını kapsamaktadır(OECD, 2006:35).

Yenilik ilk anda teknoloji ve ürün geliştirmeyele akla gelse de pazarlama da yeniliğin önemli bileşenlerinden biridir. Pazarlama yeniliği, yeni tasarımların ve pazarlama yöntemlerinin geliştirilmesi, pazarlamaya yeni ve farklı bir yön verilmesi şeklinde özetlenebilir.

2.2.Pazarlama Yeniliğinin Tanımı

Bir pazarlama yeniliği, ürün tasarımı veya ambalajlaması, ürün konumlandırması, ürün tanıtımı (promosyonu) veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemidir. Ürüne farklı bir imaj kazandıracak özgün görsel tasarımlar, filmlerde sanal reklâm uygulaması, yeni showroom konseptleri, üyelik kartına indirimli fiyatlar, vb.(Elçi,2007:32).

Pazarlama yenilikleri, firmanın satışlarını artırmak amacıyla, müşteri ihtiyaçlarına daha başarılı şekilde cevap vermeyi, yeni pazarlar açmayı veya bir firma ürününü pazarda yeni bir şekilde konumlandırmayı hedeflemektedir. Bir firmanın pazarlama araçlarındaki diğer değişikliklere kıyasla ayırt edici özelliği, firma tarafından daha önce kullanılmamış bir pazarlama yönteminin uygulanmasıdır. Bu, firmanın mevcut pazarlama yöntemlerinden önemli bir ayrılığı temsil eden yeni bir pazarlama kavramının/konseptinin veya stratejisinin parçası olmalıdır. Yeni pazarlama yöntemi, yenilikçi firma tarafından geliştirilebilir ya da diğer firma veya organizasyonlardan uyarlanabileceği gibi, hem yeni hem de mevcut ürünler için gerçekleştirilebilir(OECD, 2006:53).

Pazarlama yeniliği müşteriyle temas süreçlerinin iyileştirilmesini içerir. Buradaki yaratıcı fikirler pazarlama iletişimi alanında geliştirilebileceği gibi(örneğin yüzüklerin efendisi filminin çok başarılı kulaktan kulağa pazarlamasında olduğu gibi) alış veriş etkinliği alanında da geliştirilebilir(örneğin amazon.com'un ya da e-bay'ın işlem etkinlikleri gibi).Öte yandan T-box örneğinde olduğu emtialaşmaya başlayan sektörlerde yeni bir dinamik yaratmak için de kullanılabilirler. Kanıksanmış bir pazarlama karması olan bir sektörde, pazarlama karmasını yeniden tasarlamak için de kullanılabilirler(Kırım,2007g:4).

Pazarlama yeniliği, ürün ya da paket tasarımında, ürün pozisyonlamasında, ürün promosyonunda ya da fiyatlandırmada önemli bir değişiklik sağlayacak yeni bir pazarlama metodunun uygulanmasıdır(Pazarlamanın 4 P'si). Pazarlama yenilikleri, ürün pozisyonunda ya da şöhretinde değişiklik yaparak, satış hacimlerini ya da pazar payını artırmayı amaçlar. Sınır durumları, yeni satış kanalları kapsayan pazarlama yeniliklerinden çıkabilir(OECD, 2006:152).

Pazarlama yenilikleri, yeni bir pazarlama kavramının parçası olan ürün tasarımıındaki önemli değişiklikleri içerir. Bunlar, ürünün işlevsel veya kullanıcı özelliklerini değiştirmeyen, ürün biçimindeki ve görünüşündeki değişiklikleri ifade etmektedir. Aynı zamanda, ambalajın ürünün görünüşündeki ana belirleyici faktör olduğu, gıda, içecek ve deterjanlar gibi ürünlerin ambalajlamasındaki değişiklikleri de kapsamaktadır. Ürün tasarımıındaki yenilikler; yeni bir müşteri kesimini hedeflemek amacıyla bir gıda ürünü için yeni lezzetler tanıtmak gibi, gıda veya içecek ürünlerinin tadı, görünüşü ya da biçiminde önemli değişiklikler yapılmasını da içerebilir(OECD, 2006:54). Ambalajlamada pazarlama yeniliğine bir örnek,bir vücut losyonuna ilişkin olarak, yeni bir Pazar kesimi için ürüne farklılaştırıcı bir görünüş ve cazibe katması öngörülen tümüyle yeni bir şişe tasarımıının kullanılmasıdır. Buna başka bir 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 başa baş hale gelebilmiştir(Kırım, 2007a:23-24).

Bahçivan Gıda'nın dilimli beyaz peyniri de bir pazarlama yeniliği örneğidir. Normalde kalıp halinde satılan beyaz peynir dilimler halinde kesilerek hazırlanmış, ambalajı da içinin görülmesine olanak sağlayacak ve içinden dilimler alındıktan sonra kapatılarak tekrar kullanılacak şekilde tasarlanmıştır. Filiz Gıda'nın ürettiği Fizi'nin farklı şekilleri ve ambalajları da pazarlama yeniliğine bir örnektir. Ürün, bu sayede hedef kitlenin (çocukların ve çocuklu ailelerin) ilgisini çekme ve rakiplerinin önüne geçme avantajını yakalamıştır(Elçi,2007:35).

Ürün konumlandırmasında yeni pazarlama yöntemleri, yeni satış kanallarının tanıtımını kapsamaktadır. Burada satış kanalları, esas olarak verimlilikle ilgilenen lojistik yöntemler(ürünlerin taşınması, depolanması ve idaresi)değil, müşterilere mal ve hizmet satmak amacıyla kullanılan yöntemleri ifade etmektedir. Ürün konumlandırmasında pazarlama yeniliklerine örnekler; ilk kez bir franchising(imtiyaz verme) sisteminin, doğrudan satış veya münhasır perakendecilik ve ürün lisanslamasının ortaya konulmasıdır. Ürün konumlandırmasında yenilikler, ürünlerin sunumuna ilişkin yeni kavramların kullanımını da kapsayabilir. Buna bir örnek, müşterilerin ürünleri tümüyle

dekore edilmiş odalarda görmelerini mümkün kılan, temalara göre yeniden tasarlanmış mobilya satış odalarının oluşturulmasıdır(OECD, 2006:54).

Ürün promosyonunda yeni pazarlama yöntemleri, bir firmanın mal ve hizmetlerini tanıtımına ilişkin yeni konseptlerin kullanımını kapsar. Örneğin sinema veya televizyon programlarında ürün konumlandırması ya da ünlü kişilerin tavsiyelerinin kullanımı gibi önemli derecede farklı medya veya tekniğin ilk kez kullanımı önemli bir pazarlama yeniliğidir. Diğer bir örnek ise firmanın ürününü yeni bir pazarda konumlandırmak ya da ürüne yeni bir imaj kazandırmak üzere öngörülen tümüyle yeni bir marka sembolünün(markanın görünüşünde düzenli olarak yapılan güncellemelerden ayırt edilebilir özellikte) geliştirilmesi ve tanıtımı gibi markalama işlemidir. Ürün sunumunu her bir müşterinin kendi özel ihtiyaçlarına göre düzenlemek amacıyla örneğin şirkete bağlılık kartlarından elde edilen kişiselleştirilmiş bilgi sisteminin gerçekleştirilmesi de bir pazarlama yeniliği olarak değerlendirilebilir.

Pazarlama yeniliğine başka bir örnek olarak internet üzerinden yemek siparişi alıp bu siparişlerin müşterilere ulaştırılmasını verebiliriz. Bu hizmeti veren işletme, Türkiye'nin çeşitli illerinde yaşayan kişilerin o ildeki restoranlardan getirecekleri yemekleri İnternet üzerinden sipariş etmelerine olanak sağlayabilir. Bu şekilde, örneğin Erzurum'da oturan bir kişi, evine yemek siparişi verecekse işletmenin web sitesi adresine girerek bunu yapabilir. Böylece kendi şehrinde bulunan ve bu siteye kayıt yaptırmış olan restoranlardan istediği yemeği seçip evine getirilmesini sağlayabilir. Yemeklerini bu şekilde satmakta olan restoranlar pazarlama yeniliği yapmış olurlar ve böylece internette yer almayan restoranlara göre rekabet avantajı kazanırlar. Bu restoranların yer aldığı internet sitesini işleten firma da hizmet yeniliği yapmış olur. Daha önce kimsenin sunmadığı bir hizmeti sunarak (internette yemek siparişi etme hizmeti) gelir elde eder ve işini büyütür (<http://www.teknolojivetasarimsitesi.com/inovasyon/inovasyon-turleri-29.html>).

Fiyatlamadaki yenilikler, firmanın mal ve hizmetlerini pazarlamak amacıyla yeni fiyatlandırma stratejilerinin kullanımını kapsar. Buna örnekler; bir mal veya hizmetin fiyatının talebe göre(örneğin, talep düşük iken, fiyat düşük) değiştirilmesine ilişkin yeni bir yöntemin ilk kez kullanımı ya da müşterilere firmanın web sitesi üzerinde istenilen ürün özelliklerini seçmeleri ve ardından belirlenmiş ürüne ilişkin fiyatı görmeleri imkanını

tanıyan yeni bir yöntemin uygulamaya geçirilmesidir. Otomattan Coca Cola alan bir tüketici fiyata karşı daha az duyarlı, süpermarketten altılı paket satın alan kişi ise fiyata karşı daha fazla duyarlıdır. Şirket bu şekilde ürününü farklı kanallarda farklı fiyatlarla satarak yenilik icat etmiştir(Kırım, 2007e:19).

Pazarlama araçlarındaki mevsimsel, düzenli veya diğer rutin değişiklikler genel olarak pazarlama yenilikleri değildir. Bu tür değişiklikler, pazarlama yenilikleri olması için, firma tarafından daha önce kullanılmamış pazarlama yöntemlerini kapsmalıdır. Örneğin ürünün tasarımı veya ambalajlanmasında, firma tarafından diğer ürünler için zaten kullanılmış olan bir pazarlama konseptine dayanan önemli bir değişiklik bir pazarlama yeniliği değilken, mevcut pazarlama yöntemlerinin yeni bir coğrafik Pazar veya yeni bir Pazar kesimi(örnek-sosyo-demografik müşteri grubu) hedeflemek üzere kullanımı da pazarlama yeniliği değildir(OECD, 2006:55).

2.3.Pazarlamada Yenilik Çeşitleri

2.3.1. Ambalajlama Yeniliği

Ambalaj, ürün dizisindeki maddenin veya ürünün içine konulduğu bir kap, sarmalık veya konteynerdir(Tek,1997:372). Paketleme veya ambalajlama, ürünün maliyetini ve satışlarını etkileyen önemli bir elemandır. Ambalajdan beklenen başlıca iki temel işlev bulunmaktadır. Birincisi, ürünü koruması ve kullanma kolaylığı getirmesi; ikincisi ise, ürünün tanıtılması ve tutundurulmasını sağlamasıdır. Yenilik ürünün kendisinde olduğu gibi ambalajında da olabilir ve bu ambalaj değişikliği tüketiciye önemli bir yenilik götürebilir. Ambalaj, malın korunması, taşımada kolaylık sağlanması, malın farklılaştırılması, tutundurmaya yardımcı olunması gibi faydalar sunar. Bir çok firma ambalaj yeniliği ile başarı sağlamıştır. Örneğin, Procter&Gamble' ın çıkardığı Wondra el losyonu bunun ilginç bir örneğidir. Mevcut bütün el losyonları, üstten kapaklı plastik şişelerde satıldığı için içindeki losyon azalınca kullanabilmek için şişeyi ters çevirmek gerekiyordu, buna rağmen de bir miktarı kullanılmadan şişe ile atılıyordu. Getirdiği yenilik kapağının altta olması ve üst kısmının yuvarlaklığı nedeniyle sadece kapağının üstünde ayakta durabilmesiydi. Sonuçta losyon, alta süzülmesi için kolaylıkla son damlasına kadar kullanılabilirdi. Ambalajlamanın yeni mamuller açısından, iki bakımdan önemli olduğu söylenebilir. Birincisi, yeniliğin mümkün olduğu kadar etkin şekilde müşterilere iletilmesi, ikincisi ise, çoğu durumlarda içindeki mamulde hiçbir değişiklik olmadığı halde, sadece ambalaj yolu ile yenilik imajının yaratılmaya

çalışılmasıdır. Büyük mağazalarda müşterinin kendi kendine yaptığı satın almalar, satıcının rolünü bir bakıma ambalaja vermiştir. Burada bir bakıma gözler ile satın alındığına göre, satın alma kararı büyük ölçüde ambalajın çekici görsel gücüne bağlı olacaktır. Örneğin renk, ambalajın duyularımıza en fazla hitap eden, tepkilerimizi etkileyen, hafızamıza kolaylıkla yerleşebilen, ürünün satış yerinde en fazla tanınmasını sağlayan çok önemli bir unsurdur. Örneğin, Coca Cola kırmızı rengi kullanıyor. Bunun nedeni, kırmızının iştah açmasıdır, gıda firmalarının hemen hemen hepsinin logosu kırmızıdır. Pizza Hut, Burger King vb. Buna karşılık mavi yeme içgüdüsünü azaltan bir renktir, o yüzden fast-food zincirleri içeride mavi hiçbir şey kullanmazlar. Mümkün olsa mavi tişörtlü müşterileri dışarı atmak isterler. Dikkat edilirse, hemen hemen tüm diyet ürünler mavi yazılıdır. Süt ve süt ürünleri sağlıklı, fakat şişmanlatıcı olmadıklarını anlatmak için maviyi ve yeşili tercih ederler. Dolayısıyla, renklerin önemine varmış bazı global markalar, yeni ürünlerinin renklerini belirlerken profesyonel danışma hizmeti alma yoluna gitmektedir. Paketlemede yapılan yenilikler, ürünün performansını pek çok yolla geliştirebilir. İlk olarak satın alınan veya belirli dönemlerde kullanılan ürün miktarlarını değiştirerek, işletmeye yeni pazarlar açabilir. İkinci olarak, daha iyi paketleme ürünün depolama kalitesini önemli ölçüde geliştirebilir. Tetrapak paketleri, meyve suyu ve diğer içeceklerin satışında bir devrim yaratmıştır. Paketleme ürünün performansını ve kabul edilebilirliğini de geliştirebilir. Coca Cola ve Pepsi yuvarlak, üstten çekmeli alüminyum kutu kullanımına öncülük ettiler. Paketleme yeniliğinin birçok faydası olmasına rağmen, bir takım sorunlara da yol açabilir. Paketleme yeniliği, diğer yenilik türlerine göre daha ucuz bir yenilik çeşididir. Çoğunlukla işletmeye, özel bir patent almadıkça uzun vadeli avantaj sağlamayabilir. Rakipler tarafından kopya edilebilir. Bunun yanında, bazı paketleme yenilikleri pazar tarafından kolayca kabul edilemeyebilir. Paketleme yeniliği çok radikal ise müşterilere çok iyi anlatılmalıdır(Arköse,2004:114).

2.3.2. Marka Yeniliği

Marka, üreticilerin veya satıcıların, mallarının kimliğini belirleyen ve mallarını rakiplerinden ayırt eden bir isim, simge, şekil veya bunların bileşimidir(Cemalcılar, 1998:116). Marka, başka bir ifade ile gerek kalite, gerekse dürüst bir çalışma ve iş hacmi sembolü olarak hak sahibini tanıtan işaretlerdir(Tek,1997:352). Dolayısıyla, eskiden imalatçının basit bir imzası mahiyetinde olan marka, bugün bir mamul veya hizmeti tanımak, benzerlerinden ayırmak, ona bir kişilik kazandırmak, kalitesini garanti

etmek amacıyla verilen isimdir. Marka statik bir kavram değildir, devamlı gelişme içerisinde olan markalar, doğar, gelişirler, anlamları değişikliğe uğrar. Marka, mamule gerçek maddi yapısı yanında, psikolojik bir nitelikte kazandırır. İlginç olan ise, çoğu zaman ürünün kendisi gerçekten yeni olmadığı halde, müşteride yenilik imajı yaratarak mamule bir yeni mamul hüviyeti kazandırılmasında markanın etkili bir araç olmasıdır. Bu amaçla yeniliğin tüketiciye, müşteriye iletme, bildirilmesi stratejisinde yeni, geliştirilmiş, süper gibi bazı standart tutundurma mesajlarının kullanıldığı çok görülür. Bunun yanında mevcut markaya bir de numara ilave ederek yenilik imajının tüketicilerde yaratılmaya çalışıldığına da rastlanmaktadır(Arköse,2004:110).

Basit anlamda marka, belirli bir ürün için satın alma eğiliminin yaratılması ve sürdürülmesi ile ilgilidir. Araştırmalara göre tüketici ürünleri satışının yaklaşık %24 ü promosyon çalışmaları ile ilgilidir. Benzer sonuçlar, endüstri ve hizmet sektörleri için de geçerlidir. İçecek sektörünün çok ünlü markaları arasında yapılan araştırmalar, markaların satışları nasıl etkilediğini göstermesi açısından ilginçtir. Gözü kapatılan deneklerin, çeşitli içecekleri tattıktan sonra, hemen Pepsi veya Coca Cola'yı seçmedikleri ortaya çıkmıştır. Ürün markasıyla birlikte sunulduğunda tercihler değişmiştir(Taşkıran,2004:46).

Yenilik ve markalaşma; her ikisi de özünde, sistematik bir yaratıcılık yaklaşımı ile ürün ve hizmetleri farklılaştırmayı, onlara değer katarak rekabet gücü kazandırmayı ve yapılan işi daha kârlı hale getirmeyi amaçlayan kavramlardır. Bununla birlikte her iki kavramın da kendine özgü dinamikleri, kesiştiği ve ayrıştığı noktaları da vardır. Yenilik daha çok şirketlerin iş yapma biçimleri ile ilgilidir. Onların hem kendileri hem de müşterileri için ekonomik bir fayda yaratacak özgün iş modelleri oluşturmalarına, ar-ge çalışmaları ile ürünlerinde yenilikler yaratmalarına ya da yeni ürünler geliştirmelerine yönelik yaratıcı fikirleri kapsar. Buna karşılık markalaşma, daha çok, sunulan ürün veya hizmetin, hedef müşteri tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir. Hedef kitlesinin kalbini kazanırken, zihninde de ön sıralarda bir yer edinmeyi amaçlar (<http://blog.ubf.com.tr/2007/01/inovasyon-ve-markalama-zerine.html>, 16.01.07).

Günümüz pazarlamasında marka imajından marka yeniliğine geçiş oldu. Pazarlamada marka imajı ve marka yeniliğinin karşıt özellikleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

Şekil 7: Marka İmajı ve Marka Yeniliğinin Karşılaştırması

Marka İmajı	Marka Yeniliği
Mesaj gönderir.	Katılım sağlar.
Statiktir.	Dinamiktir.
Vaat eder.	Vaatleri yerine getirir.
Görmek ve hissetmek.	Deneyimlemek.
Hayal gücü.	Gerçeklik.
Reklam.	Kültür.
Hedef Kitle.	Toplum.
Tutarlılık.	Uyum.
İmaj.	Geçerlilik.
Pasif.	İnteraktif.

Kaynak: Grant,2006:24

Marka İmajı Görüşü: Apple'ın ipodu ikon tarzı reklamcılığın,tasarımın ve halkla ilişkilerin işe yaradığını kanıtlıyor. Sonuçta ürün sadece bir mp3 çalar. Onu öne çıkaran, markanın reklam ve tasarımla titizlikle inşa edilmiş olması.

Marka Yeniliği Görüşü: İpodun başarısının marka imajıyla hiçbir ilgisi yok. O mükemmel bir ürün, köklü biçimde farklı bir deneyim; internetten müzik indirmeyi yasal hale getiren iTunes müzik mağazasıyla bağlantılı(Grant, 2006:25).

Markalar, işletmeye çeşitli faydalar sağlama yönünde bir tüketici tercihi oluşturma yatırımdır. Markalar, tutundurmaya yardımcı olur ve talep yaratmada etkilidir. Tüketicide firmaya bağlılık yaratır. İkame malları yüzünden satış kaybı tehlikesini önler. İşletmeye ürün yeniliklerinde de tutundurma kolaylığı sağlar. Örneğin, Coca Cola'nın güçlü markası, diet kola, kafeinsiz kola gibi şirketin başka yeni ürünlerinin pazara girişini ve tutulmasını kolaylaştırmıştır. Güvenilir bir marka, müşterilerin gözünde, yeni bir ürün veya hizmetin yüksek standartta olacağına bir garantisi gibidir. Ürün ne kadar çok yenilik taşıyorsa, müşteriler geçmişte güvenilirlik sınavını başarıyla vermiş bir markanın güvencesini o kadar çok arayacaklardır.

2.3.3.Deneyim Yeniliği

Deneyim yeniliğini müşterilerin mevcut ürün ve hizmetleri kullanma deneyimlerini geliştirmek olarak özetleyebiliriz.

Deneyim müşterinin satılan ürünle ilişkilerinde, ürünün müşteri üzerinde yaratacağı etkiye verilen isimdir. Bu etki sıradan bir ürün kullanıyormuş gibi nötr bir etki olabileceği gibi, çok olumsuz bir tepki şekli ya da şaşkınlık ve hayranlık uyandıracak bir tepki de olabilir. Bu durumda bu tepkilerin tümü müşteri üzerinde yaratılmış olan farklı deneyimleri ifade eder. Müşteride olumlu izlenimleri oluşturabilmek ancak ve ancak müşteriye kolay unutamayacağı deneyimler yaşatmak suretiyle mümkün olabilir. Ama bu deneyimlerin neler olması gerektiğini belirlemek asıl yaratıcılık ve girişimcilik meseleleridir. Sıradan olmayan, daha önce kolay kolay kimsenin aklına gelmeyen ama yaşandığında müşteriyi şaşkın bir hayranlık içinde bırakan yaratıcı yeni deneyimler, farklılaşmanın en önemli silahı olabilir(Kırım, 2007b:8).

Örneğin; Koton firmasında eşleri alışveriş yaparken beylerin keyifle vakit geçirebilecekleri ve ücretsiz içki içebilecekleri Amerikan bar fikri bir deneyim yeniliğidir. Ya da DHL kurye firmasının paketlerimizin nerede olduğunu izlememize olanak veren 'tracking' sistemi de, bu hizmetin bizde yarattığı çok olumlu bir deneyimdir.

Amazon.com'un varoluş nedeni, başka şekilde yapılamayacak olanı internete sunmaktır. İnternete bağlanan biri için deneyim elbette web sitesinde başlar. Amazon.com müşterilerine kitap satmakla kalmayıp eleştiriler, kısa özetler, yayıncıdan gelen tanıtım yazıları, yeni çıkan kitaplar, hediye önerileri, müşterilerden gelen en iyi kitap eleştirilerine para ödülü gibi yeniliklerle satın alma deneyimini eğlenceli ve ilginç kılıyor(Spector, 2001:158).

Starbucks firması, ortaya çıkışını ve bugünkü inanılmaz başarısını tamamen hedef müşterileri için eşsiz bir deneyim yaratmasına borçludur. Bu deneyim, kahve içme deneyimidir. Kahve meraklısı geniş bir kitle için her yerde bulunmayan çok değişik özelliklere sahip kahveler sunmak suretiyle şirket bugün piyasa değerini 19,3 milyar dolara çıkarmış, yılda bir milyar doların üzerinde kar yapabilir güce erişmiştir. Bu deneyim öyle uç boyutlara gelmiştir ki şirket artık neredeyse her müşterisine özel servis veren ve özel ürün üreten bir yapıya ulaşmıştır(Kırım, 2007a:22).

2.3.4.Ürün ve Hizmetlerde Yenilik

2.3.4.1.Ürün Yeniliği

Farklı ve yeni bir ürünün geliştirilmesi, ya da varolan üründe değişiklik, farklılık ve yenilik yapılması, ve bu ürünün pazara sunulması 'ürün yeniliği' olarak adlandırılır(Elçi,2007;22).

Bir ürün yeniliği, mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulmasıdır(OECD, 2006:52).

Ürün yeniliği, bir fikri üretim süreci sonunda pazarlanabilir, yeni yada geliştirilmiş ürün, yöntem yada hizmete dönüştürmedir (Göker, 2000: 2).

Ürün yeniliği konusunda odaklanma farklı alanlarda olabiliyor. Bu mevcut ürünün performansını arttırmak üzerine olabileceği gibi (Windows XP),malİYETLERİ düşürmek üzerine de olabiliyor(HP'nin inkjet yazıcılarını çıkarması). Ayrıca kullanım kolaylığını arttırmak üzerine(Palm el bilgisayarları), ya da herhangi diğER bir şekilde ürün iyileştirilmesi üzerine de olabilir(Kırım, 2007a:19).

Ürün yenilikleri, yeni bilgi veya teknolojilerden yararlanabilir ya da mevcut bilgi ve teknolojilerin yeni kullanımlarına veya bunların bir kombinasyonuna dayanabilir. İlk mikroişlemciler ve dijital kameralar, yeni teknolojiler kullanılarak üretilen yeni ürünlerin örnekleri olmuştur. Mevcut yazılım standartları ile minyatürleştirilmiş hard sürücü teknolojisini bir araya getirebilen ilk taşınabilir mp3 oynatıcı, mevcut teknolojileri birleştiren yeni bir ürün olmuştur. Bir ürünün teknik özelliklerinde yalnızca küçük çaplı değişiklikler yaparak o ürün için yeni bir kullanım geliştirmek, bir ürün yeniliğidir. Buna bir örnek, daha önceden yalnızca astar üretiminde bir aracı madde olarak kullanılmış olan mevcut bir kimyasal kompozisyonu kullanarak yeni bir deterjanın piyasaya sürülmesidir(OECD, 2006:52).

Yenilik, çoğu zaman basit ama fark yaratan fikirlerin başarıyla uygulanmasıyla kendini gösterir. Örneğin, 1937 yılında Amerikalı Sylvan Goldman, bugün kullandığımız market arabalarını geliştirerek dünya çapında büyük bir pazar yarattı. 1989'da Robert Plath tekerlekli bavulu geliştirdi. Plath'in geliştirdiği bu bavullar, sadece 1990 yılında 50 milyon Dolar'ın üzerinde satış rakamına ulaştı. Eroğlu Şirketler Grubu'nun markası Colin's Jeans'in 2005 yılında piyasa sürdüğü, iki tarafı da giyilebilen ürünü 'Double

Vision' da bir ürün yeniliği örneğidir. Firmanın, kısa sürede ürün için hedeflediği satışların üzerine çıkması, tüm sektörlerde olduğu gibi tekstil ve hazır giyim sektöründe de rekabet gücünün yenilikle mümkün olabileceğinin bir göstergesidir. Eczacıbaşı Yapı Grubu'nun Vitra "kokusuz klozet" i, basit bir fikirden yola çıkarak gerçekleştirilen bir yeniliktir. Rezervuar içine monte edilen koku emme ve filtrasyon ünitesi, otomatik yıkama ünitesi, elektronik kontrol ünitesi ve klozet üzerinde duvara monte edilen elektronik algılama ünitesinden oluşan klozet, üründe yeniliğe güzel bir örnektir. DYO'nun nanoteknolojiyi kullanarak geliştirdiği "akıllı boyaları" DYO NANO da bir ürün yeniliği örneğidir. Ürün, aynı zamanda teknolojik ilerlemelerin yarattığı fırsatların yenilik için ne kadar önemli olduğunu da gözler önüne seriyor(Elçi;2007:23).

Mevcut ürünlerde yapılan önemli derecede iyileştirmeler, malzemelerde bileşenlerde ve performansı artıran diğer özelliklerdeki değişiklikler yoluyla ortaya çıkmaktadır. Otomobillerde ABS frenleme, GPS (Küresel konumlandırma sistemi), dolaşım sistemleri ve diğer alt sistem iyileştirmeleri, bir dizi entegre teknik alt-sisteminden birine yapılan kısmi değişiklikler veya ilavelerden oluşan bir ürün yeniliğine örnektir. Giyim eşyalarında nefes alabilir kumaşların kullanımı da, ürün performansını iyileştiren yeni malzemeler kullanımını kapsayan bir ürün yeniliğine örnektir(OECD, 2006:52).

Ürünlerde yenilik iki kategoride toplanabilir. Bunlar(Kavrakoğlu, 2006:196):

- Fonksiyonel üstünlük
- Tasarım/estetik üstünlüğü

Tasarım, ürün yeniliklerinin geliştirilmesi ve uygulanmasının tamamlayıcı bir parçasıdır. Ancak bir ürünün işlevsel özelliklerinde ya da öngörülen kullanımlarında önemli bir değişiklik getirmeyen tasarım değişiklikleri ürün yeniliği değildir. Tasarım yeniliğinde başarılı olmak isteyen işletmeler, özellikle müşterileri ile çok iyi bir iletişim içerisinde olmalıdır. Müşterilerini çok yakından tanımalı ve beğenilerini çok iyi bilmelidir. Tasarım yeniliği çok iyi pazar testleri yapmayı ve bu testlerden elde edilen geri bildirimleri kullanmayı gerektirir. Özellikle modanın önemli olduğu ve çok çabuk değiştiği

sektörlerde faaliyette bulunan işletmeler için tasarım yeniliği kritik bir faktördür (Arköse, 2004:112).

Yeni ürün yeniliği çabası içine girecek olan firmaların bazı hususları bilmesinde yarar vardır. Birincisi, piyasalarda artık çok fazla sayıda çeşitte ürün mevcuttur. O nedenle de yeni bir ürünün müşterilerin dikkatini çekebilme şansı genelde oldukça düşüktür. Bu ürün radikal özellikli bir ürün bile olsa bunu büyük kitlelere satmak zor olabiliyor. Ayrıca yeni ürün yeniliği eğer bir önceki ürünün performansını arttırmak amaçlı bir çabaysa, o zaman müşterinin bu yenilik için extra bir para ödemeye gönüllü olup olmayacağını da mutlaka düşünülmesi gerekir. Örneğin ürettiğimiz otomobildeki yüksekliği ayarlanan ve kışın ısıtan araç koltuğunu yenileyip şimdi artık sırt ve bacak masajı yapabilen yepyeni bir koltuk monte ettiğinizde, müşterinin bu yeni üstün özelliklere extra para verip vermeyeceğini de göz önüne almalısınız(Kırım,2007a:19).

Ürün yeniliğinin firma açısından kısa dönem etkisi, firmaya maliyetlerini karşılama ve aşırı kâr elde etme imkânı sunmaktır. Ancak firma açısından asıl önem taşıyan nokta, ürün yeniliğinin uzun dönemdeki etkisidir. Hızlı teknolojik gelişmelerin yaşandığı ekonomik ortamda firma, ürün yenilikleri sayesinde bu teknolojik değişime uyum sağlayabilecek ve piyasadaki varlığını sürdürebilecektir (Durna,2002:67).

2.3.4.2.Hizmet Yeniliği

Bir işletme tarafından pazara sunulan, alıcılara sağlanan faydalar hizmet olarak adlandırılır. İşletmeler, hem ürün, hem de hizmet sunabildikleri gibi, sadece ürün veya sadece hizmet sunabilirler. Örneğin, hastaneler ve oteller genellikle sadece hizmet sunarlar. Ama restoranlar hem hizmet hem de ürün sunarlar (yemekler onların ürünleridir). Bir bilgisayar üreticisi ürün sunar; bilgisayar onun ürünüdür. Ama sattığı bilgisayarı evimize kadar teslim ederse veya daha sonra bunun bakımını ve tamirini yaparsa hizmet sunmuş olur (<http://www.teknolojivetasarimsitesi.com/inovasyon/inovasyon-turleri-29.html>, 10.06.08).

Bir işletmenin yeni, farklı ve değişik bir hizmet geliştirip bunu müşterilerine sunması hizmet yeniliğidir. Ürün yeniliğinde olduğu gibi, hizmet yeniliğinde de daha önce sunulmayan bir hizmeti sunmak şart değildir. Zaten sunulmakta olan hizmetleri

daha çok müşteri çekecek şekilde değiştirmek ve farklılaştırmak da hizmet yeniliği yapmak anlamına gelir(Elçi,2007;24).

Hizmetlerde ürün yenilikleri; sağlanma biçimlerinde yapılan önemli iyileştirmeleri (örneğin, verimlilik veya hız açısından), mevcut hizmetlere yeni fonksiyonlar veya özellikler ilave edilmesini veya tümüyle yeni hizmetlerin piyasaya sürülmesini içerebilir. Buna örnek olarak yüksek dercede iyileştirilmiş hız ve kullanım kolaylığı getiren internet bankacılığı hizmetlerindeki veya müşterilerin kiralık araçlara erişimini kolaylaştıran eve teslim evden alım hizmetlerinin ilavesi gibi önemli yenilikler verilebilir(OECD, 2006:52).

Bir hastanenin hastalarına elden vermekte olduğu tahlil sonuçlarını internetten veriyor olması bir hizmet yeniliğidir. Böylece, hastalarının işini kolaylaştırmış; tahlil sonuçlarını almak için hastaneye gitme zahmetinden kurtarmış olur. Böyle bir hizmet sunduğu için de, uzak mesafelerde oturan ya da işleri çok yoğun olan hastalar, bu hizmeti sunmayan diğer hastanelere gitmek yerine, o hastaneye gitmeyi tercih ederler(http://www.teknolojitasarim.info/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=51, 25.11.07).

Bu durumlarda hizmetin üretim yeriyle tüketim yeri birbirlerinden ayrılabilir. Hizmetin 'fayda' özelliği ile 'ayrılabilir' olma özelliklerini bir araya getirildiğinde aşağıdaki 2x2 matrisi ortaya çıkıyor.

Şekil 8: Pazar yaratan hizmet yenilikleri



Kaynak: Kırım, Temmuz 2007:124

Hücre 1:ESNEK ÇÖZÜMLER: Bu hücre, müşterilere yepyeni bir temel fayda sunan ve aynı zamanda üretim yerleriyle tüketildikleri yerlerin birbirinden ayrılabilmesi yenilikleri ifade ediyor. CNN televizyonu bu anlamda öncü bir hizmet yeniliğidir. Bu hizmet sayesinde insanlar 13:00 ajans haberleriyle 20:00 televizyon haberlerini dinleme zorunluluğundan kurtuldular. Aynı zamanda da bu haberleri evlerinde ya da işyerlerinde dinlemek zorunluluğundan da kurtulabildiler. CNN sayesinde bir kişi dünyanın neresinde, hangi mekanında ve günün hangi saatinde olursa olsun haber seyredebilir hale geldi. Bu hem temel bir faydaydı, hem de mekandan bağımsız, ayrılabilir özellikli bir hizmet yeniliği idi. Keza FedEx ya da eBay zamandan bağımsız hizmet verebilen yenilikçi iş modelleri olarak ortaya çıktılar ve çok başarılı oldular. 1978 yılında bir adet FedEx hissesi 31.36 dolarken, 2005 yılında 2,600 dolar seviyesini gördü.

Hücre 2:KONTROLLÜ RAHATLIK: Yeni teslimat faydaları üzerinde pazar yaratan yenilikler insanlara kontrol edilebilir rahatlık sağladıkları için başarı şansına sahip olurlar. Esnek çözümlerde olduğu gibi müşterilere günün herhangi bir saatinde ve hayatın herhangi bir yerinde bu hizmeti kullanabilme fırsatı verirler. Örnek olarak Google şirketini ele alabiliriz. İki tane genç adamın, insanların internette araştırma ihtiyaçlarını inanılmaz kolaylaştıran bir algoritma bulmaları sayesinde internet kullanım şekli bile kökten değişti. Günün hangi saatinde isterseniz ve hangi konu hakkında bilgiye erişmek isterseniz Google size bu hizmeti kesintisiz veriyor. Hem de basit ve kullanıcı dostu bir yöntemle. Yemeksepeti.com sitesi de aynen bu hizmeti veriyor. Günün hangi saatinde ve İstanbul'un neresinde olursanız olun bu hizmetten yararlanabiliyorsunuz. Yani rahatlığınızın kontrolü tamamen sizin elinizde oluyor. Keza Akbank'ın Cep Kredi isimli telefonla başvuru hizmeti, müşterilere inanılmaz rahatlık sağladığı gibi başvuru zamanının kontrolünü tamamen müşterinin keyfine bırakıyor. Müşterinin alış verişini bankanın açık olduğu saatlerle sınırlamıyor. Bu alanda yenilikçi iş modelleri düşünen girişimciler kendilerine şu soruyu sormalı "Arzu ettikleri bir hizmete nasıl ve ne zaman erişebileceklerinin kontrolünü müşterilerimizin eline nasıl verebiliriz?"

Hücre 3: KONFOR KAZANIMLARI: Bu hücre, müşterilere temel bir fayda sunan ama üretimin yapıldığı yerde tüketim olanağı veren yenilikleri ifade ediyor. Bu yenilikler müşterilere yepyeni konfor kazanımları sağlıyor. Örneğin Starbucks kafelerinde olduğu gibi hem fiziki hem de duygusal bir deneyim sağlamak suretiyle konfor alanını farklılaştırıyor. Starbucks kafelerinde masaların yuvarlak olarak yapılması bile belli bir

konfor amacı güdümlerek kararlaştırılmış. Teoriye göre insanlar köşeli masalarda oturduklarında kendilerini daha yalnız hissederlermiş. Yuvarlak masada oturduklarında ise bu yalnızlık duygusu ortadan kalkarmış. Starbucks, kafeye yalnız gelen müşterilerine ekstra bir konfor sunmak için masaları bu şekilde tasarlamış. Ayrıca masa ve koltukları birbirlerinden oldukça aralıklı koymuş ki insanlar birbirleriyle sohbet ederken yan masanın işitmesi engellensin. Bu başarıların arkasında yatan, müşterilere yepyeni deneyimler yaşatacak olan yenilikçi ve sıra dışı bir hizmet konseptini tasarlamış olmaları, bunu uzun yıllar sürekli kılmaları, inovasyonu ve hizmeti şirket kültürü haline getirmeleridir.

Hücre 4: SAYGIN ERİŞİM: Bu hücrede şirket müşterilerine yepyeni ve farklı bir teslimat faydası sunuyor. Ancak hizmetin üretimi ve tüketimi aynı yerde cereyan ediyor, yani birbirinden ayrılamıyor. Amerika'da Ball Memorial isimli hastanenin acil servis konusunda yapmış olduğu yenilikler bu konuda bir örnektir. Acil servis bölümünün kargaşa dolu, bekleme salonlu, tedirgin edici ve üzüntü yüklü ortamını elimine edip yepyeni bir acil servis konsepti geliştirmişler. Bu işi nasıl başardıklarını şöyle anlatıyorlar. "Biz en önce meseleye hasta ve ailesinin açısından bakmaya çalıştık. Yani bizim ve hastane personeli için hangi tür bir tasarımın en verimli, en ekonomik olacağına değil, tam tersine vereceğimiz hizmete tamamen hastanın gözlüğünden baktık". Sonuçta bekleme salonu olmayan bir acil servis birimi geliştirmişler. Bu da Amerika'nın bekleme salonu olmayan ilk acil servisi olmuştur. Bu hastanede aynen lüks bir otele girer gibi bir lobi alanından acile giriyorsunuz, burada sizi üçgen bir resepsiyon karşılıyor, süratle sıkıntınızı anlayıp sizi uzun bir koridorun üzerindeki asansörlerle tamamen sizin için ayrılmış bir odaya sevk ediyorlar. Odada TV, banyo, refakatçi yeri var. Doktor en geç yarım saat içinde size ulaşıyor. O sırada hemşirler gerekli ilk müdahaleleri yapıyorlar. Acilde çalışan tüm ekip birbirleriyle telsiz aracılığıyla konuşup her türlü gecikmeyi önüyor. Bir hemşire anında hasta ile ilgili tüm yaşamsal bilgileri alıp bilgisayara giriyor. Hastanın bütün bilgileri doktor gelene dek başucuna elektronik olarak kaydedilmiş oluyor. Bu şekilde insanca verilen saygın bir servis, bu hastaneyi bir yıldız işletme haline getiriyor(Kırım, 2007f:124-125).

2.3.5.Süreç Yeniliği

Süreç yeniliği, süreçlerin yaratılması ve ortaya çıkmasındaki değişimdir (Pavitt, 1995:101).

Bir süreç yeniliği yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin gerçekleştirilmesidir. Bu yenilik, teknikler, teçhizat ve/veya yazılımlarda önemli değişiklikleri içermektedir(OECD,2006:53). Süreç yeniliği; tedarikten depolamaya, siparişleri yerine getirmekten yeni ürün geliştirmeye, müşteri hizmetlerinden satın almaya, stok yönetiminden teslimata kadar bir şirkette görülen işlerin tümünü yepyeni yöntemlerle yapmayı ve bu suretle maliyetleri sistem dışına çıkarıp verimliliği arttırmayı hedefleyen tüm yenilikçi uygulamaları içerir(Kırım, 2007d:14).

Süreç yenilikleri, birim üretim veya teslimat maliyetlerini azaltmak, kaliteyi artırmak veya yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş ürünler üretmek veya teslim etmek üzere öngörülebilir. Üretim yöntemleri, mal ve hizmet üretmek amacıyla kullanılan teknikleri, teçhizatı ve yazılımları kapsamaktadır. Toyota'nın 1950'lerde geliştirdiği "tam zamanlı üretim" sistemi bu tür süreç yeniliğine iyi bir örnektir. Bu sayede sadece ihtiyaç duyulan ürünler ve parçalar, ihtiyaç duyuldukları anda ve miktarda üretilir. Sistem stok miktarını minimumda tutarken verimliliği artırır ve değişikliklere hızla cevap verme esnekliğini sağlar (Kırım,2007a:20).

Süreç yenilikleri yeni ekipmanların, yazılımların ve belirli tekniklerin ve prosedürlerin uygulanmasıyla ilgilenir. Eger yenilik yeni ya da geliştirilmiş birim maliyetleri düşürmeye ya da kaliteyi artırmaya yönelik üretim ya da tedarik metotlarını kapsıyorsa, bu süreç yeniliğidir(OECD,2006:26).

Süreç yeniliği, üretim ve dağıtım süreçlerindeki değişimi kapsar. Bilgi sisteminin bilgisayar ortamına aktarılması gibi ara sıra büyük adımlar atılabilir, ancak uzun dönemli başarı sürekli değişimin uygulanmasına bağlıdır. Süreç yenilikleri sadece enerji ve hammadde kullanımında verimliliği artırma olarak düşünülmemelidir. İşletmenin imajını olumsuz yönde etkileyen iş kazalarını en aza indirecek yeni düzenlemelerin getirilmesi de süreçte bir yeniliktir (Taşkiran, 2004:37).

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. Süreç yenilikleri, hizmet yaratılması ve tedarikine

ilişkin yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş yöntemleri içermektedir(OECD,2006:53). Örneğin Dell şirketi başarısını çok etkin bir tedarik ve yine benzer şekilde etkili bir evlere teslim sistemi geliştirmesine borçludur. Bu başarının temeli ise PC tedarik zinciri ile sipariş yerine getirme süreçlerini saat gibi işleyecek bir yapıya kavuşturmasında yatıyor. Yani bir anlamda Dell şirketinin başarısı yepyeni bir tedarik zinciri fikrini hayata geçirmiş olmakla birlikte ,bu tedarik zinciri içinde geliştirdiği süreç yenilikleriyle sağlanmıştır. Benzer şekilde dünyanın hem en büyük şirketi ve haliyle de en büyük perakendecisi olan WalMart, belli alanlarda stoklarını vendor adı verilen tedarikçi şirketlere yönetirmekte ve bu alanda, yani vendor stok yönetimi sistemleri üzerinde durmaksızın süreç iyileştirme çalışmaları yapmaktadır(Kırım,2007a:20).

Eğer yenilik hem hizmetin hem de metodun, ekipmanın ve yeteneklerin özelliklerinde önemli geliştirmeler sağlıyorsa, bu hem ürün hem de süreç yeniliğidir. Süreç yenilikleri, satın alma, muhasebe, hesaplama ve bakım gibi yardımcı destek faaliyetlerindeki yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş yazılım, teçhizat ve teknikleri de kapsamaktadır. Yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bilgi ve iletişim teknolojisi (BİT) uygulaması da, bir yardımcı destek faaliyetinin verimliliğini ve/veya kalitesini iyileştirmeyi öngörmesi durumunda bir süreç yeniliğidir(OECD,2006:53).

Süreç yeniliğinin firmaya sağlayacağı katkı, söz konusu yeniliğin niteliğine bağlıdır. Eğer yapılan süreç yeniliği, eski süreçlere göre belirgin bir üstünlük sağlıyorsa, sadece o firmada veya yeni firmalarda kullanılmakla kalmaz, eski süreci kullanan mevcut firmaların da kapanmasına yol açabilir. Bu durumda firma piyasa payını aşırı ölçüde arttırabilecektir. Süreç yeniliğinin ortaya çıkmasında sadece araştırma bölümündeki çalışanların değil firmadaki tüm çalışanlardan gelecek fikirler önem taşır. Hatta kimi zaman bu fikirler firmanın içi ile sınırlı da olmaz. Firmanın tedarikçilerinden ve/veya müşterilerinden de gelebilir. Eğer firma etkin ve sürekliliği olan bir süreç yeniliği yapmak istiyorsa kurumiçi ve kurum dışı bilgi akışının önünü açmalı ve bilgi akışının etkin bir şekilde ger çekleşmesini sağlamalıdır. Firma açısından süreç yeniliğinin ara sıra gerçekleşen radikal nitelikteki süreç yeniliğinin yanı sıra süreklilik arz eden ama radikal olmayan süreç yenilikleri de büyük önem taşımaktadır (Durna,2002:67–69).

2.3.6.Alt Pazar Yeniliği

Sıfırdan pazar yaratmak olarak özetlenebilecek olan bu yenilikler içerisinde Silikon Vadisi buluşlarından Pokemon oyuncaklarına kadar çok geniş bir yelpazede örnek verebiliriz. Yepyeni pazarlar yaratmakla sonuçlanan bu yeniliklerin bazıları yüksek teknolojiler ve radikal bilimsel buluşlar gerektirirken, diğer bazıları da stratejik buluşlarla yeni pazarlar yaratılması sonucunu doğurabiliyor. Bu yenilikler arasında en çarpıcı olanları, sektörlerin daha düşük gelirli ve ya daha düşük beceri seviyesine sahip olan alt kesimleri için geliştirilen yeni ürün,hizmet ya da teknolojileri içeriyor.

Alt Pazar yeniliği, daha önce mevcut pazardaki haliyle bir ürün veya hizmet türünü tüketemeyen kitlelere, onların ödeyebileceği fiyat ve basitlik düzeyinde yeni ürün ve hizmetler geliştirip, yepyeni karlı büyüme fırsatları yaratmakla ilgili, alışılagelmişin dışında bir büyüme stratejisidir(Kırım,2007c:5).

- Daha önce hiç kimsenin herhangi bir tüketim yapamadığı yepyeni bir tüketim alanı bulmak veya
- Mevcut sektörlerde satılan mevcut ürünleri satın alamayan alt gelir grupları için, bunların satın alabilecekleri fiyat seviyesinde, ama kar getirecek bir maliyet yapısı oluşturmak suretiyle, yeni fakat daha basit ürün ya da hizmetler geliştirmek.

Sony'nin "walkman"i alt Pazar yeniliğine iyi bir örnektir. Çünkü Sony kasetçalar teknolojisinin mucidi olmadığı gibi asıl hedef kitlesi büyük müzik seti almaya gücü yetmeyen gençlerdi. Aynı firma, walkman'den çok daha önceleri,1955 yılında,ilk pille çalışan transistörlü radyoyu geliştirdiğinde de büyük masaüstü radyoları tüketemeyen,satın almaya parası yetmeyen gençleri hedeflemişti. Hindistan kökenli Tata motors adlı otomotiv şirketi, Mumbai'deki fabrikasında genç mühendisler, tasarımcılar, pazarlamacılar ve teknisyenlerden oluşan bir ekip ile elik ve kompozit plastikler üzerinde çalışarak yepyeni bir otomotiv geliştirmeye uğraştı. Bu yeni araba sadece 2200 ABD dolarına satılacak ve Suzuki'nin 5000 dolarlık Maruti Compact arabasına rakip olacaktı.1,3 milyar nüfusu olan düşük gelirli bir ülkede böylesi bir stratejik yenilik, otomobil sektöründeki tüm düzeni bozabilecek nitelikte bir buluştu(Kırım,2007a:15).

2.3.7.Yeni Pazar Yenilikleri

Pazardaki mevcut rakiplerin göremediği, ya da hiç ilgilenmedikleri müşteri gruplarına yönelik olarak geliştirilecek olan, daha basit içerik ve kullanım özelliklerine sahip, çok daha uygun fiyatlı ürünler tasarlamak suretiyle pazarda tüketmeyen kitleleri tüketici haline getirmek mümkün olabilir. Bu tür yenilikler başarılı oldukları ölçüde, daha önce tüketemeyen kitleleri yeni tüketiciler haline getireceğinden, çok ciddi bir büyüme piyasası oluştururlar. Örneğin, Canon'un masa üstü fotokopi makinaları, insanların orjinal dokümanları fotokopi çekirmek için şirketin fotokopi odasına götürüp sıra beklemek yerine, kendi kendilerine kopyalamaları rahatlığını getiren üstelik mevcut makinalardan daha düşük fiyatlı bir yeniliktir.

Genel ifadeyle alt-Pazar yenilikleri olarak adlandırılan yenilik stratejileri bir yandan yeni Pazar yeniliklerini kapsarken, diğer yandan da mevcut ürün pazarında daha henüz yaygın olarak alıcı hale gelmemiş olan kitlelere yönelik iş modeli geliştirmek ile ilgili olan alt-segment yeniliklerini de kapsar. Burada da amaç pazarın daha düşük gelir elde eden kesimlerine yönelik çok daha düşük maliyetli bir iş modeli geliştirmektir.

Canan kozmetik(ipek şampuanları)ve Ülker şirketinin halk marka ürünlerinde de amaç bu alt gelir segmentlerine yönelik düşük maliyetli ve karlı ürünler geliştirip satmaktır. Pegasus ya da AtlasJet iş modelleri bir yandan hayatında daha hiç uçağa binmemiş ve belki de binemeyecek olan kitleleri uçak müşterisi yaptıkları için yeni Pazar stratejisi iken diğer yandan da THY'nin müşteri kitlesinin alt segmentlerinden önemli sayıda müşteri çekebildikleri için aynı zamanda alt segment stratejisidir(Kırım,2007c:19-20).

2.3.8. Organizasyonel Yenilikler

İşletmeler sadece ürün ve hizmetlerini geliştirip farklılaştırarak yenilik yapmazlar. Bir işletmenin rekabet avantajı yakalayıp bunu koruyabilmesi için çalışma ve iş yapış yöntemlerini geliştirmesi, farklılaştırması ve yenilemesi gerekir. Bu, geliştirme, farklılaştırma ve yenileme faaliyeti organizasyonel yenilik olarak adlandırılır(http://www.teknolojitasarim.info/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=51, 25.11.07).

Bir organizasyonel yenilik, firmanın ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntem

uygulanmasıdır(Vikipedi, <http://tr.wikipedia.org/wiki/Yenile%C5%9Fim>, 05.06.08). Organizasyonel yeniliklerin, idari maliyetlerini ve işlem maliyetlerini düşürmek, işyeri memnuniyetini (ve dolayısıyla işçilik üretkenliğini) iyileştirmek, ticari olmayan varlıklara (düzenlenmemiş dış bilgiler gibi) erişim kazanmak ya da araç gereç maliyetlerini düşürmek suretiyle firma performansını artırması öngörülebilir.

Bir firmadaki diğer organizasyonel değişikliklere kıyasla bir organizasyonel yeniliğin ayırt edici özellikleri, firmada daha önce kullanılmamış ve yönetim tarafından alınan stratejik kararların bir sonucu olan bir organizasyonel yöntem (ticari uygulamalar, işyeri organizasyonu veya dış ilişkilerde) olmasıdır(Elçi,2007:40).

Ticari uygulamalardaki organizasyonel yenilikler, çalışmanın yürütülmesi için rutinler ve usullerin organize edilmesine ilişkin yeni yöntemlerin gerçekleştirilmesini kapsar. Bunlar örneğin; 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. Diğer bir örnekte eğitim ve öğretim sistemleri gibi işçi ayrılımlarını azaltmaya ve çalışanların geliştirilmesine ilişkin uygulamaların ilk kez gerçekleştirilmesidir(OECD, 2006:55).

Örneğin bir firmanın Japonlar tarafından 1990'larda geliştirilen "sürekli iyileştirme" (kaizen) yöntemini kullanmaya başlaması bir organizasyonel yeniliktir. Bu yönetime göre, işçiler de dahil olmak üzere bir firmadaki tüm çalışanlar yaptıkları işle ilgili süreçleri iyileştirme konusunda söz sahibidir ve sürekli olarak bu iyileştirme fikirlerine kafa yorarlar. Önerilen iyileştirme fikirleri yöneticiler tarafından değerlendirilir ve uygun bulunanlar uygulamaya konulur. Bu yöntem sayesinde başta Japon firmaları olmak üzere, dünya genelinde sektöründe lider pek çok firma en düşük maliyet ve en yüksek kaliteyle üretim yapıp rakiplerinin önüne geçmeyi başarmıştır. Bunun bir sonucu olarak da sürekli büyüyüp istihdam yaratarak ülke ekonomilerine ve toplumlarına büyük faydalar sağlamaktadırlar

(http://www.teknolojitasarim.info/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=51, 25.11.07).

Diğer örnekler ise; 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 girmesidir. İşyeri organizasyonundaki yenilikler, işin firma faaliyetleri (ve organizasyonel birimler) içerisinde ve arasında bölünmesi için sorumlulukların ve karar almanın çalışanlar arasında dağılımına yönelik yeni yöntemlerin ve farklı ticari faaliyetlerin entegrasyonu gibi faaliyetlerin yapılandırılmasına yönelik yeni konseptlerin gerçekleştirilmesini kapsamaktadır. İşyeri organizasyonundaki organizasyonel yeniliğe bir örnek, firma çalışanlarına karar almada daha fazla özerklik veren ve onları fikirleriyle katkıda bulunmaya cesaretlendiren bir organizasyonel modelin ilk kez gerçekleştirilmesidir. Organizasyonel yenilikler aynı zamanda faaliyetlerin merkezleştirilmesini ve karar almaya ilişkin daha yüksek sorumluluğu kapsayabilir. Ticari faaliyetlerin yapılandırılmasında organizasyonel yeniliğe bir örnek, siparişe göre üretim usulü üretim sistemlerinin(satışlar ve üretimin entegrasyonu) ya da mühendislik ve geliştirmenin üretim ve entegrasyonunun ilk kez gerçekleştirilmesidir. Bir firmanın dış ilişkilerinde yeni organizasyonel yöntemler; araştırma organizasyonları ya da müşteriler ile yeni işbirliği türlerinin tesis edilmesi; tedarikçilerle yeni entegrasyon yöntemleri ve üretim, tedarik, dağıtım, işe alım ve yardımcı hizmetlerdeki ticari faaliyetlerin ilk kez dışarıdan sağlanması veya taşeronla verilmesi gibi, diğer firmalar ya da kamu kurumları ile ilişkilerin yeniden organize edilme yollarının gerçekleştirilmesini kapsamaktadır (OECD, 2006:56).

2.4.Yeniliklerin Birbirinden Ayırt Edilmesi

Birçok yenilik, birden çok yenilik türüne ait özelliklere sahip olabilir. Bu gibi durumlarda yenilik türleri arasında ayırım yapabilmek, tarama amaçları açısından önemlidir. Bu yenilikleri bazen tek bir türde sınıflandırmak, yanıltıcı olabilir.

2.4.1.Ürün ve süreç yenilikleri

Mallara ilişkin olarak, ürünler ve süreçler arasındaki farklılık nettir. Ancak, hizmetlere ilişkin olarak, çoğu hizmetin üretimi, teslimi ve tüketiminin aynı anda meydana gelebilmesinden ötürü, söz konusu farklılık daha az nettir. Ayırt edici ilkelere bazıları aşağıdaki gibidir:

- 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, teçhizatı ve/veya becerileri kapsıyor ise bu bir süreç yeniliğidir.
- Yenilik, hem sunulan hizmetin özelliklerinde hem de hizmeti gerçekleştirmek için kullanılan yöntemler, teçhizat ve/veya becerilerde önemli iyileştirmeleri kapsıyor ise bu hem bir ürün hem de bir süreç yeniliğidir.

Birçok durumda, bir hizmet yeniliği sadece bir türde olabilir. Örneğin, firmalar, hizmetin sağlanma yöntemini önemli derecede değiştirmeksizin, bir hizmete ilişkin yeni özellikler ya da yeni bir hizmet sunabilir. Benzer şekilde, örneğin, teslimat maliyetlerini düşürmek gibi önemli süreç iyileştirmeleri, müşterilere satılan hizmetin özelliklerinde hiçbir farklılık yaratmayabilir(OECD,2006:57).

Ürün ve süreç yeniliklerinin iş yapma biçimleri üzerinde etkisi de farklı olmaktadır. Ürün yeniliğinin çalışma üzerinde dolaylı etkisi vardır. Firmanın ürünlerine olan talep arttıkça daha fazla üretmek için daha çok ve etkin çalışma gerekecektir. Buna karşın süreç yeniliğinin çalışma üzerine etkisi doğrudan gerçekleşmektedir.Çalışanlarının yeteneklerin ve kullanılan diğer süreç teknolojilerin de niteliğinin değişmesini zorunlu kılmaktadır (Kelley, 1990:191–192).

2.4.2.Ürün ve pazarlama yenilikleri

Ürün ve pazarlama yeniliklerine ilişkin ana ayırıcı faktör, ürünün işlev ya da kullanımına ilişkin önemli derecede bir değişikliktir. Mevcut ürünlere kıyasla önemli derecede iyileştirilmiş işlevsel özelliklere veya kullanıcı özelliklerine sahip mal veya hizmetler, ürün yenilikleridir. 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 örnek olarak, iyileştirilmiş performanslı (nefes alabilir, vb.) yeni kumaşlar kullanılarak üretilen giysiler, ürün yeniliğidir; ancak yeni bir müşteri grubuna yönelik olarak tasarlanan giysiler için ya da ürüne daha yüksek derecede kişiye özellik kazandırmak (ürünün bir önceki versiyonuna kıyasla daha yüksek kar marjı sağlamak) amacıyla yeni bir şeklin ilk kez piyasaya sürülmesi, bir pazarlama yeniliğidir. Bazı durumlarda, firmanın mevcut ürünlerde, hem ürünün işlevlerinde ve kullanımlarında hem de ürünün yeni bir pazarlama konseptinin parçası

olan biçimi ve görünüşü ya da ambalajlamasında önemli derecede değişiklikleri kapsayan değişiklikler gerçekleştirmesi durumunda, yenilikler hem ürün hem de pazarlama yenilikleri olarak değerlendirilebilir(OECD,2006:58).

2.4.3.Hizmet (ürün) ve pazarlama yenilikleri

Hizmet yenilikleri ile pazarlama yenilikleri arasındaki ana ayırt edici faktör, yeniliğin bir pazarlama yöntemi ya da bir hizmet (yani, ürün) içerip içermediğidir. Firmalar genellikle satış/pazarlama yöntemleri ile ürünleri arasında ayırım yapabilecektir. Buradaki ayırım, firmanın iş konusunun yapısına göre değişebilir. Mal üreten ve satan bir firma için, internet satışlarını kapsayan bir yenilik, elektronik ticaretin ilk kez uygulamaya konulması, ürün konumlandırmasında bir pazarlama yeniliğidir. Elektronik ticaret alanında faaliyet gösteren firmalar “satış hizmetleri” sunmaktadır. Bu firmalar için, sahip oldukları web sitesinin özellikleri veya kapasitelerinde önemli bir değişiklik bir ürün (hizmet) yeniliğidir. Bazı yenilikler, hem ürün hem de pazarlama yenilikleridir; örneğin, bir firma, hem ürünlerinin pazarlamasının yeni bir yolunu tanıtan (doğrudan satış) hem de müşterilerine ilave hizmetler (örnek, onarım) ile ürün bilgilerini sunan yeni bir satış ve müşteri hizmet operasyonu gerçekleştirebilir(Bingöl,2006:40).

2.4.4.Süreç ve pazarlama yenilikleri

Hem süreç hem de pazarlama yenilikleri, bilgi veya mal taşımanın yeni yöntemlerini kapsayabilmekle birlikte, amaçları farklıdır. 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 tanıtımını kapsayan yenilikler aynı zamanda yeni lojistik yöntemlerinin 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,2006:58-59).

2.4.5.Süreç yenilikleri ve organizasyonel yenilikler

Süreç yenilikleri ile organizasyonel yenilikleri birbirinden ayırt etmek ,her iki yenilik türünün de yeni ve daha verimli üretim, teslimat ve dâhili organizasyon konseptleri yoluyla maliyetleri düşürme girişiminde bulunmasından ötürü, yenilik taramaları için muhtemelen en sık karşılaşılan belirsizlik durumu örneğidir . Bu sebeple birçok yenilik her iki yenilik türünden de boyutlar içermektedir. Bir toplam kalite yönetim sisteminin ilk kez uygulanması gibi organizasyonel yenilikler; üretim yöntemlerinde önemli iyileşmeleri ve yeni teçhizata dayalı daha verimli bilgi sistemleri de içerebilir. Süreç ve/veya organizasyonel yeniliklerin birbirinden ayırt edilmesine ilişkin bir başlangıç noktası faaliyetin türüdür: Süreç yenilikleri esas olarak yeni teçhizat, yazılım ve özel teknikler ya da usullerin gerçekleştirilmesi ile ilgilenirken; organizasyonel yenilikler esas olarak insanlar ve işin organizasyonu ile ilgilenmektedir.

Belirsiz durumlarda bu iki yeniliği birbirinden ayırt etmeye yönelik ilkeler aşağıdaki gibidir(Bingöl,2006:40):

- 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.

2.4.6.Pazarlama yenilikleri ve organizasyonel yenilikler

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;2006:60).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA ÖRNEKLERİ

Business Week dergisinin yayımladığı “Dünyanın En İnovatif Şirketleri” listesinin ilk üç sırasında Apple, Google ve 3M yer alıyor. Listede yer alan 25 şirketin çoğunun hamurunda inovatif bir başlangıç olduğu görülüyor. Kimi şirketler Apple, Microsoft, Google gibi kurucularının zekaları ile devleşirken, Amazon, Starbucks, eBay gibi şirketlerse yıllardır var olan ürünlerden yola çıkarak yeni pazarlama yeniliği gerçekleştirerek devleşmişler. IKEA ve Wal-Mart ise iş modellerinde sürdürdükleri yeniliklerle sektörlerinde dünya lideri olmuş isimlerdir. Hepsinin ortak noktası inovatif bir sistem üzerinde büyümüş olmalarıdır(Özgenç, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=3789, 20.06.08).

Google makinasının ruhu, firmanın neredeyse tüm kurul toplantılarında bahsi geçen en önemli konu olan, hızlı yenilenmedir. Kurucular, en önemli meselelerinin, Google’ın büyümesiyle yeniliklerin de artması olduğunu düşünüyor; çünkü bu yarışta diğerlerinin önünde koşmasının ve hep en önde olmasının nedeni yapılan yeniliklerdir(Vise,2006:16).

Ünlü yönetim uzmanı Geoffrey A. Moore, “Mükemmel şirketlerin her aşamada yeniliğe başvurduğunu” ortaya koyduğu kitabında, bunun sadece teknolojiden çok daha fazla anlam içerdiğine dikkat çekiyor. Ürün geliştirmeden tedarik zinciri yönetimine, bozucu yeniliklerden pazarlamaya kadar her alanda uygulanabileceğini söylüyor. Ardından da başkalarını sıralıyor: “Değer mühendisliği”, “İntegrasyon yenilikçiliği”, “Süreçlerde farklılık”, “Organik yenilik”, “Satın alma yeniliği” ve diğerleri.

Gerçekten de yenilikte öne çıkan, bu alanda liderlik listelerine giren şirketlerde de bunların yansımaları görmek mümkündür. Örneğin, Boston Consulting Group’un araştırmasında ilk sırada yer alan Apple, “Teknoloji ve müşteri deneyimindeki” başarısı nedeniyle öne çıkıyor. 3M, “yenilikçilik kültürü ve bunu içselleştirmesi”; Microsoft “yeniliği sürekli hale getirmesiyle” bu tabloda yer alıyor.

Ancak, P&G, Wal-Mart, Virgin ve Starbucks gibi şirketlerin “yenilik liderleri” arasında yer alması ise teknoloji ötesi yenilikçilikten kaynaklanıyor. Örneğin, perakende

devi Wal-Mart, tedarik zinciri ve lojistik yönetimindeki yeniliklerle takdir topluyor. Onu farklı kılan bir özelliği ise müşteri verilerini derleme ve işlemedeki başarısıdır. Procter&Gamble'da ise ürün yeniliği öne çıkıyor. Şirket, müşterinin ihtiyaçlarını anlayıp, anında tepki verebildiği için "inovatif" olarak değerlendiriliyor. Virgin'da ise marka yönetimi ve pazarlama yenilikçiliği var. Hava taşımacılığını, bir yaşam tarzına dönüştürme başarısı, bu şirketi yenilikçilikte öne çıkarıyor(Büyük, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=3827, 20.06.08).

Dünyanın en inovatif şirketleri arasında yer alan, fakat daha geleneksel endüstrilerden gelen 3M, ürün yeniliğinde başarılı ilginç bir örnektir. Şirket içinde efsane olmuş hikayelerden biri, kuvvetli bir zank geliştirmeye çalışılırken ortaya çıkan çok zayıf zankın kağıtlara uygulanmasıyla geliştirilen "Post-It" notlarıdır(Burgelman, Maidigue ve Wheelwright, 2001:507).

Gıda, temizlik ve sağlık ürünleri şirketi P&G yeniliğin sadece şirket içinden değil her yerden alınabileceği politikasıyla "Açık Yenilik" yaklaşımının liderliğini yapıyor. Toyota ve General Electric gibi dev şirketler de hibrid otomobiller, yenilenebilir enerji gibi yeni alanlarda yaptıkları yeniliklerle rekabet-ötesi pozisyonlar yakalayabiliyorlar. Bu listedeki şirketler, hiçbir başarının kalıcı olmadığını ve gelecekteki sürdürülebilir karlı büyümelerinin yenilikten geçtiğini yaşayarak biliyorlar.

Büyük şirketlerde çalışanların tamamının yenilik sürecine doğrudan katılması, özellikle dünyanın en büyük beyaz eşya şirketi Whirlpool'da denenerek Nancy Tennant Snyder'ın 2003 tarihli Stratejik İnovasyon kitabında belgelendi. Bu uygulama, Whirlpool 80 yıllık geleneksel bir endüstri şirketi olduğu ve eski köye yeni adet getirdiği için ilginç idi. Whirlpool'un o dönemdeki CEO'su Walter Whitwam, bütün çalışanların (61.000 kişi) katılımını öngören politikasını, "ancak herkesin katılımıyla şirketin kültürünü değiştirebilirdik, aksi takdirde çoğunluğu proses yönelimli insanların olduğu bir şirkette yenilik kaybolurdu" diye açıklıyor.

3M, ve Google ise sürekli olarak çalışanlarının yaratıcı potansiyelinden yararlanmak için onlara iş saatlerinin %10 gibi bir bölümünü kendi seçtikleri ve üzerinde çalışmak istedikleri fikir ve projelere ayırmalarına olanak sağlıyorlar(Özgenç,. http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=3789, 20.06.08).

Capital ve IBM, bir süredir “Türkiye’nin İnovasyon Liderleri” başlıklı geniş kapsamlı araştırma düzenliyor. Bu araştırmada Türkiye’nin önde gelen şirketlerinden 142 CEO’nun katıldığı anketle “İnovasyonda En İyi 30 Şirket” belirlendi. Daha önce Türkiye’de benzeri yapılmayan bu araştırmadan çıkan sonuçlar, iş dünyası için önemli mesajlar da içeriyor. Anketten şu önemli bilgilere ulaşmak mümkündür:

Değerlendirmeye katılan CEO’ların tamamına yakınının yabancı sermayeli şirketleri pek tercih etmedikleri görüldü. Bunun nedeni sorgulandığında ise bu tip şirketlerde yeniliğin yurtdışı ağırlıklı olduğu belirtildi. Gerçekten de Procter&Gambel, Apple, Microsoft, Unilever, 3M ve Samsung gibi dünyada ilk sıralarda yer alan şirketler, yeniliklerini ülke dışında gerçekleştiriyor ve yönlendiriyorlar.

Araştırma, Türkiye’deki CEO’ların tamamına yakınının, yeniliği, buluşçuluktan öteye bir yaklaşım olarak algıladıklarını ortaya koyuyor. Bunu da listeye giren şirket ve değerlendirmelerden anlamak mümkündür.

Liste daha anket başladığından itibaren belirginleşme eğilimi gösterdi. Özellikle ilk 5/6 şirket daha 20 CEO değerlendirme yaptığında ortaya çıkmıştı. Turkcell, başından beri 1’incilik sırasını hiç bırakmadı. Aynı şekilde Türkiye’de elektronik ve beyaz eşya işine damgasını vuran Arçelik ile Vestel de ilk 3’de yer aldılar. Bu iki şirket başından beri aynı yerlerini korumayı başardılar.

Araştırmanın en önemli özelliği, algıya dayalı olması idi. CEO’lar, değerlendirmelerini yaparken hiç şüphesiz, bilgi, deneyim ve duyularını esas aldılar. O şirketin Ar-Ge yatırımı, teknoloji stratejisi, CEO’nun liderliği ve ürün yenilikçiliği hakkında fikir sahibiydiler. Ancak, kararı büyük ölçüde oluşan “algı” yönlendirdi. Dolayısıyla, bu araştırmaya, Ar-Ge’ye yapılan yatırım ya da patent sahipliği açısından bakmamak gerekiyor. Ancak, o açıdan da bakıldığında, ilk sıralarda yer alan şirketlerin teknoloji yatırımı ve patent sahipliği açısından oldukça etkin oldukları da görülüyor. Tübitak tarafından yapılan “Türkiye Patent Ligi’nde” Arçelik, Vestel gibi şirketler de ilk sıralarda yer alıyor.

“Türkiye’nin İnovasyonda Öncü 30 Şirketi” listesi sektörel olarak incelendiğinde, öncülüğü elektroniğin yaptığı görülüyor. İkinci sırada ise bankalar ile gıda sektörü var.

Dünyada Boston Consulting Group (BCG) tarafından yapılan araştırmanın ilk sıralarında ise Apple, 3M, Microsoft, GE, Sony, Dell ve IBM gibi şirketler yer almıştı.

Ankette Boyner, T-box nedeniyle yenilikçi bir şirket olarak öne çıkıyor. Ürün ve pazarlamalarıyla tam anlamıyla yaratıcı bir strateji izliyorlar. Aynı grupta Beymen "Koşulsuz müşteri memnuniyeti" gibi kavramı Türkiye'de hiç konuşulmuyorken gündeme getirdi. Bütün dünyada sezon indirimleri veya sürekli en düşük fiyat uygulamaları varken, onlar her ayın son günü "Kelebekli Ürünler" gibi örnek uygulama başlattılar. Son yıllarda ABD pazarında etkin olan "Mavi Jeans" yakın geçmişte üretim ve pazarlama şirketlerini tamamen ayırdı. Tasarımları, marka yönetimi ve pazarlama uygulamaları çeşitli orijinallikler içeriyor. Petrol Ofisi'nin Nanoteknolojiyi Oxonica'dan alıp motorinde uygulamaları, bir 'Açık İnovasyon' yaklaşımı oldu.

Garanti Bankası, Türkiye'nin ilk çipli kredi kartı Bonus Card'ı sundu. Türkiye'nin ilk uçuş mili kazandıran kredi kartı Shop&Miles Card'ı onlar geliştirdi. Türkiye'nin ilk şeffaf kredi kartı Bonus Şeffaf Card'ı yine Garanti'ye aittir. Kullanıcısının harcama ve ödeme alışkanlıklarına göre kişiselleştirebilen ilk kredi kartı Flexi Card'ı Garanti'den geldi. Türkiye'nin çocuklara yönelik ilk bankası Mini Bank'ı sundu. Microsoft'un işbirliğiyle KOBİ'lere yönelik GANİ (Garantili Nakit İdaresi) bilgisayar programını onlar geliştirdi. Son olarak da vadesiz mevduat hesabını B tipi likit fona dönüştüren ELMA hesabını icad ettiler(Büyük, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=3827, 20.06.08).

3.1.Wal-Mart

Wal-Mart Stores Inc. dünya çapında şubeleri olan bir, Amerikan perakende satış mağazalar zinciridir. Amerika'nın bir çok şehrinde şubeleri vardır. Wal Mart, Amerika'nın önemli ekonomi dergisi Fortune'nun 2007 sayısında yer alan "Amerika'nın en büyük yatırımlarını yapan 500 şirket raporunda "Dünya çapında yüksek ciro yapan şirket" olarak yer almıştır. Wal Mart, adını kurucusu olan Sam Walton'un kısaltmasından alır. 1950 yılında Arkansas'a bağlı küçük bir kasaba olan Bentonville'de Dime & Nickle Store isimli minik bir dükkan sahibi olan Sam Walton, ilk büyük mağazası olan Wal Mart'ını 1962 yılında Arkansas'ın şehir merkezinde açtı. (Bugün bu mağaza, firmanın yeni yerinin yanında, müze olarak kalmıştır). 10 yıl sonra 1972 yılında Wal Mart, kendisine

büyüyebilmesi için daha büyük paralar kazandıracak olan borsaya girdi. Asıl büyüme 1987 yılında Hypermarket adını verdiği, ilkinden 10 defa daha büyük olan dev süpermarkete taşınmasıyla başladı. 1991 yılında Meksika'nın Polanco kentinde ilk şubelerini açtı. Rakibi olan Tesco İngiltere'de piyasayı ele geçirirken, Wal Mart da Meksika'da perakende satış yapan mağazalar konusunda ekonomiye hakim oldu. Wal Mart'n 2006 yılında Almanya'ya yayılma çabaları sonuç vermedi ve şirketin binaları Metro Group'a satıldı. (Wikipedia, http://tr.wikipedia.org/wiki/Wal_Mart ,20.08.08).

Wal Mart 374,5 milyar dolar (2007) ciro ile Amerikan perakende piyasasını elinde bulundururken, dünyanın en fazla ciro yapan şirketi ünvanını da aldı. Şirket, 2 milyon işçisi ile Amerika'nın en büyük sivil işçi çalıştıran kurumu olarak kayıtlara geçti. En önemli rakipleri Metro, Carrefour ve Tesco'dur. Şirketin bugünkü yapısına ulaşmasını sağlayan en önemli etken tartışmasız yeniliğe verdiği önemdir.

Wal-Mart Takımları: Şirketin en önemli yeniliklerinin başında Wal-Mart takımları ya da ekipleri adı verilen ve tedarikçi şirketin elemanlarıyla Wal-Mart'ın ilgili kategori elemanlarından oluşan verimlilik artırma takımları fikri geliyor. İlk kez 1989 yılında ortaya koydukları bu takımları bugüne dek öylesine kabul görüp yaygınlaşıyor ki; şirketin genel merkezinin bulunduğu Bentonville şehrinde görevi Wal-Mart takımları için gerekli şirket elemanlarını barındırmak olan bugün tam 700 farklı tedarikçinin ofisi yer alıyor.

Takımların gerek Wal-Mart'ın gerekse tedarikçi firmaların sistemlerinden maliyetleri dışarı çıkarması, karşılıklı güven ilişkisi içerisinde ortak bir şekilde "tüm sistemi nasıl daha verimli bir hale getiririz" sorusuna birlikte yanıt aramak sonucunda gerçekleşiyor. Bu takımlardan ilki dünyaca ünlü hazır giyim satıcısı Sarah Lee şirketi ile kuruluyor. Wal-Mart; Sarah Lee şirketine gidip şöyle diyor: "Bizim satış hacmimizin ne büyüklükte olduğunu biliyorsunuz. Bu büyüklükte bir alıcı bulamayacağınıza göre bizimle sıkı fıkı çalışmaya ihtiyacınız var. Hatta buna mecbursunuz. Wal-Mart olarak bizim stratejik hedefimiz sürekli olarak sattığımız malların perakende satış fiyatlarını ucuzlatmak. O nedenle örneğin size her yılbaşında gelip fiyatınızı yeni baştan indirmenizi isteyeceğiz. Bunun yerine size şöyle bir önerimiz var. Siz bütün defterlerinizi bize açın ve biz de sizin hangi hacimde ne kazandığınızı net olarak görüp, ikimiz için de olabilecek en makul fiyatta anlaşalım. Ayrıca bütün operasyonel süreçlerimizle ilgili detaylarınızı da bizimle paylaşın ki, biz kendi bilgi ve deneyimlerimize dayanarak size

daha nerelerde verimlilik sağlayabilirsiniz konusunda yardımcı olalım. Siz bu önerileri değerlendirip maliyetlerinizi düşürün,biz de bu maliyet tasarruflarını müşterimize daha düşük fiyatlar olarak yansıtalım,herkes kazansın”.

Bunun üzerine, yani bilgileri alıcıdan saklamak yerine açıp paylaşmanın sonucunda örneğin şöyle önemli bir maliyet unsurunu sistem dışına çıkarabiliyorlar. Sarah Lee zaten hali hazırda (1989’da), Güney Amerika ülkelerinde tekstil ve giyim üretimi yaptırıyor. Bu ürünleri Wal-Mart depolarına ulaştırmak için önce farklı ülkelerden gelen ürünler güneydoğu ABD’deki dağıtım merkezlerinde toplanıyor. Sonra bunlar ülkelerin farklı bölgelerindeki Sarah Lee depolarına gönderiliyor. Oradan da yeniden farklı şehirlerdeki Wal-Mart depolarına dağıtılıyor. Sarah Lee takımındaki Wal-Mart elemanlarıyla bu bilgiler paylaşılnca,Wal-Mart’ın(Meksika sınırına yakın eyalet olan)güney Florida’daki kendi mağazlarına mal teslim edip boş dönen yüzlerce kamyonu olduğu ortaya çıkıyor. O zaman bu kamyonlar boş döneceğine, Sarah Lee ürünlerini alıp doğrudan Wal-Mart dağıtım merkezlerine teslim ederse,bu bölgede Sarah Lee araçlarına artık gerek kalmaz ve sistemde önemli iki aşama elimine edilmiş olur.

Her iki şirketin bu sayede tasarruf ettikleri rakam yüzde 1.5 ila yüzde 2 arasındadır. Bunlar başta küçük rakamlar gibi gelebilir ama sadece Sarah Lee şirketinin Wal-Mart yaptığı ticaretin boyutunun bugün 1 milyar dolardan fazla olduğunu düşündüğümüzde rakamın ne denli önemli olduğunu daha kolay anlayabiliriz. Wal-Mart tasarrufun üçte birini talep ediyor; Sarah Lee diğer üçte birini ve son üçte bir ise Wal-Mart tarafından nihai müşteriye fiyat indirimi olarak yansıtılıyor. Şimdi bir de Sarah Lee gibi daha yüzlerce büyük tedarikçi olduğunu düşünürsek, o zaman bu farklı Wal-Mart takımlarıyla yapılan benzer operasyonel yenilikler sonucu elde edilen tasarrufların rakamsal boyutunu tahmin etmekte güçlük çekmeyiz.

Yine Sarah Lee örneğiyle devam edersek, bu takım çalışmalarının sonucunda ortaya çıkan bir başka saptama ve bunun sonucunda bir dizi daha önemli maliyetin sistem dışına atılması şöyle gerçekleşiyor. Sarah Lee firmasının Hanes isimli birimi iç çamaşırıyla iştigal ediyor. Normalde bu çamaşırlar Wal-Mart dağıtım merkezlerine altı düzinelik büyük karton paketler halinde gönderiliyor. Ancak Wal-Mart takımı çalışması içinde tüm operasyonel adımları birer birer masaya yatırıp sorgulamaya tabi tuttuklarında, örneğin bu iç çamaşırlarını münferit Wal-Mart mağazalarının aslında üçer düzine olarak sipariş ettiklerini, bu sebeple de Wal-Mart dağıtım merkezlerinde bu kolilerin önce açılıp ardından tekrar üç düzinelik paketler halinde yeniden paketlenildiğini

keşfediyorlar. Bunun üzerine Sarah Lee artık Wal-Mart dağıtım merkezlerine üçer düzinelik paketler halinde teslimat yapmaya başlıyor. Bu ve bunun benzeri aç kapa işlemlerinin getirdiği işgücü saati tasarrufları inanılmaz büyük boyutlarda olabiliyor(Kırım, 2007d:8-9).

Paletler üzerinde teşhir: Bugün iskontolu fiyatlarla satış yapan Wal-Mart benzeri büyük marketlere “büyük koli”(big box) mağazaları adı veriliyor. Bunun ana sebebi, Wal-Mart’ın tüm Amerika’da yaygınlaştırdığı euro-paletler üzerinde teşhir sistemidir. Aslında fikir ilk kez Fransa’da Carrefour mağazaları tarafından uygulanmış ama Wal-Mart 1991-1992 yıllarında bu fikri alıp ABD’de yaygınlaştıran firma olmuştur.

Normalde ürün fabrikadan kamyonlara,100 cmx120 cm boyutlarındaki ahşaptan veya plastikten yapılmış olan forkliftlerin alttan çatallarını takıp kolayca kaldırabilecekleri platformlar üzerinde yüklenirler. Paletlerin üzerinde yığılmış olan koli içindeki ürünlerin üzerleri şrinkle paketlenir ve mağazada bu paletler boşaltılıp ürünler depoya tekrardan yüklenir.

Oysa bu malları paletler üzerinde teşhir etmek, birden fazla maliyet unsurunu mağazanın dışarısına çıkarabilecek çok harika bir fikir olabilir. Paleti forkliftle geniş koridora getirip bırakacaksınız, üzerindeki şrink paketi açacaksınız ve büyükçe fiyat etiketleri koyup yerinde satmaya başlayacaksınız. Böylelikle depo yeri,istifleme,mağaza içi raf yeri ve raflara istifleme maliyetleri çok ciddi olarak ortadan kalkacaktır. Gerçekten de perakende sektörü için çok önemli bir yenilik olarak kabul edilen palet üzeri teşhir; Wal-Mart sisteminden çok ciddi maliyetleri dışarıya çıkarmaya yardımcı oldu(Kırım, 2007d:10-11).

Çapraz Yükleme: Wal-Mart takımları buluşu, şirketin maliyetlerini azaltmak için başvurduğu üç temel yoldan biriydi. Bu yolla şirket; tedarikçilerinin maliyetlerini düşürmelerine yardımcı oluyor, bu da kendisine sonuçta düşük maliyetler olarak yansıyor. Bunun inovatif yanı, Wal-Mart’ın tarihte daha önce hiç kimsenin yapmadığı ölçeklerde karşılıklı bilgi paylaşma girişiminde bulunmasıydı. Şirketin operasyonel yenilikleri ikinci olarak,dünyanın neresinde olursa olsun tedarikçisinden Wal-mart’ın dağıtım merkezine uzanan tedarik zincirini hiç pürüzsüz ve en az maliyetle çalışır hale getirmek hedefi üzerine odaklandı. Ve üçüncü stratejik hedefleri de, bilişim sistemlerini sürekli yenileyip iyileştirerek müşterilerin satın aldığı ürünleri kesin bir hassasiyetle bilmek ve rafların doğru zamanda doğru ürünlerle doldurulmasını sağlamak amacıyla bu bilgileri aynen tedarikçilerine aktarmaktı.

Tedarik zincirinin pürüzsüz ve en az maliyetle çalışmasını sağlayacak en çarpıcı buluşların başında da elbette adına "çapraz yükleme"(cross docking) denilen sistem geliyordu. Çapraz yükleme, bir lojistik terimi olup bir depoya gelen kamyonlardaki malları, herhangi bir depolama yapmadan depodan gidilecek yerlere mal götürecektir olan kamyonlara paylaştırarak aktarma işlemine verilen isimdir. Wal-Mart bu sistemin mucidi ve şu an için dünyadaki en etkin uygulayıcısıdır.

Malları doğrudan kendi dağıtım merkezlerine aktararak orada çapraz yükleme yaptıktan sonra hiç depolayıp bekletmeden sevkiyat konusunda geliştirmiş olduğu bu eşsiz sistem ve mağazalardaki ürün satış ve stok bilgilerini anında tedarikçisine aktaran "Retail Link" isimli bilgi paylaşım sisteminin tedarikçiye sağladığı verimlilikler sayesinde Wal-Mart toplam maliyetlerinde yüzde 10'a varan tasarruf sağlayabiliyor(Kırım, 2007d:12-13).

3.2.EasyJet

Şirket 1995 yılında, Yunan asıllı Stelios Haji-loannu adlı genç bir girişimci tarafından İngiltere'de kurulmuştur. Böyle bir girişimi mümkün kılan yapısal değişim ise Avrupa Birliği'nin 1992 yılında havayolu taşımacılığına getirmiş olduğu liberasyondur. Bu yeni mevzuat sayesinde daha önce her ülkenin milli havayolu denilen ve havadaki yolları tekel şeklinde kapatmış olan havayollarına alternatif özel şirketlerin kurulmasına izin veriliyor.

Havayollarında benzeri liberasyon daha önceleri 1980'li yıllarda ABD'de yaşanmış ve orada da ilk "ucuz fiyatlı" havayolu olarak Southwest Havayolları adlı şirket kurulmuştu. Bu şirket kurulduğu günden beri büyüyen ve karlı olabilen bir şirkettir. Aslında Stelios, Easy jet için bu yenilik fikirlerinin bir kısmını Southwest'e borçludur. Ama bunlar üzerine kendisi de öyle yeni fikirler geliştirmiştir ki bunların tümünü bir araya koyunca, bu yeni operasyon modeli kendisine "ucuz havayolu" fikrini en uç boyuta taşıyan kişi ünvanını kazandırmıştır.

Ucuz havayolu taşımacılığına sektörde verilen isim "no frills" havayolu taşımacılığıdır. Frill İngilizce dilinde vola, fırfır vb.anlamlarına gelen bir kelimedir. Türkçe'ye fırfırsız olarak tercüme edilebilir. Sadece en temel olması gereken şey var ve bunun üzerinde hiçbir extra yoktur. "No Frills" havayolu taşımacılığı biz de ve dünyanın her tarafında gelişen bir modelidir. Bu model bir dizi süreç yeniliğine dayanarak

çalışabiliyor. Bu yenilikleri ilk geliştiren de, Southwest havayolları şirketidir(Kırım, 2007d:16-17).

Hiçbir yeni teşebbüs hemen kar elde etmeye başlayamaz. EasyJet' de kiralık iki uçakla başladığı ilk faaliyet yılı olan 1996-1997'yi 3.3 milyon sterlin zararla kapatıyor. 1998 yılında uçak sayısı altıya çıkan ve beş ülkede 12 noktaya uçar hale gelen şirket bu seneyi 2.3 milyon sterlin karla kapatıyor. Şirket 2004 yılına geldiğinde 44 uçaklık bir filoya sahip oluyor ve aynı yıl bu kez üretici firma konusunda karar değiştirip 120 tane yeni Airbus A319 uçak siparişi veriyor. On yıl önce iki kiralık uçakla Londra-Glasgow hattında başlayan EasyJet serüveni, bu süre içinde inanılmaz bir büyüme ivmesi yakalayıp bugün tüm Avrupa'da İstanbul dahil 68 farklı havaalanında ve 258 ayrı hatta hizmet veren büyük ve karlı bir şirket haline dönüşüyor(Kırım, 2007d:20).

Stelios işe başlamadan önce Southwest ile görüşüp fikir bile alıyor ve aşağıdaki benzer operasyonel uygulamaları EasyJet'te aynen uygulamaya koyuyor.

Tek tip uçak(Boeing 737): İlk kez Southwest tarafından uygulamaya konulan bu fikrin birkaç yararı vardır. Birincisi aynı tip uçak aldığınızda uçak yedek ve yenileme parçalarının stok maliyetleri çok ciddi anlamda düşüyor. Örneğin hem Airbus, hem MD ve hem de Boeing modellerinden değişik uçak tipleri için bir dolu malzeme stoklamak zorunda kalınmıyor. Öte yandan uçak pilotlarını tek tip uçak için eğitmenin maliyeti de oldukça düşük oluyor. Ayrıca bakım verimliliği de uzmanlaşma sayesinde inanılmaz artıyor ve hem maliyet hem de zaman kazandırıyor. Bir de tüm bunların sonucu olarak güvenliği otomatik olarak yükseliyor. Bugüne dek hiçbir Southwest uçağı düşmemiştir.

Noktadan noktaya kısa mesafeli uçuşlar: Büyük havayolları, örneğin THY, bu daha eski model uçuş sistemiye yerine, havayolu sektöründe adına "hub and spoke" sistemi denilen ve bu ismi bir araba tekerliğinin göbeği ile çubuklarının benzerliğinden alan sisteme göre uçmayı daha ekonomik bulurlar. Örneğin, tüm uzun uçuşlar önce İstanbul'a bağlanır, gidilecek olan daha kısa mesafeli daha kısa noktalara ise İstanbul'dan bağlantı verilir. Erzurum'dan İzmir'e gidecekseniz, THY bu iki nokta arasında yeterli sayıda müşteri bulamayacağına inandığı için iki noktaya direkt sefer düzenlemez. Bunun yerine Erzurum, Adana, Van vs. uçuşları önce İstanbul'a bağlanır, ardından tüm bu noktalardan gelen yolcular tek bir İzmir uçağına doldurulup İzmir'e yollarırlar. Böylelikle de uçakların boş gitme problemi ortadan kısmen kaldırılır. Ancak bu sistemin ciddi operasyonel maliyetleri vardır ki EasyJet kısa noktalar arasında çok

sayıda sefer düzenleyerek hem bir farklılaşma sağlamış, hem de ucuz fiyatları nedeniyle bu uçakları doldurabilmiştir.

Uçak-içi ikramı kaldırmak: Ucuz havayolu taşımacılığı büyük ölçüde otomobil ya da otobüs yolcularına bir alternatif olarak sunulmaktadır. Otobüslerde sıcak öğlen yemeği verilmediğine göre uçakta niye verilsin fikri bu kararın altında yatan ana fikirdir. Stelios bu uygulama sayesinde yolcu başına 14 sterlin tasarruf etmektedir.

Yüksek kapasite kullanımı: Uçakların havada kalma süresini maksimize ederek "verim yönetimi" mantığıyla her uçak saati başına daha fazla gelir elde edilmektedir.

Hızlı dönüşüm zamanı: Uçaktan yolcu indirme, uçağı temizleme ve yeni yolcuları uçağa alıp kalkış süresini 20 dakikaya indirmek başlı başına önemli bir süreç yeniliğidir ve bazı radikal kararları vermeyi de içermek zorundadır. Örneğin havayolu taşımacılığı sektöründe bagaj hizmetleri olmazsa olmaz kabul edilen bir özelliktir. Oysa gerek Southwest ve gerekse EasyJet, sektörün bu varsayımını sorgulayıp, kısa mesafelerde bagaj ihtiyacı olmaz düşüncesiyle bu hizmeti kısmen kaldırmışlardır. Bu da haliyle uçağın inme kalkma(turnaround) zamanlarını ciddi olarak kısaltmaktadır. Ayrıca EasyJet'in en son uygulaması, uçak-içi temizliğini de hosteslere yaptırmıştır.

Bunlar ilk kez Southwest Havayollarının geliştirdiği ve uygulamaya koyduğu yeniliklerdir. Stelios bunları EasyJet'de de bire bir uyguluyor. Ama ona fırfırsız taşımacılığın piri ünvanını sağlayacak olan şeyler,bunlara ek olarak aşağıdaki kendi geliştirdiği yenilikler oluyor(Kırım, 2007d:18-19).

-Seyahat acentalarını tamamen devre dışı bırakmak ve biletleri yalnızca kendi satmak ve böylelikle operasyon maliyetlerinde %25 tasarruf etmek.

-Hiçbir surette kağıt bilet vermemek, bunun yerine sadece bir bilet satış kod numarası vermek.

-İnternet üzerinden doğrudan satışları teşvik etmek ve bu suretle de maliyetlerde çok ciddi azalmalar sağlamak.

-Bilet satış elemanlarını baz maaş artı satış primi ile çalıştırarak maliyet tasarrufu yapmak(her bilet başına 0.80 sterlin prim alıyorlar ve 8 saatlik bir günde ortalama 80-90 bilet satıyorlar).

-En fazla oturma kapasitesine(149) kişi sahip Boeing 737-300 model uçakları kullanmak ve böylelikle ucuz havayolunun uçakları kötü olur imajını silip pazarda tam tersi bir imaj oluşturmak.

-İçkiyi ve çerez ikramını kaldırmak, bunun yerine bir büfe menüsü hazırlayıp, uçaktaki ikramı paralı hale getirmek.

-Uluslar arası hava trafiğinin yoğun olduğu Heathrow veya Gatwick havaalanları yerine Luton havaalanını seçmek. Bu sayede de hem yer hizmetlerinden hem de havaalanı vergilerinden tasarruf etmek. Easy-Jet bu sayede yolcu başına 10 sterlin tasarruf edebiliyor. Zaten Londra-Paris biletinin sadece 29 sterlin'e satıldığını düşünürseniz, bu süreç yeniliğinin şirket maliyetlerini nasıl düşürdüğü ve rekabet gücünü nasıl arttırdığı çok rahat görülebilir(Kırım, 2007d:20).

Tabi ki hiçbir yenilik tek başına fazlaca bir anlam ifade etmez. Yenilik konusu ancak doğru ve akıllı bir pazarlama yaklaşımı ile birlikte arzu edilen sonuçları verir. EasyJet'de, Stelios'un şahsında pazarlama konusunda basına sürekli malzeme olacak kadar yenilikler içeren bir şirket olagelmıştır.

3.3.Starbucks

İlk olarak, 1971 yılında öğretmen olan Jerry Baldwin ve Zev Siegel ile yazar olan Gordon Bowker tarafından Seattle'ın ve Ülke'nin en eski çiftçi pazarı olan Pike Place Pazarında 1971'de açıldı. 1982 yılında yatırımcı Howard Schultz da ortaklığa katıldı ve birkaç yıl sonra Starbucks'ın ilk sahipleri Starbucks'ı Shultz'a devrettiler. Starbucks ilk olarak o zamanlarda şirket sadece yerel bir kavrulmuş kahve tesisiydi. Howard Schulz şirkete katılana kadar bu iş şirketin temel faaliyeti olmaya devam etti. Howard Schulz şirketin yeni pazarlama yöneticisi olarak göreve başlar başlamaz yerel kafeleri, üst kesime hitap eden restaurant ve otelleri her geçen gün daha fazla Starbucks kahvesi almaya ikna etmeye başladı. Markanın dönüm noktası ve kahve tarihçesi yazmaya başlaması 1 yıl sonra Schuls' un İtalya seyahati sırasında oldu. Taze demlenmiş Esspresso ve Cappucino sunan eski İtalyan kafe bar geleneğinden ilham aldı. Starbucks'ın kurucularını fikrine bir şans vermeleri konusunda ikna ederek 1985'de Seattle'da ilk kafe barı açtı ve bir İtalyan dokusu olması açısından "Il Giornale" adını verdi.

Yeni tema iyi sonuç verdi, Il Giornale bir başarı oldu. Ama Schulz'un hedefleri daha da yüksekti. Yerel yatırımcılar buldu ve 1987'de Starbucks'ı satın aldı. Bu da büyümenin yolunu açtı; aynı sene Chicago ve hatta Kanada Vancouver'de yeni kafeler açtı. 17 Starbucks Kafesi kuruldu. 1992'de şirket halka açıldı ve hisseler artık

NASDAQ'da (SBUX) işlem görmeye başladı. Bu tarihte Starbucks kafe sayısı yaklaşık 165'e ulaşmıştı(<http://www.markalartarihi.com/html/starbucks.htm>).

Starbucks, adını Mobidik'teki Starbuck adlı karakterden alır ve simgesi bir denizkızıdır.

Starbucks, ilk mağazalarını Vancouver, Britanya Kolumbiyası ve Şikago, Illinois'de açtı. Starbucks'ın Kuzey Amerika dışındaki ilk mağazası 1996 yılında Tokyo, Japonya'da açıldı.7 Mart 2001'de Starbucks Eski Dünya'da ilk kafesini İsviçre Zürih'te açtı. Günümüzde şirketin 30'un üstünde ülkede 8.000'den fazla kafesi var. Ağustos 2005 itibariyle Starbucks'ın dünyada toplam 5,712 kahve dükkanı vardır. Bunların 4,666'sı ABD'de, geri kalan 1,049'u da diğer ülkelerdedir.

Starbucks, 2003 yılı içerisinde Türkiye'deki ilk mağazasını da açtı ve şu anda İstanbul Avrupa yakasında 43, Anadolu yakasında 22, Ankara'da 14, İzmir'de 9, Bursa'da 5, Balıkesir ve Antalya'da 3 ve Kocaeli'nde 2 Aydın'da 2 tane olmak üzere toplam 98 tane Starbucks şubesi bulunmaktadır(Vikipedi, <http://tr.wikipedia.org/wiki/Starbucks> ,10.07.2008).

Bugün Türkiye'nin birçok yerinde faaliyet gösteren Starbucks firması, ortaya çıkışını ve bugünkü inanılmaz başarısını tamamen hedef müşterileri için eşsiz bir deneyim yaşatmasına borçludur. Bu deneyim kahve içme deneyimidir. Kahve meraklısı geniş bir kitle için her yerde bulunmayan, çok değişik özelliklere sahip kahveler sunmak suretiyle şirket bugün piyasa değerini 19.3 milyar dolara çıkarmış,yılda bir milyar doların üzerinde kar yapabilir güce erişmiştir. Bu deneyim öyle uç boyutlara gelmiştir ki şirket artık neredeyse her müşterisine özel servis veren ve özel ürün üreten bir yapıya ulaşmıştır. Bugün herhangi bir Starbucks mağazasında, menüde yer alan seçeneklerden bir permütasyon yapmaya başladığınızda tam 19,000 farklı kahve seçeneği oluşturmak mümkündür(Kırım,2007a:22).

Starbucks markası kalite, yenilikçilik, tarz ve müşteri hizmetlerini temsil eden dünyaca tanınmış bir markadır.

Kişiselleştirilmiş Starbucks Deneyimi: Starbucks Yönetimi "dünyanın en spesiyal kahvesinin en önde gelen perakendecisi, kavurucusu ve markası" olmaktan

gurur duymaktadır; ama aynı zamanda, insanların şirket mağazalarına doluşırken bunu Starbucks deneyiminin tamamını yaşamak için yaptıklarını da bilmektedirler. Şirketin yaptığı her şeyin amacı, kaliteli bir içecek ya da yiyecek satın almakta olan müşteriye o sırada olumlu, belki de moral yükseltici bir deneyim yaşatmaktır.

Bunu başarabilmek için, mağazadaki ambiyans davet edici olmalıdır; mağazanın gelen müşterinin orada tek başına veya dostlarıyla zaman geçirirken, kendisini rahat hissedeceği bir yer olması gerekir. Starbucks partnerlerinin genellikle "üçüncü adres" diye atıfta buldukları bu ortam, onu insanların zamanlarının çoğunu geçirdikleri ilk iki adresten-işyeri ve evden-ayrıt eden benzersiz bir sıcaklığı yakalayabilmelidir.

Müşteriler, baristanın (barmen karşılığı,İtalyanca bir sözlük;bu terim Starbucks'ta kahve hazırlayan kişi anlamında kullanılmaktadır)el becerisinin yardımıyla, özel içecek siparişinde bulunabilmelidir. Müşteriye özel demek, her müşterinin kendisine özel bir sıcaklığı, soya sütünü ve değişik çeşnilerde tatları gerektirir. Müşteriye özel çok karmaşık içecek siparişleri ender rastlanır bir durum değildir. Örneğin: "dört espresso shot, iki ölçek vanilya, 1,25 ölçek şekeriz fındık,ristretto latte, içinde çeyrek soya, yarım yağsız, çeyrek organik süt, çok sıcak ve üç buz parçası çubuğuyla birlikte".Böyle bir sipariş kişiselleştirilmiş Starbucks deneyiminin sahip olduğu zenginliğin sadece bir parçasıdır(Michelli, 2008:26).

Baristalar: Starbucks deneyiminin yapı taşlarından olan ve markanın gülen yüzünü oluşturan Baristalar, etkin eğitim programlarından yararlanan, profesyonel kariyer planlama desteğiyle çalışan, yaptıkları işten büyük keyif alan, Starbucks dünyasında "ortaklarımız" olarak adlandırılan ve müşteriler arasında benzersiz bir bağ kuran çalışanlardan oluşuyor (Kınacı, 2005:156).

Ürün Çeşitliliği: Starbucks sadece sıcak kahve satmakla kalmamaktadır. Şişelenmiş Frappuccino gibi ürünler, dondurma, Tazo Çayları Starbucks ürünleri arasındadır. Dünyada her yıl üretilen kahvenin en yüksek kaliteye sahip %2'sini seçerek satın alan Starbucks Coffee, mükemmel kalitedeki kahve çekirdeklerini özel yöntemiyle kavurduktan sonra tüketicilerine sunmaktadır. Starbucks mağazalarında değişik kahve çeşitlerinin (Espresso, Cappuccino, Caffè Latte, Espresso Macchiato gibi) yanı sıra, Starbucks'a özel çaylar, FrappuccinoTM gibi buzlu kahve, çay bazlı buzlu karışımlar ile bu kültüre eşlik eden özel tariflerle hazırlanan yiyecekler de sunulmaktadır. Ayrıca her

yıl sınırlı sayıda üretilen ve özel olarak paketlenen çekirdek kahveleri de Starbucks'da bulmak mümkündür. Kahve tutkunları, Starbucks mağazalarında içtikleri veya Starbucks'tan aldıkları kahvelerle günlük hayatlarına taşıdıkları kahve keyfini, dilerlerse evlerinde de yaşayabiliyorlar. Starbucks, ayrıca ev tüketimine yönelik geniş bir çekirdek kahve portföyünün ve ev tipi kahve ekipmanlarının satışını da gerçekleştiriyor.

Starbucks kahvelerinin en güzelleri arasında; favori klasiklerden; Caffe Latte (Buharla ısıtılmış süt ve zengin espresso harmanına eklenen süt köpüğü.), Caramel Macchiato (Espresso, süt ve vanilyanın süt köpüğü ve karamelle mükemmel uyumu), Caffe Mocha, Cappuccino, Espresso; soğuk kahve seçenekleri arasında; Buzlu Caffe Latte, Mocha, Americano, Caramel Macchiato.;özel buzlu karışımlar arasında; Coffee (Özel Starbucks kahvesinin kar haline getirilmiş buz ile bileşimi), Caramel (Özel Starbucks kahve karışımının kar haline getirilmiş buz, karamel ve krema ile harmanı) bulunuyor. Starbucks kahvelerinin yanı sıra zengin yiyecek mönüsü ile de dikkat çekiyor. Sabah keyifleri (Krokanlı Puf, Susamlı Croissant, Pizza Turca), özel Starbucks ürünleri (Çok Çikolatalı Muffin, Starbucks Brownie, Citron Bar), Cokkie'leri (Doppio, Misto, tarçınlı), tatlı dünyası (Mocha ekleri Meyvalı tartelet, Elmalı Strudel Tarteler, Verona kek), acıkanlar için (Jambonlu& Tavuklu Foccacia, Tavuk Salatalı Kepekli Foccacia, Kekikli Tavuk Salatası, Pesto Pizza Truca) bulunuyor. Kahve konusundaki uzmanlığını yenilikçi bakış açısıyla birleştiren Starbucks, ürün portföyüne dönemsel olarak yeni ürünler ekleyerek müşterilerine farklı seçenekler sunmaya büyük önem veriyor. Ayrıca kahve deneyimini zenginleştirecek kupa, termos ve coffee press gibi özel perakende ürünlerinin de satışını yapıyor.

Starbucks son yıllarda ürün yelpazesine müziği de yerleştirmeye çalışmaktadır. 1990 yılında kurulan "Hear Music", 1999 yılında Starbucks tarafından satın alındı ve Hear Music aracılığı ile Starbucks şubelerinde CD satışları başladı.

Ürün Geliştirme: Dünyada her yıl üretilen arabica çekirdeklerinin en yüksek kaliteye sahip %1 ini seçerek satın alan Starbucks, mükemmel kalitedeki kahve çekirdeklerini "Starbucks Roast™", olarak adlandırılan özel yöntemiyle kavurduktan sonra, dünya genelinde her gün kahve tutkunlarının siparişlerini karşılıyor. En kaliteli kahve çeşitlerini sunmak konusundaki tutkusu Starbucks'ı kahvenin kaynağına yöneltiyor. Starbucks kahve uzmanları, yılın dört ayını, en kaliteli "arabica"

çekirdeklerinin yetiştirildiği Orta Amerika, Afrika ve Endonezya'da geçiriyor, kahve üreticileri ile aynı dili konuşuyor, onların dünyasında yaşıyor. Starbucks tadım merkezinde her yıl 1.000'den fazla kahve örneği inceleniyor ve örnekler içerisinden Starbucks kalite standartlarına uygun olanlar seçiliyor. Tadım uzmanları yılda ortalama 150 bin fincan kahvenin tadına bakıyor. Tüm bu çalışmalar sonrasında; tüm duyuları harekete geçiren aromalar ve büyüleyici lezzetler kahve tutkunlarıyla paylaşılıyor(Starbucks, http://www.starbucks.com.tr/kahve_hakkinda.asp, 10.07.08).

Kablosuz İnternet Hizmeti: Starbucks'ta yaşadıkları keyifli deneyimi kablosuz internet keyfiyle zenginleştirmek isteyenler artık Starbucks Coffee mağazalarına bilgisayarları ile geliyor. Kablosuz internet etiketinin yer aldığı Starbucks mağazalarında, kahve tutkunları bir yandan içeceklerinin tadını çıkarırken, diğer yandan kolay ve hızlı bir şekilde e-maillerini kontrol edebiliyor, web'de surf yapabiliyor ve internetin tüm avantajlarından yararlanabiliyor(Kınacı, 2005:157).

Sosyal Sorumluluk: Starbucks Coffee'yi anlatan en sade tanım; kahveye ve insana duyulan tutku, içinde yaşanılan topluma karşı hissedilen güçlü sorumluluktur. Starbucks Coffee kahveye ve insana duyduğu tutku ile dünyanın en iyi kahve çeşitlerini eşsiz Starbucks deneyimi ile sunmaktadır. Starbucks Coffee içinde yaşadığı topluma karşı hissettiği sorumluluğu ise her ülkede farklı sosyal sorumluluk projeleriyle ortaya koymaktadır. Starbucks'ın tüm dünyada sosyal sorumluluk projeleri ile toplumsal fayda yaratmak konusundaki kararlılığını gösterdiği alanlar arasında; kahve üretim alanlarının- üreticilerinin desteklenmesi, çevre bilinci-doğal kaynakların verimli kullanımı ve eğitim, sağlık, spor gibi alanlarda kamu yararına projeler geliştirmek yer almaktadır.

Starbucks Coffee'nin sosyal sorumluluk yaklaşımı gönüllülük esasına dayanmaktadır. Sosyal sorumluluk projelerinin yaratımından hayata geçirilip sürdürülmesine kadar uzanan tüm süreçlerde aktif rol alabilen Starbucks Coffee çalışanları ve Starbucks Coffee konukları, projelere kendi tercih ettikleri şekillerde gönüllü destekte bulunabilmektedir.

Türkiye'de 19 Nisan 2003'ten beri faaliyet gösteren Starbucks Coffee eğitim alanında yürüttüğü sosyal sorumluluk projeleri ile toplumsal fayda yaratmaya odaklanmıştır. Bu amaçla hayata geçirilen Starbucks Coffee Kardeş Okullar projesi, Aralık 2003'te başlamış olup halen Starbucks coffee'nin bulunduğu tüm illerdeki kardeş

okullara yönelik çalışmalarla devam etmektedir(Starbucks, http://www.starbucks.com.tr/SosyalSorumluluk_1.asp, 17.07.08). Starbucks, bugün kardeş okullardaki öğrencilerin kitap, eğitsel malzeme, oyuncak gibi ihtiyaçlarını çalışanlarının gönüllü desteği ve duyarlı müşterilerinin katkılarıyla karşılıyor. Yine bu proje kapsamında çocuklara yönelik farklı çalışmalara da imza atan Starbucks her yılbaşı döneminde gerçekleştirdiği “Bir oyuncak, küçük bir kalp, kocaman bir gülümseme” etkinliğiyle yüzlerce çocuk için yeni yıl armağanı toplayarak bu mutluluğa konuklarını da ortak ediyor.

Tutundurma: Deneyimsel pazarlama konusunda dünyanın en başarılı markaları arasında yer alan Starbucks, sıcak satış odaklı promosyon yerine, ürünleri ve müşterileri arasındaki bağı güçlendirmeyi tercih ediyor. Bu doğrultuda, sonbahar başlangıcı, yılbaşı, sevgililer günü ve yaza özgü olarak kurgulanan tematik çalışmalarda, döneme özel ürünler ve mağaza içi iletişim araçlarına ağırlık vererek konuklarının Starbucks deneyimlerini zenginleştirmeyi hedefliyor. Sunduğu ürün ve duyu deneyimleriyle konuklarının hayatındaki özel anlarla özdeşleşmeyi tercih eden Starbucks, bu yaklaşımın aradaki bağı güçlendirdiğine inanıyor. Starbucks Coffee, marka ve tüketicisi arasındaki ilişkiyi, tüketicinin hayatındaki önceliklere göre düzenleyerek her iki taraf için daha tatminkâr sonuçlara ulaşıyor. Marka cephesindeki kazanımlara bakıldığında, markasını hayatının keyifli bir unsuru olarak sahiplenen ve açık iletişim kuran bir tüketici profili görülüyor. Tüketiciler bu açık ve güçlü iletişimin sonucunda beklentilerinin tüm netliği ile anlaşılmasının ve karşılanmasının tadını çıkarıyor.

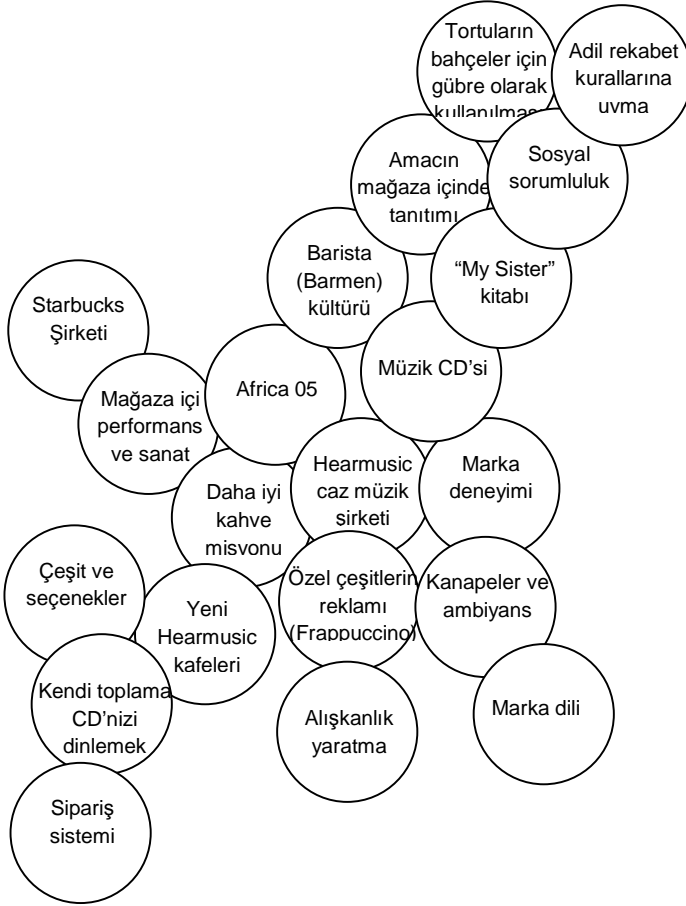
Starbucks Coffee Kahve Uzmanları, çekirdek kahvenin evde hazırlanışıyla ilgili bilgi almak ya da kahve dünyasını yakından tanımak isteyen misafirlerini, “Kahve Sohbetleri” adı verilen seminerlerle bilgilendiriyor. “Kahve Sohbetleri”, Starbucks Coffee “Kahve Uzmanları” tarafından organize ediliyor. “Kahve Uzmanı” olabilmek için, Starbucks Coffee çalışanları yazılı ve sözlü testlere giriyor, kahve tadımlarında bulunuyor(Kınacı, 2005:157).

Açık İnovasyon: Starbucks Coffee, Türkiye'deki birinci yılını kutlarken düzenlediği tasarım yarışmasının ikincisini, “Kahve Keyfine Davet” temasıyla Mart 2005'te gerçekleştirdi. Kahve kupalarını yaratıcı çalışmalarla süslemek ve Starbucks koleksiyonuna yeni tasarımlar kazandırmak amacıyla yola çıkan Starbucks Coffee,

yarışmayla tüm amatör ve profesyonel tasarımcılara, kahve keyfini Starbucks kupalarının üzerine resmetme fırsatı verdi. Dereceye giren eserler, www.starbucks.com.tr aracılığıyla Türkiye'deki tüm kahve tutkunları ile paylaşıldı.

Aşağıda Starbucks'ı yenilikçi yapan fikirleri bir molekül şeklinde görmekteyiz:

şekil 9: Starbucks Molekölü



Kaynak: Grant, 2006:71

3.4.İkea

İkea'nın vizyonu, bir çok insan için daha iyi bir günlük yaşam yaratabilmektir. Bunu geniş ve iyi dizaynları içeren, fonksiyonel ürün gamını, insanların alabileceği fiyatlarda sunarak gerçekleştirirler. 1943 yılında Ingvar Kamprad daha kendisi 17 yaşındayken İKEA'yı Älmhult, İsveç'te kurdu. İKEA'nın ismi büyüdüğü köyün ve

mülkünün birleşmiş halidir: Ingvar Kamprad Elmtaryd Agunnaryd(Vikipedi, <http://tr.wikipedia.org/wiki/IKEA>,25.07.08). Satışları kibritten başlayarak çiçek tohumları, tebrik kartları, yılbaşı ağacı süsleri, daha sonra da kurşun ve tükenmez kaleme kadar çeşitlendi ve bu bir marka imparatorluğunun küçük başlangıcı oldu.1946'da ilk reklamını yerel bir gazeteye kendisi hazırlayarak veren Kamprad, 1948'de stil sahibi modern mobilyaları ürün gamına ekledi, 1951 yılında o meşhur ücretsiz Ikea kataloglarından ilki basıldı ve ilk showroom 1953'de Almhult , İsveç'e açıldı. 1955'te Ikea kendi mobilyalarını tasarlamaya başladı ve 1958'de ilk mağaza yine Almhult , İsveç'e açıldı, Ikea'nın artık 100 den fazla personeli vardı. 1959'da paketli mobilya fikri doğdu ve 1961 de Ikea ürünlerini İsveç standartlarında kalite kontrolüne tabi tutmaya başladı. 1961' de bugün Ikea'yı , Ikea yapan tedarikçi ağı, Polonya' da 20.000 sandalye üretimi için yapılan kontratla başladı. Bunu 1963'de İsveç dışında ilk mağazanın açılması, Oslo (Wesbru)-Norveç, takip etti. 1965 yılında büyük Ikea mağazası Kungens Kuvar , Stockholm'de açıldı ve bu mağaza ile mobilya alımında self servis devride başladı. 1973' de Ikea İskandinav ülkeleri dışında ilk mağazasını Spreitenbach İsviçre'de açtı. 1997 de nihayet Ikea, nete taşındı ve o günden bugüne bu yayılım otuzun üzerinde ülkede 200 den fazla mağaza ve 90.000 üzerinde çalışandan oluşan dev bir firmaya dönüştü.

Bugün 1,1 milyon müşteri her gün Ikea mağazalarını ziyaret ediyor. Ikea tasarım anlamında önemli ürünleri barındırsa da seri üretim, düşük maliyetler için kolaylaştırılmış üretim süreci, kolay montaj deneyimi için basitlik, düşük maliyet için düşük maliyetli materyallerinin kullanılması gibi nedenlerle ürünler ileri düzeyde bir dekorasyon harikasıdır demek bazen abartı kaçabilir. Ama dizayndaki başarı, fonksiyonellikte gizlidir. Ikea mevcut alanlardan maksimum şekilde, çevreye duyarlı ürünlerle yararlanılmasını sağlıyor. 12 full-time tasarımcı ve 80 freelance olarak çalışan tasarımcı ile beraber 28 tasarımcı da geri dönüşümlü, kullanılmayan materyallerin kullanımına yönelik özel bir seri üzerinde çalışıyor. Ikea'da tasarımcıları zorlayan bir çok koşul var. Örneğin bir sandalyenin vidasız monte edilebilecek 6 parçadan oluşması ve bu parçaların optimum şekilde ambalajlanabilmesi gibi. Bu sayede ürün montaj işçiliği maliyetlerinden kurtulmuş oluyor, ayrıca monte edilmiş bir ürünün ambalaj hacmini hesaba katıldığında depolama alanından tasarruf, nakliye de tasarruf gibi etkenler ortaya çıkıyor. Burada tüm ürünlerin 53 ülkede yerleşik 1.300 tedarikçiden temin

edildiğini ve tüm dünya üzerinde 30'dan fazla ülkede 200 üzerinde mağazaya dağıtıldığını da hesaba katarsak, inanılmaz oranda bir tasarruf söz konusudur. Ayrıca Ikea bu 200 mağazalık ağı ve inanılmaz boyuttaki satınalma hacmi ile tüm dünya çapında tedarikçilerde maliyetleri kısma konusunda baskı oluşturabiliyor. Dünyaya Ikea ürünlerini üretmeyi öğretiyor ve ardından büyük hacimli siparişlerle tedarikçilerini geliştiriyor ama yeni makine yatırımları ve artan büyümelerinin oluşturduğu ekonomik yük ile Ikea'ya bağımlı hale gelen tedarikçiler (çünkü Ikea büyük hacimde üretimi ve basit ürünleri talep ediyor) fiyat baskısına karşı koyamıyor(Çakır, http://www.concept57.net/tr_ikea.htm, 25.07.08).

Tasarım: Ikea tasarımcıları bir ürünü fiyat etiketinden başlayarak tasarlamaya başlarlar. Ikea maliyet odaklı düşünerek hem güzel tasarımlı, hem kullanışlı ürünleri düşük fiyata mal edebilecek ve aynı zamanda da kaliteden ödün vermeden çalışacak tasarımcı ekibi ile çalışıyor. IKEA ürünlerinin üretim dostu olması, dağıtım kolaylığı sunması, müşterilerin satın aldıkları ürünü tek başına kolaylıkla monte edebilmesi ve düşük fiyat anlayışı tasarımcılar için en önemli faktörler arasında yer almaktadır.

Tasarım sürecinde öncelikle ihtiyacı karşılayacak olan ürün belirleniyor. Tasarlanmaya başlamadan önce ürün için pazar araştırması yapılıyor ve Ikea mağazalarında ürünün satılacağı rakam belirleniyor. Fiyat bilgisi tasarımcılara sunulduktan sonra tasarım kısmı başlıyor. Tasarımcılar kendilerine verilen fiyat doğrultusunda ürünü en kaliteli ve kullanışlı şekilde tasarlarken, kolay depolama unsurunu da gözönünde bulunduruyor. Eğer ürün mobilya ise; mutlaka yassı kolilere konulacak şekilde tasarlanıyor. Yaratılan ürün öncelikle çizime dökülüyor. Tasarımcının çizdiği ürün çoğunluğun ihtiyacını karşılayacak şekildeyse, tüm güvenlik şartlarına uyuyorsa, güzel bir tasarımı varsa, kolay depolanabilecekse ve en başta verilen fiyat etiketine uyuyorsa maket olarak, küçültülmüş boyutlarda hayata geçiriliyor. Alınan örnek tasarım anlamında kontrol ediliyor. Sonra üretim aşamasına geçiliyor.

Seçilen tedarikçiler, Ikea standartlarında üretim yapmak zorundalar. Bu doğrultuda çok sıkı denetimlerden geçiriliyorlar. Farklılaşan noktalardan bir diğeri ise gereksiz harcamalardan kaçınarak, her aşamada tasarruf ediliyor olmasıdır. Örnek olarak bir masanın ya da sehpanın görünmeyen, kullanılmayan kısımlarının boyanmaması ya da dolap kapakları yaparken artan kısımlarla duvara raf yapılması.

Kullanılan başka bir yöntem, mobilyaların parçalara ayrılarak sıkı kalite koşullarıyla ucuz işçilik maliyeti sağlayabilen ülkelerde ürettirilmesidir. Üretim farklı ülkelerde değişik uzmanlık alanları olan fabrikalarda gerçekleştirilir. Örneğin, Malezya’da bir kapı fabrikasına masa tablaları sipariş edilirken, bacaklar, Polonya’da bir sandalye fabrikasına sipariş edilir. Bu arada başka bir ülkedeki gömlek üreticisi de yastıkları yapar. Üretim siparişleri iş yoğunluğunun düşük olduğu ve dolayısıyla üretim maliyetinin daha ucuz olduğu dönemlerde verilir(Er,A.,Er,Ö., <http://www.mimarizm.com/kentintozu/Makale.aspx?id=488&sid=490>, 27.07.08).

Mağazacılık becerisi: Ikea’nın mavi-sarı binalarından her biri ortalama 28.000 m² alana, yani aşağı yukarı 5 futbol sahası büyüklüğüne eşit bir alana, 66 milyon dolarlık ortalama maliyetle kuruluyor. Bu alana Ikea mutfak kabinlerinden, şamdanlara kadar ortalama 7.000 çeşit ürünü yerleştiriyor ki bu ürün gamına BoKlok prefabrik evler de dahil edilirse, Ikea prefabrik bir Ikea evini de müşterilerine sunuyor. Ikea mağazalarının diğer bir önemli özelliği de ailelere günlerini çekinmeden mağaza içinde harcama olanağı sunmasıdır. Örneğin müşteriler çocuklarını mağazadaki oyun parkına bırakabilir, yada genelde mağazaların ortasında bulunan ucuz Ikea restoranında, yemek yiyerek kısa bir mola verebilir. Ayrıca burada da Ikea formülünü sakladığı İsveç köftesi ile tüm dünyada müşterilerini memnun ediyor. Bütün bu keyifli ortamın dışında mağazada yorgun düşünce dinlenme banklarından birine, ya da çekinmeden sunumdaki koltuklardan birine oturulabilir. Ayrıca diğer önemli bir nokta, mezuralar, kalemler, mağaza broşürü ve ayrıca zemindeki yönlendirmeler, aynı yönde hareket edilmesini sağlayarak 7.000 ürünün bir daireden oluşan patikada atlamadan görülmesini sağlıyor. Bunun dışında showroom da sınırlı metrekareler, ki hepsi belirtilmiş, içinde nasıl dünyalar yaratabileceğini gösteriyor. Bir tek handikap Norveç şehirlerinin isimlerini taşıyan ürün isimleri; gerçekten telaffuzları zor ve kimi zamanda Almanya’da satılan Gutvik çocuk yatağı gibi, argoda “good fuck” anlamına geliyor, kazalara yol açabiliyor. Ikea müşterilerini her şeyin çok ucuz olduğuna inandırıyor; örneğin 199 YTL lik, masa ve 4 sandalyeden oluşan seti, 584 YTL lik bir koltuğun karşısında sergiler. Kokulu mumlar, çerçeveler, sevimli buz kalıpları gibi 2 dolarlık şeyleri hiç düşünmeden alışveriş arabasına yükleyen müşteriler çoğu zaman eve gittiğinde buna ihtiyacım var mıydı diye düşünür. Bunun dışında müşteriler Ikea’ da tasarımla içiçedir, ellerine aldıkları ürünü tasarlayan tasarımcının fotoğrafını rafların

hemen önünde görebilir ve basit bir parça bile olsa orta direğin hayatında eksik olan tasarım mantalitesini yaşar. Tasarımcıların fotoğrafları, Ikea mağazalarında, tasarladıkları ürünün yanında müşterilere gülümseyerek tasarımcı ve müşteri arasında duygusal bir bağ kuruyor.

Ikea Mutfak Planlamacı ile yeni bir mutfak planlamak ve tasarlamak çok kolaydır. Müşteriler, bilgisayarda mutfak ünitelerini ve beyaz eşyaları planın üstüne kolayca yerleştirip, üç boyutlu görüp, değişik renkleri ve çözümleri deneyebilir. Yine mağazada, her aşamadaki mutfak projesine ücretsiz fikir verecek ve tavsiyelerde bulunacak Ikea mutfak uzmanları bulunmaktadır(Ikea web sitesi, http://www.ikea.com.tr/servcesparent_servisler.aspx#2, 25.07.08).

Ikea mağazalarında, giriş ve çıkışlar, mağazanın içerisinde gezerken birbirini takip eden ürün departmanları, yetişkinlere ve çocuklara uygun bir restaurant, çocuk oyun alanı, eğitimi personel gözetiminde bebek bakım odaları ve çocuk oyun odaları IKEA İsveç'e ait gıdaları satan küçük bir market ve çıkış kafesi yer almaktadır.

Tutundurma: Her mağaza açılışı tam anlamıyla bir festival havasında yapılıyor, örneğin Atlanta mağazasının açılışında insanlar ilk müşteriye 4.000 dolarlık hediye çeki ve ilk 100 kişiye indirimli fiyat vaadi ile günler öncesinden mağaza önünde kamp kuruyor. Ikea insanları heyecanlandırmasını biliyor, örneğin Atlanta' da ki mağazanın açılışında ilk müşteri 24 yaşında Apple Computer de çalışan bir Mac uzmanı Roger Penguino idi ve yoğun sıcak altında geçen 7 uzun günden sonra 4.000 dolarlık hediye çekine hak kazandı ve ilk işi mangalların bile yakıldığı kamp alanını mağaza açılışı ile hareketlenen 2.000 kişi ile terk ettikten sonra, hediye çekini alır almaz 799 dolarlık bir Karlanda sofa ve 179 dolarlık bir Malm yatak almak oldu. Şimdi Penguino her şeyin ötesinde mağazada ünlü olduğunu, her gelişinde personelin ona yeni gelen ürünleri gösterdiğini ve selam verdiğini söylüyor. İşte burada da mağazacılığın en önemli sırlarından biri personel ve müşteri arasında ki sıcak diyalog ile çalışanlardan oluşan Ikea ailesinin içine müşterilerde çekiliyor. Bunun dışında 2.000 dolarlık bir başka hediye çekide bu belgeyi neden hak ettikleri üzerine makale yazan Ikea müşterisine verildi. Ayrıca kazanan kişi mağaza açılışından önceki son üç günü mağaza içinde geçirme hakkına sahip olacaktı. Kazanan, Costco toptancısında yönetici, Jordan Leopold "aşağı yukarı sekiz saatlik uykuya sahiptim tüm o matkap sesleri ve gürültü arasında" diyor.

Jordan showroom da televizyon izledi, yatak bölümünde uyudu ve kendi yatak odası setine sahip Ikea cumhuriyetinin şanslı vatandaşlarından biri oldu. Bunun dışında da gazete haberleri kullandılar ve odaklanmış, başarılı çalışmaları ile bir dev olmalarına rağmen tv gibi pahalı mecraları kullanmadan Ikea markasını günlük hayatımıza yerleştirdiler.

Katalog: Ikea'nın satış gücünün en önemli destekleyicisi 2006 için 160 milyon basılan (Ikea bunun İncil'den daha çok basıldığını iddia ediyor) kataloglarıdır. Katalogdaki fiyat bilgileri mağaza ile örtüşüyor ve indirimler dışında süprizlere yer vermiyor. Ayrıca katalogda, tüm ürünler showroomda olduğu gibi tam aksesuarlı ve tümüyle canlı kullanılıyor havasında sunuluyor. Bu sayede müşteri sadece bir yatak alıp çıkmaz, ona ilham veren kombinasyonları benimseyip, yanında bir okuma lambası, bir komidin hatta bir gardırop da alır. Türkiye açılışında , önce hedef kitleyi tespit ettiler, yoğun bir katalog dağıtımı ile kendilerini tanıttılar, ayrıca aralara esprili sözlerle, Ikea felsefesinin serpiştirildiği, eğlenceli, ilham veren ve akıllıca hazırlanmış, alışverişe kesinlikle özendirilen katalog sayfalarından örnekli açık hava ilanları ile İstanbul'un en bilindik noktalarında Ikea ismini tanıttılar. Bu katalogları bu kadar başarılı yapan şeyler, özellikle ünitelerin ebat bilgilerinin 2005 kataloglarında ayrı sayfalara değilde görsellerin yanında yer alması, kataloglarda nasıl yeni bir mutfak planı oluşturulacağı ya da müşterinin ofisi nasıl kendi başına dekore edebileceğini öğreten yazılar, ürünlerin tümüyle full aksesuarlı görselleri, çocukların ve sevimliliklerinin oldukça çok kullanılarak özellikle çocuklu ailelerde markaya inanılmaz bir sempatinin duyulmasının sağlanması, mağaza ulaşım bilgilerinin veriliş biçimindeki düzgünlük, restaurant ürünlerin görselinin yer alması, neden Ikea sorusunun yanıtı ve Ikea'nın sosyal sorumluluklarına ne kadar duyarlı olduğunun vurgulanmasıdır.

Ürünler: BoKlok 45.000 dolara mal olan , bir günde kurulabilen Ikea mutfağı ve banyosu eklenmiş bir prefabrikdir. 74 m² lik bir alana sahip, 3 yatak odası, oturma odası ve açık yaşama alanı, küçük bahçesi ve garajı ile tam bir evdir. 1997'de başlayan programdan bugüne 2.500 BoKlok , İsveç, Finlandiya, Norveç ve Danimarka'da satıldı, Oslo dışındaki yeni projede 60 ev 45 dakika içinde satıldı.

Bir diğer önemli üründe Klippan kanepelerdir. Lars Engman, Klippan ihtiyacını, 1970'de 6 yaşındaki kızı ve arkadaşları, İtalyan tasarımlı pahalı kanepesini bir kaç gün

içinde kullanılmaz hale getirdikten sonra keşfetti. Ikea dizayn yöneticisi Engman, mobilyaların güzel görünmekten fazlasına sahip olması gerekli diyor. Engman, geçmişteki bu hatadan ilham alıp, tümüyle sıkı giydirilmiş, çocuk dostu dizaynlar geliştiriyor: Asırlar boyunca yumuşak olacak, yıkanabilir pamuklu kılıfı ile her zaman temiz tutulabilecek mobilyalar. Ikea' da Klippan gibi bu tasarımlara düşük fiyata rastlamak mümkündür. Klippan 1980'de doğdu, 20 yıldan sonra bu sevimli 249 dolarlık koltuk, temiz çizgisi, parlak renkleri ve basit bacakları ve kompakt boyutu ile 1998'e kadar geçen sürede 1,5 milyon adette satıldı ve en iyi satılanlar arasına girdi. Buna karşın ilk olarak İsveç'te üretildi, bir süre sonra Ikea, üretimi Polonyadaki düşük fiyatlı üreticilere kaydırıldı. Klippan olarak popüleritesi büyüdü. Şirket, Ikea'nın büyük pazarlarındaki destekleyicileri ile çalışarak onu daha zeki yapmaya karar verdi, onu tüm dünyada üretmeyi ve nakletmeyi önlemek için, bugün, sadece 5 tedarikçi ile çalışıyor. Kutulanabiliyor olan klippanın nasıl adapte edilebileceğini Ikea tasarımcıları keşfetmişti. Dört parçaya ayrılmış çerçeveler, koltukaltı ve arka kılıf oturma alanındaki açıklıktadır. Yeni sistem nakliye maliyetlerinde %50 lik tasarruf ve Ikea ya da daha uygun depolama alanı sağlamıştır.

Pamuk kılıflar, Klippan için, daha ucuzdur. Fabrika üretiminden herşeyin merkezileştirilmesiyle Ikea daha düşük fiyatlar sağlayabilmiştir. 249 dolarlık Klippan, geliştirilen yeni üretim modeli ve yeni materyaller ile 1999'da 202 dolara düşmüştür. Bu tamı tamına %40 lık bir fiyat düşüşüdür. Ikea'nın başarısının önemli bir temeli de sürekli yeni tasarımlar dışında, farklı dönemlerde geçerli olabilecek bir tasarım yaratıp bunu geliştirmek ve edinilen tecrübe ile daha düşük maliyetleri hedeflemektir(Çakır, http://www.concept57.net/tr_ikea.htm, 25.07.08).

Ikea'nın kült bir marka olmasının altında yatan yenilikleri özetlersek aşağıdaki maddelere ulaşabiliriz:

- Ikea, güzel tasarımlar, ilham verici fikirler ve düşük fiyatlar ile müşteriye odaklanıyor. Ve halen mobilyalarını müşterilerine monte ettirebiliyor, çünkü müşteri klippanı monteli isterse, nakliyeden ve montaj işçiliğinden belki 100 dolar daha ödemesi gerekecek ama bunu evde kendisi yapabilirse 100 dolar tasarruf etmiş olacaktır.

- Heyecanlandırıcı ve farklı aktivitelerle mağazayı günü harcanacak bir yer kılıyor, açılışları festivale dönüştürüyor.
- Ailevi bir çalışma ortamı ve yatay yönetim yapısı ile mutlu bir çalışan kitlesi yaratıyor.
- Restaurant ve oyun parkı ile aileleri tüm gün mağaza içinde tutabiliyor.
- Ücretsiz dağıtılan kataloglar ile hedef kitleyi bilgilendiriyor, yaratıcı katalog dizaynları ile teşvik ediyor ve sonuç olarak daha fazla müşteri, daha fazla trafik, daha fazla satış, daha fazla aktivite, daha büyük satınalma gücü, daha düşük fiyatlar ile sonsuz bir döngü sağlıyor.
- Mükemmel ve sarsıcı reklamcılık kabiliyetine sahiptir.
- İnanılmaz mağazacılık tasarım, inşaat ve işletme tecrübesine sahiptir.

3.5.T-box

T-box Projesi'nin temeli, 2003 yılının Ocak ayında, Boyner Holding bünyesinde finansmandan üretime, satıştan pazarlamaya kadar farklı alanlarda çalışan 20 kişilik bir ekibin Cem Boyner başkanlığında bir araya gelmesi ile atıldı. Bu toplantılarda ortaya çıkan sonuç, pazardan pay almak yerine “yeni bir pazar” yaratmak üzerine yoğunlaşmıştı(Altun, 2008a:183). T-box'ın hikâyesi, ekipteki kişilerin asıl sorumluluklarının yanı sıra ilerleyen bir proje olarak başladı ve 2008'de artık beş yaşını doldurmuş bir marka olarak yoluna devam ediyor.

Hedef kitlesini sosyo-ekonomik statüsü birbirinden oldukça farklı olan kişilerin oluşturduğu T-box, satıştaki başarısını, marka konumlandırma ve iletişim çalışmalarındaki farklılığıyla perçinledi. T-box, Türkiye pazarında yakaladığı bu büyük başarıyla çeşitli ödüller de kazandı. Bunlardan ilki, 2004'te 16. Kristal Elma Reklam Ödülleri'nde, Moda ve Aksesuar dalında aldığı Başarı Belgesi oldu. Ardından, 2004 yılında, Hürriyet Gazetesi Kırmızı Basında En İyiler Ödülleri'nde En İyi Moda Tekstil Kişisel Aksesuar alanında, Jüri Özel Ödülü'ne layık görüldü. Aynı yıl içinde, Ekonomist Dergisi tarafından verilen “Mor İnek Farklılaşma Konferansı”nda üçüncülük ödülü aldı. T-box'ın elde ettiği başarılarından bir diğeri ise 2005' te Effie Türkiye Reklam Etkinliği

Yarışması Moda ve Tekstil Kategorisi'nde aldığı Gümüş Effie ödülü oldu. 17. Kristal Elma Reklam Ödülleri'nde, Moda ve Aksesuar dalında iki Başarı Belgesi kazanırken, aynı zamanda T-box internet sitesiyle On line Reklamlar dalında Kristal Elma Ödülü'nü de aldı. 2005' te yine web sitesiyle, Altın Örümcek Web Sitesi Ödülleri En İyi Perakendecilik/Mağazacılık, En İyi Multimedya Uygulamaları ve En İyi Web Sitesi Jüri Özel Ödülü olmak üzere toplam üç ödülün sahibi oldu(Kınacı,2005:160).

Dünyada eşi benzeri bulunmayan, ünü Türkiye'yi aşmış dünyanın dört bir tarafına yayılan T-box geçtiğimiz yıl çok önemli bir ödül aldı. Design Zentrum Nordrhein Westfalen'in düzenlediği, Avrupa Birliği İş Geliştirme Merkezi tarafından desteklenen ve Avrupa çapında toplam 21 ülkeden 141 markanın katıldığı Avrupa Tasarım Yönetimi (Design Management Europe 2007) yarışmasında 3'üncü oldu.

Tekstil dışı ürünlerle birlikte 58 çeşidiyle, bir dünya markası olma yolunda hızla ilerleyen T-box, yurtçi ve yurtdışı (Kanada, Amerika, El Salvador, Kosta Rika, Porto Riko, Dominik Cumhuriyeti, Coracao, İngiltere, İtalya, İsrail, KKTC, Güney Afrika, Filipinler, Yeni Zelanda ve Avustralya) olmak üzere 4 kıtada 4050 satış noktasında müşterileriyle buluşuyor(Mercimek, <http://alامت-ifarika.blogspot.com/2008/05/sktrlm-dnya-t-box.html>, 28.07.08).

Ürünlerin sundukları somut yarar bazında, birbirinin neredeyse aynı olduğu bir rekabet ortamında, sıyrılabilmenin koşulu yaratıcı, şaşırtıcı ve sevilebilir olmaktan geçiyor. T-box da farklılaşma ürün tasarımıyla başlıyor. Sıkıştırılmış giysi ambalajının çekiciliği, ürünün kullanışlı oluşu, satış noktalarının renkliliği, eğlenceli ve tutarlı pazarlama iletişimiyle tüm marka dünyası bir bütün olarak birbirini destekliyor. Ürünün pazarlanmasında farklılık yaratan bu unsurları özetlemek gerekirse; geleneksel sistemin dışına çıkılarak sıra dışı(sıkıştırılmış) bir paketleme yapılması ve ürünleri Nişantaşı'ndan İğdir'daki benzin istasyonuna kadar çok çeşitli yerlerde satarak segment kavramının altüst edilmesidir. T-box'ı dünya markası yapan yenilikler aşağıdaki gibidir.

Ambalajlama: Aslında ürünün kutusunun ürün için bir reklam malzemesi olması çok enteresan bir şey olmasada, T-Box için özel bir durum sözkonusudur. Preslenerek satılan, dolayısıyla az yer tutan, alırken deneyemediğiniz, kutudan çıkardığınızda buruş buruş olan, bir ürün satıyorsunuz. Bu preslediğiniz giyim malzemelerini birde külah, lolipop, bez torba gibi enteresan kutulara koyuyorsunuz. Hem buruşuk şeyler giymeyi moda haline getirip, hem de ürünün kutusuyla kendisini pazarlamasını sağlıyorsunuz.

Buradan bakınca oldukça zor görünen bu adımların hepsini Cem Boyner ve T-Box kreatif ekibi çok kısa sürede başardı(Akman, <http://www.reklamania.org/2008/06/16/t-box-neden-farkli/>, 28.07.08). T-box, herkesin her yerde bulabileceği ürünleri farklı şekillerde sunuyor. T-box şalın adı Dolai Lama, terliğin adı Shıpır Dhama, saç bandının adı Lolibant, bozuk para cüzdanının adı Hare Kurushna vb. T-box g-stringleri, müşterisinin haftalık iç çamaşırı ihtiyacını karşılamayı hedefliyor. Yaz sıcağında dondurma külahlarında bluz, kışın kestane paketlerinde triko satıyor.

G-string üretmeye karar verildikten sonra paket alternatifleri üzerine çalışılırken birli, ikili ve üçlü paketlerin sıkıştırılınca istenilen etkiyi vermediği görüldü. Bunun üzerine yedi taneyi paketleyip haftalık g-string ihtiyacını karşılama fikri ortaya çıktı. Ancak, yedili paket de çok büyük oldu ve en güzel form beşli pakette yakalandı. Bunun üzerine “ürünü nasıl pazarlayacağız?” sorusuna yanıt arandı. İlk akla gelen “5’i bir yerde” fikri beğenilmedi. Sonuçta beşli g-string’in Pazartesi, Salı, Çarşamba, Perşembe ve Cuma diye beş günü temsil etmesine, hafta sonunun ise tamamen serbest bırakılıp “Free-weekend” olarak pazarlanmasına karar verildi. Bu fikri ortaya atan ise ekibin muhafazakâr bir finansmancısıydı(Kınacı,2005:161).

“Isınan hava genişir buna mukabil sıkıştırılan tişört T-box’laşır” prensibine dayanan bir teknolojiyle üretilen T-box, basit bir tişörtten hareketle farklı segmentlere hitap eden, her yerde satılabilen ve kolay taşınabilen bir ürün haline gelmiştir. Yani pazarda köklü şirketlerden beklendiği üzere lükste son nokta bir ürüne yeltenmiyor, tam aksine tekstilin olağan döngüsünü kırıp “Hızlı Tüketim Malları” (Fast Moving Consumer Goods) grubuna sokuyor(Mercimek, <http://alamet-ifarika.blogspot.com/2008/05/sktrlm-dnya-t-box.html>, 28.07.08).

Hızlı yaşayan, hızlı tüketen, çalışan, seyahat eden, sosyalleşen, hep bir yerlere yetişmeye çalışan günümüz insanı “sıkıştırılmış” hayatlar yaşıyor. Bu nedenle T-box, herkesin bildiği temel ürünleri “sıkıştırarak” bu hayat tarzına uyarladı.

Ürün: Hız, eğlence, moda ve farklılaşma kavramlarını temel alan T-box, müşterinin taleplerinin de önüne geçerek günümüz hayat koşullarına uyum sağlayacak özelliklerde ürünler çıkarıyor. Ürünlerdeki temel özellikler, farklı tasarımda paketlerle sunulması, her yerde bulunabilir ve kolay taşınabilir olması, çok uygun fiyata yüksek kalite sunması ve iletişimindeki farklılık olarak sıralanıyor. Ürün gamında t-shirtten iç çamaşırına, bluzdan çoraba, bikiniden havluya, kışlık trikodan terliğe kadar her tür

tekstil ürününün yanı sıra prezervatif, çakmak, frizbi, fleker, yara bandı hatta sineklik gibi tekstil dışı ürünler de bulunuyor.

Tutundurma: Atlenta, Retrosie, Bolares, Elbisetek, Havadharna, Plajtolon, Pantolopez, Shıtır Dhama, Shıtır Dhama, Missisipli, SarmaŞık, Fırfirella, Süzen bayan, Leonardo di capri, Donkişort, Elizabeth Taytor, Donatella, Duht Brahma, KaplumBAG, Kepetto, Lollyband, Tiktaktik, Bitikbitak, ZaraSutra, Saçapörfekday, Tutan Come On, Tutmasu yağmurluk, ParaBol, Taşimasu, Şalamanje, Dolai Lama, Bandanakan, gibi cin fikirli, kelime oyunlu ürün isimleriyle, marka kimliğini ve üslubunu yansıtan T-box, reklam anlayışında da buna özen göstermiştir. “Mizahın markalaşmış hali” olarak da tanımlayabileceğimiz T-box, “ekşisözlük” havasında bir dille yazılmış kullanım talimatnameleriyle ve reklam metinleriyle de bambaşka bir hava yakalamıştır. 7’den 70’e herkesin fikirlerine açık olan T-box, markayla bütünleşen, ona karakter kazandıran reklam metinlerinin hazırlanmasında Rafineri Reklam ajansı ile çalıştı. Mahallenin hırçın ve biraz da edepsiz çocuğu hüviyetine bürünen T-box, son dönemlerde, “zamanı gösterip vermeyen saat”, “t-box’tan Noel babayı alın”, “altına girmeyen kalmadı” gibi, kimine göre fazlaca erotik, kimine göre ise son derece muzip sloganlarıyla çeşitli tepkiler alsa da, tüketicilerin gözünde “malı parayla, kahkahayı bedava veren eğlenceli marka” imajını güçlü bir şekilde oturtmuştur.

T-box, üzerinde önemle durduğu bir diğer husus olan reklam stratejisi hakkındaki düşüncelerini şöyle dile getirmiştir; “T-box reklamın iyisi kötüsü olmaz diyenlere gıcık kapalı bir markadır. Bu nedendir ki, her bir T-box reklamı olgunlaşana kadar dalında bekletilir ve en iyileri arasından özenle seçilir”. Reklamlarında, kendini “mahallenin yaramaz veledi” konumuna indirgeyerek, marka karakterini ve üslubunu ön plana çıkan T-box’ın bazı reklam örnekleri şunlardır;

Çakmak: “sıkıştırılmış ejderha nefesi”

Duth brahma (boxer): “uzun araç!, dikkat şeytan doldurur!, kamp alanı!, yumuşatıcı kullanmayın!, bunu okuyacak kadar yakınsan çok geç!, şşşşt! çocuk uyuyor.”

Prezarvatif: “Babanızı yeni kardeşlerle paylaşmak istemiyorsanız...”

Shıtır dhama (terlik): “Sizin yerinize de şıtır dar!”

Şıppediks (şemsiye): “Altına giren girene!”

Bitikbitak (saat): “Zamanı gösterip vermeyen saat.”

Leonardo di capri: “ Size caprilerin en yakışıklısı yakışır.”

Tiktaktik (saat): “Zaman altından su yürütün.”

T-box, oldukça cüretkar bir üslupla, yer yer dozajı çoğu kişiye ağır gelebilecek ifadelerle, ama daima mahallenin hırçın ve biraz da edepsiz çocuğu hüviyetinden ödün vermeden yürüttüğü bu reklam kampanyalarıyla başarılı bir grafik yakaladı. Amiyane tabirle “fırlamalık” içeren bu kampanyaların belki de en tuhafı “Eski donunuz bahane, yeni T-box’lar şahane” sloganıyla yola çıkan “Eski donunuzu getirin, yeni T-box’ı götürün (Hem de 1 ytl indirimle)” kampanyasıdır. T-box bir ilke imza atarak, bugüne kadar otomotivden beyaz eşyaya, mobilyadan elektroniğe kadar farklı alanlarda yapılan “eskisini getir, yenisi götür” kampanyasını iç çamaşırına uyarladı. Kampanyanın başladığı ilk gün Akmerkez ve Erenköy mağazalarına 250’nin üzerinde eski don bırakıldı. Kampanya süresince 15 bin don toplanması bekleniyor. T-box, bu tür şaka yollu kampanyalarla müşterileriyle olan ilişkilerine samimiyet katma gayesindedir. Zaten bu samimiyet kampanyanın içeriğine de yansımıştır. Şöyle ki; “Biz sizin eski ve püskü donunuza tam tamına 1 YTL ’lik indirim veriyorsak bu sizi sevdiğimizden mi? Evet o da var ama asıl bir t-box’a gelin istiyoruz, şahane yaz ürünlerimizi görün, onları hissedin, onlarla aşk yaşayın istiyoruz. Çok şey mi istiyoruz?” Reklam alanında yeniden uygulanan gerilla teknikleriyle, (“Satılık” etiketleri, “popolara kaçmayan don” ve “hafta sonları giymeyin” mesajıyla ‘Free Weekend’) marka karakteri hedef kitesine daha da yakınlaştı.

T-box'ın fiyat politikasının felsefesi; “ürünlerini yılın 365 günü hep çok uygun fiyattan satmak” olmuştur. İndirim dönemlerinde benzer tekstil markalarından ayrılmak için indirim kampanyalarını “ti”ye alan bir kampanya yapan T-box'ın sloganı: “1 al, 8 öde” olmuştur(Kınacı,2005:161).

T-box, iletişim konusunda çok muntazam işler yapmakta olup, teknolojiyi de maksimum düzeyde kullanmaktadır. Bu amaçla, internet sitesi (<http://www.t-box.com.tr/>) sayesinde sanal alemden faydalanmaktadır. “Koca giysileri bir kutucuğa sığdıran T-box yine yaptı yapacağını, koca T-box dünyasını da bir internet sitesine sığdırdı” sloganıyla hizmet veren site, müşterilerine T-box ürünleri hakkında bilgiler vermekle birlikte, “online alışveriş” imkanı da sunmaktadır. Dizaynıyla dikkat çeken site, daha sizi girişte karşılayan, profesyonel ses sanatçıların seslendirdiği, belgesel tadındaki

animasyonlarla çok daha renkli ve eğlenceli bir hal almış. “Dr. Hektor Piktör”la, T-box’ın piktogram’ların doğal ortamlarındaki maceralarına ortak olma şansını veren bu keyifli animasyonların içeriği, yine marka kimliğini ve dilini yansıtmaktadır(Mercimek, <http://alamet-ifarika.blogspot.com/2008/05/sktrlm-dnya-t-box.html>, 28.07.08).

Markasını ağırlıklı olarak gazete ve dergi reklamlarıyla yaratan T - box, sinema ve alışveriş merkezlerindeki tuvaletlerde de reklam yapıyor. Geleneksel bütçelerin aksine T-box’ın reklam bütçesinin ciro içindeki payı %15 düzeyindedir. Bu strateji ile oluşturulan reklamlarda kullanılan dil ise, felsefesinin yayılmasını ve sevilmesini sağlayan unsur olarak öne çıkıyor(Kınacı,2005:161).

Dağıtım: T-box’ın ürünleri gibi satış noktaları da çok eğlencelidir. Konsept mağazalar, rafların olmadığı, müknaatsız panoların bulunduğu bir lunapark reyonu halinde sevimliliğiyle dikkat çekmektedir. T-box ürünleri Akmerkez, Nişantaşı ve Kapalıçarşı’daki T-box Concept Store’ların yanı sıra, birçok seçkin mağazada (Boyner, Benetton, Beymen, Sisley, Network, Fabrika ve Playlife), yaşam alanlarına girerek otellerde, dondurma arabaları ile plajlarda, “T-box on Board” teknelerle denizde, Ulusoy otobüs terminallerinde, Shell benzin istasyonlarında, AFM sinemalarında film aralarında Frigo tablalarında, spor salonlarında, marketlerde, barlarda, “vending machine” otomatlarla havaalanlarında ve dutyfree’lerde tüketicilerle buluşmaktadır. Yani kendi deyimleriyle, “T-box’a havadan, karadan ve denizden ulaşılabilir”. Böylesine çeşitli dağıtım kanalları kullanarak tekstil perakendesine farklı bir yaklaşım getiren T-box, fiyatların küsuratlı olması sebebiyle para üstünü (1 cent) ambalajın içine yerleştirerek, eşi benzeri olmayan bir uygulamaya daha imza atmıştır.

Giyim sektörü şimdiye kadar türlü türlü ürünlerini hep kendi mağazalarında ya da toplu kıyafet satan yerlerde sattı. Ama T-Box, plajda, dondurma arabalarında, dondurma şeklinde plaj havluları ve benzeri ürünler sattı. Eczaneleri, vapurları, havaalanlarını birer satış mecrası olarak değerlendirdi, ki bu hiçbir tekstil firmasının şimdiye kadar cesaret edemediği bir açılandı. Bukadar farklı alanlara bir insan boyutlarındaki standlarla girmiş olmaları, insanlarda o an ürünü alma fikri oluşturmasa bile, markanın akılda kalmasını ve kendi kendinin reklamını yapmasını sağladı.

Dünyada kendi markası dışında hiçbir markayı mağazalarına sokmayan fakat Türkiye’de ilk defa T-box satan Benetton’un, T-box’ın tüm dünyadaki Benetton’larda

satılması için görüşmelerde bulunması, elde edilen başarının boyutlarını göstermektedir. Dünyadaki birçok mağaza zincirinde ürünlerini pazarlamayı ve tüm dünyada yeni bir akıma imza atmayı amaçlayan T-box, bu hedeflerini şu şekilde açıklamaktadır: “Vatan millete hayırlı bir marka olan T-box, tüm cihana yayılma politikasını, bir gün Mars'ta hayat başlayana dek sürdürme arzusunda”. Üretimini yaklaşık %70'ini ihraç eden T-box'ın en hassas olduğu nokta, T-box konseptini tüm pazarlama unsurlarıyla bir bütün olarak başka bir ülkeye taşımaktır. Yani sadece ürün değil, felsefeyi de ihraç etmektir. Bu sebeple, paketlerin içinde yer alan ve çok tutan kullanım klavuzları, ihraç ülkelerinin diline tercüme edildi, espriler ve kampanyalar o ülkelerin kültürlerine göre düzenlendi(Mercimek, <http://alame-t-ifarika.blogspot.com/2008/05/sktrlm-dnya-t-box.html>, 28.07.08).

Victoria's Secret ile 2007 Şubat ayında başlayan görüşmeler sonucunda Nisan ayı itibariyle Victoria's Secret' in bazı mağazalarında T-box için hazırlanmış özel standlarda, T-box ürünlerini “The original T-box from İstanbul” markası ile satışa sunmuştu. Ürünlerin kısa zamanda büyük ilgi görmesi üzerine daha da genişletilen proje kapsamında, T-box koleksiyonundaki iç çamaşırları Victoria's Secret'in özel renklerinde ve T-box ile özdeşleşmiş lolipop şeklindeki paketlerde hazırlandı. Yuvarlak, papatya ve kalp şeklindeki özel ambalajlı ürünler Amerika'daki tüm Victoria's Secret mağazalarında satışa sunuldu. Ürünler ayrıca dünya çapında dağıtımı gerçekleştirilen ve sıkı takipçileri bulunan Victoria's Secret kataloglarında da yer alıyor(Altun,2008b:156).

Türkiye'deki pazarlama yaklaşımlarına farklılık getiren, her mevsimde pazarlanabilecek ürünler sunan T-box'ı yaratan marka değerinde, yenilikçilik faktörü ön plana çıkıyor. Markanın en önemli unsurunu ise “The original T-box from İstanbul” sloganı oluşturuyor.

3.6.Garanti Bankası Bonus Card

Türkiye'nin ilk çipli ve çok markalı kredi kartı Bonus Card'ın 17 Nisan 2000'de piyasaya çıkışı Türkiye'deki kredi kartı pazarını kökten değiştirdi. Bonus Card, kredi kartını bir ödeme sisteminden öte; tüketiciler, mağazalar ve bankalar arasında “kazan-kazan” ilişkisi yaratan, yaratıcı ve pazarlama odaklı bir kart programına dönüştürdü. Bonus Card'ın piyasaya girmesini takip eden yıl içerisinde, Türkiye'nin önde gelen

bankaları rekabetçi kalmak adına, kredi kartı programlarını puanla hediye seçme kataloglarından, çok markalı ve anında nakde eşdeğer ödül kazandıran sadakat programlarına dönüştürdüler(Kınacı,2005:38).

Bonus Card, hem kart sahiplerine, hem de üye mağazalara, anında kullanılabilir esnek ödül programı (bonus) ve taksitli alışveriş gibi son derece somut finansal faydalar sağlayarak pazarda önemli bir değişikliğe öncülük etti. Bonus Card'ın pazara girmesinden üç yıl sonra Bonus Plus ve Bonus Premium ile sadakat programı geliştirildi. Son bir yıl içinde belli miktarda bonus kazanan, yani programa sadık olan kart sahipleri için geliştirilen Bonus Plus ve Bonus Premium, sırasıyla, üye olmayan mağazalarda %50 ve %100 daha fazla bonus kazandırıyor. Bonus programı, gerek pazarlama gerek teknolojik yenilikler açısından sektörde lider konumdadır. Program, Bonus Plus ve Bonus Premium'un yanı sıra pazara Bonus Sanal Kart, Bonus Hediye Kart, yurtdışında taksit olanağı, akıllı ekstre, POS'larda kuponlar, ürün bazlı bonus kazandırma gibi pek çok yenilik getirdi. Garanti Bankası, öncü olduğu bu program çerçevesinde dünya çapındaki banka ve kart kurumlarına çok markalı sadakat programları konusunda danışmanlık vererek deneyimlerini aktarıyor. Bonus Card ekibi, bugüne kadar bir düzine konferansa katıldığı gibi, yurt dışından dokuz bankaya da danışmanlık hizmeti verdi.

MasterCard International tarafından 2003 yılında yapılan açıklamaya göre "Avrupa'nın en büyük çok markalı sadakat ve kredi kart programı" seçildi. Bonus Card, 2004 yılında da MasterCard'ın düzenlediği ve Avrupa'da ilk kez verilen "Yılın ortak markalı kartı" ödüllerinin en prestijlisi olan "Avrupa'nın en uzun süreli başarı göstermiş kart programı" ödülünü kazandı. Bonus Card'a bu ödül bağımsız bir jüri tarafından, Avrupa'daki 2 bin 500 MasterCard ortak markalı kart programı arasından seçilerek verildi. Bonus Card'ın bir üst kategori versiyonları olan Bonus Plus ve Bonus Premium, sadakat ve kârlılıklarına göre müşteriyi segmentlere ayırarak ve buna göre ödüllendirerek sektöre yeni bir kavram getirdi. Program, 2003 yılında piyasaya sürülmesinden kısa bir süre sonra "En Avantajlı Program" olarak Türkiye CRM Enstitüsü'nden CRM ödülü aldı. Aynı zamanda Garanti Ödeme Sistemleri de hizmetlerinin bütünlüğü ve "En İyi Müşteri Odaklı Teknoloji Kullanımı" ile CRM Oscar'ına layık görüldü. Ticari açıdan bakıldığında, Bonus Card aynı zamanda önemli bir ücret ve faiz geliri üreterek bankanın kârını artırdı ve müşteri tabanını genişletti(Kınacı,2005:38).

Ürün: Bonus Card, sadakat, ödül (bonus), taksit gibi özellikleri taşıyan başarılı bir programı tüketicilere sunuyor. EMV teknolojisine uyumlu bu program, zengin özelliklerine rağmen hem kart kullanıcıları hem de işyerleri için son derece kolay anlaşılır, kullanılır, pratik bir program olarak beğeni kazandı. Kart sahipleri için, ödül puanlarını kullanacakları kupon, ödül kataloğu ve zaman sınırlaması olmadığı için yapılan harcamalar karşılığında kazanılan bonuslar üye mağazalarda anında kullanılabilir. Bonus Card, kart sahiplerinin yanlarında birden fazla kredi kartı veya mağaza kartı taşıma ihtiyacını ortadan kaldırarak, alışveriş ve kredi kartı yönetimini kolaylaştırıyor. Bonus Card üye mağazalara daha fazla müşteri ve daha yüksek satış hacimleri getiriyor. Üye mağazalar, üzerinde kendi logolarının bulunduğu Bonus Card'lar üretebiliyor, böylece kendi kart programlarını yaratmak zorunda kalmıyorlar. Bonus Card; kart sahiplerinin Bonus üye mağazalarında sadık müşteri haline gelmelerini de sağlıyor. Geniş bir ödül havuzuna dahil olan üye mağazalarda bugüne kadar 160 milyon dolar karşılığı Bonus ile bedava alışveriş yapıldı. Üye mağazalar aynı zamanda, kart içinde ikinci bir limit yaratarak kart sahiplerine POS vasıtasıyla anında tüketici kredileri de sunabiliyorlar. Müşteri davranışlarını analiz ederek satışları artırmak için çip teknolojisinden ve CRM'den yararlanabiliyorlar. Her bir işlem, üye mağazaların müşterilerin tercihlerini anlaması, takip etmesi ve buna göre kampanyalar üretmesini sağlayacak şekilde özel olarak tasarlanmış bir web sitesi olan www.bonusloyalty.com'un veri tabanına aktarılıyor. Kart programının %75 ortalama aktiflik oranına ve biriken bonusların %80 aylık kullanım oranına sahip olması sektör için yeni rekorları da beraberinde getiriyor.

Bonus Card, yenilikçi yapısı ve her zaman bir adım önde olmayı ilke edinişiyile pazarlama, teknoloji, iletişim, üye mağaza ve müşteri ilişkileri ile ilgili olarak pazara her yıl yenilikler getirerek sektördeki önderliğini sürdürüyor. Bonus Card, 2004 yılında Bonus Plus ve Bonus Premium kart sahiplerine Türkiye dışında yaptıkları alışverişler için taksitli ödeme imkânı da sağladı. Kart sahiplerinin mevcut üye mağaza ağının dışından üç mağaza seçerek bu mağazalardan yaptıkları alışverişleri taksitlendirebilmeleri ve bonus kazanabilmeleri de Bonus Card'ın bir başka yenilikçi uygulaması oldu. Yüksek iş hacimli mağazalara yerleştirilen, ödül verirken Bonus şarkısı söyleyen POS terminalleri de Bonus Card'ın eğlenceli ruhunu yansıtan bir diğer uygulama oldu. Ayrıca, üye mağazalar arasında iş hacmini artırmayı hedefleyen bir şans oyunu olan Bonus Game, kartın kendine özgü kimliğinden yola çıkılarak geliştirilen

bir kampanya oldu. Garanti Bankası, gençler arasında ATM kartı kullanımını artırmak üzere, 12-18 yaşları arasındaki gençlere yönelik özel bir bankacılık paketi olan g'bank için, Bonus'un bir alt markası olarak Bonus Kontör'ü piyasaya sundu. Bonus'un oluşturduğu web sitesi www.bonusloyalty.com ise üye mağazalara, gün, saat ve müşteri davranışı bazında demografik bilgiler, harcama davranışı ve işlem hacmi bilgilerini sağlayan bir diğer yenilik olarak dikkati çekiyor. 2005 yılında Bonus Card, başlangıçta üniversite öğrencileri, daha sonra tasarım ve yeniliğe duyarlı tüm kart sahipleri için ilk üç köşeli ve şeffaf kart MasterCard mc2'ı kullanıma sundu(Kınacı,2005:39).

Tutundurma: Ürünü piyasaya sunmadan önce yürütülen marka faaliyetleri boyunca, kartın “harcadıkça kazandıran” özelliği nedeniyle “bonus” adı seçildi. Kartın konumlandırılmasında öncelik, yenilikçi yaklaşımına, çok markalı özelliğine, Türkiye'nin ilk çipli kredi kartı oluşuna ve perakende sektörü ile ilişkilerine verildi. Eğlenceli ve tek mesajlı iletişim platformu benimsendi. Bonus Card'ın en önemli özelliği; harcama yaparken bonus kazanma, biriken bonusları binlerce mağazada para yerine kullanma ve bedava alışveriş yapma olanağı sağlamasıdır. Ürün, piyasaya tüm bu özellikleri anlatan “Alsak Alsak Bedavaya Ne Alsak” mesajıyla sunuldu. Bonus Card'ın hedef pazarı, “bedava alışveriş yapma imkânını cazip bulan tüm olası kart sahipleri” olarak belirlendi. Buna paralel olarak, iletişim stratejisinde, hedef pazarı mümkün olduğunca geniş tutmaya özen gösterildi. Yaygın bir pazara ulaşmak amacıyla Bonus Card'ın imaj ve promosyon kampanyalarında TV, gazete ve dergiler, outdoor (billboard'lar, panolar, kamu taşıtları vb.), radyo, sinema ve internet kanalları kullanılıyor. Kart sahipleri için hazırlanan basılı malzemelerle, e-posta ve posta ile gönderilen aylık ekstrelerle kartla ilgili yenilikler, promosyonlar duyuruluyor. Kart sahiplerine her ay gönderilen Bonus Flash bülteniyle üye mağaza ağına katılan yeni şirketlere, özel kampanya ve promosyonlarla ilgili bilgi veriliyor. www.bonus.com.tr web sitesi ve 444 0 334 Alo Bonus ile, müşterilere ürünler ve kampanyalar hakkında sürekli bilgi akışı sağlanırken, Garanti şubeleri ve üye mağazalar da, Bonus Card için bir promosyon ve satış noktası olarak işlev görüyor. Bonus Card doğrudan satış ekipleri, alışveriş merkezleri, üniversiteler ve fuarlarda standlar kurarak Bonus Card ile ilgili bilgi veriyor ve başvuruları kabul ediyor. İstanbul, Ankara, İzmir ve Antalya'da bulunan Cinebonus sinema salonları da marka bilinirliğine katkıda bulunuyor. Bununla birlikte marka yatırımı, yalnızca reklam harcamaları ile sınırlı kalmıyor. Marka değerlerini formüle etmek üzere her tür iletişim kanalını kullanmak ve süreçleri değerlendirmek esas olduğu

için, sponsorluklar seçilirken verilen desteğin markaya katkısı dikkate alınıyor. Örneğin 2005 yılındaki Bonus Card Uluslararası Komedi Filmleri Festivali markanın hayatın içinden oluşu ve neşeli yapısıyla örtüşüyor(Kınacı,2005:39).

Bonus perüğü, fosforlu yeşil renk, ürünün faydalarını açıklayan tanıtım jingle'ı ve slogan gibi unsurların etkin bir şekilde tekrarlanarak kullanılması Bonus Card'ın marka değerlerinin belirginleşmesini sağlayan unsurlardır. "Alsak Alsak Bedavaya Ne Alsak" sloganı, 2001 yılındaki ekonomik krizden sonra tasarrufun altı çizilerek "Harcadıkça Biriktiren Kredi Kartı" olarak değişti, daha sonraki dönemlerde ise sırasıyla "Bedavası En Bol Kredi Kartı" ve "Bu Kadar mı Bonus Birikir" sloganları kullanılmaya başlandı. Bonus Card, pazarlama odaklı, yenilikçi ve yaratıcı özellikleriyle bugün kategorisinde en fazla tanınan marka haline geliyor.

3.7.Yemeksepeti.com

Nevzat Aydın, üniversiteyi Boğaziçi'nde okuduktan sonra Amerika'dan aklında yeni bir iş fikriyle döndü. Bu hem restoranların hem de müşterilerin kazançlı çıkacağı Türkiye'nin ilk online paket siparişi modeliydi. Döner dönmez yaptığı ilk iş Boğaziçi Üniversitesi'nden arkadaşı Melih Ödemiş'e bu fikri açmak oldu. İki arkadaş yanlarına çocukluk arkadaşları Cem Nufusi'yi aldı ve "yemeksepeti.com" adlı bir internet sitesi kurma konusunda çalışmaya başladı. İşin teknik kısmı sorunsuz yürürken, restoranları sepete dahil etme konusunda sıkıntı yaşandı. Amerika'daki modeli uygulamak için harekete geçildive ve ilk aşamada 15 restoran hedef seçildi. Herkes üç restorana gitti ancak sonuç hüsrana oldu.. 15 restorandan hiçbiri internetten satışa inanmadığı için bu işe para yatıramayacaklarını söyledi. Kısaca restoranlar "aç karnına internet olmaz" dediler. Üç arkadaş, farklı bir model uygulamaya karar verir ve alışveriş başına küçük bir komisyonla işi yapabileceklerini düşünürler. Bu şekilde restoranlara para kazandırdıkça restoranlar bu işe girmeye başlar. Bu yıllarda interneti Banu Alkan'lı reklamlarla tanımaya başlayan restoranlar, birbiri ardına yemeksepeti'nin menüsüne girmeye başlar. Girişimcilere "Bu olmaz bununla uğraşmayın" diyen restoran sahipleri 18 aylık uğraştan sonra onları aramaya başladı. Siparişler artmaya başlayınca yemeksepeti.com, bugün günlük 21 bin kişiyi doyuran bir sepet haline geldi(Altun, 2008b:185-186).

Bu siteye girmek suretiyle müşteriler yepyeni ve farklı bir yemek sipariş etme 'deneyimi' yaşamaktadırlar. Örneğin bu öğlen canınız yabancı bir mutfaktan yemekler

mi yemek istedi? Hemen siteye giriyor ve mutfaklar kısmını tıklıyorsunuz. Sonra da semtinizi. Karşınıza çıkan Meksika, Çin, İtalyan gibi farklı mutfak önerileri arasından istediğinizi tıklayınca, örneğin karşınıza semtinize en yakın İtalyan lokantalarının listesi çıkıyor. Bunlardan hangisini isterseniz bu kez onu tıklayıp, o lokantanın tüm mönüsüne ulaşip siparişi veriyorsunuz. Siparişiniz yarım saat sonra kapınızda ve parayı ödeyip yemekleri teslim alıyorsunuz. Bu sürecin sonunda da, teslimatı yapan lokanta yemeksepeti.com şirketine bu satışın belli bir oranını komisyon olarak ödüyor. Ve bu sırada daha binlerce farklı müşteri, yüzlerce farklı lokantadan, milyarlarca liralık siparişlerini veriyor ve şirket, bu çok akıllı iş modeli sayesinde pek çok dev fabrikaya kıyasla daha güzel para kazanabilme fırsatı yaratıyor. Bu geleneksel yemek sipariş etme 'değer zinciri' üzerinde yapılan yaratıcı değişiklikler sonucunda ortaya çıkmış olan yepyeni ve karlı bir iş modelidir(Kırım, <http://www.armankirim.com/word/haziran2007.doc>, Haziran 2007).

İnternet teknolojilerindeki bütün yenilikleri takip eden ve alanına giren uygulamaların hemen hepsinde Türkiye'de öncü olan Yemeksepeti.com, günlük hayatımızda son derece ciddi bir sorun olan "Acaba ne yesek?", "Pizzacının telefonu kaçtı? ", "Telefondan sipariş verelim ama hep diet kola yerine normal kola geliyor", "Menü olsaydı da neler yiyebileceğimizi görseydik", "Acaba o buraya paket servis yapıyor mu?", "Netteyim şimdi telefon açamam, internet keyfimi bozmak istemiyorum", "Toplantıya girmeden siparişi versem acaba adam gelince bekler bekler gider mi? ", "Biberini bol koy dedim yine bal gibi tatlı geldi" ve benzeri yüzlerce probleme son derece radikal bir çözüm getirmesi açısından Türkiye'de bir ilki gerçekleştirdi. Bu buluşma tamamiyle interaktif bir ortamda sağlanıp teknolojinin tüm imkanları ile desteklenerek hata payı sifıra yaklaştırılmış, verilen bir siparişin en kısa zamanda ve en doğru şekilde kullanıcıya ulaştırılması bir hedef değil bir zorunluluk olarak belirlendi. Servis hızını ve kalitesini sürekli arttırmayı hedef olarak seçmiş olan Yemeksepeti.com, şu aşamadaki yeniliklerini altı ana konu başlığı altında toplamıştır(yemeksepeti.com, <http://www.yemeksepeti.com/index.asp>, 20.07.08);

- İnternet kullanıcılarına istedikleri restoranlardan istedikleri yemekleri sipariş verebilme imkanını hiçbir ek ücret ödemeksizin sunmak.

- İnternet'ten de sipariş almak isteyen restoranların hepsine, hem mevcut olan altyapılarını kullanarak hem de en gelişmiş teknolojiyi yakalayarak sipariş alma olanağı sağlamak.
- Kullanıcıyı sipariş verdiği restoranların bulunduğu kişisel web sayfası ile karşılamak ve bu restoranların menülerindeki değişikliklerden kullanıcıyı haberdar etmek.
- Yemeksepeti.com'dan verilen siparişleri inceleyerek kullanıcının damak tadı ve bütçesi çerçevesinde yeni menülerin, promosyonların ve yemeksepeti.com ailesine katılan yeni restoranların bilgilerini kullanıcıya bildirmek.
Yemek siparişini kullanıcının belirleyeceği ileri bir tarih ve saatte kendisine ulaşacak şekilde verebilmesini sağlamak.
- Yemek kavramı ile ilgili tüm konularda internet kullanıcılarını bilgilendirmek ve bir yemek portalı olarak hizmet vermek.

Yemeksepeti.com, 2002'de ilk kez SMS ile sipariş kabul etmeye başladı. Ankara ve İzmir'de faaliyete geçti. Ertesi yıl call center hizmete girdi. 2004'te kayıtlı restoran sayısı 500'ü aştı. GPRS'le çalışan özel POS sistemi devreye girdi. Böylece üye sayısı 1000'i aştı. İngilizce hizmete de geçildi. Digitürk' te 525 numaralı kanaldan sipariş başladı(Altun, 2008b:186).

İnternet ve teknoloji alanında faaliyet gösteren firmalara yaptığı yatırımlarla Avrupa'nın önemli yatırım grupları arasında yer alan European Founders Fund, 2008 yılında yemeksepeti.com'a ortak oldu. Hayata geçirilen ortaklığın ardından yemeksepeti.com'un hem ülkemizin farklı şehirlerinde büyümesini sürdürmesi, hem de yurtdışında değişik ülke ve şehirlerde hizmet vermeye başlaması amaçlanıyor. Yemeksepeti.com'un yüzde 20'sine ortak olan Almanya merkezli European Founders Fund, Avrupa başta olma üzere, internet alanında küresel başarı markası olma yolunda emin adımlar atan yenilikçi firmalara yatırım yapmasıyla tanınıyor. European Founders Fund ile gerçekleştirilen ortaklıkla birlikte yemeksepeti.com'un bir dünya markası olma yolunda önemli bir adım attığını belirten yemeksepeti.com Genel Müdürü Nevzat Aydın "Yemeksepeti.com kurulduğu günden bu yana kendi alanında ilkleri ve yenilikleri hayata geçirdi. Bugün itibariyle Türkiye'nin 8 ilinde ve Kıbrıs'ta hizmet veriyoruz. Ancak hedefimiz yemeksepeti.com'u hem Türkiye'de çeşitli projelerle güçlendirmek hem de dünyanın farklı ülke ve şehirlerine de hizmet ulaştıran küresel bir marka haline

getirmek. Yurtdışındaki alternatiflere baktığımızda, yemeksepeti.com'un üye restoran ve kullanıcı sayısı olarak tüm dünyada ilk sıralarda yer aldığını görüyoruz. Bu nedenle de bugüne dek birçok firma ve yatırımcıdan ortaklık teklifi aldık ve almaya da devam ediyoruz. Bize gerçekten güç katacağına inandığımız ve hedeflerimize ulaşmamıza destek olacağına inandığımız için European Founders Fund'ın ortaklık teklifini kabul ettik''dedi(http://www.bilgicagi.com/index.php?Itemid=137&id=965&option=com_content&task=view, 03.05.08).

Yemeksepeti.com bugün itibariyle İstanbul, Ankara, İzmir, Antalya, Bursa, Eskişehir, Gaziantep, Kocaeli ve Kıbrıs'ta faaliyet gösteriyor. Halen 2.650 üye restoran ve 370.000 kayıtlı kullanıcıya sahip olan yemeksepeti.com, günde aldığı 10.000 siparişe 30.000'den fazla kişiye hizmet veriyor. yemeksepeti.com, bir hizmetle ilgili olarak ürünün tanıtılması, müşteri bulunması, ürünün sipariş edilmesi, teslim edilmesi ve paranın tahsil edilmesi konularının tümüne birden bugüne dek daha önce hiç düşünülmemiş bir tasarım getirmek suretiyle çok başarılı olmuş yenilikçi bir iş modelidir(Kırım, <http://www.armankirim.com/word/haziran2007.doc>, Haziran 2007).

SONUÇ

Bir ticari firmanın en önemli hedefi pazarda rekabet gücünü ve üstünlüğünü koruyabilmesidir. Geçmiş yıllarda firmalar sırayla üretim, maliyet, kalite ve hız üstünlüğü ile rekabet ettiler. Günümüzde ise bu faktörler rekabet için yeterli değildir. Bunun başlıca sebebi de teknolojik ve sosyolojik gelişmelerin tüketici alışkanlıklarında ve beklentilerinde yarattığı farklılıktır. Hızla artan rekabet ortamında tüketiciler sıradanlıktan uzak, estetik, her zaman artı bir değer sunan ve görsel özellikleri ile de ön plana çıkan yeni donanımlara ilgi duymakta ve en önemlisi istek ve arzularında da ani ve hızlı değişimler olmaktadır.

Bir başka pencereden bakacak olursak; Çin ve Hindistan'a yayılan imalat sanayi nedeniyle ucuz ürün ile piyasada rekabet etmek neredeyse imkansız hale gelmiştir. Diğer yandan hem işgücünün daha pahalı olması hem de üretim teknolojisinin yeterli derecede hızlı ve verimli olmaması aynı kalitedeki ürünün maalesef daha pahalıya sunulmasına neden olmaktadır. Böylesi bir ticari ortamda bütün büyük ve küçük ölçekli firmalar, rekabet gücünü koruyarak ayakta kalabilmek için ürünlerinde, hizmetlerinde, iş yapma biçimlerinde, pazarlama stratejilerinde, üretim yöntemlerinde, müşteri ilişkilerinde yepyeni fikirler hayata geçirmelidir. Ancak yenilik yaparak tüketicilerin gelişen ihtiyaçlarına cevap verebilir ve rakiplerinden bir adım öteye geçebilirler. Yenilikçi faaliyetlerin sürekli ve sistematik hale getirilerek bir şirket kültürü yaratmasına yenilik politikası denilmektedir. Burada bahsedilen yenilik sadece yeni ve farklı bir şeyler yapmak değil, firma için ekonomik değer yaratabilecek yeni bir şeyler yapmaktır.

Eğer günümüzün yoğun rekabet ortamında bir şirket olarak sadece başarının değil ayakta kalabilmenin de yolu farklılaşmadan geçiyorsa, firmalar farklılaşmak zorundadır. Einstein, "Karşılaştığınız sorunları, o sorunları yarattığınız düşünce düzleminde kalarak çözemezsiniz" der. Aynı şekilde, giderek daha çok birbirine benzeyen şirketlerin, ürünlerin ve hizmetlerin yarattığı rekabet girdabından yine benzer araç ve yöntemlerle kurtulunabilir. Firmalar, yeni iş modelleri, yeni stratejiler ve yeni yaklaşımlar geliştirmek zorundadır. Üretim ve pazarlamanın bu denli önemli olduğu ülkemizde yenilik bu sürecin önemli bir parçası olarak karşımıza çıkmaktadır. Herşeyde olduğu gibi üretim ve pazarlama konusunda da artık alışılmışın dışına çıkmak ürünü ve pazarlamayı tüketici lehine çevirmek artık şirketlerin vazgeçilmez ilkeleri olmalıdır.

Tüketicinin aynı zamanda birer üretici olduğu çağımızda, pazarlamacıların tek yönlü pazarlama iletişiminin ötesinde şeyler düşünmesi gerekmektedir. Zira eğer tüketici artık sadece tüketici değil, aynı zamanda üretici, fikir beyan edici, grup üyesi vs. ise, o zaman onlarla etkileşim içinde olmak asıl hedef olmalıdır. Bugünün tüketicileri sıradan, kişiliksiz ve sıkıcı ürünleri almak istememektedir. Bu şekilde ürün ve hizmet satanlar pazarda sürekli kan kaybetmektedir. Eğer firmalar, satılan ürün veya hizmetin içine rekabetçiliğin yanı sıra deneyim, eğlence ve sıra dışılık unsurlarını koymazsa, öne çıkma şansları kalmamaktadır. Bir ürün ve hizmetin satın alınmasından ödeme yapılmasına, paketlenmesinden kullanımına, servisinden bakımına kadar müşteriye unutamayacağı, farklı, sıra dışı ve çok olumlu bir deneyim yaşatabilen firma, daha karlı ve daha hızlı büyüyen bir şirket haline gelir. Starbucks, İkea, T-box gibi firmalar tüketiciyi bu noktada tam kalbinden vurmaktadır. Yeniliğin farklı boyutları, Türkiye'de yeni yeni ortaya çıkmaya başlamıştır. Açık Yenilik bunlardan en güncel ve ilgi çekici olanlardan birisidir. Yenilik için gerekli bilginin büyük çoğunluğunun ya da tamamının dış kaynak kullanımı ile elde edilmesi sonucu, müşterilerden gelen istek ve öneriler ile, müşteri ilişkilerine yeni bir boyut getirilip, müşterinin de firmanın bir parçası olması sağlandı.

Rekabet edebilirlik işletmelerin yenilik kapasitesine bağlıdır; ancak, bir firmanın yenilikçi olabilmesi yerel ve ulusal ölçekteki sanayi, teknoloji, eğitim, vergi, rekabet ve bölgesel politikalar ile doğrudan ilişkilidir. Dolayısıyla, öncelikle farkındalık yaratılması, akabinde ortak bir vizyonda uzlaşmanın sağlanması ve buna paralel olarak eylem planının hazırlanması gereklidir. Yenilik,

- kalkınmanın ve rekabet gücü kazanmanın,
- yaşam kalitesini yükseltmenin,
- üretkenliği, istihdamı artırmanın,
- sürdürülebilir ekonomik büyümenin,
- toplumsal refahın anahtarıdır.

KAYNAKLAR

Akman,Ö. (2007). *T-box Neden Farklı?*. <http://www.reklamania.org/2008/06/16/t-box-neden-farkli/>. (28 Temmuz 2008).

Altun,Ş. (2008a). *İnovasyonla Başarıyı Yakalayan Türkler*. İstanbul:Media Cat Kitapları.

Altun,Ş. (2008b). *A'dan Z'ye Türkiye'den İnovasyon Manzaraları*. İstanbul:Doğuş Grubu Yayınları.

Arköse, Onur. (2004). *Yaratıcılığa ve Yeniliğe Yönlendirici Örgüt Yapısı*. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Programı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Barker, A.(2002). *Yenilikçiliğin Simyası*. İstanbul:BZD Yayın ve İletişim Hizmetleri.

Baykal, B.(2007). *İnovasyon ve Sürdürülebilir Kalkınma İlişkisi:Türkiye*. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilimdalı ,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Bingöl, M.(2006). *İşletmelerde Bilişim Teknolojileri ve Yenilikçilik*. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilimdalı ,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Bozkurt, Ö.,Taşçıoğlu,H.(20 Mayıs 2007). *KOBİ' lerde İnovasyon Çalışmaları Ve Örnekleri Üzerine Bir İnceleme*. <http://www.akademikbakis.org> (22 Mayıs 2007).

Burgelman, R.A.;Maidigue,M.A.;Wheelwright,S.C.(2001). *Strategic Management of Technology and innovation*.

Büyük,S.S.(10 Temmuz 2007). *İnovasyon Şampiyonları*. (http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=3827)(20 Haziran 2008)

Cannarella,C., Piccioni, V.(2003)*Innovation Transfer and Rural SMEs, Journal of Central European Agriculture*, Volume:4, No:4

Cobbenhagen; T.J.(2000). *Successful Innovation*. Edward Elgar Publishing

Çakır,Ö.B.,(12 Mart 2007). *Inter Ikea Systems,B.V.* http://www.concept57.net/tr_ikea.htm. (25 Temmuz 2008).

Drucker; P.(1993). *Innovation and Entre-preneurship*.HarperCollins Publishers.

Durna;U.(2002). *Yenilik Yönetimi*.Ankara:Nobel Yayınları.

- Elçi,Ş.(5 Nisan 2006).*İnovasyon Nedir?,Ne Değildir?*.
<http://www.focusinnovation.net/Innovation.aspx>. (12 Mayıs 2008).
- Elçi,Ş.*İnovasyon(2006).İnovasyon:Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*. Ankara:Nova Yayıncılık.
- Er,A.,Er,Ö.,(5 Eylül 2006).Tasarımın *Ikea Sistemi İçindeki Stratejik Rolü*.
<http://www.mimarizm.com/kentintozu/Makale.aspx?id=488&sid=490>.(27 Mayıs 2008).
- Er,A.,Mutlu,B.(2005). *Yeni Ürün Tasarımında Kültürel Kaynaklı Kullanıcı Gereksinimleri ve Küresel Rekabet: Arçelik Tiryaki Örneği*.
http://www.bilgemutlu.com/publications/Mutlu_PI03.pdf?ref=carstuning.biz. (30 Haziran 2008).
- Eren;E.(1982). *İşletmelerde yenilik politikası : Kuram ve uygulamada yenilik*.
İstanbul:İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Friedman T.(2006).*Dünya Düzdür: Yirmi Birinci Yüzyılın Kısa Tarihi*. Boyner Yayınları.
- Göker;A.(2000). *Prodüktivite, İnovasyon Yeteneği, Teknoloji ve Rekabet Gücü*.Ankara:MPM Yayınları.
- Grant;J.(2006).*Markaların İnovasyon Manifestosu*.İstanbul:MediaCat Kitapları.
- Güleş; H.K.,Öğüt;A., Tekin M. (2003).*Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi*.Ankara:Nobel Yayın Dağıtım.
- Güneş, E.D.(2006). *İnovasyon nedir?*. <http://www.turkcadcam.net/rapor/inovasyon-urge>.(15 Mayıs 2008).
- Güngör, U. *İnovasyon (Fark Yaratan Yaratıcılık)*. Milliyet Gazetesi. 10.04.07.
- Hippel; V.E.(1988). *The Sources of Innovation*.New York:Oxford University Press.
- İnovasyon Türleri.(25 Mart 2007). <http://www.teknolojitasarim.info/inovasyon-hakkinda/inovasyon-turleri.html>. (25 Kasım 2007).
- İnovasyon ve Markalaşma Üzerine. (2007).<http://blog.ubf.com.tr/2007/01/inovasyon-ve-markalama-zerine.html>. (10 Mayıs 2008).
- Jorde, T., Teece, D. (1992).Innovation Corporation and Antitrust: Striking the Right Balance. Berkeley Technology Law Journal, Vol: 4, No: 1,
http://www.law.berkeley.edu/journals/btlj/articels/04_1/Jorde/HTML/text.html
- Karata, M. (2006).*İnovasyonun Önemi ve Gerekenler Üzerine Bir Giriş Yazısı*.
http://www.danismend.com/konular/yeniekonomi/yenieko_inovasyon.htm.(11 Mart 2008).

- Kavrakoğlu; İ.(2006). *Yönetimde Devrimin Rehberi:İnovasyon*.İstanbul:Alteo Yayıncılık.
- Kırım, A.(2007). *Yepyeni Bir Fırsat Alanı:Hizmet İnovasyonu*. Turkishtime, Temmuz 2007.
- Kırım, A. (2007).*İşinizi Yeni Baştan Yaratın*. Turkishtime, Haziran 2007.
- Kırım; A.(2005).*Mor İneğın Akıllısı,İşinizi Farklılaştırmanın Kitabı*.İstanbul:Sistem Yayıncılık.
- Kırım; A.(2007a).*Karlı Büyümenin Reçetesi İnnovasyon*.İstanbul:Sistem Yayıncılık.
- Kırım; A.(2007b).*Farklılaşmanın En Etkin Yolu Deneyim İnnovasyonu*.İstanbul:Sistem Yayıncılık.
- Kırım; A.(2007c).*Sıradışı Bir Büyüme ve Karlılık Stratejisi Alt Pazar İnnovasyonu*.İstanbul:Sistem Yayıncılık.
- Kırım; A.(2007d).*Süreç İnnovasyonu Maliyetleri Sistemin Dışına Çıkarmak*.İstanbul:Sistem Yayıncılık.
- Kırım; A.(2007e).*İş Modeli İnnovasyonu*.İstanbul:Sistem Yayıncılık.
- Korkmaz; N.(2004). *Sorularla Yenilikçilik*.İstanbul:İstanbul Ticaret Odası.
- Kuyumcu, A.C.,(2008). *Çalışanlardan Gelen Fikirler: İnovasyonun İtici Gücü*. Girişimcilik İşmelekleri yenileşim derneği e-bülten,Nisan 2008:1
- Levitt; T.(1973).*Pazarlamada Yenilik Araştırmaları*. İstanbul:İstanbul Reklam Yayınları.
- Martin;M.J.C.(1994).*Managing Innovation and Entrepreneurship in Technology-based firms*.A Wiley-Interscience Publication.Mc Graw-Hill.
- Mcdams,R., Armstrong,G.(2001).*A Symbiosis of Quality and İnnovation in SMEs: A Multiple Case Study Analysis. Managerial Auditing Journal*:MCB University Press
- Mercimek,M.F.(2007). *Sıkıştırılmış Dünya T-box*. <http://alامت-ifarika.blogspot.com/2008/05/sktrlm-dnya-t-box.html>. (28 Mayıs 2008).
- Michelli;J.A.(2008). *Starbucks Deneyimi*.İstanbul:Optimist Yayınları.
- OECD ve Eurostat ortak yayımı(2005). *Oslo Kılavuzu Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması için İlkeler*.Tübitak.
- Özgenç,A.(2006).*İnovasyon Gündemi*.
http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=3789. (20 Haziran 2008).

Panne G.(2003). *Success and Failure of Innovation: A Literature Review*, International Journal of Innovation Management. Imperial College Pres.

Romijn H., Albaladejo, M. (1999), *Determinants of Innovation Capability in Small UK Firms: An Empirical Analysis*, QEH Working Paper Series-QEHWPS40

Spector; R.(2001). *amazon.com ve Yaratıcısı Jeff Bezos*.İstanbul:Scala Yayıncılık.

Taşkıran, Necati. (2004). *Yaratıcılık ve Yenilik Yönetimi* (Ders Notları)

Tek, Ömer Baybars. (1997). *Pazarlama İlkeleri, Türkiye Uygulamaları, Global Yönetimsel Yaklaşım*. Cem Ofset Matbaacılık Sanayi A. Ş. : İstanbul.

Tidd,J.,Bessant,J.,Pavitt,K.(1995).*Managing Innovation 3e : Integrating Technological , Market and Organizational Change*.John Wiley High Education.

Kınacı, G.,(2005).*Türkiye'nin Süper Markaları*,İstanbul

Tozcan,A. (2005).*60'lerden Günümüze İnovasyon Tanımları*.
http://www.aslantozcan.com/document_details.asp?menu=11 .(15 Nisan 2007).

Trott;P.(2002).*Innovation Management and New Product Management*.Prentice Hall.

Ulusal İnovasyon Sistemi : Kavramsal Çerçeve, Türkiye İncelemesi ve Ülke Örnekleri.(2003). TÜSİAD, Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği: İstanbul.

Ünalı, P.(2008)*İnovasyon @Starbucks*.İnovasyon Girişimcilik İşmelekleri yenileşim derneği e-bülten,Mayıs 2008:2

Vise;D.A.(2006).*Google Hikayesi*.İstanbul:Koridor Yayıncılık.

Yılmaz,H.,(2003). *Yenilik(İnovasyon) Yeni Ekonomi ve Rekabet*.
<http://www.rekabet.gov.tr/dosyalar/tezler/tez44.pdf>. (17 Nisan 2008).

Wikipedia web sitesi, http://tr.wikipedia.org/wiki/Ana_Sayfa ,

Türk Dil Kurumu web sitesi, <http://www.tdk.gov.tr>

Starbucks web sitesi, <http://www.starbucks.com.tr/>

İkea web sitesi, <http://www.ikea.com.tr/>

Yemeksepeti.com web sitesi, <http://www.yemeksepeti.com/city.asp>

T-box web sitesi, <http://shop.t-box.com.tr/general/start.aspx>

<http://www.markalartarihi.com/html/starbucks.htm>