

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

**BİREYSEL BANKACILIKTA YENİLEŞİM
(İNOVASYON) VE BİR UYGULAMA**

Uğur GÜRLER

Danışman
Prof. Dr. Esin KÜHEYLAN

2009

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

**BİREYSEL BANKACILIKTA YENİLEŞİM
(İNOVASYON) VE BİR UYGULAMA**

Uğur GÜRLER

Danışman
Prof. Dr. Esin KÜHEYLAN

2009

Yemin Metni

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum Bireysel Bankacılıkta Yenileşim (İnovasyon) ve Bir Uygulama" 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.

.../02/2009

Uğur GÜRLER

YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : Uğur GÜRLER
Anabilim Dalı Programı : İşletme
Programı : Pazarlama
Tez Konusu : Bireysel Bankacılıkta Yenileşim (İnovasyon) ve Bir Uygulama
Sınav Tarihi ve Saati :

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

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

BAŞARILI OLDUĞUNA	<input type="radio"/>	OYBİRLİĞİ	<input type="radio"/>
DÜZELTİLMESİNE	<input type="radio"/>	OYÇOKLUĞU	<input type="radio"/>
REDDİNE	<input type="radio"/>		

ile karar verilmiştir.

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. Q***
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, Fulbright vb.) aday olabilir.	Evet <input type="radio"/>
Tez mevcut hali ile basılabilir.	<input type="radio"/>
Tez gözden geçirildikten soma basılabilir.	<input type="radio"/>
Tezin basımı gerekliliği yoktur.	<input type="radio"/>

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

Prof. Dr. Esin KÜHEYLAN	<input type="checkbox"/>	Başarılı	<input type="checkbox"/>	Düzeltilme	<input type="checkbox"/>	Red
Prof. Dr. Saime ORAL	<input type="checkbox"/>	Başarılı	<input type="checkbox"/>	Düzeltilme	<input type="checkbox"/>	Red
Yrd. Doç. Dr. Mehtap TUNÇ	<input type="checkbox"/>	Başarılı	<input type="checkbox"/>	Düzeltilme	<input type="checkbox"/>	Red

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

(Bireysel Bankacılıkta Yenileşim (İnovasyon) ve Bir Uygulama)

(Uğur GÜRLER)

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Pazarlama Programı

İşletmelerin rekabet ortamında ve değişen dünya koşullarında başarılı olabilmeleri yenileşim (inovasyon) kavramını doğru algılamalarına bağlı olarak gelişmektedir. İşletmelerin yenilik kavramını doğru algılayarak yenilikçi örgüt yapılarından ve yenilik stratejilerinden en uygun olanını seçebilmeleri gerekir.

Küreselleşmenin bir gereği olarak sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmek için, işletmelerin yeni bilgi teknolojilerini ve bilgiyi hızla kullanabilmeleri, gerek ürün gerekse hizmet üretiminde sürekli yenileşimler yapabilmeleri önem kazanmıştır.

Hizmet işletmeleri buldukları pazarda daha iyi müşteri değeri yaratabilmek ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için çeşitli yöntemler kullanmaktadırlar. Hızla değişen bilginin ve teknolojinin rekabet üstünlüğü sağlamada avantaj olarak kullanılabilmesi için hizmet işletmelerinin yenileşim yönetimini de başarıyla yönetebilmeleri önemli hale gelmiştir.

Türkiye’de hizmet sektöründe yer alan ve çağın yeniliklerine en kısa sürede adapte olan sektör denilince bireysel bankacılık akla gelmektedir. Aşırı rekabet ortamı hizmetin bir bankadan diğer bankaya kıyasla daha iyi olmasını gerektirmektedir. Yenileşim uygulamaları da mevcut sektör için bu sebeple kaçınılmazdır.

Bu çalışmada bireysel bankacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmenin yenileşim kavramı anlayışı, yenileşim stratejileri, yenileşim kültürü ve yenileşimçi örgüt yapıları arasındaki ilişkiler ve çalışanlar arasındaki yenileşim düşüncesi ile yenileşim faaliyetlerine işletmenin bakış açısı anket çalışması yardımıyla araştırılmıştır. Yenileşimçi faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için örgüt yapılarının mevcut durumu ve yapılması gerekli değişim ve dönüşümler belirlenmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yenileşim, İnovasyon, Hizmet İşletmeleri, Bireysel Bankacılık

ABSTRACT
Master Thesis
(Innovation in Retail Banking and an Application)
(Uğur GÜRLER)

Dokuz Eylül University
Institute of Social Sciences
Department of Business Administration
Marketing Program

The success of enterprises in competitive environment and modifying world conditions is depending on the perceiving the innovation term truthfully. Enterprises must select the most appropriate innovational organization structure and innovation strategies by perceiving the innovation term truthfully.

Enterprises needed to use the new information technologies and information rapidly for gaining sustainable competition because of globalization necessity. Also making continuous innovation in production of product and service becomes important.

Service enterprises use several methods for creating better customer value and gaining competitive advantage in market. To use rapidly changing information and technologies for gaining competitive advantage, successful innovation management became more important than usual in service enterprises.

The first sector in Turkey that adapts new innovation of century in a short time than others is retail banking in service industry. The excessive competition in retail banking sector required the service more excellent than the others. Because of this reason innovation activity becomes a necessity for this sector.

In this study a survey is applied to a retail banking enterprise for investigating innovation term, innovation strategies, innovation culture and the organization structure for innovation activity in banking sector. It is aimed to determine the current stage of enterprise and the necessary changes for innovation.

Key Words: Innovation, Service Enterprises, Retail Banking

BİREYSEL BANKACILIKTA YENİLEŞİM (İNOVASYON) VE BİR UYGULAMA

YEMİN METNİ	ii
TUTANAK	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR	ix
ŞEKİL VE TABLO LİSTESİ	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

YENİLEŞİM (İNOVASYON) KAVRAMI ve YENİLEŞİM STRATEJİLERİ

1.1. YENİLEŞİM İLE İLGİLİ KAVRAMLAR	4
1.1.1. Yenileşim	4
1.1.2. Yaratıcılık	6
1.1.3. Değişim	8
1.1.4. Teknoloji	8
1.1.5. Araştırma - Geliştirme	9
1.2. YENİLEŞİM KAYNAKLARI	10
1.2.1. Müşteri Anlayışı	11
1.2.2. Küreselleşme	12
1.2.3. Süreç Gereği	13
1.2.4. Pazar Yapısındaki Değişimler	14
1.2.5. Bilginin Değişim Düzeyi	15
1.3. YENİLEŞİM TÜRLERİ	16
1.3.1. Ürün ve Süreç Yenileşimleri	16
1.3.1.1. Ürün Yenileşimleri	17
1.3.1.2. Süreç Yenileşimi	21
1.3.2. Radikal ve Kademeli Yenileşimler	22

1.3.2.1. Radikal Yenileşim	23
1.3.2.2. Kademeli Yenileşim	24
1.4. YENİLEŞİM STRATEJİLERİ	25
1.4.1. Saldırgan Strateji	26
1.4.2. Savunmacı Strateji	27
1.4.3. Taklitçi Strateji	29
1.4.4. Bağımlı Strateji	29
1.4.5. Geleneksel Strateji	30
1.4.6. Farklılaştırma Stratejisi	31
1.5. YENİLEŞİM SÜRECİ	32
1.5.1 Yenileşim Problemin Belirlenmesi	33
1.5.2. Yenileşim için Fikir Oluşturma işlemi	34
1.5.3. Kavramsallaştırma	35
1.5.4. Yenileşimin Geliştirilmesi	35
1.5.5. Yenileşimin Hayata Geçirilmesi	36

İKİNCİ BÖLÜM

HİZMET İŞLETMELERİNDE YENİLEŞİM

2.1. HİZMET KAVRAMI	37
2.2. HİZMETİN ÖZELLİKLERİ VE SINIFLANDIRMASI	38
2.3 HİZMET İŞLETMELERİNDE KALİTE	41
2.4 HİZMET İŞLETMELERİNDE TEKNOLOJİ	44
2.5 HİZMET İŞLETMELERİNE YENİLEŞİMİN KATKISI	46
2.5.1. Verimliliği Artırması	47
2.5.2. Rekabet Üstünlüğü Yaratması	48
2.5.3. Sadık Müşteri Bilinci Oluşturma	49
2.5.4. Markalaşmaya Katkısı	50
2.5.5. Araştırma Geliştirme Çabalarına Etkisi	51
2.6. HİZMET (BANKACILIK) SEKTÖRÜNDE YENİLEŞİM UYGULAMALARI	52

2.6.1. Garanti Bankasının Bankacılık Sektöründeki Yenileşim Uygulamaları	54
2.6.2. Akbank'ın Bankacılık Sektöründeki Yenileşim Uygulamaları	58
2.6.3. Türkiye Ekonomi Bankasının Bankacılık Sektöründeki Yenileşim Uygulamaları	60
2.6.4. Finansbank'ın Bankacılık Sektöründeki Yenileşim Uygulamaları	61
2.6.5. HSBC Bankası'nın Bankacılık Sektöründeki Yenileşim Uygulamaları	62
2.6.6. Ziraat Bankası'nın Bankacılık Sektöründeki Yenileşim Uygulamaları	63

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİREYSEL BANKACILIKTA YENİLEŞİM UYGULAMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	66
3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	67
3.3. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ	67
3.4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI	68
3.5. ANKETİN HAZIRLANMASI	68
3.6. VERİLERİN ANALİZLERİ	68
3.7. ANKETE İLİŞKİN GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ	69
3.8. BULGULAR ve YORUMLAR	70
3.7.1. Anketi Cevaplayan Katılımcılar İle İlgili Genel Bilgiler	70
3.7.2. Katılımcıların Yeni Fikir Üretmesi Konusundaki Değerlendirilmeleri	75
3.7.3. Katılımcıların Yenileşimlerin Uygulanmaya Konması Hakkındaki Değerlendirmeleri	78
3.7.4. Yenileşim Faaliyetlerinin Uygulama Gerçekleştirilen İşletmenin Örgütsel Yapısındaki Yeri	87
3.7.5. Uygulama Gerçekleştirilen İşletmede Yenileşim Faaliyetleri	90
3.7.6. Gerçekleştirilen Ürün/Hizmet Yenileşimlerinin Getirilerinin Değerlendirilmesi	94
3.7.6. Ürün/Hizmet Yenileşimlerinin Yapılmama Nedenlerinin Değerlendirilmesi	96
3.7.7. Değişkenler Arasında Fark Olup Olmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan T – Testi Analiz Sonuçları	100
SONUÇ VE ÖNERİLER	103
EK 1: ANKET FORMU	107
KAYNAKLAR	116

KISALTMALAR

AR-GE	Araştırma – Geliştirme
ATM	Automated Teller Machine
BKM	Bankalararası Kart Merkezi
bkz.	Bakınız
OECD	İktisadi Güç birliği ve Gelişme Teşkilatı
SBE	Sosyal Bilimler Enstitüsü
TÜBİTAK	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma
USCP	US Commercial Paper
VTM	Video Teller Machine

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1: Kademeli ve Radikal Yenilik Arasındaki Farklar	s.20
Tablo 1.2: Yenileşim Süreci Mit ve Gerçekler	s.30
Tablo 3.1: Katılımcıların Unvanları	s.70
Tablo 3.2: Katılımcıların Yaşları	s.71
Tablo 3.3: Katılımcıların Çalışma Süreleri	s.72
Tablo 3.4: Katılımcıların Cinsiyetleri	s.73
Tablo 3.5: Katılımcıların Eğitim Durumu	s.74
Tablo 3.6: Yeni Fikir Üretimine İlişkin Değerlendirme	s.75
Tablo 3.7: Yeni Fikir Üretmeme Nedenleri	s.76
Tablo 3.8: Fikirleri Başkalarıyla Paylaşmaya İlişkin Değerlendirmeler	s.77
Tablo 3.9: Fikirlerin Kimlerle Paylaşıldığına İlişkin Değerlendirme	s.78
Tablo 3.10: Fikirlerin Uygulanmaya Konmasına İlişkin Değerlendirme	s.79
Tablo 3.11: Fikirlerin Uygulanmaya Konmamasının Nedenleri	s.80
Tablo 3.12: Fikirlerin Uygulanmaya Konmasında Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Değerlendirme	s.80
Tablo 3.13: Fikirlerin Uygulanmaya Konmamasında Karşılaşılan Sorunlar	s.81
Tablo 3.14: Uygulama Getirilerinin Ölçülmesine İlişkin Değerlendirmeler	s.82
Tablo 3.15: Uygulama Getirilerine İlişkin Değerlendirmeler	s.83
Tablo 3.16: Fikir İçin Esin Kaynağına Ait Değerlendirmeler	s.84
Tablo 3.17: Fikir Önermeye Devam Etmeye İlişkin Nedenler	s.85
Tablo 3.18: Fikir Önerme Sürecine Aktif Katılıma İlişkin Değerlendirmeler	s.86
Tablo 3.19: Yenileşim Faaliyetin İşletmenin Örgütsel Yapısındaki Yerine İlişkin Değerlendirmeler	s.88
Tablo 3.20: 2007 – 2008 yılları arasında yapılan yenileşim faaliyetleri	s.90
Tablo 3.21: Yenileşimi Kimin Gerçekleştirdiği	s.93
Tablo 3.22: Ürün/Hizmet Yenileşimlerinin Getirilerinin Önem Derecesi	s.95
Tablo 3.23: Yenileşimlerden Vazgeçilme Nedenleri	s.96
Tablo 3.24: Yenileşimlerden Vazgeçilme Nedenlerinin Değerlendirilmesi	s.99
Tablo 3.25: T - Testi: Bireysel Olarak Önerilen Fikir ile Çalışma Arkadaşları Tarafından Önerilen Fikir	s.101

Tablo 3.26: T - Testi: İşyerinde Çalışma Süresi ile Fikrin Bireysel veya Çalışma Arkadaşları Tarafından Önerilmesi s.101

Tablo 3.27: T - Testi: Katılımcıların Cinsiyeti ile Yeni Fikir Üretme Arasındaki İlişki s.102

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Ürün ve Süreç Yenileşimi İlişkisi: AU Modeli	s.1
Şekil 3.1: Katılımcıların Yaşları	s.71
Şekil 3.2: Katılımcıların Çalışma Süreleri	s.72
Şekil 3.3: Katılımcıların Cinsiyetleri	s.73
Şekil 3.3: Katılımcıların Eğitim Durumu	s.74
Şekil 3.4: Yeni Fikir Üretimine İlişkin Değerlendirme	s.75
Şekil 3.5: Fikirleri Başkalarıyla Paylaşmaya İlişkin Değerlendirmeler	s.77
Şekil 3.6: Fikirlerin Uygulanmaya Konmasına İlişkin Değerlendirme	s.79
Şekil 3.7: Fikirlerin Uygulanmaya Konmasında Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Değerlendirme	s.81
Şekil 3.8: Önerilen Fikrin Bireysel veya Takım Çalışması Sonucu Ortaya Çıkması	s.83
Şekil 3.9: Başka Fikirler Önerilmesi Hakkındaki Değerlendirme	s.85
Şekil 3.10: Ürün Yenileşimi (Yeni Ürün)	s.91
Şekil 3.11: Hizmet Yenileşimi (Yeni Hizmet)	s.91
Şekil 3.12: Ürün Yenileşimi (İyileştirilmiş Ürün)	s.92
Şekil 3.13: Hizmet Yenileşimi (İyileştirilmiş Hizmet)	s.92
Şekil 3.14: Yenileşimi Kimin Gerçekleştirdiği	s.93
Şekil 3.15: Fikir/Tasarım Aşamasında Yenileşim Faaliyetinden Vazgeçildi	s.97
Şekil 3.16: Proje Başladıktan Sonra Yenileşim Faaliyetinden Vazgeçildi	s.97
Şekil 3.17: Proje Tamamlandı ama Yenileşim Faaliyeti Uygulamaya Konmadı	s.98

GİRİŞ

İşletmelerin rekabet gücünü etkileyen en temel faktör, yenileşim kaynaklı sürekli ve sürdürülebilir verimlilik artışıdır. Rekabetin tetiklediği yenileşim, yeni bir ürünün veya hizmetin piyasaya çıkarılması, mevcut ürünlerin veya hizmetlerin yenilenmesi, yeni girdilerin kullanılması, yeni pazarların bulunması veya mevcut üretim ve pazarlama yöntemleriyle, işletme kârını arttıracak değişiklikleri veya yenileşimleri kapsamaktadır.

İşletmelerin, özellikle son yıllardaki rekabet ortamında, gerek ürün gerekse hizmet üretiminde sadece üretim yapmakla ön plana çıkmaları yeterli değildir. İşletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için bilgiyi kullanabilmeleri, bilgi yönetimi ve yenileşim arasında bağlantı kurabilmeleri, rekabette uzun soluklu avantajlar olarak görülmektedir. Çalışanların yaratıcılıklarını geliştirerek çalışma koşullarında ve yeni yöntemlerde yeni fikirler ortaya koyabilmeleri önem kazanmıştır.

Günümüz toplumlarında ve ekonomik alanlarda yaşanan değişimler, işletmeler adına pek çok sorunu da beraberinde getirmektedir. İşletmelerin amaçlarına ulaşması ve varlıklarını devam ettirmeleri için her geçen gün hızla farklılaşan çevrelere ve koşullara uyum sağlaması kaçınılmazdır. İşletmeler değişimleri öngörüp, başlatabilirlerse, içinde yer aldıkları toplum ve ekonominin baş aktörleri konumuna geleceklerdir. İşletmelerin, içinde yer alan bireylerin sahip olduğu yaratıcılık enerjilerini açığa çıkartarak yenileşimler gerçekleştirmesi ile yoğun rekabet ortamında avantaj elde edeceklerine şüphe yoktur.

Yeni bilgi teknolojilerini küresel rekabet ortamında avantaj olarak kullanabilen işletmeler, düşük maliyet ve yeni ürün üretiminde uzun dönemli büyüme stratejilerini kullanabilme özelliğine sahip olabilecektir. Yeni teknolojilerin kullanılması aynı zamanda işletmenin kapasite artışı, ürünün kalite ve güvenilirliğinin artması, ürünün iyileşmesi, yeniden iyileşme maliyetlerinin düşmesi, esneklik, üretim süresinin azalması gibi yararlar da sağlamaktadır.

Küreselleşmenin bir gereği olarak sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmek için, işletmelerin bilgiyi hızla kullanabilmeleri, gerek ürün gerekse hizmet üretiminde sürekli yenileşimler yapabilmeleri önem kazanmıştır. İşletmelerin yenileşim yapabilme düzeyleri, farklılıklaştırma yapabilme düzeyleri sürdürülebilir rekabette işletmelere dikkat çekici ayrıcalıklar sağlayabilmektedir. İşletmelerin yenileşime ayak uydurabilmeleri ancak örgüt yapılarını yenileşime göre düzenlemelerinden ve yeni hizmet tasarımlarından geçmektedir.

İşletmelerin uyguladıkları yenileşim stratejileri, buldukları çevrenin özellikleri örgüt içindeki liderlik biçimi, örgüt içi ve dışı iletişim biçimi, sahip olunan örgüt normları ve müşteri memnuniyeti ve beklentilerini karşılanması ile mümkündür.

Hizmet sektöründe varlığını sürdüren işletmelerin küreselleşme süresince rekabet üstünlüğü kazanabilmeleri için yenileşim kültürleri ve yenileşimçi örgüt yapılarına uyum göstermeleri gerekmektedir. Hizmet işletmelerinin hizmet kalitesini yükseltmeleri ve müşteri memnuniyeti ve yapılarını düzenlemeleri ve yeni hizmet tasarımı yapmaları gerekmektedir.

İşletmelerin yenileşim faaliyetinde bulunmaları sadece o işletme için değil, genel olarak bir ülke ekonomisi için de son derece önemlidir. Yenileşimin ekonomik büyüme, kalkınma ve rekabet gücü üzerindeki etkileri göz önüne alındığında, mikro ölçekte yenileşimin faaliyetlerinin nasıl yapıldığı ve ne gibi etkiler doğurduğunun anlaşılması çok büyük önem kazanmaktadır. Türkiye'de her ne kadar son yıllarda işletme düzeyinde yenileşim faaliyetleri ile ilgili çalışmalar yapılmaya başlandıysa da henüz yeterli düzeyde değildir. Bu nedenle, Türkiye genelinde bankacılık sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin yenileşim yetenekleri ve faaliyetlerinin anlaşılabilmesi için bir anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Anket formunun hazırlanmasında Türkiye Cumhuriyeti Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı ve Technopolis Grup Focus Innovation şirketinin ortaklaşa olarak gerçekleştirdiği İnovasyon Yönetim Sistemi ve Tekniklerinin Geliştirilmesi Projesi

için hazırlanan "Kurumsal İnovasyon Performansı Anketi" ve "Kuruluşlarda İnovasyon Ortamı Anketi" nden faydalanılmıştır.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde, önce yenileşimin kuramsal açıdan gelişimine değinilmiş ardından, yenileşim kavramı, kapsamı ve türleri incelenmiş ve son olarak da yenileşim stratejileri ve sürecine yer verilmiştir. İkinci bölümde, hizmet işletmeleri açısından yenileşim kavram ve yenileşimin hizmet işletmelerine katkısı ele alınarak bankacılık sektörü açısından uygulamalara yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise bireysel bankacılık sektöründe yenileşim uygulaması gerçekleştirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

YENİLEŞİM (İNOVASYON) KAVRAMI ve YENİLEŞİM STRATEJİLERİ

İşletmelerin rekabet ortamında yenileşimçi karakterlerini sergileyebilmeleri önem kazanmaya başlamıştır. İşletmelerin rekabet ortamında ve değişen dünya koşullarında başarılı olabilmeleri yenileşim (inovasyon) kavramını doğru algılamalarına bağlı olarak gelişmektedir. İşletmelerin yenilik kavramını doğru algılayarak yenilikçi örgüt yapılarından ve yenilik stratejilerinden en uygun olanını seçebilmeleri gerekir.

Bu bölümde, yenileşim ile ilgili kavramlar, yenileşim gelişiminin evreleri, yenileşim kaynakları, yenileşim türleri, yenileşim stratejileri ve yenileşim süreci konuları ele alınmıştır.

1.1. YENİLEŞİM İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Yenilik kavramı, özellikle uygulamada kendisiyle ilgili başka kavramları da beraberinde getirmektedir. Yenilikle ilgili bu kavramlar çoğu zaman, yeniliğin tümünü içeriyor gibi görünse de, yanlış ve eksik anlaşılmalara yol açabilmektedir. Yeniliğin kapsamlı bir tanımlamasını yaparken yenilikle ilgili kavramları da ayrıca irdelemek, karışıklıkların önlenmesi açısından son derece önemli ve gereklidir. Tek bir tanımla bu gerekliliği karşılamak mümkün değildir.

1.1.1. Yenileşim

Yenileşim kavramı ile ilgili birçok farklı tanımla karşılaşmaktadır. Bu tanımlar incelendiğinde, tanımlamaları yapanların kendi bakış açılarına göre önemsedikleri unsurların altını çizmek istedikleri anlaşılmaktadır.

Türkçe'de "yenileşim", "yenileme", "yenilik" gibi sözcüklerle ifade edilen kavramın aslı 'inovasyon' olup, Latince bir sözcük olan 'innovatus'tan türemiştir. 'Toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması' anlamındadır. Diğer yandan "yenileşim" ve "yenileme" 'inovasyon' sözcüğü ile ifade edilmeye çalışılan kavramın dışında da çağrışımlara yol açmaktadır (Elçi, 2007a).

OECD literatürüne göre, yenileşim, '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.' Yenileşim, hem bir süreci, hem de bir sonucu anlatır (European Commission, 1995: 4).

Certo (2000) yenileşimi "ürün ve hizmet üretiminde yeni yöntemlerin kullanılması ve çalışma koşullarında yeni yöntemlerin geliştirilmesi" şeklinde ifade etmektedir. İşletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için bilgiyi kullanabilmeleri, bilgi yönetimi ve yenilik arasında bağlantı kurabilmeleri, rekabette uzun soluklu avantajlar olarak görülmektedir (Keskin, 2004:379). Çalışanların yaratıcılıklarını geliştirerek çalışma koşullarında ve yeni yöntemlerde yeni fikirler ortaya atabilmeleri gereklidir. Çalışma koşullarının yeni yöntemlerle iyileştirilmesi, aynı zamanda çalışanların motivasyonunu da olumlu yönde etkileyecek ve yaratıcılıklarını ön plana çıkarabilecektir.

Jones (2004) yenileşimi; "gerek hizmet gerekse endüstri işletmelerinde yeni ürün geliştirme ya da üretim ve işletme sistemlerinde yeni gelişimler yapma" şeklinde tanımlamıştır. Jones'a göre yenileşim; sadece ürün geliştirme olarak kalmamalı, aynı zamanda işletmenin yenilikleri sürdürebileceği bir organizasyon yapısını da beraberinde getirmelidir. Organizasyon yapısının yenileşim yapmaya ve sürdürmeye elverişli olmaması, yenileşimin sürdürülebilirliğini tehlikeye atacaktır.

C.Stewart'in (2005) aktardığı gibi Drucker yenileşimi; "girişimciliğin bir aracı olarak, çalışanların farklı bilgi ve yeteneklerini verimli hale dönüştürmek için olanak sağlayan yararlı bilgi" şeklinde tanımlamaktadır. Drucker'ın tanımlamasında üzerinde durduğu noktalardan biri, yenileşimin girişimcilik için bir araç olarak

görülmesidir. Aynı zamanda yeniliği, öğrenerek ve uygulama yapılarak geliştirilebilecek bir bilim olarak da belirtmiştir.

İngiltere'de yenileşim konusunda hizmet sektörüne yönelik yaptığı çalışmalarıyla tanınan Cranfield Araştırma Merkezi uzmanlarından Dr. Adegoke Oke hizmet sektöründe yenilik uygulayabilmenin endüstri sektörüne göre daha zor olduğunu çalışmalarıyla ortaya koymaya çalışmıştır. Oke, hizmet işletmelerinde yenilik kavramını aşağıdaki tanımlamaları yaparak belirlemeye çalışmıştır (Oke, 2004:36).

- Pazarın öngördüğü ve müşterinin ihtiyaçlarına göre yeni ürün ve hizmet geliştirebilme ve aynı zamanda çalışanların bu ihtiyaçları geliştirirken kendi yeteneklerini kullanarak yeni yollar geliştirebilmesi.
- Yaratıcılığı ortaya çıkararak, müşterilerin ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda iç ve dış çevrenin gözlemlenerek yeni tasarımların yapılabilmesi.
- Hizmet yöntemlerinin iyileştirilmesi.

Yenileşim, endüstri ve hizmet işletmelerinin iç ve dış etkenler sonucunda ortaya çıkan ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla yeni ürün ve hizmet geliştirebilmesidir. Aynı zamanda, bu gelişim sürecinde örgüt yapısı, kültürü ve stratejilerinin de iyileştirilmesi ve yeni hizmet tasarımlarına uygun hale getirilmesi şeklinde ifade edilebilir.

1.1.2. Yaratıcılık

Yenileşim ve yaratıcılık birbirinin tamamlayan kavramlar olarak vurgulanmaktadır. Çoğunlukla yaratıcılıkla yenileşimle eş anlamlı olduğu düşünülür. Yaratıcılık yeni fikirlerin oluşturulması ile ilgiliyken, yenileşim bu fikirleri ürün veya hizmete dönüştürme süreciyle ilgilidir. Yenileşimin başlangıç noktası yaratıcılıktır. Yaratıcılık, yeni fikirler oluşturma ya da mevcut fikirlere yeni bakış açıları getirme yeteneğidir. Yeni fikirlerin oluşturulması için gerekli olan yetenekler ile bunları uygulamak için gerekli olan yetenekler birbirinden farklıdır. Yeni fikirlerin

kullanılabilir hale getirilmesi için hem yaratıcı hem de yenilikçi personele ihtiyaç vardır. Yaratıcı fikirler uygulamaya konmadıkça işletme için hiçbir değer yaratmaz ve anlam ifade etmez. Bu bakımdan, işletmelerde yenileşim sürecinin, hem yaratıcılığı hem de yenilikçiliği kapsamı gerekmektedir (Durna, 2002: 8).

Hsiao (2004) yaratıcılığı; "var olan bilgiler arasında ilişki kurabilmenin yanı sıra yeni ilişkiler oluşturabilme, yeni deneyimler, yeni fikirler ve yeni ürünler ortaya koyabilme becerisi" olarak ifade etmektedir. Ürün yeniliklerinde, var olan bilgiler arasında ilişkilendirme yapabileme yaratıcılık özelliği sayesinde ön plana çıkabilmektedir. Yaratıcı düşüncenin getirdiği analitik düşünebilme ve sentez yapabileme özelliği, işletmelerin rekabet ortamında en önemli silahı konumundadır

Certo (2000) yaratıcılığı; "yeni fikirleri benzersiz yollarla birleştirme için yararlı çağrışımlar yapabileme yeteneği" olarak ifade etmektedir. Yaratıcılığın özünde, işletmelerde kaliteyi arttırabilmek için yeni fikirler sağlamak olmasına karşın, yenileşim de bu fikirleri harekete geçirme olarak belirtilmektedir.

Brennan (2005) yaratıcılığı, yeniliğin üretilebilmesi ve bireysel fikirlerin yada küçük grupların bireysel çalışmalarının bileşimi olarak adlandırmaktadır.

McAdam (2002) yaratıcılığı; üretimde yeni fikirler olarak tanımlarken, bu fikirleri inceleyerek, geliştirerek ve tamamlayarak uygulamaya koyabilmeyi yenileşim olarak belirtmektedir. Yaratıcılık esneklik, orijinalite ve fikirlere duyarlılığın bileşiminden oluşmakta ve geleneksel düşünceden ve yapıdan kurtulup daha çok farklılıkların ortaya çıkarılmasını ifade etmektedir. Aynı zamanda yaratıcılık, fikir üretirken çeşitliliği, yenileşim ise çeşitli fikirleri birleştirebilmeyi gerektirmektedir.

Yapılan tanımlamalardan da anlaşılacağı gibi yaratıcılık ve yenileşim, birbirini tamamlayabilen iki kavramdır. Yaratıcılıkla ortaya konulabilen yeni fikirler, yenileşim anlayışıyla işletmeler için kullanılabilir ve sürdürülebilir bilgiye çevrilebilmektedir.

1.1.3. Değişim

Değişim, örgütsel boyutuyla incelendiğinde; planlı yâda plansız bir biçimde bir sistemin, bir süreç veya ortamın, var olan durumdan başka bir duruma geçmesi şeklinde ifade edilebilir (Durna, 2002:9)

Planlı bir değişimi amaçlayan örgütsel değişim, organizasyonların, yeni rakipler, teknolojik değişimler ve liderlik tarzlarındaki gibi örgütsel kaynaklarını etkileyen bazı önemli değişimler karşısında yeniden yapılanma için gerekli hazırlıkların yapılması şeklinde değerlendirilebilir (İnançoğlu, 2002:147)

İşletmelerin örgütsel bilgilerini kullanabilmeleri için yenileşimden yararlanmaları ve değişime uyum göstermeleri gerekir. Değişim ve yenileşim karşılıklı etkileşerek kullanıldığında, işletmelerin yoğun rekabet ortamında rakipleriyle mücadele edebilmesi ve ön plana çıkabilmesi mümkün olacaktır. Değişimin yapılabilmesi için var olan yenileşimleri etkin kullanabilme yeteneği esastır.

1.1.4. Teknoloji

Yenileşimle birlikte kullanılan bir diğer kavram 'teknoloji' dir. Teknoloji, fayda yaratmak amacıyla, üretim faaliyetlerinde bulunulurken başvuru bilgilerin toplamı olarak tanımlanabilir. Üretimin miktarını artıran, kalitesini yükselten, biçim ve niteliğini değiştiren, kısaca insan ihtiyaçlarının en iyi biçimde giderilmesine yardım eden bilgi topluluğudur (Durna, 2002: 11).

Teknoloji, yenileşimle ilgili diğer kavramların aksine yenileşimi zorunlu kılan bir rol taşımaktadır. İşletmenin yeni teknolojilerle karşılaşması ve bunları uygulaması, organizasyon boyutunda yenileşimin gerçekleştirilmesini de zorunlu kılmaktadır. Eğer işletme teknolojik değişimi, yapısal ve fiziksel donanımlarda yenileşim yaparak gerçekleştirilemezse verim elde etmesi mümkün olmayacaktır (Cumming, 1998:24).

Teknoloji genel anlamda, organizasyonlarda ürün ve hizmet tasarımları süreçlerini etkinleştiren fiziksel ve zihinsel donanımları ifade etmektedir (Öğüt, 2001:170). Teknoloji sadece fiziksel donanımların etkin kullanılması sonucunda stratejik bir rekabet aracı değildir. Aynı zamanda fiziksel donanımların, işletmelerin zihinsel ve yenilikçi yapılarıyla bir bütün oluşturması gereklidir.

Teknoloji, aynı zamanda organizasyonlarda ne tür faaliyetlerin gerçekleştireceğini, özellikle çalışanların sahip olması gereken ayrıcalıklı nitelikleri, organizasyon yapısını, ürün yâda hizmet üretiminde kullanılan yöntemleri etkileyen ve verimliliği arttıran organizasyonda yenilenmeyi sağlayan bir faktör olarak görülmektedir (Öğüt, 2001:167).

Teknolojik gelişmenin ekonomik açıdan bir anlam ifade edebilmesi için, işletmenin kâr veya zarar etmeyi göze alarak teknolojik gelişmeyi yenileşime dönüştürmesi gerekir (Kibritçioğlu, 1998: 4).

1.1.5. Araştırma - Geliştirme

Araştırma, bilinmeyen bir bilgiyi bulmaya ve uygun durumlarda uygulamaya yönelik yapılan bilimsel ve teknolojik faaliyettir. Geliştirme ise, mevcut bilginin veya teknolojinin düzenlenerek daha kullanışlı sekle yönlendirilme faaliyetidir (Sarman, 1998:348).

Araştırma - Geliştirme (Ar-Ge) kavramı OECD raporunda; "bilimsel ve teknik bilgi birikimini arttırmak amacıyla sistematik bir temele dayalı olarak yürütülen yaratıcı çaba ve bu bilgi birikiminin yeni uygulamalarda kullanılması 26" şeklinde tanımlanmaktadır (Güleş, 2004:347).

Yenileşimçi organizasyon yapılarının yoğun rekabet ortamında gerek ürün ve hizmet üretiminde, gerekse üretim süreçlerini iyileştirmede, Ar-Ge faaliyetlerinden yararlanmaları rekabet avantajı haline gelmiştir.

Yenileşimçi organizasyon yapılan, sürekli değişen iç ve dış çevreyi izleyebilmek ve çevre koşullarının gereği olan değişim ve yenilikleri kullanabilmek amacıyla Ar-Ge faaliyetlerini geliştirmeye ve dinamik tutmaya önem vermektedir.

Ar-Ge sadece üretim ve teknolojik yeniliklerde kullanılan bir faaliyet değil, aynı zamanda değişen çevre koşullarına uygun organizasyon yapılarındaki dönüşüm süreçlerinde ve değişen müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek için hizmet iyileştirme ve hizmet tasarımı süreçlerinin düzenlenmesinde de kullanılması gereken bir faaliyettir (Cumming, 1998:27).

1.2. YENİLEŞİM KAYNAKLARI

Sürekli değişim ve gelişim çevresinin içinde olan işletmeler devamlı olarak kendilerini geliştirmek ve yenilemek zorundadırlar. Gerek ürün gerekse yönetsel olarak bu süreci taşıyamayan işletmeler, rekabet ortamında istedikleri yere gelemeyecektir.

İşletmelerde yenileşim yapılmasına iç ve dış etkenler neden olabilir. İç ve dış etkenlere dayalı olarak yedi tane yenileşim kaynağı belirlenmiştir (Flynn, 2003:419). Bunlar:

İç Etkenler

- Beklenmeyen oluşumlar,
- Uyumsuzluklar,
- Süreç gereği,
- Pazar yapısındaki değişimler.

Dış Etkenler

- Demografik yapı,
- Algılamadaki değişiklikler,
- Bilginin değişim düzeyi.

Bu çalışmada sürdürülebilir rekabet anlayışının gerekleri ve hizmet sektörünün yapısal özellikleri de dikkate alınca yenileşim kaynağı olarak içetkenlerin; müşteri anlayışı, küreselleşme, süreç gereği ve pazar yapısındaki değişimler olarak ele alınması daha anlamlı olacaktır.

1.2.1. Müşteri Anlayışı

Müşterilerin seçeneklerinin artması beklentileri ve isteklerini de buna paralel olarak arttırmaktadır. İşletmelerin geleneksel müşteri anlayışını değiştirerek ürün ve hizmet üretirken gelecek beklentileri ve istekleri tahmin edebilmesi rekabet avantajı ve aynı zamanda işletmenin yenileşim stratejilerini belirlemede de önemli rol oynamaktadır. Özellikle hizmet sektöründeki işletmelerin daha soyut ürün ürettikleri ve üretirken tüketiminin olduğu gerçeğinden yola çıkılacak olunursa müşteri anlayışı bu tür işletmeler için daha önemli hale gelmiştir (Yatkın, 2003:28). İşletmelerin, müşteri için değer yaratabilmeleri yenileşim stratejilerini ve türlerini belirlemede de önemli kaynak oluşturmaktadır.

İşletmelerde müşteri değeri yaratılabilmesi iki şekilde olabilir: Birincisi, müşteri standart bir ürün veya hizmeti daha az bir maliyetle temin ettiğini düşündüğü zaman; ikincisi, ürün veya hizmet için katlandığı yüksek maliyete karşılık elde ettiği farklılığın sonucu olarak daha fazla yarar elde ettiğine inandığı zaman, müşteri için değer yaratılmış olacaktır (Ülgen, 2004:256).

Müşteri değeri yaratılması, özellikle müşterilere beklediğinden fazlasını sunabilmek, kaliteyi düşürmeden, teknolojinin gerektirdiği özellikleri gerçekçi maliyetle verebilmek için işletmenin ürün ve süreç yenileşiminin süreklilik kazandırılmasına bağlıdır (Naktiyok, 2003:97).

Yenileşim anlayışını sadece Ar-Ge faaliyetleri ile sınırlandıran işletmeler, müşteri anlayışı kavramını tam olarak yerine getirememektedir. Çünkü sadece laboratuarlarda yeni ürün ve hizmet üretmek, özellikle hizmet sektöründe yeterli değildir. Hizmet sektöründe müşteri sadece tüketici konumunda değildir. Aynı

zamanda yenileşim sürecinde hizmeti belirleyen baş üretici konumundadır. Müşteri istekleri yenileşim süreci ve stratejilerine ayrı bir değer katmaktadır. Müşterinin bilgi düzeyi, materyaller, yer, zaman ilişkileri, hizmet yeniliğinde önemlidir. Müşteri istekleri yenileşimin gerçekleştirilmesine öncülük yapmaktadır.

1.2.2. Küreselleşme

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

Ulusal ekonomilerin birbirleriyle bütünleşik ve karmaşık ilişkilere girmesi, sürekli artan bilgi talebi, teknolojinin pazarını sürekli genişletmektedir. Bunun sonucunda bilgi teknolojileri, hem ulusal hem de uluslar arası ölçekte öncü sektör haline gelerek küreselleşmenin temelini oluşturmaktadır.

İşletmelerin; ürün akışı, hizmet satışı, para akışı ve insan hareketliliği yönünden engellerinin kaldırılması olarak tanımladığı küreselleşme, yenileşim stratejilerini geliştirmek ve işletmelerin yenileşim yapmaları için iyi bir avantaj olarak kabul edilebilir. Küreselleşmenin sonucu olarak sınırların ortadan kaldırılması aynı zamanda bilgi sınırlarının da ortadan kaldırılması olarak algılanmalıdır. Özellikle 21.yüzyılın başlarında, bilgi ağının oluşumunun genişlemesiyle birlikte artık elektronik posta, internet ve uydu bağlantıları gibi iletişim araçlarının kullanılmasına başlanmıştır. Bu iletişim araçlarının kullanılmasıyla birlikte sürekli bir bilgi akışı sağlanmaya başlanmış ve "çalışma saati" kavramı ortadan kalkmıştır. Bu gelişmelerde organizasyonların ve işletmedeki iş süreçlerinde yeni tasarımlar yapma gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

Küreselleşmeyle birlikte aynı zamanda işletmelerin başarı sağlayabilmek için üretimde kullandıkları geleneksel faktörlerde de değişimler yaşanmaktadır.

Geleneksel üretim faktörleri olarak yer, emek ve sermaye üçlüsü hızla değişkenlik göstermekte ve yeni üretimlerin anahtarını bilgi yada zihin sermayesi almaya başlamaktadır. (Bayraç, 2005:18)

İşletmeler, yeni teknolojileri kullanarak küresel ekonominin sekilenmesine yardımcı olmaktadır. Küreselleşmeyle ortaya çıkan köklü yapısal değişimler bilginin ve teknolojinin doğru kullanımına bağlı güçlü stratejilere sahip işletmelerin artısına yol açmaktadır (Güleş, 2004:6). Bu anlamda da işletmelerin yenileşim yapma gerekliliği önem kazanmaktadır.

1.2.3. Süreç Gereği

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

Gelişen küresel ve yeni ekonominin gereği ortaya çıkan uyumsuzluklar, özellikle yeni ürün ve hizmet üreten işletmelerin belli süreç içerisinde kendilerini geliştirmelerine fırsat tanımakta ve bu fırsatları rekabet avantajı olarak kullanmalarına olanak vermektedir. İşletmeler, içinde bulduktan iç ve dış çevreyi süreç içinde takip ederek ihtiyaçları fırsat olarak değerlendirebilirler.

Özellikle küreselleşmenin ve bilgi yoğun teknolojilerin pazardaki etkilerini arttırmaları sonucunda, tüketim kalıplarındaki değişimler, tüketim kültürünün değişimini ortaya koymaktadır. İşletmelerin süreç içerisinde değişim hızım tüketim kalıplarının talepleri yönünde gözden geçirmeleri uygun olacaktır. Süreç içerisindeki bu değişimler, işletmelerin yenileşim stratejisine da kaynaklık edebilmelidir.

1.2.4.Pazar Yapısındaki Değişimler

Michael Porter'e göre; pazar yapısındaki değişimlere göre işletmenin davranış ve kararlarını belirleyen beş güç bulunmaktadır. İşletmelerin rekabetini etkileyen bu beş gücü şu şekilde sıralayabiliriz (Ülgen, 2004:253):

- İş çevresine girebilecek rakiplerin yarattığı tehditler,
- İşletmenin ürününe alternatif olabilecek ürünlerin yarattığı tehditler,
- Tedarikçilerin pazarlık gücü,
- Müşterilerin pazarlık gücü,
- Sektördeki rekabetin şiddeti.

İşletmelerin, özellikle sosyo - kültürel yapıyı etkileyen yaşam biçimleri, tutumları, değer yargıları, kültürel alışkanlıklardaki değişimler yenileşim fırsatlarını oluşturmaktadır.

İletişim ve bilgi transferinin hızından dolayı toplumlar arasında etkileşim de paralel olarak artmaktadır. Özellikle değer yargılan ve inanışlar, genellikle ekonomik ve toplumsal olaylarda, farklı toplumlarda benzer nitelikli davranışların oluşmasına neden olmaktadır (Ülgen, 2004:99):

Bunun sonucunda değişen yaşam tarzlarına bağlı olarak işletmelerin stratejilerinde yenileşim yapmaları zorunlu hale gelmiştir.

İşletmelerin aynı zamanda tüketicilerin pazardaki değişimleri nasıl algılayabildiklerine ilişkin ölçümlerini yapmaları gerekir. Tüketicilerin tercih edilen ürün özelliklerini tanımlayarak ve ürünün yenilik, geleneksellik, lükslük, sıradanlık düzeylerini belirleyerek, yenileşim stratejilerin seçilmesinde yardımcı olabilecek bilgiye ulaşmaları gerekmektedir (Erdil, 2004:87).

1.2.5. Bilginin Değişim Düzeyi

Rekabet ortamının önemli gerçeklerinden biri olan bilgi ve bilgi teknolojilerini kullanabilme hızı, işletmelerin bu konuda önemli yatırımlar yapmasını da beraberinde getirmektedir. İşletmeler, geliştirilen teknoloji ve bunların ürün yada hizmet süreçlerindeki etkileriyle pazarda rakip işletmelerle rekabet edebilme gücünü arttırmaktadır.

Son yıllarda artık dünyada her geçen gün birçok yenileşim gerçekleştirilmektedir. Bu yoğunluk, mevcut ürünlerin ekonomik ömürlerinin kısalmasını beraberinde getirmektedir. İşletmelerin bilgi ve bilgi teknolojilerinin hızına yetişebilmeleri için, Ar-Ge faaliyetlerine de gereken önemi vererek, bütçe ayıracak stratejiler belirlemeleri önemlidir.

Yeni ve eski ekonomi değerleri karşılaştırıldığında, teknolojinin hakim olduğu yeni ekonomi ile birlikte değer zincirinde yer alan bütün faaliyetlerin, entegrasyonu ve çevre ilişkisini arttırdığı gözlenmektedir (Güleş, 2004:14)

Küresel bilgi ekonomisinin egemen olduğu yeni ekonomi de artık işletmeler birbirleriyle rekabet etmeye başlamışlardır. Bu bağlamda, sürdürülebilir rekabet avantajını yakalayabilmek ve küresel bilgiyi hızlı ve doğru kullanabilmek için tüketici kalıplarına uygun müşteri değeri yaratabilen üretimler yapmaya ve yeni trendleri takip etmeye başlamışlardır. Bilginin değişim düzeyinin doğru kullanılabilmesi açısından bu konu gerekli hale gelmiştir.

Yenileşim kaynaklarını gerekli düzeyde inceleyebilen ve işletmenin yenileşim stratejilerini belirlerken bu noktalara dikkat eden işletmelerin daha uzun ömürlü olabilecekleri bir gerçektir.

1.3. YENİLEŞİM TÜRLERİ

Yenileşim kavramının çeşitli tanımlamalarının yapıldığı gibi yenileşim türlerinin belirtilmesinde de birçok sıralamayla karşılaşmak mümkündür. Yenileşim türleri gelişim sürecinde başlangıçta çok ayrıntılı bir biçimde sınıflandırılmış olmasına karşın günümüzde belli başlı türlerle ifade edilebilmektedir. Literatürde en yaygın sınıflama şeklinin; ürün ve süreç yenileşimleri; radikal ve kademeli yenileşimler olduğu görülmektedir (Wan, 2005:262)

İşletmeler yenileşim kaynaklarına ve stratejilerine göre yenileşim türlerini belirleyebilirler.

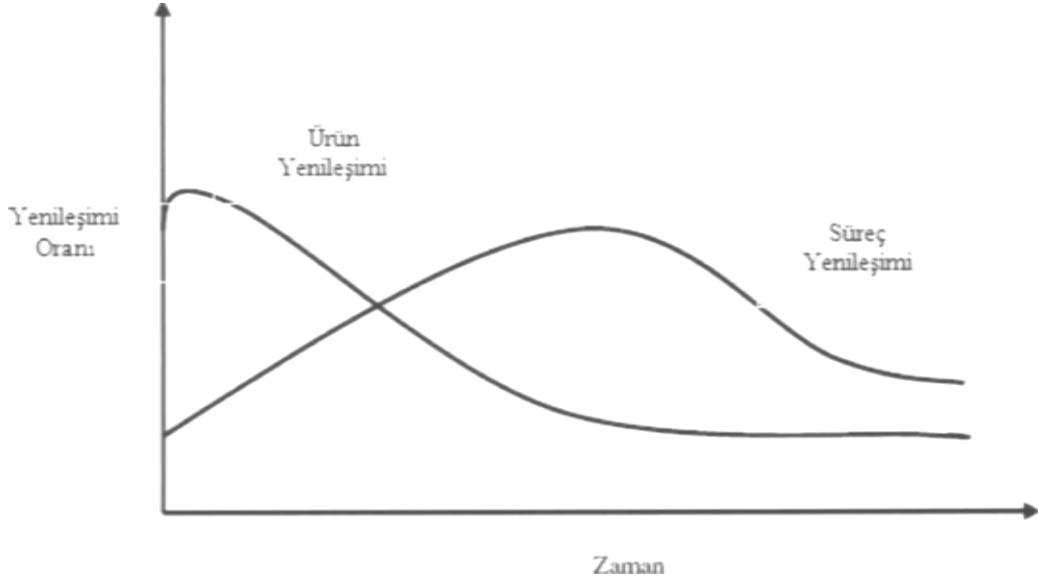
1.3.1. Ürün ve Süreç Yenileşimleri

Ürün ve süreç yenileşimleri daha çok işletmenin öncelikli hedeflerine göre oluşturulmuştur. Ürün ve süreç yenileşimleri eş zamanlı olarak meydana gelmektedir. Özellikle literatürde, Abernathy ve Utterback tarafından geliştirilen ve "AU Modeli" adıyla anılan model; ürün ve süreç yenileşimi arasındaki dinamik ilişkiyi ve yeniliğin değişim oranını çok iyi ifade etmesinden dolayı çok kullanılmaktadır (Adner, 2001:614).

"AU Modeli"nin daha çok endüstri işletmelerine uygun olduğu çeşitli kaynaklarda belirtilmiştir. Ancak, hizmet işletmelerinde de hizmet tasarımı ve süreç arasında endüstri işletmelerinde bulunan ürün ve süreç yenileşimine benzer bir dinamik yapı mevcuttur. Bu modeli hizmet işletmelerine de uyarlayabilmemiz mümkündür.

Sekil-1'de ürün ve süreç yenileşimi arasındaki bu eş zamanlı ilişki görülebilmektedir.

Şekil 1.1: Ürün ve Süreç Yenileşimi İlişkisi : AU Modeli



Kaynak: Adner, 2001, s.614'den uyarlanmıştır.

1.3.1.1. Ürün Yenileşimleri

Ürün yenileşimlerini gerçekleştirirken işletmeler, genelde mevcut ürünleri için tüketicilerden ve çevreden alınan geri bildirimleri değerlendirerek ürünlerini yeniden pazara sunmaktadırlar. Ürün yenileşimleri, işletmelerde ürün veya hizmet verimliliğinin artırılması ile doğrudan ilgilidir. Ürün yenileşimlerinin gücü işletmenin rekabet gücünün büyümesini ve pazarda sürdürülebilirliğini arttırabilmesi açısından önemlidir (Johne, 1999:6).

Ürün yenileşimleri daha çok yeni ürün ve hizmet üretmeyi hedeflemektedir. Üretilen bu yeni ürünler, yeni pazar ve tüketicilerin kazanılmasını ve mevcut durumdan farklı değişimler yapılarak memnuniyet düzeyinin artırılmasını da sağlamayı amaçlamaktadır (Wan, 2005:262).

Yeni ürünler, mevcut ürünlere küçük adaptasyonların yapılması şeklinde olabileceği gibi, tamamen farklı yeni ürün çizgisini yakalamak şeklinde de yapılabilir. Yeni ürün ve hizmetler pazarı paylasan diğer işletmeleri geride bırakarak pazar paylaşımını azaltmak için genelde tasarlanırsa bile aynı zamanda yeni pazar, müşteri kazanmak ve pazarı genişletebilmek için de tasarlanmaktadır (Daft, 2004:403).

Ürün yenileşimlerinde işletmelerin daha çok tüketici tercihlerine göre hareket etmesi ürünün pazara girmesini ve tercih edilebilirlik düzeyinin artırılmasını sağlayacaktır. Yeni ürünlerin uzun süreli bir pazarda kalabilmesi için ürün yeniliklerinin radikal yenilikler olarak yapılmaktansa aşamalı bir şekilde yapılması uzun soluklu olması açısından da önemlidir. Aynı zamanda ürün yeniliklerinde Ar-Ge faaliyetlerinin geliştirilmesi de önem taşımaktadır (Gjerde, 2002:1271)

Yeni ürün gelişim sürecinde önemli olan bir diğer konu ise iç ve dış çevrenin sürekli analiz yapılmasıdır. Analiz yapılırken sadece görülebilir tehdit ve fırsatlar değil aynı zamanda olası tehdit ve fırsatlarında doğru algılanarak yorumlanabilmesi önem taşımaktadır.

Bilgi yoğun rekabet ortamının baskısı, işletmelerin ürün yenileşimlerini teşvik edici etkileri üstlenebilmesiyle aşılabilecektir. Ürün yenileşimleri, yeni ürünlerin pazara kazandırılması sonucunu da aynı zamanda ortaya çıkarır. Süreç yenileşimleri ise işletmenin maliyetini azaltma sonucu olarak ortaya çıkar (Boone, 2000:551)

Başarılı ürün yenileşim yönetimi, üretim girişimlerinde başarılı olmakla doğru orantılıdır. Ürün yenileşim performansı ve organizasyonun başarısı, yöneticiler ve problem çözümleniciler ile doğru orantılı olarak yönetim ve başarı süreci ile doğrudan ilintilidir. Çalışanların takım ruhunun geliştirilebilmesi aynı zamanda proje gruplarının da etkin çalışabilmesini sağlayabilmektedir. Bu sayede işletmelerin yeni ürün gelişimini takım ruhunun destekleyebildiği ve bunun sonucunda da yeni hizmet gelişimlerini de beraberinde getirebildiği görülmektedir (Harborne, 2003:120)

Ürün yenileşimlerinin riskli ve pahalı olmasına rağmen bazen düşük başarı oranlarıyla karşılaştırılması kaçınılmazdır. Ürün yenileşimlerinin başarıyla sonuçlanabilmesi için araştırma oldukça önemli yer tutmasına rağmen yalnızca yeni fikirlerin % 14'nün yeni ürün gelişim sürecinde başarıya ulaştığı görülmektedir (Cormican, 2004:819).

İşletmelerin özellikle yeni ürün gelişim sürecini başarıyla sonuçlandırması isteniyorsa üretim sürecinde bilgiyi doğru ve zamanında kullanabilmenin yanı sıra dış etkenlerin etkilerine de dikkat etmesi gerekir. Yeni ürün yönetiminde, özellikle bu konuyla ilgili olan pazarlama ve satış, finans, üretim ve Ar-Ge departmanları bu süreç içerisinde sadece işletmenin içinde oluşan ve süreklilik kazanmış bilgi birikimlerinden yararlanmamaktadır (Trott, 2002:218).

Yapılan ürün yenileşimleri çeşitli şekillerde sınıflandırılmaktadır. Yeni ürün yenileşimlerinin ancak %10'u gerçek yenilik olarak adlandırılabilir. Özellikle yeni ürün yenileşimleri işletme ve pazar için büyük risk taşımaktadır. Birçok yeni ürün çalışması mevcut ürünlerin değerini arttırma çalışmasından ileriye gidememektedir. Örneğin; Sony firması bugün teknoloji alanında birçok yeni ürünüyle anılmasına rağmen yapmış olduğu çalışmaların %80'i mevcut ürünlerini geliştirmeden ileriye gitmemektedir. Ürün yenileşimlerinin gelişimi aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir (Mosey, 2005:116):

Dünya için ürün yenileşimi: Bu tür yenileşimler küçük bir oranda da olsa yeni ürünleri ortaya çıkarır. Yeni pazarlarda ilk ortaya atılan ve çıkarılan yenilikleri ifade eder. Bu yenilikler genellikle teknoloji alanındaki anlamlı icatları içerir yada mevcut teknolojiyi çok farklı bir yolla işleyerek devrim niteliğinde yeni tasarımlar şeklinde Sony firmasının Walkman ürününü ilk olarak dünya pazarına sunması gibi ortaya çıkar.

İşletme için ürün yenileşimi: Her ne kadar pazar için yeni ürünler olmasa da bu yenileşimler işletme için yenidir. Bu ürünler işletmeler için yeni pazarlara ilk olarak girme fırsatını sağlar. Örneğin; Canon firması fotokopi pazarına

orijinal ürünler üreterek ilk girmesine rağmen aynı pazarda bulunan Xerox firması fotokopi makinelerinde aynı düzeyde ürünler üreterek pazara girmiş ve Canon firmasıyla rekabet avantajını yakalamıştır.

Mevcut ürün grubunun geliştirilmesi: Bu kategori yeni ürün grubunun alt grubu olarak adlandırılabilir. İşletme mevcut pazarda üretim yapmakta fakat mevcut üründe çeşitli değişiklikler yaparak kendisine rakip olmaktadır. Örneğin; Hewlett - Packard renkli ink-jet yazıcıları mevcut pazardaki ürün grubuna ekleyerek kendi kategorisinde bir adım öne geçmiştir.

Mevcut ürünün iyileştirilmesi: Mevcut ürünlerin yerine yeni ürünleri işletmenin ürün grubuna eklemesidir. Örneğin; Hewlett Packard'ın ink-jet yazıcıların birçok değişik modelini geliştirmiş fakat revizyondan geçen her model performans ve değeri arttırılmış olarak ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda üretim maliyetinin düşürülmesi de hedeflenmektedir.

Maliyetin düşürülmesi: Bu kategoride ürünün pazar perspektifinde yenilikten çok maliyetinin düşürülmesiyle ilgili çalışmalar yapılmaktadır. Bu tür yenilikler, işletmenin perspektifi çerçevesinde oldukça anlamlı yenilikler olarak kabul edilmektedir. İşletme üründe fazla yenilik yapmadan benzer performans sunan yeni ürünler sunmakta fakat üretim maliyetlerini azaltarak büyük değer potansiyeli sağlamaktadır.

Yeniden konumlandırma: Bu tür yeni ürünler genellikle mevcut ürün için yeni uygulamaların bulunmasını sağlar. Bu tür yenilikler teknolojik gelişmelerden çok tüketici algılaması ve markalaşma ile ilişkilendirilmektedir. Örneğin; Aspirin adlı ilaç daha çok ilaç sektöründe kanı sulandırıcı olarak icat edilmesine rağmen daha çok tüketici algılamalarından dolayı bir analjezik yani ağrı kesici olarak pazarda markalaşmıştır.

1.3.1.2. Süreç Yenileşimi

Üretim ve hizmet açısından bakıldığında süreç; hammadde, enerji, bilgi gibi benzeri verilerin girdi olarak kabul edilmesi ve ürün yada hizmet şeklinde çıktılara dönüştürülmesi için yapılan bir dizi faaliyetler olarak belirtilebilir. Süreç yenileşimi, iş süreçlerinin performanslarını arttırabilmek için radikal yeni yöntemler uygulayabilme şeklinde ifade edilebilir. Farklı girişimlerin yanı sıra teknolojide kullanılan girişimci yöntemlerin ve değişim araçlarının iş süreçlerindeki dönüşümlerini de kapsamaktadır (Papinniemi, 1999:96).

İşletmelerin özellikle süreç yenileşimleriyle, üretim veya hizmetlerde yaratıcılığın yada verimliliğin etkilerinin arttırılmasının yanı sıra müşteri değeri, kalite güvenilirliğinin kazanılmasını da güçlendirdikleri görülmektedir. Buna karşın süreç yenileşimi her zaman elle tutulabilir bir sonucu gösteremediğinden çoğu zaman müşteri tarafından algılanması güç olmaktadır (Gopalakrishnan, 1999:148).

Süreç yenileşimi, üretim yada hizmet faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde çeşitli düzenlemeler yapabilmek ve yeni üretim süreçlerinin geliştirilerek kullanılması şeklinde belirtilebilir (Boone, 2005:552).

Aynı zamanda süreç yenileşimleri, işletmenin maliyetlerini azaltmasını da sağlar (Wan, 2005:262). Yapılan çalışmalar süreç içerisinde gereksiz maliyet kayıplarını önleyecek ve ciddi kazançlar sağlayabilecektir. Süreç yenileşimi, genel olarak endüstri yada hizmet işletmelerinin geliştirilmesi, kalite ve güvenilirliğinin iyileştirilmesi sonucunda müşteriye sunulan değer arttırılmasına olanak sağlayacaktır (Güleş, 2004:552)

Süreç yenileşimi, taşıdığı özelliklerden dolayı işletmenin sürekli gelişimine katkıda bulunmakta ve işletmenin kendini sürekli iyileştirmesini de sağlamaktadır. Özellikle hizmet işletmeleri, yeni hizmet tasarımları geliştirirken aynı zamanda hizmetlerini de sürekli iyileştirmek için süreç iyileştirme çalışmalarını da yürütmektedirler. Süreç yenileşimi tek başına yapılabilen yada sürdürülebilien

yenileşim türü olmasına karşın diğer yenileşim türleri ile de bağlantısını sürdürmekte aynı zamanda onlarla birlikte de ilişkilendirilmektedir. Rekabet ortamının bir gereği ve yenileşimin en önemli unsurlarından olan müşteri anlayışı ve bilginin değişim düzeyi süreç yenileşiminin diğer yenileşim türlerini de etkilemesini ve önemli rol üstlenmesini de sağlamaktadır. Süreç yenileşimi, işletmelerin süreç görüşünü ortaya çıkararak, yeni araçlar ve iş tasarımlarının kullanımı aracılığıyla temel işletme süreçlerinin radikal olarak iyileştirilmesi olarak algılanabilir (Güleş, 2003:43).

1.3.2. Radikal ve Kademeli Yenileşimler

Kademeli yenileşimler, organizasyonun devamlı ilerlemesini sağlayacak şekilde yeniliğe süreklilik kazandırılmasını ve organizasyonun sadece belirli bölümlerinin etkilenmesini sağlar. Radikal yenileşimler ise organizasyonun bütün yapısında çeşitli dönüşümler yaşanmasını ve pazarda radikal değişimlerin oluşmasını sağlar. Radikal ve kademeli yenileşim arasındaki fark, organizasyonun bütününün yapılan yeniliklerden etkilenmesi ve yapılan dönüşümlerden etkilenmesinin göstergesidir (Daft, 2004:401)

Tablo 1.1: Kademeli ve Radikal Yenilik Arasındaki Farklar

Kademeli Yenilik	Radikal Yenilik
Sürekli İlerleme	Örnek İlerleme Parçaları
Organizasyon Bölümlerinde Etki	Organizasyonun Bütününde Dönüşüm
Normal Yönetim Süreçleri ve Yapısı	Yeni Yönetim ve Yapı Yaratılması
Teknolojik İlerleme	Büyük Teknolojik Yenilik
Üretimde ilerleme	Yeni Pazar ve Yeni Ürün Yaratılması

Kaynak: Daft, 2004, s.402

Bu iki yenileşim türü aslında işletmenin yenileşim stratejileri ile de doğrudan bağlantılı olarak belirlenmektedir. Bugün öyle işletmeler vardır ki yapmış oldukları farklılaştırma stratejisinin sonucunda radikal yenileşimleri ile anılmaktadır. Buna en iyi örneği 3M şirketi oluşturmaktadır. Radikal yenileşimler, işletmenin mevcut yapısı üzerinde yıkıcı etkiler yaratmaktadır. Rekabet ortamında, üstün müşteri değeri yaratabilecek radikal yenilikler benimsenmezse müşteriler rakip işletmelerin ürün yada hizmetlerine yönelebilir (Cravens, 2002:259). Bu iki yenilik arasındaki fark Tablo-1.1'de görülmektedir.

1.3.2.1. Radikal Yenileşim

Radikal yenileşim, literatürde temel yâda anlamlı değişim girdi özellikleri, çıktı yada süreçte anlamlı hareketlerin benimsenmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Radikal yenileşimlerin teknolojik eğrisinin bulunduğu söylenebilir ayrıca teknolojik ve süreç değişimleri çok riskli ve maliyeti kademeli yenileşimlere göre daha yüksektir. Radikal yenilikler, yeni ve bilgi çeşidi zengin çevresel değişimlere karşı varsayımları olan yada teknoloji ve yeni maliyet düşüren ve hizmet kalitesini arttıran ilkelerin gelişimi için yol göstericilik yapmaktadır (Kyytinen, 2004).

İşletmelerin amaçlarına ulaşabilmek için yeterli düzeyde çalışma yapabilmesi radikal yenileşimde önemlidir. İşletmenin gerek pazar için gerekse işletme için yeni ürün yada süreçleri düzenleyebilmesi ve bunların sonucunda eşsiz performans elde edebilmesini gerektirir (O'Connor, 2004:13)

Afuah'a göre radikal yenileşimde, yeni teknolojilerin işletmeye ve sanayi alanına etkileri önemlidir. Afuah, özellikle yenileşimin radikal olarak adlandırılabilmesi için teknolojik bilgi gerektirdiğini bunun yanı sıra mevcut bilgi ve modası geçmiş bilginin yerine olağanüstü başarılı değişik teknolojik bilgi sunabilmeyi gerektirdiğini belirtmektedir (Perrons, 2004:439)

Radikal yenileşimin olabilmesi için işletmelerin bazı yetenekleri taşıması gerekmektedir. Bunlar, yaratma, tanıma, işleme ve fırsatları geliştirme olarak birincil

yeteneklerdir. Bu yetenekler araştırma yapılmasını ve kavramsal becerileri kapsamakta ve aynı zamanda teknik, bilimsel icat ve dış araştırma olanakları ile sekilenmektedir.

1.3.2.2. Kademeli Yenileşim

Kademeli yenileşimler mevcut ürünlerin yeniden düzenlenmesi yada mevcut ürünlerin uzantısı şeklinde gelişmektedir. Kademeli yenileşimler, genellikle pazar odaklı yenileşimler olarak sınıflandırılmaktadır. Bu bağlamda, işletmelerin pazar odaklı olmaya ve pazarda belli bir yer elde etmeye başlamalarıyla birlikte kademeli yenilikte gelişmeye başlamıştır (Darroch, 2002:212). Bu gelişme aynı zamanda işletmeleri pazar odaklı olmaya ve daha yaratıcı düşünceye sahip olmaya zorlamıştır.

Kademeli yenileşimi kısaca, tüketicilerin artan ihtiyaç ve talepleri karşısında işletmelerin kalite, maliyet, zaman gibi performans ölçülerini geliştirmek amacıyla mevcut teknolojiyi işlevsel hale çevirebilmeleri şeklinde ifade edebiliriz (Güleş, 2003:132).

Herbig, kademeli yenileşimin üç türde incelenebileceğini ve bunların sürekli, değişken ve süreç olarak adlandırılabilceğini belirtmiştir. Sürekli yenileşim olarak adlandırılan kademeli yenileşim türünde ürünlerde çoğalan değişikliklerin oluşturulması esasının dikkate alınması gerekliliğini belirtmiştir. Buna örnek olarak ürün çizgisi uzatmaları verilebilir. Değişken yenileşim türünde ise, yeni teknolojinin eskisinin üzerinde ufak tefek yapmış olduğu ama temel fonksiyonları aynı olan yıkıcı yenileşimleri kapsamaktadır. Buna güncelleştirilen bilgisayar yazılımları örnek gösterilebilir. Süreç yenileşimleri türü ise, mevcut ürünün üretim aşamaları için geliştirilen yeni yöntemlerin kullanılması esasına dayanmaktadır. Buna Toplam Kalite Yönetimi örnek olarak verilebilir (Koberg, 2003:23).

İşletmelerin kademeli yada radikal yenileşimden hangi türü uygulayabileceği birazda işletmenin dış çevreyi algılayabilme düzeyiyle, içinde bulunduğu çevrenin durağan yada değişkenlikle doğrudan ilişkilidir. Çevrenin yanı sıra işletmenin örgüt

yapısı, iş süreçleri ve yönetim karakteri de yenilik türünün belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır.

Kademeli yenilik, müşteri odaklılık düzeyi ve yenilikçi performansına bağlı olarak aşağıdaki gibi dört ayrı kategoride incelenebilir (Koberg, 2003:35):

1. Prosedürle ilgili (İşletmenin mevcut kurallarında, iş prosedürlerinde, iş programlarında yenileşimler gibi)
2. Personelle ilgili (İnsan Kaynakları Yönetiminde, yaratıcı eğitim politikalarında değişimler gibi)
3. Süreçle ilgili (Üretim ve hizmet süreçlerinde mevcut yapının iyileştirilmesi, yeni teknoloji ve bilginin kullanılmasıyla ilgili yenileşimler gibi)
4. Yapıyla ilgili (Mevcut departmanların yaratıcı değişimler sonucu yeniden yapılandırılması ve tasarlanması, proje gelişimi gibi)

1.4. YENİLEŞİM STRATEJİLERİ

Yenileşim yaparak rekabet avantajı yakalayabilen işletmeler yenileşim stratejileriyle sürdürülebilir rekabet avantajını arttıracaklardır. İşletmelerin iç ve dış değişen çevre koşullarına uygun olarak seçecekleri yenileşim stratejilerini zaman içerisinde değişen koşullara göre değiştirebileceği gibi birden fazla stratejiyi de uygulamaları söz konusu olabilir.

Yenileşim stratejileri, işletmelerin gelişmelerine ilişkin kararlarına yol gösteren planları ve teknolojiyi kullanabilme yeteneği olarak tanımlanmakla birlikte işletmenin teknolojik gelişmelerine yol gösterebilen ve sürdürülebilir rekabet ortamında görüşleri belirleyen içerik, kaynaklarda istenilen yeterlilik ve bunların etkilerinin kullanılabilirliği olarak belirtilmektedir (Branzei, 2006:77).

İşletmelerin yenileşim yönelimli olabilmesi aynı zamanda yeni fikirlere, teknolojinin bir gereği olan değişimlere daha fazla uyabilme konusunda eğilim

gösterebilmesini sağlar. Bunun yanı sıra mevcut kaynakların yönetim sistemine uygun kullanılmasını da hızlandırır (Zhou, 2005:1050)

Geleneksel iş stratejilerinde avantaj oluşturan; işletme verimliliği (maliyet ve kalite rekabeti), yeni ürün geliştirme (ürün rekabeti) ve pazar hedefi (hedef rekabet) artık sürdürülebilir rekabet stratejilerinde standartları oluşturmaktadır (Mourdoukoutas, 1998:228)

İşletmelerin yenileşim stratejilerini seçerken teknolojik yapılarıyla rakiplerine uyum gösterebilecek ve rekabet edebilecek olarak seçilmesi önemlidir. Aynı zamanda işletmenin organizasyon yapısına, elindeki kaynaklara uygun olması da gerekir. Yenileşim stratejileri sadece rekabet stratejileri olarak kabul edilmemeli aynı zamanda işletme stratejileri ile uyumlu olmalıdır. İşletmenin büyüme stratejileri ve pazardaki payı aynı zamanda işletmenin yenileşim stratejisinde belirleyici unsur olmaktadır. Bunun yanı sıra işletmenin örgüt kültürü, sermayesi, yöneticilerin yeniliğe bakış açıları, teknolojik alt yapıları ve çalışanların eğitim durumu işletmenin yenileşim stratejilerinin belirlenmesinde rol oynayan faktörler arasındadır.

Yenileşim stratejileri yenileşim kavramında olduğu gibi farklı yazarlar tarafından farklı sınıflandırmalar yapılarak incelenmektedir. Freeman'ın belirlediği yenilik stratejileri yaklaşımlarına göre stratejileri incelemek yararlı olacaktır (Güleş, 2003:176).

1.4.1. Saldırgan Strateji

Ürün ve süreç yenileşimlerinin geliştirilmesi ve bunun sonucunda mevcut pazarda ilk olmanın avantajını yaşayabilmeyi hedefleyen stratejidir (Güleş, 2003:176).

Bu stratejiyi uygulayan işletmeler özellikle ürün ve süreç geliştirebilme faaliyetlerini yürütebilmek için teknolojik gelişimlere ve Ar-Ge faaliyetlerine önem vererek, bunlar için ayrı bir bütçe oluşturmak zorundadırlar. İşletmelerde bulunan

Ar-Ge faaliyetleri, temel araştırma niteliğindedir. Bu araştırmalar genelde ticari bir amaca dayanmamaktadır. Fakat uygulamalı Ar-Ge faaliyetleri genellikle sorunların çözümünün yapılabilmesi, özellikle işletmenin ürün ve süreç faaliyetlerini gerçekleştirirken karşılaşabileceği sorunları çözümlenmeyi amaçlamaktadır (Ülgen, 2004:297).

Temel araştırma ve uygulama dışında, çoğu işletme Ar-Ge faaliyetlerini, ürün tasarım ve gelişiminde ticari amaçlı olarak kullanmaktadır. Saldırgan stratejiyi benimseyen ve uygulayan işletmeler, Ar-Ge faaliyetlerini ilk önce temel araştırmalarla başlatmakta daha sonra uygulamalı araştırmalarla işletmenin rekabet üstünlüğünü sağlamaktadır (Ülgen, 2004:298).

Ar-Ge faaliyetlerine dayalı olarak gerçekleştirilen bu strateji işletmeler açısından masraflı ve uzun çalışma süreci gerektiren bir stratejidir. Bu stratejiyi özellikle pazarda önde gelen işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajının devamlılığında yardımcı olmaktadır. Ar-Ge faaliyetleri ile Gillette firması 1980'lerden itibaren alanında pazar liderliğini elinde bulundurmaktadır. Uzun süreli geniş pazar araştırmaları sonucunda mevcut ürünlerinin yanına 1992 yılında yine aynı platformda bayan Gillette Sensor ürünüyle ortaya çıkarak saldırgan stratejisini bir kez daha ortaya koymuştur. Gillette firması uzun süreli Ar-Ge faaliyetleri ile pazardaki liderliğini elinde tutmaktadır (Trott, 2002:176).

Saldırgan strateji sadece Ar-Ge faaliyetlerinin başarılı çalışmalarıyla sonuçlanmamakta aynı zamanda müşteri ihtiyaçlarının çok iyi analiz edilebilmesi, pazardaki açık ürün ihtiyacının tespit edilebilmesi ve risk alabilme özelliğine dayanmaktadır.

1.4. 2. Savunmacı Strateji

Genellikle pazarda ilk olmanın işletmeye getireceği riski almaktan kaçınan ve pazarda ilk olan işletmelerin ortaya çıkardığı fırsatlardan yararlanmaya yönelik çalışmalardan oluşan stratejilerdir (Güleş, 2003:177).

Savunmacı stratejiyi benimseyen işletmeler daha çok pazarda ilk olan işletmelerin tehditlerini inceleyerek bunlardan kendilerine fırsat oluşturmayı amaçlamaktadır. Bu tür işletmelerin yine saldırgan stratejiyi benimseyen işletmeler gibi Ar-Ge faaliyetleri mevcuttur. Fakat Ar-Ge faaliyetleri, lideri izleyen ve sorunları çözmeye yönelik ve uygulamalara dönük çalışmalardır. Pazarda ilk olan işletmelerin ürünlerinin incelenerek yeni çalışmalarla eksikliklerinin giderilerek yada farklılaştırılarak üretim çalışmalarına yönelik uygulamaların yapıldığı bu Ar-Ge faaliyetleri daha az maliyete ve riske sahiptir (Ülgen, 2004:298).

Genellikle orijinal ürünün geliştirilmesi, daha düşük maliyetle üretilmesi, farklı tasarımının oluşturulması ve yeni nitelikler eklenmesi gibi farklılaştırma şeklinde uygulamaları hedefleyen işletmelerin kullandığı bir strateji olarak kabul edilebilir. Bu stratejiyle birlikte işletme risk almaktan kaçınırken, yenileşimçi işletmelerin yapmış oldukları hataları düzenleyerek mevcut ürün üzerinde yenilikler yapar (Budak, 1998:150)

Bu tür işletmelerin üretimde, tasarımda ve pazarda sürekli tetik ve atak olması gerekir. Müşteri ihtiyaçlarının sürekli takip edilmesi, müşteriye yönelik teknik danışmanlık hizmetlerinin sağlanması, reklam ve pazarlamanın gelişmiş düzeyde yapılıyor olması stratejinin uygulanabilmesini kolaylaştırmaktadır. Bu yeniden tasarlanmış ürünlerin pazara girişinin sağlanması gerekmektedir. Bir ürünün yeniden tasarlanıp pazara girişi için aşağıdaki durumlar sağlanmalıdır (Sarınan, 1998:63):

- Ürünün yeni fonksiyonlar taşıması,
- Üründe farklılaşmalar yapılarak özel pazarlara girebilmesi,
- Mevcut ürün için yeni kullanım sahası sağlanması,
- Daha önce pazarda bulunan rakip işletmeler arasında ürünün pazar paylaşımının olması,
- İşletmenin daha önce pazarla bağlantısı ve pazarı elinde tutuyor olması.

1.4.3. Taklitçi Strateji

Bu stratejiyi kullanan işletmeler pazarda ilk sırada yer almayan, risk almaktan kaçınan, düşük maliyet, malzeme ve iş gücüne sahiptir (Trott, 2002:107). Bu tür işletmeler diğer iki stratejide olduğu gibi Ar-Ge faaliyetlerine fazla kaynak ayırmazlar. Daha çok taklit ettikleri işletmelerin, bilimsel ve teknolojik bilgilerini uygulayabilmeleri ve mevcut pazarda iyi olan işletmeyi seçebilmeleri çok önemlidir (Sarman, 1998:64).

Teknolojinin hızla ilerleyip, değiştiği pazarda taklitçi stratejinin yoğun kullanıldığı ve sürdürülebilir rekabet aracı olarak kullanıldığı görülmektedir. Compaq, PC pazarında taklitçi stratejiyi başarıyla uygulayabilen firmalar arasında sayılmakta ve IBM orijinal PC pazarında genellikle düşük fiyat ve kalite adı altında rakiplerince en çok taklit edilen firma konumundadır (Trott, 2002:108).

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

1.4.4. Bağımlı Strateji

Bağımlı strateji, işletmeler için büyüme yâda küçülme stratejisi olarak rekabet Avantajı sağlayabilecek şekilde kullanılacak bir stratejidir. Bağımlı stratejiyi uygulayan işletmeler yenilik ve teknolojik açıdan güçlü işletmelere bağlı kalmayı kabul ederler (Sarman, 1998:64). Bu işletmeler ürettikleri ürünler üzerinde değişiklik yapmaya gerek duymazlar. Eğer bağımlı oldukları işletmelerden ve müşterilerden talep gelirse ürün ve hizmetlerinin niteliklerinde çeşitli değişiklikler yaparlar.

Tam bağımlı stratejiyi uygulayan işletmeler teknolojik ve yenilik açısından tamamen güçlü işletmenin departmanı şeklinde faaliyetlerini sürdürmektedir. Örneğin; bir güçlü işletme yapısına ve pazar payına sahip bir tekstil firması, kendine bağımlı olarak başka bir işletmenin boya tesislerini kullanabilir. Yâda kendi pazarının dışında farklı bir pazara yayılabilme konusunda başka bir işletmenin dağıtım tesislerini kullanabilir (Ülgen, 2004:297). Genel olarak bu tür işletmelerin üretim sürecindeki inisiyatifleri tamamen bağımlı oldukları işletmenin hedefleri doğrultusunda yürütülmektedir. Ar-Ge faaliyetlerinin hemen hemen hiç kullanılmadığı görülmektedir.

1.4.5. Geleneksel Strateji

Genellikle geleneksel strateji denildiğinde akla işletmelerin Ar-Ge faaliyetlerine önem vermemesi ve yeni ürün geliştirmelerinden çok moda olarak adlandırılacakları tasarım değişiklikleri yapmaları gelmektedir (Sanhan, 1998:64).

Geleneksel strateji üç alternatif rekabet şekli üzerinde durmaktadır. Bunlardan birincisi işletim verimliliği ki bu daha çok işletmenin maliyet ve kalite rekabetini ifade eder; ikincisi ise yeni ürün geliştirme olarak adlandırılan işletmenin üretim rekabetini ortaya koyar; üçüncüsü ise pazar hedefi olan hedef rekabettir (Mourdoukoutas, 1998:228)

Bu stratejiler artık bugün farklı iş stratejisi olarak anılmamakta daha çok standart olarak belirlenmektedir. Bu işletmeler eğer pazarın değişim talebi olmadığını fark ederlerse yada rekabet ortamının kendilerini değişime zorladığını fark etmezlerse ürün veya hizmetlerinde değişim yapma yada mevcut olanları geliştirme ihtiyacı duymazlar.

Moda olarak adlandırılacak değişimler yaparak işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajının geleneksel stratejiyle sağlanmasının çok zor olabileceği bir gerçektir. Kısa bir dönem için radikal yenilikler olarak yapılabilecek moda

değişimler teknolojik çalışmaların ve bilgi yoğun rekabet ortamının değişim hızına erişemeyerek kısa süreli başarılar olarak kalacaktır.

1.4.6. Farklılaştırma Stratejisi

Farklılaştırma stratejisi, işletmenin değer yaratan bütün faaliyetlerinde farklılaştırma yaparak mevcut ortalamanın üstünde getiri elde etmesine yarayan bir stratejidir (Ülgen, 2004:297). İşletmeler bu stratejiyle rekabet ortamındaki rakip işletmelerinden farklı bir şekilde müşteri ihtiyaçlarını ve beklentilerini yerine getirerek bunun karşılığında müşterinin daha fazla ödemeyi kabul ettiği yüksek fiyatları uygulayarak, aynı pazardaki işletmelerden daha fazla gelir elde etmeyi hedefler. Bu strateji uygulanırken işletme, müşteri beklentileri, davranış biçimleri ve değer yargıları gibi unsurlara daha fazla önem vermek zorundadır.

Farklılaştırma stratejisi, sadece ürün farklılaştırması olarak kabul edilmemeli aynı zamanda işletmenin hizmet tasarımı ve marka imajıyla ilintili olarak, teknoloji, müşteri hizmetleri, dağıtım ve sürekli Ar-Ge faaliyetleri ile sektörde bulunan diğer işletmelerden farklı yönler yaratabilmeyi de ifade etmektedir (Frambach, 2003:381). Özellikle farklılaştırma stratejisi uygulanırken işletmenin marka değeri oluşturabilmesinin gerekliliği son yıllarda rekabet ortamının ortaya çıkardığı ayrı bir gerçektir. Rekabet ortamında bilinçli müşterilerin oluşması sonucu işletmelerin rakiplerinden farkını ortaya koyabilmeleri için marka stratejilerini oluşturarak marka değerini belirlemelerini zorunlu hale getirmektedir.

Müşteri beklentilerinin ve hedef müşteri grubunun belirlenerek işletmenin farklı bir ürün yada hizmet geliştirebilmesi sağlanabilecektir. Ürün yada hizmetlere eklenen değerlerle müşterinin isteklerinin karşılanmasına yönelik yaklaşma doğru orantılı olarak gelişecek yada değeri fazla olan ürünün yada hizmetin müşteri tercihine etkisi fazlalaşacaktır. Buna bağlı olarak, marka değer kazanarak, müşteriyle bütünleşecek ve kendine özgü işletmenin bir farklılaştırma stratejisi uygulayabilmesini sağlayacaktır (Aktuğlu, 2005:325).

Farklılaştırma stratejisinde önemli olan müşteri beklentilerini karşılayan, müşteri ile özdeşleşebilen ürün yada hizmetlerin ön plana çıkarılabilmesi ve bunun müşteri vaadi olarak sunulabilmesidir. Özellikle teknolojik gelişmelerin sonucu olarak ürünlerin rakip işletmelerce kolaylıkla taklit edilebilir olması ürünün farklılaştırılmasını ve marka değerinin oluşturulabilmesini zorunlu hale getirmiştir (Aktuğlu, 2005:326). İşletmelerin, bu şekilde farklılaştırma ve marka değeri yaratabilme stratejileri bugün özellikle sürdürülebilir rekabet ortamında müşterinin aynı zamanda işletmeye olan bağlılığının artırılmasında ve sadık müşteri profilinin oluşturulmasında önemli rol oynamaktadır. Bu stratejiyi kullanabilen işletmeler müşteri değeri yaratarak yüksek-kaliteli üretimler ve dış piyasa fiyatı yüksek hizmetler vermektedir. Farklılaştırma stratejisinin etkileri işletmenin üretim karlılığı ve üretim maliyetleri arasında bir denge oluşturması ve rakiplerin arzlarına bağlıdır (Frambach, 2003:381).

1.5. YENİLEŞİM SÜRECİ

Başarılı bir yenileşim yönetimi, iyi geliştirilmiş tasarımlarla, yenileşim sürecinin iç ve dış müşteri tarafından anlaşılabilir şekilde şekillenmesiyle mümkündür. Farklı sektörler kendi alanlarına göre farklı yenileşim süreçlerini uygulamaya çalışmaktadır. Bunların bazıları başarıyla bazıları ise işletmelerin tüm çabalarına rağmen başarısızlıklarla sonuçlanmaktadır.

Tablo 1.2: Yenileşim Süreci Mit ve Gerçekler

MİTLER	GERÇEKLER
Yenileşim kişisel olarak sürdürülebilir.	Yenileşim bir takım oyunudur.
Yenileşim, beyin fırtınası oturumları sonucunda başlar.	Yenileşim, iç ve dış müşteriyi doğru anlamakla başlar.
Yenileşim yaratıcı kişiler gerektirir.	Yenileşim, etkin problem çözümü yapabilecek yaratıcı düşünceye gerektirir.
Yenileşim süreci, neye ihtiyaç varsa o sonucu verir.	Yenileşim süreci sadece bir araçtır ve etkin yenilik sağlar.

Kaynak: Kuczmarski, 2000, s.33

Yenileşim sürecinin temelinde Tablo-1.2'de de görüldüğü gibi işletmelerin yenileşimi bir mit olarak kabul etmemeleri ve gerçekleri görebilmeleri ile başlamaktadır.

İşletmelerde yenileşim sürecinin amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Kuczmarski, 2000, s. 141):

- Sistemli ve sürekli yaratıcı yenileşimler için yapısal tutumları sağlamak
- Çevresel ve yasal olanakları tanımlamak ve yenileşime öncülük edebilecek fikirleri belirlemek
- İşletmenin yenileşim etkinliğinin geliştirilebilmesi için finansal ve stratejik hedefleri belirlemek.

Etkin bir yenileşim süreci ile aynı zamanda yönetim sisteminin iyileştirilmesi, müşteri odaklı strateji, koordinasyonun artırılması, çapraz iletişim modelinin geliştirilmesi, kalitenin iş süreçlerinde uygulanması daha fazla sağlanacaktır. Yenileşim sürecinin başarıya ulaşabilmesi için bazı aşamalardan geçmesi gerekir. Her bir aşamanın bilgi ve müşteri değerlerine dikkat edilerek tasarlanması ve yüksek yaratıcılık özellikleri ile geliştirilmesi Kuczmarski (2000) tarafından Garantili Yenileşim Sistem Süreci (Guaranteed Innovation) olarak adlandırılmaktadır. Kuczmarski, Garantili Yenileşim Sistem sürecini beş aşamada değerlendirmektedir.

1.5.1 Yenileşim Problemin Belirlenmesi

İşletmelerde yenileşim sürecinin başlayabilmesi için ilk önce işletmenin yenileşime ihtiyaç duyması gereklidir. Tüketici beklenti ve talepleri ilk bu aşamada tanımlanarak araştırılmaktadır. Bu aşamada yenileşim grupları araştırmalar yaparak müşteri hedeflerine uygun kategorilerine göre yenileşim tutumlarını oluşturmaya başlayacaklardır (Kuczmarski, 2000, s. 144).

Beklenti ve taleplerin analizi sonucunda üretim ve hizmet süreçlerindeki hedefler genişleyecek yada üretim ve hizmet süreci sonucundaki

memnuniyetsizlikler hedeflerin sınırlandırılmasına neden olacaktır. Bu bilgilerin toplanma aşamasında geribildirimlerden ve görüşmelerden mutlaka yararlanılmalıdır.

1.5.2. Yenileşim için Fikir Oluşturma işlemi

Yenileşim sürecinin ikinci aşaması ise fikirleri oluşturma işlemidir. Fikirleri oluşturma işleminin temel amacı, birden fazla fikir üreterek bunları tüketici beklenti ve taleplerine uygun olarak değerlendirmektir. Fikirlerin oluşabilmesi için işletmenin yapmak istedikleri yenileşimler üzerinde yeterli düzeyde bilgi sahibi olması gerekir. İç ve dış çevre analizleri sonucunda işletme konuyla ilgili bilgileri elde edebilecektir. Eğer işletme müşteri odaklılığa önem veriyorsa tüketicinin beklenti ve ihtiyaçları doğrultusunda yapacağı yenileşimlerde bilgi toplayacaktır. Rekabet ortamında sürdürülebilir rekabet avantajı olarak görülen yenileşim yönetimi işletmelerin sadece ihtiyaç duyduğu zaman değil sürekli bilgi toplama gerekliliğini beraberinde getirmiştir.

İşletme toplamış olduğu bilgileri Ar-Ge faaliyetlerinde değerlendirebilecektir. Sürdürülebilir rekabet avantajını yakalayabilmesi için işletmelerin Ar-Ge çalışmalarına önem vermesi gerekir.

Fikirleri oluşturma işlemi genellikle üç aşamada gerçekleştirilmektedir. Birinci aşamada, yenileşim probleminin çözümü için belirlenen fikirler incelenerek elenerek tartışmaya değer bulunanlar seçilmektedir. İkinci aşamada ise, ayrılan fikirler üzerinde değerlendirmeler yapılmakta ve fizibilite araştırmaları yapılarak uzun ve kısa vadede önceliklerin belirlenmesine geçilmektedir. Eğer incelenen fikir üzerinde daha önceden belirlenen bazı standartlar varsa bu kriterlerle karşılaştırmalar da yapılmaktadır. En son aşamada ise fikirler kavramsallaştırılmaktadır.

İşletmelerinin çoğunun bu aşamada yaptığı en büyük hata birçok fikri çok çabuk ön eleme ve ön araştırmasını yapmadan elemeleridir. Yenileşim takımlarının çoğu radikal ve teknik fikirleri tam incelemeyen ve fizibilite çalışması yapmadan elemektedir. Radikal fikirler aslında çoğu zaman kademeli yenileşimlere kaynaklık

etmekte ve takımlar en iyi fikri seçmek için fikirleri oluşturma ve kavramsallaştırma sürecinde çok zaman kaybetmektedir.

1.5.3. Kavramsallaştırma

Bu üçüncü aşamada artık fikirler kavramsal bir sekile dönüşmeye başlamaktadır. İş analizlerinin yapılmasıyla ve denemelerle bu süreç geliştirilmektedir. Kavramsal ifadeler çoğunlukla endüstri yada hizmet alanlarındaki problemlerin çözümünü, yarar ve sakıncaları, farklılaşma noktalarının belirlenmesine yardımcı olmaktadır.

Kavramsal fikirler öncelikle kalite araştırmalarıyla etkili olarak sekilenebilmektedir. İş analizleri yapılırken daha çok pazar büyüklüğü ve maliyet hesaplarıyla formüle edilmekte ve yenileşim kavramıyla etkileşim göstermektedir. Genellikle, finansal performans ve yenileşimin etkisi analizlerde görülmektedir (Kuczarski, 2000, s. 154).

1.5.4. Yenileşimin Geliştirilmesi

Bu aşamada artık kavramsallaştırılan fikirler müşteri, pazar ve çalışan üçgeninden oluşan geribildirimlerin alınarak değerlendirilmesi yapılmaktadır. Bu geribildirimlere ek olarak teknik, çevresel ve yasal çerçevelerin belirlenebilmesi de önemlidir. Bu aşama işletmenin gelişmişliği, teknolojiye ayırdığı finansal kaynakları ve teknolojiyi kullanabilme özelliğine bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Eğer dünya çapında yenileşim yapan ve ileri teknolojiyi kullanan işletmelerde yenileşimin geliştirilebilmesi aşaması beş yada daha fazla yıl zaman almaktadır (Kuczarski, 2000, s. 158).

Yenileşimin geliştirilmesi aşamasında çoğu işletmenin yaptığı en büyük hata bu aşamada sadece Ar-Ge departmanlarının aktif rol almalarını sağlamalarıdır. Fakat yenileşim hiçbir zaman belli departmanlarla sınırlı kalmamalı işletmenin tüm birimleri bu süreçte yer almalıdır. İşletmeyi Garantili Yenileşim Sistem sürecine

götürebilen yapıda tüm departmanların rol alması, tüm çalışanların fikirlerinin alınması ve dış çevrenin etkileri en önemli rolü oynamaktadır.

Pazarlama ve teknik faaliyetlerin yenileşimin geliştirilmesi aşamasında iç içe ve koordineli olarak çalışabilmesi önemlidir. Pazarlama ve pazar araştırmalarını yapan takım üyelerinin sağlamış oldukları veriler doğrultusunda kavramlar ve teknik gelişim şekillenebilmelidir.

1.5.5. Yenileşimin Hayata Geçirilmesi

Dört asamadan da geçen yenilik modeli üretim performansı ve müşteri deneme testleriyle değer kazanır. İşletme içi ve pazar testleri, finansal analizlerin yapılmasıyla artık yenileşim fikirleri kullanıma hazırlanır. Bu aşama genellikle bir aylık süreci kapsamaktadır.

Üretim testleri, kalite, performans ve çevre koşullarıyla karşılaştırılarak denenmektedir. En son olarak da tüketici beklenti ve taleplerinin karşılanması için pazara sunulmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

HİZMET İŞLETMELERİNDE YENİLEŞİM

Sanayi çağının bir sonucu olarak yüksek refah artışı ve yüksek gelir düzeyi hizmet sektörünün gelişmesine neden olmuştur. Hizmet sektörünün gelişmeye ve önem kazanmaya başlamasıyla birlikte, değişen çevresel koşullara uyum sağlayabilmek için yenileşim yönetiminin yapılmasına ve örgütsel yapının yenileşime uygun olarak yeniden yapılandırılmasına gerek duyulmuştur.

Bu bölümde, hizmet kavramı, hizmet sektörü ve bankacılık sektörü ile ilgili konular ele alınmıştır.

2.1. HİZMET KAVRAMI

İşletmeden işletmeye hizmet yenileşimin anlamı ve değişime uyum göstermede oynadığı rol farklılıklar göstermektedir. Bu farklılıkta ayrıca hizmet sektöründe tüketici arzlarının üstünlüğü önemlidir. Tüketici hizmet sektöründe iki önemli rolü üstlenmektedir. Bu iki rolü tüketim ve arzdır. Hizmetin soyut olmasından dolayı müşterilerin tatmin derecesine ve fayda derecesine göre algılanmaktadır. Bu bağlamda yapılan tanımlarda hizmet daha çok, herhangi bir makine gayretiyle üretilmeyen insan çabasıyla üretilen ve müşteriye doğrudan fayda sağlayan fiziksel olmayan ürünler olarak belirtilmektedir (Karahan, 2000:21).

Çeşitli tanımları yapılan hizmeti Berry, yararı fiziksel objeler gibi anlaşılabilen ancak dağıtım yada servisinde iş performansı anlaşılabilen; tüketilebilen fakat sahip olunamayan faaliyetler şeklinde tanımlamaktadır (Martin, 1999:55).

2.2. HİZMETİN ÖZELLİKLERİ VE SINIFLANDIRMASI

Hizmet sektörü, üretilirken aynı zamanda tüketilebilen iktisadi malların üretildiği sektör olarak tanımlanmaktadır. Hizmet sektörünün gelişimi, bilginin değişim hızına ve ülkelerin gelişmesine paralel olarak değişmektedir.

Hizmet sektöründeki işler sadece hizmet işletmeleri tarafından yapılan işler değildir. Aynı zamanda ürün temelli endüstrilerde hizmet sağlayan işletmelerin içinde yer alabilmektedir. Gallouj ve Weinstein, yenileşimin hizmet sektöründe açıklanmasının güç olduğunu çünkü aslında yenileşim teorilerinin üretim faaliyetlerindeki teknolojik yeniliklerin gelişimini anlatmak için kullanıldığını ve hizmet kalitesinin belirsizliklerle dolu olduğundan zor olarak belirtmişlerdir (Hipp, 2000:420).

Sirilli ve Evangelista hizmet sektöründe yenileşim özelliklerini genel olarak şu şekilde özetleyerek belirtmişlerdir (Hipp, 2000:421):

Üretim ve tüketim arasında kapalı bir etkileşim vardır. Bu da ürün ve süreç yenileşimi arasında ayırt edici görüşlerin oluşturulmasında güçlükleri beraberinde getirir. Gallouj ve Weinstein hizmetin şu noktalarını belirtirken ortak görüşe varmışlardır; "ürün" dönemi sık sık "süreç"i de göstermektedir. Buna hizmet sektöründe örnek olarak ambalajlamayı, prosedür ve protokollerin hazırlanması ve harekete geçirilmesini verebiliriz.

- Hizmetin kalitesi elle tutulamaz ve yüksek derecede bilgi içerir. Gallouj ve Weinstein, üretici ve tüketicilerin üretim sektöründe olduğu gibi hizmet sektöründe hizmetin dış görünüşüne bakarak hizmetin kalitesi hakkında yargıda bulunulmasının çok doğru olmadığını belirtmişlerdir. Üretimdeki gibi hizmet sektöründe ürün ve süreç arasında belirgin özellikleri görebilmek çok zordur. İşte bu elle tutulamaz özellikler hizmet sektöründeki işletmelerde üretim esnasındaki bilgi teknolojilerine ve yenileşimlere yönelerek aynı

zamanda hizmet kalitesinin de tüketici isteklerinin ön plana çıkarılarak yapılabileceğini belirtirler.

- Hizmet sektöründe insan kaynağı çok önemli rol oynamaktadır. Hizmet sektöründe ki üretimlerde ve hizmet yenileşimde genellikle insanların üretim süreci ve yenileşim hakkındaki bilgi ve beceri düzeylerine bağlı olarak gelişme görülmektedir.

- Organizasyon faktörlerinin başarısı kritik rol oynar. Genelle tutulamaz bir hizmet özelliği olup, üretimin sadece ön planda olan departmanların başarısı olmadığını aynı zamanda arka planda kalan departmanlardaki faaliyetlerde bağlı olarak gelişmektedir. Hizmet özellikle üretim sürecinde bilgi ve beceriyi gerekli kılmaktadır.

Hizmet Sektörünün Sınıflandırılması

Hizmet sektörünün sınıflandırılması literatürde değişik yaklaşımlarla geliştirilmiştir. Aşağıdaki hususlar hizmet sınıflandırılmasını genel olarak değerlendirmektedir (Karahana, 2000:23):

- İnsan gücüne dayalı hizmetler,
- İnsan gücüne değil makineye dayalı hizmetler,
- Müşterinin hazır bulunmasını gerektiren hizmetler,
- Müşterinin hazır bulunmasını gerektirmeyen hizmetler,
- Kişisel ihtiyaçları karşılayan hizmetler,
- İşletme ihtiyaçlarını karşılayan hizmetler
- Kar amaçlı yada kar amaçsız hizmetler.

H.L.Browning ve J.Singelman tarafından dört ana grupta geliştirilen bir diğer sınıflandırma sistemi ise aşağıdaki gibidir (Karahana, 2000:25):

Dağıtıcı Hizmetleri

- a. Ulaştırma ve depolama hizmetleri,
- b. Haberleşme hizmetleri,
- c. Toptan ticaret hizmetleri,
- d. Perakende ticaret hizmetleri

Üretici Hizmetleri (mal üretenlere hizmet veren alanlar)

- a. Bankacılık, finansman hizmetleri,
- b. Sigorta hizmetleri,
- c. Gayrimenkul alım ve satım hizmetleri,
- d. Mühendislik ve mimarlık hizmetleri,
- e. Muhasebe,
- f. Çeşitli ticari hizmetler,
- g. Hukuki hizmetler.

Sosyal Hizmetler (kişilere topluca sunulan hizmetler)

- a. Sağlık hizmetleri,
- b. Hastaneler,
- c. Eğitim,
- d. Din hizmetleri,
- e. Dernek ve vakıflar,
- f. Posta hizmetleri,
- g. Hükümet hizmetleri,
- h. Çeşitli mesleki ve sosyal hizmetler.

Kişisel Hizmetler (kişilere özel hizmetler)

- a. Ev hizmetleri,
- b. Konaklama hizmetleri,

- c. Yeme-içme hizmetleri,
- d. Tamir hizmetleri,
- e. Yıkama ve kuru temizleme,
- f. Kuaför ve güzellik salonları,
- g. Eğlence ve tatil hizmetleri,
- h. Çeşitli kişisel hizmetler.

Yapılan hizmet sınıflandırmalarında değişen ihtiyaçlara ve öncelik sıralarına göre değişimler görülebilmektedir.

2.3 HİZMET İŞLETMELERİNDE KALİTE

Hizmet sektörleri büyüdükçe, ülke ekonomilerinde kendilerine daha fazla yer açar olmuşlardır. Bu nedenle, sektöre ait sorunlar daha fazla göz önünde bulunur olmuştur. Bu sorunların çözümü içinse, verimlilik artışı, kalite kontrolü, kalite modellerinin geliştirilmesi ve ölçülmesi başlıca araştırma konularını oluşturur olmuşlardır.

Kalite öncülerinden Deming (1994), “Hizmet işletmelerinde verimsizliğin tıpkı imalat işletmelerinde olduğu gibi tüketiciler için fiyatları yükselttiğini ve yaşam standardını düşürdüğünü öne sürmektedir”.

Her geçen gün gittikçe artan sayıda hizmet işletmelerinden söz etmek mümkündür. Bu artış, beraberinde yoğun bir rekabet ortamını da getiriyor kuşkusuz. Bu ortamda, tercih edilen işletme olmayı başarmaları, ancak müşteri odaklı ve onlar için her zaman daha iyiyi sunmayı hedeflemeleriyle mümkün olacaktır. Bu rekabette başarılı olmak, geriye düşmemek için, işletmelerin yapması gereken pek çok unsur vardır:

1) Rakiplerinin analizlerini çok iyi yaparak, her zaman onlardan daha yüksek bir performans göstermek

2) Çeşitlilik üzerinde durmak

3) Müşterinin beklediği kalite düzeyinin analizini yapmak

4) Müşterinin beklediği kalite düzeyini, kendi kontrolünde kalacak şekilde arttırmak.

Kalite kavramı, hizmet işletmelerinde gerekliliğinin yanı sıra, çeşitli uygulama zorluklarını da beraberinde getirmektedir. Sunulan hizmette yakalanan düzeyin, tekrar aynı koşulların oluşturularak uygulanması güçtür. Çünkü ortada somut bir üründen söz edilememekte, bir performanstan söz edilmektedir.

Birçok hizmet kaliteli bir hizmet sunulmasını garantilemek için satıştan önce sayılamaz, ölçülemez, stoklanamaz, test edilemez ve doğrulanamaz. Hizmetler için kalite standartları oluşturmak mallardan daha zordur. Hizmetlerin bazı yönleriyle ilgili sayısal olarak ifade edilen kalite standartları oluşturabilir ancak insanların davranışlarına standartlar getirmek çok daha zordur.

Birçok araştırmacı kalitenin anlamını farklı yönlerde tanımladı. Bu kalite niteliği çeşitli yorumlarda tarif edildi, değer (Feigenbaum, 1981), ihtiyaçlara uygunluk (Crosby, 1979), kullanım için uygunluk (Juran, 1974), müşterilerin isteklerini karşılamak (Parasuraman, 1985) ve ima edilen veya bildirilen bir ihtiyacı karşılamak için bir ürünün veya hizmetin özellikleri ve karakteristiklerin bütünü olarak tanımlamak gibi (ANSI / ASOC, 1981). Bununla birlikte, hizmet sektörünün öneminin artışından dolayı araştırmacılar kaliteyi müşterinin vizyonu doğrultusunda tanımlıyorlar. Pazarlama hizmetleri yazıları arasında, Parasuraman'ın ifade ettiği gibi kalite hizmeti için en sık kullanılan tanım, müşterilerin beklentilerine cevap vermektir (Chiu, 2002:2653).

Hizmet kalitesi ile ilgili bir ölçüm, değerlendirme, standart oluşumu ve tanımın yapılması, görüldüğü gibi büyük güçlük taşımaktadır. Bu noktada ürünler için yapılan tanımların, bize ancak belirli oranlarda fikir verebileceği, ancak onun ötesinde bir yarar sağlamayacağını unutmamalıyız. Yapılması gereken, hizmetler için özel tanımlar oluşturmaktır.

Beklenen ve algılanan kalite kavramları işte bu süreçte karşımıza çıkmaktadır. Beklenen ile algılanan hizmet arasındaki fark, beklenen tarafta ağır basıyorsa, algılanan tarafta bir düşüş gerçekleşir. Eğer bir eşitlik söz konusu ise, algılanan kalite tatmin edici olacaktır.

Collier 'in hizmet kalitesi tanımı “Üstün müşteri hizmeti ve kalite düzeyi”, müşteri beklentilerinin sürekli olarak karşılanmasını ifade etmektedir. Üstün hizmet verilebilmesi ve istenilen kalite düzeylerine ulaşabilmesi ise belirlenen işletme içi ve işletme dışı performans standartlarına göre yönetim tarafından açıkça tanımlanmış hizmet paketinin müşterilere sürekli olarak sunulması ile mümkündür (Canbolat, 2002:57).

Hizmet kalitesi, hizmetin üç temel niteliğinden dolayı, geleneksel “ürün kalitesi” tanımları ile ele alınamaz ve değerlendirilemez:

- a) Elle dokunulmazlık
- b) Farklı oluşu
- c) Ayrılmazlık

Bu yüzden hizmet kalitesi, müşterilerin beklentileri ile hizmetin performansı arasında yapılan kıyaslamalar sonucu ortaya çıkan, bir “davranış şekli” (Chiu,2002:266) olarak tanımlanmıştır.

Hizmet kalitesi, artık hizmet sektörlerinin rekabet piyasasında kendilerine ayrıcalık ve avantaj sağlayacakları bir silah konumundadır. Bununla beraber verimlilik ve etkinlikte, aynı çerçevede ele alınmaktadır.

Temel amaç, müşteri memnuniyetidir. “Kaliteyi bu kadar önemli kılan nedenler arasında daha yüksek düzeyde müşteri memnuniyeti, daha fazla Pazar payı ve getiri oranı, sadık hizmet personeli, daha düşük hizmet maliyeti, verimlilik artışı, potansiyel müşteri yaratılması ve daha güçlü fiyat rekabeti gibi avantajlar sağlaması yer almaktadır (Haksever, 2000:329).

Bir işletmenin rekabet gücünü yükseltebilmesi için, şunları da göz önünde bulundurması gerekir:

- 1) Ürünlerinde sürekli bir yenileşim arayışında olması
- 2) Teknolojik olanaklardan yararlanması
- 3) Üretiminde esas olarak, müşterisinin talebini alması. (Yani ‘ne üretirsem satarım’ düşüncesi yerine, ‘müşterimin gereksinimleri ve beklentileri nedir?’ sorusunun sorulması)
- 4) Düşük maliyetle, kalitesinden ödün vermeden, en hızlı hizmeti veren şirketin başarıyı yakalayabileceğinin göz ardı edilmemesi
- 5) Kalite, yenileşim ve e değişim üçgeninin, her zaman dengeli kurulması

İşletmelerin dünyadaki yıkıcı rekabetin hakim olduğu aktif pazarlarda ayakta kalabilmesi, ancak kalite anlayışının benimsenmesi ve yenileşim ile birlikte uygulanmasıyla mümkün olacaktır.

2.4 HİZMET İŞLETMELERİNDE TEKNOLOJİ

Üretim teknolojisi, tarımsal ekonomiden endüstriyel ekonomiye geçişi sağlamıştır. Bilgi teknolojileri de, endüstriyel ekonomiyi hizmet ekonomisine dönüştürmektedir. Bilgisayarların sağladığı küresel iletişim olanakları bilgilerin toplanması, işlenmesi ve iletişimi için endüstriler yaratmıştır. Günümüzde, dünyanın herhangi bir köşesindeki birisi ile anında iletişime geçmek mümkün olmakta ve bilgi teknolojisinde meydana gelen bu ilerlemeler, dünyadaki toplumları birçok bakımdan etkilemektedir. Üretim sürecindeki teknolojik yenileşimler, müşteriler tarafından fark edilmemekle birlikte, hizmetler için teknolojik yenileşimler sunulan hizmetin ayrılmaz bir parçası olmaktadır.

Yeni bir teknoloji bir hizmet işletmesinde etkin bir şekilde ilk kez kullanılıyorsa, bu hizmet işletmesi, rakiplerine oranla önemli bir rekabet avantajı sağlayabilmektedir. Hizmet işletmeleri, bilgi teknolojileri sayesinde hizmetlerini farklılaştırma olanağı sağlarlar. Bilgi teknolojileri; hizmetin sunum hızının artırılması, hizmet paketinin boyutunun arttırılması ve hizmetin aynı kaliteyi daha

düşük fiyatla ve müşterinin gereksinimlerine daha uygun biçimde sunulması gibi amaçların başarılmasında yardımcı olmaktadır. Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler daha önce mümkün olmayan yeni iş alanlarının yaratılmasına da olanak sağlamaktadır. Bu noktada önemli bir konu, hizmet işletmelerinin arasındaki stratejik işbirliğidir.

Teknoloji, etkin olmayan bir sistemi veya süreci etkin hale getirmemektedir. Modası geçmiş bir otomasyonun veya etkin olmayan sistemlerin, çıktılarda veya kârda önemli ölçüde artış sağlaması beklenmemelidir. Bir hizmet işletmesi, teknolojiye yatırım yapmadan önce, mevcut hizmet sistemlerini ve süreçlerini ayrıntılı olarak incelemeli ve gereksiz gecikmeler yaratan veya çalışanların işlerinde gereksiz zorluğa ve sıkıcılığa neden olan, müşteri için değer katmayan uygulamaları ve görevleri belirlemelidir.

Hizmet işletmelerinde teknolojik yenileşimlerin başarısı müşterilerin teknolojiyi kabulüne bağlıdır. Teknolojik yenileşimler, müşterilere olan etkileri her zaman için karşılıklı temasın azaltılması ile sınırlı değildir. Müşteriler, teknolojik yeniliklere uyum sağlayabilmeleri için becerilerini de geliştirmeleri gerekmektedir. Bu nedenle, hizmet süreçlerinde değişiklikler yapılırken, müşterilerin de, hizmet süreçlerinin katılımcıları oldukları göz önünde bulundurulmalıdır. Hizmet işletmelerindeki personelin de teknolojik yenileşimlere ve teknolojik yenileşimlerin görevlerine olan etkilerine ilişkin eğitim almaları gerekmektedir.

Hizmet işletmelerindeki otomasyon örnekleri, hizmetlerin daha fazla sermaye-yoğun bir durum aldığı ve hizmet sektörünün emek-yoğun özeliğinin tekrar değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir. Günümüzde hizmet çalışanlarının; bilgisayarları kullanma yönünden daha fazla uzmanlaşmış yeteneklere sahip olmaları gerekmektedir. Teknolojinin hızla değişmesi ve bağlı olarak işin yapılış biçimlerinde de değişimlerin olması, çalışanların esnekliğinin daha çok önem kazanmasını getirmektedir. Yeni teknolojinin getirilmesi, çalışanların yeni görevlere hazırlanabilmeleri ve yeni teknolojiye uyum sağlayabilmeleri için gerekli düzenlemelerin yapılmasını gerektirmektedir

Hizmetler için geliştirilen pek çok yeni fikir için patent alınamaması ve hizmet sektöründeki yenileşimlerin hızla taklit edilebilmesi ise, hizmetlerde yenileşimleri teşvik edilmesini sınırlamaktadır. Hizmet işletmelerinin, teknolojik yenilikleri seçerken ve kullanırken, teknolojinin kullanımının kolay olmasına dikkat etmelidirler. Uygulama aşamasında oluşabilecek problemler önceden belirlenmelidir. Teknolojideki değişimlere müşterilerin tepkileri dikkate alınmalıdır.

2.5 HİZMET İŞLETMELERİNE YENİLEŞİMİN KATKISI

Hizmet işletmeleri buldukları pazarda daha iyi müşteri değeri yaratabilmek ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için çeşitli yöntemler kullanmaktadırlar. Hızla değişen bilginin ve teknolojinin rekabet üstünlüğü sağlamada avantaj olarak kullanılabilmesi için hizmet işletmelerinin yenileşim yönetimini de başarıyla yönetebilmeleri önemli hale gelmiştir.

Hizmet işletmelerinin rekabet avantajı olarak kullandıkları araçlar ekonomik ve teknolojik gelişmelerin doğrultusunda zaman içerisinde farklılıklar göstermektedir. Bu değişimlerde yenileşim önemli bir rolü bulunmaktadır. Hizmet işletmeleri, rekabet stratejileriyle başarıya ulaşabilmelerinin yanı sıra yenileşim yönetimiyle birlikte farklılaştırma ve maliyet liderliğini de aynı zamanda kullanabilmektedirler.

Hamel ve Prahalad'ın da belirttiği gibi küresel rekabet ortamında işletmelerin yaratıcı düşünce yapılarıyla ancak rekabetlerini artırabilmeleri mümkündür (Güleş, 2003:157). İşletmenin iç ve dış çevresinin sürekli analiz edilerek tehdit ve fırsatları görebilmeleri yenileşim yapılarını da olumlu geliştirebilecektir. Günümüz hizmet işletmeleri yüksek rekabet ve dinamik, değişken bir çevrenin içindedirler. Bu ortamın gereği olarak da yüksek kalite ve hızlı ürün veya hizmet değişkenliği önem kazanmaktadır. Küresel rekabet sonucunda hızla ilerleyen teknoloji ve ürün yaşam döngüsünü kısaltan müşteri beklentileri işletmelerin rekabet stratejilerini zamana karşı yarıştırmaktadır. Müşteri beklentilerinin yanı sıra ürün veya hizmet kalitesi ve rekabet fiyatı pazarda çekiciliğini arttırmaktadır (Carbonell, 2006:1).

Hizmet işletmelerin yenilik hızı ve yeni ürün veya hizmet tasarım performansı arasında ilişki kurabilmeleri avantaj sağlayabilmede önemli olacaktır. Yenileşimi rekabet avantajı olarak kullanmak isteyen işletmelerin, yenileşimi bilginin ekonomik faaliyete dönüştürülmesi olarak algılayabilmeleriyle mümkündür (Tang, 2006:68)

Gatignon, sadece pazar odaklı ve müşteri beklentilerine göre yenileşimin hizmet işletmelerine kazanç sağlamadığını aynı zamanda markalaşmanın da önemini savunmaktadır. Yenileşimin değişen çevresel koşullar altında hizmet işletmelerine sağlayabileceği daha sayısız katkı olabilecektir. Çünkü yenileşim yönetimini kullanabilen işletmeler hem iç hem de dış müşteri tatminini sağlayabilecek süreç yenileşimlerini, ürün veya hizmet yenileşimlerini sağlayabilecektir. Rekabet stratejilerine ek olarak yenileşim stratejileriyle farklılaşma ve markalaşmada da önemli adımlar atabilecektir (Weerawardena, 2006:37)

2.5.1. Verimliliği Artırması

Hızla değişen bilginin gücü ve küreselleşmenin hızla ilerlemesi hizmet işletmelerini rekabet ortamına sürüklemektedir. Bilgiyi ve bilgi teknolojilerini en iyi şekilde kullanabilen hizmet işletmelerin yanı sıra kaliteyi kendine vizyon belirleyebilen ve ürün veya hizmet tasarımlarında farklılaştırma stratejilerini uygulayabilen yenileşim yönetimi anlayışına sahip işletmelerin verimliliğinden söz edilebilir.

Yenileşim yönetiminde hizmet işletmelerin verimliliklerini arttırabilmesi iş süreçlerini iyileştirmeleri ve maliyetlerin azaltılması ile birlikte yürütülebilmektedir. Hizmet işletmelerin sürdürülebilir rekabet ortamında yaratıcı ve yenileşimçi yapıları yüksek verimliliği arttırmaktadır. Üretim işletmelerinde bilgi teknolojilerinin kullanılmasına paralel olarak artış gösterebilen verimlilik, hizmet işletmelerinde sadece bilgi teknolojilerine bağımlı olarak belli bir artış göstermemektedir (Dorf, 2000:227)

Bilgi teknolojilerinin kullanımıyla birlikte çalışanların iş süreçlerindeki değişimi, davranış biçimleri ve bireysel kaliteleri de hizmet işletmelerindeki verimlilikte önemli rol oynayabilmektedir. Verimlilik, üretim yâda hizmet alanında talep edilen bir üründen oluşan katma değer oluşturabilme becerisi olarak tanımlanabilir. Verimlilik artışı, yeni teknolojilerin kullanılabilmesiyle yada kaynakların etkin kullanılabilmesiyle mümkün olabilecektir.

Gelişen teknolojiler, yeni iş yöntemleri, örgüt yapılarının yeniden düzenlenmesi, maliyetin azaltılması için uygulanan yenilikçi örgüt yapıları verimliliği arttırabilmek adına yapılan çalışmalardır.

2.5.2. Rekabet Üstünlüğü Yaratması

Hizmet sektöründe yoğun bir rekabet ortamı vardır. Özellikle yeni hizmet yönetim süreciyle birlikte 1990 yıllarından beri işletmeler yeni bir perspektif gerçekleştirmeye başlamışlardır. Bu bağlamda, çalışmalarını sürdürülebilir rekabet ortamının bir gereği olan yenileşim stratejileriyle şekillendirmişlerdir (Chapman, 2004:553).

1990 yıllarında başlayan değişken çevre, pazar rekabetinin yoğun olarak artışı, müşteri beklentilerinin yeni kimliklerinin zamanla pazar arasında artan hızı, girişimcilik adına yeni stratejilerin ve rekabet üstünlüğünü sağlayabilen hizmet işletmelerin pazar üstünlüğünü sağlayabileceklerini göstermektedir (Zhirang, 2003:261). Artık sadece teknolojik yenileşimlerin oluşturduğu bir rekabet odaklı stratejilerin başarıya ulaşabilmesi mümkün değildir. Örgüt yapısı, örgüt kültürünün karakteri, pazarın koşulları, yenileşim stratejileri ve yönetim biçimi hem yenileşim performansını hem de rekabeti etkilemektedir.

Rekabet ortamı, işletmelerin yenileşimi ne kadar uzun dönemli stratejilerinin içine alabilmeleriyle doğru orantılıdır. Pazar ve teknolojinin gelişimine ayak uydurabilmek ve tercihlerini, beklentilerini değerlendirebilmek önem kazanmaktadır.

Hizmet işletmelerinde bilgi teknolojilerinin kullanımı sadece rekabet üstünlüğü sağlamamaktadır. Müşteri beklentileri ve örgüt değerini de oluşturabilmek gerekir (Buhalis, 1998:410).

Yeni rekabet faaliyeti olarak işletmeler, hizmet faaliyetlerinin fiyatını düşürme yoluna gitmektedirler. Bunun yanı sıra yüksek kalite ve ürün farklılaştırması şeklinde de yapılmaktadır (Grimm, 2006:12). Rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için işletmelerin pazar üstünlüğü sağlayabilmeleri ve değişken çevre analizlerini çok iyi yapabilmeleri ile gerçekleşebilecektir. Küreselleşmeyle birlikte toplumsal, ekonomik ve dünya pazarında, teknolojiye hızla bir değişim söz konusudur. Bu değişimde işletmelerin rekabet üstünlükleri için kullandıkları araçların zaman içinde değişimine neden olmaktadır (Miller, 2005:394)

Hizmet işletmelerin becerikli pazar yenileşimleri yapabilmesi rekabet stratejilerinde de üstünlük sağlayabilmektedir. Bunu sağlayabilmeleri de ancak, müşteri analizleri, rakip işletmelerin analizleri ve tedarikçilerin durumuyla ilgilidir.

2.5.3. Sadık Müşteri Bilinci Oluşturma

Her yeni müşteri için mevcut müşteriyi koruma maliyetinin en az 2-3 katı harcama yapılmaktadır. Dolayısıyla, maliyet artışından kaçan hizmet işletmeleri, pazar paylarını arttırabilmek için sadık müşterilerini arttırabilmeyi ve onlarında çevrelerini olumlu olarak etkilemelerini hedeflemektedirler.

İşletmelerde sadık müşterinin oluşturulabilmesi ile hızlı üretim, artan pazar payı, yüksek kar payı, düşük stok maliyeti, güvenli ve tatmin edici işgücü ve daha fazla istihdam sağlanabilecektir (Kovancı, 2001:93).

Zamanında teslim, etkili servis sağlamak, etkin müşteri iletişim sistemi oluşturmak, promosyonlar sadık müşteri sayısını olumlu olarak arttırabilen unsurlardır. Pazarlama uzmanlarının yapmış oldukları araştırmaların çoğunda hizmet kalitesinin sadık müşteri oluşumunu olumlu yada olumsuz yönde etkileyebildiği

sonuçları çıkmıştır. Sadakat, bir hizmet veya ürüne müşteri olma sıklığı ve olumlu düşünmenin süreklilik durumunun devamı şeklinde ifade edilebilir (Kovancı, 2001:94).

Hizmet işletmeleri 1980'lerin başından itibaren sadece müşteri memnuniyeti anlayışıyla müşteri etkileme ve işletme hakkında olumlu düşünmenin sağlanabilmesini yeterli bulmamışlardır. Bunun sonucu olarak da mevcut müşterilerini ellerinde tutabilmeleri ve yeni müşterileri kazanabilmek için fiyat promosyonlarına, markalaşma ve müşteri değeri yaratma yoluna gitmeye başlamalarına neden olmuştur. 2000'li yıllarla birlikte teknolojinin işletmeye girmesiyle yeni hizmet önerilerinin ortaya çıktığı görülmektedir (Szwarc, 2005:13).

2.5.4. Markalaşmaya Katkısı

Bir ürünün yada hizmetin rakiplerinden farklılaşmasını sağlayan fonksiyonel ve duygusal değerleri oluşturabilmek gerekir. Marka, daha çok işletmenin üretmiş olduğu ürünün taklit edilebilirliğini azaltabilmek için farklılığını ortaya koyabilmek olarak adlandırılabilir (Ar, 2004:5)

Markalaşma, yenileşimçi örgütlerin kaçınılmaz başarısıdır. Kurumsal bir kimlik kazanan işletme, yenileşimçi yapısının gereği olan ürün yada hizmetlerinde markalaşmaya giderek yenileşim stratejilerinden özellikle farklılaşma üzerine etkili olabilmektedir. Marka artık küreselleşmenin sonucunda pazarlamada en önemli ortak paydayı oluşturmaktır.

Teknolojinin ve hızla değişen bilginin gelişimi sonucunda işletmeler, ürün yada hizmet özelliklerinde birbirine yakın benzerlikler gösteren üretimler yapmaya başlamışlardır. Hizmet işletmelerin sadece teknolojinin basanlarını ön plana çıkararak marka oluşturabilmeleri mümkün olsa da müşteri duygularına değer veren ve müşteri ile işletme arasında duygusal bağ oluşturabilmelerinin ihtiyacı hissedilmektedir (Ahmed, 1999:40).

Müşteri duygularına değer vererek oluşturulabilen markalaşma süreci işletmenin yenileşim yapısının sürdürülebilirliğini de arttırmaktadır. İşletmelerin yenileşim kapasiteleri ve yenileşimçi davranış biçimleri aynı zamanda Pazar performansını ve markalaşma düzeyini de etkilemektedir (Weerawardena, 2006:40).

Başarılı markalar, pazarda yenileşimçi yapılarıyla da dikkat çekmektedirler. İşletmelerin yenileşimçi örgüt yapılan yüksek marka performansını ve markalaşma sürecini ve müşteri beklentilerini karşılayabilme özelliğini de ortaya çıkarmaktadır (Weerawardena, 2006:41). Markalaşma, bir işletmenin sadece ürününü tutundurma çabasının bir sonucu olarak görülmemelidir. Kurumsallaşmanın sonucunda işletmenin ürüne odaklanması sonucunda kaliteyi kendilerine ilke edinmesi ve marka kültürü oluşturmasıyla bütünleştirilmelidir.

Yenileşimlerin sürdürülebilirliği için marka tabanlı olması önemlidir. İşletmelerin geliştirdikleri yenileşimleri markalaştırabilmesi ve marka kültürü oluşturabilmesi işletmenin yenileşim ve yaratıcılığına ivme kazandırabilecektir (Jolly, 2005:126).

2.5.5. Araştırma Geliştirme Çabalarına Etkisi

Türkiye'de Ar-Ge'ye yapılan yatırımların GSYİH (Gayri Safi Yurt İçi Hasıla) içindeki payı binde 7'lerde yer almaktadır. Bu pay Ar-Ge konusunda önemli çalışmalar yapan işletmeleri olumsuz yönde etkilememektedir.

Ar-Ge süreci işletmelerin bugün artık bilgiyi doğru kullanabilmeleri ve yaratıcı bilgi üretimlerine bağlıdır. Ar-Ge bilginin yaratıcı süreçlerinin kullanımından ve değişimler yapabilmekten geçer (Henard, 2006:41).

İşletmelerde Ar-Ge çalışmaları, rekabet stratejilerinin geliştirilmesi amacıyla kullanılmaktadır. Sürekli yeni ürün geliştirmek ve üretilen yeni ürünlerin taklitleri yapılabilecek kadar etkenleri üretilene kadar kar elde etmek amacıyla kullanılmaktadır (Henard, 2006:42). Sürdürülebilir rekabet için Ar-Ge ve yenileşim

kaynaklı verimlilik artışı önemlidir. Karşılaştırmalı üstünlük anlayışından yüksek Ar-Ge yoğunluğuna, yüksek yenileşim becerisine, yüksek rekabet gücüne, yüksek katma değer üretimine dayanan dinamik rekabet üstünlüğü anlayışına geçilebilmelidir.

Hizmet sektörü Ar-Ge çalışmaları açısından üretim sektörünün gerisinde kalmaktadır. Hizmet sektöründe, yenileşimçi ve yaratıcı buluşların teşvik edilmesi Ar-Ge yoğunluğunu da olumlu etkileyebilecektir. Özellikle bilgi yoğun rekabet ortamının artışı hizmet sektörünün önemini de olumlu yönde etkilemektedir. Hizmet sektörünün yenileşim ve yaratıcılık şeklinde düzenlediği Ar-Ge çalışmaları üretim sektörüne göre daha hızlı gelişmekte olmasına karşın dışa vurumlar da tam olarak ifade edilememektedir.

2.6. HİZMET (BANKACILIK) SEKTÖRÜNDE YENİLEŞİM UYGULAMALARI

Ülkemizde hizmet sektöründe yer alan ve çağın yeniliklerine en kısa sürede adapte olan sektör denilince bankacılık akla gelmektedir. Aşırı rekabet ortamı hizmetin bir bankadan diğer bankaya kıyasla daha iyi olmasını gerektirmektedir. Yenileşim uygulamaları da mevcut sektör için bu sebeple kaçınılmazdır.

Halen ülkemizde 45 banka ve bunlara bağlı 8790 şube de 172.000 çalışan ile hizmet sektörünün lokomotifi konumunda olan bankacılık sektörü her yeni gelişmeye açıktır (www.tbb.org.tr). Aynı işlemlerin sonuca götürülme süreci farklı bankalarda farklı şekilde uygulanabilmektedir. Hizmet sektörünün temel taşı olan müşteri memnuniyeti her geçen gün daha fazla tatminkarlık olarak bu sektörde de devam etmektedir.

Bankacılıkta genellikle hitap edilen müşteri kitlesi bireysel müşteri yoğunluğu ile oluştuğundan hizmetin kalitesi de bireylere göre değişiklik arz etmektedir. Bu sebeple yenileşim yönü de bankacılık sektöründe bireysel müşteriler ağırlıklı olarak gerçekleşmektedir. Türkiye' de bankacılık sektöründe en çok rekabetin yaşanmış olduğu ürün kredi kartları olarak karşımıza çıkmaktadır. Halen

Ülkemizde Aralık 2008 itibarı ile 43.394.025 adet kredi kartı kullanımı mevcuttur (BKM; Bankalararası Kart Merkezi). Bireysel bankacılık ürünü olan ve en çok karlılık yaratan ürün olması sebebi ile kredi kartları sektörün en önemli ürünü haline gelmiştir. Bankalar bu ürün ile ilgili olarak, karlı olan bu üründen pay alabilmek için sürekli yeni özellikli kart ürünlerini piyasaya sürmektedir. Bunun sonucu olarak bankacılıkta yenileşim özellikle, bireysel müşterilerin ihtiyaçlarına yönelik olan kredi kartı piyasasında kendini göstermektedir.

Bankacılık sektöründe yenileşim anlamında yenilikleri takip eden bankalar sektörde de ön sıralarda olmayı başarmışlardır. Belli başlı kredi kartı piyasasından en çok tercih edilen bankalar aşağıdaki gibidir:

- Yapı Kredi Bankası (Word): 7.000.000 adet
- Garanti bankası (Bonus): 6.000.000 adet
- İş bankası (Maximum): 4.000.000 adet
- Akbank (Axxcess): 4.000.000 adet
- Finansbank (Cardfinans): 3.000.000 adet
- HSBC (Advantage): 3.000.000 adet
- Diğerleri: 12.000.000 adet olarak kullanılmaktadır

Bankaların gerek kredi kartı, gerekse diğer bankacılık ürünlerinde yenileşim ile ilgili çalışmalarının bazıları aşağıdaki gibidir:

- Fotoğraflı kredi kartı uygulaması
- Kredi makinesi
- Cepbank
- Kol saati, anahtarlık ve sticker haline getirilen kredi kartları
- İnternet bankacılığı
- ağırı merkezi uygulamaları
- Elektronik imza
- İllere ve kişilere özel kredi kartı tasarımı
- ATM'lerden fatura demesi

- Kredi kartında şifre uygulaması
- Hızlı kredi kartı basımı

2.6.1. Garanti Bankasının Bankacılık Sektöründeki Yenileşim Uygulamaları

Ülkemizde bankacılık sektörünün yenileşim açısından öncü bir işletmesi olan Garanti Bankası'nın bankacılık sektöründe Türkiye'de gerçekleştirmiş olduğu bazı yenileşimler aşağıda yer almaktadır:

- "Öğlen Açık Banka" uygulamasını başlatan ilk banka (1995).
- USCP (US Commercial Paper) ihracını gerçekleştiren ilk Türk bankası (1996).
- "Cumartesi Açık Banka" uygulamasını başlatan ilk banka (1996).
- Yabancı para çek alacaklarının menkul kıymetleştirilmesini gerçekleştiren ilk Türk bankası, birden fazla döviz cinsi kullanılması konusunda dünyanın ilk bankası (1997).
- Türkiye'nin anında / gerçek zamanlı hizmet sunan ilk çok Şubeli özel bankası (1997).
- Türkiye'ye özgü bir finansal tedarik zinciri yönetimi ürünü olan kredili doğrudan tahsilat sistemlerinin ilk uygulamasını gerçekleştiren banka (1997).
- İnternet üzerinden ticaret yapmak isteyen sanal mağazalara en yeni ve etkin ödeme sistemi çözümlerini sunan SET uyumlu işlemi, Türkiye'de ilk kez (dünyada yedinci, Avrupa'da dördüncü) gerçekleştiren banka (1998).
- Türkiye'nin ilk e-ticaret sitesi (www.eticaret.garanti.com.tr) (1999).
- Dünyada ihracat alacakları seküritizasyonunu yapan ilk banka (1999).
- "Sanal POS" sistemini sunan ilk banka (1999).
- Türkiye'nin ilk sanal kredi kartı (2000).
- Uluslararası piyasalarda ikincil halka arzı yapan ilk Türk bankası (2000).
- Türkiye'de yaşayan yabancıların bankacılık işlemi yapabilmeleri için ilk kez tüm dağıtım kanallarından İngilizce bankacılık hizmeti (Expatriate Banking) (2001).
- Bonus Card'dan, Türkiye'nin ilk ve tek chip okuyucu (chip-reader) (2002).

- 3D secure güvenlik altyapısını, kredi kartları için kendi geliştiren ilk banka (2003).
- Türkiye'de İş Bankası'yla birlikte Ortak POS uygulamasını başlatan ilk iki bankadan biri (2004).
- Cep telefonuyla havale hizmeti Cepbank uygulamasını başlatan dünyadaki ilk banka (2005).
- Flexi Card'la esnek kredi kartı özelliğini müşterilere sunan ilk banka (2005).
- Üye işyerleri üzerinden kurum ödemelerini (Utility Payment) yaptırabilen ilk banka (2006).
- Türkiye'de ilk web tabanlı tedarikçi finansmanı sistemi Garanti Iskonto (2007).
- 2007 yılında ise Garanti, yine Avrupa çapında bir ilke imza atarak, kredi kartlarını alışılmış formundan çıkartarak, kol saati, etiket ve anahtarlıklara taşıyan ilk banka olmuştur.

Ayrıca Garanti Bankası, Türkiye' nin ilk Chipli ve çok markalı kredi kartı Bonus'u, 2000 yılında pazara sunması yenileşim yaratan bu ürün ile ilgili, bugüne dek pek çok ödüle layık görülmüştür. Bonus' un yenileşim yaratan bir buluş olmasının sebebi 2000' li yılların başında durgun kredi kartı piyasasına espirili ve tüketiciye yakın duruşuyla kart sektöründe tüm dünyaya örnek olarak, kısa zamanda Garanti Bankasının kredi kartı programları hakkında dünyanın dört bir yanında danışmanlık vermeye başlamasına olanak sağlamıştır.

2004 yılında Türk Hava Yolları ile gerçekleştirdiği işbirliği çerçevesinde, kart sahiplerine harcamaları karşılığında uçuş mili kazandıran Shop&Miles'ı hizmete sunan örnek banka, 2004'te Shop&Miles'ın tüm özelliklerine sahip olmanın yanı sıra, üyelerinin özel hayatlarına daha fazla vakit ayırmaları ve keyifli zaman geçirmeleri için çözümler sunan shop&miles&club'ı geliştirerek bu alanda yeniliklerin öncüsü olmayı devam ettirmiştir. Garanti Bankası, 2006'dan bu yana, Türkiye'de American Express Centurion Line ve Business kartlarını verme ve üye işyeri kabul etme yetkisine sahip tek banka konumunda bulunmaktadır.

MasterCard'ın ödeme sistemlerinde dünya çapında devrim yaratan, düşük bedelli harcamalar için sunulan "Öde-Geç" uygulaması, Avrupa'da ilk kez Garanti'nin Bonus Trink kredi kartıyla hayat bulmuştur. Bonus trink kredi kartı tüketicinin stiline göre seçenekler sunarak, sticken kol saatini ve cep telefonlarına uyarlanması kredi kartları sektöründe devrim yaratan en büyük yenileşim olduğu, Garanti Bankası Ödeme Sistemleri Genel Müdürü Mehmet Sezgin tarafından şöyle ifade edilmiştir. "Kredi kartını alışılmış formatından çıkardık, müşterinin ihtiyacının ötesinde uygulamalar gerçekleştirdik" (Capital Dergisi; 05:2007). Garanti bankasının bu buluşu özellikle üniversite gençliğinin bu kartlar' a olan talebini arttırmıştır.

"I love Bonus" kampanyası müşteri ile bonus markası arasında kurulan duygusal bir bağı büyük bir güvenle anlatarak, neden yenileşim yaratan bir buluş denilince müziğiyle, rengi ile ve tüm kimliğiyle tüketiciye bir yaşam tarzı sunması cevap olarak verilebilir. Bu sebeple ülkemizde Garanti Bankası yenileşim ile ilgili ilklerin bankası olmayı başarmıştır. Garanti Bankasının 1990 yılından bu yana çıkardığı çok sayıda yeni ürün ve hizmette diğer bankalara göre rekabette avantaj sağlamasına sebep olmuştur. Her yıl 10-15 yeni ürün ve hizmet geliştirme projesi ile yenileşimle ilgili çalışmalar yapan banka, bu çalışmalarda teknolojiyi kullandıklarını ve müşteri odaklı çalıştıklarını, banka genel müdür yardımcısı Hüsnü Eren'in söylemiyle şöyle ifade etmiştir. "Yenileşimi değişim yaratan, değişimi doğuran her türlü gelişme ve yenileşimi öncelikle müşteri iş yapış sistemimizin odak noktasına yerleştirmek olarak değerlendiriyoruz. Müşterilerimizin finansal ihtiyaçlarını tanımlamayı ve anlamayı yenileşim sürecinin başlangıcı olarak görüyoruz. Müşterilerimizin ihtiyaçları yaratacağımız çözümler için fırsatlar anlamına geliyor."

Bu sebeple Garanti Bankasında yenileşim sürecinin müşteriye takip etmek ve anlamakla başladığını ifade eden Hüsnü Eren yenileşimi ve müşteriye şöyle açıklamıştır. "Artık, neredeyse herkes müşteriye anlamaya başladığı için daha da ileri gitmek gerekiyor. Müşterinin ihtiyaçlarını, onlar size anlatmadan anlamamız gerekiyor." (Capital Dergisi; 05:2007).

Özellikle Garanti Bankası'nın kartlı ödeme sistemlerinde bir ilk olarak Flexi Card ürünü ve www.flexicard.com.tr internet adresi üç ayrı uluslararası ödülle alanlarının en iyisi seçilmiştir. Kredi kartı pazarında ilk defa harcama ve ödeme alışkanlıklarına göre müşterilerin bonusunu, taksitini, kampanyasını, faizini ve hatta kartlarının şeklini bile kendilerinin belirlediği bir alışveriş dünyasına adım atılmıştır. Yine 2006 yılının başında sunduğu Flexi Card, sektörün en prestijli uluslararası yayınlarından Cards International tarafından düzenlenen "Global Awards" kapsamında, 2006 Yılında Lanse Edilen En İyi Kredi Kartı ödülünü almıştır.

Garanti Bankası, yeniliklere açık bir banka olarak gerçekleştirmiş olduğu yenileşimlerle, dünyanın en saygın finans dergilerinden Global Finance'ın "Dünyanın En İyi İnternet Bankası" değerlendirmesinde, Avrupa'nın En İyi Bireysel İnternet Bankası seçilmiştir. Garanti Bankası, dünyanın en önemli finans dergilerinden biri olan Euromoney'den Euromoney Mükemmellik Ödülünü alarak, 8. kez Türkiye'nin En İyi Bankası seçilmiştir.

Garanti Bankası, rekabet stratejilerini sadece fiyatlama üzerine düşünmeyerek, hizmette rekabeti ön plana çıkarmaktadır. Bu amaçla müşterileriyle daha kalıcı ve yakın ilişkiler kurmaya, yenilikçi olmaya, fark yaratmaya ve dinamizme büyük önem vermektedir. Banka bu değerlere yenileşim ile müşteri odaklı çalışması sayesinde ulaşmıştır. Yapılan bu yenileşimler karşılıksız kalmamış olup örnek bankanın çeşitli basan ödülleri almasına olanak sağlamıştır. Banka müşteri odaklı tüm çalışmalarını gözden geçirdiğinden piyasaya portföy anlamında hakim olabilmektedir.

Gerçekleştirilen yenileşimler ve müşteri memnuniyeti, Garanti Bankası müşteri ilişkileri yönetimi ve pazarlama birim müdürü Şebnem Dönbekçi tarafından şöyle açıklanmıştır: "Türk ekonomisi, bilgiye, değişime ve küreselleşmeye basan ile odaklandı. Bunda özellikle bankacılık sektöründe gerçekleştirilen yenileşim çalışmalarının ve bu doğrultuda yapılan araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin önemli bir katkısı var" (www.insankaynaklari.com).

Örnek banka kredi kartlarındaki yenileşim çalışmaları ile Türkiye' nin öncü bankası olmayı başarmasının yanında yapılan her yenileşim çalışması bankanın başka alanlardaki ürünlerle ilgili değişime de sebep olmuştur.

Elma hesabı, Serbest Vadeli Mevduat, Birikimli Mevduat, Fon Biriktiren, Fon Sepeti, Tek Hesap, Esnek İhtiyaç Kredisi, Mortgage Uzmanlığı gibi bireysel müşterilerin ihtiyaçlarına yönelik ürünlerin ve yaşam boyu bankacılık anlayışıyla geliştirilen, Minibank, Gbenk, Unibank gibi ürün programlarının yanı sıra Gani Gani gibi KOBİ paketleri, sektöre özel ürün paketleri, nakit yönetimi ürünleriyle, bankacılığın diğer alanlarında da yeni ürün geliştirme çalışmalarını aralıksız sürdüren banka olmuştur. Garanti Bankası ürün hizmetlerini internet şubesi, Alo Garanti ve ATM' lerine taşımakla kalmayarak, Cepbank, 5 dakikada kredi gibi şubesiz bankacılık ürünleri ile de sektörde tartışmasız lider banka olmayı başararak, yenileşim çalışmalarında da öncü banka rolünü üstlenmiştir.

Bugün kullanılan kredi kartlarının 6 milyonu (Mayıs 2008 itibarıyla) Garanti Bankasına ait olup, kredi kartı hacmine göre %17' lik pazar payına sahip olması yapılan yenileşimlerin ve müşteri ağırlıklı çözümler üretmenin bir sonucu olsa gerek. Garanti Bankası Genel Müdürü Ergun Özgen yenileşim çalışmalarının bundan somada Garanti Bankasında devam edeceğini şu şekilde ifade ediyor."Türkiye'yi bankacılığın uluslararası inovasyon merkezi haline getirdik. Bankacılığın ve teknolojinin sınırlarını zorlamaya devam ediyoruz"(Hürriyet Gazetesi; 18.01.2008).

2.6.2. Akbank'ın Bankacılık Sektöründeki Yenileşim Uygulamaları

Akbank'ın bankacılık sektöründe Türkiye'de gerçekleştirmiş olduğu bazı yenileşimler aşağıda yer almaktadır (www.akbank.com.tr) :

ATM'lerden kartsız işlem, KOBİ'lere yönelik paket bankacılık uygulamaları, mortgage sistemine geçişle birlikte konut kredilerine doğan talep göz önüne alınarak gerçekleştirilen Büyük Kırmızı Ev şubeleri ve portalı, gençlere özel Exi26 ve banka

kartıyla daha çok işlem yapılmasına olanak veren “Neo”, Akbank’ın yenileşimçi uygulamalarından bazılarıdır

CEPKREDİ

Akbank’ın gerçekleştirmiş olduğu yenileşimlerden en çok akılda kalanı Bir Türk, bir Amerikalı ve bir Japon’un yer aldığı reklam serisiyle yeni bir bankacılık uygulamasını tüketicilere sunan CepKredi’dir. Akbank yöneticilerinden Binbaşgil, cep telefonu ile bireysel kredi başvurusu yapılmasını sağlayan ve bir ilk olarak tanımladığı bu uygulamaya gelen ilgiden sonra WebKredi ve FaksKredi’yi hayata geçirdiklerini söylüyor.

NEO CARD

Müşterilerin bankacılık işlemlerini rahat ve hızlı yapılabilmesinden yola çıkan Akbank, yenileşim temelli yaklaşımının son adımı olarak "Neo" markalı kartını piyasaya çıkarmıştır. Akkart Ekstra’nın yerini alan olan ‘Neo’ ile Akbank müşterileri klasik bir banka kartının sunduğu alışveriş, nakit çekim ve para yatırma işlemlerini yapabilmelerin yanı sıra anlaşmalı mağazalardan nakit çekebilme, gerçekleştirdikleri bankacılık işlemleri ve alışverişlerden chip-para kazanma, nakit çekim ve alışveriş limitlerini belirlemeye gibi özelliklerden yararlanabilmeyi sağlamıştır. Adı kadar, akılda kalıcı reklamıyla da yeniliği çağrıştırma hedefinde olan "Neo", müşteri segmentlerine göre 5 farklı kart tasarımıyla piyasaya sürülmüştür.

KREDİ MAKİNESİ

Kredi Makinesi tüketicilerin başvuru süresinde hiçbir aşamada bankaya gitmeden kredi almalarını sağlamaktadır. Standart kredi süreçlerinde tüketicileri zaman ve enerji kaybına uğratan başvuru aşamalarını ortadan kaldıran Kredi Makinesi yüzde 100 Türk beyin gücü ve 1 buçuk yıllık ekip çalışması ile dünya bankacılık pazarında bir ilk olma özelliğini taşımaktadır.

Kredi Makinesi Şu Şekilde alıŐmaktadır:

- Başvuru bilgileri ve alınmak istenen kredi miktarı Kredi Makinesi'nin üzerindeki klavye veya telefon ahizesi yardımıyla girilmektedir.
- Her bir işlem adımında ekrandaki Müşteri işlem Yetkilisi (MİY) başvuru sahibini yönlendiriyor ve iŐlemini kısa sürede ve kolayca yapmasına yardımcı olmaktadır.
- Kredi Makinesi fotoğrafi çekmektedir.
- Kimliğin görüntüsünü kaydetmektedir.
- İmza paneli vasıtasıyla imza alınmaktadır.
- Kredi değerlendirmesini yapılmaktadır.
- Başvuru uygun bulunduğunda sms'le bilgilendirilmektedir.
- Bireysel kredi sözleŐmesi Kredi Makinesi'nden basılmakta, imzalandıktan sonra tekrar Kredi Makinesi'ne verilmektedir.
- Kredi Makinesi'nden "Tüketicisi Kartı" alınıp, kredi istenen Akbank ATM ya da BTM'sinden çekilebilmektedir.

2.6.3. Türkiye Ekonomi Bankasının Bankacılık Sektöründeki Yenileşim Uygulamaları

Türkiye Ekonomi Bankası'nın (TEB) bankacılık sektöründe Türkiye'de gerçekleştirmiş olduğu bazı yenileşimler aşağıda yer almaktadır (www.teb.com.tr) :

CEPTETEB

TEB, CEPTETEB ile iPhone'a giren ilk banka olmuştur. iPhone kullanıcıları, iPhone.teb.com.tr adresine girerek CEPTETEB'i tarayıcılarının "add to home screen" butonundan iPhone'larının ana menülerine ekleyebilmektedirler. Türkiye'nin iPhone'a özel ilk mobil bankası CEPTETEB iPhone, dokunmatik navigasyon özelliğini de destekleyerek, iPhone kullanıcılarının TEB'in mobil bankacılık hizmetinden kolaylıkla faydalanmasını sağlamaktadır.

Kullanıcılar iPhone.teb.com.tr'den, TEB İnternet Şubesi şifreleri ile giriş yaptıktan sonra en çok kullanılan bankacılık işlemlerini hızlı ve ücretsiz bir şekilde gerçekleştirebilmektedirler.

FON PUAN

TEB'in temel bankacılık işlemleri için sunduğu yenileşimler ve avantajlar dünyasında müşteriye çok özel ayrıcalıklar beklemektedir. TEB'de yapılan bankacılık işlemleri müşteriye Fon Puan olarak geri dönmekte, Fon Puanları da yatırıma dönüşmektedir. Müşteri hem bankacılık işlemlerini tek bir banka üzerinden yapmanın kolaylığını yaşamakta hem de Fon Puan kazanmaktadır.

Fon Puan nedir?

Fon Puan, yenileşimçi bir bireysel bankacılık anlayışıyla geliştirilen bir "işlem yap kazan" sistemidir. Bu sistem sayesinde her ay zaten yapılan rutin bankacılık işlemlerinden puan (Fon Puan) kazanılmaktadır. Bu puanlar TEB Yatırım B Tipi Değişken Fon'a dönüşmekte ve müşteri hesabına aktarılmaktadır. Bu fonları nasıl değerlendireceği ise tamamen müşteriye kalmaktadır.

MOLALI KREDİ

İhtiyaç kredisi, mortgage ya da taşıt kredinizi TEB'den alan müşteriler, yılda dilediğini 2 ay kredi taksitlerini ödememe olanağına sahiptirler. Molalı Kredi ile kredi ödeme süresi boyunca gecikme faizi ödmeden kredi ödemelerine her yıl tam 2 ay ara verebilmektedir.

2.6.4. Finansbank'ın Bankacılık Sektöründeki Yenileşim Uygulamaları

Finansbank'ın bankacılık sektöründe Türkiye'de gerçekleştirmiş olduğu bazı yenileşimler aşağıda yer almaktadır (www.finansbank.com.tr) :

HEDİYE CARD

Müşteri memnuniyetini her zaman en yüksek seviyede tutmayı amaçlayan Finansbank, yeni ürünü Hediye Card ile müşterilerini, “Acaba aldığım hediye beğenecek mi?” endişesinden kurtarmaktadır. CardFinans sahipleri, 50 – 500 TL arasında diledikleri limiti Hediye Card’a yükleyerek, sevdiklerine hediye yerine gönderebilmektedir.

BUMERANG KREDİ

Bumerang Kredi Faizi vade sonunda müşteriye geri dönen bir ihtiyaç kredi çeşididir. İhtiyaç kredisini Finansbank’tan alan, ödemelerinizi zamanında yapan, müşterilere kredi faizini vade sonunda iade edilmektedir.

Bumerang Kredi'nin özellikleri aşağıdaki gibidir:

- Krediniz devam ettiği sürece müşteriye Hayat Sigortası yapılmaktadır.
- Kredi sadece TL olarak kullanabilmektedir.
- Uygulama sadece 18 ay vadeye ve 3,000 TL kredi tutarına kadar geçerlidir.
- İade işlemi, vadeyi takip eden 1 hafta içinde yapılmaktadır.
- Ödenmiş olan faiz, kredi taksitlerinin gecikmeli ödenmesi, gününden önce ödenmesi veya kredinin erken kapatılması durumunda iade edilmemektedir.
- Faizden doğan yasal kesintiler ile diğer ücret, masraf ve sigorta primlerinin iadesi yapılmamaktadır.

2.6.5. HSBC Bankası’nın Bankacılık Sektöründeki Yenileşim Uygulamaları

HSBC Bankası’nın bankacılık sektöründe Türkiye’de gerçekleştirmiş olduğu bazı yenileşimler aşağıda yer almaktadır (www.hsbc.com.tr) :

HSBC Advantage'dan Türkiye'nin ilk parfümlü kartları müşterilerin kullanımına sunulmuştur.

Advantage Rouge ve Advantage Black

Görünümü, özellikleri ve kokularıyla kadın ve erkek için ayrı ayrı tasarlanan Advantage Rouge ve Advantage Black Kredi Kartları farklılık yaratmıştır.

HSBC Advantage bir yenileşime daha imza atarak kadın ve erkekler için özel tasarlanmış Türkiye'nin ilk parfümlü kredi kartları olan Advantage Rouge ve Advantage Black kartlarını müşterilerinin hizmetine sunmuştur. HSBC Advantage'ın tüm özelliklerine sahip olmanın yanı sıra; kadın ve erkeklere ilgi alanlarına göre farklı hizmet ve indirim avantajları sunmaktadır.

Advantage Rouge ve Black ile kredi kartı pazarında fark yaratacaklarını belirten HSBC Kart Yönetimi'nden Sorumlu Grup Başkanı Mehmet Sindel "Rouge ve Black; görünümü, özellikleri ve kokularıyla rekabetteki diğer ürünlerden farklı bir şekilde tasarlanmıştır. Bu yeni ürünlerin alışveriş yapmayı seven, indirim ve kampanyaları takip eden, yenilikleri seven, kadın ve erkeklere ilgi alanlarına göre farklı avantajlar sunarak öne çıkacağını ekleyen Sindel "Advantage Rouge ve Advantage Black Kredi Kartları HSBC Advantage Kredi Kartı özelliklerinin tümüne sahip olacak ve mevcut HSBC Advantage Müşterileri de Rouge ve Black sahibi olabilecekler. Advantage Rouge ve Advantage Black seçkin lokanta, spor salonu ve mağazalarda özel indirimler sunacak. Ayrıca; yurtiçi seyahat, ev yardım hizmetleri ve yurtdışında sağladığı asistanlık hizmetlerinin yanı sıra İstanbul, Ankara, İzmir/Çeşme ve Bodrum havaalanı transfer hizmetleri ile de kullanıcılarının hayatını kolaylaştıracak." demiştir.

2.6.6. Ziraat Bankası'nın Bankacılık Sektöründeki Yenileşim Uygulamaları

Ziraat Bankası'nın bankacılık sektöründe Türkiye'de gerçekleştirmiş olduğu bazı yenileşimler aşağıda yer almaktadır (www.hsbc.com.tr) :

VTM (Video Teller Machine)

Bireysel bankacılıkta çığır açacak yeni ürünün ismi; Görüntülü ATM dir.. ATM makinesine gidip kartınızı taktığınızda ya da sadece tuşlara dokunduğunuzda normal bankadaki gibi cari işlemler yetkilisi çıkacak karşıınıza, “Buyurun size nasıl yardımcı olabilirim” diyebilmektedir..

Bildiğimiz call center’ın ATM hali olan VTM lerde, her türlü işlem tuşlara basılarak ya da ekrandaki müşteri temsilcisine komut vererek yapılabilmektedir. Para yatırmak istiyorsanız, karşıınızdaki müşteri temsilcisi, “Paranızı alttaki bölüme koyun” demektedir. Bu paranın bir kısmını başka bir hesaba havale etmek için de sözlü olarak ATM ekranında konuştüğünüz müşteri temsilcisine komut vermeniz yeterli olmaktadır. Bir Şubede yapabileceğiniz her Őey görüntülü ATM’den yapılabilmektedir.

Ziraat Bankası’nın özellikle Anadolu’da düşük olan ATM kullanımını yeni rnle birlikte artırmayı planladığı diğer bankaların da Ziraat Bankası’nı izleyeceğine işaret edilmektedir. Özellikle kriz döneminde bankaların Şube yatırımı yapmak yerine Anadolu’da kurulacak call center’lar sayesinde düşük maliyetlerle büyümeye devam edeceği vurgulanmaktadır.

VTM’ler ayrıca havaalanlarında, otogarlarda, metrolarda, Őehirlerarası gzerghtaki petrol istasyonlarında, alışveriş merkezlerinde hizmete sunulacaktır.

Hangi Hizmetler Alınabilecek

VTM’ler aracılığıyla banka müşterilerinin yapabileceği işlemler Őunlar:

- Hesap açma kapama, yatırım, döviz işlemlerini
- Para Transferi İşlemlerini
- Kredi kartı işlemlerini
- Banka Kartı İşlemlerini
- Fatura deme İşlemlerini

- Karayolları Geçiş Sistemleri İşlemlerini yapabilecekler.
- Banka müşterisi olmayanlar ise fatura İşlemleri ile para transferlerini gerçekleştirebilecek.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİREYSEL BANKACILIKTA YENİLEŞİM UYGULAMASI

Hizmet işletmelerinin hizmet kalitesini yükseltmeleri, müşteri memnuniyeti ve beklentilerini karşılayabilmek için yenileşim yönetimini benimsemeleri, örgüt yapılarını düzenlemeleri ve yeni hizmet tasarımı yapmaları gerekmektedir. Hizmet işletmelerinin yenileşimçi yönetim sürecinde örgüt yapılarında ve hizmet tasarımlarında yaşanan problemlerin belirlendiği uygulama aşaması bu bölümde ele alınmıştır. Uygulama yapılacak sektör, yenileşime dayalı bir rekabetin yaşandığı bireysel bankacılık sektörü olarak seçilmiştir.

Bu bölümde, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın kapsamı, uygulama anketinin hazırlanması, veri toplama aşamaları ve ankete ilişkin analizler ile ilgili konular ele alınmıştır.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın temel amacı, hizmet sektöründe yer alan bireysel bankacılık işletmesinde yenileşim kültürü ve yenileşim yönetiminin gerçekleşebilmesi için işletmenin örgüt yapısında karşılaşılan olası sorunların belirlenmesidir.

Bireysel bankacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmenin yenileşim kavramı anlayışı, yenileşim stratejileri, yenileşim kültürü ve yenileşimçi örgüt yapıları arasındaki ilişkiler ve çalışanlar arasındaki yenileşim düşüncesi ile yenileşim faaliyetlerine işletmenin bakış açısı araştırılmıştır. Yenileşimçi faaliyetlerinin gerçekleşebilmesi için örgüt yapılarının mevcut durumu ve yapılması gerekli değişim ve dönüşümler belirlenmeye çalışılmıştır.

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Sanayi çağının bir sonucu olarak yüksek refah artışı ve yüksek gelir düzeyi hizmet sektörünün özellikle de bireysel bankacılık sektörünün gelişmesine neden olmuştur. Bankacılık sektörünün gelişmeye ve önem kazanmaya başlamasıyla birlikte, değişen çevresel koşullara uyum sağlayabilmek için yenileşim yönetiminin uygulanmasına ve örgütsel yapının yenileşimciliğe uygun olarak yeniden tasarlanmasına gerek duyulmuştur.

Bireysel bankacılık işletmelerinin hizmet kalitesini yükseltmeleri, müşteri memnuniyeti ve beklentilerini karşılayabilmek için yenileşim yönetimini benimsemeleri, örgüt yapılarını düzenlemeleri ve yeni hizmet tasarımı yapmaları gerekmektedir. Bireysel bankacılık işletmelerinde yenileşimçi yönetim yapılarıyla ilgili gelişmeler görülmektedir. Fakat belli noktalarda yaratıcılıktan, yenileşim yönetiminden ve yeni hizmet tasarımlarından yararlanılmadığı gözlemlenmektedir. Bankacılık sektörünün yoğun küresel rekabet ortamında ayakta kalabilmesi ve dünya çapında bir platform oluşturabilmesi için örgütsel yapılarını daha yenileşimçi hale getirebilmeleri gerekmektedir.

3.3. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

Bu araştırmanın kapsamı, Türkiye çapında faaliyet gösteren yüz de yüz yabancı sermayeli çok uluslu bir bankanın Ege Bölgesi Müdürlüğü'ne bağlı olarak çalışan 38 adet şubenin müdür, yönetmen, yetkili, yetkili yardımcısı gibi üst düzey çalışanlarını kapsamaktadır.

Ege Bölge Müdürlüğü'ne bağlı olarak faaliyet gösteren 38 şubenin 122 adet üst düzey çalışanına Aralık 2008 - Ocak 2009 ayları arasında anket elektronik posta aracılığıyla gönderilmiştir. Geri dönen anket formlarından 67'si değerlendirilmeye alınmıştır. Anketlerin yanıtlanma oranı % 55 olmuştur.

3.4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırma, Ege Bölgesi sınırları içerisinde Afyonkarahisar, Aydın, Balıkesir, Denizli, İzmir, Manisa, Uşak illerinde faaliyet gösteren 38 adet şubede 122 üst düzey çalışana uygulanmış ve 67 adet yanıt alınmıştır. Bu araştırma 06.12.2008 ve 28.00.2009 tarihleri arasında yapılmıştır.

3.5. ANKETİN HAZIRLANMASI

Araştırmada birincil veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anketler şubelerin üst düzey yöneticileri tarafından cevaplandırılmıştır.

Anket formunun hazırlanmasında Türkiye Cumhuriyeti Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı ve Technopolis Grup Focus Innovation şirketinin ortaklaşa olarak gerçekleştirdiği İnovasyon Yönetim Sistemi ve Tekniklerinin Geliştirilmesi Projesi için hazırlanan "Kurumsal İnovasyon Performansı Anketi" ve "Kuruluşlarda İnovasyon Ortamı Anketi" nden faydalanılmıştır.

Anket formu, üç bölümden oluşmaktadır (EK 1). Birinci bölümde katılımcılara yenileşim yapıp yapmadıkları ve yenileşim yapmak istediklerine karşılaştıkları sorunlara ilişkin kapalı uçlu sorular yöneltilmiştir. Anketin ikinci bölümde ise Likert yönteminden yararlanılarak hazırlanan sorularla katılımcıların çalıştıkları işletmenin yenileşim konusundaki örgütsel yapısı tespit edilmeye çalışılmıştır. Katılımcılara anketin son bölümünde ise bireysel olarak yenileşim konusundaki düşünceleri sorulmuştur.

3.6. VERİLERİN ANALİZLERİ

Araştırmada kullanılan anketler SPSS versiyon 16.0 istatistik programı kullanılarak analiz yapılmıştır. Yöneticilere uygulanan anket verilerinin frekans

dağılımları bulunmuştur. Bu dağılımlarda dikkat çekici değişkenler arasında grafikler ve tablolar oluşturularak ön plana çıkan değerler incelenmiştir.

Araştırmanın önemi bakımından işletmelerin yenilik yönetimi sürecinde örgüt yapılarında ve hizmet tasarımlarında önem taşıyan değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla t testi yapılarak değerler incelenmiştir.

Uygulanan anket çalışmasının ikinci bölümünde yer alan değerlendirme, (5 = Kesinlikle Önemli, 4 = Sıklıkla Doğru, 3 = Fikrim Yok, 2 = Bazen Doğru, 1 = Geçerli Değil) ve üçüncü bölümde yer alan ifadeler (5 = Çok Önemli, 4 = Önemli, 3 = Fikrim Yok, 2 = Önemli Değil, 1 = Hiç Önemli Değil) 5'li Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür.

3.7. ANKETE İLİŞKİN GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ

Güvenirlilik, bir ölçme aracında (testte) bütün soruların birbirleriyle tutarlılığını, ele alınan oluşumu ölçmede türdeşliğini ortaya koyan bir kavramdır. Ölçme araçlarının güvenirliliğini değerlendirmek amacıyla geliştirilmiş yöntemlere Güvenirlilik Analizi denilmektedir (Özdamar, 1999:512).

Yapılan testlerin güvenirliliğini analiz etmek için çeşitli güvenirlilik katsayıları hesaplanmaktadır. Bu çalışmada bu katsayılardan sıklıkla kullanılan olan Cronbach Alfa Katsayısı yönteminden yararlanılacaktır. Cronbach Alfa Katsayısı, bireysel puanların “k” soru içeren bir ölçekte sorulara verilen cevapların toplanması ile bulunduğu durumlarda soruların birbirleri ile benzerliğini, yakınlığını ortaya koyan bir katsayıdır. Alfa katsayısı, ölçekte yer alan “k” sorunun türdeş bir yapıyı açıklamak ya da sorgulamak üzere bir bütün oluşturup oluşturmadıklarını sorgulamayı sağlar. Cronbach Alfa Katsayısı (Alfa Yöntemi), ölçekte yer alan “k” adet sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlaması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır. Alfa katsayısı, 0 ile 1 arasında değişim gösterir (Özdamar, 1999:513).

Yapılan araştırmaya ait örneklemin ve ölçeğin güvenirliğini test etmek üzere likert leğinin uygulandığı ve anketi cevaplayan tüm katılımcıların cevaplamak zorunda oldukları 44 ifadenin yer aldığı ikinci ve üçüncü bölüm için ayrı ayrı gerçekleştirilen güvenilirlik analizinin sonuçlarına göre ikinci bölüme ait Cronbach α değeri 0.908, üçüncü bölüme ait Cronbach α değeri 0,920 ve 0,833 olarak bulunmuştur. Aynı şekilde toplamda 44 ifadenin yer aldığı ikinci ve üçüncü bölüm için gerçekleştiren güvenirlik analizinin sonucuna göre ise Cronbach α değeri 0.905 olarak bulunmuştur. Bulunan cronbach α değerlerinin yüksekliği örneklemin yüksek güvenirliğe sahip olduğunu göstermektedir. ($0.80 \leq \alpha \leq 100$ leği yüksek güvenirlikte veri elde edildiğini gösterir.)

3.8. BULGULAR ve YORUMLAR

Anket sonucunda elde edilen bulgular katılımcılar hakkındaki genel bilgiler, işletme çalışanlarının yenileşim faaliyetlerini kullanımı, işletmenin yenileşim kavramları ve yenileşim kültürü görüşleri, yenileşim yönetimi ve yenileşimçi örgüt yapıları, yenileşimin işletmeye kazandırdıkları başlıkları altında incelenmiştir.

3.7.1. Anketi Cevaplayan Katılımcılar İle İlgili Genel Bilgiler

Anketi cevaplayan katılımcılara ait bulgular; unvanlara göre, yaşa göre, cinsiyete göre, işletmede çalışma yılına göre ve eğitim durumuna göre başlıklar altında ele alınmıştır.

Tablo 3.1 Katılımcıların Unvanları

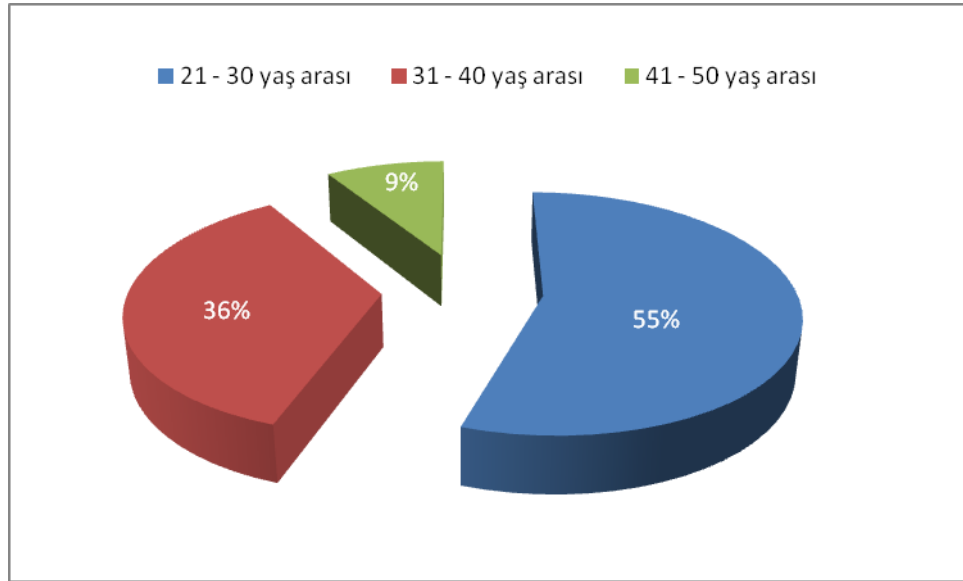
	Gönderilen Anket Sayısı	Cevaplanan Anket Sayısı
<i>şube Sayısı</i>	38	38
Yetkili Yardımcısı	25	20
Yetkili	31	23
Yönetmen	28	14
Müdür	38	10
Toplam	122	67

Anketi cevaplayan katılımcılar incelendiğinde toplamda 38 şubenin 38'inden de geri bildirim sağlandığı görülmektedir. Gönderilen anketi en yüksek oranda yetkili yardımcıları (23 kişi), en düşük oranda ise müdürler (10 kişi) cevaplandırmıştır.

Tablo 3.2 Katılımcıların Yaşları

	Frekans	Yüzde
21 - 30 yaş arası	37	55,2
31 - 40 yaş arası	24	35,8
41 - 50 yaş arası	6	9,0
Ttoplam	67	100,0

Şekil 3.1 Katılımcıların Yaşları

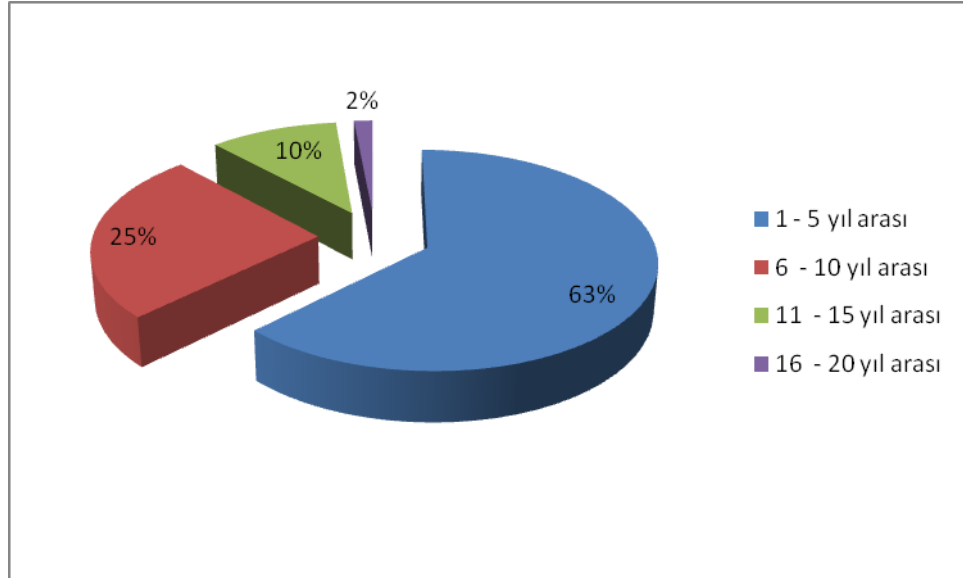


Gönderilen anketi cevaplayan katılımcıların % 55,2 si 21 – 30 yaş arasında, % 35,8 i 31 – 40 yaş arasında, % 9 u 41 – 50 yaş arasında olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaşları incelendiğinde anket uygulanan işletmenin yenileşim fikrini uygulamaya ve geliştirmeye yönelik genç ve dinamik bir çalışan kitlesine sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 3.3 Katılımcıların Çalışma Süreleri

	Frekans	Yüzde
1 - 5 yıl arası	42	62,7
6 - 10 yıl arası	17	25,4
11 - 15 yıl arası	7	10,4
16 - 20 yıl arası	1	1,5
Toplam	67	100,0

Şekil 3.2 Katılımcıların Çalışma Süreleri

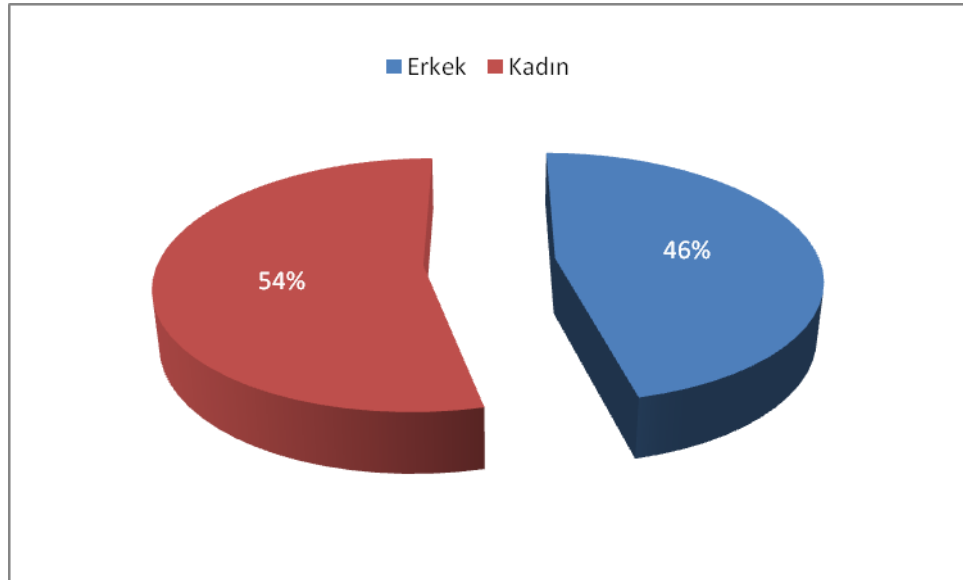


Gönderilen anketi cevaplayan katılımcıların % 62,7 si işletmede 1 – 5 yıl arasında, % 25,4 i 6 – 10 yıl arasında, % 10,4 11 – 15 yıl arasında ve % 1,5 si 16 – 20 yıl arasında çalıştığı tespit edilmiştir.

Tablo 3.4 Katılımcıların Cinsiyetleri

	Frekans	Yüzde
Erkek	31	46,3
Kadın	36	53,7
Toplam	67	100,0

Şekil 3.3 Katılımcıların Cinsiyetleri

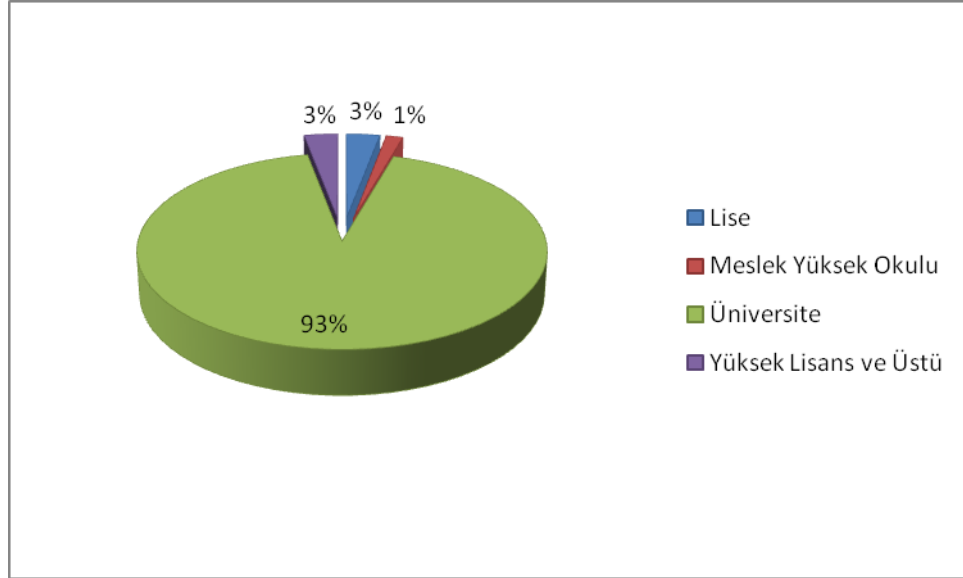


Gönderilen anketi cevaplayan katılımcıların cinsiyetleri incelendiğinde, katılımcıların % 53,7 sinin bayan, % 46,3 ünün erkek olduğu bulunmuştur. Katılımcıların oranı cinsiyet açısından belirgin bir fark göstermemektedir.

Tablo 3.5 Katılımcıların Eğitim Durumu

	Frekans	Yüzde
Lise	2	3,0
Meslek Yüksek Okulu	1	1,5
Üniversite	62	92,5
Yüksek Lisans ve Üstü	2	3,0
Toplam	67	100,0

Şekil 3.3 Katılımcıların Eğitim Durumu



Gönderilen anketi cevaplayan katılımcıların sadece % 3 ünün yüksek lisans ve üstü eğitime sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların % 92,5 si lisans mezunu olduğu bulunmuştur. Yenileşim açısından incelendiğinde belli bir alan üzerine uzmanlaşmanın sağlandığı lisansüstü program mezunların daha az istihdam edilmesi yenileşim fikirlerinin ortaya çıkmasını olumsuz yönde etkilediği söylenebilir.

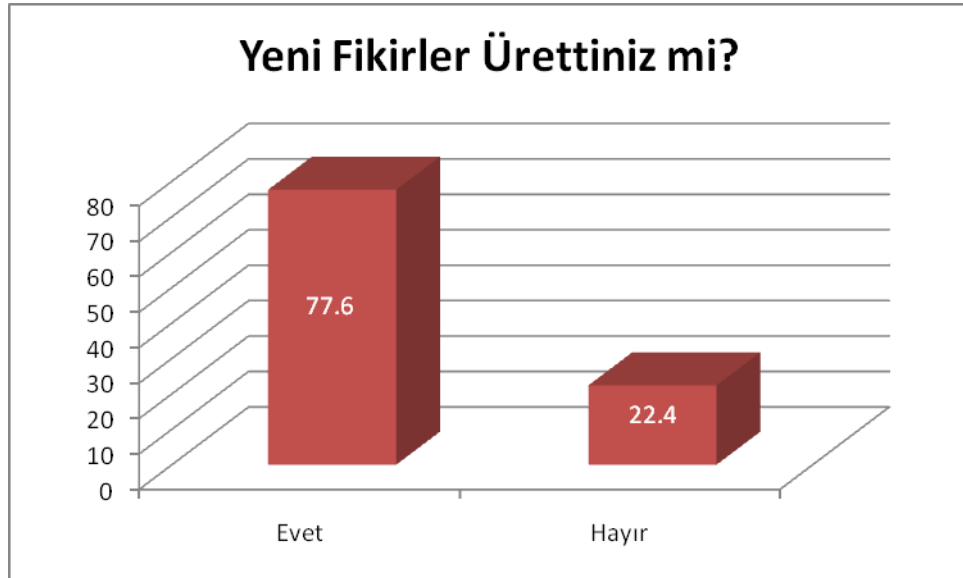
3.7.2. Katılımcıların Yeni Fikir Üretmesi Konusundaki Değerlendirmeleri

Uygulanan anketin birinci bölümde yer alan “Kuruluşunuzda yapmakta olduğunuz işlere ait süreçleri ve/veya ürünleri/hizmetleri ve/veya organizasyonunuzu ve/veya ürünleri/hizmetlerin sunumunu farklılaştırmak, iyileştirmek ve geliştirmek için yeni fikirler ürettiniz mi?” 1 Nolu soruya ilişkin yapılan değerlendirmeler sonucu aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

Tablo 3.6 Yeni Fikir Üretimine İlişkin Değerlendirme

	Frekans	Yüzde
Evet	52	77,6
Hayır	15	22,4
Toplam	67	100,0

Şekil 3.4 Yeni Fikir Üretimine İlişkin Değerlendirme



Ankete katılanların birinci soruya verdikleri cevaplar incelendiğinde işletme çalışanların % 77,6 sının yeni fikirler ürettiğini beyan ettiği tespit edilmiştir. Yeni fikirler üretmediğini beyan eden anketi cevaplandıran işletme çalışanların % 22,4

ünün yeni fikir üretmeme nedenlerine ilişkin değerlendirme tablo 3.7 de yer almaktadır.

Tablo 3.7 Yeni Fikir Üretmeme Nedenleri

Fikir Üretmeme Nedeni	Frekans	Yüzde
a. İş yoğunluğundan dolayı bu tür fikirler üretmek için zamanım olmuyor.	7	10,4
b. Yöneticilerim benden yeni fikirler değil; kaliteli ve zamanında tamamlanmış işler bekliyor.	8	11,9
c. Fikir üretsem bile bunları uygulamaya koyacak ortamın olmayacağını biliyorum: çünkü yöneticilerim dikkate almayacaktır.	1	1,5
d. Fikir üretsem bile bunları uygulamaya koyacak ortamın olmayacağını biliyorum: çünkü arkadaşlarım uygulama konusunda direnç gösterecek veya fikrimi eleştireceklerdir.	0	0
e. Fikir üretsem bile bunları uygulamaya koyacak ortamın olmayacağını biliyorum: çünkü fikirleri uygulamaya koymak için gereken finansal kaynak olmayacaktır.	3	4,5
f. Diğer belirtiniz.	1	1,5

Tablo 3.7 deki bulgular incelendiğine yeni fikir üretmeme nedenleri arasında en belirgin olarak ortaya çıkan nedenlerin sırasıyla % 11,9 oranı ile “*Yöneticilerim benden yeni fikirler değil; kaliteli ve zamanında tamamlanmış işler bekliyor.*” ve % 10,4 oranı ile “*İş yoğunluğundan dolayı bu tür fikirler üretmek için zamanım olmuyor.*” nedenlerin olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre anket uygulanan işletme çalışanların yenileşim için gerekli olan yeni fikir üretmeme nedeni olarak; işletme yönetimin çalışanlarından yeni fikir üretmeyi değil işlerin zamanında

bitirilmesini beklemesi olduğunu söyleyebiliriz. Bu yönetim anlayışı yenileşim için gerekli olan yeni fikir üretme karşısında en büyük engeli oluşturmaktadır.

Anketin ikinci sorusu olan “Yeni ürettiğiniz fikirleri başkalarıyla paylaştınız mı?” ilişkin yapılan değerlendirmeler sonucu aşağıdaki sonuçlar bulunmuştur.

Tablo 3.8 Fikirleri Başkalarıyla Paylaşmaya İlişkin Değerlendirmeler

	Frekans	Yüzde
Evet	49	96,1
Hayır	2	3,9
Toplam	51	100,0

Şekil 3.5 Fikirleri Başkalarıyla Paylaşmaya İlişkin Değerlendirmeler



İkinci soruyu cevaplandıran 51 katılımcıdan % 96,1 i yeni ürettiği fikirleri başkaları ile paylaştığını beyan etmiştir. Fikirlerini kimlerle paylaştıklarına ilişkin yapılan ayrıntılı inceleme tablo 3.9 de yer almaktadır.

Tablo 3.9 incelendiğinde yeni fikir üreten anket katılımcıların fikirlerine en çok sırasıyla % 59,7 “Birimimdeki diğer arkadaşlarla” ve % 35,8 “Birim yöneticimle

(*Şube Yöneticisi*)” ile paylaştıkları görülmüştür. Bulunan sonuçlar yenileşim faaliyetlerinde takım çalışmasının ne denli önemli olduğunu göstermektedir. Çünkü çalışanlar yeni fikirlerine öncelikle çalışma arkadaşları ve birinci derece yöneticileri ile paylaşmaktadırlar.

Yeni ürettiği fikirleri paylaşmadığını belirten 2 adet anket katılımcısı bunun nedeni olarak “İş yoğunluğundan dolayı bunun için zamanın olmadığı” ve “Paylaştım da fikirlerimin dikkate alınmayacağını/önemsenmeyeceğini düşündüm” olarak belirtmişlerdir.

Tablo 3.9 Fikirlerin Kimlerle Paylaşıldığına İlişkin Değerlendirme

Fikir Paylaşılanlar	Frekans	Yüzde
a. Birimimdeki diğer arkadaşlarla	40	59,7
b. Diğer birimlerdeki arkadaşlarımla	13	19,4
c. Kuruluşumun en üst düzey yöneticisiyle	1	1,5
d. Birim yöneticimle (Şube Yöneticisi)	24	35,8
e. Biriminin bağlı olduğu yöneticiyle	13	19,4
f. Diğer belirtiniz.	0	0

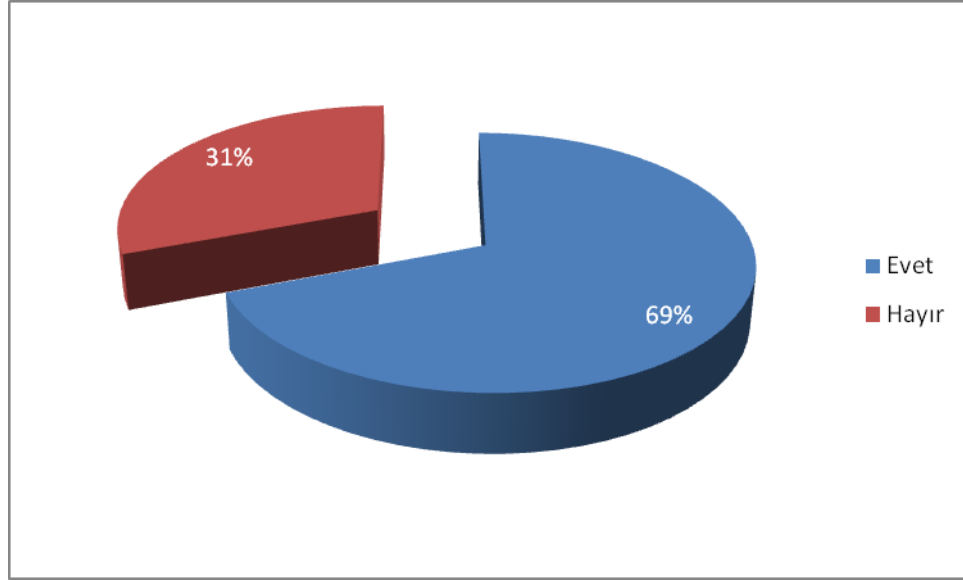
3.7.3. Katılımcıların Yenileşimlerin Uygulanmaya Konması Hakkındaki Değerlendirmeleri

Uygulanan anketin birinci bölümde yer alan 3 numaralı “*Eğer paylaştıysanız fikriniz uygulamaya kondu mu?*” soruya ilişkin yapılan değerlendirmeler sonucu aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

Tablo 3.10 Fikirlerin Uygulanmaya Konmasına İlişkin Değerlendirme

	Frekans	Yüzde
Evet	36	69,2
Hayır	16	30,8
Toplam	52	100,0

Şekil 3.6 Fikirlerin Uygulanmaya Konmasına İlişkin Değerlendirme



3 numaralı soruyu cevaplandırılan 52 katılımcının % 69,2 sinin yeni fikirleri uygulamaya konmasına rağmen % 30,8 sinin yeni fikirleri uygulamaya konmadığı tespit edilmiştir. Fikirlerin uygulamaya konmama nedenleri tablo 3.11 de incelenmiştir.

Tablo 3.11 Fikirlerin Uygulanmaya Konmamasının Nedenleri

Fikir Paylaşılanlar	Frekans	Yüzde
a. İş yoğunluğundan dolayı zamanım olmadı.	3	4,5
b. Birlikte çalışmam gereken arkadaşlarım/yöneticilerim zaman ayıramadı.	2	3,0
c. Gerekli finansal kaynak yaratılamadı.	5	7,5
d. Kuruluşumuzdaki diğer çalışma arkadaşlarımda fikrime inanması gerekiyordu ama bu olmadı (yöneticilerim fikrimi desteklemesine rağmen uygulamada arkadaşlarım gizli veya açık direnç gösterdi).	2	3,0
e. Zamanın uygun olmadığına karar verildi.	11	16,84
f. Diğer belirtiniz.	2	3,0

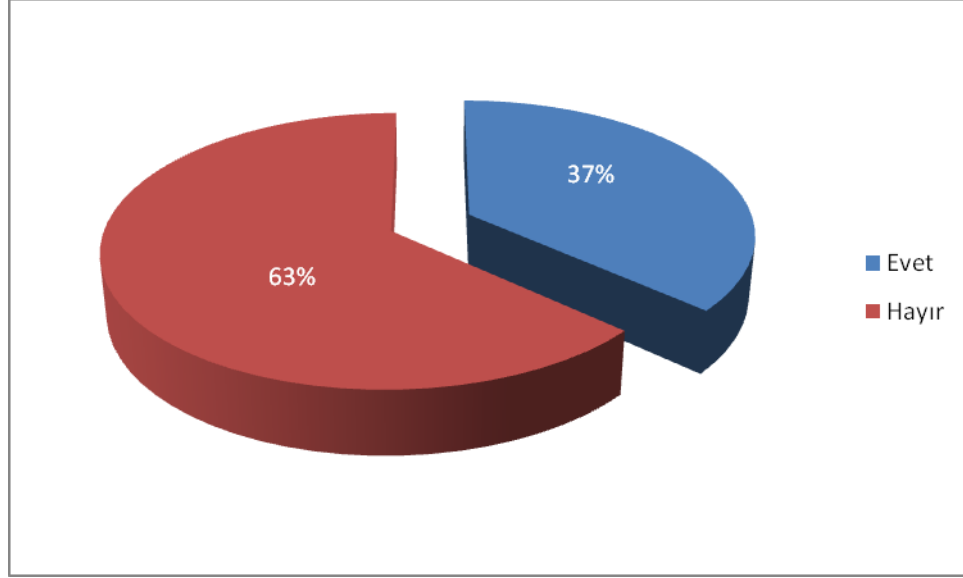
Tablo 3.11 incelendiğine fikirleri uygulanmaya konmayan katılımcıların % 16,84 ile “*Zamanın uygun olmadığına karar verildi.*” ve % 7,5 ile “*Gerekli finansal kaynak yaratılamadı.*” nedenlerini ön plana çıkarttıkları görülmüştür. “*Diğer Seçeneği*” olarak katılımcılara tarafından belirtilen en önemli neden ise “*Sistemsel Alt Yapının Uygun Olmaması*” olarak belirtilmiştir.

Anketin 4. Sorusu olan “*Fikriniz uygulamaya konduysa herhangi bir sorunla karşılaştınız mı?*” sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplar ile ilgili değerlendirmeler aşağıda yer almaktadır.

Tablo 3.12 Fikirlerin Uygulanmaya Konmasında Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Değerlendirme

	Frekans	Yüzde
Evet	15	36,6
Hayır	26	63,4
Toplam	41	100,0

Şekil 3.7 Fikirlerin Uygulanmaya Konmasında Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Değerlendirme



4. Soruyu cevaplandıran 41 katılımcıdan % 63,4 ü fikirlerinin uygulamaya konması aşamasında herhangi bir sorunla karşılaşmadıklarını, % 36,6 ise tablo 3.12 de yer alan sorunlarla karşılaştıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 3.13 Fikirlerin Uygulanmaya Konmamasında Karşılaşılan Sorunlar

Fikir Paylaşılanlar	Frekans	Yüzde
a. Uygulama aşamasında ve sonrasında kuruluştaki çalışanların sahiplenmesi sağlanamadı.	5	7,5
b. Yöneticilerin sahiplenmesi mümkün olmadı.	2	3,0
c. Uygulamanın sürekliliği için gerekli finansal kaynak ayrıldı.	2	3,0
d. Uygulamanın sürekliliği için gerekli zaman ve insan kaynağı ayrıldı.	10	14,9
e. Diğer belirtiniz.	0	0

Tablo 3.13 incelendiğinde fikirleri uygulanırken sorunla karşılaşan katılımcılar % 14,9 oranı ile “Uygulamanın sürekliliği için gerekli zaman ve insan kaynağı ayrılmadı.” ve % 7,5 “Uygulama aşamasında ve sonrasında kuruluştaki çalışanların sahiplenmesi sağlanamadı.” sorunlarını ön plana çıkarmışlardır.

“Uygulama Getirileri Ölçülü mü?” adlı 5 numaralı soruya verilen cevaplar ve değerlendirmeleri aşağıda yer almaktadır.

Tablo 3.14 Uygulama Getirilerinin Ölçülmesine İlişkin Değerlendirmeler

	Frekans	Yüzde
Evet	27	51,9
Hayır	25	48,1
Toplam	52	100,0

5. soruyu cevaplayan 52 katılımcının % 51,9 u uygulama getirilerinin ölçüldüğünü, % 48,1 ise ölçülmediğini belirtmiştir. Yapılan yenileşim uygulamalarının getirileri ölçüldüğünde bu getirilerin neler olduğu konusunda katılımcılar tablo 3.15 de yer alan getirileri ifade etmişlerdir.

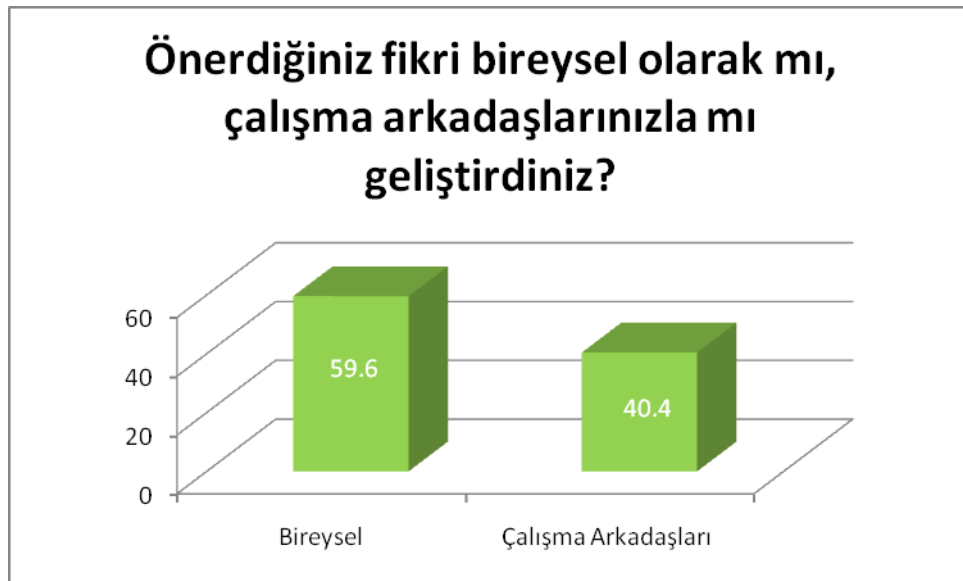
Tablo 3.15 incelendiğinde uygulama getirilerine ilişkin katılımcıların yaptığı değerlendirmede % 17,9 ile “Verimliliği arttırdı.”, % 13,4 ile “Çalışanlarda motivasyon sağladı.” ve % 11,9 ile “Müşteri memnuniyetini arttırdı.” ön plana çıkmıştır. Belirtilen uygulama getirileri dışında katılımcılar diğer seçeneği ile “Zamandan tasarruf” ve “İş süreçleri kısaldı” getirilerini belirtmişlerdir. Bulunan bu sonuçlar yapılan yenileşim uygulamaların getirilerin hem çalışanları hem de müşterilerin memnuniyetini arttığını doğrulamaktadır.

Tablo 3.15 Uygulama Getirilerine İlişkin Değerlendirmeler

Uygulama Getirileri	Frekans	Yüzde
a. Çalışanlarda motivasyon sağladı.	9	13,4
b. Maliyetlerin azalmasını sağladı.	4	6,0
c. Yeni müşteri kitlelerine/pazarlara erişmemizi sağladı.	2	3,0
d. Diğer belirtiniz.	2	3,0
e Müşteri memnuniyetini artırdı.	8	11,9
f. Verimliliği artırdı.	12	17,9
g. Müşteri sayımızı/pazar payımızı artırdı	7	10,4

Anketin altıncı sorusu olan “Önerdiğiniz fikri bireysel olarak mı, çalışma arkadaşlarınızla mı geliştirdiniz?” sorusuna bu soruyu cevaplandıran 52 katılımcının % 59,6 sı bireysel, % 40, 4 ise çalışma arkadaşlarınızla şeklinde

Şekil 3.8 Önerilen Fikrin Bireysel veya Takım Çalışması Sonucu Ortaya Çıkması



“Bu fikir için esin kaynağınız neydi” adlı yedinci soruya katılımcıların verdikleri cevapların değerlendirilmesi tablo 3.16 da yer almaktadır.

Tablo 3.16 Fikir İçin Esin Kaynağına Ait Değerlendirmeler

Esin Kaynağı	Frekans	Yüzde
a. Okuduğum yayınlar.	7	10,4
b. Katıldığım fuarlar	1	1,5
c. Yurtiçinde benzer uygulamalar yapan (benzer ürün ve hizmetleri olan) kuruluşlar.	28	41,8
d. Yurtdışı benzer uygulamalar yapan (benzer ürün ve hizmetleri olan) kuruluşlar.	5	7,5
e. İşbirliği yaptığımız kurumlar	2	3,0
f. Katıldığım konferanslar	2	3,0
g. Müşterilerimizin talepleri ve beklentileri	40	59,7
g. Diğer	1	1,5

Tablo 3.16 incelendiğinde anketi cevaplandıran katılımcıların fikirlerin esin kaynağı olarak % 59,7 oranında “Müşterilerimizin talepleri ve beklentileri”, % 41,8 oranında “Yurtiçinde benzer uygulamalar yapan (benzer ürün ve hizmetleri olan) kuruluşlar.” olarak belirttikleri görülmektedir. “Diğer” Seçeneği ile de katılımcılar fikirlerinin esin kaynağı olarak “Bir tüketici olarak kendi ihtiyaçlarının karşılanmaması” nı belirtmişlerdir.

“Daha sonra başka fikirler önerdiniz mi?” sorusuna verilen cevaplar değerlendirilmesi şekil 3.8 de görülmektedir. Katılımcıların % 86 sı yenileşim konusunda daha sonra başka fikirler önermeye devam etmişlerdir.

Şekil 3.9 Başka Fikirler Önerilmesi Hakkındaki Değerlendirme



Daha sonra başka fikirler önermeye devam eden 47 katılımcının neden fikir önermeye devam etme nedenlerine ilişkin değerlendirme sonuçları tablo 3.17'de görülmektedir.

Tablo 3.17 Fikir Önermeye Devam Etmeye İlişkin Nedenler

Devam Etme Nedenleri	Frekans	Yüzde
a. Yaptığım işi seviyorum ve fikirler önererek katkı sağlamamın şart olduğunu düşünüyorum.	40	59,7
b. İlk önerdiğim fikrin uygulanması kendime güvenimi artırdı.	11	16,4
c. Yöneticilerim fikir önermemizi açıkça destekliyor.	14	20,4
d. Yaptığım işi daha iyi yapmakla ve daha iyi/yeni ürün/hizmetler ortaya koymakla ülkeme sağlayacağım katkının çok önemli olduğuna inanıyorum.	12	17,9
e Diğer belirtiniz.	0	0

Fikir önermeye devam etmeye ilişkin nedenleri incelediğimizde katılımcıların % 59,7 sinin “Yaptığım işi seviyorum ve fikirler önererek katkı sağlamamın şart olduğunu düşünüyorum.” nedenini, % 20,4 nün “Yöneticilerim fikir önermemizi açıkça destekliyor.” nedenini belirttiği görülmektedir. Buda çalışanların yenileşim konusunda istekli olduğunu ve yöneticileri tarafından desteklendiğini göstermektedir.

Fikir önermeye devam etmeyen 3 katılımcı ise “İlk önerdiğim fikri kabul ettirmekte zaten çok zorlanmıştım.” ve “Yöneticilerim için fikir önermemin ya da önermememin bir önemi yok.” nedenlerini ön plana çıkartmışlardır. Ayrıca diğer seçeneği ile “İş Yoğunluğu” nu fikir önermeye devam etmeme nedeni olarak vurgulamışlardır.

Katılımcıları 9 numaralı soru olan “Kuruluşunuzda hangi imkânlar sağlansa fikir önerme ve uygulama sürecine daha istekli ve aktif katılırsınız? “Hiçbir şekilde katılmazdım” diyorsanız nedenini, en son seçeneğin alt seçeneklerinden işaretleyiniz.” sorusuna ilişkin verdikleri cevaplara ait değerlendirmeler tablo 3.18 de yer almaktadır.

Tablo 3.18 Fikir Önerme Sürecine Aktif Katılıma İlişkin Değerlendirmeler

Aktif Katılımı Teşvik Edici Nedenler	Frekans	Yüzde
a. Yöneticilerim bu yöndeki çabamı açıkça teşvik ve takdir edelerse.	47	70,1
b. Yeni fikir geliştirme ve uygulama konusunda kendimi geliştirmem için imkan yaratırlarsa.	33	49,3
c. Önerdiğim her bir fikrin adil bir şekilde değerlendirilip seçilenlerin uygulamaya konduğu bir sistemin ve kaynakların (zaman, para, vb) varlığından emin olursam.	40	59,7
d. Önerdiğim ve uygulanan fikrimle ilgili ödüllendirilirim.	18	26,9
e Diğer belirtiniz.	0	0

Tablo 3.18 incelendiğinde anketi cevaplandıran katılımcıların % 70,1 oranı ile “Yöneticilerim bu yöndeki çabamı açıkça teşvik ve takdir edelerse.”, % 59,7 ile “Önerdiğim her bir fikrin adil bir şekilde değerlendirilip seçilenlerin uygulamaya konduğu bir sistemin ve kaynakların (zaman, para, vb) varlığından emin olursam.” ve % 49,3 ile “Yeni fikir geliştirme ve uygulama konusunda kendimi geliştirmem için imkân yaratırlarsa.” Nedenlerini yeni fikir önerme süreci için teşvik edici nedenler olarak belirttikleri görülmektedir. Bu sonuçlara göre eğer katılımcıların çalıştıkları işletme çalışanların yenileşim faaliyetlerini desteklerse çalışanların yeni fikir üretme sürecini devam ettireceklerini açık bir şekilde ortaya koymaktadır.

Hiç bir şekilde yeni fikir üretme sürecine katılmayacağını belirten katılımcılar “İş yapan da yapmayan da aynı şekilde değerlendiriliyor, daha fazla çabanın bana katkı sağlayacağına inanmıyorum.” nedenini yeni fikir önerme ve uygulama sürecine katılma önündeki en büyük engel olarak görmektedir.

3.7.4. Yenileşim Faaliyetlerinin Uygulama Gerçekleştirilen İşletmenin Örgütsel Yapısındaki Yeri

Katılımcılara uygulanan anketin ikinci bölümünü oluşturan onuncu sorusunun amacı yenileşim faaliyetlerinin işletmenin örgütsel yapısındaki yerini tespit etmek ve yenileşim faaliyetlerine işletmenin bakış açısını ortaya koymaktır. Bu bölümde 5’li likert ölçeğinde hazırlanmış 20 adet ifadeyi katılımcıların “1:Geçerli Değil, 2:Bazen Doğru, 3:Fikrim Yok, 4:Sıklıkla Doğru, 5:Kesinlikle Doğru” ölçeğine göre değerlendirmeleri istenmiştir.

Değişkenlere ait değerlerde parantez içindeki sayı yüzdesel değeri, parantez içindeki sayının üstünde yer alan sayı ise frekans değerini göstermektedir. “Ort.” Ortalamayı, “SS” Standart Sapmayı, “N” cevaplanma sayısını ifade etmektedir.

Tablo 3.19 Yenileşim Faaliyetin İşletmenin Örgütsel Yapısındaki Yerine İlişkin Değerlendirmeler

		1	2	3	4	5	N	Ort.	SS
a.	Üst yönetim kurumumuza faydalı olacak fikirlerin üretilmesini teşvik eder.	1 (1,5)	18 (26,9)	10 (14,9)	29 (43,3)	9 (13,4)	67	3,40	1,074
b.	Üst yönetimle fikirlerimizi kolaylıkla paylaşabiliriz.	8 (11,9)	17 (25,4)	8 (11,9)	26 (38,8)	8 (11,9)	67	3,13	1,266
c.	Önerilen fikirlerin uygulaması konusunda üst yönetim destekleyicidir.	4 (6,0)	19 (28,4)	16 (23,9)	21 (31,3)	7 (10,4)	67	3,12	1,122
d.	Önerilen fikirlerin uygulanmasında kurum içinde ve dışında farklı kuruluşlarla işbirliği üst yönetim tarafından her zaman desteklenir.	6 (9,0)	17 (25,4)	29 (43,3)	14 (20,9)	1 (1,5)	67	2,81	0,925
e.	Dönem dönem maliyetlerin azaltılması konusunda çalışmalar yapar ve bunların sonucunda gerekli uygulamaları başlatırız.	3 (4,5)	11 (16,4)	10 (14,9)	30 (44,8)	13 (19,4)	67	3,58	1,117
f.	Çözülmesi gereken sorunlarla ilgili düzenli olarak bir araya gelip çözüm önerileri geliştiririz.	6 (9,0)	18 (26,9)	7 (10,4)	25 (37,3)	11 (16,4)	67	3,25	1,271
g.	Kurumumuz, yeni sistem, teknoloji ve yönetim uygulamalarını ilk önce uygulamaya koyan bir kurumdur.	23 (34,3)	25 (37,3)	13 (19,4)	6 (9,0)	-	67	2,03	0,953
h.	Yönetim, çalışanların yeni beceriler kazanması için gerekli kaynakları ayırmaktan kaçınmaz.	11 (16,4)	31 (46,3)	10 (14,9)	11 (16,4)	4 (6,0)	67	2,49	1,133
ı.	Kurumumuzda değişime direnç gösterilmez.	10 (14,9)	19 (28,4)	15 (22,4)	20 (29,9)	3 (4,5)	67	2,81	1,158
j.	Sürekli olarak yaptığımız işi nasıl daha iyi yapabileceğimiz sorgularız.	-	15 (22,4)	6 (9,0)	30 (44,8)	16 (23,9)	67	3,70	1,073
k.	Yeni hizmetler geliştirme ve sunma konusunda aktif olarak çalışırız.	4 (6,0)	20 (29,9)	9 (13,4)	21 (31,3)	13 (19,4)	67	3,28	1,253
l.	Organizasyonel zorluklar ve kişilerden kaynaklanan engellemeler veya dirençler	5 (7,5)	21 (31,3)	16 (23,9)	17 (25,4)	8 (11,9)	67	3,03	1,167

	olsa da yeni fikirleri uygulamaya koyarız.								
m.	İşimizi yaparken gereksiz bürokrasi yaratamamak için elimizden geleni yaparız.	5 (7,5)	23 (34,3)	5 (7,5)	21 (31,3)	13 (19,4)	67	3,21	1,309
n.	Projeler bütçeleri ve iş programlarına uygun tamamlanır.	3 (4,5)	21 (31,3)	14 (20,9)	20 (29,9)	9 (13,4)	67	3,16	1,149
o.	Projeler gerçekleştirilirken birimler arası işbirliklerine gideriz.	2 (3,0)	13 (19,4)	12 (17,9)	32 (47,8)	8 (11,9)	67	3,46	1,035
p.	Yeni hizmetlerin ve projelerin gerçekleştirilmesi için tanımlı yöntem ve süreçlerimiz bulunmaktadır.	4 (6,0)	17 (25,4)	14 (20,9)	24 (35,8)	8 (11,9)	67	3,22	1,139
r.	Kurumumuzda başlanan iş bitirilir.	2 (3,0)	10 (14,9)	13 (19,4)	24 (35,8)	18 (26,9)	67	3,69	1,117
s.	Aynı hatayı nadiren ikinci kez yaparız.	7 (10,4)	13 (19,4)	13 (19,4)	22 (32,8)	12 (17,9)	67	3,28	1,265
t.	Gerektiğinde yaptığımız işle ilgili kararları hızla verecek düzeyde yetkiye sahibiz.	11 (16,4)	26 (38,8)	10 (14,9)	16 (23,9)	4 (6,0)	67	2,64	1,190
u.	Bir konuda karar verildiğinde uygulamaya zaman kaybetmeden başlarız.	5 (7,5)	9 (13,4)	12 (17,9)	24 (35,8)	17 (25,4)	67	3,58	1,220

Tablo 3.19 da yer alan ortalamalara bakıldığında en yüksek ortalamanın sırası ile 3,70 ortalama ile “Sürekli olarak yaptığımız işi nasıl daha iyi yapabileceğimiz sorgularız.”, 3,69 ortalama ile “Kurumumuzda başlanan iş bitirilir” ve 3,58 ortalama ile “Dönem dönem maliyetlerin azaltılması konusunda çalışmalar yapar ve bunların sonucunda gerekli uygulamaları başlatırız.” ile “Bir konuda karar verildiğinde uygulamaya zaman kaybetmeden başlarız.” ifadelerinin sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 3.19 da yer alan ortalamalarda en düşük ortalamanın sırası ile 2,03 ortalama ile “Kurumumuz, yeni sistem, teknoloji ve yönetim uygulamalarını ilk önce uygulamaya koyan bir kurumdur.”, 2,49 ortalama ile “Yönetim, çalışanların yeni beceriler kazanması için gerekli kaynakları ayırmaktan kaçınmaz.”, 2,64 ortalama ile “Gerektiğinde yaptığımız işle ilgili kararları hızla verecek düzeyde yetkiye sahibiz.” ve 2,81 ortalama ile “Kurumumuzda değişime direnç gösterilmez.” ve “Önerilen fikirlerin uygulanmasında kurum içinde ve dışında farklı kuruluşlarla işbirliği üst yönetim tarafından her zaman desteklenir.” İfadelerin sahip olduğu görülmektedir.

Elde edilen yukarıdaki bulgulara göre uygulama gerçekleştirilen işletmenin örgütsel yapısının yenileşim faaliyetlerinin gerçekleşmesi ve sürdürülebilmesi için gerekli olan ortama henüz sahip olmadığı söylenebilir.

3.7.5. Uygulama Gerçekleştirilen İşletmede Yenileşim Faaliyetleri

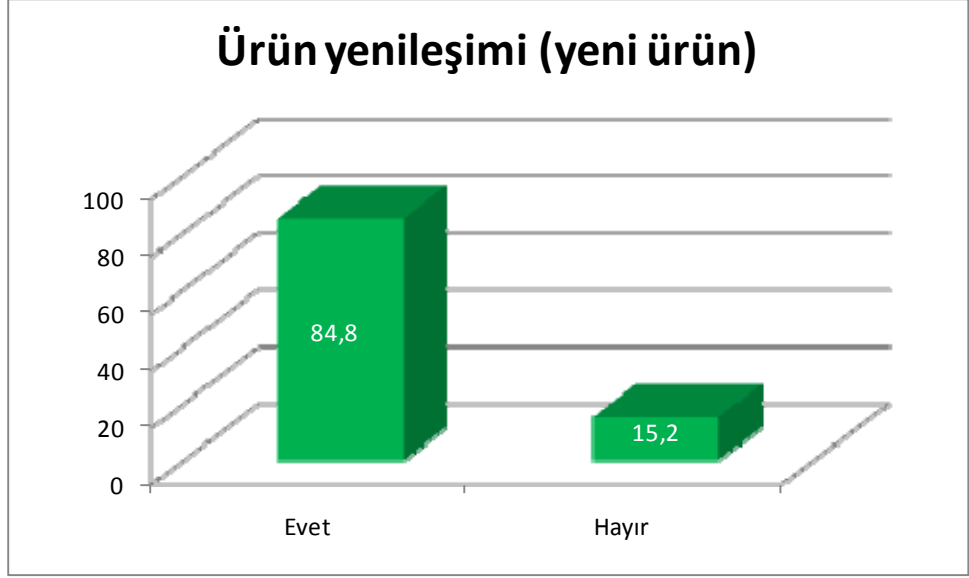
Anketin üçüncü bölümün ilk sorusu, anketin on birinci sorusu olan “Kuruluşunuz 2007-2008 yılları arasında ürün yenileşimi ve hizmet yenileşimi gerçekleştirdi mi?” sorusuna katılımcılar verdikleri cevaplar tablo 3.18 de yer almaktadır.

Tablo 3.20 2007 – 2008 yılları arasında yapılan yenileşim faaliyetleri

Yenileşim Çeşitleri	Evet		Hayır		Toplam
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	
Ürün yenileşimi (yeni ürün)	56	84,8	10	15,2	66
Hizmet yenileşimi (yeni hizmet)	52	81,2	12	18,8	64
Ürün yenileşimi (iyileştirilmiş ürün)	57	85,1	10	14,9	67
Hizmet yenileşimi (iyileştirilmiş hizmet)	54	84,4	10	15,6	64

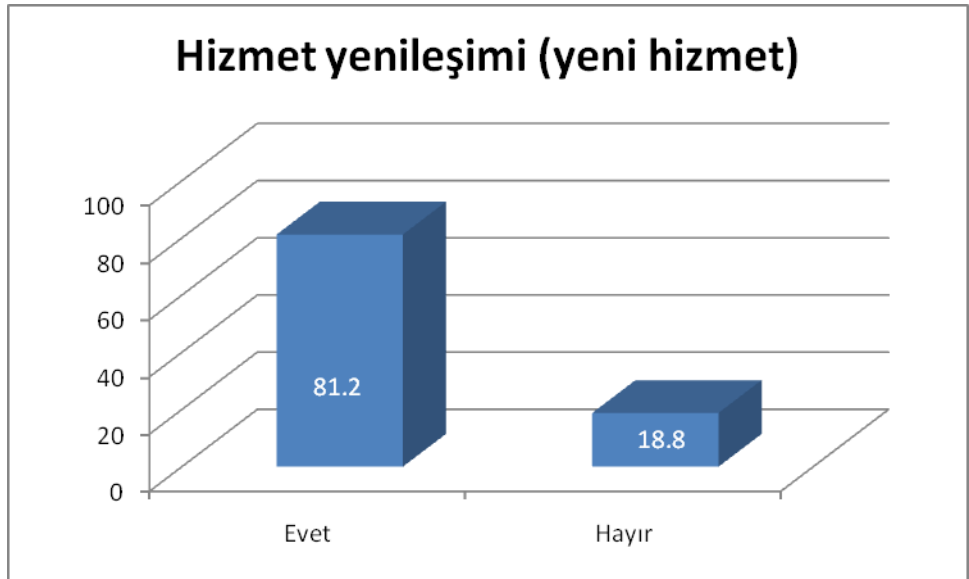
Tablo 3.20 incelendiğinde anketi cevaplandıran katılımcıların % 80 nin üzerinde 2007 – 2008 yılında işletmelerinin yeni ürün, yeni hizmet, iyileştirilmiş ürün, iyileştirilmiş hizmet faaliyetini gerçekleştirdiğini belirtmişlerdir.

Şekil 3.10 Ürün Yenileşimi (Yeni Ürün)



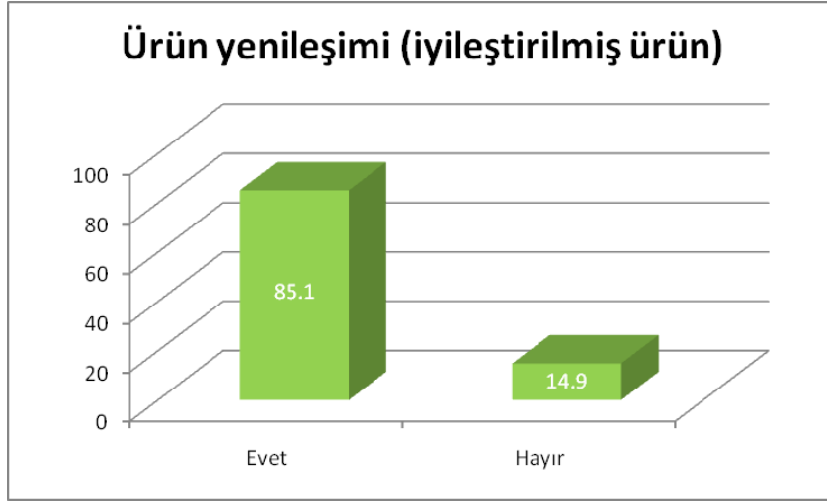
Anketi cevaplandıran 66 katılımcının % 84,8 i, 2007 – 2008 yılında işletmelerinin ürün yenileşimi (yeni ürün) gerçekleştirdiğini belirtmişlerdir.

Şekil 3.11 Hizmet Yenileşimi (Yeni Hizmet)



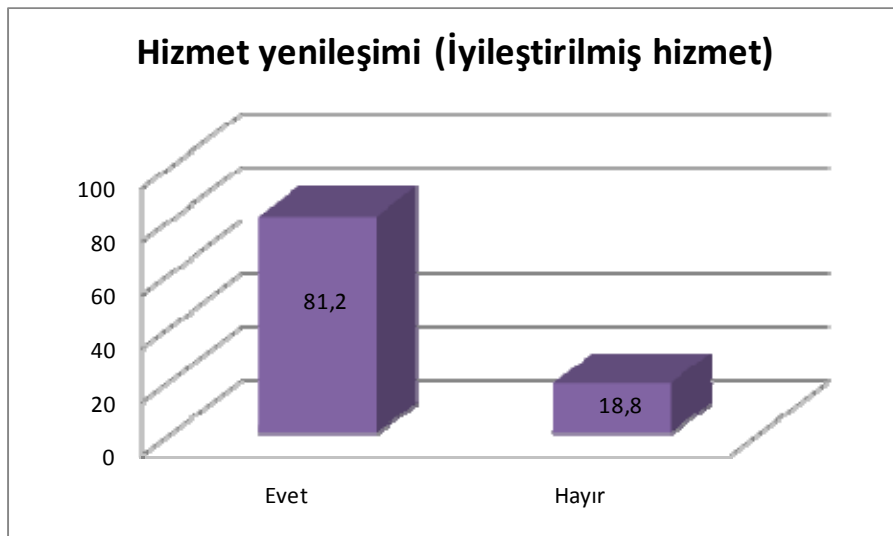
Anketi cevaplandıran 64 katılımcının % 81,2'si 2007 – 2008 yılında işletmelerinin hizmet yenileşimi (yeni hizmet) gerçekleştirdiğini belirtmişlerdir.

Şekil 3.12 Ürün Yenileşimi (İyileştirilmiş Ürün)



Anketi cevaplandıran 67 katılımcının % 85,1'si 2007 – 2008 yılında işletmelerinin ürün yenileşimi (iyileştirilmiş ürün) gerçekleştirdiğini belirtmişlerdir.

Şekil 3.13 Hizmet Yenileşimi (İyileştirilmiş Hizmet)



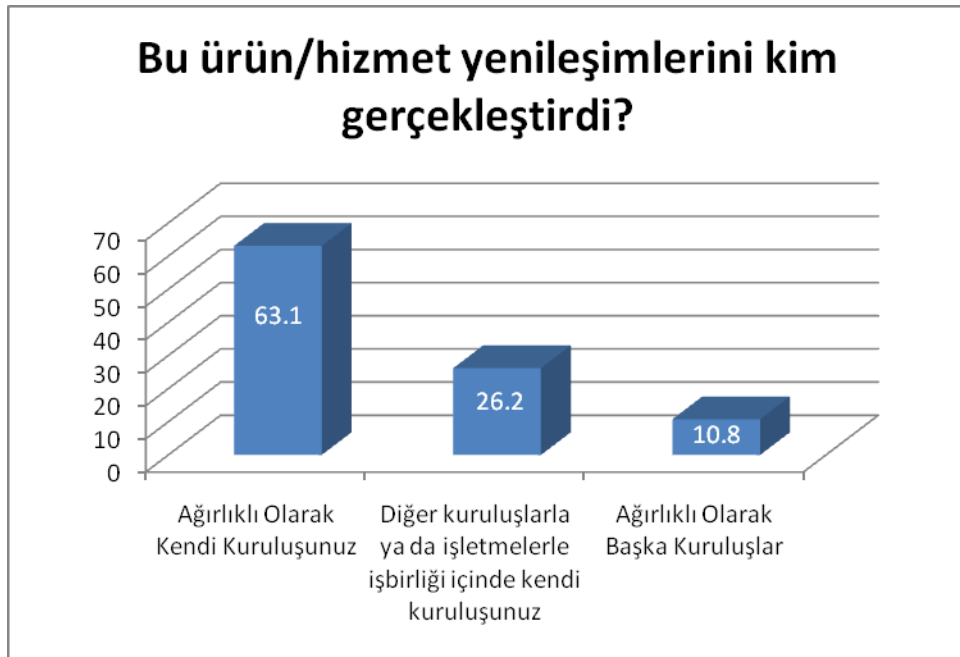
Anketi cevaplandıran 64 katılımcının % 81,2'si 2007 – 2008 yılında işletmelerinin hizmet yenileşimi (iyileştirilmiş hizmet) gerçekleştirdiğini belirtmişlerdir.

Gerçekleştirilen ürün/hizmet yenileşimlerini kimin tarafından gerçekleştirildiğini sorgulayan soruya katılımcıların verdiği cevapların değerlendirilmesi tablo 3.21 de yer almaktadır.

Tablo 3.21 Yenileşimi Kimin Gerçekleştirdiği

Yenileşimi Kimin Gerçekleştirdiği	Frekans	Yüzde
Ağırlıklı Olarak Kendi Kuruluşunuz	41	63,1
Diğer kuruluşlarla ya da işletmelerle işbirliği içinde kendi kuruluşunuz	17	26,2
Ağırlıklı Olarak Başka Kuruluşlar	7	10,8
Toplam	65	100,0

Şekil 3.14 Yenileşimi Kimin Gerçekleştirdiği



Şekil 3.11 incelendiğinde uygulama yapılan bireysel bankacılık işletmesinde gerçekleştirilen ürün veya hizmet yenileşimlerinin % 63,1'nin ağırlıklı olarak kendi kuruluşlarının, % 26,2'sinin diğer kuruluşlarla yada işletmelerle işbirliği içinde kendi kuruluşlarının, % 10,8'inin ise ağırlıklı olarak başka kuruluşlar tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu elde edilen sonuçlar işletmenin yenileşim faaliyetlerini büyük oranda kendisinin gerçekleştirebileceğini göstermektedir.

3.7.6. Gerçekleştirilen Ürün/Hizmet Yenileşimlerinin Getirilerinin Değerlendirilmesi

Katılımcıların anketin üçüncü bölümde yer alan on ikinci soru olan “2007 – 2008 yılları arasında ürün/hizmet yenileşimlerinin aşağıda belirtilen getirilerinin her biri ne kadar önemli olmuştur?” sorusunu “Ürün/hizmet bazında etkiler”, “Süreç bazında etkiler” ve “Diğer etkiler” olmak üzere üç temel faktör altında toplam on üç adet değişkeni önem derecelerine göre değerlendirmelerine ilişkin değerler tablo 3.20 de yer almaktadır.

Bu bölümde 5’li likert ölçeğinde hazırlanmış 20 adet ifadeyi katılımcıların “1:Hiç Önemli Değil, 2:Önemli Değil, 3:Fikrim Yok, 4:Önemli, 5:Çok Önemli” ölçeğine göre değerlendirmeleri istenmiştir.

Değişkenlere ait değerlerde parantez içindeki sayı yüzdesel değeri, parantez içindeki sayının üstünde yer alan sayı ise frekans değerini göstermektedir. “Ort.” Ortalamayı, “SS” Standart Sapmayı, “N” cevaplanma sayısını ifade etmektedir.

Tablo 3.22 Ürün/Hizmet Yenileşimlerinin Getirilerinin Önem Derecesi

		1	2	3	4	5	N	Ort	SS.
<i>a. Ürün/hizmet bazında etkiler</i>	1. Ürün/hizmet çeşitliliğinin artması	3 (4,5)	3 (4,5)	9 (13,4)	25 (37,3)	27 (40,3)	67	4,04	1,065
	2. Ürün/hizmet kalitesinin artması	1 (1,5)	2 (3,0)	19 (28,4)	23 (34,3)	22 (32,8)	67	3,94	0,936
	3. Ürün/hizmet maliyetinin azalması	4 (6,0)	5 (7,5)	18 (26,9)	16 (23,9)	24 (35,8)	67	3,76	1,195
	4. Ürün/hizmet bedelinin azalması	1 (1,5)	12 (17,9)	17 (25,4)	21 (31,3)	16 (23,9)	67	3,58	1,089
<i>b. Süreç bazında etkiler</i>	1. Üretim ve hizmet sunumunda daha esnek bir yapı	2 (3,0)	6 (9,0)	14 (20,9)	25 (37,3)	20 (29,9)	67	3,82	1,058
	2. Üretim veya hizmet kapasitenin artması	2 (3,0)	3 (4,5)	16 (23,9)	25 (37,3)	21 (31,3)	67	3,90	1,002
	3. Birim ürün/hizmet başına düşen çalışan maliyetinin düşmesi	4 (6,0)	4 (6,0)	22 (32,8)	21 (31,3)	5 (16)	67	3,61	1,100
	4. Müşteri ihtiyaçlarına cevap verme süresinin kısalması	3 (4,5)	4 (6,0)	14 (20,9)	20 (29,9)	26 (38,8)	67	3,93	1,119
	5. Birim ürün/hizmet başına düşen malzeme ve enerji maliyetinin düşmesi	1 (1,5)	9 (13,4)	19 (28,4)	21 (31,3)	17 (25,4)	67	3,66	1,052
<i>c. Diğer etkiler</i>	1. Çevreye daha duyarlı üretim veya geliştirilmiş sağlık ve güvenlik koşulları	3 (4,5)	11 (16,4)	19 (28,4)	15 (22,4)	19 (28,4)	67	3,54	1,198
	2. Müşteri memnuniyetinde artış	1 (1,5)	4 (6,0)	16 (23,9)	18 (26,9)	28 (41,8)	67	4,01	1,022
	3. Çalışan memnuniyetinde artış	-	15 (22,4)	17 (25,4)	12 (17,9)	23 (34,3)	67	3,64	1,177
	4. Mevzuata uygun ürün, hizmet ve süreçler	3 (4,5)	6 (9,0)	15 (22,4)	22 (32,8)	21 (31,3)	67	3,78	1,126

Tablo 3.22 de yer alan ortalamalara bakıldığında en yüksek ortalamanın sırası ile 4,04 ortalama ile Ürün/Hizmet Bazında Etkiler faktörlerinden “*Ürün/hizmet çeşitliliğinin artması.*”, 4,01 ortalama ile Diğer Etkiler faktörlerinden “*Müşteri memnuniyetinde artış*” ve 3,94 ortalama ile Ürün/Hizmet Bazında Etkiler faktörlerinden “*Ürün/hizmet kalitesinin artması*” ve Süreç Bazında Etkiler

Faktörlerinden 3,93 ortalama ile “Müşteri ihtiyaçlarına cevap verme süresinin kısaltılması” ifadelerinin sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 3.22 de yer alan ortalamalarda en düşük ortalamanın sırası ile 3,54 ortalama ile Diğer Faktörlerden “Çevreye daha duyarlı üretim veya geliştirilmiş sağlık ve güvenlik koşulları.” , 3,58 ortalama ile Ürün Hizmet Bazında Etkiler Faktörlerinden “Ürün/hizmet bedelinin azalması.”, 3,61 ortalama ile Süreç Bazında Etkiler Faktörlerinden “Birim ürün/hizmet başına düşen çalışan maliyetinin düşmesi.” ifadelerin sahip olduğu görülmektedir.

Elde edilen analiz sonuçlarına göre uygulama yapılan işletmenin ürün/hizmet yenileşimleri getirilerine bakış açısının maliyet odaklı değil, müşteri odaklı olduğu söylenebilir.

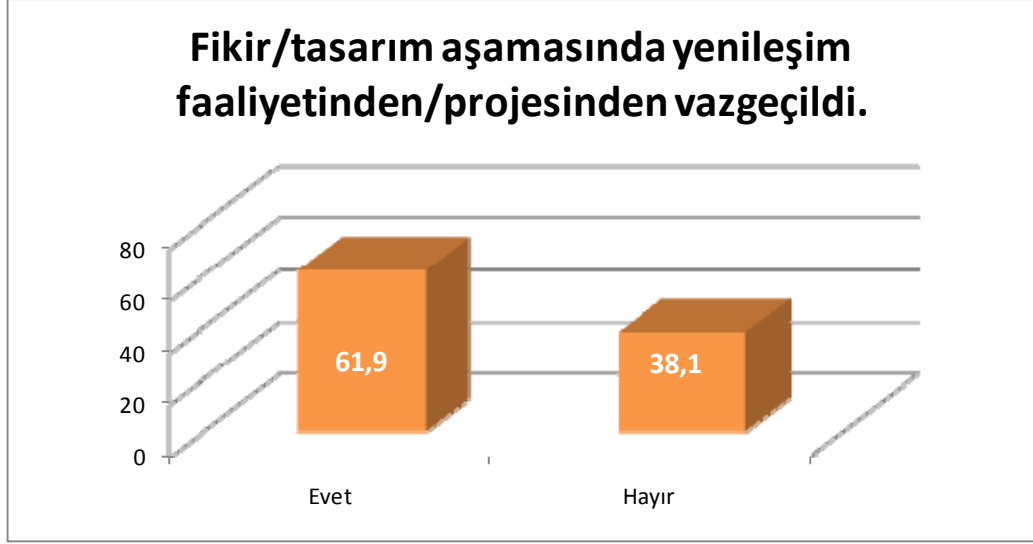
3.7.6. Ürün/Hizmet Yenileşimlerinin Yapılmama Nedenlerinin Değerlendirilmesi

“2007-2008 yılları arasında yenileşim faaliyetlerinizden bazılarında aşağıdaki durumlar yaşandı mı?” sorusunda katılımcıların verdikleri cevapların değerlendirilmesi tablo 3.23 de yer almaktadır.

Tablo 3.23 Yenileşimlerden Vazgeçilme Nedenleri

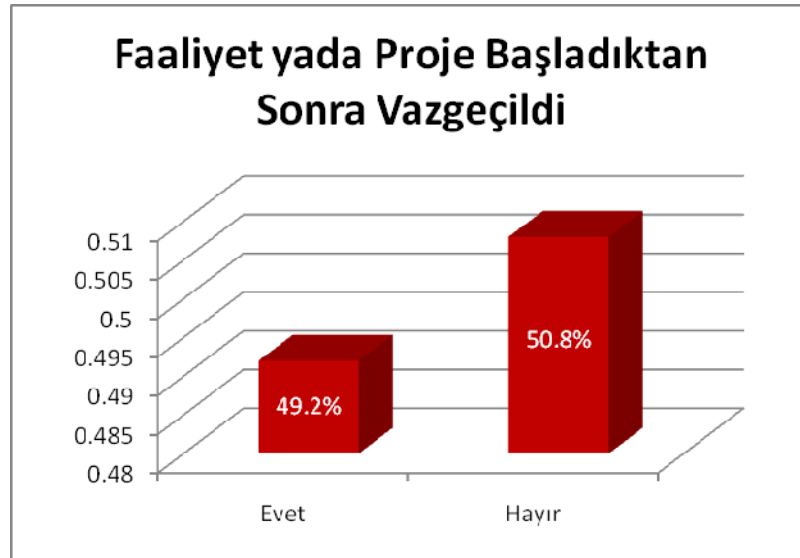
Vazgeçilme Nedenleri	Evet		Hayır		Toplam
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	
Fikir/tasarım aşamasında yenileşim faaliyetinden/projesinden vazgeçildi.	39	61,9	24	38,1	63
Faaliyet ya da proje başladıktan sonra vazgeçildi.	30	49,2	31	50,8	61
Proje tamamlandı ama uygulamaya konmadı.	30	52,6	27	47,4	57

Şekil 3.15 Fikir/Tasarım Aşamasında Yenileşim Faaliyetinden Vazgeçildi



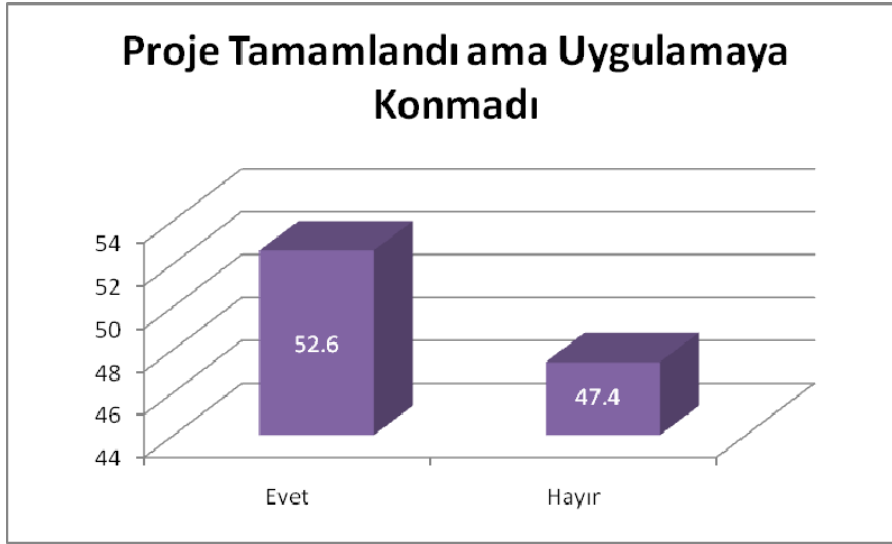
Şekil 3.12 incelendiğinde on üçüncü soruyu cevaplandıran 63 katılımcıdan % 61,9'u 2007 – 2008 yılları arasında fikir tasarım aşamasında yenileşim faaliyetinden/projesinden vazgeçtiğini belirttikleri görülmektedir.

Şekil 3.16 Proje Başladıktan Sonra Yenileşim Faaliyetinden Vazgeçildi



Şekil 3.13 incelendiğinde on üçüncü soruyu cevaplandıran 63 katılımcıdan % 49.2'sinin 2007 – 2008 yılları arasında faaliyet yada proje başladıktan sonra yenileşimden vazgeçildiğini belirttikleri görülmektedir.

Şekil 3.17 Proje Tamamlandı ama Yenileşim Faaliyeti Uygulamaya Konmadı



Şekil 3.14 incelendiğinde on üçüncü soruyu cevaplandıran 57 katılımcıdan % 52.6'sının 2007 – 2008 yılları arasında proje tamamlandıktan sonra yenileşimin uygulamaya konmadığını belirttikleri görülmektedir.

Uygulanan anketin son sorusu olan “2007-2008 yılları arasında yenileşim faaliyetleriniz/projelerinizi engelleyen veya yenileşim yapmama kararınızda etkili olan faktörler aşağıdakilerden hangileridir?” sorusuna katılımcıların verdikleri cevapları değerlendirmesi tablo 3.23 de yer almaktadır.

Bu bölümde 5’li likert ölçeğinde hazırlanmış 20 adet ifadeyi katılımcıların “1:Hiç Önemli Değil, 2:Önemli Değil, 3:Fikrim Yok, 4:Önemli, 5:Çok Önemli” ölçeğine göre değerlendirmeleri istenmiştir.

Değişkenlere ait değerlerde parantez içindeki sayı yüzdesel değeri, parantez içindeki sayının üstünde yer alan sayı ise frekans değerini göstermektedir. “Ort.” Ortalamayı, “SS” Standart Sapmayı, “N” cevaplanma sayısını ifade etmektedir.

Tablo 3.24 Yenileşimlerden Vazgeçilme Nedenlerinin Değerlendirilmesi

		1	2	3	4	5	N	Ort.	SS.
a. Maliyet faktörleri	1. Kendi kuruluşunuzun kaynak yetersizliği	9 (13,4)	8 (11,9)	16 (23,9)	21 (31,3)	13 (19,4)	67	3,31	1,293
	2. Dış kaynakların eksikliği	11 (16,4)	10 (14,9)	21 (31,3)	18 (26,9)	7 (10,4)	67	3,00	1,231
	3. Yenileşim yapmanın pahalı olması	7 (10,4)	7 (10,4)	21 (31,3)	14 (20,9)	18 (26,9)	67	3,00	1,282
b. Bilgi faktörleri	1. Kalifiye personel eksikliği	4 (6,0)	8 (11,9)	13 (19,4)	19 (28,4)	23 (34,3)	67	3,73	1,226
	2. Teknolojik bilgi eksikliği	5 (7,5)	7 (10,4)	13 (19,4)	16 (23,9)	26 (38,8)	67	3,76	1,280
	3. Uygulamayla/pazarla ilgili bilgi eksikliği	6 (9,0)	9 (13,4)	17 (25,4)	21 (31,3)	14 (20,9)	67	3,42	1,220
	4. Yenileşim işbirliği ortakları bulmanın zor olması	5 (7,5)	11 (16,4)	17 (25,4)	25 (37,3)	9 (13,4)	67	3,33	1,133
c. Uygulamaya dönük/Pazara yönelik faktörler	1. Kullanıcılar açısından talebin belirsizliği	7 (10,4)	9 (13,4)	19 (28,4)	26 (38,8)	6 (9,0)	67	3,22	1,126
	2. Diğer kuruluşların piyasaya hakim olması	7 (10,4)	3 (4,5)	17 (25,4)	27 (40,3)	13 (19,4)	67	3,54	1,172
d. Yenileşim ihtiyacının olmaması	1. Önceden yapılan yenileşimlerin yeterli olması	13 (19,4)	10 (14,9)	19 (28,4)	17 (25,4)	8 (11,9)	67	2,96	1,296
	2. Yenileşime talebin olmayışı	13 (19,4)	9 (13,4)	13 (19,4)	21 (31,3)	11 (16,4)	67	3,12	1,376

Tablo 3.24 de yer alan ortalamalara bakıldığında en yüksek ortalamanın sırası ile 3,76 ortalama ile Bilgi Faktörlerinden “*Teknolojik bilgi eksikliği*”, ve 3,73 ortalama ile “*Kalifiye personel eksikliği*” ve 3,54 ortalama ile Uygulamaya Dönük/Pazara Yönelik Faktörlerden “*Diğer kuruluşların piyasaya hakim olması*” ifadelerinin sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 3.24 de yer alan ortalamalarda en düşük ortalamanın sırası ile 2,96 ortalama ile Yenileşim İhtiyacının Olmaması Faktörlerden “*Önceden yapılan yenileşimlerin yeterli olması*”, Maliyet Faktörlerinden 3,00 ortalama ile “*Dış*

kaynakların eksikliği”, ile “*Yenileşim yapmanın pahalı olması*” ifadelerin sahip olduğu görülmektedir.

Elde edilen bulgular yorumlandığında uygulama yapılan işletme için daha önceden gerçekleştirilen yenileşim faaliyetlerinin yetersiz olduğu bilinmesine ve yenileşimi gerçekleştirmek için gerekli olan mali ve dış kaynakların olmasına karşın, işletmenin yenileşimin gerçekleştirecek yeterli teknolojik altyapıya ve aynı zamanda kalifiye personele sahip olmaması sebebiyle birlikte yenileşim faaliyetlerinden rakip işletmelerin yüksek pazar payına sahip olmalarının da etkisi ile vazgeçtiği söylenebilir.

3.7.7. Değişkenler Arasında Fark Olup Olmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan T – Testi Analiz Sonuçları

Ankete cevaplayan katılımcılar tarafından önerilen fikrin bireysel yada takım arkadaşları ile gerçekleşip gerçekleşmediği arasında istatistiksel olarak fark olup olmadığını belirlemek için aşağıdaki hipotezler kurulmuştur.

H₀: Yeni fikir üretmek bakımından bireysel yada çalışma arkadaşları ile yeni fikir önerme ortalamaları arasında fark yoktur.

H₁: Yeni fikir üretmek bakımından bireysel yada çalışma arkadaşları ile yeni fikir önerme ortalamaları arasında fark vardır.

Kurulan bu hipotezleri test etmek amacıyla tablo 3.23 de yer alan T testi analizi gerçekleştirilmiştir.

T- Testi analiz sonuçların yer aldığı tablolarda kullanılan N: anketin cevaplanma sayısını, \bar{X} : ortalama, s.s: standart sapmayı, s.d: serbestlik derecesini, t: t istatistiğini, p: önem düzeyini ifade etmektedir.

Tablo 3.25 T - Testi: Bireysel Olarak Önerilen Fikir ile Çalışma Arkadaşları Tarafından Önerilen Fikir

Önerdiğiniz fikri bireysel olarak mı, çalışma arkadaşlarınızla mı geliştirdiniz?	N	\bar{X}	s.s	s.d	t	p
	52	1,404	0,495	51	20,432	0,000

Tablo 3.25 incelendiğinde, bireysel olarak yada çalışma arkadaşları ile fikir önerme ortalamaları arasında istatistiksel olarak fark olduğu görülmektedir. Takım çalışması ile daha fazla sayıda fikrin önerilebileceği söylenebilir.

Anketi cevaplandırılan katılımcıların iş yerinde çalışma süreleri ile yeni fikri bireysel yada çalışma arkadaşları ile önermeleri arasındaki ilişkiyi incelemek için aşağıda yer alan hipotezler kurulmuştur.

H₀: Çalışma süresi ile yeni fikri bireysel olarak yada çalışma arkadaşları ile önerme ortalamaları arasında fark yoktur.

H₁: Çalışma süresi ile yeni fikri bireysel olarak yada çalışma arkadaşları ile önerme ortalamaları arasında fark vardır.

Tablo 3.26 T - Testi: İşyerinde Çalışma Süresi ile Fikrin Bireysel veya Çalışma Arkadaşları Tarafından Önerilmesi

İş Yerinde Çalışma Süresi		N	\bar{X}	s.s	s.d	t	p
	Bireysel Fikir Önerme	31	3,581	2,6176	50	-2,922	0,005
Çalışma Arkadaşları İle Fikir Önerme	21	6,714	5,0709				

İşyerinde çalışma süresi ile yeni fikri bireysel olarak yada çalışma arkadaşları ile önerme ortalamaları arasında istatistiki olarak fark olup olmadığına bakıldığında $\alpha = 0.05$ önem düzeyinde iki grubun ortalamaları arasında fark olduğu tablo 3.26' dan görülmektedir.

Anketi cevaplandıran katılımcıların cinsiyeti ile yeni fikir üretip, üretme arasındaki ilişkiyi incelemek için aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H₀: Yeni fikir üretmek bakımından cinsiyetlerin ortalamaları arasında fark yoktur.

H₁: Yeni fikir üretmek bakımından cinsiyetlerin ortalamaları arasında fark vardır.

Tablo 3.27 T - Testi: Katılımcıların Cinsiyeti ile Yeni Fikir Üretme Arasındaki İlişki

		N	\bar{X}	s.s	s.d	t	p
Yeni Fikir Ürettiniz mi?	Erkek	31	1,16	0,374	65	-1,134	0,261
	Kadın	36	1,28	0,454			

Kadın ve erkekler arasında yeni fikir üretmek ile arasında fark olup olmadığına bakıldığında olasılık değeri 0.261 $\alpha = 0.05$ önem düzeyinden oldukça büyük olduğu için cinsiyetler arasında yeni fikir üretmek arasında fark olmadığı söylenebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yeni teknolojilerin ve küreselleşmenin yarattığı rekabet ortamında, uluslararası rekabet gücünü koruma ve artırma becerisinde yenileşim çok önemli bir rol oynamaktadır. Yenileşim, ekonomik büyümenin motoru, istihdam ve refah artışının anahtarıdır.

İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek için yenileşim yapmalıdır. Yenileşim yapmadaki amaç, maliyetlerin minimize edilmesi, yeni ürün ve hizmet geliştirilmesi veya ürün ve hizmet kalitesinin artırılmasıdır. Böylece maliyetler düşürülecek, yeni ürün ve hizmet geliştirilmesiyle piyasada ilk olmanın avantajı elde edilecek ya da kalite artırımı ile satış payları korunacak veya arttırılacaktır.

Uygulama gerçekleştirilen bireysel bankacılık işletmesinde, işletme çalışanların yenileşim için gerekli olan yeni fikir üretmek için nedeni olarak; işletme yönetimin çalışanlarından yeni fikir üretmeyi değil işlerin zamanında bitirilmesini beklemesi olduğunu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu yönetim anlayışı yenileşim için gerekli olan yeni fikir üretme karşısında en büyük engeli oluşturmaktadır. Bu engel işletme yönetimi tarafından ortadan kaldırılmadıkça işletmenin yenileşim yaparak pazar payı arttırması olanağını olumsuz yönde etkileyecektir. Eğer işletme yönetimi çalışanları yenileşim yapma konusunda desteklerse, uygulanan anket sonuçlarından işletmede yapılacak olan yenileşim faaliyetinin sayısında ve sürekliliğine bir artış görülebileceği ortaya çıkmaktadır.

İşletmelerin tüketici sorumluluğu anlayışını geliştirerek hızla değişen tüketici istek ve beklentilerini takip etmeleri gerekmektedir. Tüketici beklentileri, rekabet avantajı sağlamak isteyen işletmelerin, daha yenileşimçi stratejiler benimsemelerini ve uygulamalarını gerektirmektedir. Özellikle son yıllarda işletmelerin saldırgan ve farklılaştırma stratejilerini benimsemeleri tüketici beklentilerinden kaynaklanmaktadır.

İşletmelerin tüketici beklentilerini karşılayabilmek için sadece ürün ve hizmette yenileşim stratejilerine önem vermeleri, sürdürülebilir rekabet avantajı olarak görülse de özellikle hizmet işletmelerinde yeterli değildir.

İşletme çalışanların verdikleri cevaplar sonucu yapılan analiz yenileşim konusunda bireysel bankacılık işletmesinin önceliğinin müşteri istek ve memnuniyeti karşılamak daha sonra çalışan memnuniyeti karşılamak olduğu ortaya çıkmıştır. Gerçekleştirilecek olan yenileşim çalışmaların yaratacağı maliyet artışı uygulama yapılan bireysel bankacılık işletmesi için düşük öneme sahiptir.

Hizmet işletmelerinin artık sadece tüketici beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayarak yenileşim yönetimi yapmadan rekabet avantajı kazanabilmeleri mümkün değildir. Yenileşim yönetimi yapabilmeleri için işletmelerin yenileşim kültürü ve yenileşimçi örgüt yapılarını benimsemeleri de gereklidir.

Bulunan sonuçlar yenileşim faaliyetlerinde takım çalışmasının ne denli önemli olduğunu göstermektedir. Çünkü çalışanlar yeni fikirlerine öncelikle çalışma arkadaşları ve birinci derece yöneticileri ile paylaşmaktadırlar. Ayrıca analizle sonucu elde edilen bulgulara göre uygulama gerçekleştirilen işletmenin örgütsel yapısının yenileşim faaliyetlerinin gerçekleşmesi ve sürdürülebilmesi için gerekli olan ortama henüz sahip olmadığı söylenebilir.

Araştırmamızdan elde edilen bulgulara göre, hizmet işletmelerinde artık "yenileşim" ve "teknolojik yenileşim" kavramlarının yaratıcılığın ön plana çıkarılarak yeni hizmet tasarımı ve iş süreçleri oluşturulması şeklinde tanımlandığı görülmektedir. Hizmet işletmelerinde, araştırmadan elde edilen bulgulardan da görüldüğü gibi yenileşim ve yaratıcılık kavramları doğru algılanmaya başlanmıştır. Diğer bir dikkat çekici unsur ise, yeni iş süreçleri oluşturulabilmesidir. Bu da yenileşim çeşitlerinin hizmet işletmelerinde sadece yeni ürün yada hizmet tasarımı olarak algılanmadığı aynı zaman süreç yenileşiminin de benimsendiğinin göstergesi olarak kabul edilebilir.

Uygulama sonuçlarına göre, uygulama yapılan bireysel bankacılık işletmesinde yenileşim faaliyetlerinin geliştirilememesinde ve devamlılık sağlanamamasında işletmenin sahip olduğu yetersiz bilgi işlem yapısı ve yeterli sayıda nitelikli çalışanın olmaması en büyük etken olmaktadır.

Yenileşim yönetimi sürecinde örgüt yapılarında iç ve dış müşterinin yaratıcılığında yararlanılmasına tüm işletmelerin özendirilmesi stratejik önem taşımaktadır. Bilgi yoğun teknolojilerden yararlanılması ve işletmelerin bunları rekabet avantajına dönüştürecek yenileşim stratejilerini oluşturabilmeleri kaçınılmazdır.

Elde edilen sonuçlar yorumlandığında uygulama yapılan işletme için daha önceden gerçekleştirilen yenileşim faaliyetlerinin yetersiz olduğu bilinmesine ve yenileşimi gerçekleştirmek için gerekli olan mali ve dış kaynakların olmasına karşın, işletmenin yenileşimin gerçekleştirecek yeterli teknolojik altyapıya ve aynı zamanda kalifiye personele sahip olmaması sebebiyle birlikte yenileşim faaliyetlerinden rakip işletmelerin yüksek pazar payına sahip olmalarının da etkisi ile vazgeçtiği söylenebilir.

Hizmet sektöründe özellikle bireysel bankacılık sektörü gibi çok yoğun olarak bilgi işlem teknolojisinin kullanıldığı işletmelerde, gerçekleştirilmesi planlanan ürün veya hizmet yenileşimlerin başarıya ulaşması ve sürekliliğinin sağlanması için bilgi teknolojilerine işletmelerin gerekli olan donanım ve yazılım yatırımlarını yapmaları ön koşul olarak önerilebilir.

İşletme çalışanların daha fazla sayıda yeni fikir üretip bunları hayata yenileşim faaliyeti olarak gerçekleştirebilmeleri için işletmenin her kademedeki yöneticilerin yenileşim konusunda gerekli cesaretlendirmeyi ve ödüllendirmeyi gerçekleştirecek şekilde yönlendirilmeleri gerekmektedir. Bunu gerçekleştirmek içinde tüm çalışanların birlikte yenileşimin faydasını ve getirilerini kavramalarını sağlayacak eğitimler verilmelidir.

Yenileşimin gerçekleşmesinin bir diğer şartı da kalifiye eleman çalıştırmaktır. Müşteri istek ve önerilerini karşılayabilecek yenileşim faaliyetlerini gerçekleştirebilecek, çalışanlara sahip olabilmek için işletmeler çalışanların tecrübe ve becerilerini arttırarak ufukların genişletebilecek gerekli eğitim yatırımlarını yapmaları gerekmektedir.

EK 1: Anket Formu

KURULUŞLARDA YENİLEŞİM (İNOVASYON) ORTAMI ANKETİ

“Yenileşim” (inovasyon), ekonomik ve toplumsal fayda yaratmak için ürünlerde, hizmetlerde, süreçlerde, organizasyonda ve ürünlerin/hizmetlerin sunumunda/pazarlanmasında değişiklik, farklılık ve yenilik yapma sürecidir. Yenileşim, ülkelerin sürdürülebilir ekonomik büyümeyi yakalaması ve toplumsal refah ve yaşam kalitesini artırması için en önemli araçtır. Bir kuruluşun yenileşim faaliyetini gerçekleştirebilmesi ve yenileşim yoluyla değer yaratabilmesi için yenilik için gerekli ortamı oluşturması gerekmektedir.

Ankete vereceğiniz cevaplar, istatistiksel amaçla bilimsel bir çalışmada kullanılacak olup, kesinlikle gizli tutulacaktır.

----- Birinci Bölüm-----

Yaşınız : Bu işyerinde çalışma süreniz:

Cinsiyetiniz : Erkek Kadın

En Son Bitirdiğiniz Okul :

Lise Meslek Yüksek Okulu Üniversite Yüksek lisans ve Üstü;

1 - Kuruluşunuzda yapmakta olduğunuz işlere ait süreçleri ve/veya ürünleri/hizmetleri ve/veya organizasyonunuzu ve/veya ürünleri/hizmetlerin sunumunu farklılaştırmak, iyileştirmek ve geliştirmek için yeni fikirler ürettiniz mi?

Evet Hayır, çünkü

Cevabınız “Hayır”sa nedenini aşağıdaki seçeneklerden sizin için uygun olanları seçerek belirtiniz ve 9. Soruya geçiniz (aşağıdaki seçeneklerden birden fazlasını işaretleyebilirsiniz).

- İş yoğunluğundan dolayı bu tür fikirler üretmek için zamanım olmuyor.
- Yöneticilerim benden yeni fikirler değil; kaliteli ve zamanında tamamlanmış işler bekliyor.
- Fikir üretsem bile bunları uygulamaya koyacak ortamın olmayacağını biliyorum: çünkü yöneticilerim dikkate almayacaktır.
- Fikir üretsem bile bunları uygulamaya koyacak ortamın olmayacağını biliyorum: çünkü arkadaşlarım uygulama konusunda direnç gösterecek veya fikrimi eleştireceklerdir.

- Fikir üretsem bile bunları uygulamaya koyacak ortamın olmayacağını biliyorum: çünkü fikirleri uygulamaya koymak için gereken finansal kaynak olmayacaktır.
- Diğer belirtiniz. (.....)

2 - Yukarıdaki soruya cevabınız “Evet” ise, bu fikirleri başkalarıyla paylaştınız mı?

- Evet Hayır, çünkü

Cevabınız “Evet”se kimlerle paylaştığınızı aşağıdaki seçeneklerden sizin için uygun olanları seçerek belirtiniz.

- Birimimdeki diğer arkadaşlarla Birim yöneticimle (Şube Yöneticisi)
- Diğer birimlerdeki arkadaşlarımla Biriminin bağlı olduğu yöneticiyle
- Kuruluşumun en üst düzey yöneticisiyle
- Diğer belirtiniz. (.....)

Cevabınız “Hayır”sa paylaşmama nedeninizi aşağıdaki seçeneklerden sizin için uygun olanları seçerek belirtiniz ve 8. Soruya geçiniz (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz).

- İş yoğunluğundan dolayı bunun için zamanım olmadı.
- Paylaşmam gerektiğine inandığım kişilerin fikirlerimi dinlemek için zamanı yoktu.
- Paylaşsam ve fikrim beğenilse bile uygulamaya konamayacağını düşündüm.
- Fikir önerilerimin basit bulunacağından/eleştirileceğinden endişe ettim.
- Paylaşsam da fikirlerimin dikkate alınmayacağını/önemsenmeyeceğini düşündüm.
- Fikrimi uygulamaya koymak için gereken finansal kaynağın ayrılmayacağını düşündüm.
- Paylaşırsam fikirlerimin başkaları tarafından sahiplenileceğini düşündüm.
- Diğer belirtiniz. (.....)

3 - Eğer paylaştıysanız fikriniz uygulamaya konu mu?

- Evet Hayır, çünkü uygulamaya koymak için

Cevabınız “Hayır” ise uygulamaya konmamasının nedenini, aşağıdaki seçeneklerden sizin için uygun olanları seçerek belirtiniz (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz).

- İş yoğunluğundan dolayı zamanım olmadı.
- Birlikte çalışmam gereken arkadaşlarım/yöneticilerim zaman ayıramadı.
- Gerekli finansal kaynak yaratılmadı.
- Kuruluşumuzdaki diğer çalışma arkadaşlarımın da fikrime inanması gerekiyordu ama bu olmadı (yöneticilerim fikrimi desteklemesine rağmen uygulamada arkadaşlarım gizli veya açık direnç gösterdi).
- Zamanın uygun olmadığına karar verildi.
- Diğer belirtiniz. (.....)

4 - Fikriniz uygulamaya konduysa, herhangi bir sorunla karşılaştınız mı?

- Evet Hayır

Cevabınız ‘Evet’se bu sorunlar nelerdi? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz).

- Uygulama aşamasında ve sonrasında kuruluştaki çalışanların sahiplenmesi sağlanamadı.
- Yöneticilerin sahiplenmesi mümkün olmadı.
- Uygulamanın sürekliliği için gerekli finansal kaynak ayrıldı.
- Uygulamanın sürekliliği için gerekli zaman ve insan kaynağı ayrıldı.
- Diğer belirtiniz. (.....)

5 - Uygulama getirileri ölçüldü mü?

- Evet Hayır

Cevabınız ‘Evet’se bu getiriler nelerdi? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz).

- Çalışanlarda motivasyon sağladı. Müşteri memnuniyetini artırdı.
- Maliyetlerin azalmasını sağladı. Verimliliği artırdı.
- Yeni müşteri kitlelerine/pazarlara erişmemizi sağladı.
- Müşteri sayımızı/pazar payımızı artırdı.
- Diğer belirtiniz. (.....)

6 - Önerdiğiniz fikri bireysel olarak mı, çalışma arkadaşlarınızla mı geliştirdiniz?

Bireysel

Çalışma arkadaşlarımla

7 - Bu fikir için esin kaynağınız neydi? (En önemli olanını belirtiniz.)

Okuduğum yayınlar

Katıldığım konferanslar

Katıldığım fuarlar

Müşterilerimizin talepleri ve beklentileri

Yurtiçinde benzer uygulamalar yapan (benzer ürün ve hizmetleri olan) kuruluşlar

Yurtdışı benzer uygulamalar yapan (benzer ürün ve hizmetleri olan) kuruluşlar

İşbirliği yaptığımız kurumlar

Diğer (.....)

8 - Daha sonra başka fikirler önerdiniz mi? Cevabınız 'Evet'se fikir önerme nedenlerinizi, 'Hayır'sa önermeme nedenlerinizi yazınız. (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

Evet, çünkü

Yaptığım işi seviyorum ve fikirler önererek katkı sağlamamın şart olduğunu düşünüyorum.

İlk önerdiğim fikrin uygulanması kendime güvenimi artırdı.

Yöneticilerim fikir önermemizi açıkça destekliyor.

Yaptığım işi daha iyi yapmakla ve daha iyi/yeni ürün/hizmetler ortaya koymakla Ülkeme sağlayacağım katkının çok önemli olduğuna inanıyorum.

Diğer belirtiniz. (.....)

Hayır, çünkü

İlk önerdiğim fikri kabul ettirmekte zaten çok zorlanmıştım.

Fikir önermek için motivasyonum yok.

Yöneticilerim için fikir önermemin ya da önermememin bir önemi yok.

Diğer belirtiniz. (.....)

9 - Kuruluşunuzda hangi imkânlar sağlansa fikir önerme ve uygulama sürecine daha istekli ve aktif katılırsınız? “Hiçbir şekilde katılmazdım” diyorsanız nedenini, en son seçeneğin alt seçeneklerinden işaretleyiniz. (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz).

- Yöneticilerim bu yöndeki çabamı açıkça teşvik ve takdir ederse
- Yeni fikir geliştirme ve uygulama konusunda kendimi geliştirmem için imkan yaratırlarsa
- Önerdiğim her bir fikrin adil bir şekilde değerlendirilip seçilenlerin uygulamaya konduğu bir sistemin ve kaynakların (zaman, para, vb) varlığından emin olursam
- Önerdiğim ve uygulanan fikrimle ilgili ödüllendirilirsem
- Diğer belirtiniz. (.....)

- Yukarıdaki imkânlar sağlansa bile fikir önerme ve uygulama sürecine katılmazdım, çünkü
- Daha önceki deneyimlerim bu tür süreçlerin kuruluşumuzda başarıyla uygulanamayacağı yönünde.
- İşyerimdeki ortam ve kültür beni hiçbir şekilde motive etmiyor ve bunun düzeleceğini sanmıyorum.
- İş yapan da yapmayan da aynı şekilde değerlendiriliyor, daha fazla çabanın bana katkı sağlayacağına inanmıyorum.
- Kuruluşum bu tür konulara hiç önem vermez; bu tür bir çabaya gireceklerine inanmıyorum.
- Diğer belirtiniz. (.....)

----- İkinci Bölüm -----

10 - Aşağıdaki cümlelerin biriminiz (yoksa kuruluşunuz) için geçerliliğini, verilen derecelendirme ölçütlerini göz önünde bulundurarak belirtiniz.

**1 : “Geçerli değil” 2 : “Bazen doğru” 3 : “Fikrim Yok”
4 : “Sıklıkla doğru” 5 : “Kesinlikle doğru”**

		1	2	3	4	5
a.	Üst yönetim kurumumuza faydalı olacak fikirlerin üretilmesini teşvik eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b.	Üst yönetimle fikirlerimizi kolaylıkla paylaşabiliriz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c.	Önerilen fikirlerin uygulaması konusunda üst yönetim destekleyicidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d.	Önerilen fikirlerin uygulanmasında kurum içinde ve dışında farklı kuruluşlarla işbirliği üst yönetim tarafından her zaman desteklenir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e.	Dönem dönem maliyetlerin azaltılması konusunda çalışmalar yapar ve bunların sonucunda gerekli uygulamaları başlatırız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f.	Çözülmesi gereken sorunlarla ilgili düzenli olarak bir araya gelip çözüm önerileri geliştirebiliriz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g.	Kurumumuz, yeni sistem, teknoloji ve yönetim uygulamalarını ilk önce uygulamaya koyan bir kurumdur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h.	Yönetim, çalışanların yeni beceriler kazanması için gerekli kaynakları ayırmaktan kaçınmaz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ı.	Kurumumuzda değişime direnç gösterilmez.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j.	Sürekli olarak yaptığımız işi nasıl daha iyi yapabileceğimiz sorgularız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k.	Yeni hizmetler geliştirme ve sunma konusunda aktif olarak çalışırız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l.	Organizasyonel zorluklar ve kişilerden kaynaklanan engellemeler veya dirençler olsa da yeni fikirleri uygulamaya koyarız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m.	İşimizi yaparken gereksiz bürokrasi yaratmamak için elimizden geleni yaparız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n.	Projeler bütçeleri ve iş programlarına uygun tamamlanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o.	Projeler gerçekleştirilirken birimler arası işbirliklerine gideriz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
p.	Yeni hizmetlerin ve projelerin gerçekleştirilmesi için tanımlı yöntem ve süreçlerimiz bulunmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
r.	Kurumumuzda başlanan iş bitirilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
s.	Aynı hatayı nadiren ikinci kez yaparız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
t.	Gerektiğinde yaptığımız işle ilgili kararları hızla verecek düzeyde yetkiye sahibiz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
u.	Bir konuda karar verildiğinde uygulamaya zaman kaybetmeden başlarız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Lütfen Dikkat: Bu anketin bu bölümünü cevaplarken, **kuruluşunuzun kendi ürün, hizmet ve süreçlerine; organizasyonuna ve ürün ve hizmetlerinizi sunum/pazarlama yöntemlerine ilişkin yenileşim faaliyetlerini göz önüne almanız gerekmektedir.**

11 - Ürün/hizmet yeniliği, yeni veya özellikleri ya da kullanım amaçları açısından önemli ölçüde iyileştirilmiş bir ürün veya hizmetin geliştirilmesi ve uygulamaya alınması ya da kullanıma (veya pazara) sunulmasıdır.

11.1 Kuruluşunuz 2007-2008 yılları arasında aşağıdakileri gerçekleştirdi mi?

	<u>Evet</u>	<u>Hayır</u>
a.Ürün yenileşimi (yeni ürün)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b.Hizmet yenileşimi (yeni hizmet)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c.Ürün yenileşimi (iyileştirilmiş ürün)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d.Hizmet yenileşimi (iyileştirilmiş hizmet)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Cevabınız “Hayır”sa, 12. Soruya gidiniz, değilse devam ediniz.

11.2 Bu ürün/hizmet yenileşimlerini kim gerçekleştirdi? En uygun olan bir seceneği işaretleyiniz.

- Ağırlıklı olarak kendi kuruluşunuz
- Diğer kuruluşlarla ya da işletmelerle işbirliği içinde kendi kuruluşunuz
- Ağırlıklı olarak başka kuruluşlar

12 - 2007 – 2008 yılları arasında ürün/hizmet yenileşimlerinin aşağıda belirtilen getirilerinin her biri ne kadar önemli olmuştur? (Önem derecesi 5'ten 1'e doğru azalmaktadır.5 en önemli, 1 en önemsiz)

		1	2	3	4	5
<i>a. Ürün/hizmet bazında etkiler</i>	1. Ürün/hizmet çeşitliliğinin artması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2. Ürün/hizmet kalitesinin artması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3. Ürün/hizmet maliyetinin azalması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	4. Ürün/hizmet bedelinin azalması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>b. Süreç bazında etkiler</i>	1. Üretim ve hizmet sunumunda daha esnek bir yapı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2. Üretim veya hizmet kapasitenin artması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3. Birim ürün/hizmet başına düşen çalışan maliyetinin düşmesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	4. Müşteri ihtiyaçlarına cevap verme süresinin kısalması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	5. Birim ürün/hizmet başına düşen malzeme ve enerji maliyetinin düşmesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>c. Diğer etkiler</i>	1. Çevreye daha duyarlı üretim veya geliştirilmiş sağlık ve güvenlik koşulları	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2. Müşteri memnuniyetinde artış	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3. Çalışan memnuniyetinde artış	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	4. Mevzuata uygun ürün, hizmet ve süreçler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13 - Yenileşimi engelleyen faktörler

13.1 2007-2008 yılları arasında yenileşim faaliyetlerinizden bazılarında aşağıdaki durumlar yaşandı mı?

- | | <u>Evet</u> | <u>Hayır</u> |
|---|--------------------------|--------------------------|
| a. Fikir/tasarım aşamasında yenileşim faaliyetinden/projesinden vazgeçildi. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b. Faaliyet ya da proje başladıktan sonra vazgeçildi. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c. Proje tamamlandı ama uygulamaya konmadı. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

13.2 2007-2008 yılları arasında yenileşim faaliyetleriniz/projelerinizi engelleyen veya yenileşim yapmama kararınızda etkili olan faktörler aşağıdakilerden hangileridir? (Önem derecesi 5'ten 1'e doğru azalmaktadır.5 en önemli, 1 en önemsiz)

		1	2	3	4	5
a. Maliyet faktörleri	1. Kendi kuruluşunuzun kaynak yetersizliği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2. Dış kaynakların eksikliği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3. Yenileşim yapmanın pahalı olması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Bilgi faktörleri	1. Kalifiye personel eksikliği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2. Teknolojik bilgi eksikliği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3. Uygulamayla/pazarla ilgili bilgi eksikliği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	4. Yenileşim işbirliği ortakları bulmanın zor olması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Uygulamaya dönük/Pazara yönelik faktörler	1. Kullanıcılar açısından talebin belirsizliği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2. Diğer kuruluşların piyasaya hakim olması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Yenileşim ihtiyacının olmaması	1. Önceden yapılan yenileşimlerin yeterli olması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2. Yenileşime talebin olmayışı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ANKETİ YANITLADIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİM.

KAYNAKLAR

Adner, R., Levinthal, D. (2001). "Demand Heterogeneity And Technology Evolution: Implications For Product And Process Innovation, *Management Science*, 47(5).

Ahmed, P. K., Zairi, M. (1999). Benchmarking for Brand Innovation, *European Journal of Innovation Management*, 2(1).

Aktuğlu, I. K. (14 Nisan 2005). Pazarlama Stratejileri İçinde Marka Değeri ve Önemi, *TMMOB Marka Yönetimi Sempozyumu*, Gaziantep.

Ar, A., (2004). *Marka ve Marka Stratejileri*. Ankara:Detay Yayıncılık.

Bayraç, H. N. (25 Ekim 2007). E-ekonomist, *Yeni Ekonomi ve Yarattığı Değişimler*. <http://www.e-ekonomistdergi.com/makaleler/bayraç.pdf> (09 Ocak 2009)

Boone, J. (2000). Competitive Pressure: the Effects on Investments in Product and Process Innovation, *The RAND Journal of Economics*, 31(3).

Branzei, O., Vertinsky, I., (2006). Strategic Pathways to Product Innovation Capabilities in SMEs, *Journal of Business Venturing*, 21(1).

Brennan, A., Dooley, L. (2005). Networked Creativity: A Structured Management Framework for Stimulating Innovation. *Technovation*, 25(12).

Budak, G. (1998). *Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey*, İstanbul:Sistem Yayıncılık.

Buhalis, D. (1998). Strategic Use of Information Technologies in the Tourism Industry, *Tourism Management*, 19(5)

Canbolat C. (2002). *Hizmet Sektöründe Kalite ve Hizmet Kalitesi Ölçümüne Yönelik*

Bir Uygulama (ss.57). Master Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi.

Carbonell, P., Rodriguez, A. I. (2006). The Impact of Market Characteristics and Innovation Speed on Perceptions of Positional Advantage and New Product Performance, *International Journal of Research in Marketing*, 23(1).

Certo, S. C. (2000). *Modern Management Diversity, Quality, Ethics & the Global Environment*, London:Prentice Hall International Inc.

Chapman, R., Hyland, P. (2004). Complexity and Learning Behaviours in Product Innovation, *Technovation*, 24.

Chiu, H. C. (2002). A study on the cognitive and affective components of service quality, *TotalQuality Management*, 13(2):265-274.

Cormican, K., O'Sullivan, D. (2004). Auditing Best Practice for Effective Product Innovation Management, *Technovation*, 24(10).

Cravens, D. W., Piercy, N. F., Low, G. S. (2002). The Innovation Challenges of Proactive Cannibalisation and Discontinuous Technology, *European Business Review*, 14(4).

Cumming, B. S., (1998). Innovation Overview and Future Challenges, *European Journal of Innovation Management*, 1(1).

Daft, R. L. (2004). *Organization Theory and Design*, 8.ed., USA:Thomson Learning Southwestern.

Darroch, J., McNaughton, R. (2002). Examining the Link Between Knowledge Management Practices and Types of Innovation", *Journal of Intellectual Capital*, 3(3).

Dorf, R. C. (2000). *Technology Management Handbook*, London: CRC Pres.

Duma, U. (2002). *Yenilik Yönetimi*, Ankara:Nobel Yayınları.

Edwards, D. W. (1994). *Out of The Crisis*, (ss.183). USA Deming:Cambridge University Pres.

Elci, Ş. (2008). Focusinnovation. *İnovasyon: Nedir, Ne Değildir?*
<http://www.focusinnovation.net/Innovation.aspx> (01 Aralık 2008)

Elci, Ş. (2008). Focusinnovation. *İnovasyon: Niçin, Kimin için?"*

Erdil, T. S. (2004). Hedef Pazarlarda Konumlandırma Stratejilerinin Belirlenmesi ve Tüketici Algısının Değerlendirilmesinde Yaşanan Sorunlar, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(21)

Flynn, M., Dooley, L., O'Sullivan, D., Carmican, K. (2003). Idea Management for Organisational Innovation, *International Journal of Innovation Management*, 7(4).

Frambach, R. T., Prabhu, J., Verhallen, T. M. (2003). The Influence of Business Strategy on New Product Activity: the Role of Market Orientation, *International Journal of Research in Marketing*, 20(4).

Gjerde, K. A., Slotnick, S. A., Sobel, M. J. (2002). New Product Innovation with Multiple Features and Technology Constraints, *Management Science*, 48(10).

Gopalakrishnan, S., Bierly, P., Kessler, E. H. (1999). A Reexamination of Product and Process Innovation Using a Knowledge-based View, *The Journal of High Technology Management Research*, 10(1).

Grimm, C. M., Lee, H., Smith, K. G. (2006). Strategy as Action: *Competitive Dynamics and Competitive Advantage*, New York:Oxford University Press.

Güleş, H. K., Bülbül, H. (2003). İşletmelerde Proaktif bir Strateji Olarak Yenilikçilik: 500 Büyük Sanayi İşletmesi Üzerine Bir Uygulama, *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(1).

Güleş, H. K., Bülbül, H. (2004). *Yenilikçilik: İşletmeler için Stratejik Rekabet Aracı*, Ankara:Sistem Yayıncılık.

Haksever, C., Render, B., Russell, R., Murdick, S., Robert G. (2000). *Service Management and Operations*, (ss.329). New Jersey: Prentice Hall.

Harborne, P., Johne, A. (2003). Creating A Project Climate for Successful Product Innovation, *European Journal of Innovation Management*, 6(2).

Henard, D. H., McFadyen, M. A. (2006). R&D Knowledge is Power, *Research Technology Management*, 49(3).

Hipp, C., Tether, B. S. ve Miles, I., (2000). The Incidence and Effects of Innovation in Services: Evidence from Germany. *International Journal of Management*, 4(4).

Hsiao, S. W., Chou, J. R. (2004). A Creativity-based Design Process for Innovative Product Design, *International Journal of Industrial Ergonomics*, 34(5).

[http:// weatherhead.cwru.edu/sprouts/2004/040101.pdf](http://weatherhead.cwru.edu/sprouts/2004/040101.pdf) (20 Eylül 2008).

<http://www.focusinnovation.net/Innovation.aspx> (01 Aralık 2008).

<http://www.focusinnovation.net/Innovation.aspx> (01 Aralık 2009).

İnançoğlu, E. (2002). Çalışma Değerlerinin Örgütsel Değişime Dirence Etkisi, *10 Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*.

Johne, A., (1999). Successfull Market Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 2(1).

Jolly, A., (2005). From Idea to Profit: *How to Market Innovative Products and Services*. London: Kogan Page.

Jones, G. R. (2001). *Organizational Theory and Cases*, London: Prentice Hall International Inc.

Karahan, K. (2000). *Hizmet Pazarlaması*, İstanbul:Beta Yayınları.

Keskin, H. (2004). Öğrenmeye Bağlılık ve Paylaşılan Vizyon ile Firma Yenilikçiliği Arasındaki İlişkiler, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18:1-2.

Kibritcioğlu A. (25 Ocak 1998). Porter'in Rekabetçi Avantajlar Yaklaşımı ve İktisat Kuramı, <http://129.3.20.41/eps/it/papers/0509/0509010.pdf> (30 Kasım 2008).

Koberg, C. S., Detienne, D. R., Heppard, K. A. (2003). An Empirical Test of Environmental, Organizational, and Process Factors Affecting Incremental and Radical Innovation. *Journal of High Technology Management Research*, 14(1).

Kovancı, A., (2001). *Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?* İstanbul:Sistem Yayıncılık.

Kuczarski, T., Middlebrooks, A., Swaddling, J. (2000). *Innovating the Corporation: Creating Value for Customers and Shareholders*, NTC/Contemporary publishing Group:NTC Business Books.

Kyytinen, K., Rose, G. M. (1 Nisan 2004). Explaining Radical Innovation in System Development Organizations, Sprouts: *Working Papers on Information Environments, Systems and Organizations*, 4(1).

Martin, C. R., Home, D. A., Schult, A. M. (1999). The Business-to-business Customer in the Service Innovation Process, *European Journal of Innovation Management*, 2(2).

McAdam, R., McClelland, J. (2002). Individual and Team-Based Idea Generation within Innovation Management: Organisational and Research Agendas, *European Journal of Innovation Management*, 5(2).

Miller, D. (2005). Advantage by Design: Competing with Opportunity-Based Organizations, *Business Horizons*, 48.

Mosey, S. (2005). *Understanding New-to-Market Product Development in SMEs*, ed., Harry Boer and Anders Drejer, Managing Innovative Manufacturing: Emerald Group Publishing.

Mourdoukoutas, P., Papadimitriou, S. (1998). Do Japanese Companies Have a Competitive Strategy?, *European Business Review*, 98(4).

Naktiyok, A.,(2003). Yönetici Değerleri ve Pazar Yönlülük ve bir Uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2).

O'Connor, G. C. (2004). Christopher M.McDermott, "The Human Side of Radical Innovation", *Journal of Engineering and Technology Management*, 21.

Oke, A., (2004). Barriers to Innovation Management in Service Companies. *Journal of Change Management*, 4(1).

Ottosson, S. (2004). Dealing with Innovation Push and Market Need, *Technovation*, 24.

Öğüt, A., (2001). *Bilgi Çağında Yönetim*. Ankara:Nobel Yayınları.

Özdamar, K. (1999). *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi*, Eskişehir:Kaam Kitabevi.

Papinniemi, J. (1999). Creating a Model of Process Innovation for Reengineering of Business and Manufacturing, *International Journal of Production Economics*, 60-61.

Perrons, R. K., Richards, M. G., Platts, K. (2004). The Effect of Industry Clockspeed on Make-buy Decisions in the Face of Radical Innovations: an Empirical Test, *International Journal of Innovation Management*, 8(4)

Platin. (2005). Bankacılık Son İki Yılda Yeniliğin Tadına Vardı, *Platin Aylık Ekonomi Dergisi*.

Sadler, P. (1993). *Strategic Management*, USA:Kogan Page Limited.

Sarınan, H. İ. (1998). *Rekabette Basarının Yolu: Teknoloji Yönetimi*, İstanbul:Sistem Yayıncılık.

Stewart, C., Martin, K., Tyrone, P. (2005). *Managing and Organizations: Introduction to Theory and Practice*, London:Sage Publications.

Szwarc, P. (2005). *Researching Customer Satisfaction & Loyalty: How to Find out what People Really Think*, London:Kogan Page Press.

Tang, J. (2006). Competition and Innovation Behaviour, *Research Policy*, 35.

Trott, P. (2002) *Innovation Management and New Product Development*, London:Prentice Hall.

Ülgen, H., Mirze, S. K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 2.bs., İstanbul:Sistem Yayıncılık.

Wan, D., Ong, C. H., Lee, F. (2005). Determinants Of Firm Innovation In Singapore, *Technovation*, 25(3).

Weerawardena, J., O'Cass, A., Julian, C. (2006). Does Industry Matter? Examining the Role of Industry Structure and Organizational Learning in Innovation and Brand Performance, *Journal of Business Research*, 59(1).

Yatkın, A., (2003). *Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara:Nobel Yayınları.

Zhirang, Y., Gang, Z., Zhangshu, X., Gongmin, B. (2003). Total Innovation Management, *Engineering Management IEMC '03*, (ss.261) Yorumlanması İçin İlkeler, Çeviri: TÜBİTAK.

Zhou, K. Z., Gao, G. Y., Yang, Z., Zhou, N. (2005). Developing Strategic Orientation in China: Antecedents and Consequences of Market and Innovation Orientations, *Journal of Business Research*, 58.