

**T.C.**  
**FIRAT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**YENİLİK YÖNETİMİ; MOBİLYA  
SEKTÖRÜ UYGULAMALARI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN**  
**Prof. Dr. Kenan PEKER**

**HAZIRLAYAN**  
**Enes KAYA**

**ELAZIĞ 2018**

**T.C.**  
**FIRAT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**YENİLİK YÖNETİMİ; MOBİLYA SEKTÖRÜ**  
**UYGULAMALARI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN**  
**Prof. Dr. Kenan PEKER**

**HAZIRLAYAN**  
**Enes KAYA**

Jürimiz .../.../2018 tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonunda bu Yüksek Lisans tezini oy birliği / oy çokluğu ile başarılı saymıştır.

**Jüri Üyeleri:**

- 1.
- 2.
- 3.

F. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun ..... tarih ve .....sayılı kararıyla bu tezin kabulü onaylanmıştır.

**Prof. Dr. Ömer Osman UMAR**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü**

**ÖZET****Yüksek Lisans Tezi****Yenilik Yönetimi; Mobilya Sektörü Uygulamaları****Enes KAYA****Fırat Üniversitesi****Sosyal Bilimler Enstitüsü****İşletme Anabilim Dalı****Elazığ-2018; Sayfa: XIV+109**

Ekonominin babası Adam Smith (1723-1790) ile başlayan iş fikri, iş, işletme, işletmecilik ve ekonomi şeklindeki süreç uzun yıllardan sonra Ekonomist J. Schumpeter tarafından Yenilik Ekonomisi şeklinde ifade edilmeye başlandı. Yeni ve yenilikçi fikirlerin iş, işletme, işletmecilik şeklindeki süreçte dev ekonomilere dönüştürülmesi için en önemli kavram yenilik olarak belirtildi. Schumpeter Yenilik; tüketicilerin hiç karşılaşmadığı bir ürünün veya var olan bir ürünün yeni özellikleriyle piyasaya sürülmesi, yeni üretim yöntemlerinin uygulamaya konulması, yeni piyasalara girilmesi, yeni tedarik zincirlerinin önünün açılması ve bir endüstrinin yeni organizasyon yapılarını içinde barındırmasıdır şeklinde tanımlandı. Inovasyon-Yenilik ile çok sayıda çalışmalar yapılmasına rağmen, özellikle gelişmekte olan ülkelerde yeni bir iş fikrinden iş, işletme, işletmecilik ve yeni ekonomi şeklindeki süreçte ilerlemenin değişiklik, değişim, dönüşüm ve devrim için usul ve esasları ortaya konulamadı. Bunun temel sebebi “süreç ve metodun” sektör uygulaması şeklindeki çalışmaların eksikliği olarak fark edildi.

Bu çalışmanın hedefi yenilik ekonomisinin yaygınlaşmasına katkıda bulunmaktır. Çalışmanın amacı yeni ve yenilikçi fikirlerin iş, işletme, işletmecilik fonksiyonları ve yenilik ekonomileri şeklinde ticarileştirilebileceği bilgiye dayalı kalkınmanın süreç ve metodunu örnek bir uygulama ile ortaya koyarak topluma hizmet ve ulusların sürdürülebilirliğinde yeni nesiller yetişmesinde bilgi kaynakları sağlamaktır. Çalışmanın kapsamı; yenilik kavramının açıklanması, yenilik yönetiminin

mobilya sektörü için dönemlerinin ortaya konulması, mobilya sektöründe yenilik yönetimi için SCAMPER metodu uygulamaları ve mobilya sektörü paydaşlarının yenilikçilik düzeyinin belirlenmesi şeklinde sınırlandırılmıştır. Yenilik kavramı ve yenilik yönetiminin mobilya sektörü için yapısal dönemlerinin ortaya konulmasında ikincil veriler şeklindeki literatür çalışmalarından yararlanılmıştır. Yenilik yönetiminin mobilya sektörü uygulamalarında SCAMPER metodu çalışmanın özgün kısmını oluşturmaktadır. Mobilya sektörü paydaşlarının yenilikçilik düzeyinin belirlenmesi için Elazığ mobilya sektörü paydaşlarına uygulanan anketler değerlendirilmiştir.

Sonuçta iş fikri, iş, işletme, işletmecilik fonksiyonları ve yenilik ekonomisi şeklindeki süreç ve bunun SCAMPER metodu uygulaması mobilya sektörü için ortaya konulmuş ve sektörün gelişmesi için yeni fikirler ve tasarımlar için bilimsel altyapı ve perspektif belirlenmiştir. Mobilya sektörü paydaşlarının faydalanacakları ve sektörde yenilikçilik ve yenilik ekonomisine ivme kazandıracakları bir çalışmadır. Ayrıca benzer çalışmaların farklı sektörlerde yaygınlaşmasında çoğaltan ve hızlandıran etki yapacak potansiyel ve değere sahip “yenilik sürecinin bilimsel bir metotla yönetilmesi” şeklinde faydalı çıktı sunmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Yenilik Yönetimi, SCAMPER, Mobilya

**ABSTRACT**

**Master Thesis**

**Innovation Management; Case Study of Furniture Sector Application**

**Enes KAYA**

**Firat University**

**Social Sciences Institute**

**Department of Business Administration**

**Elazığ-2018; Page: XIV+109**

The founder of Economic Science Adam Smith (1723-1790) mentioned the process of business idea, business, enterprise, management, and economics. Long while J. Schumpeter mentioned Innovation Economics in 21 Century.

New and innovative idea is the first steps of innovation economy that follows with idea, business, enterprise, management, and huge economics. Schumpeter explained Innovation term as responding to consumer needs as new market, new products, new supply chain, and new industries. Although there are so many studies on innovation, the movement of development countries in innovation economy is not fast or sufficient due to the lack of new idea, business, enterprise, management, and economics. The movement of innovation economy requires public mutation, changes, transformations, and revolution in the society. The process and method of innovation management process is need of innovation economy in especially developing countries.

The objective of this study is to accelerate dissemination of innovation economy world separated. The aim is to explain the process of new idea, business, enterprise, management, and innovation economics with SCAMPER method as furniture case study in order to increase sustainability with info and knowledge support for new generation.

The study contents explanation of innovation term, the terms of innovation application for furniture, the implementation of SCAMPER for furniture, and the current approach of furniture stake holders to innovation in Elazığ.

The outputs of study are important for determination of innovation process management from idea, to business, from business management to innovation economics. Furniture stake holders can get benefit from the output of this study for innovation economy. Also, the outputs of study can extend for other sector or industries as new process of innovation management with method.

**Key Words:** Innovation management, SCAMPER, Furniture

## İÇİNDEKİLER

|                               |            |
|-------------------------------|------------|
| <b>ÖZET .....</b>             | <b>II</b>  |
| <b>ABSTRACT.....</b>          | <b>IV</b>  |
| <b>İÇİNDEKİLER .....</b>      | <b>VI</b>  |
| <b>TABLOLAR LİSTESİ .....</b> | <b>X</b>   |
| <b>ŞEKİLLER LİSTESİ .....</b> | <b>XI</b>  |
| <b>RESİMLER LİSTESİ.....</b>  | <b>XII</b> |
| <b>ÖNSÖZ .....</b>            | <b>XIV</b> |
| <b>GİRİŞ.....</b>             | <b>1</b>   |

### BİRİNCİ BÖLÜM

|                                             |          |
|---------------------------------------------|----------|
| <b>1. YENİLİK (İNOVASYON) KAVRAMI .....</b> | <b>3</b> |
| 1.1. Yenilik İle İlgili Kavramlar.....      | 3        |
| 1.1.1. Buluş.....                           | 6        |
| 1.1.2. Değişim.....                         | 7        |
| Şekil 1. Başarılı Değişim Etkenleri.....    | 8        |
| 1.1.3. Yaratıcılık .....                    | 9        |
| 1.1.4. Teknoloji.....                       | 12       |
| 1.2. Yenilik Türleri.....                   | 13       |
| 1.2.1. Ürün Yeniliği .....                  | 14       |
| 1.2.2. Süreç Yeniliği .....                 | 17       |
| 1.2.3. Pazarlama Yeniliği .....             | 20       |
| 1.2.4. Organizasyonel Yenilik .....         | 22       |
| 1.2.4.1. Radikal Yenilik .....              | 23       |
| 1.2.4.2. Kademeli Yenilik .....             | 24       |
| 1.2.5. Toplumsal Yenilik .....              | 25       |
| 1.3. Yenilik Yönetimi Süreci .....          | 25       |
| Şekil 2. Yenilik Süreci .....               | 28       |

### İKİNCİ BÖLÜM

|                                                                                           |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>2. YENİLİĞİN MOBİLYA SEKTÖRÜ İÇİN DÖNEMLERİ.....</b>                                   | <b>31</b> |
| 2.1. Mobilya Sektöründeki Yenilikler .....                                                | 31        |
| 2.2. Mobilya Sektöründeki Yenilik Dönemleri; Sandalye-Pilot Koltuğu Süreci<br>Örneği..... | 32        |

|                                                |    |
|------------------------------------------------|----|
| 2.2.1. Neolitik Dönem .....                    | 32 |
| 2.2.2. Antik Yunan Dönemi .....                | 33 |
| 2.2.3. Ortaçağ Dönemi.....                     | 35 |
| 2.2.4. Rönesans Dönemi.....                    | 36 |
| 2.2.5. Barok ve Rococo Dönemi Sandalyeler..... | 39 |
| 2.2.5.1. Barok Dönemi.....                     | 39 |
| 2.2.5.2. Rococo Dönemi .....                   | 40 |
| 2.2.6. Revival Dönemi.....                     | 41 |
| 2.2.7. Michael Tonet Dönemi.....               | 42 |
| 2.2.8. Bauhaus Dönemi .....                    | 43 |
| 2.2.9. Art Deco Dönemi .....                   | 44 |
| 2.2.10. Modern Dönem.....                      | 46 |

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### 3. YENİLİK YÖNETİMİ İÇİN MOBİLYA SEKTÖRÜNDE SCAMPER

|                                                                  |           |
|------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>UYGULAMALARI .....</b>                                        | <b>47</b> |
| 3.1. SCAMPER Metodu.....                                         | 47        |
| 3.2. SCAMPER Metodu İle Mobilya Tasarımlarının Açıklanması ..... | 49        |
| 3.2.1. Koltuksuz Sandalye .....                                  | 49        |
| 3.2.2. Yaprak Sandalye.....                                      | 50        |
| 3.2.3. Çelik Çubuk Mobilya .....                                 | 50        |
| 3.2.4. Raflı Mobilya.....                                        | 51        |
| 3.2.5. Mikro Klimalı Koltuk.....                                 | 53        |
| 3.2.6. Magic ve Magica 2 Sandalyeleri .....                      | 53        |
| 3.2.7. Karbon Fiber Sandalye .....                               | 54        |
| 3.2.8. Sabun Köpüğü Koltuğu .....                                | 55        |
| 3.2.9. Bavul Koltuk .....                                        | 55        |
| 3.2.10. Sörf (İş istasyonu) Koltuğu .....                        | 56        |
| 3.2.11. Raflı Koltuk .....                                       | 57        |
| 3.2.12. Huggy Mobilya.....                                       | 58        |
| 3.2.13. Hybrid Koltuk.....                                       | 59        |
| 3.2.14. Switch Mobilya .....                                     | 59        |
| 3.2.15. Ahşap Katlanabilir Sandalye .....                        | 60        |
| 3.2.16. Tip Ton Mobilya.....                                     | 61        |

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| 3.2.17. Kuskus Koltuğu .....   | 62 |
| 3.2.18. Masaj Sandalyesi ..... | 63 |
| 3.2.19. Mars Sandalye .....    | 64 |
| 3.2.20. Moroso Koltuğu.....    | 65 |
| 3.2.21. Magis Sandalye .....   | 66 |
| 3.2.22. Keten Sandalye .....   | 67 |
| 3.2.23. Atom Mobilya .....     | 68 |
| 3.2.24. Artek Sandalye .....   | 69 |
| 3.2.25. Kaygan Mobilya .....   | 70 |

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **4. MOBİLYA SEKTÖRÜ PAYDAŞLARININ YENİLİKÇİLİK DÜZEYİ**

|                                                                                                                         |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA .....</b>                                                                                      | <b>72</b> |
| 4.1. Araştırma Bilgileri .....                                                                                          | 72        |
| 4.1.1. Veri Toplanması ve Analizi.....                                                                                  | 72        |
| 4.1.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi .....                                                                         | 75        |
| 4.1.3 Araştırma Bulguları ve Sonuçları .....                                                                            | 77        |
| 4.1.3.1 İşletmenin Kurumsal Kimliklerine İlişkin Bilgiler .....                                                         | 77        |
| 4.1.3.1.1. Mobilya sektöründeki çalışanların yenilik algısının ölçülmesi.....                                           | 81        |
| 4.1.3.1.2. Mobilya sektöründeki çalışanların yönetsel yenilikçilik algısının ölçülmesi .....                            | 83        |
| 4.1.3.1.3. Mobilya sektöründeki çalışanların organizasyonel yenilikçilik algısının ölçülmesi .....                      | 85        |
| 4.1.3.1.4. Mobilya sektöründeki firmaların mobilya tasarımında yeni bir metot geliştirilmesi ilişkisinin ölçülmesi..... | 87        |
| 4.1.3.1.5. Mobilya sektöründeki firmaların ürün geliştirmede SCAMPER metodunun algısı .....                             | 87        |
| 4.2. Yenilik Algısının ile Kurumsal Özellikler Arasındaki İlişkinin Analizi .....                                       | 88        |
| 4.2.1. Yenilik Anlayışının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Düzeylerin Belirlenmesi.....                             | 88        |
| 4.2.2. Yenilik Anlayışının Eğitim Durumuna Göre Farklılık Düzeylerin Belirlenmesi.....                                  | 89        |
| 4.2.3. İşletmenin Sektördeki Faaliyet Yılı İle Yenilikçilik Anlayışına Göre Farklılık Düzeylerinin Belirlenmesi .....   | 90        |

|                                                                                             |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 4.2.4. İşletmenin Yasal Statüsü ile Yenilik Anlayışı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi..... | 91         |
| 4.2.2.5. Çalışan sayısı ile Yenilik Anlayışı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi ...          | 92         |
| 4.2.6. Gelir Durumu ile Yenilikçilik Anlayışı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi...          | 94         |
| <b>SONUÇ .....</b>                                                                          | <b>95</b>  |
| Öneriler .....                                                                              | 96         |
| <b>KAYNAKÇA.....</b>                                                                        | <b>98</b>  |
| <b>EKLER .....</b>                                                                          | <b>108</b> |
| Ek 1. Orjinallik Raporu .....                                                               | 108        |
| <b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>                                                                       | <b>109</b> |

## TABLOLAR LİSTESİ

|                                                                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tablo 1.</b> SCAMPER Aşamaları .....                                                                                           | 48 |
| <b>Tablo 2.</b> Yenilik Algısını Ölçmeye Yönelik İfadeler .....                                                                   | 74 |
| <b>Tablo 3.</b> Yönetimsel Yenilikçilik Algısını Ölçmeye Yönelik İfadeler .....                                                   | 74 |
| <b>Tablo 4.</b> Organizasyonel Yenilikçilik Algısını Ölçmeye Yönelik İfadeler.....                                                | 74 |
| <b>Tablo 5.</b> Faktör Analizi Sonuçları .....                                                                                    | 75 |
| <b>Tablo 6.</b> Barlett Testi Sonuçları .....                                                                                     | 76 |
| <b>Tablo 7.</b> Güvenilirlik Analizi .....                                                                                        | 76 |
| <b>Tablo 8.</b> Cinsiyete Göre Dağılım (Frekans,%).....                                                                           | 77 |
| <b>Tablo 9.</b> Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı .....                                                                            | 77 |
| <b>Tablo 10.</b> İşletmenin Sektördeki Yılına Göre Dağılımı .....                                                                 | 78 |
| <b>Tablo 11.</b> Sektöründe Faaliyet Gösterme Nedenleri .....                                                                     | 79 |
| <b>Tablo 12.</b> Sektördeki Yasal Statüleri .....                                                                                 | 79 |
| <b>Tablo 13.</b> Sektördeki Çalışanların Dağılımı.....                                                                            | 80 |
| <b>Tablo 14.</b> Web Sitesine Sahip Olma Durumuna Göre Dağılım .....                                                              | 80 |
| <b>Tablo 15.</b> Personel Sayısına Göre Dağılımı .....                                                                            | 80 |
| <b>Tablo 16.</b> Gelir Aralığına Göre Dağılımı .....                                                                              | 81 |
| <b>Tablo 17.</b> Çalışanların Yenilik Algısının Ölçülmesi.....                                                                    | 82 |
| <b>Tablo 18.</b> Çalışanların Yönetimsel Yenilikçilik Algısının Ölçülmesi .....                                                   | 84 |
| <b>Tablo 19.</b> Çalışanların Organizasyonel Yenilikçilik Algısının Ölçülmesi.....                                                | 86 |
| <b>Tablo 20.</b> Firmaların Mobilya Tasarımında Yeni Bir Metot Geliştirilmesi İlişkisinin Ölçülmesi .....                         | 87 |
| <b>Tablo 21.</b> Firmaların Ürün Geliştirmede SCAMPER Metodunun Algısı.....                                                       | 87 |
| <b>Tablo 22.</b> Firmaların Ürün Geliştirmede SCAMPER Metodunun Algısı.....                                                       | 88 |
| <b>Tablo 23.</b> Yenilik Anlayışının Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımının Analizi .....                                          | 89 |
| <b>Tablo 24.</b> Yenilik Anlayışı İle Eğitim Durumuna Göre Dağılımının Analizi.....                                               | 90 |
| <b>Tablo 25.</b> İşletmenin Sektördeki Faaliyet Yılı İle Yenilikçilik Anlayışına Göre Farklılık Düzeyleri Arasındaki İlişki ..... | 91 |
| <b>Tablo 26.</b> İşletmenin Yasal Statüsü ile Yenilik Anlayışı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi .....                            | 92 |
| <b>Tablo 27.</b> Çalışan sayısı ile Yenilik Anlayışı Arasındaki İlişki .....                                                      | 93 |
| <b>Tablo 28.</b> Gelir Durumu ile Yenilikçilik Anlayışı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi ...                                     | 94 |

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

|                                                  |    |
|--------------------------------------------------|----|
| <b>Şekil 1.</b> Başarılı Değişim Etkenleri ..... | 8  |
| <b>Şekil 2.</b> Yenilik Süreci.....              | 28 |

## RESİMLER LİSTESİ

|                                                                                                                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Resim 1.</b> Bir Sandalye Yapımı, Rekhimire Türbesi, M.Ö. 1479-1400 .....                                                                                | 31 |
| <b>Resim 2.</b> Eski mısırlılara ait olan mobilya örnekleri.....                                                                                            | 32 |
| <b>Resim 3.</b> Neolitik döneme ait ve aynı zamanda ilk mobilya örnekleri .....                                                                             | 33 |
| <b>Resim 4.</b> Antik Yunan Dönemi Mobilya Örnekleri .....                                                                                                  | 34 |
| <b>Resim 5.</b> Antik çağdaki klismos tasvirleri.....                                                                                                       | 35 |
| <b>Resim 6.</b> Dagobert, MerovingianDynasty Europe, 629-634 tahtı .....                                                                                    | 35 |
| <b>Resim 7.</b> Ortaçağa ait mobilya örnekleri.....                                                                                                         | 36 |
| <b>Resim 8.</b> Rönesans dönemine ait bir dolap örneği .....                                                                                                | 37 |
| <b>Resim 9.</b> Oyma Rönesans Sandalyesi .....                                                                                                              | 37 |
| <b>Resim 10.</b> Jacobean dönemi masa örneği.....                                                                                                           | 38 |
| <b>Resim 11.</b> İtalyan Barok Stili Sandalyesi .....                                                                                                       | 39 |
| <b>Resim 12.</b> Barok dönemine ait bir koltuk örneği .....                                                                                                 | 40 |
| <b>Resim 13.</b> Rococodönemine ait mobilya örneği .....                                                                                                    | 41 |
| <b>Resim 14.</b> 214 (THONET) Dünyadaki en başarılı endüstriyel ürün ve ilk Flat-Pack<br>Sandalye-36 sandalye 1 metreküp içerisinde paketlenmiş şekli ..... | 42 |
| <b>Resim 15.</b> Bauhaus Sandalye .....                                                                                                                     | 44 |
| <b>Resim 16.</b> Art Deco Oturma grubu .....                                                                                                                | 45 |
| <b>Resim 17.</b> Art Deco Tekli Sandalyeler.....                                                                                                            | 45 |
| <b>Resim 18.</b> Modern Mobilya Örnekleri .....                                                                                                             | 46 |
| <b>Resim 19.</b> Koltuksuz Sandalye Tasarım Örneği .....                                                                                                    | 49 |
| <b>Resim 20.</b> Koltuksuz Sandalye Tasarım Örneği .....                                                                                                    | 49 |
| <b>Resim 21.</b> Yaprak Sandalye Tasarım Örneği .....                                                                                                       | 50 |
| <b>Resim 22.</b> Çelik Boru Mobilya Tasarım Örneği .....                                                                                                    | 51 |
| <b>Resim 23.</b> Raflı Mobilya Tasarım Örneği .....                                                                                                         | 52 |
| <b>Resim 24.</b> Mikro Klimalı Koltuk Tasarım Örneği .....                                                                                                  | 53 |
| <b>Resim 25.</b> Magic ve Magica 2 Sandalyeleri Tasarım Örnekleri .....                                                                                     | 54 |
| <b>Resim 26.</b> Karbon Fiber Sandalye Tasarım Örneği .....                                                                                                 | 54 |
| <b>Resim 27.</b> Köpük Koltuk Tasarım Örneği.....                                                                                                           | 55 |
| <b>Resim 28.</b> Bavul Koltuk Tasarım Örneği.....                                                                                                           | 56 |
| <b>Resim 29.</b> Sörf Koltuğu Tasarım Örneği.....                                                                                                           | 57 |
| <b>Resim 30.</b> Raflı Koltuk Tasarım Örneği .....                                                                                                          | 57 |

|                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Resim 31.</b> Huggy Mobilya Tasarım Örneği .....              | 58 |
| <b>Resim32.</b> Hybrid Koltuk Tasarım Örneği .....               | 59 |
| <b>Resim 33.</b> Switch Mobilya Tasarım Örneği .....             | 60 |
| <b>Resim 34.</b> Ahşap Katlanabilir Sandalye Tasarım Örneği..... | 61 |
| <b>Resim 35.</b> Tip Ton Mobilya Tasarım Örneği .....            | 61 |
| <b>Resim 36.</b> Tip Ton Mobilya Tasarım Örneği 2 .....          | 62 |
| <b>Resim 37.</b> Kuskus Koltuğu Tasarım Örneği .....             | 63 |
| <b>Resim 38.</b> Masaj Sandalyesi Tasarım Örneği .....           | 63 |
| <b>Resim 39.</b> Masaj Sandalyesi Tasarım Örneği 2 .....         | 64 |
| <b>Resim 40.</b> Mars Sandalyesi Tasarım Örneği .....            | 65 |
| <b>Resim 41.</b> Morosso Koltuğu Tasarım Örneği .....            | 66 |
| <b>Resim 42.</b> Magis Sandalye Tasarım Örneği .....             | 67 |
| <b>Resim 43.</b> Keten Sandalye Tasarım Örneği .....             | 68 |
| <b>Resim 44.</b> Atom Mobilya Tasarım Örneği .....               | 68 |
| <b>Resim 45.</b> Artek Sandalye Tasarım Örneği .....             | 69 |
| <b>Resim 46.</b> Artek Sandalye Tasarım Örneği 2 .....           | 70 |
| <b>Resim 47.</b> Kaygan Mobilya Tasarım Örneği.....              | 70 |
| <b>Resim 48.</b> Kaygan Mobilya Tasarım Örneği 2.....            | 71 |

## ÖNSÖZ

Yenilik (inovasyon) yıllardır yaşamımızın her alanında karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin sürdürülebilirliği açısından değişen tüketici ihtiyaçlarına cevap verebilmesi gün geçtikçe daha önemli bir hale gelmiştir. Bilinmelidir ki tüketiciler için değişen sadece ürün çeşitliliği değil bunun yanında yeni malzemeler, doğadan faydalanma, çevreci olma gibi birçok etken de günümüz koşullarında göz önünde bulundurulmaktadır. Tam da bu noktada çalışmamızın metodolojisi olan scamper yöntemine göre mobilyaların yorumlanarak daha açık bir şekilde ortaya koyulması amaçlanmıştır. Bu faktörleri gözeten işletmeler başarısını müşteri memnuniyeti, rekabet edilebilirlik ve sürdürülebilirlik olarak almaktadırlar. Bu çalışma da yeniliğin ne derece yönetilebildiği ne derece organize edilebildiği ve en önemlisi işletmelerin yeniliği ne kadar özümstedikleri yöneltlen anket soruları ile ölçülmüştür. Nitekim yöneticinin eğitim durumu, işletmenin sektördeki yılı gibi etkenler işletmenin yeniliği ne kadar özümstediğini ortaya çıkarmıştır. İşletmelerin yeniliğe ayak uydurması ve yapılan yenilikleri tüketicilerin beklentileri yönünde oluşturmaları, gerek maliyetin minimize edilebilmesi gerekse ürünlerinin satışını yapabilmeleri açısından işletmelerin yararına olacağı düşünülmektedir.

Öncelikle bu çalışma da desteğini, deneyimlerini ve çok değerli bilgilerini benden hiçbir zaman esirgemeyip beni her zaman iyi bir bilgi sahibi olmam konusunda yol gösterip geliştiren çok değerli hocam ve danışmanım sayın Prof. Dr. Kenan Peker'e, yüksek lisans tezimde önemli katkılar sağlayan ayrıca bu çalışmamda bana önemli zamanlarını ayırarak destek olan değerli hocam Dr.Öğr. Üyesi Ayşe Esra Peker'e teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Ve son teşekkürüm, her zaman yanımda olarak iyi bir akademisyen olma yolunda yol göstericim olan, gerek akademik yönü ile gerek ise insani olarak kendime rol model aldığım değerli büyüğüm babam Dr. Öğr. Üyesi Mehmet KAYA'ya şükranlarımı sunarım.

## GİRİŞ

Yenilik işletmelerin ayakta kalabilmesi için son derece önemli bir kavram haline gelmiştir. Çünkü işletmeler açısından değişen ve globalleşen dünyada rekabet edilebilirlik ve sürdürülebilirlik karlılığın önüne geçmektedir. Bunun için yeniliği sadece düşünce aşamasında ya da yalın bir şekilde kullanmak işletmeler için bir önem arz etmemektedir. Yeniliğin aynı zamanda organize edilebilmesi ve yönetilebilmesi gerekmektedir. Tüketici ihtiyaçları doğrultusunda hareket edilip yeniliğin bu bileşenlerini de içinde bulunduran işletmeler akıcı bir şekilde işlemlerini hızlandırıp daha karlı daha verimli daha modern bir yapıya bürünecektir.

Yeniliğin sürekli değişen ve gelişen bir yapıda olması işletmeleri güncel tutup müşterilerin beklentilerine hızlı bir şekilde cevap vermesini sağlayacaktır. Bunun sonucunda da işletmeler kar amaçlarına kolay bir şekilde erişip tatminlerini maximum düzeye çıkaracaklardır. Yeniliğin en önemli etkenlerinden birisi de işletmelerin organizasyon şemasında bulunan her bir bölümü ayrı ayrı çalıştırıp farklı görevler yükleyip çalışanları ve yönetimi canlı tutmasıdır. Aynı zamanda yönetim ile çalışanlar arasında yatay yönde bir ilişkinin gelişmesine ve iletişim kanallarının açık tutulmasına neden olacaktır. Yani yenilik bütünsel olarak birbiri ile bağlantılı bir şekilde işlemekte olup, işletmelerde en alt kademeden en üst kademeye kadar her kademeyi ilgilendiren bir gelişimdir.

Yönetimsel olarak yeniliği kolaylaştıran ve zorlaştıran etmenler vardır. Kolaylığı yeniliğe açık olan yöneticiler çalışanlarının fikirlerini benimseyip, yeniliğin gerektirdiği doğrultuda hareket ettikleri takdirde işletmelerde yenilik fikrinin benimsenmesi ve uygulanması son derece kolay olacaktır. Zorluğu ise yöneticilerin keyfi olarak yeniliğin gerektirdiği doğrultuda değil de kendi yorumlarını katarak yenilik yapmaya çalışmaları sistemin bozulmasına neden olacağından hem zarar verip hem de kazanımı zora sokacaktır. Bu yüzden yenilik yapmak doğru bir şekilde olduğu zaman işletmenin yararına, yanlış bir şekilde yapıldığı zaman ise zararına olacaktır.

Tezde ele alınan SCAMPER yöntemi yeniliğin birçok bileşenini içerisinde bulundurup uygulandığında işletme yöneticilerine kolaylık sağlayacağına inanılmaktadır. Bilindiği üzere SCAMPER akrostijinde bulunan yedi aşamanın ayrı ayrı değerlendirilmesi ve bunlardan sadece bir kaçının dahi işletmelerde yenilik anlayışına katkı sunacağı düşünülmektedir. Bu yöntem ile birlikte yenilik yapılan ürünün birden

fazla yönünün ortaya konulması hem tüketicinin görmesi açısından hem de işletme üretim veya yönetiminin yaptığı işlemleri izlemesi bunun sonucunda eksikliklerinin giderilmesi açısından detaylı bir bilgi sunacaktır.

Çalışmada yeniliğin yönetimi ve organizasyonu incelenmiştir. Elazığ ilinde faaliyet gösteren mobilyacılar üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm yeniliğin tanımı ve yeniliğin ortaya çıkmasını sağlayan kavramlar, yeniliğin türleri, yeniliğin organizasyonu, yeniliğin yönetim süreci, ikinci bölüm geçmişten günümüze mobilya dönemleri, son dönem mobilyalarda uygulanan yeniliklerin SCAMPER metodu ile açıklanması, Üçüncü bölümde ise 320 mobilya işletmesine uygulanan anketler ve bunun sonuçları ortaya çıkarılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. YENİLİK (İNOVASYON) KAVRAMI

#### 1.1. Yenilik İle İlgili Kavramlar

Yenilik kavramı İngilizcedeki “Innovation” kelimesinin karşılığı olarak kullanılmaktadır. İnovasyon, sözcük olarak Latincedeki “innovate”, “innovare”, “innovatus” kelimelerinden gelmektedir. İnovasyonun sözcük anlamı, gelenekselden farklı olarak yeni bir şeyin ortaya çıkması olarak ifade edilir (Turanlı ve Sarıdoğan, 2010: 14).

Innovation Türkçe’de “yenilik”, “yenileme” ve “yenilikçilik” gibi sözcüklerle karşılanmaya çalışılmaktadır. Kültürel, toplumsal ve idari ortamlarda yeni yöntemlerin kullanılması anlamına gelen inovasyon, yeniliğin kendisinden çok sonucunu; farklılaştırma ve değiştirmeye bağlı ekonomik ve toplumsal bir sistemi ifade etmektedir (Elçi, 2007, 1).

Genel anlamda yenilik sözcüğü, yeni hizmetler veya ürünler dizayn etmek, yeni üretim ve sunum yöntemleri kullanmak anlamına gelmektedir. Daha önceden yapılmamış bir ürünün ortaya çıkarılması halinde yenilikten söz etmek mümkün olabilir ya da daha önceden başka bir yerde uygulanmış olan bir ürünün ilk kez bir endüstride veya işletmede kullanılması da yenilik olarak kabul edilmektedir (Dinçer, 1999: 167).

Yenilik, ilk olarak iktisatçı J.Schumpeter tarafından kalkınmanın önemli gücü olarak tanımı yapılmıştır. Schumpeter’e göre yenilik; tüketicilerin hiç karşılaşmadığı bir ürünün veya var olan bir ürünün yeni özellikleriyle piyasaya sürülmesi, yeni üretim yöntemlerinin uygulamaya konulması, yeni piyasalara girilmesi, yeni tedarik zincirlerinin önünün açılması ve bir endüstrinin yeni organizasyon yapılarını içinde barındırmasıdır (Ünlü ve Yıldız, 2013: 74). Yenilik kavramı en geniş biçimde Schumpeter tarafından tanımlanmış ve yeni bir anlam kazanmıştır. Schumpeter, yeniliğin başlıca temel taşları olan yeni firmalar ve girişimciliğin, yaratıcı yıkımın bir sonucu olarak oluştuğunu ve yenilik kavramının girişimcilik tanımıyla ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Schumpeterci olarak bilinen bakış açısında girişimci; yeni mal ve yeni hizmet üretme, yeni süreç geliştirme, yeni ihracat pazarları bulma, yeni bir organizasyon yapısı oluşturma gibi işletme açısından yeni birleşimler oluşturarak, mevcut ekonomik düzeni bozan kişidir. Yaratıcı yıkımın oluşmasında ancak yeni bir

teknolojinin, ürünün, pazarın, üretim sürecinin ya da örgüt yapısının pazardaki mevcut olan ürünlere ve örgütsel uygulamalara açık olarak alternatif olması durumunda meydana gelecektir (Duran ve Saraçoğlu, 2009: 59).

Örgütlerin varlıklarını uzun dönemler sürdürebilmeleri açısından yenilikçiliğe ihtiyaçları vardır. Girişimciliğin temel yapı taşı olarak görülen yenilikçilik, örgüt açısından sürdürülebilir rekabetçi üstünlük kazanmanın ve bu üstünlüğü muhafaza etmenin en önemli yolu olarak tasvir edilmektedir (Porter, 1980). Diğer taraftan; fikirlerin ve yeniliklerin örgütlerin sadece araştırma ve geliştirme yatırımları sonucunda gerçekleştiği görüşü geçerliliğini kaybetmektedir. Van den Ven ve Garud (1993)'a göre yenilikçilik birçok fonksiyonun bir arada uzun süre farklı konumlarda çalışmasıyla ortaya çıkmaktadır. Yetim (2012)'ye göre yenilikçilik; mevcut olmayan bir ürün ya da fikrin yaratılmasından, mevcut olanın düzenlenmesi ve yeniden yapılandırılmasından birey ve toplum için işe yarar hale dönüştürülmesine kadar çeşitli süreçleri içeren bir kavram" olarak nitelendirilmiştir. Rogers'e (1962) göre yenilik, yaratıcılığın yeni bir türü, dizaynı, sistemi ve nesnesi olan fayda getiren birşeydir. Bütün yaratıcı ürün ve hizmetler yenilik olarak değerlendirilmemelidir.. Yenilik kavramına Lapiere (1965) farklı bir perspektiften bakmıştır. Lapiere göre yenilik; icat ve keşiftir ve olağandışı bireyler vasıtasıyla toplumda tesadüfi olarak oluşturulur (Alan ve Yeloğlu,2013: 18)

Yenilik, stratejik planlamanın, araştırma ve geliştirmenin, pazarlamanın, proje yönetiminin, ekip çalışmasının, eğitimin ve yaratıcı düşünme gibi birçok unsurun birbirleriyle etkileşiminin sonucu olarak meydana gelmektedir (Barker, 2002: 14).

Yenilik alanında birçok çalışması olan Clayton M. Christensene göre yenilikçi olabilmek beş safhada ortaya çıkar (Christensen,2004: 28) ;

- Piyasaya sunulan ürünü önceden kullanmamış pazarlara yönlendirmek büyümeyi daha hızlı hale getirmektedir. İçinde bulunulan piyasayı ikiye ayırırsak alt ve üst olmak üzere alt kısmındaki büyüme imkanı, üst kısmındaki büyüme imkanından daha yüksek olacaktır. Ürünü daha öncesinde hiç kullanmamış olan birine satış yapmak, aynı ürünü kullanmış ve daha farklı özelliklerde geliştirilmiş ürün beklentisinde olan birine satış yapmaktan daha kolaydır.
- Piyasaya sunulan üründen faydalanarak başka ürünler elde edebilmeleri imkanını, diğer kuruluşlara sağlayabilecek ürünler meydana getirilmelidir.

- Sunulan ürünü daha önce kullanmamış ve kullanım alışkanlıklarında ürününüze yer vermeyen tüketicilere yönelmek ve onlara yönelik basit ve ekonomik ürünler üretmek daha etkin olmaktadır.
- Tüketicilerle empati halinde olarak, tüketicinin ürünü alma nedenini, tüketiciye sağladığı faydaları anlamlandırılmalıdır
- Tüketicinin, sunulan hizmeti ve ürünü talep ederek bir üst kısma yüксеlebilirliğini sağlayan ürünler üretmenin gerekliliği, bu kuralların oluşmasında rol oynamaktadır.

Yenilik, değişimin, yenileşme sonucunda gelişmenin ve bununla birlikte bir şekilde ilerlemenin ilk ve en önemli koşuludur. Bundan dolayı dünyada var olan canlı veya cansız hemen hemen her nesnenin neredeyse hiç bitmeyecek bir değişimi ve gelişiminin olması, kaçınılmaz bir gerçektir. Bu bakış açısıyla yeniliğin öneminin büyük olduğu ve evrende kaçınılmaz bir realite sayıldığı açıkça ortadadır. Yenilik, mevcut kaynaklardan daha büyük veya daha farklı değerler elde etmek amacıyla bilinçli olarak bilgi, hayal gücü ve girişim yollarıyla, yeni fikirler üretilen ve faydalı ürünlere dönüştürülen bir süreçtir ([www.businessdictionary.com](http://www.businessdictionary.com)).

Yenilik kavramı, temel anlamda başarılı fikirlerin pazarlara sunulması şeklinde ifade edilmesinin yanında aşağıda yer alan avantajları da getirmesiyle beraber içeriğinde daha geniş anlamlar beslediği söylenebilir (Jan, 2004:6):

- Yenilik sadece tek bir hareketlik ya da tek bir eylem değil, dinamik yapıda olan bir süreçtir. Fikirlerle değer katmak amacıyla ve başarılı bir şekilde devam etmesi gereken bir yolculuğa başlamaktır.
- Yenilik ihtiyacının temeli sezgiden geçer. Pazarın teknik kurallarını ve ihtiyaçlarını, geniş bir yelpazede anlayış temeline oturtmuş yeni fikirlerle gereksinim duyar.
- Yeniliğin, pazarlarla tanışması ve sunulması için girişimcilere ihtiyacı vardır.
- Yeniliğin geleceğini pazar belirlemektedir. Başarılı bir yeniliğin tüketiciye değer katması gerekir.

Bununla beraber özellikle globalleşen dünyada ilerleyen teknoloji sayesinde yeniliğin öneminin evreni, doğası, insanoğluyla ilişkili boyutunun yanı sıra, üretimi, sanayiye, hizmet sektörünü özetle tüm iş dünyasıyla ilişkili olan kısmı çok daha fazla önem arz etmektedir (Atakan,2017:3).

Yeniliğin tanımları esas alındığında yenilik uygulanılan pazarlarda pazarın yapısına ve içeriğine göre önemli farklılıklar göstermektedir. Yenilik yapma, ihtiyaçları yeni mal ve hizmetlerle karşılama, çevreye uymanın ve çevreyi değiştirmenin ve etkilemenin araçlarından birisi haline gelmiştir. İşletmelerin çevreye, değişime uyum sağlayabilmeleri yenilik yapabilmeleri ve yenilikleri etkin olarak kullanabilmeleri ile mümkün olabilmektedir (Dinçer-Fidan, 2012: 168).

### **1.1.1. Buluş**

Buluş, bilimin ilk aşamasıdır. Bilinmeyen ilişkiler ile ilgili bilgi öne sürülmesi ile ortaya çıkmaktadır. Bir buluş, insanoğlunun tabiatın kanunları ile alakalı bilgisini arttırmasına yönelik temel araştırmaların sonucu olabileceği gibi keşif yapmaya yönelik ve mevcut olan veya olması muhtemel ilgi alanları konumundaki doğrudan araştırmalara da dayandırılabilir. Genelde buluş ve icat arasında bir bağıntı yoktur. Eğitim sistemi vasıtasıyla insanlar yeni ve orijinal teknolojileri yaratabilecek zemini bulabilmektedirler. Bir buluşu bulma ve bunu uygulamaya dökme genellikle uzun zaman alır. Birçok icat yirmi yıldan daha uzun süre bir bilgi gerektirmektedir (Holt,1987: 4-5).

Schumpeter, yeniliği buluştan daha geniş kapsamlı bir olgu olarak ele alıp, yeni bir ürüne ya da sürece dönüşmeyen buluşun hiçbir ekonomik değere sahip olmadığını belirtmiştir. Ekonomik anlamda değerli kılanın yeniliğe dönüştürülebilen buluş olduğunu savunmuştur (İraz, 2005: 81). Buluş yaratıcı bir olay olarak nitelendirilmekte, yenilik ise yaratıcı bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Buluşlar genellikle bir araştırmanın sonucunda ortaya çıkıp, yeni bir fikri ya da bilgiyi ortaya koymaktadır (Durna,2002: 11).

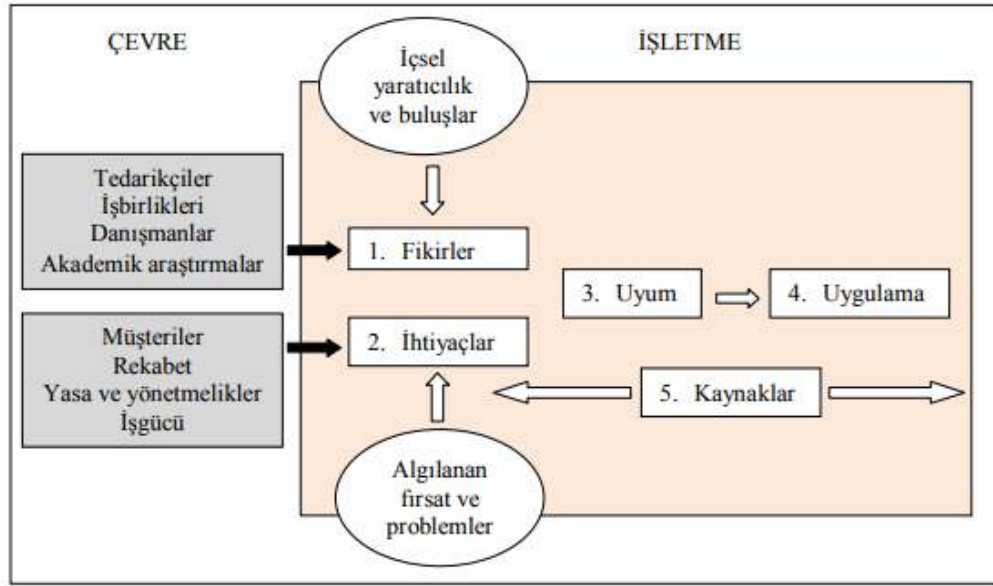
Yenilik ve buluş birbirleriyle ilişkili kavramlardır. Her yenilik buluş, her buluş da yenilik demek değildir. Yenilik mevcut bilgiyi ve teknolojiyi kullanarak ihtiyaçları karşılamak ve var olan ürünleri iyileştirmek amacıyla yapılan uygulamalardır. Buluş işletmelerde belirli kısım bölümlerin ilgi alanı olmasına karşın yenilik işletmenin her alanında görülmektedir. Buluş kimi zaman ihtiyaçtan ortaya çıkar bu yönüyle yeniliğe benzer fakat bulunan ürün topluma ve işletmelere fayda getirecek nihai sona ulaşmadığı sürece yenilik olmaz.

Alexander GrahamBell'in telefonu icat etmesi dünyada birçok şeyi değiştirmiştir. Fakat kendisi sadece işitme kaybı yaşayan hatta hiç duymayan

öğrencilerin başarılı olmalarına yardım etmeye çalışan bir öğretmendi. En sevdiği öğrencisi Mabel Hubbard idi ve haftalar geçtikçe daha da yakınlaştılar. Kızın annesi böyle bir ilişkiyi istemiyordu. Bell yağmurlu bir akşamda Mabel'in Nantucket'teki evine ziyaretine geldiğinde anne Hubbert kendisinin artık hoş karşılanmadığını açıkça ifade etti. Umutsuz bir şekilde oradan ayrılan Bell, kısa bir süre sonra Mabel'e ulaşabilmenin farklı bir yolunu bulmak için teknik dehasını kullanmaya karar verdi. Telgraf yeni bir şey olmamasına rağmen hatlar tekli ve pahalıydı. Birçok farklı sinyalin bir tek telde iletilebilmesinin bir yolunu bulmaya koyuldu ve kısa sürede telefon hattının uygulanabilirliğinde ve ekonomisinde devrimci bir adım attı (Fisk 2011: 106). Bell Telefonu ihtiyacı üzerine bulmuştur ve bunun yaygınlaşıp topluma mal olması da bir yeniliktir.

### 1.1.2. Değişim

“Günümüz organizasyonlarında başlı başına değer unsuru hızlı değişimdir. Organizasyonların geleceği, değişen şartlara uyum içerisinde olabilme yeteneklerine bağlı olacaktır. Değişim, bilginin yenilenip gelişmesine imkan tanır. İşletmenin varlığını devam ettirip, ayakta kalabilmesi açısından değişimi yönlendirebilmeleri ve bu duruma bağlı olarak da bilgiyi etkili bir şekilde yönetebilmeleri gerekli bir durum haline gelmektedir. Değişimin amacı, genel anlamda değişen ve gelişen iç ve dış çevre koşullarına karşı organizasyonun etkinlik ve verimliliğini artırmak, üyelerinin en yüksek doyumu, sağlamalarına ve gelişmelerine olanak tanıyan örgütsel bir yapı oluşturmaktır” (ITO, 2008, s. 112-116). Değişim kişisel ve örgütsel olarak iki şekilde ele alınmaktadır. Bireylerin kişisel yetenekleri, yaratıcılıkları ve bilgileri ile meydana getirdikleri yenilikler örgütlerde değişime sebebiyet verebilirken, örgütlerin yeniliğe ve değişime açık bir yapıda olmaları da değişime hızla adaptasyon sürecine sokacaktır (Koçel, 2011: 554). Değişim, tanımları incelendiğinde, yaratıcılık, gelişme, büyüme ve yenilikçilik kavramları ile yakından ilişkilidir. Örgütlerin mevcut bilgilerini çevrelerindeki bilgilerle yeniliğe dönüştürerek değişime uyum sağlayabilmeleri gerekmektedir. Bununla birlikte, değişim ve yenilik birbirleriyle ilişkili, etkileşim içerisinde ve meydana gelen yeniliği etkin bir biçimde sunmaktadır (İnançoğlu, 2002: 148). Başarılı değişimin etkenleri aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Daft, 2001: 352)



**Şekil 1. Başarılı Değişim Etkenleri**

Şekil 1’ de görüldüğü gibi başarılı bir değişim için öncelikle işletmenin iç ve dış çevresel faktörlerini doğru bir şekilde tespit etmek gerekir. İşletme faaliyetleri bakımından oldukça önem arz eden dış faktörler mutlaka süreç içerisinde değerlendirilmeli, değişime ilişkin fikir ve ihtiyaçların belirlenmesinde kullanılmalıdır. Bu değişim ihtiyacı doğrultusunda elde edilen fikirlerin doğru kaynaklardan yararlanılarak işletmeye uygun bir şekilde uygulanması değişimin başarısı açısından kritik öneme sahiptir(Daft, 2001: 358).

Günümüzde değişim ve yenilik birbirleriyle yakın kavramlar olduğundan kimi zaman bu kavramlar birbirine karıştırmaktadır. Değişimin yanlış anlaşılması birçok alanda ciddi sonuçlara neden olabilmektedir (Hussey 1997, 9-10):“Sağlam stratejiler belirlenmiş olmasına rağmen, amaca ulaşamaması. Araştırmalarda, değişim sürecinin yanlış uygulanması sebebiyle, planlanmış olan birçok stratejinin uygulanmadığı görülmektedir. Örneğin; uygulama maliyetlerinin artması, yapılan uygulamadaki gecikmeler, işin bozulması ve gecikmelerin olası kötü etkilerini azaltmak için yapılan acil müdahalelerin maliyetinin toplam maliyetleri yükselmesi. değişimin getireceği faydaların kaybolması. Örnek olarak, değişimi daha önce tamamlayan rakiplerin, pazara daha erken girerek pazar payına çoktan hakim olmaları. Değişimin insani yönden sonuçları daha büyük olabilir. Değişimin, çalışanların işlerini kaybetmelerine sebep olması halinde, insani yönden bunun bedeli yüksek olacaktır; fakat değişim özensiz bir şekilde ele alındığında, ya da yeterli planlama yapılmadığında bedeli çok daha ağır

yükümlülükler getirmektedir. Çalışanlarda motivasyon eksikliğinin oluşması, karmaşıklık ve kargaşanın yanında, değişimin kötü bir şekilde yönetildiğinin hissedilmesi, örgüt içerisindeki motivasyonu düşürecek ve üst yönetime duyulan güven kaybolacaktır. Çalışanların değişime karşı koyması, değişim sebebiyle oluşan problemlerde haklı olduklarını gördükçe, gelecekte karşılaşacakları değişimlere daha çok karşı koyacaklardır. İşletmelerin değişim faaliyetlerinde bulunmasıyla işletme içerisindeki tüm fonksiyonların gelişmesine katkısı olduğu gibi zaman içinde bu değişimlere işletmenin ayak uyduramaması rekabet ve sürdürülebilirlik açısından tutunamamasına neden olmaktadır.

### 1.1.3. Yaratıcılık

Yaratıcılık, literatürde farklı yazarlar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Örneğin; Clark ve James' e ( 1999) göre yaratıcılık, genel görüşlerin dışında, yeni ve yararlı bilgiler oluşturmak ve bu bilgileri ayrıntılı olarak ele almaktır. Higgins ve Morgan'a (2000) göre, fikirlerin oluşumu ve bir araya getirilmesi yaratıcılık olarak tanımlanır. Haris'e (1998) göre yaratıcılık düşüncelerden ortaya çıkmaktadır. Çünkü var olan bilgilerin bir araya getirilerek, değiştirilmesi ve toplanan bilgiler ile birlikte yeni fikirlerin oluşturma sürecini ifade etmektedir (Duran ve Saraçoğlu, 2009, 58).

Genel olarak yenilik ve yaratıcılığın eş anlamlı olduğu düşüncesi hakim olsa da bu iki kavram birbirlerinden farklı anlama gelmektedir. Ayrıca bu kavramlar birbirlerinin devamı niteliği taşımaktadırlar. Yaratıcılık yeni fikirleri oluşturmaya ilgili bir kavram iken yenilik bu yeni fikirlerin ürün ve hizmetlere dönüşüm süreciyle ilgilenmektedir. Kısacası, yeni fikirlerin maddi bir değere dönüştürülme süreciyle alakalıdır. Yaratıcılık denince, ilk akla gelen bir fikir üzerinde çalışacak yetenekli, bilgili, donanımlı ve birbirlerini tamamlayan insanların emeğini de kapsayan zorlu bir süreçtir. İşletmede yenilik ise, tüketici hizmetlerini geliştirmek, maliyetleri azaltmak ve örgüt içinde yeni kazanç alanı oluşturmak amacı ile ortaya çıkmış yaratıcı fikirlerin somut ürün ve süreçlere dönüştürülmesinde devreye girer (Durna, 2002: 115).

Araştırmacılar yaratıcılık kavramını fonksiyonel olarak adeta bir zincirin birbirini tamamlayan üç halkası olarak görmektedir. Bu halkaların, uzmanlık, yaratıcı düşünme yeteneği ve motivasyondan oluştuğunu bildirmektedirler. İlk halkayı oluşturan uzmanlık, yaratıcılık kavramının en önemli parçasını oluşturan bilgi, birikim ve bunları yorumlayabilecek donanımın tümü ile ilgilidir. Zinciri oluşturan olmazsa olmaz ikinci

halkasını ise yaratıcı düşünme yeteneği oluşturmaktadır ki bu kısım; insanların sorunları çözme yaklaşımını tanımlamaktadır. Zincirin son halkası olan Motivasyon ise; dışsal ve içsel motivasyon olarak iki şekilde ele alınmaktadır. İşletmelerde çalışanlara ekonomik iyileştirme ve görevde yükselmeler gibi dışarıdan yapılan motivasyonlar dışsal motivasyona örnek teşkil ederken, İçsel motivasyon ise işletme içerisinde herhangi bir ilginin ya da tutkunun bireyi harekete geçirmesi ile ilişkilendirilebilir. Yaratıcılığa olan etki açısından içsel motivasyon, daha büyük önem taşımaktadır. Tüm bunların yanında zincirin halkalarını bir arada tutmaya yarayan, yaratıcılık sürecine yadsınamaz katkıda bulunan bir diğer kavram ise yöneticilik olarak görülmektedir. Çünkü, doğru insanları doğru görevlere atayabilmesi, işletmelerin hedeflerini belirleyebilmesi hatta gerektiğinde hedeflere nasıl ulaşılabilceği hususunda önderlik etmesi karar alma sürecinde çalışanların inisiyatiflerini de ön görebilmesi ve çalışanlar ile işe yönelik yeterli zaman ve özveri sağlayabilmesi gibi iyi bir yönetici de olması gereken özellikler yaratıcılığı oluşturan üç bileşenide doğrudan etkilemektedir.

Yaratıcılık, bir birikim sonucunda oluşur ve bu birikim geçmişten günümüze deneyimlerin, durum ve olayların tekrar tekrar yoğunlaşarak, çeşitli bağlantılar kurularak yeni ortaya çıkan fikirler ile bilginin meydana getirilmesinde ve kendine özgü yapıların çıkmasında büyük bir öneme sahip kavramdır. Yaratıcılık diyince ilk akla gelenler; soruyu doğrusuyla yanlışıyla incelemek, irdellemek, gerçekliğinin araştırılması ve yeniliğinin sorgulanması gibi kavramlar düşünülmektedir. Yaratıcılıkla amaçlanan, var olan düşünce ve fikirlerin başka bir boyuta taşımak ve bu yeni boyutu olabildiğince eskisinden tümü ile uzaklaştırmaktır. Yaratıcılığın en temeline bakıldığında insanların düşüncelerinde hür olduğu yapıyı, deneyimlerini, hayatı okuyabilmelerini ve bunları topluma kazandırma becerilerini taşımaktadır (Çellek, 2003: 1).

Yaratıcılık aynı zamanda orijinallik ve hissiyatla bağdaştırılan düşüncelerin birbirini ardına geliştirilmesi olarak tanımlanır ve içeriğine giren konular aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Haşit,2003-2015:2-3);

- Yeni ürünler ortaya çıkarmak,
- Var olan ürünlerde ekleme ve çıkarmalar yaparak formatını değiştirmek,
- Sorunlara kalıcı çözümler getirmek,
- Uyumsuzluktan doğan sorunları işletme lehine dönüştürerek fayda sağlamak

Yaratıcılık ayrı yenilik ayrı kavramlardır. Buna rağmen birbirlerini temellendiren iki kavramı konumuzla ilgili olan bir örnekle açıklamak gerekir. Bu

hususla verebileceğimiz en makul örneklerden biri dünyanın dört bir yanına kadar uzanan ve perakende mobilya satış alanında en büyük olan IKEA örneğidir. IKEA da, ürünün bedeli ve dağıtımında, pazarlama yeniliğinin yaratıcılığı görülmektedir. Kalite olarak standartların üzerinde fakat fiyat olarak standartların altında mobilya pazarlama stratejisinde yaratıcı özellik bulunmaktadır ve bu strateji birçok maliyeti azaltan etkenlerin birleştirilmesi ile ortaya çıkarılmıştır. Buna örnek vermek gerekirse, mobilyalarının satışını yapmak amacıyla IKEA'nın kendi perakende satış zincirini oluşturmasının yanında mobilya almak için miktar olarak çok fazla sayıda alım yapmasıdır. Dağıtıma gelince müşterilerin satın aldığı ürünleri kendi imkanları ile götürmesi ve bu sayede dağıtım için ayrılan kaynakların işletmeye kalması, müşteriye standartların altında fiyat yararının sunulması da yaratıcı vasfını ortaya koymaktadır. Örnekte görüldüğü gibi, pazarlamanın olmazsa olmazlarından oluşan ürün bedeli ve ürünün dağıtımını özelliklerinde yaratıcılık karşımıza çıkmaktadır. IKEA mobilyada yenilikçilik etkinliklerinin kullanmasıyla büyüme ve gelişmeye katkıda bulunabileceğini de göstermektedir (Şahin,2009: 263).

Yaratıcılık problemlere çözüm bulma, kendini ifade edebilme, özgün olabilme ile doğrudan ilişkilidir. Yaratıcılık düşünme yetisiyle başlar bu da yeniliğin ortaya çıkmasında en anahtar rolü üstlenir. Yaratıcılık var olan bir ürünün değiştirilmesi, düzenlenip bir araya getirilmesi ve bir araya getirilen bu ürünün isteğe göre yoğunlaşmasıyla ortaya çıktığı gibi aynı zamanda daha önce hiç olmayan bir ürünün düşünülmesi, ortaya çıkarmak için uygunluğunu teste tabii tutması, dış çevredeki olayları takip edebilmesi ve dünyadaki gelişmeleri önyargısız bir şekilde farklı bakış açılarıyla değerlendirmesi sonucu meydana gelmektedir.

İşletme içerisinde yaratıcı kişinin bu aşamaları takip etmesine karşın başarısız da olabilme ihtimali bulunmaktadır. Ancak yapılacak olan hataların örgüt şemasında çalışan herkesin üstlenmesi yaratıcılığa bununla birlikte yeniliğe katkıda bulunabilir. Başarısızlık eğer işletme içerisinde büyük bir sorun haline gelirse yaratıcı kişiler yaratıcılığı bir risk olarak görüp bir daha başarısız olmamak için yaratıcılıktan uzak duracaklardır. Bu nedenle her zaman çalışanlar teşvik edilmeli ve potansiyellerini ortaya koyabilmeleri sağlanmalıdır. Eğer yöneticiler bu ortamı sağlayamazlarsa işletmeleri yerinde sayacak, müşterilerin ihtiyaçlarına cevap veremeyecek, ürünleri tekrardan öteye geçemeyecek ve zamanla yok olmaya mahkum olacaklardır.

#### 1.1.4. Teknoloji

İşletmelerde yenilik kavramından sözü edilince akıllara gelen kavramlardan biri de teknoloji kavramıdır. Çünkü teknoloji, işletmelere yenilik yapılması ile var olmayanı bulmak, var olanları ise ilerletip yeni ürün süreçlerin de kullanmakla alakalıdır. İşletmelerin teknolojiyi kullanırken ihtiyaçlarını belirleyip, teknolojiyi kullandıklarında ne gibi faydalar ne gibi zararlar getireceğini araştırıp ona göre davranmaları gerekmektedir. İşletmelerin bu araştırmaları yapmalarında ki amaç hem maliyet açısından hem de zaman açısından katkı sağlayabilir.

Teknolojinin işletmelere her zaman yenilik getireceğini söylemek yanlış olur. Çünkü yenilik yalnızca teknolojiye dayanmaz, teknolojiyle olmayan yenilik ise işletmelerin kalıcı olmasına ve ikamesi olmayan ürünler üretmesine izin vermeyebilir. Halbuki işletmelerde teknolojinin kullanılması rekabet edilebilirlik yönünden katkı sağlar. Bundan dolayı işletmelerde teknolojinin kullanımı yaygınlaştırıp alanını genişletmek, işletmelerin içeriden ve dışarıdan teminle kullandıkları teknolojiler işletmeleri uzun yıllar başarılı kılmaktadır (Çetindamar ve Baktır 2009, 40).

İşletmelerde teknoloji uygulandığında yeniliği de beraberinde getirmeyi dayatmaktadır. Yani işletmelerin daha önceden var olmayan teknolojilerle karşılaşması akabinde tatbik etmesi, işletmeyi yenilik yapmaya mecbur bırakmaktadır. İşletme teknoloji alanında yapılan gelişim ve değişimleri, organizasyona uygulayamazsa ve bunun sonucunda yenilikleri getiremezse işletme açısından verimlilikten bahsetmek bir hayal olacaktır (Cumming,1998: 24). Teknoloji, işletmelerde ürünün fikrinden başlayıp ürünün çıkışına kadar kullanılan araç ve gereçlerin tamamında kullanılmaktadır. Sadece makine demek yanlış olur aynı zamanda işletmelerin kullandığı bir program da buna örnek olarak verilebilir. Makinelerin ya da programların sürekli olarak çağa ayak uydurmaları işletmelerin faydalarına olacaktır. Teknoloji ve yeniliğin burada en önemli ortak özelliği sürekli yenilenmeleri gerektiğidir.

Teknolojik yenilik teknik olarak bir gelişme ile birlikte meydana geliyorsa teknolojik itme, müşterilerin pazar ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla meydana geliyorsa piyasa çekmesi diye tanımlanmaktadır. İster piyasa çekmesi isterse teknoloji itmesi ile meydana gelmiş olsun, olması gereken yenilik her ikisini de kapsamalıdır. Yani teknik üstünlüğü olmalı ve kalite bakımından oldukça iyi, rekabet edebilir vasıfta ürünler meydana getirilmelidir. Teknolojik yeniliklerin sürekli bir hale gelerek rekabet edebilir

durumunu muhafaza edebilmesi için beş unsurdan söz etmek mümkündür (Akın, 2001: 238):

- ✓ İşletmede var olan teknolojinin bir yarışma aracı olarak idrak edilmesi gerekmektedir.
- ✓ Yeni teknolojinin ne olacağı sorusunun ön görülmesi gerekmektedir.
- ✓ Teknoloji ön görüleri bir plan çerçevesinde teknoloji stratejileri ışığında uygulanmalıdır.
- ✓ Yeni teknoloji yardımıyla ortaya çıkan yeni ürünler yeni piyasaların problemlerine göre şekillendirilmelidir.
- ✓ Teknoloji ve işletme stratejileri bir bütün olarak düşünülmelidir.

İşletmelerde teknolojinin yenilikle ilişkisine bakıldığında; müşteri ihtiyaçlarına karşılık verebilme, işletmenin sürdürülebilirliği, rekabet edebilirliğini ve kalıcılığına katkı sunmaktadır. Teknolojik gelişim ve değişimlere ayak uydurmak ve bunları yeniliğe dönüştürmek oldukça önemli arz etmektedir. Yeniliği uygulayan işletmeler gözlemlendiğinde, güçlü bir alt yapılarının var olduğuyla karşılaşılmaktadır. Bilişim teknolojileri aracılığıyla işletmelerde yeni bilgi ve belgelere hızla ulaşabilme olasılığı oldukça yüksek görülmekte ve yeniliği geliştirmenin bir gereci olarak da uygulanabilmektedir. Bilişim teknolojilerini etkili bir şekilde yönetmek, bütün alanlara yenilikçiliği yaymakta ve işletmeler, müşterilerine ürünlerini, oldukça çabuk ve fiyat olarak makul bir şekilde takdim edebilmektedirler (Aslan ve Özata,2007: 18).

## 1.2. Yenilik Türleri

İşletme bakımından yeniliklerin sınıflandırılması, işletmelerin amaçları ve hedefleri doğrultusunda izlemesi gereken yolu sistemli bir şekilde sıraya sokması, işletmeler de gerek kalıcılığı açısından gerekse karlılığı açısından oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Yeniliğin uygulanması genelde işletmenin lehine kazanımlar olduğundan dolayı, işletmeler açısından çeşitli sınıflandırmalar yapılmaktadır. Yeniliğin nasıl ortaya çıktığı sınıflandırmanın özünü anlamamıza yardımcı olmaktadır. Yenilik mevcut ürünü geliştirme veya değiştirme, mevcut olmayan bir ürünü ortaya çıkarma, var olan ürünün ne gibi yenilikler yapılarak müşteri talep ve ihtiyaçlarına cevap verebileceğine çözüm bulmak adına uygulanmaktadır ve bu uygulanan yeniliklerin hangi yönden uygulandığını, nasıl ortaya çıktığını, amacını, önemini öğrendiğimizde yenilik türünün ne olduğuna karar vermek oldukça basit bir hal alabilir.

Yenilik türleri, yapılan araştırmalar da birçok yazar tarafından çeşitli kategoriye ayrılmıştır (Bayındır,2007: 247):

- Thusman ve Nadler iki ana sınıflandırma yapmışlardır: ürün yeniliği ve süreç yeniliği.
- Zaltman yeniliği üç kısımda incelemiştir. Bunlar, programlanabilen yenilikler, nihai ve yardımcı yenilikler ve radikal yeniliklerdir.
- Damanpour yapılan çalışmalar doğrultusunda yeniliği üç ayrı şekilde sınıflandırmaya tabii tutmuştur; yönetsel ve teknik yenilikler, radikal ve yavaş ilerleyen yenilikler, ürün ve süreç yenilikleri

OECD-Eurostat raporunda yenilik dört tür olarak ele alınmaktadır: Ürün yeniliği, süreç yeniliği, pazarlama yeniliği ve organizasyonel yenilik. (Oecd - Eurostat2006: 51). OECD-Eurostat raporlarında bahsedilen yenilik kategorilerine ek olarak radikal yenilik, kademeli yenilik ve toplumsal yenilik çeşitlerini de katarak yenilik türlerini yedi tür olarak kategorize etmektedir (Elçi,2007:3).

### 1.2.1. Ürün Yeniliği

İşletmelerin ürettiği ürünlerde ya da arz ettiği hizmetlerde yaptığı yenilikler ürün yeniliği olarak tanımlanır. Yeni ürünlerin ortaya çıkışı, ürün fikirleri veya keşfiyle başlar. Ürün de yenilik ortaya çıkarılan ürünlerin iyileştirilip ilerletilmesini, yoksa eğer ürünün meydana getirilmesini, pazara nüfuz etmesini kapsayan bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Ürün yeniliği denildiğinde, mevcut olmayan bir ürün tanımı yapılabildiği gibi mevcut olan bir ürünün geliştirilmesi tanımı da yapılabilir. Ürün yeniliğinden bahsedilen işletmelerde yeni ürün, sanayi de yeni ürün, hizmette yeni ürün veya bu üçünün birleşimi şeklinde de olabilir. Ürün yeniliği, işletmelerin müşterilerine sağladığı yeni nitelikleri ve faydaları içerisine almaktadır. Yeni ürünler, işletmelerin pazardaki konumunu muhafaza etmesine ve pazarda daha iyi konumlara gelebilmesine yardımcı olur. Bu da işletmelerin pazarlardaki hem itibarını hem karlılığını arttırmaktadır. Bu yüzden pazar konumlandırılmasında, yeni ürünün önemi işletmenin sürdürülebilirliğini de katkıda bulunmaktadır (Özgün,2009: 155).

Ürün yeniliğinde amaç var olan ürünlerin gelişmesine katkıda bulunarak pazarlarda müşterilerin ihtiyaç ve gereksinimlerine cevap verebilmek olduğu gibi aynı zaman da var olmayan ürünlerle talepleri karşılamaktır. Yenilik sürecinin tamamlanmasından sonra ürünün alıcıları, alıcılarının üründen beklentileri, rakip

firmaların bu ürüne ikamelerinin ne olduğunu tespit edip ürünün mevcut özelliklerine göre pazara girişinin yapılması ve aynı zamanda rakip firmalardan daha hızlı olarak bu ürünleri sunması gerekmektedir. Yani ürün yeniliği aynı zamanda pazarlama yeniliğini süreç yeniliğini de içine alan geniş bir kavramdır.

Ürün yeniliği, mevcut olmayan bir ürünü meydana getirmek ya da var olan ürünlerin geliştirilmesini sağlayarak yeni bir özelliğini ortaya çıkarmaktır. Yani yeni ürünün çıkaracağımız anlam, firması, müşterisi, üretilmesi, pazarlaması için ve bunların bileşiminden oluşan yeni olmayı açıklamaktadır. Başarılı bir ürün yeniliği dört türden oluşur. Bunlar (Dougherty,1999: 175):

- Pazar ihtiyaçlarına karşılık teknoloji ile işbirliğinde bulunmak
- Problemler karşısında yaratıcı çözümler bularak bunları sürecin içerisinde tutmak
- Sürecin iyi bir şekilde yönetilmesi
- Bu konunun mücadelesinde dengeli ve düzenli olunması gerekmektedir.

Ürün yeniliği yapmak işletmelerin gelişmesine katkıda bulunabileceği gibi bir takım sıkıntılar da doğurabilir. İşletmeler eğer köklü bir değişiklik yapacaksa yani mevcut olmayan bir ürünü ortaya koyacaksa bu ürünü bir anda müşterilerin benimsemesini beklemek yanlış olur. Genelde köklü ürün değişiklikleri belirli bir zaman gerektirmektedir. Mevcut olan bir ürün de yenilik yapılacaksa, ürün yeniliği yapılacak ürünün ikamesinin mevcut pazarda ki durumuna bakılmalıdır ve bunların müşterinin ilgisini çekmesi sağlanmalıdır. Aynı özelliğin var olduğu bir pazarda üstelik daha uygun fiyata satılan ürünün yerine, yeni ürünün alınması tüketici tarafından kabul edilmemektedir. Yeni ürün özellikleri ve fiyatlandırması bakımından ilgi çekici olmalıdır ki tüketici tarafından özümseyip, kabul görsün.

Ürün yeniliğinin, her aşamada işletme tarafından dikkatli bir şekilde değerlendirilmesi yapılmalıdır. Çünkü ürün yeniliği yapıldığında karşılığı alınacak diye bir şey söz konusu değildir ve bu da işletmenin mali kaynaklarına zarar verebilir. Aniden piyasanın değişimi, teknolojinin değişimi, değişimden öncesine kadar iyi olan fikri bir anda oldukça kötü bir fikre çevirebilir. Bundan dolayı sürecin her anında piyasa, tüketiciler, rakip işletmelerin faaliyetleri dikkatli bir şekilde değerlendirilmelidir. Yapılan birçok çalışma gösteriyor ki ABD’de yapılan yeni ürünlerden sadece yüzde yirmisinin, Japonya’da ise yapılan yeni ürünlerden sadece

yüzde ikisinin başarıya ulaştığı görülmektedir. Yani, müşterinin beklentilerine doğru cevap verebilmek yeni ürünü başarılı kılmada oldukça önemlidir (Taşkiran,2004; 36).

Ürün yeniliklerinin sınıflandırılması çeşitli şekillerde yapılmaktadır. Yapılan yeni ürün yeniliklerinin sadece onda biri tam yenilik olarak görülebilir. Bilhassa mevcut olmayan yenilikleri uygulama işletmeleri piyasadaki durumları açısından büyük riskle karşı karşıya bırakmaktadır. Bundan dolayı uygulanan yenilikler, işletmeleri mevcut olan ürünlerin değerini arttırmaktan öteye götürememektedir. Örnek verecek olursak; Sony firması teknolojik olarak genelde yeni ürünleriyle bilinmesine karşın ortaya çıkardığı ürünlerin %80'i mevcut ürünlerini geliştirmeye yönelik olduğu görülmektedir. Yeni ürün yeniliklerinin çeşitleri aşağıdaki gibi kategorize edilebilir (Mosey,2005: 115-116):

*Dünya piyasasına yansıyan yeni ürün:* Bu yenilik grubunda az da olsa mevcut olmayan ürünlerin ortaya çıkarılmasını, müşteri ve pazarla buluşturulmasını ifade etmektedir. Genel olarak teknoloji alanında yapılan buluşları meydana getirir ya da mevcut olanların tam anlamıyla işlevini değiştirerek devrim niteliğinde yeni ürünler ortaya çıkarır. Walkman adı verilen ürünü ilk olarak Sony firmasının dünya piyasasına sunması buna bir örnek teşkil etmektedir.

*İşletme açısından yeni ürün:* Pazar için yeni bir ürün olmamasına rağmen, işletme için yeni olan ürünleri ifade etmektedir. Bu ürünler sayesinde işletmeler yeni pazarlara girme şansına sahip olur. Örneğin; Canon firması fotokopi pazarına yeni ürünler ortaya çıkararak pazarda ilk olmasına rağmen aynı pazarda yer alan Xerox firması benzer şekilde ürünler üreterek pazara giriş yapmış ve Canon firmasıyla rekabet etme fırsatını bulmuştur.

*Var olan ürünün geliştirilmesi:* Bu ürün çeşidi mevcut olmayan ürün çeşidinin bir alt segmenti olarak tanımlanabilir. İşletme piyasada bu ürünü pazara zaten sunmaktadır. Ama var olan üründe birçok değişiklikler uygulayarak, yenilik uygulamadan önceki ürününe rakip olmaktadır. Örneğin; Hewlett Packard yazıcıları pazarda bulunmaktadır. Buna ek olarak renkli kartuşlu yazıcıları da ürün grubuna eklemesiyle kendi kategorisinde ilerleme kaydetmiştir.

*Var olan ürünün iyileştirilmesi:* İşletmelerin piyasada olan ürünlerinin yerine, yeni ürünleri ürün kümesine eklemesidir. Örneğin; Hewlett Packard'ı kartuşlu yazıcıların farklı çeşitlerde modellerini çıkarmış fakat yeniden gözden geçirilen her modelin performansı ve kıymeti geliştirilmiş ve iyileştirilmiş olarak geri dönmektedir.

1995 yılında belirli yaş grubuna hitap eden mobilyalar ve aksesuarlar üretme amacıyla kurulan Çilek Mobilya'nın gelişme sırrının altında yenilikçi fikirler görülmektedir. Çilek mobilya yenilikçi bir yapı benimsedi. Mobilyalarını belirli bir zümreye özel olarak dizayn etme ve üretme düşüncesini hayata geçiren çilek firması, firmanın kuruluş dönemlerinde önemli bir piyasa araştırması yaparak, mobilyacılık konusunda kendisini geliştirmeye karar verdi ve “genç odası” konseptiyle piyasaya girdi. Bu konsept aynı zamanda Türkiye de bir ilk idi ve çilek yeni bir sektör doğurdu. Bunun sonucunda, tüm dünyada belirli bir yaş zümresine özel dizayn ve üretim fikrini piyasaya getiren ilk firma oldu. Çilek Mobilyanın dünyanın bir çok yerinde toplamda 125 mağazası bulunmaktadır; 85 tanesi Türkiye nin dört bir yanında, 40 tanesi de aralarında Almanya, Amerika, Japonya, İngiltere, Belçika, Hollanda ve Mısır'ın da aralarında olduğu farklı farklı ülkelerde satış yapmaktadır.. Çilek Mobilya, yaklaşık 1 milyonu aşkın hanenin odalarını süslemektedir (Altun, 2008: 74).

Mevcut olmayan ürünler de yapılan yenilik, mevcut olan ürünlere yapılan yeniliğe kıyasla özellikleri, kullanımları, pazarda kabul görölme süreleri açısından farklı türlerdir. İşletme açısından yapılan yenilikler müşteri ve pazar ihtiyaçları göz önüne alındığında uygulanacak olan yenilik türünün başarı ihtimali artabilir. Ürün yeniliğinde sadece günümüz koşullarını değil ileride oluşabilecek durumları da önceden tahmin edebilmek ürün yeniliğinde oldukça önemli bir hale gelmiştir. Ürün yeniliğinden bahsederken, müşterinin ihtiyaçları, yenilik yapılacak ürününün dünyada ki yeri, getireceği faydalar, Pazar koşulları, ürünün özgün olması ve tüketiciler açısından yeniliği gibi etkenleri bünyesinde barındırmalıdır.

### **1.2.2. Süreç Yeniliği**

Süreç yeniliği, üretim ve teslim etme maliyetlerinde azaltmaya gitmek, ürünün kalite standartlarını yükseltmek veya yeni ya da kayda değer bir şekilde geliştirilmiş ürünler üretmek veya ürünü teslim etme amaçlı yapılmaktadır. Üretim metotları, ürün ve hizmet üretimi amacı ile kullanılan yöntemleri, aletleri ve yazılımları içerirken; teslimat metotları, işletmenin lojistiği ile alakalıdır. Süreç yeniliği ayrıca hizmetin oluşturulması ve hazırlığına ilişkin yeni veya büyük ölçüde geliştirilmiş metotların yanında satın alma, muhasebeleştirme, hesabını ve bakımını yapma gibi yardımcı birimlerde yapılan iyileştirme ve geliştirmeleri de içermektedir. Süreç yenilikleri, işletmelerde uygulanan küçük çapta değişimler olarak düşünülmemelidir. İşletme

içerisindeki tüm süreçleri gözden geçirmek, yapılandırmak, iyileştirmek ve geliştirmek vasıtasıyla radikal değişiklikler uygulayarak, işletmenin piyasadaki görünümünü, mal ve hizmetlerini yeni baştan yaratmasıdır (Ünlü ve Yıldız,2013: 76).

Süreç yeniliği mal veya hizmetlerin iyileştirilmesi, ürün kalitesi ve güvenilirliğinin geliştirilmesi sayesinde tüketiciye takdim edilen değerin arttırılmasına yardım etmektedir. Süreç yeniliğinin esasında firmaların bir takım şeyler üretmesi ve sunması becerisi ile yeniliğinin yapılması ya da geliştirilmesi ile alakalıdır. Bu beceri, piyasaya daha fazla alternatifi ortaya çıkarılması veya daha uygun, daha kaliteli ve daha hızlı yürütülmesi gibi düşünülerek iyileştirilebilir (Güleş ve Bülbül, 2004; 139-140) Başka bir deyişle süreç yeniliği, bir ürünün meydana getirilmesi veya takdim edilmesi metotlarında uygulanan değişimlerdir.

Süreç yeniliği mevcut olmayan ürünlerin üretiminde veya mevcut olan ürünlerin geliştirilmesinde rol alan, ürünün üretimini ve lojistik metotlarının kullanılmasını sağlayan, bir yenilik türü olarak adlandırabiliriz. Süreç yeniliğinde dikkat edilmesi gereken noktalar aşağıda açıklanmaktadır (Bozkurt,2015: 97):

- Süreç yeniliğini aşamalı olarak kat etmek gerekir. Bir anda birden fazla süreç yeniliği uygulamak işletmelerde sıkıntılara yol açabilir. Örneğin başlangıçta işletmelerin tedarik aşamasında yenilik yapmak için bir takım oluşturabilirsiniz. Bu takımdan verimli fikirler ortaya çıkınca dizayn veya teslimat sürecinde de yenilik uygulayabilirsiniz
- Herhangi bir alanda yeni hedefler belirlendiğinde belirlenen bu hedeflerin mümkün mertebe zor hedefler olarak tayin edilmesi daha pozitif sonuçlar doğurur. Bu şekilde ulaşılması zor hedefler işletmeyi köklü (radikal) yeniliklere yönlendirir.
- İşletmenin ürün üretme şekliyle alakalı farkını ortaya koyacak radikal yenilikler hedeflenirken, yalnızca kendi alanımızdaki başarı göstermiş örnekleri incelemekle yetinmemeliyiz. Kendi alanımıza bakarak mukayese etmek, genel olarak bize etkili yenilikleri görme fırsatı vermez. Bizim alanımızda olmayan ve üretim konusu bizim alanımızla tamamen benzersiz olan firmalarda ki verimli süreç yeniliklerini incelemek bize çok daha çarpıcı yenilik oluşturma olanağı verebilir.

- Süreç yeniliği yapabilecek yeteneği ulaşabilmemiz için gerekli olan sektör tahminleri iyi derece çözümlememizdir. Herhangi bir varsayımı olduğu gibi kabul etmek önemli ve büyük bir sorundur.

Süreç yeniliği yapılır iken sadece işletmelerin üretimini yaptığı ürünler düşünülmemelidir. Aynı zamanda işletmeye yardımcı olan yapılar da göz önünde bulundurulmalıdır. Yapılan yenilikler sırasıyla olduğu zaman işletmeler açısından süreç yeniliği oldukça verimli bir hale dönüşecektir. Süreç yeniliğinde mal ve hizmetlerin iyileştirilip geliştirilmesi tüketicinin istekleri doğrultusunda gerçekleştiğinde işletmenin faydasına olacaktır ve uygulanan yenilik pazara tutunabilecektir. Bu sayede işletmelerin kalıcılığı, rekabet edilebilirliği, piyasada tutunabilmesi mümkün olabilir.

Üretim yapan bütün firmalar, daha önceden uyguladıkları teknolojilerinin yerine, daha yüksek, daha donanımlı üretim teknolojilerini uygulamaları gerekmektedir. Süreç yeniliği, firmalara, rakiplerine karşı rekabet edebilme becerisini kazandırabilir. İngiltere’de tüketicilerin paket deterjana olan talebi artarken, Levers adlı firma deterjan kutularının dolumu el ile (manuel) yapıyorken bunun yerine makineler ile doldurma şeklinde bir süreç yeniliği uyguladı ve tüketicilerin taleplerini rakip firmaların önünde karşıladı. Süreç teknolojisinde uygulanan değişim, üretimin esneklik derecesini büyük oranda arttırabilir. Firmalar, üretim sürecindeki bu değişim yoluyla ürünün üretiminden diğer bir ürüne geçişi mümkün bir duruma gelmektedir. Süreç yeniliği uygulanan ürün hammadde aşamasından, ürünün aldığı son şekline kadar geçen süreyi büyük ölçüde azaltır (Taşkiran, 2004; 38).

Süreç yeniliği ürünü üretme ve sunumunu yapma ile alakalı içsel yenilikler iken, ürün yenilikleri direkt olarak müşteriyle ilişkili dışsal yeniliklerdir. Süreç teknolojilerinin genel olarak fazlaca karmaşık uygulamaları içerisine alan analitik paradigmalara gereksiniminin olması ve sistemsel farklılıkları gerektirmesi ürün yeniliğine nazaran benimsenme ihtimalini azaltmaktadır (Damanpour ve Gopalakrishnan, 2001: 47-59).

Literatürde ürün ve süreç yeniliği sık sık bir arada ve genel olarak karşılaştırılmalı bir şekilde verilmiştir. Ürün ve süreç yenilikleri yenilik çeşitlerini de temellendirmektedir. Oslo kılavuzunda önceki yıllarda ürün ve süreç yönetimi aynı başlıkta yer alırken 2005 yılından sonra her biri ayrı ayrı başlıklar altında incelenmiştir. Bu iki yenilik türü arasında bir mukayese yapıldığında;

Yeniliğin özellikleri ve organizasyonların işleyişlerine bağlı olarak firmalarda ürün yeniliği süreç yeniliğine göre daha fazla meydana gelmektedir. Markaya bağlılık ve tüketicilerin sadakatini oluşturma gibi pazara yönelik hamlelerin daha fazla uygulanması da bu durumu destekler niteliktedir. Ürün yenilikleri süreç yeniliklerine kıyasla daha gözlenebilir ve algılanabilir olması, örgüt liderlerinin ürün yenilikleri yoluyla piyasada rekabet edilebilirliği arttırabileceğini düşünmeleri firmaların ürün yeniliklerini gerçekleştirebilme ihtimalini arttırmaktadır. Bunun yanında süreç yeniliklerini kollayıcı patent uygulamaları birçok yerde yetersiz iken, ürünlerin kullanmasında çoğu kez daha etkili olabilmektedir. Bu yüzden firmalar ürün yeniliklerini süreç yeniliklerine göre daha fazla işletmelerine mal edebileceklerinden ürün yeniliklerine daha çok yatırım yapmaktadır (Damanpour ve Gopalakrishnan,2001 :47-59).

Süreç yeniliklerinin aşamaları şunlardır (Hwangand Lee,2000: 730):

- Mevcut süreçlerdeki yeniliklerin ve etkinliklerinin analizi
- Geliştirme uygulanacak kısımların belirlenmesi
- Uygulamaların iyisiyle kötüsüyle karşılaştırılması
- Gereken analizlerin uygulanması
- Geliştirme stratejilerinin tespit edilmesi
- Yeni süreç akımlarının oluşumu
- Avantaj sağladığı tespit edilen analizlerin denenmesi

### **1.2.3. Pazarlama Yeniliği**

Pazarlama yeniliği, teknolojik olmayan yenilik olarak adlandırılır ve teknolojik yenilik kadar önemlidir. Araştırma ve geliştirme faaliyetleri yönünde teknolojik yenilik yapan işletmenin pazarlama yeniliğini yok sayması veya göz ardı etmesi halinde geliştirmiş olduğu ürün ile yeterli ticari başarıya ulaşması mümkün değildir. İşletmelerin imaj ve şöhret yakalamaları marka haline gelebilmeleri de pazarlama yeniliği ile gerçekleşmektedir (Elçi,2007: 12). Pazarlama yenilikleri, hitap edilen müşteri ihtiyaç ve gereksinimlerini iyileştirip geliştirmeyi, yeni pazarlar ortaya çıkarmayı veya işletmenin satışlarını arttırmak için işletmenin ürettiği ürünleri pazarda yeniden konumlandırmayı amaçlamaktadır. Pazarlama yeniliği fiyatlandırma stratejileri, ürünlerin ambalaj dizayn etme ayrıntıları, ürünlerin yerleştirilmesi ve pazara tutundurma faaliyetleri ile yakından ilgili ve ilişkilidir (Ulusoy vd.,2008: 29).

Pazarlama yeniliği ürünün ambalajının tasarlanmasından ürünün hedef pazarlara girmesine, hatta konumlandırılmasına kadar geniş bir alanı kapsar. Pazarlama yeniliği işletme için olmazsa olmaz konumunda olan bir yenilik türüdür. Çünkü ürün yeniliği yapılan işletmede her halukarda pazarlama yapılması gerekir. Mevcut olmayan bir yeniliğin ancak pazarlama yeniliği yaparak geniş kitlelere ulaşması sağlanabilir. Mevcut olan yenilikte de pazarlama yeniliği yapılması gerekir ki yapılan yeniliklerin kimlere hitap ettiğini tüketici açısından ne gibi faydalar getireceğini ikamesi olan ürünlere nazaran ne gibi artıları olduğunu müşterilerin bilmesi gerekmektedir. Konunun daha iyi anlaşılabilmesi için pazarlama yeniliğine örnek verecek olursak (bilgicagi.com, 2017).

- Vitra firmasının çocuklara özel olarak geliştirdiği “Junior Banyo” pazarlama yeniliğine güzel bir örnektir. Hitap ettiği çevre özellikle anaokulu ve kreşler olan bu ürünler, çocuk ergonomisi hesaba katılarak dizayn edilmiştir. Birbirlerinden farklı renklerin yanı sıra standart formunda ve kurbağa formundaki ürünler; çizgi karakterlerin yer aldığı karo serileri; çocukların boy ebatlarına göre çeşitlilik gösteren ürünlerle karmaşık olmayan fikir ve düşüncelerden yola çıkılarak işletmelerin piyasada kendine has bir yer edinmesine olanak tanıyor. Yine benzer biçimde, yaşlı ve engelli olan insanlar göz önünde bulundurularak geliştirilmiş olan banyo ürünleri de aynı sınıflandırmaya iyi birer örnek. Tekerlekli sandalyeye göre dizayn edilmiş içbükey lavabo ve klozet; kontrollü bir şekilde sıcak suyu kullanabilmek için sağ-sol açma düzenekli lavabo bataryası; özel bir kaplama ile kaymayan özelliğe sahip tutunma ve destek barları; kaymayan özellikte karo seramikleri gibi ayrıntılar ürünleri farklılaştıran özellikler arasındadır.
- Bahçıvan Gıda adlı firmanın dilimli beyaz peynir ürünü de bir pazarlama yeniliği örneğidir. Genelde kalıp halinde satışı yapılan beyaz peynir dilimler haline getirilmiş. Peynirin ambalaj kısmı da içinin görülmesine imkan veren bir şekilde ve paketin içerisinden dilimler alındıktan sonra tekrar kullanılabilinecek biçimde dizayn edilmiş. Pratiklik yönünden diğer markaların kalıp halinde pazara sunulan peynirlerine nazaran tercih edilme ve üretici işletmenin pazar payında artma potansiyeline sahip olmuştur.
- Filiz Gıda adlı firmanın işbirliği yapmaya da örnek olacak bir çalışması sonucunda, TÜBİTAK Marmara Araştırma Merkezi ile birlikte geliştirip ürettiği Filiz Fizi’nin farklı şekilleri ve ambalajları pazarlama yeniliğine bir

örnektir. Ürün, bu sebeptendir ki hedef kitlenin (çocukların ve çocuklu ailelerin) ilgisini çekebilme ve rakip firmaların önüne geçebilme avantajını yakalıyor.

Pazarlama yeniliği, hedef pazarların geliştirilmesi ve tercih edilen pazarlara takdim edilecek hizmet kalitesinde artırım yoluna gidilmesi konularıyla ilgilenmektedir. Bundan dolayı pazarlama yeniliğinde, potansiyeli yüksek pazarlar bulmak ve hedeflenen pazarlara daha iyi hizmet amaçlanmaktadır (Johne,1999:6). Bu tür yenilikler, satın alma sürecinde muhtemel tüketicilerle gelişecek etkileşimi farklı kılmaya özen gösterir. Başka bir deyişle üretici-tüketici arasındaki bağın geleneksellikten arındırılması ve sonucunda yenilikçi bir yol veya yöntem geliştirilmesidir(Yavuz,2010: 146).

Pazarlama yeniliği, müşteri taleplerine doğru temas etme süreçlerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesini kapsar (Kırım,2007: 23). Fiyatlandırma değişimlerindeki amaç ise fiyatları tüketici kesimlerine göre farklı kılmak olan yeni fiyatlandırma stratejileri değil, işletmenin ürettiği ürün ve hizmetlerini pazarlamak amacı ile yeni fiyatlama politikalarının kullanımını kapsamaktadır. Örneğin; bir ürün veya hizmetin fiyatının müşteri taleplerine göre uyarlanmasına ilişkin yeni bir metodun ilk defa uygulanması bir pazarlama yeniliğidir (Oslo Kılavuzu, 2006:54-55).

Pazarlama yenilikçiliğinde temel amaç, ürün veya hizmet satışlarının arttırılmasıdır. Bununla birlikte, müşterilerin beklentilerine daha hızlı bir şekilde cevap verebilme, yeni pazarlar bulma ve işletmenin ürettiği mal veya hizmetin pazarlarda konumlandırılması gibi amaçlar yer almaktadır (Shergill ve Nargundkar,2005: 32-33). İşletmenin pazardaki durumunu koruması ve rekabet edebilirliğini sürdürmesi, mevcut konumunu muhafaza etmesi ve bununla birlikte kârlılık düzeyini sabit hale getirmesi veya arttırmasını, pazarlama yeniliklerinin amaçları doğrultusunda saymak doğru olacaktır (Şahin,2009:265).

#### **1.2.4. Organizasyonel Yenilik**

Organizasyonel yenilik, işletmenin ticari faaliyetlerinde, işletme içi veya işletme dışı ilişkilerde, işletmede hiç kullanılmamış ve örgüt liderlerinin almış olduğu kararlar neticesinde yeni bir organizasyonel metodun uygulanmasıdır. Organizasyonel yenilik, çalışmanın işleyişi açısından sürekli olarak tekrarlanan ve işletmede mevcut düzenin organize edilmesi ile ilişkili yeni metotların uygulanmasını içermektedir. Örnek verecek

olursak; İşletme içerisinde bilgi alışverişini sağlamak ve öğrenmeyi geliştirmek amacı ile yeni uygulamaların hayata geçirilmesi, en iyi uygulamaları gösteren çizelgelerin oluşturulması, çalışanların kendilerini geliştirmelerine yönelik eğitim ve öğretimlerinin sağlanmasıdır. İşletmelerin organizasyonlarındaki yenilikler, yapılacak olan işin işletmenin faaliyetleri içerisinde bölümlere ayrılması için sorumluluk ve karar almanın işletme çalışanları arasında dağılımına yönelik yeni metotların gerçekleştirilmesini içermektedir. Örneğin, işletmelerin çalışanlarına inisiyatif alma, karar vermede daha fazla teşvik eden ve fikirlerine açık olan bir organizasyonel yöntemin ilk kez hayata geçirilmesidir. İşletme dışındaki yeni organizasyonel uygulamalar ise; araştırmalar yapıp kamu kuruluşları ya da müşteriler ile yeni işbirliği metotlarının kurulması ve yardımcı hizmetlerdeki faaliyetlerin ilk olarak dışarıdan alınması gibi uygulamaları içermektedir (OECD, 2006:55-56).Organizasyonel yenilik radikal ve kademeli yenilik şeklinde incelenmektedir. Radikal yenilik köklü değişimler sonucu daha önce denenmemiş mal, hizmet veya metotların geliştirildiği atılımlarla oluşturulmaktadır (Elçi, 2007:16). Radikal yenilikler tamamen yeni oldukları için yüksek risk taşımaktadırlar. Bu riskler yeni olan ürünün pazar araştırmalarından doğan yüksek maliyet ve ürünün yeni olması nedeniyle üretici ve tüketici arasındaki ilişkilerin getirmiş olduğu dezavantajları içermektedir. Bazı araştırmacılara göre; yenilik, işletmelerde ve çevrede oluşturduğu etkiye göre, kademeli ve radikal yenilik olmak üzere iki şekilde incelenmektedir. Radikal yenilikler riski ve maliyeti yüksek, başarı şansı başarısızlığına göre daha az ve sürecin oldukça belirsiz ve uzun olduğu yeniliklerdir. Radikal yenilikler tamamen yeni ürün veya hizmet kategorilerini ya da üretim ve dağıtım kısımlarını içerirken, kademeli yenilikler var olan ürün ve hizmetlerin ya da üretim ve dağıtım kısımlarının geliştirilmesini içermektedir (Güleç ve Bülbül,2004:131)

#### **1.2.4.1. Radikal Yenilik**

Mevcut teknoloji ve metotlardan tamamen ayrı bir yeniliği dünyaya sunmaktır. 1824 yılında New York'ta kurulmuş ve bölgenin ilk teknoloji üniversitesi olan Renssellar Polytechnic Institute'nün araştırmacılarına göre, radikal yenilik de olması gereken özellikler şöyledir:

- Yeni performans özelliklerinin keşfedilmesi,
- Mevcut performanslardan en az 5 kat daha işlevli olması,

- Maliyetlerin minimum %30 oranında azaltılması,
- Rekabet edilebilirlik anlayışının değiştirilmesi.

**Avantajları:** Rekabet edilebilirlik anlayışı, yeniliği uygulayan kişi ya da kurum lehine değiştirme özelliği taşımaktadır.

**Dezavantajları:** Radikal yenilik projeleri oldukça riskli ve maliyeti yüksektir. İyi bir sonuca ulaşmak bazen uzun dönemler sürebilir. Bu risklerin yanında, bu süreç içerisinde hiçbir sonuca varamama gibi bir riskle de karşı karşıya kalınabilir.

#### 1.2.4.2. Kademeli Yenilik

Mevcut teknoloji ve metotlar kullanılarak bir yenilik ortaya çıkarmaktır. Mevcut olan bir şeyin geliştirilmesi veya yeniden düzenlenerek farklı bir amaç için hizmet eder hale getirilmesidir.

**Avantajları:** Radikal yenilik ile kıyaslandığında güvenli ve maliyeti daha düşüktür. Yine radikal yeniliğe göre sonuç alınması daha kısadır.

**Dezavantajları:** İşletmenin rekabet edilebilirliği radikal yeniliğe göre oldukça düşüktür.

Kademeli yenilik sürecini destekleyen ve bu süreçte kaçınılması gereken özellikler ise şu aşamalarda inceleyebiliriz (Luecke,2008:8-9)

- Kademeli yenilik zaman dilimine destek olacak bütçeler ile yapılması, riskinin oldukça az olması ve kısa bir zaman dilimi içerisinde sonuç alınmasından dolayı kurumsal şirketlerde fazlası ile tercih edilen bir yapıdır.
- Kademeli yenilik güvenli ve ucuzdur.
- Sistemli bir şekilde uygulanan kademeli yenilik stratejisi istenilen büyümenin oluşmasını sağlayacaktır.
- Kademeli yenilik stratejisine yapılan yatırımlarda risk oranı oldukça düşüktür ama daha seri bir şekilde sonuca gidilmektedir.
- Mevcut teknolojiler ile gelecek teknolojiler arasında ilişki kuran ve rekabet edilebilirlik hususunda oldukça güçlü olan radikal yenilik ile daha seri bir şekilde sonuca giden kademeli yenilik arasındaki seçimde bir denge oluşturmak gerekmektedir.
- Kademeli yenilik sürecinde çok az müşterinin talep edebileceği, gösterişli mevcut ürüne gereği olamayan eklentiler yapmaktan kaçınmak gerekmektedir

### 1.2.5. Toplumsal Yenilik

Toplumsal yenilik toplumun bütün kesimine yararı olacak, yenilik, değişiklik, iyileştirme ve geliştirme süreçlerinin uygulanmasıyla ortaya çıkmaktadır. Toplumsal yenilik diğer yenilik türleriyle bağlantılı olarak düşünölmelidir. Ürün, hizmet, süreç yeniliği olmadan, organizasyonel yenilik ve pazarlama yeniliği yapılmadan sistemin işlemleri sağlanamaz. Toplumsal yeniliğin yeterli olmadığı durumda diğer yenilik faaliyetleri ekonomik ve toplumsal şartların geliştirilip iyileştirilmesine gerekli katkıyı sunamaz. İstihdamı arttırmayı veya bölgesel gelişmelere hız kazandırmayı amaçlayan politik kararlar, ömür boyu eğitim hizmetlerinin sunulması, kamu hizmetlerinin internet aracılığı ile gerçekleştirilmesine olanak tanınması toplumsal yeniliğe birer örnektir (Elçi,2007: 14)

### 1.3.Yenilik Yönetimi Süreci

Yenilik süreci, teknolojinin, fikirden ticari faaliyete dönüşmesini sağlayan bir sistemdir. Bu tanım, ticari başarı önemi üzerinde durmaktadır. Sürecin sonunda ticari başarıya ulaşılabil-diği gibi başarısızlık ile de sonuçlanması durumuna sebep olabilmektedir. Yenilik süreci, buluş, geliştirme, mühendislik, pazar geliştirme, satış ve kullanıcının özümsemesi aşamalarını kapsar. Ancak yenilik için buluş gerekli değildir. Buluş az bulunur bir fikirdir. Ayrıca bir fikrin ticari olması da yeterli değildir. Yenilik sürecinin çıktısının kullanıcılar tarafından önemsemesi gerekir (Sauder, 1991:5-6).

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

- Sistemli ve sürekli yaratıcı yenilikler için yapısal tutumları sağlamak
- Çevresel ve yasal çerçeveye uygun ve yeniliğe öncülük edebilecek fikirleri belirlemek
- İşletmenin yenilik faaliyetinin geliştirilebilmesi için finansal ve stratejik hedefleri belirlemek.
- Yenilik süreci genel olarak bireysel çaba ile başlar ve sonrasında organize hale gelir.

Yenilik sürecinin organizasyonlarda tesadüflere göre bir süreç olmaktan çıkıp planlanmış ve belirlenmiş olması gerekmektedir. Yenilik yönetimi yenilikle ilgili amaçların belirlenmesi, planlamanın yapılması ve uygulamasını gerekli kılmaktadır. Plan dahilinde yeniliği yönetimi yeniliğin bir süreç olduğunu farkına vararak bu sürecin

yeni fikirler oluşturması aşamasını ve bu fikirlerin uygulamaya geçirilmesi aşamasını iyi organize etmek gerekmektedir (zdaşlı, 2003:34).

Yenilik yönetimde en önemli kısımlardan biri fikir aşamasıdır. Yeni fikirler üretmek için toplanmak (brainstorming) ve düşünceyi çeşitlendirmek (SCAMPER) suretiyle fonksiyonel analizler yaparak yeni fikir, yeni metot, yeni ürün, yeni hizmet, yeni süreç, yeni sistem ortaya koymak gibi birçok etken mevcuttur. Kısacası yeni ürünler ve/veya hizmetler üretilmesi yanında mevcutların yer, şekil, zaman, mülkiyet, genetik değişikliği ile katma değer kazandırılması. Bunlarla ilgili yeni satış yerleri, yeni ambalajlama teknikleri, yeni depolar, mobil satış yerleri, e-pazarlama. Mobilya hammaddelerinin değişiklik, değişim, dönüşüm ve devrim şeklinde yeniden tasarlanması ve imalatı ile ticarileştirmek. İşletmelerdeki yenilik yönetimi yapılanmasının avantajları; verimlilik artışı, satış hasılatı artışı, pazar payı artışı, kapasite kullanımında artış, mamul farklılaştırma, likidite artışı, net kr artışı, devir hızı artışı ve risk yönetimi olacaktır Bu durumda yenilik yönetiminin çarpan veya çoğaltan etkisi; Toplumsal değerlerin korunması, iş ahlakı, gücün kötüye kullanılmaması, çevrenin korunması, tüketicilerin korunması, iş hayatı niteliğinin geliştirilmesi, sosyal faydayı artıracak yatırımların yapılması ve diğer sosyal etkiler (toplumda yardıma muhtaç ve engellilere iş imknı, eğitim, kültür ve sanat faaliyetlerinin desteklenmesi, milli üretimin gelişmesine katkıda bulunması) olmaktadır.

Yenilik yönetiminin hızlandıran etkisi ise daha çok aşağıdaki konularda gerçekleşmektedir.

- Değer zincirinde entegrasyon ve endüstrileşme,
- İleri düzeyde işbölümü,
- Otoritenin merkezileşmesi,
- Bürokratikleşme,
- Büyük lekli işletme,
- Mekanik organizasyon anlayışı ve kişisellikten uzaklaştırma,
- Rasyonallik ve püriten etik,
- İlerleme ve değişim anlayışı,
- Düzen ve homojenleşme,
- Yaşamın demistifikasyonu,
- Standartlaşma ve kitle üretimi önemlidir.

Yenilik yönetiminin organizasyon yapısı kurulduktan sonra yenilik stratejilerinin uygulanması önem arz etmektedir.

Yenilik çalışmaları için yararlanılacak bazı standartlar ise şunlardır;

- EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi-Şartlar,
- EN ISO/IEC 17025 Test ve Kalibrasyon Laboratuvarlarının Yeterliliği için Genel Şartlar,
- EN ISO/IEC 17020:2005 Çeşitli Tipteki Muayene Kuruluşların Çalıştırılmaları İçin Genel Kriterleri,
- TS 18001 İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Yönetim Sistemleri Standardı,
- ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemleri Standardı uygulamaları

Mobilya sektöründe çalışacak Ar-Ge ve Yenilik Personelinin kalite sistem ekibi ve imalat teknolojileri (İşleme ve paketleme teknolojilerinin iyileştirilmesi/geliştirilmesi, pilot ölçekli üretim uygulamaları, ısıtılmayan işleme teknolojileri, yeni ürün tasarımları, matematiksel modelleme ve proses optimizasyonu) şeklinde gruplandırılması endüstriyel tasarım için önem arz etmektedir.

Endüstriyel tasarımın teori, konstrüksiyon ve kontrol olmak üzere üç bileşeni esas alınmaktadır. Makine ve cihazların kinematik analiz, dinamik analiz, yörünge planlama ve kontrolü yapılarak teorik altyapısının oluşturulması, yapılan hesaplamalara bağlı olarak konstrüksiyonunun tasarlanması ve imalatı ile kontrol üniteleri ve yazılımlarının oluşturulması aşamalarında eko tasarımlar hedeflenmektedir.

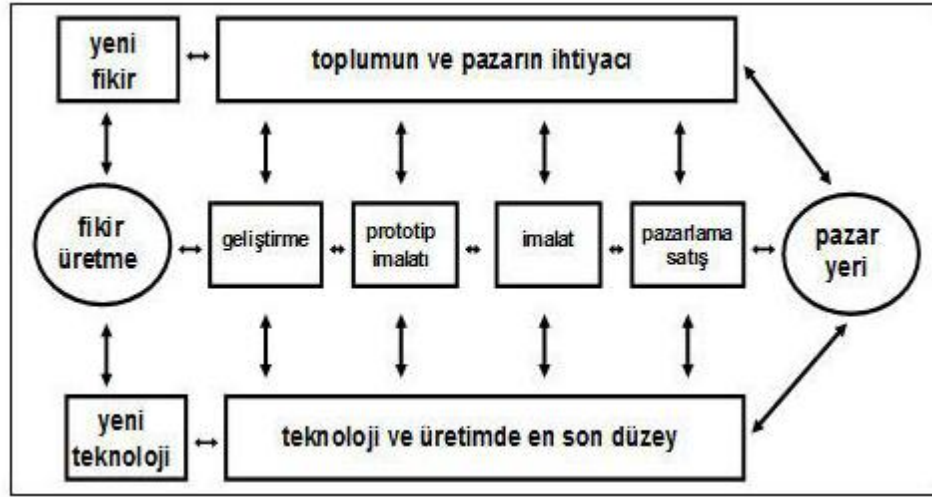
Elektronik tasarım ise endüstriyel tasarım makine ve cihazlarının elektronik ve mekatronik uygulamalarıyla elektronik tasarımlarının yapılması ile otomasyon hedeflenmektedir.

Değişen şartlara göre sürdürülebilirlik, sürekli artan rekabet karşısında var olabilmek için yeni ve yenilikçiliği herhangi bir zaman ve yerde arayıp bulma, karşılaştırma ve en doğru olanı alıp uygulamak şeklinde ifade edilen Benchmarking Kalite Devriminin yönetsel aracı olmuştur (Özgen ve Ölçer: 61).

Benchmarking, işletmeyi performansının doruğuna çıkarmak amacıyla içinde bulunduğu sektördeki rakip firmaların her alandaki en iyi uygulamalarının araştırılması ve uygulamaların işletmenin kendi içsel değerleriyle çelişmeyecek şekilde bütünleştirilmesi suretiyle yeniden tasarlanarak en iyi sanılan bu uygulamaları aşmak için oluşturulan belli bir sisteme dayanan ve süreklilik arz eden bir süreçtir (Karch, 1994: 297-307).

Benchmarking, başka birinin bir yönde sizden daha iyi olabileceği gerçeğini kabul etme mütevaziliğini gösterip, onu nasıl yakalayıp geçebileceğimizi öğrenme ve deneme ustalığına sahip olmaktır (O'Dell, 1994: 63).

Bu ilk aşamada yenilik bir sistem içerisinde iç ve dış kaynaklarını etkin kullanılması işletmelerin kendi bünyelerinde uygulaması ile gerçekleşmektedir.



Kaynak([www.sistems.org](http://www.sistems.org))

## Şekil 2. Yenilik Süreci

İkinci aşama ise yeniliğin geliştirilmesi aşamasıdır. Bu aşamada, fikirler ile ilgili çalışanların, tüketicilerin, satıcıların fikir hakkında görüşleri alınır. Yenilik fikrinin tüm yönleriyle ele alınması, uygulanacak üretim ve pazarlama stratejilerinin belirlenmesi, yeniliğin ekonomik olarak getirilerinin belirlenmesi genellikle bu aşamada yapılır. Geliştirme aşamasını prototip üretme aşaması takip eder. Bu aşamada, yeni ürünün göstereceği ekonomik performans ile tüketicilerin görüşlerinin belirlenmesi, ürün ile ilgili seri üretimden önce çıkabilecek sorunların giderilmesi için prototip örnekler üretilerek, pazar ve tüketici testleri yapılmaktadır. Belirlenen görüşler doğrultusunda ihtiyaç olması halinde gerekli düzeltmeler yapılır. Prototip olarak üretilen örneklerle ilgili kalite, performans ve maliyet gibi çalışmalar bittikten sonra yeniliğin seri olarak üretilerek pazara sunulması sağlanır. Pazarlama ve dağıtım çalışması ile ticari değerlendirmesi yapılır (Güleş ve Bülbul,2002:185-186)

Yenilik sürecinin bazı unsurları şunlardır(Cannarella ve Piccioni,2003:45):

- ✓ Buluş süreci

- ✓ Ürün geliştirme süreci
- ✓ Karar süreci
- ✓ İhtiyaçların belirlenmesi süreci
- ✓ Değerlendirme süreci
- ✓ Deneme ve benimseme süreci
- ✓ Satış ve ikna süreci
- ✓ Davranış oluşumu ve değişimi süreci
- ✓ Pazar analiz süreci
- ✓ Talep yaratma süreci

Yenilik sürecinde ihtiyacın belirlenmesi gerekir ve bu ihtiyacı bazen yöneticiler bazen ise müşterilerin katkısıyla belirlenir. Yenilik sürecinin başlamadan önce işletme için gerekli ihtiyaçların belirlenmesi ve bu doğrultuda fırsatların farkına varılması gerekir. Bu aşamadan sonra proje yaşam evrimi, tüketiciye göre yeniden geliştirilmiş bir ürün süreci boyunca devam etmektedir (Sauder,1991:7).

İşletme yönetimi farklı kaynakların oluşturduğu yeni ürün fikirlerinin hepsini uygulayamaz. Bunlar içinde işletme için en faydalı ve uygulanabilir olanları belirlemelidir. İşletme için uygunluk denildiği zaman; satış hacmi, kar, hammadde kaynaklarının elde edilebilirliği, üretim ve pazarlama olanakları, mali kaynaklar gibi faktörler gelir. Bu faktörler dikkate alınarak oluşturacak yeni ürünün uygunluğu değerlendirilmelidir (İslamoğlu, 2003: 309,310).

Ürünün özelliği, yenilik derecesi, yenilik açısından bulunduğu konum, birim maliyeti, talebin durumu ve muhtemel talep miktarı ile rakiplerin stratejileri, ikame ürünler vb. faktörler dikkate alınarak, yeni geliştirilen ürünün pazar testine tutulması uygun olacaktır. Ürün ile ilgili olarak hedef kitle içinden belirlenen küçük bir tüketici grubu ürünün değerlendirilmesi ve ileriki dönemlerde talep ve yararları yönünden bir öngörünün oluşmasına katkı sağlar. Bunun yanında akla gelmemiş ve göz ardı edilmiş kullanım alanında sunulması ve yeni bir pazarın keşfedilmesini de mümkün kılabilir. Bu sebeple yeni ürün geliştirirken, hem teknik ve fiziksel özellikleri hem de ürünün marka ve ambalajı gibi konularda çalışmalar yapılarak ürün ile alakalı pazarlama programı hazırlanır. (İslamoğlu, 2000: 313,314). Pazar testine tabi tutulan ürünün varsa eksikleri kısa bir süre içerisinde giderilmek üzere gerekli çalışmalar yapılmaktadır. Pazar testleri sonucunda başarılı olan yeni ürünün, üretim ve satışa sunulacağı aşamaya geçirilir. Bu aşamada işletme yeniliğin büyük miktarlarda üretimi

için ya kendi üretim sistemlerini oluşturmak ya da üretimi için gerekli anlaşmalar yapmak zorundadır. Bu aşamada, yeniliğin tutundurulması için gerekli pazarlama çalışmalara önemli derecede harcamalar yapılır (Güleşve Bülbül, 2004:186).

Araştırmamızda daha önce de üzerinde durduğumuz gibi her yenilik başarıyla sonuçlanmayabilir. Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayabilme yeteneği, uygulanan yeniliğin amacına ulaşip ulaşmadığı gibi belirli sebepler büyük önem arz etmektedir.

Bir işletmenin yenilikçi olmasını engelleyen çeşitli faktörlerde bulunmaktadır. Yenilik yönetimi genel olarak belirsizliklerin ve riskin yüksek olduğu durumların yönetimini de kapsamaktadır. İşletmeler için yenilik sürecinin önemli belirsizlikleri kapsamı, sürecin işlemlerini ve kontrolünü de zorlaştırmaktadır. Bu belirsizliklerin en önemli olanlarını finansal, teknolojik, örgütsel belirsizlikler ile pazar belirsizlikleri oluşturmaktadır. Yenilik sürecinde işletmelerin hammadde, personel gibi kaynakların yanında ne kadar finansal kaynak kullanacakları daha önceden tahmin etmek zor olmaktadır. Bu durumda, özellikle finansal altyapısı çok güçlü olmayan ve riske girmeyen işletmeler için yenilik faaliyetlerini geliştirmesi konusunda engelleyen önemli bir durumdur. Teknolojinin sürekli değişmesi işletmelerin yeni teknolojilerle çalışma zorunluluğu getirmesi ve işletmeler açısından bakıldığında teknolojik gelişmelerinin hızının artması konusu işletmeler için önemli bir maliyet sebebi olmaktadır. Ayrıca pazara sunulan yeni bir ürünün müşteriler tarafından benimsenmemesi durumu da yenilik sürecinin önemli risklerinden bir tanesini oluştur.

Yukarıda belirtilen belirsizlikler, işletmeler için çok ciddi riskleri de beraberinde getirmektedir. Bu riskler ise işletmelerin çoğunu önemli ölçüde yenilik gelişmelerinin yapması konusunda engelleyebilmektedir. Bu sebeple belirsizlikleri azaltacak bir işletme yapısı ve işletme kültürü oluşturmak gerekmektedir. Bunun yanında işletmelerin aşaması zor olan noktalarda devletin ve diğer kurumların desteklemesi bu süreci daha hızlandırıcı bir duruma gelmesini sağlayacaktır (Uzkurt,2010:41-42).

Bilgi yoğun ekonomilerde rekabetin önemli olduğu yüzyılımızda yenilik yönetimi birçok işletmelerin hayatta kalabilmeleri için büyük öneme sahiptir (Dodgson vd., 2008:3).

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. YENİLİĞİN MOBİLYA SEKTÖRÜ İÇİN DÖNEMLERİ

#### 2.1. Mobilya Sektöründeki Yenilikler

Geçmişinde pek çok Tanrının mekânı ve oturak olarak kullandığı yer olarak hazırlanan mobilyayı kim buldu sorusunun cevabı Mısırlılara dayanmaktadır. Eski çağlarda çok tanrılı olan Mısırlılar çoğu zaman dini ayinlerde ve özel buldukları günlerde sandalyeyi kullanırdı. Bu dönemlerde en yaygın mobilya türü sandalye olmuştur. Dini bir ayinle ilgili olmanın yanında eğlence ve şenlik zamanlarında da Mısırlılar bu icadı kullanıyordu. Zamanla Roma ve Yunan uygarlığı tarafından tanınmaya başlayan sandalye Avrupa dünyasında sevilen bir buluş olmaya başladı. Doğuda ise Japonlar, Çinliler, Hintliler, Müslümanlar gibi pek çok insan topluluğu bu icadı benimsemedi ve yerde diz üstü oturmayı veya bağdaş kurmayı tercih etti.



Kaynak: (<http://albertis-window.com>)

**Resim 1.** Bir Sandalye Yapımı, Rekhimire Türbesi, M.Ö. 1479-1400



Kaynak:([www.onlinedesignteacher.com](http://www.onlinedesignteacher.com))

**Resim 2.** Eski mısırlılara ait olan mobilya örnekleri

M.Ö. 3. binyıldan beri Mısır'ın hiperbarik iklim koşulları, organik materyalin korunması için mükemmeldir. Bu şartlar sayesinde Eski Mısır mobilya kazılan ve M.Ö. 2550 yılında Tarkhan'da keşfedilen M.Ö. 3. Bin yıl yatakları, Kraliçe Hekeferler mezarından yıldızlı yatak ve sandalyeler ile Thebes'ten kasa, yatak ve sandalyeler yer alıyor. Kazılan mobilyaların iki ağır tarafı, firavun mezarlarında bulunan karmaşık altın yıldızlı süslü mobilyalar ve sıradan Mısırlıların basit sandalyeleri, masaları ve sepetleri vardı ([www.onlinedesignteacher.com](http://www.onlinedesignteacher.com)).

## **2.2. Mobilya Sektöründeki Yenilik Dönemleri; Sandalye-Pilot Koltuğu Süreci Örneği**

Tabure ile başlayan süreçten sandalye ve bugünkü en son pilot koltuğu ve hatta masaj koltuğu sürecine kadarki yenilikler incelendiğinde aşağıdaki yenilik dönemleri ortaya çıkmaktadır.

### **2.2.1. Neolitik Dönem**

Çağ'da, M.Ö. 3100'den önce bilinen Skara Brae'deki bir köyde yapılan kazı çalışmalarında mobilyalara rastlanmıştır. Birçok mobilya malzemesi taş kullanarak inşa edilip, taş ev için bir mobilya yapmak için kolaylıkla çalışılabilecek kolay bir malzeme olarak düşünülür. Her evin dolaplar, yataklar için yataklar ve sofistike düzeyi gösteren ve genelde taş mobilyalarla donatılmış koltuklar gibi taş mobilyaları vardır. Taş

giyinme dolabı en önemli taş mobilyalar olarak kullanılmıştır. Ev girişinde sembolik olarak yerleştirilen şifonyer, eve girerken görülen ilk şeydir. Bu kostüm, sanat yapıtları veya heykeller gibi sembolik nesneleri göstermek için kullanılabilir (<http://www.segoromas.com>).

Skarra Brae'de M.Ö. 3100-2500 yıllarına ait kazılan bir site olan Orkney'de, çeşitli taş mobilyalar ortaya çıkardı. Orkney'de bir ahşap sıkıntısı nedeniyle Skara Brae halkı, ev içinde kullanılmak üzere hazır hale getirilebilecek, kolaylıkla temin edilebilen bir malzeme olan taşla inşa etmek zorunda bırakıldı. Her ev, dolaplar, tuvalet bezleri ve yataklardan raflara ve taş koltuklara kadar geniş bir yelpazede taş mobilyalarla donatılmıştır. Taşlar, her evin girişinde sembolik olarak durduğu için en önemlisi olarak kabul edildi ve bu nedenle bir eve girerken görülen ilk öğedir ([www.onlinedesignteacher.com](http://www.onlinedesignteacher.com)). Bu döneme ait ilk mobilya örnekleri aşağıdaki resimde görülmektedir:



Kaynak:([www.onlinedesignteacher.com](http://www.onlinedesignteacher.com))

**Resim 3.** Neolitik döneme ait ve aynı zamanda ilk mobilya örnekleri

### 2.2.2. Antik Yunan Dönemi

Antik Yunan mobilyalarının tarzı çok sade ve zarifti. En eski Yunan uygarlığı, dekorasyonundan ziyade mobilyalarının konforuna daha fazla yoğunlaşmıştır. Ancak, Yunanlıların sanat ve güzelliğe olan sevgisinin iyi bilindiği gibi, basit mobilya parçaları sanat eserleriydi. Antik Yunan mobilyalarının tarihi, Mısır mobilyalarının mirasına kadar uzanabilir. Yunan medeniyeti Mısır'dan Klasik dönem boyunca M.Ö. 499'dan

M.Ö. 79'a kadar orijinal fikirlerini ödünç aldı, ancak mobilyaların tasarımı ve stili Yunanlılar tarafından dönüştürüldü (<http://www.wallswithstories.com>).

Kanepe veya kline ayrıca antik Yunanistan'da önemli bir yer tuttu. Yunanlılar, gün boyunca yattığında ve gece yatak olarak kullandılar. Kline bir kolçak veya başlık ile destek veren, dikdörtgen ve daha uzun olabilen dört ayak üzerinde desteklenmiştir. Bu kanepeler zarif bir şekilde döşenmiştir ve sıklıkla hayvan stilinde bronz ayaklar kullanılmıştır.

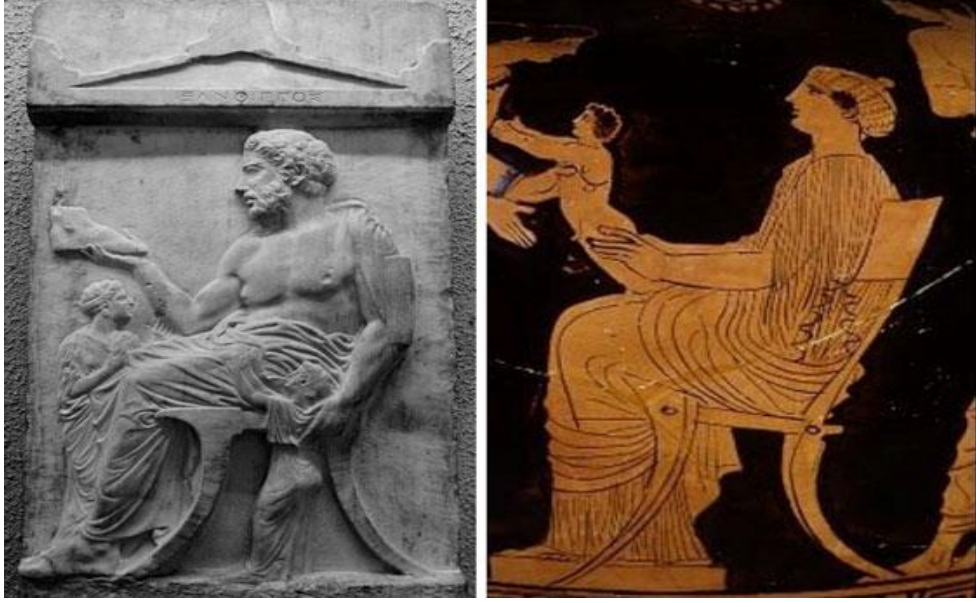
Yunan masaları genellikle küçük ve kolay taşınabilirdi. İlginç bir gerçek, tabloların çoğunun dört ayak yerine üç ile yapılabildiğidir. Bir ucunda iki ayak vardı ve üçüncü ucu ise diğer ucun ortasına konumlandırılmıştı. Ayrıca, masaların yuvarlak üstleri ve dört bacağı, hatta bir merkezi ayağı vardı, ancak en yaygın tablo dikdörtgendi ve üç ayak üzerinde dururdu. Yemek ve içmek için masalar genellikle kanepenin yanına yerleştirildi (<http://www.wallswithstories.com>).

Bu döneme ait ilk mobilya örnekleri aşağıdaki resimlerde gösterilmektedir:



Kaynak: (<http://www.wallswithstories.com>)

**Resim 4.** Antik Yunan Dönemi Mobilya Örnekleri



Kaynak: thiswayhome.co

**Resim 5.** Antik çağdaki klismos tasvirleri

Bu dönem mobilyalar özellikle ortaçağ dönemi ve sonraki dönemlere ışık tutmuştur. Günümüzde antik yunan dönemine ait mobilyalar halen kullanılmaktadır.

### 2.2.3. Ortaçağ Dönemi

Ortaçağ Avrupa'sında, kraliyet tahtları ve süslü koltuklar güç ve otoritenin simgeleri idi (www.disd.edu ).



Kaynak: (www.disd.edu ).

**Resim 6.** Dagobert, Merovingian Dynasty Europe, 629-634 tahtı

Rahatlıktan çok bir güç göstergesi olarak karşımıza çıkan bu dönem özellikle roma döneminde oldukça yaygındır.

Bu dönemin en ihtişamlı mobilyaları gotik mobilya sanatının olduğu dönem olmuştur. Özellikle bu döneme ait mobilyalarda ihtişam göze çarpan bir şekilde görünüyordu.

Günümüzde kullanılan mobilya aletlerinin çoğu bu dönemde kullanılmaya başlanmıştır. Bu dönemde mobilya kullanımı oldukça az görülmektedir. Genelde feodal beylerin evlerinde bir ya da 2 adet sandalye ya da kanepeler bulunurdu. Diğer dönemlere göre yapılan yenilik oymacılık ve görkemli duruşlarıydı (www.european-furniture-styles.com).



**Kaynak:** <https://pxhere.com/en/photo/547281>

**Resim 7.** Ortaçağa ait mobilya örnekleri

Ortaçağda mobilya, Yunanlıların mobilyalarına bir şeyler eklememiştir. Yunan motifleriyle benzerlik taşısa da, süsleme ve dekorasyon eklediler. Genelde göçebe hayat tarzını benimsedikleri için bu dönemde süslü fakat taşınabilir mobilyaların olduğu göze çarpan bir diğer unsur olmuştur. Yetkiyi sembolize etmiştir.

#### 2.2.4. Rönesans Dönemi

Rönesans'ın başlangıcından itibaren 15. yüzyılın başlarında, Avrupa'ya yayılacak mobilya formlarında değişiklikler oldu. Zengin ve güçlü bir burjuvazinin büyümesi, daha büyük konutların inşasına ve iyi bir mobilyaya ihtiyaç duyulmasına neden

oldu. İtalyan Rönesans mobilyası güçlü bir mimari önyargı sergilemiştir ve roma mobilyalarında olduğu gibi parçanın amacı da formuna bağlıydı. Erken dönemdeki İtalyan Rönesans mobilyaları, güzel, basit tasarımlar ceviz ağacından oyulmuş bir şekilde ortaya çıkmıştır.

(<https://www.britannica.com/technology/furniture/History#ref73721>)



**Kaynak:** <http://www.onlinegalleries.com/art-and-antiques/detail/an-italian-marquetry-table-cabinet-in-the-renaissance-revival-manner/324328>

**Resim 8.** Rönesans dönemine ait bir dolap örneği

Bu dönemde tasarımlar Ortaçağdan farklıydı ve sık sık çiçekli, bitkisel ve kaydırmalı süslemeler içeren zengin, genellikle yaldızlı tasarımlar ile karakterize edildi. Bu parçaların amacı çoğu zaman onları yapan zanaatkarların becerilerini sergilemektir. (www.onlinedesignteacher.com).



**Kaynak:** (www.renaissanceantique.com).

**Resim 9.** Oyma Rönesans Sandalyesi

Bu dönemin mobilyaları artık konutların da ciddi bir şekilde iyileşmesi sonucu mobilyaya olan talepleri arttırdı. Sandalyeler ve koltuklar tasarımda daha hafif olmaya başladı; sırt daraldı, panelli kenarlar ve taban yerine oyulmuş ve döndürülen kollar, sandalye ayakları tabanındaki sedyeler ile birleştirildi ([www.britannica.com](http://www.britannica.com)).

Uygulanan yenilikler ile birlikte taşınabilir sandalye olan savonarolaya yastık ve kadife süslemeler de eklendi ve bu dönem ileriki dönemlere ışık tuttu.

**Jacobean Dönemi:** Rönesans sonrasında daha az süs ve daha sessiz bir mobilya stilinde aşamalı olarak bir değişiklik yapıldı. Britanya'da, masa ve sandalye ayakları, önceki parçalardan tipik olarak daha düzgün ve daha dar olmuştu. Genel olarak mobilya profilleri daha alçak ve daha dikdörtgen oldu ([www.onlinedesignteacher.com](http://www.onlinedesignteacher.com)).



**Kaynak:** <https://theredlist.com/wiki-2-18-392-889-view-17th-century-profile-english-jacobean-1603-1625.html>

**Resim 10.** Jacobean dönemi masa örneği

Bu dönemde yapılan yenilik dini inançlardan dolayı sadelikten yana oldu. Rönesans döneminin görkemli mobilyalarından sonra Jacobean dönemi daha sade ve boyut olarak daha alçak oldu. Döşeme düz bir deri haline geldi ve çoğunlukla ahşap kullanıldı.

## 2.2.5. Barok ve Rococo Dönemi Sandalyeler

### 2.2.5.1. Barok Dönemi

Rönesans dönemi sonunda, yani XVI. yüzyılın ilk yarısında özellikle Avrupa'nın Katolik ülkelerinde dinsel konuları etkileyici bir şekilde yansıtan, tümüyle eğri çizgilere ve bol figürlü biçim anlayışına dayanan Barok sanatı doğmuştur. Barok sanatı daha çok sarayın mutlakıyetçi tutumunun abartmalı bir ürünüdür. Rönesans'ın yüzeyde ince süslemeciliğine karşı, Barok'un amacı şaşırtmak ve göz kamaştırmaktır (www.orsiad.com.tr)

Barok döneminin en temel özelliği üst görünüşlerde genelde dairesel dönüşlü köşeler, ön ve yan açılardan iç ve dış bükey yüzeyler, oldukça süslü ve kıvrımlı oymalar olarak tanımlanabilir (www.gizemmobilya.com.tr)



**Kaynak:**(www.1stdibs.com)

**Resim 11.** İtalyan Barok Stili Sandalyesi



**Kaynak:** (fi.pinterest.com)

**Resim 12.** Barok dönemine ait bir koltuk örneği

Barok döneminde yapılan yenilik kendi içerisinde tasarım ve dizaynında bir uyum ve ahengin olmasıdır. Bu dönemin koltuk ve sandalyeleri abartılı biçimde kaydırılmış kollara sahipti, sandalyelerin bacak kısımları sütun şeklindeydi ve çoğunlukla yaldızlı olmaları da gösteriş ve süsün bir göstergesiydi.

#### 2.2.5.2. Rococo Dönemi

Barok mobilya tasarımının ardından, "rokoko" olarak bilinen yeni bir tasarım. 1730'da Paris ve daha sonra batı dünyasının geri kalanına tanıtıldı. Rokoko tasarımı, daha önce Barok tasarımında istihdam edilen mimari süsleme vurgusuna nazaran daha çok ahşap ve daha karmaşıktı. Bu tasarımın en belirgin yanı hassas işçiliğin olması idi. (arthistory.knoji.com ).

Desenler çoğunlukla yaldızlı bronz ile çerçevelenmiş ve barok tasarımının sütuncu bacakları yerini hayvan biçimli bacaklara bırakmıştır. Hayvan biçimli

bacaklardaki kavisli tasarımların karmaşıklığı, rokoko tasarımındaki uzmanlığını gösterir (arthistory.knoji.com)



**Kaynak:** (officialkod.com)

**Resim 13.** Rococo dönemine ait mobilya örneği

Bu dönem mobilyalarında sanat ve işçilik daha fazla ortaya çıkmıştır. Görsel amaçlı hazırlanan mobilyalar oldukça zarif ve şık görüntüsüyle yeni bir akımın habercisi olmuştur.

#### 2.2.6. Revival Dönemi

19. yüzyıla toplumda derin değişiklikler yaratan Sanayi Devrimi damgasını vurmuştu. Şehirlerde artan çalışma popülasyonları ile, mobilya alıcılarının zenginleşmesi, seri üretimin ortaya çıkması ve birçok bireysel zanaatkâr tasarımcılarının hayatını kaybetmesi, önceki yüzyıllar boyunca gelişmiş olan mobilya stillerinin gittikçe ilerlemesi yerini taklit ya da yeniden canlandırma stillerine bıraktı. Gotik yeniden canlanma ve Rokoko canlanması dahil olmak üzere bu eşzamanlı canlanma stilleri, sanayi devrimi sırasında geliştirilen ve sürekli büyüyen teknoloji olarak üretiminin yapılması kolay ve ucuzdu.

Kitlesel üretim teknolojisi uygulandığında, tarihsel olarak doğru süsleri her çeşit mobilya üzerine aşlamak, böylece halkın taleplerini karşılamak için canlanma stillerinin sürekli akışının yaratılmasını sağlamak basit bir konuydu. Sonuçta, ortak paydası uygulanan metal veya ahşap oymalar, kakmalar veya şablonlar biçiminde aşırı süsleme yapan bir asırlık mobilya vardı ([www.onlinedesignteacher.com](http://www.onlinedesignteacher.com)).

Bu döneme damga vurmuş olan isimlerden biri de Michael Thonet idi.

### 2.2.7. Michael Tonet Dönemi

19. yüzyılın ortalarında mobilya üretimi için masif ahşap bükme teknolojisini geliştiren Michael Tonet aynı seriye uygulanan diğer teknolojik yeniliği; İşbölümü ve her bir sandalyenin parçalarının herhangi bir depolamaya ve taşınmaya ihtiyaç duymadan vidalar yardımıyla bağlayarak mükemmel bir seri üretim haline dönüştürdü (<http://www.designagenda.me/methods/innovation-in-chair-design/>).

Thonet ahşabın karmaşık teknik özelliklerini çözdü esnekliğinin kısıtlıklarını araştırdı ve yenilikten daha öteye geçen bir tasarım ağı geliştirdi ([www.thonet.com](http://www.thonet.com)).

1862 yılında bugün 214 model olarak bilinen Thonet sandalyesi, Londra Dünya Sergisi'nde bronz madalya ve 1867'de Paris Dünya Sergisinde altın madalya kazandı. 1859'dan 1930'a kadar Thonet 50 milyon sandalye satmıştı ([en.thonet.de](http://en.thonet.de))

Aşağıdaki resimde Thonete ait sandalye örneği yer almaktadır.



**Kaynak:** ([www.designagenda.me](http://www.designagenda.me))

**Resim 14.** 214 (THONET) Dünyadaki en başarılı endüstriyel ürün ve ilk Flat-Pack Sandalye-36 sandalye 1 metreüp içerisinde paketlenmiş şekli

Michael Thonet, bükülmüş ağaç mobilya yapımında en önemli yenilikçilerden biridir. Thonet, ısı altında birkaç kat ahşap kaplamanın yapıştırıldığı ve lamine edildiği bir süreç için patent aldı ve yeni malzemeyi sandalyelerde eğri arkalık ve bacaklar, yataklar için konturlu başlıklar ve kanepeler için kaydırılmış kollar oluşturmak için kullandı (www.dwr.com).

6 adet ahşap parçadan oluşan sandalyenin; parçalarını tutkal kullanarak birbirine sabitlemek yerine, bağlantısının vida ile yapılması, bu şekilde demonte vaziyette parçalarına ayrılmış halinin kutulandığı ve montajı yapılacağı yere gönderilmesi tarihindeki ilk örnektir (<http://dergipark.gov.tr/download/article-file/334733>).

### **2.2.8. Bauhaus Dönemi**

Bauhaus tarzı yenilik ile eş anlamlıydı. Bauhaus'un ilk yıllarında geliştirilen parçalar öncüllerin tasarımını çizdi, aynı zamanda yeni malzemeler ve üretim tekniklerinden de yararlandı.

Tasarımcılar tarafından Bauhaus mobilya geliştirmeye devam ettikçe, pratiklik ve erişilebilirlik gibi temel taşlar vurgulandı. Tasarımcılar, sıradan her insanın ulaşabildiği yenilikçi biçimde çok yönlü ve kullanışlı parçalar üretmek istiyorlardı (study.com).

#### **Bauhaus mobilyaların tanımlayıcı özellikleri...**

- Minimalist ve süslemesiz
- El yapımı ancak kitle üretilen görünür
- Organik ve doğal malzemeler
- Esasen siyah renkte
- Pürüzsüz ve yuvarlak şekiller

(www.onlinedesignteacher.com)

Bauhaus mobilya da bir sadeleşme akımına öncülük etti ve günümüzde bunun birçok örneğini görüyoruz.



**Kaynak:** (study.com)

**Resim 15.** Bauhaus Sandalye

Sandalye, Breuer'in bisikletini oluşturanlardan esinlenerek, temel yapı olarak çelik boruları kullanmıştır. Sırt ve koltuk inceydi ama güçlü siyah derilerle kaplanmış bir şekilde oluşturuldu (study.com).

Bisikletin hammaddesi olan çelik borulardan ilham alarak yapmış olduğu sandalye hafif oldu ve seri üretim için elverişliydi. Süsleme ve oymacılık bu dönemde görülmedi.

### 2.2.9. Art Deco Dönemi

Paris'te 1925'te düzenlenen geniş bir dekoratif sanat sergisi sonucunda başladı. Art Deco modern yaşam ve sofistike yaşam izleri görüldü. Sandalyeler, klozet dolapları ve dolaplar, ışığı yansıtan pürüzsüz, cilalı yüzeylere sahipti, yeniliklerini ve modernliklerini vurguluyorlardı (study.com).

Art Deco döneminde ahşap kaplama çok popüler bir mobilya stili idi. Bu stil klasik Art Deco sandalyelerde ve koltuklarda görüldü (<http://artdecostyle.ca/art-deco-style-blog/art-deco-furniture>).



Kaynak: (ctfinefurniture.com)

**Resim 16.** Art Deco Oturma grubu



Kaynak: (www.canonburyantiques.com)

**Resim 17.** Art Deco Tekli Sandalyeler

Bu dönemde özellikle mobilyalar oldukça parlaktı bunun sebebi ise hemen hemen her türünde cila, vernik kullanıldı. Aynı zamanda resim 17 de gördüğümüz kanepe örneğinden de anlaşılacağı gibi kol kısımlarına metal aksamlar eklendi.

### 2.2.10. Modern Dönem

Modern mobilyalar odağı geleneksel çizgiden yeni, özgün pratik olarak göze ve geleceğe doğru değiştirmiştir. Modern dönemde, geçmiş mobilya üretme geleneklerini göz ardı etmek şok etkisi yarattı. Yeni malzemeler ve yeni yöntemler, sanat ve teknoloji ilkelerini bir araya getirerek yenilikçi bir şekil ortaya çıkardı ([www.viesso.com](http://www.viesso.com)).

#### Modern mobilyaların tanımlayıcı özellikleri

- Lamine kontrplak ve fiberglas içeren yeni malzemeler
- Çelik, kalıplı kontrplak ve plastik kullanımının devam ettirilmesi
- Basit ve geometrik şekiller
- Cilalı metalin düzenli kullanılması
- Tarzı öncü, hatta şok edici olarak kabul edilir

([www.onlinedesignteacher.com](http://www.onlinedesignteacher.com))



**Kaynak:** ([www.onlinedesignteacher.com](http://www.onlinedesignteacher.com))

**Resim 18.** Modern Mobilya Örnekleri

Modern mobilyalar odağı gelenekselden yeni, özgün ve pratik olarak göze hitabını, geleceğe doğru değiştirmiştir ([www.viesso.com](http://www.viesso.com)).

Modern mobilyalarda ahşap değerini kısmen yitirdi ve bunun yerine metal cam gibi yeni maddeler eklendi, geçmişle alakalı ürünler olduğu gibi yeni tasarım fikirleriyle de mobilyalar üretilmeye devam etti.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. YENİLİK YÖNETİMİ İÇİN MOBİLYA SEKTÖRÜNDE SCAMPER UYGULAMALARI

#### 3.1. SCAMPER Metodu

Yaratıcılığın önemli bir yer tuttuğu günümüzde bilgi ve teknoloji alanında hızlı bir şekilde gelişmeler görülmektedir. Bu gelişmeler ile artık pek çok ülke tüm sistemlerini yeniden gözden geçirerek yenilikler yapmaktadır. Ancak yaratıcılık bu gelişmelere göre yeterli olmayıp aynı zamanda eleştiri yapabilme, karar verebilme yeteneği gibi alanlarda da yenilikler yaparak sorun çözme becerisini geliştirmesi gerekmektedir (İslim, 2011: 1). Bu nedenle SCAMPER metodu günümüzde çok çeşitli alanlara uygulanarak yaratıcılığı ön plana çıkarmaktadır. SCAMPER metodu olguyu birden fazla yönüyle ele alarak çözüm bulma yeteneğini geliştirmiştir. SCAMPER metodunun temel taşları ilk olarak Alex Osborn tarafından önerilerek gelecekte Bob Eberle tarafından 1991 yılında geliştirilmiştir (link.springer.com,2018) SCAMPER metodu yedi kelimenin baş harflerinden oluşturularak bu ismi almıştır, SCAMPER'in yedi aşaması şu şekildedir ( Eberle,1997:26).

- ⇒ **Substitute** (Yer değiştirme)
- ⇒ **Combine** (Birleştirme)
- ⇒ **Adapt** (Uyarlama)
- ⇒ **Modify, Minify, Magnify** (Değiştirme, küçültme, büyütme)
- ⇒ **Put to other uses** ( Başka amaçlarla kullanma)
- ⇒ **Eliminate** (Yok etme, çıkarma)
- ⇒ **Reverse, Rearrange** (Tersine çevirme, yeniden düzenleme)

SCAMPER'in bu yedi aşaması tüketici ve üreticilere bir takım sorular sorarak onların kendilerini geliştirmelerine ve eksik olarak yapılan uygulamaların görülmesine yardımcı olmakla birlikte fikirlerin gelişimine katkıda bulunmaktadır. SCAMPER aşamaları aşağıda tabloda ayrıntılı olarak gösterilmiştir (Serrat, 2017: 313).

**Tablo 1. SCAMPER Aşamaları**

|                                        |                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Yer değiştirme</b>                  | Ürünün bir parçasını veya işlemin yerini başka bir şeyle değiştirmeyi düşünün.                                                                                                                                                                  |
|                                        | Tipik sorular: Başka ne var? Başka kimler yerine? Başka hangi materyalleri, bileşenleri, süreçleri, gücü, sesleri, yaklaşımları veya güçleri değiştirebilirim? Başka hangi yer?                                                                 |
| <b>Birleştirme</b>                     | Yeni veya yeni bir şey yapmak veya sinerjiyi artırmak için ürünün iki veya daha fazla parçasını birleştirmeyi düşünün.                                                                                                                          |
|                                        | Tipik sorular: Hangi karışımı, çeşitliliği, alaşımı veya topluluğu karıştırabilirim? Hangi fikirleri, amaçları, birimleri veya itirazları birleştirebilirim?                                                                                    |
| <b>Uyarlama</b>                        | Ürün veya sürecin hangi bölümlerinin uyarlanabileceğini veya ürünün veya sürecin doğasını nasıl değiştirebileceğinizi düşünün.                                                                                                                  |
|                                        | Tipik sorular: Geçmiş bir paralel mi sunuyor? Bunun başka ne var? Bu başka hangi fikri öneriyor? Bir çözüm olarak kullanmak için ne adapte olabilirim? Ne kopyalayabilirim? Kimlere öykünebilirim?                                              |
| <b>Büyütme, Değiştirme</b>             | Ürünün veya sürecin bir kısmını veya tamamını değiştirmeyi veya olağandışı bir şekilde çarpmayı düşünün.                                                                                                                                        |
|                                        | Tipik sorular: Başka ne anlam, renk, hareket, ses, koku, biçim veya şekil benimsemi yapabilirim? Ne ekleyebilirim?                                                                                                                              |
| <b>Diğer Kullanımlara Yerleştirme</b>  | Ürünü veya prosesi başka bir kullanıma nasıl koyabileceğinizi veya başka bir yerden nasıl bir şeyleri yeniden kullanabileceğinizi düşünün.                                                                                                      |
|                                        | Tipik sorular: Bunu kullanmak için hangi yeni yollar var? Bu başka yerlerde kullanılabilir mi? Başka hangi insanlara ulaşabilirim? Değiştirildiyse, başka hangi kullanımlar için kullanılabilir?                                                |
| <b>Yok Etme, Çıkarma</b>               | Ürünün veya sürecin parçalarını eleyerek ve bu durumda ne yapabileceğinizi düşünürseniz neler olabileceğini düşünün.                                                                                                                            |
|                                        | Tipik sorular: Ne kadar alt edebilirim? Ne yok edebilirim? Ne akıcı olabilirim? Ne daha küçük, daha küçük, daha kısa veya daha hafif yapabilirim?                                                                                               |
| <b>Yeniden düzenleme, Ters çevirme</b> | Ürün ya da işlemin parçaları ters yönde işlediğinde ya da farklı sıralar halinde yapabildiğinizi düşünün.                                                                                                                                       |
|                                        | Tipik sorular: Ne yeniden düzenlenebilir? Başka hangi model, düzen veya sıralamayı benimseyebilirim? Bileşenler değiştirilebilir mi? Hız veya program değiştirmeli miyim? Pozitif ve negatifler değişebilir mi? Roller tersine çevrilebilir mi? |

**Kaynak:** [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-10-0983-9\\_33](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-10-0983-9_33) erişim tarihi: 11.03.2018

### 3.2.SCAMPER Metodu İle Mobilya Tasarımlarının Açıklanması

#### 3.2.1. Koltuksuz Sandalye

İsviçreli spatti tarafından tasarlanan bu sandalye isminden de anlaşılacağı gibi oturma kısmı bulunmamaktadır. Minder, sünger, elyaf gibi hiçbir madde kullanılmadan tamamen iskelet halinde ortaya çıkarılmıştır. Sandalyesiz sandalye olarak da bilinen bu tür uzun süre ayakta kalan işçilerin normal sandalyelerde oturma imkanları olmadığının görülmesiyle bu fikir doğmuştur. Fakat koltuksuz sandalye seri bir şekilde oturma, çömelme esnasında işlevsiz hale gelmektedir. Bu ürün hafifliği ve dayanıklılığı ile bilinen mühendislik plastiği olarak adlandırılan polyamid plastiğinden üretilmiştir.



Kaynak: [www.dezeen.com](http://www.dezeen.com)

**Resim19.** Koltuksuz Sandalye Tasarım Örneği

S:Substitute (Yer değiştirme)’e göre baktığımızda bu sandalye diğer koltuk tasarımları ile yer değiştirme ve insan vücuduna göre A:Adapt (Uyarlama) yapılmıştır. Belden aşağıya doğru insan vücudu için bacaklara benzer tasarım yapılmıştır.



Kaynak: [www.dezeen.com](http://www.dezeen.com)

**Resim 20.** Koltuksuz Sandalye Tasarım Örneği

### 3.2.2. Yaprak Sandalye

Yaprak sandalye Slovak tasarımcı Simon Kern tarafından tasarlanmıştır. Sandalyenin iskeleti çelik, oturma kısmı da geri dönüştürülmüş ağaç yaprakları ile biyo reçine karışımından oluşturulmuştur.



Kaynak: [www.dezeen.com/](http://www.dezeen.com/)

**Resim 21.** Yaprak Sandalye Tasarım Örneği

SCAMPER metodunun dördüncü aşaması olan M:Modify (Değiştirme)'e göre bakıldığında gelecekte plastik gibi doğada yok olması yılları hatta yüzyılları bulan maddeler yerine bu sandalyelerin yapılması kaçınılmaz olabilir. Ayrıca SCAMPER metodunun son aşaması olan R:Reverse (Tersine çevirme, Yeniden düzenleme)'e göre yorumlandığında daha fazla geliştirilerek parçalara ayrılabilir hatta diğer mobilya türlerine de uygulanabilir. Böylece ağaçların yok olması ve plastik maddelerin doğayı tahrip etmesi engellenerek organik bir ürün ortaya çıkabilir.

### 3.2.3. Çelik Çubuk Mobilya

Aalto üniversitesi öğrencileri tarafından yalnızca 3 kalınlıkta çelik çubuk kullanarak 12 sandalye hazırlanmıştır. SCAMPER metodunun ikinci aşaması olan C:Combine (Birleştirme)'e göre bakıldığında bu sandalyenin yapımında iskeleti ve oturma kısmında çelik çubukların birleştirilmesi sonucunda herhangi başka maddeler kullanılmadan bu tasarım oluşturulmuştur. Bir diğer özelliği de oldukça hafif olmakla birlikte sağlam ve dayanıklı bir tasarım ortaya çıkarılmıştır. Bu özelliği de gösteriyor ki M:Modify( değiştirme) aşaması da görülmüştür.



Kaynak: <https://www.dezeen.com/>

**Resim 22.** Çelik Boru Mobilya Tasarım Örneği

Öğrencilere dört, beş ve sekiz milimetrelik çubuklar verilmiştir verilen bu çubuklar ile birlikte çalışarak her biri kendine özgü çalışmalar yapılmıştır.

#### 3.2.4. Rafli Mobilya

Japon mimar Sou Fujimoto tarafından tasarlanan sandalye SCAMPER metodunun üçüncü aşaması olan A:Adapt (Uyarlama) adaptasyonu göre bakıldığında yer işgal etmeden kullanımı sağlanan bir tasarım harikası olmuştur. SCAMPER metodunun ikinci aşaması olan C: Combine (Birleştirme)’e göre bakıldığında yerden tasarruf etmek istendiğinde rafa gömülen ve aynı zamanda raf görevi de gören bu sandalye çok fonksiyonlu bir hale getirilmiştir. Raftan bir kitap alınıp okunmak isterse raftan sandalyeyi çekip oturulabilir tekrar yerine koyulabilir. Bu raf ve sandalyenin hammaddesini ahşap oluşturur ve tamamı ahşap ve beyaz boyadan oluşmaktadır.



Kaynak: [www.dezeen.com](http://www.dezeen.com)

**Resim 23.** Raflı Mobilya Tasarım Örneği

### 3.2.5. Mikro Klimalı Koltuk

Gregg Lynn tarafından Nike için tasarlanan bu ürün sporcuların serinlemesi ve egzersiz aralarında ısınması için yüksek teknoloji bir karbon fiber sandalye olmuştur. SCAMPER metodunun üçüncü aşaması olan A:Adapt (Uyarlama) adaptasyonu göre bakıldığında sandalyedeki mekanizmayı 70 termo elektrik ped ve karbon fiber maddesinden oluşan iskeleti destekleyecek şekilde uyarlanarak yeniden tasarlanmıştır.

SCAMPER metodunun ikinci aşaması olan C: Combine (Birleştirme)'e göre baktığımızda teknoloji ile birleştirilmesi sonucu termal ekran görüntüsü kullanılarak gelecekte basketbol gibi kısa araları olan sporların bu teknolojik sandalyeyi kullanılması ile oyuncularının performanslarında iyileştirme yapabilecekleri düşünülmektedir.



Kaynak: [www.dezeen.com](http://www.dezeen.com)

**Resim 24.** Mikro Klimalı Koltuk Tasarım Örneği

### 3.2.6. Magic ve Magica 2 Sandalyeleri

İtalya'nın Milan şehrinde Oltre dizayn adı verilen kuruluş tarafından tasarlanan bu sandalyelerin SCAMPER metodunun dördüncü aşaması olan M:Minify (Küçültme)'e göre bakıldığında diğerlerinden farklı kılan minimalizmi ve SCAMPER metodunun son aşaması olan R:Reverse (Tersine çevirme, Yeniden düzenleme)'e göre yorumladığımızda yanılsamalarla şaşırtmak istemesi olmuştur. Ayrıca karanlık olan ortamda, uzaktan bakıldığında sadece ahşap yerleri görünen sandalye aslında olması

gereken ayağı plastik cam (pleksiglas) ile oluşturulmuştur. Böylece ikinci ayağı olmazsa fizik olarak oturmak mümkün olmayacaktır.



Kaynak: [www.davideconti.it](http://www.davideconti.it)

**Resim 25.** Magic ve Magica 2 Sandalyeleri Tasarım Örnekleri

### 3.2.7. Karbon Fiber Sandalye

SCAMPER metodunun üçüncü aşaması olan A:Adapt (Uyarlama)'a göre bakıldığında bu sandalyenin hammaddesi epoksi ile kaplanmış karbon fiberdir ve elde örülerek yeniden tasarlanarak sandalye haline getirilmiştir. Karbon fiber yapısal olarak hafiftir ve kolay işlenebilir. SCAMPER metodunun beşinci aşaması olan P: Put to other uses (Başka amaçlarla kullanım)'e göre bakıldığında günümüzde uçak yapımında, gemi yapımında, hız arabalarında ve bunun gibi birçok alanda kullanılan karbon fiber, bir sandalye olarak da karşımıza çıkmaktadır. Epoksi de karbon fiberi koruyucu özellik gösterir.



Kaynak: [acemimar.blogcu.com](http://acemimar.blogcu.com)

**Resim 26.** Karbon Fiber Sandalye Tasarım Örneği

Gelecek de birçok mobilya türünün karbon fiberden üretilebileceği düşünülmektedir. Bu durumu SCAMPER metodunun dördüncü aşaması olan M:Modify (değiştirme)'e göre bakıldığında çelikten yaklaşık 4-4.5 kat hafif olmasına rağmen, üç kat daha dayanıklı olması çelik yerine karbon fiberin kullanılması sonucunu doğurmuştur.

### 3.2.8. Sabun Köpüğü Koltuğu

Tasarımcı Eero Aarnio tarafından tasarlanan sabun köpüğü koltuğu her yerden ışık alabilme temeli üzerine oluşturulmuştur. Materyal olarak akrilik kullanılan bu sandalye 1960 lı yıllarda fazlaca üzerinde durulan uzay çağını masalsı bir şekilde aktarmıştır. SCAMPER metodunun ikinci aşaması olan C: Combine (Birleştirme) ve SCAMPER metodunun son aşaması olan R:Reverse (Tersine çevirme, Yeniden düzenleme)'e göre yorumlandığında bu koltuğun dizaynı diğer koltuk tasarımlarına kıyasla yeniden düzenleme yapılarak cam bir yarım küre, üst kısmına zincir, oturulma kısmına ise yastıklar koyularak oluşturulmuştur. 1968 yılında Adelta firması tarafından üretilmeye başlanmış ve 20.yy damgasını vuran elli koltuk tasarımından biri olmuştur.



Kaynak: [acemimar.blogcu.com](http://acemimar.blogcu.com)

**Resim 27.** Köpük Koltuk Tasarım Örneği

### 3.2.9. Bavul Koltuk

Katie Thompsen tarafından tasarlanan bavul koltuk SCAMPER metodunun ikinci aşaması olan C: Combine (Birleştirme)'e göre bakıldığında evlerde bulunan eski bavulları ahşap ya da çelik ayaklar takarak içerisine minder yerleştirerek güzel bir

sandalye yapmaya teşvik etmektedir. Burada amaç eski eşyaları yeni ürünlere dönüştürebilmek ve aynı zamanda evlerin bir köşesinde güzel bir süs eşyası olarak kullanabilmektir.



Kaynak: [www.boredpanda.com/](http://www.boredpanda.com/)

**Resim 28.** Bavul Koltuk Tasarım Örneği

Ayrıca SCAMPER metodunun üçüncü aşaması olan A:Adapt (Uyarlama)'a göre baktığımızda bavulun üzerinde değişiklikler yapılarak yeniden uyarlandığı ve SCAMPER metodunun beşinci aşaması olan P: Put tootheruses ( Başka amaçlarla kullanım)'e göre baktığımızda bavulun kendi özelliği dışında yeniden yapılan değişiklikler ile birlikte koltuk olarak tasarlanıp kullanıldığı görülmektedir.

### 3.2.10. Sörf (İş istasyonu) Koltuğu

Artan nüfus ve beraberinde getirdiği konut sorunu evlerin dolayısıyla odaların küçülmesi böyle fikirleri gün yüzüne çıkarmaktadır. SCAMPER metodunun ikinci aşaması olan C: Combine (Birleştirme)'e göre masa, televizyon ve koltuğun bir arada olduğu ve SCAMPER metodunun üçüncü aşaması olan A:Adapt (Uyarlama)'a göre bakıldığında bir koltuğun yeniden düzenlenip bir tasarım oluşturulduğu görülmüştür. Böylece sörf koltuğu olan bir evde artık masaya, bilgisayara, televizyona ihtiyaç yoktur. Mekansal alandan tasarruf edilmiş olunur.



Kaynak: 10awesome.com/

**Resim 29.** Sörf Koltuğu Tasarım Örneği

### 3.2.11. Raflı Koltuk

Raflı koltuk olarak bilinen bu koltuk türü dört çelik ayakta oluşmaktadır. Bu sandalye hem oturmak için hem de kitapları muhafaza etmek için kullanılabilir. Özellikle odaları küçük olan evlerde kitaplık ve koltuğu ayrı ayrı kullanmak yerine bu koltuk türü tercih edilebilir. Günümüzde ev eşyalarının kullanışlı olması oldukça önemli bir hale gelmiştir ve raflı koltuk gibi ürünler evlerde alan açısından tasarruf sağlamaktadır. Yine aşağıdaki resimde gördüğümüz koltuk raflı koltuktur ve bu koltuk da aynı işlevi görmektedir. Birden fazla fonksiyonu olan bu koltuk türlerine sağ veya soldan açılıp kapanabilir özellikli bir sehpa paneli eklense belki de daha kullanışlı bir hale gelebilir.



Kaynak: www.ansiklopedikya.com/

**Resim 30.** Raflı Koltuk Tasarım Örneği

SCAMPER metodunun ikinci aşaması olan C: Combine (Birleştirme)'e göre koltuk ve rafın birleştirilmesi ile yeni bir tasarım ortaya çıkarılmıştır ve SCAMPER metodunun üçüncü aşaması olan A:Adapt (Uyarlama)'a göre baktığımızda rafın aynı zamanda bir koltuk olarak da kullanıldığı görülmüştür.

### 3.2.12. Huggy Mobilya

Huggy koltuk iki parçadan oluşmaktadır. Sarılı bir şiltenin küçük bir silindirik ahşap tabana yerleştirilmesiyle oluşturulmuştur. Aşağıdaki resimde görüldüğü gibi solda bir koltuk görevi gören Huggy koltuk, sağda ise bir yatak haline dönüştürülmüştür. Yıllarca evlerimize gelen misafirleri yatırmak için evlerimizde döşek, açılabilir koltuk gibi ürünler bulundurduk fakat yeni tasarımlarda gördüğümüz gibi çok küçük yer kaplayan bu koltukları aynı zamanda misafirler için bir yer yatağı olarak da kullanabiliriz. Ayrıca koltuğun altında bulunan ahşap silindiri de ters çevirip bir sehpa olarak kullanabiliriz. SCAMPER metodunun ikinci aşaması olan C: Combine (Birleştirme)'e göre silindirik ahşap taban ile yer yatağının birleştirilmesi sonucunda yeni bir tasarım oluşturulmuştur. SCAMPER metodunun üçüncü aşaması olan A:Adapt (Uyarlama)'a göre bakıldığında iki farklı nesne üzerinde değişiklikler yapılarak yeni mobilya tasarım şekline dönüştürülmüştür. Ayrıca SCAMPER metodunun beşinci aşaması olan P: Put to other uses ( başka amaçlarla kullanım)'e göre bakıldığında farklı amaçlarla kullanılan bir mobilya tasarımı görülmektedir. Çok fonksiyonlu bu ürünler gün geçtikçe daha fazla yaygınlaşacağı ön görülmektedir.



Kaynak: [www.designswan.com](http://www.designswan.com)

**Resim 31.** Huggy Mobilya Tasarım Örneği

### 3.2.13. Hybrid Koltuk

Tasarımcı Merve Kahraman tarafından tasarlanan bu sandalyelerin sırt kısmının bitiş noktasından başlayan geyik veya tavşan gibi hayvanların boynuz ve kulakları devam etmektedir. Ayak kısımları ise geyik ve tavşanayağıyla aynı şekilde tasarlanmıştır. Oldukça eğlenceli olan bu sandalyeler tamamen görsel amaçlı ortaya çıkarılmıştır.



Kaynak: [www.designswan.com](http://www.designswan.com)

**Resim 32.** Hybrid Koltuk Tasarım Örneği

SCAMPER metodunun son aşaması olan R:Reverse (Tersine çevirme, Yeniden düzenleme)’e göre yorumlandığında mevcut koltuk tasarımının hayvansal figürler ile birleştirilmesi ile yeni bir görsel koltuk tasarımı ortaya koyulmuştur.

### 3.2.14. Switch Mobilya

Günümüzde artık moda ve müşterilerin beklentileri alacağı ürünlerin çok yönlü olmasıdır. Bu sandalye türü de buna bir örnektir. Switch sandalye tasarımcıları ortası boş bir masanın içerisine oldukça rahat ve yumuşak olan bir topu yerleştirmişlerdir ve aşağıda gördüğümüz resimde sandalye halini almıştır. Fakat bu içi boş masayı ters çevirip boş kısmına da topu yerleştirdiğimizde masa halini almaktadır. SCAMPER metodunun ikinci aşaması olan C: Combine (Birleştirme)’e göre bakıldığında masa ile yumuşak bir topun bir araya getirilmesi ile çok yönlü bir mobilya tasarımı oluşturulmuştur. Ayrıca SCAMPER metodunun beşinci aşaması olan P: Put to other uses (Başka amaçlarla kullanım)’e göre sadece bir sandalye değil aynı zamanda bir masa

ortaya çıkarılmıştır ve iki farklı ürünün hem koltuk hem de masa olarak kullanılması amacı ile yeniden tasarlandığı görülmektedir.



Kaynak: [www.designswan.com/](http://www.designswan.com/)

**Resim 33.** Switch Mobilya Tasarım Örneği

### 3.2.15. Ahşap Katlanabilir Sandalye

İngiliz tasarımcı David Irwin tarafından tasarımı yapılan ahşap katlanabilir sandalye yer tasarrufu bakımından oldukça önemli olmuştur. SCAMPER metodunun üçüncü aşaması olan A:Adapt (Uyarlama)’a göre bakıldığında bu ahşap sandalyenin ayakları yuvarlak, oturma ve bel kısmı kavisli bir şekilde uyarlanarak tasarlanmıştır. Özellikle katlandığı zaman konfordan ve estetikten ödün vermeyen yapısı ile bilinmektedir. Koltuk ve sırt kısmı katı meşe veya ceviz kaplamadan, ayak ve iskelet kısımları ise masif ahşabın üzerine doğal cila kullanılarak üretilmiştir. Masif ahşabın kullanılması ile sağlam bir yapıya bürünen bu sandalye, duvara bile asılabilmesini göz önüne aldığımızda hafifliği ayrı bir özelliğidir.



Kaynak: [www.designindaba.com](http://www.designindaba.com)

**Resim 34.** Ahşap Katlanabilir Sandalye Tasarım Örneği

### 3.2.16. Tip Ton Mobilya

Barber ve Osgerby tarafından Vitra firması için tasarlanmış bu mobilya adına Tip Ton adı verilmektedir. SCAMPER metodunun dördüncü aşaması olan M:Modify (değiştirme)'e göre bakıldığında mobilya oturma noktasından ön ayaklarının yer ile temas etme noktasına kadar eğilebilme özelliği ile diğer mobilyalardan ayırt edici özelliğe sahiptir. Ayrıca mobilya yapımında %100 geri dönüştürülebilen polipropilen (plastik) kullanılmıştır ve sadece 4.5 kg ağırlığa sahip olan Tip ton sandalyesinin taşınması da oldukça rahat olmaktadır.



Kaynak: [www.designindaba.com](http://www.designindaba.com)

**Resim 35.** Tip Ton Mobilya Tasarım Örneği

Sandalye öne doğru ivme kazandığında oturan sırtını düz tutarak masaya yaklaşmasına olanak vermektedir.

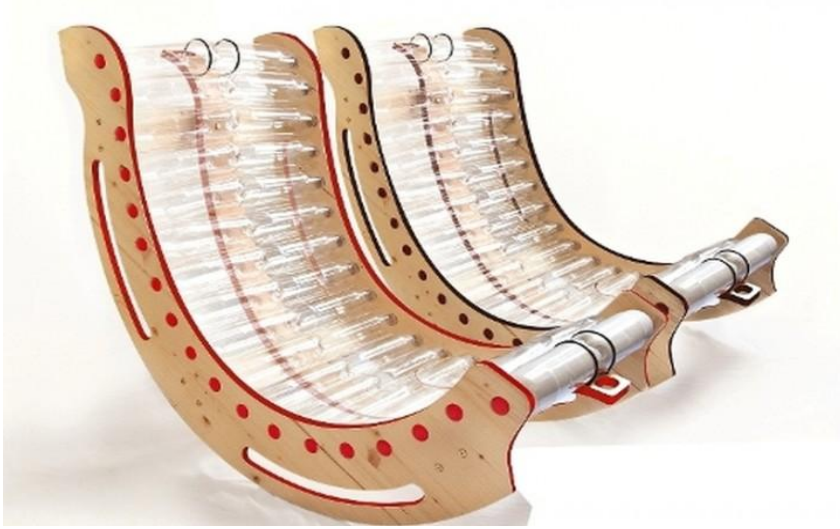


Kaynak: [www.designindaba.com](http://www.designindaba.com)

**Resim 36.** Tip Ton Mobilya Tasarım Örneği 2

### 3.2.17. Kuskus Koltuğu

Kuskus sandalyesi Fransa da bir ev dekorasyonu şirketi tarafından tasarlanıp üretilmiştir. bu sandalyenin diğer sallanan sandalyelerden ayırt edici özelliği iç kısmında kullanılan plastik şişe malzemeleridir. SCAMPER metodunun ikinci aşaması olan C: Combine (Birleştirme)'e göre bakıldığında ağaç iskelet ile şişelerin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur. Sandalyenin iskeleti ladin ağacından, iç kısmı ise 36 adet geri dönüşümlü Pet şişeler ile oluşturulan bu sallanan sandalye de maksimum konfor için şişeler şişirilmekte ve şişelerin herhangi birinde oluşacak deformasyona karşı evde rahatça değiştirilebilme olanağı tanımaktadır.



Kaynak: <http://www.designindaba.com/articles/creative-work/ecodesign-rocking-chair-made-recycled-plastic-bottles>

**Resim 37.** Kuskus Koltuğu Tasarım Örneği

### 3.2.18. Masaj Sandalyesi

Grafik tasarımcısı Verena Hennig tarafından tasarlanan bu sandalye soldan sağa kayan toz kaplamalı alüminyum çubuklardan yapılmıştır. Sandalyede oturan kişi hareket ettikçe yuvarlanan alüminyum çubuklar çeşitli kas gruplarını harekete geçirir, böylece stres ve gerginliğin hafifletilmesi sağlanır. SCAMPER metodunun beşinci aşaması olan P: Put to other uses ( Başka amaçlarla kullanım)'e göre sandalyenin aynı zamanda bir masaj sandalyesi olarak kullanıldığı görülmektedir.



Kaynak: [www.designindaba.com](http://www.designindaba.com)

**Resim 38.** Masaj Sandalyesi Tasarım Örneği

Günümüzde ki masaj sandalyelerinden ayıran en önemli özelliği hiçbir teknolojik alet, elektrik, yakıt gibi enerji türleri kullanılmadan masaj yapabilme özelliğinin olmasıdır. Bu da kısıtlı olan enerji kaynaklarımızın harcanıp tükenmesinin önüne geçen bir ürün olmuştur.



Kaynak: [www.designindaba.com](http://www.designindaba.com)

**Resim 39.** Masaj Sandalyesi Tasarım Örneği 2

### 3.2.19. Mars Sandalye

Thomas Misse tarafından tasarlanan mars sandalyesi tamamen karbon fiberden üretilmiştir. Her biri yaklaşık olarak 500 gramın altında olan bu sandalyeler nakliye masraflarını minimum etmek için tasarlanmıştır, aynı zamanda birbirine geçen sandalyeler bir kule kadar uzayabilmektedir. Bu da mars sandalyesini hem yer açısından hem de ağırlık açısından oldukça tasarruf sağlayan bir ürün haline getirmiştir. Bu durumu SCAMPER metodunun dördüncü aşaması olan M:Modify (değiştirme)'e göre baktığımızda sandalyenin kalite, hafiflik ve maliyetin minimize edilmesi açısından ürünün tasarlandığı görülmektedir.



Kaynak: [www.designindaba.com](http://www.designindaba.com)

#### **Resim 40. Mars Sandalyesi Tasarım Örneği**

Kullanılan karbon fiber sandalyeyi hem dayanıklı hem de hafif yapmıştır. Ve bahsettiğimiz bir kule boyu kadar istiflenebilme özelliği de yine karbon fiberin teknik esnekliğini göstermektedir. Günümüzde mobilya sektöründe yeni yeni kullanılmaya başlanan karbon fiber gelecekte mobilyaların hammaddesi olma yolunda ciddi adımlar atmaktadır.

#### **3.2.20. Moroso Koltuğu**

Moroso firması tarafından tasarlanan bu ürün alüminyum çekirdekli pamuktan oluşturulmuştur. Kullanıcının müdahalesi ile istenilen şekillere kolayca girebilmektedir. SCAMPER metodunun beşinci aşaması olan P: Put tootheruses ( Başka amaçlarla kullanım)'e göre farklı formatlarda kullanılabilen yeni bir tasarım ortaya çıkarılmıştır. Tamamen kullanıcının elinde olan bu ürün istenilen mobilya formatına girmesiyle SCAMPER metodunun dördüncü aşaması olan M:Modify (değiştirme) de akıllara getirmektedir. Bu ürün günümüzde henüz üretilmese de önümüzdeki yıllarda oldukça yaygın olabilir. Her kullanıcı zihnindeki mobilyayı becerisi kadar oluşturabilir ki buna da bir tasarım diyebiliriz.



Kaynak: [www.designindaba.com](http://www.designindaba.com)

**Resim 41.** MorossoKoltuğu Tasarım Örneği

### 3.2.21. Magis Sandalye

Bu sandalye magis firması tarafından tasarlanmıştır. Sandalyenin tamamı pet şişeler ile oluşturulmuştur. SCAMPER metodunun ikinci aşaması olan C: Combine (Birleştirme)'e göre bakıldığında pet su üretimi sırasında uygulanan şişirme yöntemi ile birebir aynı olarak şişirilen bu plastik petlerin boşluk kalan kısımları yüksek basınçlı hava ile doldurulması ile yeni bir sandalye tasarımı oluşturulmuştur. Günümüzde geri dönüştürülebilen plastiğin mobilya alanında kullanılması çok yaygın olmasa da ileriki yıllarda üretimin büyük bir kısmın oluşturabilir. Özellikle mobilyaların üretiminde yoğun ahşap kullanımının sonucu olarak ağaçların yok olması dolayısıyla çevreyi, ekolojiyi etkilemesi dünyaya ve içerisinde yaşayan canlılara zarar vermektedir.



Kaynak: [www.designindaba.com/](http://www.designindaba.com/)

**Resim 42.** Magis Sandalye Tasarım Örneği

### 3.2.22. Keten Sandalye

Christian Meinderstma tarafından tasarlanan bu sandalye isminden de anlaşılacağı gibi keten bitkisinden üretilmektedir. SCAMPER metodunun birinci aşaması olan S: Substitute (Yer değiştirme) göre bakıldığında tasarımcının ahşap yerine keteni kullanması ile farklı bir ürün ile mobilya üretimini yaptığını göstermektedir. Bunun nedeni ise keten bitkisinin çok fazla su ve hasat edilmesinin gerekmeyişidir. Bakımı oldukça kolaydır ve keten bitkisi yapı itibarıyla oldukça dayanıklıdır. İpleri parlak ve yumuşak yapıya sahiptir. Yaklaşık olarak %90 ı organik olan bu sandalyenin yapışkanı da şeker, baston ve mısır nişastasının bir tür ekolojik plastik olan poliaktid ile birleştirilmesiyle oluşturulmuştur.

Bitkiler, geri dönüştürülebilen ekolojik plastikler, karbon fiber gibi dayanıklı malzemeler ileriki günlerde daha yaygın olması ile organik sandalyeler ve ürünler ortaya çıkabilir ki bu da insanların daha sağlıklı ürünlerle etkileşim içerisinde olmasını sağlayabilir. Aynı zamanda ekolojik dengede göz önünde bulundurulmalıdır.



Kaynak: [www.designindaba.com](http://www.designindaba.com)

**Resim 43.** Keten Sandalye Tasarım Örneği

### 3.2.23. Atom Mobilya

Andrew Martin tarafından tasarlanan bu sandalye şekli ile ön planda olmuştur. Fütüristik çizgiler taşıyan sandalyenin tabanı parlak paslanmaz çelikten, dış kısmı geometrik şekillerden esinlenerek içi deri ile döşenmiştir. SCAMPER metodunun son aşaması olan R:Reverse (Tersine çevirme, Yeniden düzenleme)’e göre bakıldığında koltuk formatı olduğundan farklı bir şekilde tasarlanarak görsel olarak da değiştirilmiştir.



Kaynak: [www.houseology.com](http://www.houseology.com)

**Resim 44.** Atom Mobilya Tasarım Örneği

### 3.2.24. Artek Sandalye

Shigeru Ban tarafından tasarlanan bu sandalye 10 birim sistemi olarak adlandırılmaktadır. SCAMPER metodunun ikinci aşaması olan C: Combine (Birleştirme)'e göre bakıldığında bu sandalye geri dönüşümlü kağıt ve plastikten oluşan malzemelerin bir araya getirilmesi ile üretilmiştir.



Kaynak: [www.dezeen.com/](http://www.dezeen.com/)

**Resim 45.** Artek Sandalye Tasarım Örneği

SCAMPER metodunun üçüncü aşaması olan A: Adapt (Uyarlama)'a göre baktığımızda hem sandalye, hem tezgah, hem de bir masa olabilen bu çok fonksiyonlu ürün olan bu mobilya her türlü birleştirilebilen L şeklinde ünitelere dayanmaktadır.



Kaynak: [www.designindaba.com/](http://www.designindaba.com/)

**Resim 46.** Artek Sandalye Tasarım Örneği 2

Global ekonominin yaşadığı birçok sorun nedeniyle tüketiciler artık daha ekonomik daha işlevsel ürünler tercih etmektedir. Artek de tam böyle bir üründür ve çok fonksiyonlu yapısıyla günümüze ayak uyduran tasarımların başında gelmektedir. Gitgide tasarımlar çok fonksiyonlu olarak tüketicileri akıllı tüketime yönlendirmektedir.

### 3.2.25. Kaygan Mobilya

SCAMPER metodunun beşinci aşaması olan P: Put tootheruses (Başka amaçlarla kullanım)'e göre farklı formatlarda kullanılabilen yeni bir tasarım ortaya çıkarılmıştır. İlk bakışta sıradan tek kişilik bir sandalye gibi görünen kaygan sandalyeler her iki ucundan tutulup zıt yönlerde doğru çekilip ve kıvrım yapıldığı yerde sabitlenildiğinde daha fazla kişi oturabilmektedir. %100 geri dönüştürülebilir kağıttan yapılan bu sandalyelerin özelliklerinden biri de elle yapılmasıdır ve montajsızdır.



Kaynak: [360photography.in/](http://360photography.in/)

**Resim 47.** Kaygan Mobilya Tasarım Örneği

Bu sandalyenin en büyük artısı kapalı hali tek bir sandalye alanı kadar yer kaplamasıdır, kaygan sandalye aynı zamanda 30 ayak genişliğine kadar açılabilmekte ve dayanıklılığı ile bilinmektedir.



Kaynak: 360photography.in

**Resim 48.** Kaygan Mobilya Tasarım Örneği 2

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. MOBİLYA SEKTÖRÜ PAYDAŞLARININ YENİLİKÇİLİK DÜZEYİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

#### 4.1. Araştırma Bilgileri

Elazığ ilinde faaliyet gösteren mobilya işletmeleri incelenmiştir. Elazığ ilinde mobilya sektöründe faaliyet gösteren 350 işletme mevcuttur. Ocak 2017 Fırat Kalkınma Ajansı EMOSDER (Elazığ Mobilyacılar Derneği) verilerine göre bu sektörde 1878 işletme çalışanı mevcuttur. Bu verilerin içinden 1111'i imalat, 492'si satış, 119'u sevkiyat, 87'si muhasebe ve 69'u sekreter statüsündedir. Hedef ana kütleye ulaşmanın içerdiği zorluklar nedeniyle; hedef daraltılacak ve random yöntemine göre ana kütle tanımlama yoluna gidilmiştir. Ulaşılabilir ana kütle yaklaşık 320 çalışanın temsil edeceği düşünülmektedir. Belirlenen bu ulaşılabilir evrenin ana kütlemizi temsil yeteneğine sahip olduğu kanısı oluşmuştur. Araştırmanın örneklem büyüklüğünün belirlemesi amacıyla Alpha değeri 0.05 ve %5 örneklem hatası ile  $p=0.5$ ,  $q=0.5$ ,  $t=1.96$  değeri alınıp hesaplandığında örneklem büyüklüğünün 320 bireyden oluştuğu anlaşılmaktadır. Bunun için uygulanan formül:

$$n=(N) (t^2) (p \times q) \div (d^2) (N-1) +(t^2) (p \times q) \text{ dir.}$$

Bu formülde;

N: Hedef kitledeki birey sayısı

n: örnekleme alınacak birey sayısı

p: incelenen olayın gerçekleşme olasılığı

q: incelenen olayın gerçekleşmeme olasılığı

t: belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

d: olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen örnekleme hatasıdır.

Buna göre;

$$n= ((1878). (3.8416 \times 0.25)) \div ((0.05.0.05).(1878-1)+(3.8416 \times 0.25))$$

n= 320 olarak bulunmuştur.

#### 4.1.1. Veri Toplanması ve Analizi

Araştırma için gerekli olan veriler birincil veri kaynağından elde edilecek araştırma verileri yapılandırılmış anket uygulaması ile toplanmıştır. İşletmelerdeki çalışanlara doğrudan ulaşılmıştır. Anket formu, bir yönetici ve o yöneticiye birçok

mobilya çalışanının olduğu çalışma gruplarına uygulanmıştır. Çalışmanın amacı ve anketlerin içeriği, araştırmaya katılacak çalışma gruplarına önce yüz yüze görüşülerek anlatılmıştır. Anketlerde demografik özellikleri (yöneticinin cinsiyeti, eğitim düzeyi, mesleki tecrübesi, işletmenin sektörde faaliyet gösterme nedeni, işletmenin yasal statüsü vs.) tespit ermeye sorulara yer verilmiştir. Paydaşların yenilikçiliğe bakış açısı ve ne derece hakim olduğu Yenilikçilik ölçeğiyle belirlenmeye çalışılmıştır.

Verilerin değerlendirilmesi için istatistiksel paket programdan yararlanılmıştır. Anket formundaki yeniliğin gruplar halinde düzenlenerek, yeniliğin boyutları arasındaki farklılıkların ortaya konulması ve birbiriyle karıştırılmasının önlenmesi sağlanmıştır. Anket sorularında yer ifadelere katılım dereceleri 5’li likert ölçeği kullanılarak ölçüm yapılmıştır. Paydaşların ifadelere katılım dereceleri; 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum şeklinde derecelendirilmiştir. Her bir katılımcının beş dereceli ifadelere katılımları, olumlu olan ifadelerde 5,4,3,2 ve 1 şeklinde, olumsuz olan ifadelerde ise sırayı tersine çevirmek suretiyle kodlanarak bütün önermelere verilen cevapların aritmetik ortalamaları alınması şeklinde oluşturulmuştur. Çalışmada elde edilen verilere ait aritmetik ortalama ile ilgili yorumlamalarda aşağıdaki aralıklardan yararlanılmıştır:

$1,00 \leq \text{aritmetik ortalama} \leq 2,60$ : Düşük

$2,60 < \text{aritmetik ortalama} \leq 3,40$ : Orta

$3,40 < \text{aritmetik ortalama} \leq 5,00$ : Yüksek

Aritmetik ortalama aralıkları değerlendirildiğinde, 1’e yaklaştıkça ankete katılanların örgütsel bağlılık ile ilgili görüşleri olumsuz, 5’e yaklaştıkça ise ankete katılanların yenilikçilik ile ilgili görüşleri olumlu olmaktadır (Demirel, 2011: 99).

Yenilik algısını ölçmeye yönelik sorular bireysel, yönetsel ve organizasyonel gruplarda aşağıdaki gibi uygulanmıştır;

**Tablo 2.** Yenilik Algısını Ölçmeye Yönelik İfadeler

Mobilyada yeni modeller üretip satmak (Yenilikçilik) maliyetleri düşürür.  
 Mobilya sektöründe yenilikçilik çoğunlukla pazar talebine odaklıdır.  
 İşletmemiz müşterilere yeniliği sunmayı bir zorunluluk olarak görür.  
 Yenilikçilik müşteri tatminine yönelik yenilikler sunmaktadır.  
 Yenilikçilik yeni bir fikri ticarileşen bir ürüne dönüştürme şeklidir.  
 Yenilikçilik iletişimin geliştirilmesini ve yeniden örgütlenmeyi sağlar.  
 Yenilikçilik esneklik ve uyumlu çalışabilme becerisiyle doğru orantılıdır.  
 İşletmemiz yenilik yapmak yerine yapılmışları satmayı tercih eder.  
 Yenilikçilik zaman kaybı değil aksine işletmeye olumlu bir katkı sağlar.

**Tablo 3.** Yönetimsel Yenilikçilik Algısını Ölçmeye Yönelik İfadeler

İşletmemizin yenilikçilik ile ilgili belirgin hedefleri vardır.  
 İşletme çalışanlarını yenilikçilik konusunda motive etmek yararlı olacaktır.  
 İşletmemizde yeni fikirler geliştirerek tasarımlar ve üretim yapılır.  
 Yeni proje fikirleri için çalışanların bir araya gelmeleri teşvik edilir.  
 İşletmemiz yeniliğe ihtiyaç duyar ve yenilik fikrine sıcak bakar  
 İşletmemizde yeni tasarımlara önem verilir.  
 İşletmemizde en üst düzey yöneticinin istekleri doğrultusunda hareket edilir  
 İşletmemizin plan, proje ve hedefleri çalışanlarıyla birlikte belirlenir  
 İşletmemiz yenilik için olmazsa olmaz anlayışıyla hareket eder.  
 İşletmemiz yenilikte öncü ve lider olmayı planlar.

**Tablo 4.** Organizasyonel Yenilikçilik Algısını Ölçmeye Yönelik İfadeler

İşletmemizde yenilikçilik yönetiminden sorumlu çalışanımız vardır.  
 İşletmemizde yenilik için herhangi bir departmana ihtiyacımız yoktur.  
 Çalışanlarımızı yenilik konusunda teşvik etmek işletmemiz adına yararlı olacak  
 Takım çalışmasını yalın kılmak için organizasyonun yenilenmesi gerekir.  
 Yenilikçi projelere zaman ayırmamıza engel yoktur  
 İşletmemiz de çalışan alt kademenin fikirleri çok önemsenmez.  
 İşletmemizde en üst düzey yöneticinin istekleri doğrultusunda hareket edilir.  
 İşletmemizde yenilik için bütün departmanlar ortak sorumluluk alır.  
 İşletmemizin yenilikte astı veya üstü yoktur.  
 İşletmemiz yeniliğin bir çözüm yolu olduğunu savunur.

Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır. İki bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında t-testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında

niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında Tek yönlü (Oneway) Anova testi kullanılmıştır. Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasında pearson korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi ile sürekli değişkenler arasında doğrusal ilişkinin kuvveti (derecesi) ve yönü belirlenmiştir

#### 4.1.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Araştırma verilerinin tutarlılığını ölçmek amacıyla geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Geçerlilik analizi için KMO ve Barlett Testi yapılmıştır. Güvenilirlik analizi için ise Cronbach's Alfa katsayısı kullanılmıştır.

Hipotezleri test etmeden önce güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Bu amaçla literatürden faydalanılarak alınan ölçek ifadelerine tek boyutluluk analizi yapılmıştır. Örgütsel bağlılık kapsamında kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliliğini belirlemek amacıyla bağlılığın üç temel bileşenine faktör analizi uygulanmıştır. Verilerin faktör analizi için uygunluğunu gösteren Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerleri şunlardır;

**Tablo 5.** Faktör Analizi Sonuçları

| Faktör                 | Kaiser-Meyer-Olkin(KMO)<br>Değeri | Seviye |
|------------------------|-----------------------------------|--------|
| Yenilik                | 0,732                             | Yüksek |
| Yönetimsel yenilik     | 0,715                             | İyi    |
| Organizasyonel yenilik | 0,684                             | İyi    |
| Yenilik algısı         | 0,773                             | Yüksek |

KMO değerlerinin 0,60'ın üzerinde olduğu görülmektedir. Örneklem büyüklüğü ölçmede kullanılan KMO değerinin 0,60'dan büyük çıkması, verilerin faktör analizine uyumlu olduğunun bir göstergesidir. Bir diğer geçerlilik ölçütü Barlett Testi sonuçları şunlardır;

**Tablo 6.** Barlett Testi Sonuçları

| Faktör                 | Barlett Sınama Değeri |     |       |
|------------------------|-----------------------|-----|-------|
|                        | Kikare                | Df  | Sig.  |
| Yenilik                | 288,258               | 36  | 0,000 |
| Yönetimsel yenilik     | 389,527               | 45  | 0,000 |
| Organizasyonel yenilik | 383,270               | 66  | 0,000 |
| Yenilik algısı         | 1963,677              | 171 | 0,000 |

Araştırmada kullanılan örgütsel bağlılık ölçeği için güvenilirlik sonuçları şunlardır;

**Tablo 7.** Güvenilirlik Analizi

| Faktör                 | Cronbach Alfa | Seviye |
|------------------------|---------------|--------|
| Yenilik                | 0,648         | Orta   |
| Yönetimsel yenilik     | 0,666         | Orta   |
| Organizasyonel yenilik | 0,670         | Orta   |
| Yenilik algısı         | 0,826         | Yüksek |

Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde; yenilik algısını ölçen sorular için değeri 0,648 yönetimsel yenilik değeri 0,666; organizasyonel yenilik değeri 0,670 ve bütün soruların değerlendirilmeye alındığı değer ise 0,826 olarak hesaplanmıştır. Genel kanı olarak Cronbach Alfa değerinin 0,60'in üzerinde olması anketin güvenilir olduğunu belirtmektedir. Her üç boyutunda ve genel bağlılık düzeyinde Cronbach Alfa değerlerinin 0,60'in üzerinde olması anketin güvenilir olduğunu göstermektedir. Tüm yapılan analizler ışığında çıkan değerler incelendiğinde anket formunun geçerlilik ve güvenilirlik değerlerinin istenilen düzeyde olduğu ve anket formunun geçerli ve güvenilir olduğu saptanmıştır.

#### 4.1.3 Araştırma Bulguları ve Sonuçları

Çalışmanın bu bölümünde anket sonucunda elde edilen veriler değerlendirilerek sonuçlar yorumlanmıştır.

##### 4.1.3.1 İşletmenin Kurumsal Kimliklerine İlişkin Bilgiler

Bu alt başlıkta Elazığ ilinde mobilya sektöründe faaliyet gösteren bireylere ait demografik özelliklere ilişkin yüzde-frekans dağılımları verilmiştir (Tablo-7). Elazığ ilinde faaliyet gösteren firmalardan ankete katılan bireylerin cinsiyet dağılımı; katılanların yaklaşık %'96'sını erkekler oluştururken, yaklaşık %3'ünü ise kadınlar oluşturmaktadır.

**Tablo 8.** Cinsiyete Göre Dağılım (Frekans,%)

|                   | Erkek   |       | Kadın   |      | Toplam  |     |
|-------------------|---------|-------|---------|------|---------|-----|
|                   | Frekans | %     | Frekans | %    | Frekans | %   |
| Ankete katılanlar | 308     | 96,25 | 12      | 3,75 | 320     | 100 |

Ankete katılanların eğitim durumlarına göre dağılımları (Tablo-8)

**Tablo 9.** Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

| Değişkenler            | Eğitim durumu |        |
|------------------------|---------------|--------|
|                        | f             | %      |
| Okuryazar değil        | 2             | 0,63   |
| İlköğretim-ortaöğretim | 18            | 5,63   |
| Lise                   | 50            | 15,63  |
| Önlisans               | 99            | 30,94  |
| Lisans                 | 147           | 45,94  |
| Lisans üstü            | 4             | 1,25   |
| Toplam                 | 320           | 100,00 |

Bu sonuçlara göre Elazığ ilinde faaliyet gösteren firmalardan ankete katılanların yaklaşık %45'inin lisans düzeyinde eğitim durumuna, yaklaşık %30'unun önlisans düzeyinde ve yaklaşık %1'ininde lisansüstü düzeyine sahip oldukları görülmektedir. Buradan görüldüğü üzere Elazığ ili mobilya sektöründe faaliyet gösteren ve ankete katılan bireylerin yaklaşık %76'sının eğitim düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir (Tablo-9) Bu durumda sektörün yenilikçiliğe açık olması durumunu ortaya koyacağına bir kanıt olacağı düşünülmektedir.

Ankete katılanların işletmenin sektördeki deneyimlerinin yılına göre dağılımında büyük çoğunluğu 21 üzeridir.

**Tablo 10.** İşletmenin Sektördeki Yılına Göre Dağılımı

| Yıl aralığı |     |        |
|-------------|-----|--------|
|             | f   | %      |
| 1-5 yıl     | 63  | 19,69  |
| 6-10 yıl    | 92  | 28,75  |
| 11-20 yıl   | 66  | 20,63  |
| 21 yıl ve+  | 99  | 30,94  |
| Toplam      | 320 | 100,00 |

Ankete katılanların yaklaşık %19'unun sektörde 1-5 yıl arasında faaliyet gösterdiklerini, yaklaşık %29'unun 1-6 yıl arasında, yaklaşık %21'inin 11-20 yıl arasında, yaklaşık %31'inin ise 21 yıldan daha fazla zamandır sektörde faaliyetlerine devam ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Sektördeki tecrübelerine bakıldığında sektörün yaklaşık %52'sinin 10 yıldan daha fazla bir süredir bu sektörde oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bunun en önemli sebepleri arasında sektörün aile şirketi yapısında olduğundan kaynaklandığı ifade edilebilir.

Ankete katılanların işletmenin mobilya sektörde faaliyet gösterme nedenlerine göre en önemlisi mesleki deneyimdir (Tablo 11).

**Tablo 11.** Sektöründe Faaliyet Gösterme Nedenleri

| Faaliyet Nedenleri |     |        |
|--------------------|-----|--------|
|                    | f   | %      |
| Aile mesleği       | 65  | 20,31  |
| Mesleğim           | 124 | 38,75  |
| Karı yüksek        | 15  | 4,68   |
| Diğer              | 116 | 36,26  |
| Toplam             | 320 | 100,00 |

Ankete katılanların yaklaşık %20'sinin aile mesleğinden dolayı sektörde faaliyet gösterdiklerini, %39'unun mesleği, yaklaşık %5'inin ise yüksek karnedeniyle ve %36'sının diğer nedenlerden dolayı sektörde faaliyetlerine devam ettikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Ankete katılanların mobilya sektöründeki yasal statülerinde şahıs şirketi ağırlıklıdır.(Tablo 11)

**Tablo 12.** Sektördeki Yasal Statüleri

| Yasal Statüsü   |     |        |
|-----------------|-----|--------|
|                 | f   | %      |
| Şahıs şirketi   | 170 | 53,12  |
| Limited şirketi | 135 | 42,18  |
| Anonim şirketi  | 15  | 4,08   |
| Toplam          | 320 | 100,00 |

Ankete katılanların %53'ünün şahıs şirketi olarak faaliyet gösterdiği, %42'sinin limited şirketi olarak faaliyet gösterdiği ve yaklaşık %5'inin ise anonim şirketi olarak faaliyet gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Sektörde faaliyet statülerine bakıldığında %95'sinin şahıs ve limited şirketi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ankete katılanların mobilya sektöründe çalışma alanları satış ağırlıklıdır.(Tablo 13)

**Tablo 13.** Sektördeki Çalışanların Dağılımı

| Çalışanların Dağılımı       |     |        |
|-----------------------------|-----|--------|
|                             | f   | %      |
| İmalat (Sevkiyat)           | 9   | 2,81   |
| Satış ( Muhasebe, Sekreter) | 311 | 97,18  |
| Toplam                      | 320 | 100,00 |

Ankete katılanların yaklaşık %3'ünün imalat (sevkiyat) alanında çalıştığı, %97'sinin satış (muhasebe, sekreter) alanında çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Ankete katılanların işletmenin mobilya sektöründeki firmaların web sitesine sahip olmaları %50nin altındadır (Tablo 14)

**Tablo 14.** Web Sitesine Sahip Olma Durumuna Göre Dağılım

| Web Sitesi Dağılımı |     |        |
|---------------------|-----|--------|
|                     | f   | %      |
| Evet                | 143 | 44,68  |
| Hayır               | 177 | 55,31  |
| Toplam              | 320 | 100,00 |

Ankete katılanların yaklaşık %45'inin web sitesine sahip oldukları, %55'sinin web sitesine sahip olmadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Ankete katılanların işletmenin mobilya sektöründeki firmaların personel sayısı çoğunlukla 10 kişinin altındadır (Tablo 15).

**Tablo 15.** Personel Sayısına Göre Dağılımı

| Değişkenler  | Eğitim durumu |        |
|--------------|---------------|--------|
|              | f             | %      |
| 1-10 arası   | 148           | 46,35  |
| 11-25 arası  | 96            | 30     |
| 26-45 arası  | 34            | 10,62  |
| 46-80 arası  | 24            | 7,5    |
| 81-125 arası | 11            | 3,43   |
| 126 ve +     | 7             | 2,1    |
| Toplam       | 320           | 100,00 |

Ankete katılanların yaklaşık %46,'sının 1-10 arasında personel çalıştıkları, %30'unun 11-25 arasında, yaklaşık %11'inin 26-45 arasında, yaklaşık %8'inin 46-80 arasında, %3'ünün 81-125 arasında ve %2'sinin ise 126 ve üzeri personel çalıştırdıkları sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 16.** Gelir Aralığına Göre Dağılımı

| Değişkenler      | Eğitim durumu |        |
|------------------|---------------|--------|
|                  | f             | %      |
| 1500-2000 arası  | 74            | 23,12  |
| 2001-2500 arası  | 104           | 32,5   |
| 2501-3000 arası  | 35            | 10,93  |
| 3001-3500 arası  | 28            | 8,75   |
| 3501-4000 arası  | 29            | 9,06   |
| 4001- 5000 arası | 21            | 6,56   |
| 5001 ve +        | 29            | 9,08   |
| Toplam           | 320           | 100,00 |

Ankete katılanların %23'sinin 1500-2000 arasında gelir elde ettikleri, yaklaşık %33'unun 2001-2500 arasında, yaklaşık %11'inin 2501-3000 arasında, yaklaşık %9'unun 3001-3500 arasında, yaklaşık %10'ünün 3501-4000 arasında, yaklaşık %3'ünün 4001-5000 arasında ve %9'unun ise 5001 ve üzeri gelir elde ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

#### 4.1.3.1.1. Mobilya sektöründeki çalışanların yenilik algısının ölçülmesi

Elazığ ilinde faaliyet gösteren mobilya işletmeleri çalışanlarının yenilik algılarının ortalaması **4,19** olarak belirlenmiştir ( **Tablo 16**). Bu durum çalışanların yenilik algısının iyi düzeyde olduğunu göstermektedir.” **Yenilikçilik zaman kaybı değil aksine işletmeye olumlu bir katkı sağlar”** ve **“Yenilikçilik iletişimin geliştirilmesini ve yeniden örgütlenmeyi sağlar”** ifadelerine verilen cevapların ortalamasının genel ortalamanın üzerinde çıktığı görülmektedir. Bu durum Elazığ ilinde faaliyet gösteren mobilya işletmelerinin yeniliği zaman kaybindan çok fayda getireceğini ve işletme içi iletişimin gelişmesine katkı sağlayacağını savunmaktadır. Ayrıca işletmelerin yeniliği benimsediğini ve yenilik yapılmasının işletmeye olumlu

katkılar sunacağını düşündüklerinin bir göstergesi olmuştur. Bunun yanı sıra “**Mobilyada yeni modeller üretilip satmak (Yenilikçilik) maliyetleri düşürür**” ifadesinin ortalaması **4** olup bu değer ortalamanın oldukça altında kalmaktadır. Bu durum ankete katılan mobilya işletmelerinin yenilik yapmanın maliyetli olduğu görüşüne hakim olduğunu göstermiştir.

**Tablo 17.** Çalışanların Yenilik Algısının Ölçülmesi

| Yenilikçilik                                                                   | 1 |      | 2  |      | 3  |       | 4          |              | 5          |             | Toplam |     | Aritmetik Ortalama | Standart sapma |
|--------------------------------------------------------------------------------|---|------|----|------|----|-------|------------|--------------|------------|-------------|--------|-----|--------------------|----------------|
|                                                                                | f | %    | f  | %    | f  | %     | f          | %            | f          | %           | f      | %   |                    |                |
| Y1.Mobilyada yeni modeller üretilip satmak (Yenilikçilik) maliyetleri düşürür. | 8 | 2,5  | 22 | 6,87 | 35 | 10,93 | <u>152</u> | <u>47,5</u>  | 103        | 32,18       | 320    | 100 | 4                  | 0,966          |
| Y2. Mobilya sektöründe yenilikçilik çoğunlukla pazar talebine odaklıdır.       | - | -    | 12 | 3,75 | 26 | 8,13  | <u>164</u> | <u>51,25</u> | 118        | 36,87       | 320    | 100 | 4,21               | 0,746          |
| Y3.İşletmemiz müşterilere yeniliği sunmayı bir zorunluluk olarak görür.        | 1 | 0,3  | 4  | 1,25 | 32 | 10    | <u>160</u> | <u>50</u>    | 123        | 38,43       | 320    | 100 | 4,25               | 0,708          |
| Y4.Yenilikçilik müşteri tatminine yönelik yenilikler sunmaktadır.              | 4 | 1,25 | 8  | 2,5  | 35 | 10,93 | <u>160</u> | <u>50</u>    | 113        | 35,31       | 320    | 100 | 4,16               | 0,807          |
| Y5.Yenilikçilik yeni bir fikri ticarileşen bir ürüne dönüştürme şeklidir.      | - | -    | 3  | 0,93 | 39 | 12,18 | <u>166</u> | <u>51,87</u> | 112        | 35          | 320    | 100 | 4,21               | 0,683          |
| Y6.Yenilikçilik iletişimin geliştirilmesini ve yeniden örgütlenmeyi sağlar.    | 1 | 0,31 | 9  | 2,81 | 31 | 9,68  | 143        | 44,68        | <u>136</u> | <u>42,5</u> | 320    | 100 | 4,26               | 0,771          |

|                                                                                                    |   |      |    |      |    |       |            |              |            |              |     |     |             |             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---|------|----|------|----|-------|------------|--------------|------------|--------------|-----|-----|-------------|-------------|
| Y7.Yenilikçilik esneklik ve uyumlu çalışabilme becerisiyle doğru orantılıdır.                      | - | -    | 10 | 3,12 | 42 | 13,12 | <u>166</u> | <u>51,87</u> | 102        | 31,87        | 320 |     | 4,13        | 0,749       |
| Y8. İşletmemiz yenilik yapmak yerine yapılmışları satmayı tercih eder.                             | 7 | 2,18 | 13 | 4,06 | 49 | 15,31 | <u>126</u> | <u>39,37</u> | 125        | 39,06        | 320 | 100 | 4,09        | 0,947       |
| Y9. Yenilikçilik zaman kaybı değil aksine işletmeye olumlu bir katkı sağlar.                       | - | -    | 8  | 2,5  | 13 | 4,06  | 126        | 39,37        | <u>173</u> | <u>54,06</u> | 320 | 100 | 4,45        | 0,693       |
| <b>TOPLAM</b>                                                                                      |   |      |    |      |    |       |            |              |            |              |     |     | <b>4,19</b> | <b>0,78</b> |
| 1-Kesinlikle katılmıyorum 4.Katılıyorum<br>2-Katılmıyorum 5.Kesinlikle katılıyorum<br>3.Kararsızım |   |      |    |      |    |       |            |              |            |              |     |     |             |             |

#### 4.1.3.1.2. Mobilya sektöründeki çalışanların yönetsel yenilikçilik algısının ölçülmesi

Elazığ ilinde faaliyet gösteren mobilya işletmeleri çalışanlarının yönetsel yenilik algılarının ortalaması **4,23** olarak belirlenmiştir (**Tablo 17**). Bu durum çalışanların yönetsel yenilik algısının iyi düzeyde olduğunu göstermektedir. “**İşletmemizin yenilikçilik ile ilgili belirgin hedefleri vardır**” ve “**İşletme çalışanlarını yenilikçilik konusunda motive etmek yararlı olacaktır**” ifadelerine verilen cevapların ortalamasının genel ortalamanın üzerinde çıktığı görülmektedir. Anketimize katılan katılımcıların işletmelerine yenilik ile ilgili belirgin hedefler koyması ve bunu çalışanlarına empoze ederek çalışanları teşvik ve motive edici faaliyetlerde bulunması ilerleyen dönemlerde daha yenilikçi bir yapıya bürünecekleri sonucuna ulaştırmaktadır. Aynı zamanda “**İşletmemizde en üst düzey yöneticinin istekleri doğrultusunda hareket edilir**” ifadesinin ortalaması **4,08** olup bu değer ortalamanın altında bir değer olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ortalamanın altında kalan bu değer işletmelerin en üst düzeyde yöneticinin istekleri doğrultusunda değil de kendi inisiyatiflerini kullandıkları, takım halinde organize bir şekilde karar aldıklarını göstermiştir. Genel olarak çalışanların yönetsel yenilikçilik algısı ortalamanın üzerinde seyrettiği sonucuna varılmıştır.

**Tablo 18.** Çalışanların Yönetimsel Yenilikçilik Algısının Ölçülmesi

[illegible]

#### 4.1.3.1.3. Mobilya sektöründeki çalışanların organizasyonel yenilikçilik algısının ölçülmesi

Elazığ ilinde faaliyet gösteren mobilya işletmeleri çalışanlarının organizasyonel yenilik algılarının ortalaması **4,03** olarak belirlenmiştir. (Tablo 18) Bu durum çalışanlarının organizasyonel yenilik algısının iyi düzeyde olduğunu göstermektedir. **“İşletmemiz yeniliğin bir çözüm yolu olduğunu savunur”** ve **“Çalışanlarımızı yenilik konusunda teşvik etmek işletmemiz adına yararlı olacak”** ifadelerine verilen cevapların ortalamasının genel ortalamanın üzerinde çıktığı görülmektedir. Katılımcıların işletmelere uygulanacak olan yeniliğin bir çözüm yolu olduğunu savunması yenilikçiliğin organizasyonlara fayda getireceğini düşündükleri sonucuna ulaştırmaktadır. Ayrıca çalışanların yenilik konusunda teşviki de yine işletmelerin organizasyon şemalarında çalışanlar ile birlikte yeniliğe girişmeleri işletmelere fayda getireceğini göstermektedir. Bunun yanı sıra **“İşletmemizde en üst düzey yöneticinin istekleri doğrultusunda hareket edilir”** ifadesinin ortalaması 3,11 olup bu değer ortalamanın oldukça altında olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yönetimsel yenilikçilik ölçeğinde de **“İşletmemizde en üst düzey yöneticinin istekleri doğrultusunda hareket edilir”** ifadesini katılımcılara yöneltmiştik ve aynı ifadenin ortalaması bir öncekinden daha düşük bir ortalama ile karşımıza çıkmaktadır. Bu da katılımcıların bu ifadeyi reddettiğini düşündürmektedir.



#### 4.1.3.1.4. Mobilya sektöründeki firmaların mobilya tasarımında yeni bir metot geliştirilmesi ilişkisinin ölçülmesi

Elazığ ilinde faaliyet gösteren mobilya işletmeleri üzerine uygulanan anketimize katılan katılımcılara yöneltilmiş olduğumuz “**Sizce yeni mobilya çeşitlerini tasarlamada ve geliştirmede metot gerekli mi**” adlı soruya %96,56 gibi büyük bir çoğunlukla evet yanıtını aldık (**Tablo 20**). Bu da işletmelerin yeni bir metodun olması gerektiğini bu şekilde mobilyaların tasarlanması ve geliştirilmesinin önünün açılacağı sonucuna ulaşılır.

**Tablo 20.** Firmaların Mobilya Tasarımında Yeni Bir Metot Geliştirilmesi İlişkisinin Ölçülmesi

| Metot İlişkisi Dağılımı |     |        | Aritmetik Ortalama | Standart Sapma |
|-------------------------|-----|--------|--------------------|----------------|
|                         | f   | %      |                    |                |
| Evet                    | 309 | 96,56  | 1,83               | 0,282          |
| Hayır                   | 11  | 3,43   |                    |                |
| Toplam                  | 320 | 100,00 |                    |                |

#### 4.1.3.1.5. Mobilya sektöründeki firmaların ürün geliştirmede SCAMPER metodunun algısı

Elazığ ilinde faaliyet gösteren mobilya işletmeleri üzerine uygulanan anketimize katılan katılımcılara yöneltilmiş olduğumuz “**Mobilyada yeni ürün geliştirmede SCAMPER metodunu işittiniz mi**” adlı soruya yaklaşık % 6 oranında Evet, %94 oranında ise Hayır cevabı aldık (**Tablo 21**). Bu da anketimize katılan katılımcıların daha önce bu metodu büyük bir çoğunlukla duymadıkları anlamı taşımaktadır.

**Tablo 21.** Firmaların Ürün Geliştirmede SCAMPER Metodunun Algısı

| SCAMPER Metodu Duyulup Duyulmadığı İlişkisi Dağılımı |     |        | Aritmetik Ortalama | Standart Sapma |
|------------------------------------------------------|-----|--------|--------------------|----------------|
|                                                      | f   | %      |                    |                |
| Evet                                                 | 19  | 5,93   | 1,94               | 0,237          |
| Hayır                                                | 301 | 94,06  |                    |                |
| Toplam                                               | 320 | 100,00 |                    |                |

Elazığ ilinde faaliyet gösteren mobilya işletmeleri üzerine uygulanan anketimize katılan katılımcılara yöneltilmiş olduğumuz **”Mobilyada yeni ürün geliştirmede SCAMPER metodunu biliyor musunuz”**adlı soruya katılımcıların tamamı Hayır yanıtını vermiştir (Tablo 22). Bu da SCAMPER metodunun bilinmediği anlamı taşımaktadır.

**Tablo 22.** Firmaların Ürün Geliştirmede SCAMPER Metodunun Algısı

| SCAMPER Metodu Bilgi İlişkisi |     |        |
|-------------------------------|-----|--------|
| Dağılımı                      | F   | %      |
| Evet                          | -   | -      |
| Hayır                         | 320 | 100    |
| Toplam                        | 320 | 100,00 |

#### 4.2. Yenilik Algısının ile Kurumsal Özellikler Arasındaki İlişkinin Analizi

Bu bölümde ankete katılan mobilya sektöründe faaliyet gösteren bireylerin demografik özellikleri ile yenilikçilik anlayışı üzerine etkisine ilişkin anlamlı bir farklılığın olup olmadığını tespit etmek amacıyla değişkenler arasında t testi ve Anova testi yapılmıştır. Bu bağlamda bağımsız iki grup arasında t testi yapılırken, ikiden fazla değişken arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla da ANOVA testi, yapılarak yorumlanmıştır.

##### 4.2.1. Yenilik Anlayışının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Düzeylerin Belirlenmesi

Araştırmaya katılan mobilya sektöründe faaliyet gösteren bireylerin cinsiyetleri ile yenilikçilik anlayışı boyutlarına ilişkin değerlendirmelerde anlamlı bir farklılığın olup olmadığı belirlemek amacıyla iki bağımsız değişken arasında yapılan t testi çalışılmıştır. Bu bağlamda bağımsız iki grup arasında t testi analiz sonuçları Tablo 22’de verilmiştir. Tabloda aritmetik ortalama değerlerinin 1’e yakın olması; cinsiyet değişkeninin yenilik algısına etki etmediğini, değerlerin 5’ yakın olması ise etki ettiğini göstermektedir.

Mobilya sektöründe faaliyet gösteren bireylerin cinsiyet değişkeni ile yenilikçilik anlayışının düzeyleri arasındaki dağılım Tablo 23’de yer almaktadır.

**Tablo 23.** Yenilik Anlayışının Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımının Analizi

|                                             | Cinsiyet | N   | Aritmetik Ortalama | Standart Sapma | T değeri | Sign(p)      |
|---------------------------------------------|----------|-----|--------------------|----------------|----------|--------------|
| <b>Yenilik anlayışı</b>                     | Kadın    | 12  | 4,05               | 0,53           | 3,282    | <b>,001*</b> |
|                                             | Erkek    | 308 | 4,05               | 0,40           |          |              |
| <b>Yönetimsel Yenilikçilik anlayışı</b>     | Kadın    | 12  | 4,26               | 0,34           | 2,885    | <b>,004*</b> |
|                                             | Erkek    | 308 | 3,95               | 0,37           |          |              |
| <b>Organizasyonel yenilikçilik anlayışı</b> | Kadın    | 12  | 3,62               | 0,44           | 3,378    | <b>,001*</b> |
|                                             | Erkek    | 308 | 3,95               | 0,34           |          |              |
| <b>Bütün olarak Yenilikçilik algısı</b>     | Kadın    | 12  | 3,89               | 0,31           | 2,574    | <b>,010*</b> |
|                                             | Erkek    | 308 | 4,13               | 0,31           |          |              |

Tablo 22'de araştırmaya mobilya sektöründe faaliyet gösteren bireylerin cinsiyet değişkeni ile yenilikçilik anlayışının ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-testi yapılmıştır. Analiz sonucunda yönetimsel yenilikçilik anlayışı ile organizasyonel yenilikçilik anlayışı arasında anlamlı düzeyde bir farklılık bulunurken, yenilikçilik anlayışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ayrıca yönetimsel yenilikçilik anlayışının mobilya sektöründe faaliyet gösteren kadınlar üzerinde daha etkili olduğu, organizasyonel yöneticilik anlayışının ise erkekler üzerinde daha etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $p < 0,05$ ).

#### **4.2.2. Yenilik Anlayışının Eğitim Durumuna Göre Farklılık Düzeylerin Belirlenmesi**

Çalışmanın bu bölümünde ankete katılan bireylerin yenilikçilik anlayışı ile eğitim durumları arasında anlamlı düzeyde bir farklılığın olup olmadığı incelenmiş ve sonuçlar Tablo 23'de verilmiştir. Tablo 23'de araştırmaya katılan bireylerin eğitim durumları ile yenilikçilik anlayışı üzerine incelendiğinde yenilikçiliğin bütün boyutları ile anlamlı düzeyde farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $p < 0,05$ ).

**Tablo 24.** Yenilik Anlayışı İle Eğitim Durumuna Göre Dağılımının Analizi

|                                         | <b>Eğitim Durumu</b>   | <b>N</b> | <b>Aritmetik Ortalama</b> | <b>Standart Sapma</b> | <b>F</b> | <b>Sign</b> |
|-----------------------------------------|------------------------|----------|---------------------------|-----------------------|----------|-------------|
| Yenilik anlayışı                        | Okuryazar değil        | 2        | 3,39                      | 0,08                  | 6,944    | ,000 *      |
|                                         | İlköğretim-Ortaöğretim | 18       | 3,89                      | 0,67                  |          |             |
|                                         | Lise                   | 50       | 4,06                      | 0,47                  |          |             |
|                                         | Önlisans               | 99       | 4,23                      | 0,33                  |          |             |
|                                         | Lisans                 | 147      | 4,27                      | 0,24                  |          |             |
|                                         | Lisanüstü              | 4        | 3,89                      | 0,41                  |          |             |
| Yönetimsel Yenilikçilik anlayışı        | Okuryazar değil        | 2        | 3,45                      | 0,64                  | 5,605    | ,000 *      |
|                                         | İlköğretim-Ortaöğretim | 18       | 4,01                      | 0,35                  |          |             |
|                                         | Lise                   | 50       | 4,13                      | 0,54                  |          |             |
|                                         | Önlisans               | 99       | 4,32                      | 0,46                  |          |             |
|                                         | Lisans                 | 147      | 4,29                      | 0,32                  |          |             |
|                                         | Lisanüstü              | 4        | 4,15                      | 0,26                  |          |             |
| Organizasyonel yenilikçilik anlayışı    | Okuryazar değil        | 2        | 3,42                      | 0,14                  | 3,357    | ,006 *      |
|                                         | İlköğretim-Ortaöğretim | 18       | 3,40                      | 0,49                  |          |             |
|                                         | Lise                   | 50       | 3,83                      | 0,38                  |          |             |
|                                         | Önlisans               | 99       | 3,98                      | 0,36                  |          |             |
|                                         | Lisans                 | 147      | 4,04                      | 0,37                  |          |             |
|                                         | Lisanüstü              | 4        | 3,77                      | 0,39                  |          |             |
| <b>Bütün olarak Yenilikçilik algısı</b> | Okuryazar değil        | 2        | 3,42                      | 0,136                 | 7,102    | ,000 *      |
|                                         | İlköğretim-Ortaöğretim | 18       | 3,88                      | 0,496                 |          |             |
|                                         | Lise                   | 50       | 4,01                      | 0,385                 |          |             |
|                                         | Önlisans               | 99       | 4,15                      | 0,275                 |          |             |
|                                         | Lisans                 | 147      | 4,17                      | 0,249                 |          |             |
|                                         | Lisanüstü              | 4        | 3,91                      | 0,259                 |          |             |

#### 4.2.3. İşletmenin Sektördeki Faaliyet Yılı İle Yenilikçilik Anlayışına Göre Farklılık Düzeylerinin Belirlenmesi

İşletmenin sektördeki faaliyet yılı ile yenilikçilik anlayışına göre farklılık düzeyleri Tablo 25’de verilmiştir.

**Tablo 25.** İşletmenin Sektördeki Faaliyet Yılı İle Yenilikçilik Anlayışına Göre Farklılık Düzeyleri Arasındaki İlişki

|                                            | Yaş          | N   | Aritmetik Ortalama | Standart Sapma | F     | Sign         |
|--------------------------------------------|--------------|-----|--------------------|----------------|-------|--------------|
| <b>Yenilikçilik anlayışı</b>               | 1-5 yıl      | 64  | 4,10               | 0,44           | 2,757 | <b>,042*</b> |
|                                            | 6-10 yıl     | 125 | 4,17               | 0,43           |       |              |
|                                            | 11-20 yıl    | 15  | 4,17               | 0,38           |       |              |
|                                            | 21 yıl üzeri | 116 | <b>4,27</b>        | 0,35           |       |              |
| <b>Yönetimsel Yenilikçilik Anlayışı</b>    | 1-5 yıl      | 64  | <b>4,16</b>        | 0,41           | 6,875 | <b>,000*</b> |
|                                            | 6-10 yıl     | 125 | 4,18               | 0,40           |       |              |
|                                            | 11-20 yıl    | 15  | 4,40               | 0,23           |       |              |
|                                            | 21 yıl üzeri | 116 | 4,36               | 0,31           |       |              |
| <b>Organizasyonel Yöneticilik Anlayışı</b> | 1-5 yıl      | 64  | 3,87               | 0,40           | 4,636 | <b>,003*</b> |
|                                            | 6-10 yıl     | 125 | 3,89               | 0,37           |       |              |
|                                            | 11-20 yıl    | 15  | 4,04               | 0,29           |       |              |
|                                            | 21 yıl üzeri | 116 | 4,02               | 0,28           |       |              |
| <b>Bütün olarak yenilikçilik anlayışı</b>  | 1-5 yıl      | 64  | 4,03               | 0,37           | 6,256 | <b>,000*</b> |
|                                            | 6-10 yıl     | 125 | 4,06               | 0,33           |       |              |
|                                            | 11-20 yıl    | 15  | 4,20               | 0,24           |       |              |
|                                            | 21 yıl üzeri | 116 | 4,20               | 0,25           |       |              |

Yukarıdaki sonuçlar incelendiğinde, yenilikçilik anlayışı ile işletmenin faaliyet yılı arasında anlamlı düzeyde farklılık olduğu görülmektedir ( $p < 0,05$ ). Sonuçlar incelendiğinde Elazığ'da faaliyet gösteren işletmelerin faaliyet yılı ile yenilikçilik anlayışı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ve işletmenin faaliyet gösterdiği yılı yüksek olan işletmelerin yenilik sürecini daha iyi benimsedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum işletmelerin iş deneyimleri arttıkça rekabet ortamında ayakta akabilmeleri için yenilik sürecini takip etmeleri gerektiğinin farkına vardıklarını göstermektedir.

#### 4.2.4. İşletmenin Yasal Statüsü ile Yenilik Anlayışı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi

İşletmenin yasal statüsü ile yenilik anlayışı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik ANOVA testi sonuçları incelendiğinde yenilik anlayışı ile işletmenin yasal

statüsü arasındaki ilişkinin anlamlı düzeyde farklılık göstermediği sonucuna ulaşılrken, diğer üç unsur arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir ( $p<0,05$ ). Elde edilen bulgular ışığında limited şirketlerde yenilikçilik anlayışının daha etkili olduğu ortalamalarına bakılarak söylemek mümkündür.

**Tablo 26.** İşletmenin Yasal Statüsü ile Yenilik Anlayışı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi

|                                             | Unvan           | N   | Aritmetik Ortalama | Standart Sapma | F     | Sign         |
|---------------------------------------------|-----------------|-----|--------------------|----------------|-------|--------------|
| <b>Yenilikçilik anlayışı</b>                | Şahıs işletmesi | 170 | 4,18               | 0,38           | 1,992 | ,138         |
|                                             | Limited şirket  | 135 | 4,23               | 0,42           |       |              |
|                                             | Anonim şirket   | 15  | 4,01               | 0,48           |       |              |
| <b>Yönetimsel Yenilikçilik anlayışı</b>     | Şahıs işletmesi | 170 | 4,21               | 0,40           | 3,046 | <b>,049*</b> |
|                                             | Limited Şirketi | 135 | 4,31               | 0,30           |       |              |
|                                             | Anonim şirket   | 15  | 4,14               | 0,53           |       |              |
| <b>Organizasyonel Yenilikçilik Anlayışı</b> | Şahıs işletmesi | 170 | 3,91               | 0,36           | 3,452 | <b>,033*</b> |
|                                             | Limited şirket  | 135 | 3,99               | 0,31           |       |              |
|                                             | Anonim şirket   | 15  | 3,81               | 0,42           |       |              |
| <b>Bütün Olarak Yenilikçilik Anlayışı</b>   | Şahıs işletmesi | 170 | 4,09               | 0,33           | 3,787 | <b>,024*</b> |
|                                             | Limited şirket  | 135 | 4,16               | 0,26           |       |              |
|                                             | Anonim şirket   | 15  | 3,98               | 0,45           |       |              |

#### 4.2.2.5. Çalışan sayısı ile Yenilik Anlayışı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi

Çalışan sayısı ile yenilik anlayışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olup olmadığı

**Tablo 27.** Çalışan sayısı ile Yenilik Anlayışı Arasındaki İlişki

|                                              | Unvan                | N   | Aritmetik Ortalama | Standart Sapma | F     | Sign         |
|----------------------------------------------|----------------------|-----|--------------------|----------------|-------|--------------|
| <b>Yenilik Anlayışı</b>                      | 1-10 arası çalışan   | 148 | 4,27               | 0,376          | 4,152 | <b>,001*</b> |
|                                              | 11-25 arası çalışan  | 96  | 4,19               | 0,40           |       |              |
|                                              | 26-45 arası çalışan  | 34  | 4,14               | 0,42           |       |              |
|                                              | 46-80 arası çalışan  | 24  | 4,06               | 0,42           |       |              |
|                                              | 81-125 arası çalışan | 11  | 3,88               | 0,52           |       |              |
|                                              | 126 ve üzeri çalışan | 7   | 3,85               | 0,28           |       |              |
| <b>Yönetimsel Yenilikçilik Anlayışı</b>      | 1-10 arası çalışan   | 148 | 4,28               | 0,33           | 2,841 | <b>,016*</b> |
|                                              | 11-25 arası çalışan  | 96  | 4,25               | 0,39           |       |              |
|                                              | 26-45 arası çalışan  | 34  | 4,33               | 0,33           |       |              |
|                                              | 46-80 arası çalışan  | 24  | 4,13               | 0,47           |       |              |
|                                              | 81-125 arası çalışan | 11  | 3,94               | 0,43           |       |              |
|                                              | 126 ve üzeri çalışan | 7   | 4,08               | 0,52           |       |              |
| <b>Organizasyone l Yenilikçilik Anlayışı</b> | 1-10 arası çalışan   | 148 | 4,02               | 0,27           | 6,886 | <b>,000*</b> |
|                                              | 11-25 arası çalışan  | 96  | 3,91               | 0,35           |       |              |
|                                              | 26-45 arası çalışan  | 34  | 3,96               | 0,36           |       |              |
|                                              | 46-80 arası çalışan  | 24  | 3,80               | 0,49           |       |              |
|                                              | 81-125 arası çalışan | 11  | 3,59               | 0,44           |       |              |
|                                              | 126 ve üzeri çalışan | 7   | 3,60               | 0,29           |       |              |
| <b>Bütün olarak Yenilikçilik Anlayışı</b>    | 1-10 arası çalışan   | 148 | 4,18               | 0,25           | 6,132 | <b>,000*</b> |
|                                              | 11-25 arası çalışan  | 96  | 4,11               | 0,32           |       |              |
|                                              | 26-45 arası çalışan  | 34  | 4,13               | 0,32           |       |              |
|                                              | 46-80 arası çalışan  | 24  | 3,98               | 0,42           |       |              |
|                                              | 81-125 arası çalışan | 11  | 3,79               | 0,34           |       |              |
|                                              | 126 ve üzeri çalışan | 7   | 3,83               | 0,31           |       |              |

Tablo 28'in sonuçları incelendiğinde çalışan sayısı ile yenilikçilik anlayışı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. ( $p<0,05$ ).

#### 4.2.6. Gelir Durumu ile Yenilikçilik Anlayışı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi

Gelir durumları ile yenilikçilik anlayışının arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık belirlenmiştir.

**Tablo 28.** Gelir Durumu ile Yenilikçilik Anlayışı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi

|                                              | Gelir Durumu       | N   | Aritmetik Ortalama | Standart Sapma | F     | Sign          |
|----------------------------------------------|--------------------|-----|--------------------|----------------|-------|---------------|
| <b>Yenilikçilik anlayışı</b>                 | 1500-2000 TL arası | 74  | 4,19               | 0,43           | 2,119 | <b>,0051*</b> |
|                                              | 2001-2500 TL arası | 104 | 4,30               | 0,32           |       |               |
|                                              | 2501-3000 TL arası | 35  | 4,16               | 0,39           |       |               |
|                                              | 3001-3500TL arası  | 28  | 4,07               | 0,46           |       |               |
|                                              | 3501-4000 TL arası | 29  | 4,12               | 0,49           |       |               |
|                                              | 4001-4500 TL arası | 21  | 4,06               | 0,42           |       |               |
|                                              | 4501 TL ve üzeri   | 29  | 4,16               | 0,43           |       |               |
| <b>Yönetimsel Yenilikçilik anlayışı</b>      | 1500-2000 TL arası | 74  | 4,22               | 0,44           | 3,534 | <b>,002*</b>  |
|                                              | 2001-2500 TL arası | 104 | 4,37               | 0,28           |       |               |
|                                              | 2501-3000 TL arası | 35  | 4,25               | 0,36           |       |               |
|                                              | 3001-3500TL arası  | 28  | 4,13               | 0,44           |       |               |
|                                              | 3501-4000 TL arası | 29  | 4,13               | 0,39           |       |               |
|                                              | 4001-4500 TL arası | 21  | 4,09               | 0,34           |       |               |
|                                              | 4501 TL ve üzeri   | 29  | 4,27               | 0,35           |       |               |
| <b>Organizasyonel yöneticilik anlayışı</b>   | 1500-2000 TL arası | 74  | 4,01               | 0,33           | 6,061 | <b>,000*</b>  |
|                                              | 2001-2500 TL arası | 104 | 4,01               | 0,27           |       |               |
|                                              | 2501-3000 TL arası | 35  | 3,89               | 0,39           |       |               |
|                                              | 3001-3500TL arası  | 28  | 3,86               | 0,40           |       |               |
|                                              | 3501-4000 TL arası | 29  | 3,74               | 0,36           |       |               |
|                                              | 4001-4500 TL arası | 21  | 3,76               | 0,38           |       |               |
|                                              | 4501 TL ve üzeri   | 29  | 3,88               | 0,33           |       |               |
| <b>Bütünsel olarak Yenilikçilik Anlayışı</b> | 1500-2000 TL arası | 74  | 4,13               | 0,32           | 5,055 | <b>,000*</b>  |
|                                              | 2001-2500 TL arası | 104 | 4,23               | 0,23           |       |               |
|                                              | 2501-3000 TL arası | 35  | 4,09               | 0,34           |       |               |
|                                              | 3001-3500TL arası  | 28  | 4,00               | 0,40           |       |               |
|                                              | 3501-4000 TL arası | 29  | 3,97               | 0,32           |       |               |
|                                              | 4001-4500 TL arası | 21  | 3,96               | 0,33           |       |               |
|                                              | 4501 TL ve üzeri   | 29  | 4,09               | 0,30           |       |               |

Sonuçlar incelendiğinde gelir düzeyleri ile yenilikçilik anlayışı arasında anlamlı düzeyde farklılık olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ).

## SONUÇ

Yeni ve yenilikçi fikirlerin iş, işletme, işletmecilik şeklindeki süreçte dev ekonomilere dönüştürülmesi için en değişiklik, değişim, dönüşüm ve devrim için usul ve esasları SCAMPER metodu şeklinde incelendiğinde “süreçlerin metot ile yönetilmesi” önem arz etmektedir. Yenilik yönetimi süreci -yeni ve yenilikçi fikirlerin iş, işletme, işletmecilik fonksiyonları ve yenilik ekonomileri şeklinde ticarileştirilebileceği bilgiye dayalı kalkınma şeklinde tanımlanabilir.

Yenilik yönetiminin mobilya sektörü için incelenmesinde yenilik yönetimi için yapısal dönemler ortaya çıkmaktadır.

Mobilya sektöründe yenilik yönetimi için SCAMPER metodu uygulamalarının bilinçli ve bilinçsiz kullanıldığı anlaşılmaktadır.

Mobilya sektörü paydaşlarının yenilikçilik düzeyinin belirlenmesinde bireysel, yönetsel ve organizasyonel kısıtlar vardır.

Elazığ mobilya paydaşları için anket çalışması verilerine göre aşağıdaki sonuçlar belirlenmiştir;

Cinsiyet ile yenilikçilik anlayışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Sosyal medya kullanımı ile sosyal medyaya yönelik tüketici algıları arasında ilişki vardır.

Cinsiyet ile yenilikçilik anlayışı arasında anlamlı ilişki vardır.

Cinsiyet ile yönetsel yenilikçilik anlayışı arasında anlamlı ilişki vardır.

Cinsiyet ile organizasyonel yenilikçilik anlayışı arasında anlamlı ilişki vardır.

Eğitim durumu ile yenilikçilik anlayışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Eğitim durumu ile yenilikçilik anlayışı arasında anlamlı ilişki vardır.

Eğitim durumu ile yönetsel yenilikçilik anlayışı arasında anlamlı ilişki vardır.

Eğitim durumu ile organizasyonel yenilikçilik anlayışı arasında anlamlı ilişki vardır.

İşletmenin sektördeki yılı ile yenilikçilik anlayışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

İşletmenin sektördeki yılı ile yenilikçilik anlayışı arasında anlamlı ilişki vardır.

İşletmenin sektördeki yılı ile yönetsel yenilikçilik anlayışı arasında anlamlı ilişki vardır.

İşletmenin sektördeki yılı ile organizasyonel yenilikçilik anlayışı arasında anlamlı ilişki vardır.

İşletmenin yasal statüsü ile yenilikçilik anlayışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

İşletmenin yasal statüsü ile yenilikçilik anlayışı arasında anlamlı ilişki vardır.

İşletmenin yasal statüsü ile yönetsel yenilikçilik anlayışı arasında anlamlı ilişki vardır.

İşletmenin yasal statüsü ile organizasyonel yenilikçilik anlayışı arasında anlamlı ilişki vardır.

Çalışan sayısı ile yenilikçilik anlayışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışan sayısı ile yenilikçilik anlayışı arasında anlamlı ilişki vardır.

Çalışan sayısı ile yönetsel yenilikçilik anlayışı arasında anlamlı ilişki vardır.

Çalışan sayısı ile organizasyonel yenilikçilik anlayışı arasında anlamlı ilişki vardır.

Gelir düzeyleri ile yenilikçilik anlayışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Gelir düzeyleri ile yenilikçilik anlayışı arasında anlamlı ilişki vardır.

Gelir düzeyleri ile yönetsel yenilikçilik anlayışı arasında anlamlı ilişki vardır.

Gelir düzeyleri ile organizasyonel yenilikçilik anlayışı arasında anlamlı ilişki vardır.

### **Öneriler**

Yenilik kavramı ve yenilik yönetiminin mobilya sektörü için yapısal dönemlerinin detaylı şekilde incelenmesi ve kritik kontrol noktalarının ortaya konulması gerekmektedir.

Yenilik yönetiminin sektör uygulamalarında SCAMPER metodu şeklindeki özgün çalışmalarla incelenmesi yenilik ekonomisini geçişi hızlandıracaktır.

Mobilya sektörü paydaşlarının yenilik düzeylerinin artırılması için eğitimlere ihtiyaç vardır.

Toplumda iş fikri, iş, işletme, işletmecilik fonksiyonları ve yenilik ekonomisi şeklindeki süreç ve bunun SCAMPER metodu uygulamasının yaygınlaşması için Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından bir program uygulanması önerilir.

Mobilya sektörünün paydaşlarıyla çalışma konusunda çalıştay düzenlenmesi için geleceğe yönelik yeni tasarımlar için faydalı olacaktır.

Sektörün gelişmesi için yeni fikirler ve tasarımlar için yenilik yönetim sürecinin metot yaklaşımı şeklinde bilimsel altyapı ve perspektifinin belirlenmesi önerilir.

Sektör paydaşlarının faydalanacakları ve sektörde yenilikçilik ve yenilik ekonomisine ivme kazandıracakları kurumsal yönetime ihtiyaç vardır.

Benzer çalışmaların farklı sektörlerde yaygınlaşmasında çoğaltan ve hızlandıran etki yapacak potansiyel ve değere sahip olmak için “yenilik sürecinin bilimsel bir metotla yönetilmesi” şeklinde benzer çalışmaların yaygınlaştırılması önerilir.

## KAYNAKÇA

- AKIN, H.B.( 2001), Yeni Ekonomi, Birinci Basım, Çizgi Kitabevi, Konya.
- ALAN, Hale ve Yeloğlu, Okan (2013). Markalaşma ve Yenilikçilik, Siirt Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisadi Yenilik Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 1, Temmuz sayfa: 18
- ALTUN, Ş. (2008). İnovasyonla Başarıyı Yakalayan Türkler(2. Baskı). MediaCat Yayın.
- ANTONCİC, Bostjan; HİSRİCH, Robert D. (2001), Intrapreneurship: ConstructRefinementand Cross-CulturalValidation; Journal of Business Venturing, No.16, ss.497-527.
- ARSAN, Leyla, (2006) “Rekabet, Yenilikçiliği Artırmak İçin Dünya’daki Eğilimler: İşbirliği Ağları” Dinamikler 2006 – Yenilikçilik, Girişimcilik ve Finans, Ed. Atilla Dikbaş, Cenker Matbaacılık, İstanbul, Nisan.
- ASLAN Şebnem veÖZATA Musa (2007). “KOBİ’lerde Bilgi Teknolojisi Kullanımının, Rekabet Gücü, Yenilikçilik, Girişimcilik ve Pazarlama Kapasitesiyleİlişkileri: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 16, Sayı: 2, ss. 15-28.
- ATAKAN, Sabiha Cansu, 2017,” İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yüksek Lisans Programı Yenilik Stratejilerinin Yenilik Performansı Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ocak, İstanbul.
- BARKER, A. (2002),Yenilikçiliğin Simyası, Çev: Ahmet Kardam, MESS Yayınları, İstanbul.
- BARUTÇUGİL, İsmet, Sabit, (1981). Teknolojik Yenilik Ve Araştırma–Geliştirme Yönetimi, Bursa Üniversitesi Basımevi, Bursa.
- BAYINDIR,Süleyman, 2007, “Yenilik Çalışmalarında Dış Kaynak Kullanımı”, Şelçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F Dergisi Özel Sayısı, Sayfa:241-250, Mayıs
- BOZKURT, Öznur, (2015).“Sosyal Hizmet İşletmelerinde Yenilik Yönetimi” Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi Sosyal Hizmet Özel Sayısı, Ss.89-106.
- BÜLBÜL, Tuncer, (2012).” Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeği’nin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, EducationalSciences: TheoryvePractice - 12(1), Kış/Winter, 157-175.

- CANNARELLA C., PİCCİONİ V.:, 2003, Innovation Transfer and Rural SMEs, Journal of Central European Agriculture, Volume:4, No:4,
- CHRISTENSEN, Clayton, (2004). Innovators Solutions: Creating and Successful Growth, Boston, Harvard Business Publishing, s.28
- CUMMING, S.B. (1998). “Innovation Overview And Future Challenges”. European Journal of Innovation Management, Bradford, 1(1).
- ÇELLEK, Tülay (2002). Yaratıcılığın Eğitimdeki Yeri. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi I. Ulusal Mezuniyet Sergisi ve Sempozyumu Bildiriler Kitabı.
- ÇETİNDAMAR, Dilek ve BAKTIR, Elif, (2009). “İnovasyon Araç Kutusu: Yöneticiler İçin Teknikler” Aralık 12. Rekabet Stratejileri Raporu .
- DAFT, Richard L. (2001). Organizational Theory and Design (7th. ed.). Vanderbilt University.
- DAMANPOUR, Fariborz and GOPALAKRISHNAN, Snanthi (2001). The Dynamics of the Adoption of Product and Process Innovations in Organizations, Journal of Management Studies, Vol 38, No 1
- DAMANPOUR, Fariborz and Gopalakrishnan, Snanthi (2001). The Dynamics of the Adoption of Product and Process Innovations in Organizations, Journal of Management Studies, Vol 38, No 1
- DİNÇER, Ö. (1999). İşletme Yönetimine Giriş. 4. Basım, Beta Yayınları, İstanbul.
- DİNÇER, Ö., FİDAN, Y. (2012). İşletme Yönetimine Giriş, (11. Basım), İstanbul.
- DODGSON M., GANN M. D. ve SALTER A., (2008), The Management of Technological Innovation: Strategy and Practice, Oxford University Press; Revised Ed.
- DOUGHERTY, Deborah, 1999, “Organizing for Innovation”, Managing Organizations: Current Issues, Ed: Clegg G. Steward ve diğ., Sage Publications, London
- DREJER, Anders, (2002). “Situations for Innovation Management: Towards a Contingency Model”, European Journal of Innovation Management, Vol: 5, No: 1, s.7-8.
- DURAN, Cengiz ve SARAÇOĞLU Metin, (2009), Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan İlişkisi ve Yeniliği Geliştirme Süreci, Yönetim ve Ekonomi, 16(1):57-71.
- DURNA, Ufuk (2002), Yenilik Yöntemi, 1. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara.

- DURSUN, Ömer, Osman, (2017). İnovasyon Üzerine Kavramsal Bir İnceleme, IJMA International Journal of Management and Administration Yıl:1, Cilt:1, Sayı:1, İlkbahar-Yaz.
- EBERLE, B. (1997). SCAMPER . Texas: Prufork.
- ELÇİ, Ş. (2007). İnovasyon- Kalkınma ve Rekabetin Anahtarı (2. Baskı). Ankara: TechnopolisGroup Yayın.
- FISK, P. (2011). Yaratıcı Deha, (1. Baskı), İstanbul.
- HAŞİT, Gürkan(2015). İşletme Başarısında Yönetmel Yaratıcılığın Rolü. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (8).
- HERZOG P. (2008), Open andClosedInnovation, SpringerScience, Germany.
- HOLT, Knut: Innovation; A Challenge totheEngineer, ElsevierPress, y.y., 1987
- HUSSEY, D. E. (1997). Kurumsal Değişimi Başarmak, (1. Baskı), İstanbul.
- HWANG, Geehyunand LEE, Jeonghoon (2000). TheProcessInnovation in aCompetitiveTelecommunications Market: A Case Study. *Total QualityManagement*, Vol 11, No:4/5.
- İNANÇOĞLU, E., 2002, “Çalışma Değerlerinin Örgütsel Değişime Dirence Etkisi”, 10.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Akdeniz Üniversitesi Yayınları, Antalya, ss.146-153.
- İSLAMOĞLU, A. H. (2003). Tüketici Davranışları, Beta Yayın, , İstanbul.
- İSLİM,,Ömer Faruk, (2011). “Scamper (Yönlendirilmiş Beyin Fırtınası Tekniğı)”, 5th International Computer&Instructional Technologies Symposium, 22-24 September 2011 Fırat University, ELAZIĞ- TURKEY
- JAN, V. (2004), Insight in Innovation: ManagingInnovationbyUnderstandingtheLaws of Innovation, First Edition, ElseiverB.V,Amsterdam
- JOHNE, A. (1999), Successful market innovation. *EuropeanJournal of Innovation Management* 2(1), 6–11
- KARCH, Kenneth M. (1994). “GettingOrganizational Buy in For Benchmarking: Environmental Management at Weverhauser”, *Total QualityEnvironmental Management*, Vol:3, Iss.3, Spring.
- KIRIM, Arman (2007), İnovasyon, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- KORKMAZ, Nuray, (2004), Sorularla Yenilikçilik (inovasyon) İşletme Yönetiminde Yeni Eğilimler Dizisi, İstanbul Ticaret Odası, İstanbul.

- KUCZMARSKI, Thomas, A. Middlebrooksand J. Swaddling (2000), “Innovatingthe Corporation: Creating Value forCustomersandShareholders”, NTC BusinessBooks, NTC/Contemporary Publishing Group.
- LUECKE, Richard (2008), İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık, Çev: TuranParlak, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.
- LUNDVALL, BengtAke (2002), Innovation, GrowthandSocialCohesion, Aalborg Üniversitesi, Danimarka.
- MEMDUHOĞLU, Hasan Basri Ve YILMAZ Kürşad , (2017).” Yönetimde Yeni Yaklaşımlar”, 3. Baskı, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- MOSEY, Simon, (2005). “Understanding New-to-Market Product Development in SMEs”, ed.HarryBoerandAndersDrejer, ManagingInnovativeManufacturing, EmeraldGrouppublishing,
- O’DELL, Carla (1994). “Out of the Box Benchmarking”, Management ReviewVol: 83.
- OECD, EUROSTAT, Oslo Kılavuzu Yenilik verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler, 3. Baskı, Tübitak, Şubat 2006.
- ÖĞÜT, Adem vd., (2007).“İşletmelerde Düşünce Açısından Patent Aşamasına Uzanan Süreçte Yenilik Stratejileri ve Buluş Yönetimi”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S.17, s.415.
- ÖRÜCÜ, E., KILIÇ, R., SAVAŞ, A. (2011). KOBİ’lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama, Doğu Üniversitesi Dergisi, İstanbul
- ÖZDAŞLI, Kürşat (2003), Toplam Kalite Yönetimi ve Yenilik İlişkisi: Bir Örnek Olay, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Isparta
- ÖZGEN, Hüseyin ve ÖLÇER Ferit, (1998). Toplam Kalite yönetiminde Benchmarking uygulaması Standart Dergisi Ağustos 1998.S.60-74.
- ÖZGÜN, Mahmut, (2009).“Bir Rekabet Stratejisi Olarak Yenilik”, Çerçeve Dergisi, Sayı:52, İstanbul.
- SAUDER, William E. (1991), Management, HercourtBraceJovanovichPublication, Orlando.
- SERRAT O. (2017) The SCAMPER Technique. In: Knowledge Solutions. Springer, Singapore

- SHERGİLL, G., NARGUNDKAR, R. (2005). Market orientation, marketing innovation as performance drivers: extending the paradigm. *Journal of Global Marketing*, 19, (1), 27-47.
- ŞAHİN, A. (2009) Mersin’de Faaliyet Gösteren Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinin Doğuş Üniversitesi Dergisi, 10 (2), 259-271
- TAŞKIN, Erdoğan, (2014).” İşletmelerde Yenilik Yönetiminin Önemi”, *Politik Ekonomik Durum*, Sayı: 202, (Mayıs), S.7.
- TAŞKIRAN, Necati. (2004). Yaratıcılık ve Yenilik Yönetimi. Ders Notları, ss.36-37-38
- TEKİN, Yasemin ve DURNA, Ufuk, (2012).” Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi Uygulamaları Alanya’da Beş ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi* C:4, S:3, s. 93-110
- TURANLI, R., SARIDOĞAN, E. (2010). *Bilim-Teknoloji-İnovasyon Temelli Ekonomi ve Toplum*, (Yayın No: 2010-13), İstanbul.
- ULUSOY, G., ALPAKAN, L., KILIÇ, K., & ÖNER, A. (2008). *İmalat Sanayiinde İnovasyon Modelleri ve Uygulamaları Projesi*. TÜSİAD Sabancı Üniversitesi.
- UZKURT, Cevahir, ( 2008 ), *Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*, , Beta Yayınları, İstanbul.
- ÜNLÜ, Fatma ve YILDIZ, Rıfat, (2013).“Kayseri Organize Sanayi Bölgesindeki Firmaların Yenilik Faaliyetleri Üzerine Bir Alan Çalışması, *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi* Cilt: VIII Sayı: II
- YAVUZ, Ç. (2010). İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* 5(2).

### İnternet Kaynakları

(<http://artdecostyle.ca/art-deco-style-blog/art-deco-furniture>, erişim tarihi:02.12.2017)

(<http://athomeinthenineteenthcentury.blogspot.com.tr>). erişim tarihi:19.11.2017)

(<http://ctfinefurniture.com/project/art-deco-club-chairs-and-ottoman/>,

(<http://en.thonet.de/service/press/history-214.html>) erişim tarihi: 29.11.2017)

(<http://study.com/academy/lesson/art-deco-furniture-history-style.html>,

(<http://study.com/academy/lesson/history-of-bauhaus-furniture.html>, erişim tarihi: 30.11.2017)

(<http://study.com/academy/lesson/history-of-bauhaus-furniture.html>)

(<http://thiswayhome.co/tag/ancient-greek-furniture/>) erişim tarihi:19.11.2017)

(<http://www.designagenda.me/methods/innovation-in-chair-design>, erişim tarihi: 29.11.2017)

(<http://www.disd.edu/blog/take-seat-exploring-chair-throughout-history/>). erişim tarihi:19.11.2017)

([http://www.dwr.com/designer-michael-thonet?lang=en\\_US](http://www.dwr.com/designer-michael-thonet?lang=en_US)). erişim tarihi: 30.11.2017)

(<http://www.european-furniture-styles.com/Gothic-Furniture.html>). erişim tarihi:20.11.2017)

(<http://www.gizemmobilya.com.tr/faydali-bilgiler/mobilyanın-tarihcesi>) erişim tarihi: 23.11.2017)

(<http://www.onlinedesignteacher.com/2016/02/furniture-design-history.html>, erişim tarihi:18.11.2017)

(<http://www.onlinedesignteacher.com/2016/02/furniture-design-history.html#egyptian>). Erişim tarihi:21.11.2017).

(<http://www.onlinedesignteacher.com/2016/02/furniture-design-history.html>). erişimtarihi:22.11.2017

(<http://www.onlinedesignteacher.com/2016/02/furniture-design-history.html>,, erişim tarihi: 29.11.2017)

(<http://www.onlinedesignteacher.com/2017/01/furniture-styles.html#bauhaus>,

(<http://www.onlinedesignteacher.com/2017/01/furniture-styles.html#bauhaus>),

(<http://www.onlinedesignteacher.com/2017/01/furniture-styles.html#bauhaus> erişim tarihi:04.12.2017

(<http://www.renaissanceantique.com/chairs/>, erişim tarihi:21.11.2017).

- (<http://www.renaissance-spell.com/Renaissance-Furniture.html>). Erişim tarihi:21.11.2017).
- (<http://www.segoromas.com/articles/furniture-history> erişim tarihi:18.11.2017)
- (<http://www.thonet.com.au/history/>, erişim tarihi: 29.11.2017)
- (<https://arthistory.knoji.com/the-history-and-origin-of-the-rococo-furniture/>), erişim tarihi: 26.11.2017)
- (<https://fi.pinterest.com/pin/382313455841427715/?lp=true>, erişim tarihi: 23.11.2017)
- (<https://theredlist.com/wiki-2-18-392-889-view-17th-century-profile-english-jacobean-1603-1625.html>, erişim tarihi: 22.11.2017)
- ([https://www.1stdibs.com/furniture/seating/chairs/italian-barok-style-chair-second-half-19th-century/id-f\\_1752002/](https://www.1stdibs.com/furniture/seating/chairs/italian-barok-style-chair-second-half-19th-century/id-f_1752002/)) erişim tarihi: 23.11.2017)
- (<https://www.britannica.com/technology/furniture/History#toc73721>).erişimtarihi:22.11.2017)
- (<https://www.canonburyantiques.com/s/art-deco/art-deco-chairs/1/>, erişim tarihi:04.12.2017).
- (<https://www.viesso.com/blog/article-the-history-of-modern-furniture-design.html>, Erişim Tarihi: 21.12.2017)
- (<https://www.viesso.com/blog/article-the-history-of-modern-furniture-design.html>). erişim tarihi:01.12.2017)
- [http:// www.businessdictionary.com/definition/innovation. html](http://www.businessdictionary.com/definition/innovation.html), 07.11.2017, Erişildi.
- <http://360photography.in/?tag=chairs>Erişim Tarihi: 21.12.2017
- <http://acemimar.blogcu.com/20-yuzyila-damgasini-vuran-50-ikon-tasarim/20226782>Erişim Tarihi: 21.12.2017
- <http://acemimar.blogcu.com/20-yuzyila-damgasini-vuran-50-ikon-tasarim/20226782>Erişim Tarihi: 21.12.2017
- [http://bilgicagi.com/inovasyonun-ihmal-edilen-turleri-hizmet-organizasyon-ve-pazarlama inovasyonu/](http://bilgicagi.com/inovasyonun-ihmal-edilen-turleri-hizmet-organizasyon-ve-pazarlama-inovasyonu/) 06.12.2017, Erişildi.
- <http://ctfinefurniture.com/project/art-deco-club-chairs-and-ottoman/>, erişim tarihi:02.12.2017)
- <http://mobilyabende.com/ahsap-sallanan-sandalye-039/>erişim tarihi: 09.12.2017
- <http://officialkod.com/rococo-furniture>, erişim tarihi: 26.11.2017)
- <http://www.ansiklopedikya.com/kitap-severlere-koltuk-tasarimlari/>Erişim Tarihi: 21.12.2017

<http://www.civilim.com/chicco-polly-2-in1-easy-mama-sandalyesi-sunriseerişim> tarihi: 09.12.2017

<http://www.davideconti.it/en/design/magica-magica2/>Erişim Tarihi: 21.12.2017

<http://www.dengema.net/urun-detay-ASTRA-PLASTIK-SANDALYE-METAL-AYAKLIerişim> tarihi: 06.12.2017

<http://www.designindaba.com/articles/creative-work/contemporary-folding-chair-david-irwin-studioerişim> Tarihi: 21.12.2017

<http://www.designindaba.com/articles/creative-work/ecodesign-rocking-chair-made-recycled-plastic-bottleserişim> Tarihi: 21.12.2017

<http://www.designindaba.com/articles/creative-work/it-doesnt-look-it-massage-chairerişim> Tarihi: 21.12.2017

<http://www.designindaba.com/articles/creative-work/six-chairs-milan-2010erişim> Tarihi: 21.12.2017

<http://www.designindaba.com/articles/creative-work/six-chairs-milan-2010erişim> Tarihi: 21.12.2017

<http://www.designindaba.com/articles/creative-work/super-lightweight-mars-chair-thomas-miss%C3%A9erişim> Tarihi: 21.12.2017

<http://www.designindaba.com/articles/creative-work/table-and-chair-milan2011erişim> Tarihi: 21.12.2017

<http://www.onlinedesignteacher.com/2016/02/furniture-design-history.html#egyptian>, erişim tarihi:18.11.2017)

<http://www.onlinedesignteacher.com/2016/02/furniture-design-history.html#egyptian>, erişim tarihi:18.11.2017)

<http://www.onlinedesignteacher.com/2016/02/furniture-design-history.html>,

<http://www.onlinegalleries.com/art-and-antiques/detail/an-italian-marquetry-table-cabinet-in-the-renaissance-revival-manner/324328>, erişimtarihi:20.11.2017)

<http://www.orsiad.com.tr/mobilyanın-tarihi.html>, erişim tarihi: 22.11.2017)

[http://www.pictame.com/media/1349310213760629481\\_3687137260erişim](http://www.pictame.com/media/1349310213760629481_3687137260erişim) tarihi: 05.12.2017

[http://www.sistemas.org/know\\_info1.htm/](http://www.sistemas.org/know_info1.htm/), erişim zaman, 30.11. 2017, Erişildi.

<http://www.stelia-aerospace.com/en/p18-pilot-seats/>Erişim tarihi:11.12.2017

<http://www.trendus.com/detay/sehir-evinizin-balkonunda-sik-bir-dogallik-yaratın-151erişim> tarihi: 06.12.2017

<http://www.wallswithstories.com/ancient/ancient-greek-furniture.html>erişim tarihi:18.11.2017)

<https://10awesome.com/10-crazy-chair-design-ideas/>Erişim Tarihi: 21.12.2017

<https://arthistory.knoji.com/the-history-and-origin-of-the-rococo-furniture/>). , erişim tarihi: 26.11.2017)

<https://dilsheen.blogspot.com.tr/2013/01/elazig-gunlugu-vol3.html?m=0> erişim tarihi: 05.12.2017

[https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-10-0983-9\\_33](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-10-0983-9_33) erişim tarihi: 01.04.2018

<https://monteofismobilyalari.com/calisma-koltuklari/yazi-tahtali-sandalyeler/curve-konferans-sandalyesi.html>erişim tarihi: 08.12.2017

<https://pxhere.com/en/photo/547281>, erişim tarihi:20.11.2017)

<https://www.boredpanda.com/creative-chair-design/>Erişim Tarihi: 21.12.2017

<https://www.britannica.com/technology/furniture/History#ref73721>,erişimtarihi:20.11.2017)

[https://www.brusaseating.eu/easy\\_fix.htm](https://www.brusaseating.eu/easy_fix.htm) erişim tarihi: 10.12.2017

<https://www.designswan.com/archives/10-modern-and-contemporary-armchair-designs.html>Erişim Tarihi: 23.03.2018

<https://www.designswan.com/archives/11-ultra-modern-and-unique-chair-designs.html>Erişim Tarihi: 21.12.2017

<https://www.designswan.com/archives/11-ultra-modern-and-unique-chair-designs.html>Erişim Tarihi: 21.12.2017

<https://www.dezeen.com/2009/04/14/10-unit-system-by-shigeru-ban/>Erişim Tarihi: 21.12.2017

<https://www.dezeen.com/2016/05/06/video-interview-greg-lynn-microclimate-chair-body-temperature-athletes-nike-performance-milan-design-week-movie/>Erişim Tarihi: 21.12.2017

<https://www.dezeen.com/2017/02/11/aalto-university-students-12-chairs-steel-rods-stockholm-design-week-furniture/>Erişim Tarihi: 03.04.2018

<https://www.dezeen.com/2017/02/26/simon-kern-design-chair-recycled-fallen-leaves-bioplastic-chair-furniture/>Erişim Tarihi: 05.04.2018

<https://www.dezeen.com/2017/06/25/sou-fujimotos-bookchair-slots-back-into-the-shelf/>

<https://www.dezeen.com/2017/07/06/chairless-chair-designed-provide-support-active-factory-workers/>Erişim Tarihi: 17.04.2018

<https://www.houseology.com/andrew-martin-atom-chair>Erişim Tarihi: 14.03.2018

<https://www.sanalmarket.com.tr/kweb/prview/28145645-32644-tophit-plastik-sandalye>erişim tarihi: 02.03.2018.12.2017

<https://www.sandalyekeyfi.com/blog/icerik/bar-sandalyesi-nedir> erişim tarihi: 07.04.2017

<https://www.sandalyekeyfi.com/blog/icerik/bar-sandalyesi-nedir> erişim tarihi: 27.02.2018

<https://www.youtube.com/watch?v=F2gGEKbo6Tg>erişim tarihi: 08.12.2017

URL 1 (<http://albertis-window.com/2012/04/egyptian-hands/>, erişim tarihi:18.11.2017)

## EKLER

## Ek 1. Orjinallik Raporu



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

| ÖĞRENCİ BİLGİLERİ             |                                                  |
|-------------------------------|--------------------------------------------------|
| Adi-Soyadı                    | Enes KAYA                                        |
| Öğrenci Numarası              | 161216111                                        |
| Enstitü Anabilim Dalı         | İşletme / Sosyal Bilimler Enstitüsü              |
| Programı                      | İşletme                                          |
| Danışmanın Unvanı, Adı-Soyadı | Prof. Dr. Kenan Peker                            |
| Tez Başlığı (Türkçe)          | Yerli İşletme ve Organizasyon: Etkili ve Etkisiz |

## SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 121..... sayfalık kısmına ilişkin, 25.../05.../2016 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orjinallik raporuna göre, tezinin benzerlik oranı % 12.....'dır.

## Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç,
- 2- Kaynakça hariç
- 3- Alıntılar hariç/dâhil
- 4- 5 kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Yukarıda bilgileri verilen öğrencinin doktora tezi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu tarafından belirlenen azami benzerlik oranlarını aşmadığını ve tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Prof. Dr. Kenan PEKER

First University

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

İşletme Bölümü Başkanı

Danışmanın Adı-Soyadı

(İmza)

Prof. Dr. Kenan PEKER

First University

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

İşletme Bölümü Başkanı

Anabilim Dalı Başkanı

(İmza)

Lisansüstü tezler, savunma öncesinde intihal program raporu ile birlikte enstitüye teslim edilir.

İntihal raporu ile ilgili olarak etik kurallar dâhilindeki benzerlik oranları ilgili Enstitü Yönetim Kurulu tarafından belirlenir. (Enstitü Yönetim Kurulu tarafından tezin, intihal kapsamı dışında değerlendirilmesi için TURNITIN'den alınan raporda "benzerlik oranı"nın, "alıntılar hariç" en fazla %10, "alıntılar dâhil" % 30'u geçmemesi şeklinde kabul edilmiştir).

## ÖZGEÇMİŞ

26 Ekim 1989 tarihi, İstanbul ili Fatih ilçesi doğumluyum. Eğitimime Elazığ'da Namık Kemal İlkokulunda, ortaokulu Mezre, liseyi de Korgeneral Hulusi Sayın Lisesinde tamamladıktan sonra 2011 yılında Fırat Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümüne kaydoldum. Bu bölümden 2015 yılında mezun olduktan sonra 2016 yılında Bingöl Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalında, İşletme Bölümünde yüksek lisans eğitime başladıktan sonra güz yarıyılında Fırat Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalına, İşletme Bölümüne yatay geçiş yaptım ve hala eğitimimi sürdürmekteyim.

Özel ilgi alanlarım proje değerlendirme ve analizi, muhasebe ve finansal yönetimdir. Yabancı dilim İngilizce olup evli ve bir çocuk babasıyım.