İSTANBUL TİCARET
ÜNİVERSİTESİ

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

İNOVASYON STRATEJİLERİNİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

Rukiye BOZAN ESKİCİ

200008573

İstanbul, 2020

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

İNOVASYON STRATEJİLERİNİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

Rukiye BOZAN ESKİCİ

200008573

İstanbul, 2020

T.C. İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

İşletme Yüksek Lisans programı öğrencisi Rukiye BOZAN ESKİCİ'nin, **İnovasyon Stratejilerinin İşletme Performansına Etkisi** başlıklı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulu **23.06.2020** tarih ve **2020-510/02** sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/~~oyçokluğu~~ ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

	UNVANI, ADI SOYADI	ÜNİVERSİTE
TEZ DANIŞMANI	: Prof. Dr. Ali GÖRENER	İstanbul Ticaret Üniversitesi
JÜRİ ÜYESİ	: Doç. Dr. N. Öykü İYİGÜN	İstanbul Ticaret Üniversitesi
JÜRİ ÜYESİ	: Dr. Öğr. Üyesi Kerem TOKER	Bezmialem Vakıf Üniversitesi

ENS.FR.Y15 06.11.2017

Teşekkür

Tez konumu seçmem hususunda beni yönlendiren, tez hazırlama aşamasında ise desteğini büyük bir titizlikle veren tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Ali GÖRENER'e teşekkürlerimi bir borç bilirim. Tez çalışmamda değerli katkılarını esirgemeyen Sayın Dr. Armağan TÜRK ve Arş. Gör. Öznur AYDINER ÇAKIREL hocalarıma teşekkür ederim. Ayrıca anket çalışmama büyük bir özveri ile cevap veren katılımcı işletmelere de teşekkür ederim. Son olarak tez aşamasında bana gösterdikleri sabır, anlayış ve destek için başta eşim Ati ESKİCİ olmak üzere değerli aileme ve sevgili arkadaşım Ceren AYDEMİR'e teşekkür ederim.

Özet

İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek, rekabet düzeylerini ve karlılıklarını artırmak amacıyla inovasyon stratejilerinden faydalanmaktadırlar. Literatür incelendiğinde inovasyon stratejilerinin; saldırgan inovasyon stratejisi, savunmacı inovasyon stratejisi, taklitçi inovasyon stratejisi, bağımlı inovasyon stratejisi, geleneksel inovasyon stratejisi, fırsatçı inovasyon stratejisi, gelecek odaklı inovasyon stratejisi, proaktif inovasyon stratejisi, analizci inovasyon stratejisi ve risk alma inovasyon stratejisi olmak üzere on ayrı başlıkta toplandığı görülmüştür. Çalışmada her bir başlık ayrıntılı olarak ifade edilmiştir.

İnovasyon ile işletme performansı arasında ilişki olup olmadığını incelemek amacıyla birçok araştırma gerçekleştirilmiştir. Yapılan araştırmalarda inovasyon ile işletme performansı arasında ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bu araştırmanın diğer araştırmalardan farkı ise hangi inovasyon stratejisi ile işletme performansının hangi boyutu arasında ilişki olduğunu göstermek amacıyla gerçekleştirilmesidir.

Bu çalışmada İstanbul'da faaliyet gösteren 232 işletmenin yöneticisinden alınan veriler kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre gelecek odaklı inovasyon stratejisi ve proaktif inovasyon stratejisi ile işletmelerin finansal, ürün, çalışan ve müşteri boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca analizci inovasyon stratejisi ile ürün performansı ve çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Analizci inovasyon stratejisi ile süreç performansı arasında ise anlamlı fakat negatif bir ilişki olduğu elde edilen diğer bulgular arasındadır. Bunun yanı sıra savunmacı inovasyon stratejisi, saldırgan inovasyon stratejisi ve risk odaklı inovasyon stratejisi ile işletme performansı boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İnovasyon, İnovasyon Stratejileri, İşletme Performansı

Abstract

Enterprises use innovation strategies in order to sustain their assets and increase their competitive levels and profitability. When the literature is examined, innovation strategies; aggressive innovation strategy, defensive innovation strategy, imitative innovation strategy, dependent innovation strategy, traditional innovation strategy, opportunistic innovation strategy, future-oriented innovation strategy, proactive innovation strategy, analyst innovation strategy, and risk-taking innovation strategy. In the study, each title was expressed in detail.

A lot of research has been carried out to examine whether there is a relationship between innovation and business performance. Research has revealed that there is a relationship between innovation and business performance. The aspect of this research that differs from other researches is that it is carried out in order to show which innovation strategy is related to which dimension of business performance.

In this study, data obtained from the managers of 232 companies operating in Istanbul were used. According to the findings, it has been determined that there is a significant relationship between the future-oriented innovation strategy and the proactive innovation strategy and the financial, product, employee, and customer dimensions of the enterprises. It is also concluded that there is a significant relationship between analyst innovation strategy and product performance and employee performance. Other findings are that there is a significant but negative relationship between analyzer innovation strategy and process performance. In addition, it was concluded that there was no significant relationship between the defensive innovation strategy, the aggressive innovation strategy, and the risk-oriented innovation strategy and business performance dimensions.

Keywords: *Innovation, Innovation Strategies, Business Performance*

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

Teşekkür iv

Özet v

Abstract vi

TABLOLAR LİSTESİ x

ŞEKİLLER LİSTESİ xii

KISALTMALAR xiii

GİRİŞ **14**

1. İNOVASYON **17**

1.1. İnovasyon Kavramı ve Tanımı 17

1.2. İnovasyon Türleri 18

1.2.1. Ürün İnovasyonu 19

1.2.2. Süreç İnovasyonu 19

1.2.3. Pazarlama İnovasyonu 20

1.2.4. Organizasyonel İnovasyon 20

2. İNOVASYON STRATEJİLERİ **25**

2.1. Saldırgan İnovasyon Stratejisi 25

2.2. Savunmacı İnovasyon Stratejisi 27

2.3. Taklitçi İnovasyon Stratejisi 28

2.4. Bağımlı İnovasyon Stratejisi 29

2.5. Geleneksel İnovasyon Stratejisi 30

2.6. Fırsatçı İnovasyon Stratejisi 31

2.7. Gelecek Odaklı İnovasyon Stratejisi 31

2.8. Proaktif İnovasyon Stratejisi 32

2.9. Analizci İnovasyon Stratejisi 33
2.10. Risk Alma İnovasyon Stratejisi 33
3. İŞLETME PERFORMANSI 35
3.1. Performans ve Performans Ölçümü Kavramı 35
3.2. İşletme Performansı Kavramı 36
3.3. İşletmelerde Performans Ölçümü 36
3.4. Performans Ölçümünün Önemi 37
3.5. Performans Ölçümünün Boyutları 37
3.6. İşletmelerde Performans Ölçümünün Gerçekleştirilmesi 39
3.7. Performans Değerlendirme 40
3.8. İşletmelerde Performans Ölçüm Modelleri 41
3.8.1. Performans Piramidi Modeli 41
3.8.2. Performans Prizması Modeli 42
3.8.3. Balanced Scorecard (BSC)-Dengeli Ölçüm Kartı Modeli 43
3.8.3.1. Balanced Scorecard Boyutları 46
3.8.3.1.1. Finansal Boyut 46
3.8.3.1.2. Müşteri Boyutu 47
3.8.3.1.3. İç Süreçler Boyutu 48
3.8.3.1.4. Yenilik ve Öğrenme Boyutu 48
3.9. İnovasyon Stratejileri ile İşletme Performansı Arasındaki İlişki 49
4. UYGULAMA 57
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 57
4.2. Araştırmanın Modeli 58
4.3. Araştırmanın Hipotezleri 58
4.4. Ana Kütle ve Örneklem 60
4.5. Veri Toplama Aracı 60

4.6. Bulgular ve Değerlendirmeler 63

4.6.1. Katılımcı Yöneticilerin Demografik Bulguları ve Değerlendirmeleri 64

4.6.2. Katılımcı Yöneticilerinin Çalıştıkları İşletmelerin Demografik Bulguları 67

4.6.3. İnovasyon Stratejileri ve İşletme Performans Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik İfadelerin Ortalama Değerleri 69

4.6.4. Güvenirlilik 73

4.6.5. İnovasyon Stratejileri Faktör Analizi 74

4.6.6. İşletme Performansı Faktör Analizi 79

4.6.7. İnovasyon Stratejileri ve İşletme Performansı Korelasyon Analizi 83

4.6.8. Hipotezlerin Test Edilmesi 85

SONUÇ 97

KAYNAKÇA 101

EKLER 113

EK-1. ANKET 113

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. İnovasyon Stratejileri Ölçek İfadeleri 61
Tablo 2. İşletme Performansı Ölçek İfadeleri 62
Tablo 3. İnovasyon Strateji Düzeyini Belirlemeye Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler ... 70
Tablo 4. İşletme Performans Düzeyini Belirlemeye Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler . 72
Tablo 5. İnovasyon Stratejileri Ölçeği Güvenirlilik Testi 73
Tablo 6. İşletme Performansı Ölçeği Güvenirlik Testi 74
Tablo 7. İnovasyon Stratejileri KMO ve Bartlett Testi 74
Tablo 8. İnovasyon Stratejileri Varyans Analizi 75
Tablo 9. İnovasyon Stratejileri Döndürme Ölçek Matriksi 76
Tablo 10. İnovasyon Stratejileri KMO ve Barlett Testi 77
Tablo 11. Toplam Açıklanan Varyans 78
Tablo 12. Döndürme Öğe Matriksi 78
Tablo 13. İşletme Performansı KMO VE Barlett Testi 79
Tablo 14. İşletme Performansı Varyans Analizi 80
Tablo 15. İşletme Performansı Ölçek Matriksi 80
Tablo 16. KMO ve Barlett Testi 81
Tablo 17. Toplam Açıklanan Varyans 82
Tablo 18. Döndürme Öğe Matriksi 82
Tablo 19. Saldırgan Strateji İşletme Performansı Korelasyon Analizi 84
Tablo 20. İnovasyon Stratejileri ile Ürün Performansı Model Özeti 86
Tablo 21. İnovasyon Stratejileri ile Ürün Performansı Varyans Analizi 86
Tablo 22. İnovasyon Stratejileri ile Ürün Performansı Katsayılar Tablosu 87
Tablo 23. İnovasyon Stratejileri ile Çalışan Performansı Model Özeti 89
Tablo 24. İnovasyon Stratejileri ile Çalışan Performansı Varyans Analizi 89
Tablo 25. İnovasyon Stratejileri ile Çalışan Performansı Katsayılar Tablosu 90
Tablo 26. İnovasyon Stratejileri ile Müşteri Performansı Model Özeti 92
Tablo 27. İnovasyon Stratejileri ile Müşteri Performansı Varyans Analizi 92
Tablo 28. İnovasyon Stratejileri ile Müşteri Performansı Katsayılar Tablosu 93
Tablo 29. İnovasyon Stratejileri ile Finansal Performans Model Özeti 93

Tablo 30. İnovasyon Stratejileri ile Finansal Performans Varyans Analizi 94
Tablo 31. İnovasyon Stratejileri ile Finansal Performans Katsayılar Tablosu 94
Tablo 32. İnovasyon Stratejileri ile Süreç Performansı Model Özeti 95
Tablo 33. İnovasyon Stratejileri ile Süreç Performansı Varyans Analizi 95
Tablo 34. İnovasyon Stratejileri ile Süreç Performansı Katsayılar Tablosu 95

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. İnovasyon Süreci Genel Modeli 18
Şekil 2. İnovasyon Döngüsü 22
Şekil 3.Performans Ölçüm Aşamaları 39
Şekil 4. Performans Piramid 42
Şekil 5. Performans Prizmasında 5 Etki 43
Şekil 6. Balanced Scorecard Performans Değerlendirme Sistemi 45
Şekil 7. Araştırmanın Modeli 58
Şekil 8. Katılımcı Görev Dağılım Grafiği 64
Şekil 9. Eğitim Durum Grafiği 65
Şekil 10. Katılımcı Yaş Grafiği 65
Şekil 11. Katılımcı Cinsiyet Grafiği 66
Şekil 12. Katılımcı Sektör Deneyimi Grafiği 66
Şekil 13. Mevcut İşyerinde Çalışma Süresi 67
Şekil 14. İşletme Çalışan Sayısı Grafiği 67
Şekil 15. İşletmelerin Faaliyet Yıllarına Göre Dağılım Grafiği 68
Şekil 16. İnovasyon Stratejilerinin Geliştirilmesinden Sorumlu Birimler Grafiği 69

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
AR-GE	: Araştırma Geliştirme
BSC	: Balanced Scorecard
EGİAD	: Ege Genç İş İnsanları Derneği
EUROSTAT	: European Community Statistical Office (Avrupa Topluluğu İstatistik Ofisi)
KMO	: Kaiser Meyer Olkin Testi
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (SME)
MMG	: Mimar ve Mühendisler Grubu
OECD	: Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü)
TDK	: Türk Dil Kurumu
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği

GİRİŞ

Rekabetin yoğun olduğu bölgelerde işletmeler, sürekli olarak rakiplerini analiz etmekte, müşterilerinin beklenti ve isteklerini karşılama hızını artırmaya çalışmakta, sektördeki yenilikleri takip etmekte ve kendi süreçlerinde, ürünlerinde veya hizmetlerinde inovasyonlar gerçekleştirerek küreselleşen dünyaya ayak uydurmaya çalışmaktadırlar.

Kendini yenilemeyen, sektör analizi gerçekleştirmeyen veya müşterilerinin istek ve beklentilerinin zamanında farkında olmayan işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri güçleşmektedir. İnovasyon ile işletmeler performanslarını ve karlılıklarını artırmakta ve bunların sonucunda bulundukları ülkelerin refah düzeylerini arttırmaya katkı sağlamaktadırlar.

Heraklitos "değişmeyen tek şey değişimin kendisidir" demiştir. Değişim her zaman varlığını sürdürecektir. Burada önemli olan işletmelerin bu değişimleri nasıl yakalayacakları ve bu değişimlere karşı nasıl bir strateji uygulayacaklarıdır. İşletmeler, inovatif bakış açısını benimseyerek stratejilerini belirleyebilirlerse sürdürebilir rekabet avantajı elde ederek varlıklarını idame ettirebilirler. İşletmelerin, inovasyon stratejilerini, kurumsal stratejilerini, işletme kültürlerini, iç ve dış kaynaklarını göz önünde bulundurarak belirlemeleri gerekmektedir. Aynı zamanda işletmelerin sektördeki büyüklük derecesi ve finansal yapısı inovasyon stratejilerini belirlerken dikkat etmeleri gereken unsurlardandır.

İnovasyon stratejileri ile işletmeler, ortaya çıkabilecek tehlikelere ve fırsatlara karşı nasıl bir yol izleyeceklerini, ürünlerini, hizmetlerini ve süreçlerini bu fırsatlara veya tehlikelere karşı nasıl sürdüreceklerini önceden belirleyebilmektedirler. Bu açıdan bakıldığında bir işletmenin inovasyon stratejisinin işletmelerin performansını önemli ölçüde etkilediği görülebilmektedir. İşletmeler, performanslarını etkileyen bu stratejilerden herhangi birini seçebileceği gibi aynı anda birkaç inovasyon stratejisini

benimseyerek işletme hayatlarında uygulayabilmektedirler. Sonuç olarak işletmeler varlıklarını sürdürebilmek, rekabet avantajı elde edebilmek ve müşteri beklentilerini en hızlı ve doğru zamanda karşılamak için sürekli olarak inovasyon gerçekleştirmelidirler.

İşletmeler, sektörlerindeki rekabet savaşında başarılı olabilmeleri, büyüyebilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri için iyi hazırlanılmış ve uygulamaya alınabilir inovasyon stratejileri belirlemeleri gerekmektedir. Bu çalışma, işletmelerin mevcut kaynaklarını, finansal yapısını, pazar payını, işletme kültürlerini ve işletme dışı kaynaklarını göz önüne alarak benimsemiş oldukları inovasyon stratejilerinin işletme performansı üzerindeki etkisinin ortaya çıkarılması amacıyla yapılmıştır. Ayrıca hangi inovasyon stratejisinin işletme performansını önemli ölçüde etkilediğini ortaya çıkarmak ve bu etkileme oranına göre işletmelerin stratejilerini değiştirebilme olanağını artırmak amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Çalışmada öncelikle, inovasyon kavramı ve tanımı yapılmış sonrasında ise ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu ve organizasyonel inovasyondan oluşan inovasyon türleri açıklanmıştır. Çalışmanın devamında inovasyon stratejileri ayrıntılı olarak aktarılmıştır. Yapılan kapsamlı literatür taraması sonucunda, inovasyon stratejileri, saldırgan, savunmacı, taklitçi ve bağımlı, geleneksel ve fırsatçı, gelecek odaklı, proaktif ve analizci inovasyon stratejileri başlıklarında toplanarak açıklanmıştır. Daha sonrasında performans ve performans ölçümü, işletme performansı ve işletme performans kavramlarından bahsedilmiş ve performans ölçümünün önemi vurgulanmıştır. Ayrıca performans ölçümünün boyutları ve ölçümünün nasıl gerçekleştirileceği aktarılarak performans değerlendirme sürecine geçilmiştir. Sonrasında ise, işletmelerde performans ölçüm modelleri olan Performans Piramidi, Performans Prizması ve Balanced Scorecard Dengeli Ölçüm Kartı modelleri üzerinde durulmuştur.

Çalışma süresince yapılan araştırmalarda işletmeler için performans ölçümünde Balanced Scorecard Dengeli Ölçüm Kartı modelinin işletmelerin hem finansal hem de finansal olmayan unsurlarına odaklanmasından dolayı daha çok tercih edildiği görülmüştür. Bu nedenle, çalışmada Balanced Scorecard Dengeli Ölçüm Kartı modeli

boyutlarıyla birlikte ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Devamında ise inovasyon stratejileri ile işletme performansı arasındaki ilişki incelenmiştir.

Çalışmada, İstanbul'da faaliyet gösteren işletmelere, inovasyon stratejilerinin işletme performansı üzerindeki etkilerini araştırmak üzere bir anket çalışması yapılmıştır. Anketler hem online anket sayfası üzerinden hem de fuarlarda yüz yüze yapılarak toplanmıştır. 232 firma ile yapılan anketler faktör analizi, korelasyon analizi, güvenirlik analizi ve regresyon analizi yöntemleri kullanılarak SPSS 26.0 istatistik programı ile değerlendirilmiştir. Değerlendirme sonrasında, ortaya çıkan bulgular tartışılmış ve önerilerde bulunulmuştur.

1. İNOVASYON

1.1. İnovasyon Kavramı ve Tanımı

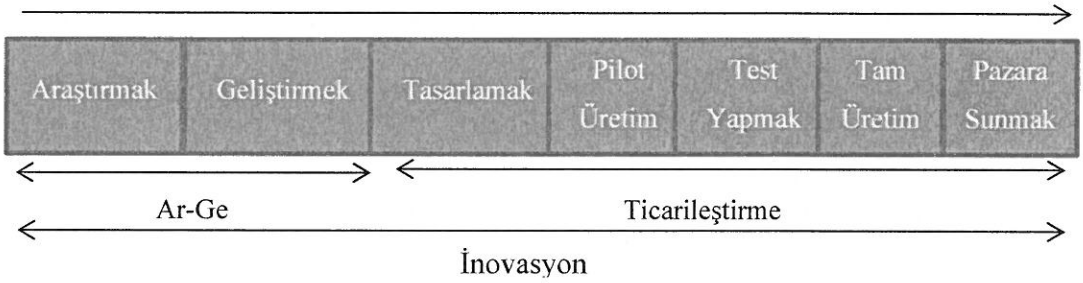
Latince innovatus kelimesinden türemiş olan inovasyon, "*toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması*" anlamına gelmektedir (EGİAD, 2012, s.19). Webster sözlüğü inovasyonu, yeni ve farklı bir sonuç olarak tanımlarken Türk Dil Kurumu (TDK) ise "yenileşim" olarak tanımlamıştır. İnovasyon, kavram olarak hem bir süreci hem de bir sonucu anlatmaktadır.

Avrupa Birliği (AB), Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) literatürüne göre, inovasyon süreç olarak, "*bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir imalat ya da dağıtım yöntemine, ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmeyi*" ifade eder (TÜSİAD, 2003, s.19). İnovasyon yeniliğin kendisinden çok sonucunu, farklılaştırma ve değiştirmeye bağlı ekonomik ve toplumsal bir süreci ifade etmektedir. İnovasyon, bilgiyi ve düşünceleri ürün veya hizmete dönüştüren bir mekanizma olarak tanımlanabilmektedir (Bessant ve Tidd, 2009, s.5). İnovasyon, bir işletmede amaca yönelik olarak, sosyal ve/veya ekonomik fayda ortaya çıkaran, bir değişim yaratmaktır. İnovasyon, bilgiyi, odaklanmayı ve gerçekleştirileceği alanın iyi tanımlanmasını gerektirmektedir. İnovasyon, çok nadir olarak farklı alanlarda gerçekleştirilse de, genel olarak işletmeler, tek bir alan üzerinde gerçekleştirmektedirler. Örneğin, finans alanında faaliyet gösteren bir işletmenin sağlık alanında bir inovasyon gerçekleştirmesi ender olarak görülebilecek bir durumdur (Drucker, 1985, s.4).

Schumpeter, inovasyonu, "*müşterilerin henüz bilmediği bir ürünün veya var olan bir ürünün yeni bir niteliğinin pazara sürülmesi; yeni bir üretim yönteminin uygulanmaya başlanması; yeni bir pazarın açılması; hammaddelerin veya yarı mamüllerin tedariği konusunda yeni bir kaynağın bulunması; bir sanayinin yeni organizasyona sahip olması*" olarak tanımlamaktadır (İyigün, 2019, s.1-6).

Şekil 1'de görüldüğü üzere, inovasyon, yedi basamaktan oluşan bir süreçten meydana gelmektedir. Birinci aşamada, araştırma süreci yürütülürken, araştırılan buluşun geliştirilmesi ikinci aşamada gerçekleştirilmektedir. İlk iki adım araştırma ve geliştirme

kalan 5 adım ise icatın/buluşun bir ürün haline dönüştürülerek, ticarileştirilmesi ve böylelikle inovasyon sürecinin tamamlanmasını ifade etmektedir (Smith, 2006, s.107).



Şekil 1. İnovasyon Süreci Genel Modeli (Smith, 2006, s.107)

İnovasyon kavramını ilk kez ortaya çıkaran kişi olan Schumpeter, yenilik kavramını;

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

olmak üzere beş gruba ayırmaktadır (OECD ve EUROSTAT, 2006, s.46).

1.2. İnovasyon Türleri

İnovasyon, işletmelerde somut bir ürün, süreç veya prosedür olarak ortaya çıkmaktadır. Üretilen her bir inovasyon bulunduğu ortama fayda sağlamalıdır. Hayata geçirilen inovasyon, topluma veya çevresine herhangi bir fayda sağlamıyorsa burada inovasyondan bahsetmek olanaksızdır (King ve Anderson, 1995, s.2). OECD ve EUROSTAT'ın ortak yayımladığı Oslo Kılavuzu'nda inovasyon türleri, ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazarlama inovasyonu olmak üzere 4 ana gruba ayrılmıştır (OECD ve EUROSTAT, 2006, s.51-55). Bu bölümde, inovasyon türleri açıklanmış olup her bir inovasyon türü özellikleri ile belirtilmiştir.

1.2.1. Ürün İnovasyonu

Ürün inovasyonu, ürünlerin teknik özelliklerinde, bileşen ve malzemelerinde, yazılımında, kullanıcı kolaylığında ve diğer özelliklerinde meydana gelen iyileştirmeleri kapsamaktadır. Ürün inovasyonunun özellikleri aşağıdaki gibi ifade edilebilir;

- Ürün inovasyonu, var olan veya yeni teknolojilerden yararlanabilmektedir.
- Yeni ürün, işletmenin bünyesinde bulunan mal veya hizmetlerden tamamen farklı bir özellik veya kullanım kolaylığı barındırmalıdır.
- Yeni ürün, her zaman yeni yaratılmış bir ürün değildir, var olan ürünler üzerinde yapılan küçük değişikliklerden de yenilik ortaya çıkabilmektedir.
- Hizmet yeniliklerinde hız, verimlilik, hizmetin sağlanış şekillerinde yapılan geliştirmeler veya yeni hizmetlerin eklenmesi ürün yeniliğine girmektedir.
- Ürünün sadece tasarımında gerçekleştirilen değişikler, yeni ürün kategorisine girmemektedir. Eğer bu tasarım değişikliği kullanıcıya önemli bir kolaylık sağlıyorsa ancak o zaman yeni ürün olarak nitelendirilebilmektedir.
- Ürün inovasyonu, işletmenin iç çevresinde meydana gelebileceği gibi dış çevresinden de kaynaklanabilmektedir (Emiroğlu, 2018, s.39).

1.2.2. Süreç İnovasyonu

Süreç inovasyonu, üretim gerçekleştirilirken malın geçtiği süreçlerin herhangi bir aşamasında iyileştirmeler yapılmasını sağlayarak, işletmenin verimliliğinin artırılmasıdır. İşletme içerisinde gerçekleştirilen süreç inovasyonu, yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş üretim veya teslimat yöntemlerinin gerçekleşmesidir (Çatı, 2016, s.102). Süreç inovasyonunun özellikleri aşağıda belirtildiği gibidir:

- Süreç inovasyonu, ürünün, üretim noktasından dağıtım noktasına kadar olan süreçlerinde gerçekleştirilen değişikliklerdir.
- Süreç inovasyonu ürünün üretilmesinden teslimatına kadar olan süreçlerdeki "maliyetleri azaltmak" ve aynı zamanda "ürün kalitesini arttırmak" şeklinde gerçekleştirilebilmektedir.

- Süreç inovasyonu, yardımcı destek faaliyetlerindeki (muhasebe, satın alma vb.) yeni bir sürecin ortaya çıkarılması veya var olan sürecin iyileştirilmesi için yazılım ve donanımdaki önemli değişiklikleri de kapsamaktadır.

1.2.3. Pazarlama İnovasyonu

Pazarlama inovasyonu, ürünlerin tasarımından fiyatlandırmasına kadar olan aşamalardaki önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemidir (Şahin, 2009, s.265). Pazarlama inovasyonunun özellikleri aşağıdaki gibi ifade edilebilir;

- Ürünlerin, müşteri ihtiyaçlarını en verimli şekilde karşılaması, yeni pazarlara açılması pazarlama inovasyonu olarak belirtilmektedir.
- İşletmenin mevcut pazarlama stratejilerinin/yöntemlerinin değiştirilmesi veya yeni bir yöntemin kullanılmaya başlanması pazarlama inovasyonunu oluşturmaktadır.
- Mal ve hizmetlerin müşteriye sunulma şeklinin değiştirilmesi bir pazarlama inovasyonudur.
- Ayrıca pazarlama inovasyonu, ürün promosyonlarında değişikliklere gidilmesi ve ürün fiyatlarında gerçekleştirilen fiyat değişikliklerini kapsamaktadır.
- Ürün üzerinde gerçekleştirilen tasarım (ambalaj) değişiklikleri de pazarlama inovasyonu olarak adlandırılabilmektedir.

1.2.4. Organizasyonel İnovasyon

Organizasyonel inovasyon, işletmelerin, ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonlarında veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmaya başlanmasıdır. Organizasyonel inovasyonun özellikleri aşağıda belirtilmiştir.

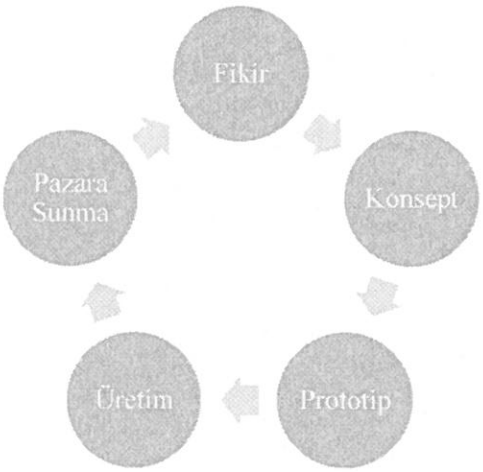
- İşyeri maliyetlerinin düşürülmesi, çalışan memnuniyetinin arttırılması kullanılan ekipmanların maliyetlerinin düşürülmeye çalışılması ve işletmenin daha verimli bir performans göstermeye başlaması,

- İşletme içerisinde yeni eğitimlerin verilmesi, işletme içerisindeki bilginin kolay erişiminin sağlanması için çalışanların eğitime başlatılması ve yönetime dahil edilmeleri,
- İşletme içerisinde bazı bölümlerin dışarıdan hizmetle alınmaya başlanması ya da taşere edilmesi olarak ifade edilebilir.

Yukarıdaki maddelerde bulunan özellikleri uygulamaya alan işletmeler organizasyonel bir inovasyonu hayata geçirmiş olmaktadırlar. Kaynak kıtlığı, gelişen endüstri, büyüyen pazar, bilgi ve teknolojideki hızlı gelişme, değişen tüketici beklentileri, kısalan ürün yaşam süresi ve yükselen sosyo-ekonomik çevre koşulları altında faaliyet gösteren işletmelerin, rakipleri karşısında üstünlük sağlayabilmesi ve sektörde lider konumda olabilmesi için en önemli yöntem inovasyondur (Kahraman ve Taşkın, 2018, s.5).

İnovasyon ile şirketler, yeni ürünler/hizmetler üreterek, yeni pazarlarda faaliyet gösterebilir ve sektördeki paylarını arttırabilirler. İnovasyon, sadece yeni bir ürün üretmek değildir. Aynı zamanda işletmeler, mevcut ürün ve hizmetlerinde değişiklikler yaparak, inovasyonu gerçekleştirmekte, alıcıların, ihtiyaç ve beklentilerine daha hızlı cevap verebilmektedirler. Bununla birlikte üreticiler, üretim süreçlerinde gerçekleştirdikleri inovasyonlar ile daha verimli, maliyeti düşük ürünler üretebilmekte, ürünlerini daha uygun fiyatlarla müşteriler ile buluşmasını sağlayabilmektedirler (EGİAD, 2012, s.25).

İnovasyon süreci, fikrin ortaya çıkarılması, konseptin oluşturulması, prototipin gerçekleştirilmesi, üretime geçilmesi ve pazara sunulması döngüsünün toplamından meydana gelmektedir. İnovasyon döngüsü Şekil 2'de şematik olarak ifade edilmiştir:



Şekil 2. İnovasyon Döngüsü (Ehouman, 2015, s.5)

1.3. Derecesine Göre İnovasyon Çeşitleri

Ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel yeniliklerin yanı sıra derecesine göre inovasyon çeşitleri de bulunmaktadır. Bunlar oluşturdukları değişim ve farklılık durumlarına, mevcut teknolojiyi veya yeni teknolojileri kullanıp kullanmama durumlarına göre değişiklik gösteren, artırımsal ve radikal inovasyon olmak üzere iki başlığa ayrılmaktadır (Kahraman ve Taşkın 2018, s.21).

Artırımsal inovasyon, ürün üzerindeki tasarım geliştirmelerini, teknolojideki küçük değişiklikleri veya hat genişlemesini ifade etmektedir. Artırımsal inovasyon sürekli olarak gerçekleştirilmektedir. Radikal inovasyon ise, sürekli değildir ve pazarın tüketimini tamamen değiştirmektedir. Örneğin, cep telefonunun icat edilmesi radikal bir inovasyon olmakla birlikte telefonlara bazı özelliklerin eklenmesi artırımsal inovasyon olarak nitelendirilebilir (Kılıç, 2013, s.68).

1.3.1. Artırımsal İnovasyon

Artırımsal inovasyon, işletmelerdeki mevcut teknolojileri kullanarak, maliyetlerin azaltılması, ürünlerin pazarda yeniden konumlandırılması, ürün üretimindeki gelişmeler, ürünün üretilmesinden sonraki aşamalarına kadar yapılan eklemeleri kapsamaktadır. İşletmelerin, ürünlerinde veya süreçlerinde, sadece gelişmeler var ise orada artırımsal inovasyon bulunmaktadır. Artırımsal inovasyon, ürünleri/ hizmetleri

veya pazarı değiştirmemektedir. Artırımsal inovasyon, işletmelerin verimliliği üzerine odaklanmış olup müşterilerin mutlu olmalarını sağlamayı hedeflemektedir. İşletmeler, artırımsal inovasyon ile daha az riske katlanmakta ve ürün genişletmesine odaklanmaktadırlar (Kılıç, 2013, s.70).

Ürün veya üretim süreçlerindeki küçük değişikliklerle işletmenin kabiliyetlerini ve rekabetçi düzeyini arttıran artırımsal inovasyon, işletmelerin var olan ürün ve süreçlerinin devamlılığını sağlayan geliştirme faaliyetlerini içermektedir. Ürünlerin doğumundan yaşam sürelerinin bitimine kadar birçok artırımsal inovasyon gerçekleştirilmektedir (Kahraman ve Taşkın, 2018, s.22).

Artırımsal inovasyon sürecinde, ürünün orijinal hali ve kullanım şekli değiştirilmemekte ürünlerin tasarımında veya özelliklerinde değişiklikler yapılabilmektedir. Sonuç olarak, artırımsal inovasyon, ürünlerde ve süreçlerde gerçekleştirilen sürekli değişimleri kapsamaktadır (Erciş ve Can, 2014, s.30).

1.3.2. Radikal İnovasyon

Radikal inovasyon, askeri deneyimler gibi, öncelikle çevreyi tanımlamakta, analiz etmekte, analiz sonucuna göre bir eylem planı belirlemekte ve bu planın uygulanmasını sağlamaktadır. Bununla birlikte fırsat ve tehditlere karşı güçlü ve zayıf yönlerin ortaya çıkarılmasını sağlamaktadır (John ve Bessant, 2009, s.165).

Radikal inovasyon, artırımsal inovasyon gibi mevcut teknolojileri kullanmamakla birlikte, farklı teknolojileri kullanarak yeni ürünler üretilmesini ve müşterinin ihtiyaçlarının karşılanmasını hedeflemektedir. Radikal inovasyon, işletmenin pazarlarının büyümesini sağlarken, ülkelerin ekonomilerine de olumlu katkılar sağlamaktadır. Artırımsal inovasyon tüketiciye fazla bir yarar sağlamazken radikal inovasyon tüketiciye yüksek düzeyde yarar sağlamaktadır. Eğer işletme organizasyonunda büyük değişimler yaşanıyorsa burada radikal inovasyonlar söz konusudur. Radikal inovasyonlar, süreç olarak uzun sürmekte ve işletmelerin yüksek risklere katlanmasına sebebiyet vermektedirler. Radikal inovasyon, tüketicilerin temel davranışlarını değiştirebilme potansiyeline sahiptir. Öyle ki müşterilerin, bazı ürünler

olmadan yaşayamayacağını düşündürecek ürünleri ortaya çıkarmaktadırlar (Kılıç, 2013, s. 71-81).

Radikal inovasyon, mevcut ürünleri eski konumuna düşüren, pazarı değiştiren, yeni pazarların meydana gelmesini sağlayan, ürün, süreç ve teknolojilerin gelişmesine sebep olan ve daha önce keşfedilmemiş ürünlerin, süreçlerin ve teknolojilerin ortaya çıkarılmasında büyük bir rol oynayan değişimlerdir. Radikal inovasyon ile gerçekleştirilen her yenilik, müşterinin isteklerini daha iyi karşılamakta, sektörü ve ekonomiyi canlandırmaktadır. Radikal inovasyon, pazarları geliştirmekte, yeni pazarlar meydana getirmekte ve gelişmemiş eski pazarları yok etmektedir. Ayrıca ülke ekonomilerinde ve pazarlarında büyük artışlara sebep olmaktadır Bir ürünün radikal olarak adlandırılabilmesi için, bilim ve mühendisliğe bağlı olarak icat niteliği taşıması ve ürünün piyasaya sunularak ticarileştirilmesi gerekmektedir (Kahraman ve Taşkın, 2018, s.22).

Radikal inovasyonun özellikleri aşağıdaki gibidir (Kılıç, 2013, s. 79-80):

- Radikal inovasyon, diğer inovasyonlara göre daha risklidir ve gerçekleştirilebilmesi için çok daha fazla kaynak gerekmektedir.
- Radikal ürünlerin sağladıkları yüksek faydalar nedeniyle pazarda büyümenin gerçekleşmesi, diğer inovasyon çeşitlerine göre daha yüksektir.
- Radikal ürünler ile işletme rakiplerinden ayrılır ve mevcut ürünlerinde yeniden konumlandırmayı gerçekleştirebilmektedir.

İnovasyon, sadece tek bir adımdan değil, birbirleriyle bağlantılı alt süreçlerden meydana gelmektedir. İnovasyon, yeni bir fikrin, ürünün veya yeni bir pazarın entegre bir şekilde çalışması demektir (Trott, 2008, s.14).

2. İNOVASYON STRATEJİLERİ

Strateji, askeri bir terim olmakla birlikte savaşın kazanılması için oluşturulan taktiklerin tümünü ifade etmektedir. İşletmelerin de sektörlerindeki rekabet savaşında başarılı olabilmeleri, büyüyebilmeleri, varlıklarını sürdürebilmeleri için iyi hazırlanılmış ve uygulamaya alınabilir inovasyon stratejileri belirlemeleri gerekmektedir. İnovasyon stratejileri, işletmelerin kurumsal stratejilerini destekleyecek nitelikte olmalıdır. Geliştirilen strateji ile yapılan her inovasyon faaliyeti, yeni inovasyonları da ortaya çıkaracak nitelikte olmalıdır. İşletmelerin belirlediği stratejiler, zaman içerisinde değişiklik gösterebilmekte veya işletmeler birden fazla stratejiyi kullanabilecek duruma gelebilmektedirler. İşletmelerin büyüklüğü, finansal yapısı, pazar payı gibi faktörler inovasyon stratejisi üzerinde etkili olmaktadır (Örücü vd., 2011, s.73).

İnovasyon stratejileri, işletmelere inovasyon gerçekleştirirken hangi süreçleri uygulayacaklarını, kaynaklarını ne zaman ve nasıl kullanacaklarını ifade etmektedir. İnovasyon odaklı bir strateji uygulayan işletmeler, yeni müşterilerin ortaya çıkmasını sağlarken aynı zamanda yeni ürün ve süreçleri de meydana getirmektedirler. İnovasyon stratejisi ile işletmeler, rekabet üstünlüğü elde ederek rakiplerini geride bırakmak arzusundadırlar (Yılmaz, 2015, s.525).

Buraya kadar inovasyonun ve inovasyon stratejilerinin tanımlarına ve kavramlarına değinilmiştir. Devam eden bölümlerde ise inovasyon stratejileri, saldırgan, savunmacı, taklitçi, bağımlı, geleneksel, fırsatçı, gelecek odaklı, proaktif, ve analizci stratejiler başlıkları altında ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

2.1. Saldırgan İnovasyon Stratejisi

Saldırgan strateji, ürün veya süreç inovasyonlarının gerçekleştirilmesi ile işletmelere sektörde ilk olma fırsatı sunmayı amaçlamaktadır (Güleş vd., 2003, s.176). Saldırgan stratejinin işletmelere en büyük faydası, inovasyon yapılan ürünlerin pazarlardaki arz artmadan, talebi ilk olarak karşılayarak, sektörün kaymağının büyük bir bölümüne sahip olmalarını sağlamasıdır (Tekin vd., 2016, s.851).

Saldırgan stratejiyi benimseyen işletmelerde, işletme içi ve işletme dışı iletişim, hızlı ve etkin olmalıdır. İşletme dışından gelen bilgi akışında herhangi bir aksama olması durumunda, işletmeler, kendi bilimsel ve teknik bilgilerini oluşturmaları gerekmektedir. Rakiplerin yapacakları ürünleri önceden tahmin edebilmek, müşteri istek ve beklentilerini öngörebilmek işletmelerin inovasyon ortaya koymalarına destek olacaktır. Saldırgan stratejiyi uygulamak isteyen işletme, üretim süreçlerini değiştirilebilir olarak tasarlamalıdır. Böylelikle yapılmak istenilen her üründe maliyetler ayarlanabilir ve yeni ürünün imalatı üretim süreçlerine adapte edilebilir. Saldırgan stratejiyi benimsemek isteyen işletmeler araştırma ve geliştirme yapmalarının yanı sıra hem iç çevresini hem de dış çevresini geliştirmeli ve inovasyon yapmaya uygun hale getirmelidir. Saldırgan strateji ile işletmeler, büyük bir araştırma ve geliştirme yapmakta, piyasada yüksek risklere katlanmaktadırlar. Ürünün piyasada tutunması durumunda firmalar yüklendikleri bu büyük risk sonucunda yüksek karlar elde edebilmektedirler. Oluşan karların sürdürülebilirliğinin sağlanabilmesi için işletmeler güçlü bir patent alt yapısına sahip olmalıdırlar. Böylelikle işletmeler, rakiplerinin önünü kesebilir veya onlarla çeşitli anlaşmalar gerçekleştirebilirler. Saldırgan stratejideki bir işletme, ürünlerini piyasaya sürdükten sonra yeni inovasyonlar ortaya koyarak sektördeki liderliğini sürdürülebilir hale gelebilmektedir. Ancak üretilen yeni ürünün kara geçmesi bazen uzun yıllar alabilmekte hatta herhangi bir kara dönüşmeden firmaya büyük kayıplar yaşatabilmektedir. Bu yüzden saldırgan stratejiyi benimseyen işletmeler büyük risklere katlanmak zorunda kalmaktadırlar. Piyasada saldırgan strateji ile ilerleyen firmaların yeni ürünlerine yetişmeye çalışmak taklitçi stratejiyi benimseyen işletmeleri zora düşürmektedir. Bu yüzden işletmelerin çoğu saldırgan stratejiyi benimsemektedirler (Durna, 2002, s.129).

Saldırgan stratejiyi uygulamak isteyen işletmeler, küresel pazarlardaki teknolojiye ve bilgiye hakim olmalı, güçlü bir Ar-Ge yönetimine sahip olmalı ve ortaya çıkan teknolojinin en hızlı şekilde uygulanmasını sağlaması gerekmektedir (Şen ve Bolat, 2015, s.154). Saldırgan stratejinin amacı, piyasada lider olmak ve oluşacak fırsatları değerlendirebilmek ve yüksek karlar elde etmektir. Bu nedenle saldırgan strateji, piyasadaki meydan okuyucular tarafından tercih edilmektedir. Bu stratejinin iyi bir şekilde uygulanabilmesi için işletmeler çevresel faktörleri dikkate almalı, esnek ve iletişim gücü yüksek olmalıdır (Enginoğlu, 2015, s.37).

Saldırgan stratejiyi benimseyen işletme, piyasaya, doğrudan ve dolaylı olmak üzere iki tür saldırı gerçekleştirebilir. İşletme, üstün kaynaklara sahip ise doğrudan piyasaya saldırı uygulayabilmekte ya da piyasada çok güçlü rakipler var ise işletme dolaylı bir saldırı gerçekleştirebilmektedir. Dolaylı saldırıların tespiti zor olduğundan rekabetçi firmanın saldırıya tepki vermesi doğrudan yapılan saldırılara göre daha yavaş olmaktadır (Okay, 2018, s.1).

Saldırgan stratejiyi dünya üzerinden bir örnek ile açıklamak gerekirse, Elon Musk'ın Spacex firması ürettiği roket teknolojisinde kullanılan fırlatma araçları ile kendi sektöründe saldırgan bir strateji izlemektedir. Türkiye'de ise, Paşabahçe, çıkarttığı borcam ürünü ile Tefal ise yanmaz tava ürünü ile saldırgan bir strateji sergilemişlerdir. Piyasadaki çoğu işletmeler bu stratejiyi benimsemek isterler. Çünkü yeni ürünün sektörde ikamesi oluşmadan diğer işletmeler ile rekabette bulunmadan piyasadaki payın tamamını almayı hedeflerler. Böylelikle ürünü üretirken katlandıkları ağır maliyetleri kara çevirmeyi başarabilmektedirler (Tekin, 2018, s.851).

Saldırgan stratejideki bir işletme, rakiplerine göre daha hızlı bir ürün ve hizmet vererek, maliyetlerini azaltarak aynı zamanda karı arttırarak rekabetçi olma düzeyini ve pazar payını korumasını bilmelidir. Bunun için kendi yeteneklerini iyi analiz etmeli ve bu yetenekleri doğrultusunda risk alabilmelidirler. Eğer gelebilecek tehditleri ve fırsatları iyi değerlendiremez ise, işletme, büyük zarara uğrayabilir ve sonuçta başarısızlığa uğrayabilir. Bu yüzden işletmeler sahip oldukları kaynaklarını iyi yönetip, doğru zamanda ve hızda en iyi hamlelerle kullanmalıdırlar (Yılmaz, 2015, s.527).

2.2. Savunmacı İnovasyon Stratejisi

Savunmacı strateji, saldırgan stratejiyi izleyen işletmelerin, ürettikleri ürünleri takip etmektedir. İşletmeler, yeni ürünler piyasaya çıktığı anda öncelikle ilk firmanın yapmış olduğu hataları veya eksikleri görmeye çalışmaktadırlar. Daha sonra saldırgan strateji ile üretilen ürünlere bir farklılık veya yeni bir eklenti yaparak piyasaya yeniden sunmaktadırlar. Savunmacı stratejiyi benimseyen işletmeler, saldırgan stratejiyi benimseyen işletmeler gibi araştırmaya büyük önem vermektedirler. Buradaki temel farklılık, savunmacı işletmenin ürününü doğru zamanda ve nitelikte piyasaya sunmalarıdır.

Savunmacı strateji uygulamak isteyen işletme, öncelikle saldırgan stratejiyi uygulayan işletmelerin ürünlerini piyasada takip etmekte, müşterilerin ürüne karşı ilgisini ve isteğini gözlemlemekte, böylelikle üründeki eksikliği veya saldırgan işletmelerin hatalarını görebilmektedirler. Savunmacı işletme, saldırgan işletmenin patentlerini bir pazarlık aracı olarak kullanmaktadırlar. Saldırgan stratejiyi uygulayan işletme ise kendi Ar-Ge giderlerini ortadan kaldırabilmek ve maliyetlerini düşürebilmek için lisanslama yoluyla patentlerini kiralayabilmektedirler. Böylelikle hem piyasada tek olmalarının avantajını hem de lisanslama avantajını kullanarak kar etmeye çalışmaktadırlar. Savunmacı işletmeler de yeni piyasaya çıkan teknolojiyi, yapılacak yenilikler ile ürün gamına eklemek ve ürünü üretebilmek için lisans alma durumunu kabul etmektedirler. Bir işletmenin savunmacı strateji izleyebilmesi için, üretim mühendisliği, satış-pazarlama, reklam ve tasarım konularında iyi bir konumda olmaları gerekmektedir. Savunmacı stratejinin amacı, piyasaya ilk kez çıkan ürüne, işletmeye has özellikler ve\veya tasarımlar ekleyerek, saldırgan strateji uygulayan işletmenin hatalarını ve eksikliklerini ortadan kaldırmaya çalışarak, daha az maliyet ile müşteriye hizmet vermektir (Durna, 2002, s.134). Savunmacı işletme saldırgan işletme gibi risk almak ve yüksek maliyetlere katlanmak istememekte, onların piyasada ortaya çıkardıkları fırsatlardan faydalanmak istemektedirler. Savunmacı stratejiyi uygulamak isteyen işletmeler piyasaya ilk çıkan ürünü analiz etmekte ve ürünün başarılı olması halinde harekete geçmektedirler. Zamanında hareket edilmediği durumda işletmeler piyasada doğabilecek fırsatlardan yararlanamamaktadırlar (Enginoğlu, 2015, s.38).

Risk almadan sektördeki payını almayı hedefleyen savunmacı işletmeler, piyasadaki ürünleri baz alarak, yeni bir ürün üretmek yerine mevcut ürün üzerinde veya süreçlerinde iyileştirmeler yaparak kazanmayı hedeflemektedirler. Aynı zamanda araştırmaya ve geliştirmeye büyük önem veren savunmacı işletme, teknolojideki gelişmeleri de takip ederek piyasada "teknolojiyi bilmek" konusunda öncü olmaya çalışmaktadırlar (Yıldırım ve Yaldız, 2018, s.110).

2.3. Taklitçi İnovasyon Stratejisi

Taklitçi işletmeler, sektörde saldırgan strateji ile hareket eden ve sürekli yeni ürünler piyasaya süren işletmeleri takip ederek, daha az Ar-Ge, iş gücü, malzeme ve yatırım

maliyetleri ile daha uygun maliyetli ürünler üreterek piyasaya sürmektedirler. İşletmelerin düşük maliyet ile üretim yapabilmesi için üretim süreçlerinde güçlü olmaları gerekmekte olup tasarım ve mühendislikte ileri seviyede olmaları gerekmektedir (Şengün, 2017, s.40).

Taklitçi işletmeler genelde yeni teknolojileri ortaya çıkarmaktan çok mevcut teknolojileri ve bilgileri kullanmaktadırlar. Bu şekilde faaliyet gösterebilecekleri yeni bir pazar bulmaları halinde işletmeler, ciddi karlar elde edebilmektedirler. Çünkü taklitçi işletmenin giderleri diğer stratejileri uygulayan işletmelere göre daha düşük olduğundan maliyet avantajını kullanarak nispeten daha az maliyetli ürünler ile müşteriye ulaşabilmektedirler. Taklitçi işletmelerde önemli olan teknik yeterliliklerinin güçlü olmasıdır (Enginoğlu, 2015, s.39). Taklitçi işletmeler saldırgan ve savunmacı işletmelerin katlandığı maliyetlerin herhangi birine katlanmayarak üretilen ürünlerin birebir aynısının üretimini yapmaktadırlar (Coşkun vd., 2013, s.110).

Genel olarak dünya markalarını gözlemlediğimizde piyasalarda öne çıkan markaların ürünleri, müşterinin beğenisine sunulduktan belli bir zaman sonra, taklit ürünleri piyasada yerini almaktadır. Marka ürünlerin fiyatlarını göz önünde bulundurulduğunda bu ürünlere ulaşamayan müşteriler, markaların orijinalleri yerine taklit ürünlerine ilgi gösterebilmektedirler. Bu da taklitçi strateji izleyen firmaların satışlarını arttırmaktadır. Bu durum düşük iş gücü ve malzeme ile üretim gerçekleştiren yani kısacası öncü firma kadar ağır maliyete katlanmayan bu işletmelerin kar etmesine sebep olmaktadır. Yeni ürünler piyasaya süren işletmeler ise taklitçi strateji uygulayan işletmeler nedeniyle büyük zarara uğramaktadırlar. Dolayısıyla yeni ürün üreten işletmeler ile taklitçi işletmeler arasında büyük çekişmeler meydana gelmektedir. Bu konuda açılmış yüksek miktarlarda maddi davalar da bulunmaktadır. Çünkü taklit ürünler, orijinal ürünler kadar kaliteli ve kullanışlı olmamakta bu da müşterinin ürüne karşı olan ilgisizliğini ve güvensizliğini ortaya çıkarmaktadır.

2.4. Bağımlı İnovasyon Stratejisi

Bağımlı strateji uygulayan işletmeler, küçük ölçekli Ar-Ge çalışmalarında bulunmakta, daha çok büyük işletmelerin küçük bir kolu gibi hareket etmektedirler. Bağımlı

işletmeler, uzmanlaşmış bilgileri ve yetenekleri, girişimci olmaları ve niş çalışmalar yürütmeleri nedeniyle kar elde etmektedirler. Bu türde bir çalışma gösteren işletmelere sektörlerindeki saldırgan işletmeler olarak adlandırılabilirler. Bağımlı işletmelerin büyük işletmeler tarafından devralınma ihtimaline veya kapanmalarına karşın çok sayıda işletme piyasalarda faaliyet yürütmektedirler. (Enginoğlu, 2015, s.39).

Bağımlı strateji uygulayan işletmeler, müşterilerinden veya bağımlı oldukları işletmelerden gelen siparişlere göre teknik değişimlere gitmektedirler. Bağımlı işletmeler, herhangi bir sipariş gelmeden genellikle teknik değişim yapmamaktadırlar. Bu işletmeler ürettikleri niş ürünler üzerinden geliştirmelere devam etmeleri durumunda inovatif işletme düzeyine geçebilmektedirler (Durna, 2002, s.140).

Türkiye'nin küresel markalarından olan Türk Hava Yolları'na bağımlı birçok işletme bulunmaktadır. Ayrıca ekonomilerin lokomotifi olan otomotiv sektöründe de bağımlı işletmeler vardır. Bağımlı şekilde yürütülen ilişkilerde, öncü markalar kendisine bağlı olan işletmeleri geliştirmekte, böylelikle karşılaşılabilecek riskleri en az seviyeye indirgemektedirler.

2.5. Geleneksel İnovasyon Stratejisi

Araştırma geliştirme faaliyetlerini bünyesinde gerçekleştirmeyen ya da çok az gerçekleştiren, sektörde çok fazla talep gören, moda haline gelmiş değişiklikleri ürünlerine ekleyerek hizmet veren işletmeler, geleneksel inovasyon stratejisini uygulamaktadırlar. Bu işletmeler genellikle endüstriyel bir faaliyet yürütmemekte daha çok beceri ve yetenek üzerinden üretim gerçekleştirmektedirler. Yetenekler ile meydana getirilen ürünlere pazarlardan ve müşterilerden yüksek talepler gelmektedir. (Enginoğlu, 2015, s.39).

Geleneksel strateji, bağımlı strateji gibi ürünlerde fazla değişiklik yapmamakta, daha az değişiklik ile ürünlerini piyasaya sürmektedir. Geleneksel işletmeler geçmişten gelen alışkanlıklar ve teknolojiler ile üretim yapmaktadırlar. Müşterilerden talep gelmedikçe veya sistem zorunlu kılmadıkça geleneksel işletmeler değişiklik yapmayı düşünmemektedirler (Durna, 2002, s. 142).

El işçiliği ile ayakkabı üretimi yapan geleneksel işletmeler, endüstriyel işletmeler karşısında rekabet edememekte ve günümüzde yok olma aşamasına gelmektedirler. Endüstriyel işletmelerin el işçiliği ile üretim yapan işletmelere göre daha seri üretimler gerçekleştirmekte ve el işçiliği yapan işletmenin bir günde yapmış olduğu üretimi 1 saat gibi kısa sürede üretebilme olanakları bulunmaktadır. Bu da geleneksel stratejiyi benimseyen işletmeleri yok olmaya itmektedir.

2.6. Fırsatçı İnovasyon Stratejisi

Fırsatçı inovasyon stratejisi, rekabet gücü az ancak piyasada meydana gelebilecek fırsatları ön görebilen, öncü firmaların eksiklerini ve hatalarını fark eden ve bu eksikliği tamamlamak için çaba harcayan, araştırma ve geliştirme faaliyetlerine önem veren işletmeler tarafından uygulanmaktadır. Aynı zamanda bu işletmeler ürünlerini düşük maliyetlerle, doğru zamanda ve müşteriler tarafından dikkat çekecek bir şekilde piyasaya sürmektedirler (Aslan, 2018, s.86).

Fırsatçı stratejiyi benimseyen işletmeler, piyasayı ve rakiplerini gözlemleyerek talep oluşturulabilecek müşteri ihtiyacını karşılayabilecek ürünler ortaya çıkararak inovasyon gerçekleştirmektedirler. Fırsatçı işletmeler, girişimciliğe önem vermeli ve bunu benimseyerek bütünleşmeli ve yaratıcı ürünler ortaya koymalıdırlar (Coşkun vd., 2013, s.110).

2.7. Gelecek Odaklı İnovasyon Stratejisi

Gelecek odaklı inovasyon stratejisini benimseyen işletmeler, çevresel durumlara karşı hazır olmak, fırsatları kendi lehine çevirebilmek için geleceklerini planlamaktadırlar. Bu da işletmelerin inovatif çalışmalar ortaya koymasına sebebiyet vermektedir. İşletmelerin, mevcut müşterilerinin gelecekteki ilgisinin hangi yöne kayacağını, isteklerinin neler olacağını, satışların ne seviyede olacağını tahmin etmekte ve bu tahminlere göre stratejilerini ortaya koymaktadırlar. İşletmeler, sadece mevcut müşterilerine odaklanmamakta, gelecekte müşterisi olabilecek kesimin de ihtiyaçlarını ortaya çıkarmakta ve ürün çalışmalarını bu ihtiyaçlara göre yapmaktadırlar.

İşletmelerin, gelecekte oluşabilecek müşteri istek ve ihtiyaçları karşılayabilecek yenilikler ortaya koyması işletmenin gelecekte daha rekabetçi olmasını sağlayacaktır. Gelecek odaklı olmak, olabilecekleri öngörebilmek, pazardaki gelişmelerin farkına varmak, müşterilerinin gelecekteki ihtiyaçlarını gözetmek, işletmelere gelecekte ortaya çıkabilecek fırsatları değerlendirmede avantaj sağlamayı ifade etmektedir. Rakiplerden önce farkına varılan fırsatların hayata geçirilmesi işletmeleri bir adım öne geçirerek yüksek karlar elde etmelerini sağlamaktadır (Akman, 2003, s.87).

2.8. Proaktif İnovasyon Stratejisi

Proaktif inovasyon strateji, işletme yararına kullanılabilecek yeni fırsatların ortaya çıkarılması veya değişimlerden meydana gelebilecek fırsatları öngörerek bunların değerlendirilmesidir. Proaktif firmalar, güçlü bir araştırma ve geliştirme faaliyetlerine sahiptirler. Bu da çoğu kez diğer firmalardan önde olmalarına hatta pazarda lider konumuna ulaşmalarına olanak sağlamaktadır. Proaktif işletmeler çok yüksek risklere katlanmaktadırlar. Proaktif inovasyon stratejisi, iki çeşit teknolojik inovasyon ile birlikte kullanılmaktadır. Bunlar, ürün ve hizmetler üzerinde yapılan değişikleri kapsayan radikal inovasyonlar ve ürün ve hizmetlerin performansı üzerinde yapılan değişiklikleri kapsayan artırımsal inovasyonlardır. Proaktif işletmeler, yeni bir ürünün ortaya çıkarılması için büyük çaba harcamaktadırlar (Yılmaz, 2015, s.528).

Proaktif strateji, işletmelerin, çevredeki gelişimlerin farkına varılmasını, araştırılmasını, öngörülü hareket ederek fırsatların ortaya çıkarılmasını ve bu fırsatları kendilerine fayda sağlayacak şekilde kullanılmasını, böylelikle rekabet etme düzeyinin artırılmasını sağlamaktadır. Venkatraman proaktifliği, "*mevcut ürünler ile ilgili olan/olmayan yeni fırsatların aranması, yeni ürünlerin ve markaların tanımlanması, olgunluk ve gerilime aşamasındaki faaliyetlerin ortadan kaldırılması*" olarak tanımlamıştır. Proaktif işletme, sektörde lider konumundadır. Çünkü yeni fırsatlar bu işletmeler için çok önemlidir ve bu fırsatları ortaya çıkarabilmek için büyük araştırmalar gerçekleştirmektedirler. İşletmenin öngörülü olması, müşteri ihtiyaçlarını önceden görebilmesini ve ihtiyaç ortaya çıktığında hızlı bir şekilde cevap verebilecek konuma gelebilmesini sağlamaktadır (Akman, 2003, s.88).

2.9. Analizci İnovasyon Stratejisi

Analizci inovasyon stratejisi, üst yöneticilere, işletme çevresindeki değişimler hakkında bilgi sağlamaktadır. Bu bilgiler ışığında değişimlerden kaynaklanabilecek fırsatların neler olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Analiz yenilik faaliyetleri ve çevre arasındaki bağın güçlenmesini sağlamaktadır. Ayrıca analizci strateji işletmelere rekabet gücünün arttırılması için büyük fırsatlar sunmaktadır. Rekabet gücünün çok yüksek olduğu sektörlerde işletmeler rekabet güçlerini koruyabilmek için analiz gerçekleştirmekte ve yenilikler ortaya çıkarabilmek için büyük çabalar harcamaktadırlar (Akman, 2003, s.88).

Analizci strateji aynı zamanda işletmelere problemleri çözebilme yeteneği de sağlamaktadır. Bu strateji üst yönetimin eksikliklerini belirleme açısından da kullanılmaktadır. Analizci strateji savunmacı ve saldırgan stratejinin bir karışımı olarak ifade edilebilmektedir. İşletmeler kendi faaliyetlerine devam ederken rakiplerini gözlem altına almaktadırlar. Böylelikle ortaya çıkabilecek risklere karşı rakiplerin vermiş olduğu tepkileri kendi bünyelerine alarak uygulayabilmektedirler (Aslan, 2018, s.88). Analiz, işletmelerin doğru kararlar almalarını ve uygulamalarını sağlamaktadır. İşletmelerin sadece sahip oldukları bilgilere ve iç kaynaklara odaklanmaları, ürün, süreç ve teknoloji konularında çığır açacak inovasyon yapmalarını güçleştirebilmektedir (Yılmaz, 2015, s.527).

2.10. Risk Alma İnovasyon Stratejisi

Türk Dil Kurumu risk kelimesini "zarara uğrama tehlikesi" olarak tanımlamıştır. İşletmelerde yeni bir ürün üreteceği zaman, yeni bir pazara girdiklerinde veya süreçlerinde bir inovasyon gerçekleştirdiklerinde çeşitli risklere katlanmaktadırlar. Bu riskler negatif olacağı gibi işletmelere pozitif bir etki de yapabilmektedir. Sonfieeld ve Lussier riski, *" Finansal ve finansal olmayan kayıp ve kazançlar"* olarak ifade etmişlerdir. Risk alma ise, daha önce girilmemiş pazarlara girmeyi göze alabilmek, işletme kaynaklarının sonucunun kazanç mı yoksa zarar mı olacağı belli olmayan projelere ayırabilmek, yüksek borçlara katlanmak gibi davranışlarda olma yatkınlığı olarak tanımlanabilmektedir (Lumpkin ve Dess, 2001, s.431).

Risk alma inovasyon stratejisi, işletmelerin, sektördeki fırsatları düzenli bir şekilde araştırmalarını ve bu fırsatları bir inovasyona dönüştürmelerini destekleyen bir stratejidir (Morgan ve Strong, 1998, s.1058). David Viscott "*risk almadan büyümenin hiç bir anlamı yoktur*" demiştir. İşletmelerde risk alma eğiliminde olmadıklarında sektörde istedikleri büyümeyi gerçekleştirememektedirler. İşletmeler risk alarak fırsatları görmeli ve bunları bir inovasyona dönüştürerek rekabet edebilirlik düzeylerini artırmalıdırlar. Risk alma, firmaların başarılı olabilmesi için gerekli olmaktadır (Ho, 1996, s.80). Ancak bu başarının elde edilebilmesi için riskin çok iyi bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Eğer işletmeler, riski iyi bir şekilde öngörebilir ise daha etkin bir inovasyon stratejisi uygulayabilirler (Sonfield ve Lussier, 2000, s.92)

3. İŞLETME PERFORMANSI

Çalışmanın bu bölümünde; performans, performans ölçümü, işletme performansı, işletme performans ölçümleri kavramlarına açıklama getirilmiş, performans ölçümünün önemi, boyutları, ölçümün gerçekleştirilmesi, performans değerlendirmenin uygulanması ve işletmelerde en çok kullanılan performans ölçüm modellerine değinilmiştir.

3.1. Performans ve Performans Ölçümü Kavramı

Yapılan bilimsel çalışmalar incelendiğinde performans kavramı üzerine birçok tanımlama bulunmaktadır. Performans, işletmelerin kaynaklarının verimli bir şekilde kullanılarak işletme hedeflerine ulaşılmasını kapsamaktadır (Paksoy ve Ersoy, 2016, S.416). Performans, planlanan faaliyetlerin sonucunun, kalitatif ve kantitatif olarak ortaya konmasını ifade etmektedir (Torkul, 2019, s.76). Aynı zamanda performans, işletmelerin, önceden belirlenen hedeflerine hangi başarı düzeyinde ulaştığını göstermektedir (Şahin, 2014, s. 46). Kısacası performans, işletme kaynaklarının verimli bir şekilde kullanılarak, belirlenen hedeflere ulaşılmasını ve ölçülebilir sonuçların ortaya konulmasını ifade etmektedir.

Performans ölçümü ise, önceden belirlenen hedeflere ulaşmak için gösterilen eylemin verimliliğinin ve etkilerinin ölçülmesidir (Neely vd., 2002, s.12). Performans ölçümü, işletmelere, hangi süreçte olmaları gerektiğini ve hangi aşamalarda verimsizlik yaşandığını göstermektedir (Altınırmak ve Okoth, 2018, s.721). Performans ölçümü, işletme hedeflerine ulaşılabilmesi için yapılan faaliyetlerin nasıl ve hangi ölçüde gerçekleştirildiğini bir program dahilinde tarafsız olarak ölçülmesidir (Yüreğir ve Nakıboğlu, 2007, s.545).

3.2. İşletme Performansı Kavramı

İşletme performansı, işletmenin amaçlarına ulaşmak için gerçekleştirdiği faaliyetlerin başarı düzeyini ifade etmektedir (Tatlı vd, 2018, s.4). İşletme performansı, dönem sonunda elde edilen sonuçlara göre, işletme amaçlarının yerine getirilme derecesi olarak da tanımlanabilmektedir (Erdem vd., 2011, s.84).

İşletme performansı tanımlaması, yazında, amaç, sistem kaynak, paydaşlar ve rekabetçi değer yaklaşımları olarak dört başlıkta ele alınmıştır. Amaç yaklaşımı, işletme amaçlarına ulaşmak için gerçekleştirilen faaliyetlerin düzeyini, sistem kaynak yaklaşımı, işletme sisteminin sürekliliğinin sağlanması için kaynakların elde edilme yeteneğini, paydaşlar yaklaşımı, işletmelerin paydaşlarının öncelik düzeyini, rekabetçi değer yaklaşımı ise işletmelerin dış çevresine cevap verme esnekliği, etkinliği ve verimliliği üzerinden değerlendirmeler yapmaktadır (Akbaba, 2013, s.24-25). İşletme performansı, işletmelerin bugün hangi konumda ve hangi büyüklükte olduğunu gelecekte ise nerede olmak istediklerini ortaya koymaktadır (Arıkök vd., 2018, s.286).

3.3. İşletmelerde Performans Ölçümü

İşletme performansı, sistemin toplam performansını ifade etmektedir. Bireylerin veya grupların işletme hedefleri doğrultusunda kendilerine verilen hedeflere ne ölçüde ve nasıl ulaştıklarını ortaya koymaktadır (Çöl, 2008, s.39). İşletmelerin rekabet düzeylerini arttırabilmeleri, mal ve hizmet kalitesinin yükseltilmesi, maliyetlerin ortaya çıkarılması, ürünlerin veya hizmetlerin pazara sunulma hızlarının artırılması, kısacası işletmelerin başarılı olabilmesi için performans ölçümüne büyük önem vermeleri gerekmektedir (Üstünel vd., 2017, s.7).

Performans değerlendirmede kullanılan nicel ölçümler, personel, makine teçhizat sayısı, işletmedeki departman sayısı, işletmenin teknolojik altyapısı, satış miktarı, tesis büyüklüğü ve ekonomik durumudur. İşletme performansı değerlendirilmesinde kullanılan nitel ölçümler ise, işletmenin politikası, örgüt kültürü ve bağlılığı, işletmenin pazardaki konumu, işletmenin iç ve dış çevresindeki fırsatların tespit edilmesi olarak gruplandırılabilir (Atan ve Tuncer, 2019, s.78-79). İşletmeler, performans ölçümlerini gerçekleştirirken finansal göstergelere ek olarak pazar payı, ürün kalitesi, ürün

geliştirme yeteneği, katma değer oluşturma gibi faktörleri dikkate almaktadır. (Venkatraman ve Ramanujam, 1986, 802). İşletmelerde performans ölçümleri finansal ve finansal olmayan ölçümler olarak ikiye ayrılmaktadır. Farklı kaynaklarda finansal ölçümler için karlılık, satış, nakit akışı ve pazar payı gibi faktörler kullanılırken finansal olmayan kısımda ise müşteri memnuniyeti, ekonomik katma değer, müşteri sadakati, marka değeri, kalite, yenilikçilik düzeyi kullanılmaktadır (İnce ve Gürbüz, 2019 s.63).

Özetle, işletmeler performans ölçümü gerçekleştirirken sadece sayısal verilerin kullanılması yapılan ölçümlerin doğru bir sonuç vermemesine neden olmaktadır. İşletmelerde, performans ölçümü hem nicel hem de nitel yöntemler ile gerçekleştirildiğinde, daha sağlıklı ve yol gösterici sonuçlara ulaşılacaktır.

3.4. Performans Ölçümünün Önemi

İşletmelerin performans ölçümlerini düzenli olarak yaptırmaları sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmelerinde büyük bir rol oynamaktadır. Stratejik planları ile performans ölçümlerini harmanlayan işletmeler, çok büyük başarılara ulaşmaktadırlar (Karaman, 2009, s.415). Performans ölçümü ile işletmedeki faaliyetler daha verimli bir şekilde yapılmakta ve işletme kaynakları daha etkin kullanılmaya başlanmaktadır (Torkul, 2019, s.77).

Performans ölçümü işletmelerin kaynaklarını verim alabilecekleri noktalara yönlendirmeleri açısından büyük bir önemi bulunmaktadır. Ayrıca işletmelerde hem finansal hem de finansal olmayan kaynakların ölçülmesiyle, müşteri memnuniyeti artmakta, kar elde edilmekte ve verimlilik düzeylerinde artış sağlanmaktadır. İşletmeler performans ölçümü ile geçmişini analiz etmekte, bugününü değerlendirmekte ve geleceklerini öngörebilmektedirler. Kısaca, bir işletme süreçlerinde başarılı olmak ve rekabet edebilirlik düzeyini artırmak istiyorsa performans ölçümüne önem vermelidir.

3.5. Performans Ölçümünün Boyutları

Performans boyutları yakın zamana kadar yalnızca kar ve maliyeti kapsamaktaydı. Daha sonra ise kar, maliyet ve verimlilik olarak tanımlanmışlardır. Performans boyutlarına,

girdilerden yararlanma, kalite, yenilik gibi yeni boyutlar eklenerek daha geniş bir biçimde incelenmeye başlanmıştır (Karaman, 2009, s.414).

İşletmelerin performans ölçümünde kullanabilecekleri yedi boyut bulunmaktadır. Bunlar; kalite, etkililik, etkenlik, verimlilik, yenilik, çalışma yaşamının kalitesi, karlılık ve bütçeye uygunluk olarak ifade edilmektedir. Boyutlar başlıklar halinde aşağıda açıklanmıştır (Torkul, 2019, s.78-79).

Kalite, yönetim kalitesi, çalışan kalitesi, sistem kalitesi olarak alt başlıklarda incelenebilir. Kalite müşterinin bir ürün ya da hizmet karşısındaki genel memnuniyetini ifade etmektedir.

Etkililik, ekonomik bir kavram olup işletmelerin faaliyetlerini sürdürürken hedeflere hangi düzeyde ulaştıklarını gösteren bir ölçüttür.

Etkenlik, işletmelerin doğru hedefler belirlemelerini ve bu hedeflere ulaşmalarını ifade eden bir faktördür.

Verimlilik, TDK'da verimli olma durumu olarak ifade edilen bu boyut, işletmelerin elde ettikleri çıktı ile bu çıktıların elde edilmesi için harcanan girdiye bölünmesi sonucunda ortaya çıkan bir kavramdır. Bu boyut ölçülürken işgücü, sermaye, toplam faktör verimliliği gibi faktörlerde dikkate alınmaktadır.

Yenilik, işletmelerin ürün ve hizmetlerinde ortaya çıkardıkları değişimleri, farklılıkları ifade etmektedir. İşletmenin mevcut performansının artırılması için, piyasada bulunmayan ürün/hizmetler üretmesi, süreçlerinde iyileştirmeler yapması ve yeni pazarlara girmeleri olarak ifade edilebilir.

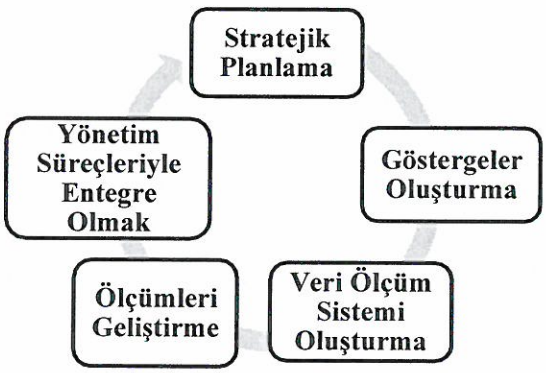
Karlılık ve Bütçeye Uygunluk, işletmelerin toplam gelirleri, giderleri ve yatırımları arasındaki ilişkiyi ölçen önemli bir boyuttur.

Çalışma Yaşamının Kalitesi, personellerin verimli bir şekilde çalışabilmesi için çalıştıkları ortamın kalitesi büyük bir etkiye sahiptir. İş ortamının mevcut durumu çalışanlar üzerinde olumlu ya da olumsuz etkileri bulunmaktadır. Bu boyut iş ortamının kalite düzeyini ölçmektedir. Aynı zamanda işyerinin fiziksel şartları da çalışma yaşamının kalitesini ölçen göstergelerden biridir.

Yukarıda bahsedilen boyutlar genel anlamda kullanılan boyutları ifade etmektedirler. Bahsedilen yedi boyut dışında farklı ölçüm boyutları da bulunmaktadır.

3.6. İşletmelerde Performans Ölçümünün Gerçekleştirilmesi

İşletmelerde performans ölçümü planlı ve sürekli olması gereken bir süreçtir. Performans ölçümü gerçekleştirildiğinde işletmeleri eksiklikleri ve potansiyel gelişme kapasiteleri ortaya çıkmakta ve sonuçlara göre gelişmeye yönelik adımlar atılmaktadır (Ege ve Şener, 2013, s.108). Şekil 3'de gösterildiği üzere performans ölçümünün 5 aşaması bulunmaktadır. Stratejik planlama, göstergeler oluşturma, veri ölçüm sistemi hazırlama, ölçümleri belirleme ve yönetim süreçleriyle entegre olmak performans ölçümünün aşamalarını oluşturmaktadır (Demirkaya, 2000, s.3).



Şekil 3.Performans Ölçüm Aşamaları (Demirkaya, 2000, s.3)

Performans ölçüm aşamaları öncelikle stratejik planlama ile başlamaktadır. Bu aşamada işletmenin misyonu ve amaçları belirlenmektedir. İkinci aşamada işletmenin göstergelerini oluşturması gerekmektedir. Bunlar, ilgili tarafların listesinin hazırlanması ve ihtiyaçlarının belirlenmesi, ürün/hizmet listelerinin yapılması, müşterilerin tanımlanması, müşteri taleplerinin oluşturulması, süreçle ilgili faaliyetlerin ortaya çıkarılması, girdilerin belirlenmesi (fonların, kaynakların, stokların ve hizmetlerin açıklanması), tedarikçilerin tanımlanması ve tedarikçi taleplerinin belirlenmesi, göstergelerin tasarlanması, faaliyetlerin sınıflandırılması, göstergelerin hedefler ile eşleştirilmesidir. Üçüncü aşama veri ölçüm sistemlerinin oluşturulmasıdır. Bu aşamaya

kadar işletmenin neyi ölçeceği belirlenmiş olmakla birlikte ölçülere ilişkin verilerin elde edilip edilmeyeceği de saptanmalıdır. Üçüncü aşama verilerin toplanması, analiz edilmesi ve sunulmasından meydana gelmektedir. Dördüncü aşama olan ölçüleri geliştirmede, veriler toplandıktan sonra gerekli düzenlemelerin geliştirilmesi yapılmaktadır. Bu aşamada ölçüler yeniden ayarlanmakta, hangi ölçüye daha çok ağırlık verileceği saptanmaktadır. Performans ölçümünün son aşaması olan yönetim süreçleriyle entegre olmak, işletmenin stratejik planlarının, yıllık performans planlarının, faaliyetlerinin, performans raporlarının entegreli bir şekilde ortaya konmasıdır. Aynı zamanda bu aşamada ölçüler ve sonuçlar kıyaslanmakta, performans hedefleriyle kıyaslama ölçüleri karşılaştırılmaktadır. Bunun sonucunda sapmalar ve değişikler analiz edilerek, iyileştirme faaliyetlerine başlanarak, atılacak uygun adımlar planlanmaktadır. İşletme performans ölçümünde, öncelikle ölçülebilir, net ve hayata geçirilebilir hedeflerinin belirlenmesi gerekmektedir. İşletmenin amaçlarının geliştirilmesi yöneticiler kadar çalışanlarında katılımı ile belirlenmelidir. İşletmelerin performans değerlendirilmesinin yapılabilmesi için, uzun vadeli hedeflerin ortaya konması ve daha sonra bölüm-birey bazında hedeflerin belirlenmesi gerekmektedir (Zerenler, 2005, s.8).

3.7. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme, performans yönetiminin aşamalarından biri olmakla birlikte mevcut durumun, hedefler ile kıyaslanması olarak ifade edilmektedir (Mavi, 2017, s.51). Performans değerlendirme, işletmenin geçmiş verilerine dayanan, finansal göstergelerden meydana gelen bir sistemdir. Ancak işletmeler finansal ve finansal olmayan göstergeleri bir arada kullanarak bir değerlendirme yaptıklarında performans değerlendirme ve süreç yönetim faaliyetlerini etkin bir şekilde gerçekleştirebileceklerdir (Yıldız vd., 2010, s.2).

Performans değerlendirmenin amacı, sektördeki gelişmelere ayak uydurmak, iç müşteri kavramının bir kültür haline gelmesini sağlamak, müşteri odaklı olmak, sürekli gelişmeye önem vermek vermektir (Işığıçok, 2008, s.3-4).

Performans yönetimi, işletmelerin faaliyetlerinin, stratejik ve operasyonel hedefleri ile bir arada yürütülmesini sağlayan bir sistemdir. Başka bir ifade ile işletmelerin

performans ölçümleri ile hedeflerini dengeleyen bir süreçtir. İşletmelerin süreçlerini izlemelerini, yönetmelerini ve gerekli önlemleri almalarını sağlamaktadır (Hotamışlı vd. 2011, s.274-275).

3.8. İşletmelerde Performans Ölçüm Modelleri

Performans ölçüm modelleri öncelikle üretim sektöründe kullanılmak üzere ortaya çıkmış ancak daha sonra hizmet sektörüne de uygulanmaya başlanmıştır. Ölçüm modelleri birçok bireysel ölçütlerin bir araya gelmesiyle meydana gelmektedir. Bir performans ölçümü tasarlanırken, kalite, zaman, maliyet, esneklik, müşteri ve çalışan memnuniyeti dikkate alınmaktadır. Ölçüm modellerinin her biri farklı bir unsura odaklanmaktadır. Bazı ölçüm modelleri müşterilere, bazıları kaliteye bazıları ise ekonomik değerleri önemsemektedir. Ancak işletmelerin, sayılan tüm unsurların bir arada kullanıldığı bütüncül bir yaklaşıma ihtiyaçları bulunmaktadır (Çınaroğlu, 2012, s. 122).

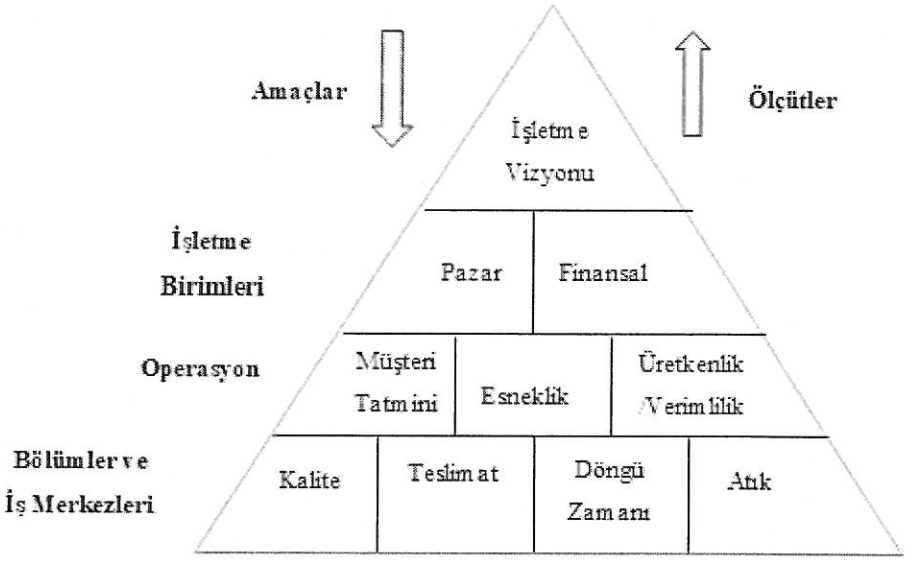
İşletmelerin kullanmış olduğu birbirinden farklı 20'den fazla performans değerlendirme modeli bulunmaktadır. Değerlendirme modellerinden en çok kullanılanlar, Dengeli Ölçüm Kartı, Performans Prizması ve Performans Piramiti'dir (Üstünel vd., 2017, s.7).

3.8.1. Performans Piramidi Modeli

Lynch-Cross tarafından geliştirilen model, işletmenin, işletme birimlerinin, operasyon sistemlerinin ve bölümlerinin genel göstergelerini tanımlamaktadır (Elitaş ve Ağca, (2006), s.350). Performans piramidi müşteri önceliklerine dayanmaktadır. İşletme amaçları yukarıdan aşağıya doğru bir seyir izlerken, ölçütlerin aşağıdan yukarıya doğru bir yol izlemesi performans piramidini meydana getirmektedir (Yüreğir ve Nakıboğlu, 2007, s. 553-554).

Performans piramidi Şekil 4'te ifade edilmiştir. Performans piramidinin sağ tarafı işletmelerin içsel etkililiğini sol tarafı ise dışsal etkililiğini ifade etmektedir. Performans piramidinin en üst bölümü, işletme vizyonunu belirlenmesiyle başlamaktadır. İkinci aşamada işletme birimlerine yönelik amaçlar oluşturulmaktadır. Amaçlara ulaşılıp ulaşmama durumu pazarlama ve finansal ölçütler ile ortaya çıkarılmaktadır. Ancak bu ölçütlere ulaşabilmek için müşteri tatmini, esneklik, üretkenlik/verimlilik gibi temel

ölçütlere ihtiyaç bulunmaktadır. Piramidin tabanını ise kalite, teslimat, döngü zamanı ve atık ölçütleri oluşmaktadır. Performans piramidi, siparişin gelme aşamasından üretim aşamasına ve sonrasında dağıtıma kadar devam eden ve müşteri memnuniyeti ile son bulan süreçleri ifade etmektedir. (Ağça ve Tuncer, 2006, s.179).



Şekil 4. Performans Piramidi (Yüreğir ve Nakıboğlu, 2007, s. 554.)

Performans piramidinin güçlü yanı, işletme amaçları ile performans ölçütlerinin bir arada harmanlanmasıdır (Yüreğir ve Nakıboğlu, 2007, s.554).

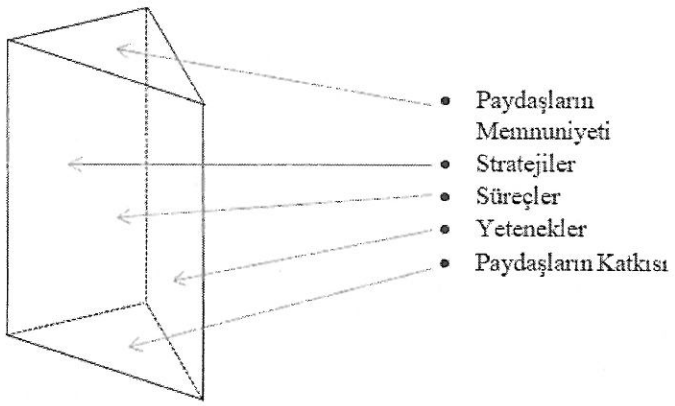
3.8.2. Performans Prizması Modeli

Performans prizması, performans ölçümünde doğru ölçümlerin yapılmasına yardımcı olmak için tasarlanmış ikinci nesil bir ölçektir. Performans prizması Şekil 5'de belirtilmiştir. (Neely, 2001, s.6). Performans prizması modeli, paydaşların (müşteri, tedarikçi, çalışan vb.) memnuniyeti ile ilgilenmektedir (Çınaroğlu, 2012, s.127).

Performans prizmasını etkileyen 5 unsur bulunmaktadır. Bunlar; paydaşların memnuniyeti, stratejiler, süreçler, yetenekler ve paydaşların katkısıdır. Paydaşların memnuniyeti; paydaşların kim olduğu, istek ve beklentilerinin karşılanma düzeyi ve memnuniyet derecesini ifade etmektedir. Stratejiler; işletmenin mevcut stratejilerinin ne olduğu ve stratejiler ile beklentileri karşılayabilme derecesini ortaya koymaktadır.

Yetenekler unsuru; işletmenin mevcut yetenekleri veya eklenmesi gereken yeni yeteneklerini ifade etmektedir. Son olarak paydaşların katkısı unsuru; paydaşların işletmeye hangi oranda ve nasıl katkı sağladıklarını ortaya koymaktadır

İşletmelerin ideal prizmalarını oluşturabilmesi için; paydaşlarının kim olduğu ve hangi beklentilerde olduğu, beklentilere göre hangi stratejilerin ve süreçlerin uygulanacağı, işletmenin yetenekleri nelerdir, yetkinliklerin sürdürülebilmesi için paydaşların katkısı ne olacaktır sorularına cevap vermeleri gerekmektedir (Başat, 2011, s.21).



Şekil 5. Performans Prizmasında 5 Etki (Neely, 2001, s.12)

3.8.3. Balanced Scorecard (BSC)-Dengeli Ölçüm Kartı Modeli

Harmankaya ve arkadaşlarının yaptıkları çalışmalarda, Balanced Scorecard sistemini, "*kısa ve uzun dönem amaçlar, finansal ve finansal olmayan ölçütler, geçmiş ve gelecek göstergeler, içsel ve dışsal boyutlar arasında denge kurarak bir dizi parçayı birleştirme*" olarak tanımlamışlardır (Harmankaya vd., 2010, s.174).

Balanced Scorecard, işletmelerde gerçekleştirilen finansal ölçütlerin yeterli olmamasına dayanarak ortaya çıkmış ve işletmenin gelecek, müşteriler, satıcılar, personeller, teknoloji ve yenilik gibi unsurlara da yatırım yapması gerektiğini savunmuştur (Yıldız vd. 2010, s.3). BSC, finansal ve finansal olmayan unsurların karışımından oluşan bir yönetim aracıdır. İşletmelerin gelecekte karılaşabileceği sorunlara veya fırsatlara odaklanmaktadır. Böylelikle işletmenin önceden atacağı adımların belirlenmesine büyük bir katkı sağlamaktadır. BSC süreci, işletmelerin mevcut amaçlarını ve

gelecekteki hedeflerini temel alarak, müşteri ilişkilerinin sağlamlaştırılması, içsel göstergelerin iyileştirilmesi, inovasyon ve öğrenmenin arttırılması ile takım çalışması, yaratıcılık, eğitim gibi soyut varlıkların geliştirilmesi mekanizması ile işlevini yerine getirmektedir. BSC, işletmelerin, hem finansal göstergelere hem de işletmelerin gelişimine katkıda bulunabilecek finansal olmayan, soyut varlık ve işletme yeteneklerine odaklanmasını sağlayan bir araçtır (Gökmen, 2009, s.12-13).

Balanced Scorecard, ürünlerin kalitesini arttırmak, müşteri memnuniyetini arttırmak, yeni ürünlerin kısa sürede piyasaya sunulmasını sağlamak, personellerin bir takım halinde, iletişimlerinin kuvvetlendirilmesini sağlayarak daha memnun ve verimli çalışmalarına katkı sağlamaktadır. Aynı zamanda yöneticilerin, işletmenin rekabet düzeyini arttırabilecek tüm göstergelerinin bir bütün olarak düşünebilmelerini sağlamak ve işletmedeki iyileştirmelerin diğer alanlara yansıyıp yansımadığını görmelerini sağlamaktadır (Kartal ve Tetik, 2019, s.401-402).

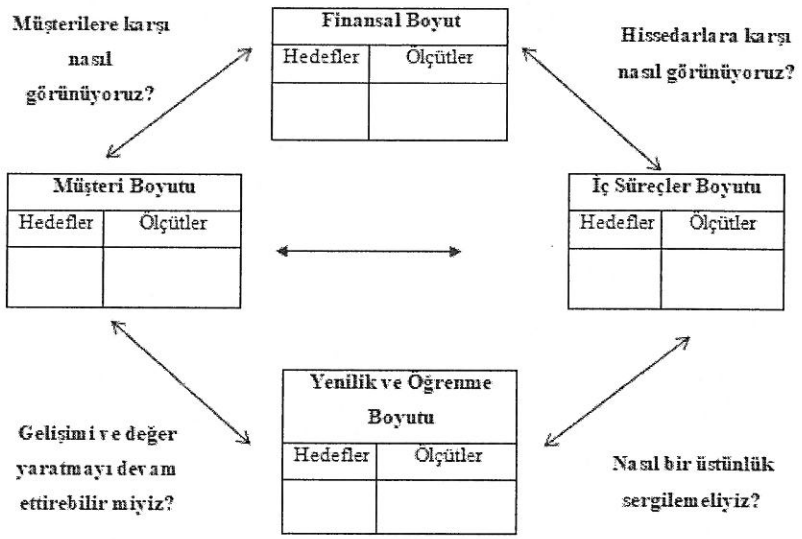
Balanced Scorecard'ın en büyük özelliği, işletmenin şimdiki ve gelecekteki durumunu ortaya çıkararak, birbirleri ile etkileşimde olmalarını sağlayacak şekilde bir yapı kurmasıdır. BSC, işletmenin stratejileri ile bir ilişki içerisindedir. Stratejilerin yönetilmesini, uygulanmasını ve geliştirmelerini sağlamaktadır (Kuğu ve Kırlı, 2013, s.302-303). Balanced Scorecard, işletmelerin stratejilerini hayata geçirmesine ve böylelikle işletmelerin başarıya ulaşmasını sağlayan bir yöntemdir (Karaman, 2009, s.419). İşletmeler, uzun vadeli stratejilerini kısa vadeli eylemlerle bağdaştırmak için Balanced Scorecard'ın farklı biçimlerini kullanabilmektedirler. Bu durum her firma için farklılık gözetebilmektedir (Bean ve Jarnagin, 2002, s.55).

Balanced Scorecard, yöneticilerin, işletmelere, müşteri perspektifi, iç perspektif, yenilik ve öğrenme perspektifi ve son olarak finansal perspektif olmak üzere dört önemli açıdan bakmalarını sağlamaktadır. Ayrıca BSC aşağıdaki dört sorunun cevabının verilmesinde büyük bir rol oynamaktadır (Kaplan ve Norton, 1992, s.72).

- Müşterilere karşı nasıl görünüyoruz?
- Nasıl bir üstünlük sergilemeliyiz?
- Gelişimi ve değer yaratmayı devam ettirebilir miyiz?
- Hissedarlara karşı nasıl görünüyoruz?

Balanced Scorecard, geleneksel ölçüm modellerinden farklı olarak, performansı müşteri, iş süreçleri, öğrenme ve büyüme boyutlarını da ölçmektedir. Geleneksel ölçüm modelleri kısa ve uzun vadeli performanslar arasında bir bağ kuramamaktadırlar. Ancak, çoklu ölçüm modellerinden olan Balanced Scorecard, işletmelerin hem finansal olarak kısa vadeli performansını ortaya koymakta hem de uzun vadeli performansının ölçülebilmesi için yeni değerler ortaya çıkarmaktadır. İşletmelerin uzun ve kısa vadeli performansı arasında bağ kurmasını sağlamaktadır (Yaşar, 2016. s.198).

Balanced Scorecard, yöneticilere, işletme performansını etkileyen faktörlerin tümünü görmelerine yardımcı olmaktadır (Yüreğir ve Nakıpoğlu, 2007, s.556). Bununla birlikte, Balanced Scorecard, üst düzey yöneticilerin bir alanda gerçekleşen iyileştirmelerin başka bir alanı etkileyip etkilemediğini görmelerini sağlamaktadır. Balanced Scorecard performans değerlendirme sisteminin dört aşamadan oluşan, finansal, iç süreçler, yenilik ve öğrenme ve müşteri perspektifleri Şekil 6 üzerinde belirtilmiştir (Kaplan ve Norton, 1992, s.127).



Şekil 6. Balanced Scorecard Performans Değerlendirme Sistemi (Kaplan ve Norton, 1992, s. 127)

Balanced Scorecard değerlendirme sistemindeki dört perspektif arasında neden sonuç ilişkisi bulunmaktadır. Bu dört perspektif, birbirinden ayrı düşünülmemekle birlikte

aynı neden sonuç ilişkisi içerisinde hareket etmeleri gerekmektedir (Ege ve Şener, 2013, s. 111).

3.8.3.1. Balanced Scorecard Boyutları

Balanced Scorecard'ın dört boyutu, işletmelerin performanslarının mevcut durumunu gösterebilmek ve değişimleri-gelişmeleri yapabilmeleri için gerekli olan unsurları ortaya koymakta destek olmaktadır. Finansal, müşteri, iç süreçler, yenilik ve öğrenme boyutları yöneticilerin işletmelere farklı açılardan bakmalarını sağlamaktadır (Gencer ve Çetin, 2011, s.111). Balanced Scorecard'ın boyutları incelendiğinde işletmelerin finansal ve finansal olmayan yönlerini temsil ettiklerini ve diğer ölçüm modellerin eksikliği olarak görülen bu durumun ortadan kaldırılmasına büyük katkı sağlamaktadırlar (Özyörük vd., 2014, s.4). Bu bölümde işletme performans değerlendirilmesinde kullanılan Balanced Scorecard modelinin dört boyutu ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

3.8.3.1.1. Finansal Boyut

Finansal boyut, işletmelerin amaç ve hedeflerine yönelik gerçekleştirilen faaliyetlerin işletmede herhangi bir gelişme yaratıp yaratmadığını ortaya koymaktadır. Finansal boyut, ölçülebilen unsurlardan yararlanarak gerçekleştirilmektedir (Uygur, 2009, s.150). Finansal boyut, işletmenin, hissedarlara karşı nasıl görünüyoruz? Sorusunun cevabının alınmasını sağlamaktadır. Bu boyut, işletme stratejileri ile birlikte uygulandığında işletme içerisindeki iyileştirilmelere katkıda bulunmaktadır (Kaplan ve Norton, 1992, s.135).

Finansal boyut, işletmedeki süreçlerin verimliliğini ve bu verimliliğin nasıl sürdürülebileceğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, finansal boyut, diğer boyutlardaki sonuçların işletmede herhangi bir iyileştirme yapıp yapmadığını göstermektedir (Amaratunga vd., 2001, s.184). Finansal ölçütler firmanın büyüklüğüne, bulunduğu sektöre ve mevcut durumuna göre belirlenmektedir. Bu yüzden her işletmenin finansal performansı farklı bir şekilde ölçülmektedir (Güner, 2008, s.254).

İşletmelerin finansal boyutu muhasebe verilerine dayanmaktadır. Müşteri, içsel iş süreçleri, öğrenme ve büyüme boyutları sonuçlandığında ölçülebilir bir veri ortaya

koyacaklarından, finansal boyut, Balanced Scorecard boyutları arasında en önemli boyuttur (Yaşar, 2016, s. 201).

Finansal boyut, işletmenin büyüme evresi, sürdürme evresi ve geri dönüş evresi olmak üzere üç evrede yapılandırılmaktadır. Büyüme evresinde işletmeler, yeni pazarlar ve ürünler, satış oranları gibi unsurlara önem verirken, sürdürme evresinde, pazardaki konuma, brüt satış karına, faaliyet karına odaklanılmaktadır. Geri dönüş evresinde ise, birinci ve ikinci evrede gerçekleştirilen faaliyetlerin finansal olarak geri dönüşüne, işletme sermayesine, ürün satış artışı gibi unsurlar önem kazanmaya başlamaktadır (Kuğu ve Kırlı, 2013, s.305). İşletme stratejilerinin bir finansal sonucu olmalıdır. Eğer stratejiler, bir finansal sonuç ortaya koyamıyorsa yöneticilerin, işletme stratejilerini ve stratejilerin uygulanma şekillerini yeniden gözden geçirmeleri gerekmektedir (Tarım, 2004, s.238).

3.8.3.1.2. Müşteri Boyutu

Balanced Scorecard'ın ikinci boyutu olan müşteri boyutunda, işletmeler, rekabet edecekleri pazarı ve müşterilerini belirlemektedirler. İşletmelerde en önemli gelir getirici unsur, müşteri boyutudur ve finansal boyutun hedefleri ile uyumlu olmaları gerekmektedir (Karaman, 2009, s.420).

Müşteri boyutunda bulunan ölçülerin finansal amaçlar ile entegre bir biçimde olması işletmenin daha başarılı olmasını sağlamaktadır (Güner, 2008, s.254). Yıldız ve arkadaşlarının yapmış olduğu çalışmada müşteri boyutunun performans ölçütlerini *"hizmet kalitesi, pazar payı yüzdesindeki artış, hatasızlık, zamanında teslimat, kalitede en üst seviye, düşük fiyat, iade oranı, müşteri sayısı, satış hacmi, müşterilere cevap verme hızı, müşteri şikayetleri, müşteri kayıpları, reklam sayısı, marka bilinirliği, yeni müşterilerin yüzdesi "* olarak tanımlamışlardır (Yıldız vd., 2010, s.7).

Müşteri boyutunun amaçları; hizmet kalitesini artırmak, hata oranını düşürmek, ürün teslimatının zamanında yapmak, müşteri şikayetlerini azaltmak, yeni müşterilerin sayısını artırmak, müşteri kayıplarını ortadan kaldırmak gibi amaçlar olarak açıklanabilmektedir (Üstünel vd., 2017, s.9). Müşteri seçim yaparken, işletmelerde, operasyonel mükemmelliğe, düşük fiyata, işletmelerin cevap verme hızına, müşteri ihtiyaçlarının önceden anlaşılabilmesine, yenilikçi olmasına, müşteri ile yakın ilişkilere

önem vermektedir (Al-Hosaini ve Sofian, 2015, s.28). Bu boyut işletmelerin müşterilerine karşı nasıl göründüğü ile ilgilidir. Müşteri boyutu, işletmelerin amaçları, hedefleri ve stratejileri ile uyumlu ancak sadece müşterilere özel amaçlar ortaya konmasını ve bu amaçların herkes tarafından kabul edilmesini ve uygulanmasını sağlamaktadır (Özkan ve Savsar, 2017, s. 719).

3.8.3.1.3. İç Süreçler Boyutu

Balanced Scorecard'ın birinci ve ikinci boyutunda amaçlar ve bu amaçlara ulaşılabilmesi için ölçütler ortaya konmaktadır. İç süreçler boyutunda ise, bu amaçlara ulaşılabilmesi için işletme içerisindeki süreçlerin nasıl olması gerektiği belirlenmektedir (Güner, 2008, s.255). İşletmelerde stratejik hedefler ile süreçlerin uyumlu bir şekilde olması gerekmektedir. Bununla birlikte personellerin süreçlerin gerçekleştirilebilmesi için görev ve sorumluluklarının da belirlenmesi gerekmektedir. Tüm bunlar harmanlanmış bir şekilde uygulanırsa, işletmeler, başarılı olabileceklerdir (Bekmezci, 2010, s.209). Bu başarıyı sağlayan işletmeler, müşterilerin isteklerini ve beklentilerini en iyi şekilde karşılayabilecek duruma gelebileceklerdir (Meydan ve Polat, 2017, s.63).

İç süreçler boyutunun temel amacı, daha verimli bir üretimin yapılmasıdır. İç süreçler boyutunun ölçütleri; üretimde gerçekleşen hata payı maliyetleri, iade edilen ürünler, üretim süresi, atık hammadde maliyetleri gibi sıralanabilmektedir (Enginoğlu ve Arıkan, 2016, s.127). Müşterilerin ve paydaşların memnuniyetinin artırılması için süreçlerin belirlenmesi, bu süreçlerdeki eksikliklerin veya hataların düzeltilebilmesine yönelik amaçlar iç süreçler boyutunun içerisinde gerçekleştirilmektedir (Gencer ve Çetin, 2011, s.111).

3.8.3.1.4. Yenilik ve Öğrenme Boyutu

Balanced Scorecard'ın dördüncü ve son boyutu olan yenilik ve öğrenme boyutu, işletmelerde sürekli öğrenme ve inovatif gelişme yeteneklerini ölçerek işletmelerin gelecek odaklı bir yaklaşım sergilemelerine destek olmaktadır. Gelişmeyi ve öğrenmeyi ne şekilde devam ettirebiliriz sorusuna cevap verilmesini sağlamaktadır (Tarım, 2004, s.237).

Yenilik ve öğrenme boyutunun amacı, finansal, müşteri, iç süreçler boyutlarının amaçlarına ulaşabilmeleri için ihtiyaç duyulan altyapıyı sağlamaktır. Altyapıyı, personeller, bilgi sistemleri ve uygulanan metotlar oluşturmakta olup bunların işletme içerisinde kullanılan yöntemler ile uyumlu bir şekilde çalışmasını yenilik ve öğrenme boyutu sağlamaktadır. Altyapılarının güçlü olabilmesi ve işletmelerin amaçlarına, hedeflerine ulaşılabilmesi için gerekli yatırımların yapılması gerektiğini yenilik ve öğrenme boyutu ortaya çıkarmaktadır (Köse, 2007, s.7). Yenilik ve öğrenme boyutunda kullanılan ölçütler, personellerin eğitimi, tatmini ve memnuniyeti, gelişiminin sağlanmasıdır. Buradaki en önemli nokta ise bu ölçütlerin, yeni ürün ve hizmet üretimine ne ölçüde yansıdığının ve ne kadar etkili olduğunun belirlenmesidir (Hatunoğlu vd., 2014, s.77).

İşletmelerin uzun vadede hedeflerine ulaşabilmeleri, teknolojik gelişmelere ayak uydurabilmeleri, rekabet edebilme düzeylerini artırabilmeleri ve gelecek odaklı olabilmeleri için yenilik ve öğrenme boyutuna yatırım yapmaları ve önem vermeleri gerekmektedir. Sonuç olarak, performans ölçümü ve doğru değerlendirilmesi işletmelerin başarılarında önemli bir rol oynamaktadır. Performans değerlendirme modellerinin her biri farklı bir noktaya odaklanmaktadır. Performans piramidi müşteriye önem verirken, performans prizması paydaşlara/ortaklara önem vermektedir. Balanced Scorecard ise işletmelerin hem finansal hem de finansal olmayan boyutlarına odaklanmaktadır. İşletmenin hem soyut hem de somut varlıklarına odaklanarak hazırlanan iyi bir Balanced Scorecard, işletmenin hedeflemiş olduğu (stratejileri ile uyumlu) amaçlarına ulaşmasını sağlayarak daha başarılı bir şekilde varlığını sürdürmesine katkı sağlayacaktır.

3.9. İnovasyon Stratejileri ile İşletme Performansı Arasındaki İlişki

Dünya üzerindeki işletmeler, küreselleşen pazarlarda, müşteri isteklerine cevap verebilmek ve rekabetçi olabilmek adına ürünlerinde, süreç aşamalarında, kullanılan teknolojilerinde farklılık yaratmak için çeşitli çalışmalar yürütmektedirler. İşletmelerin daha rekabetçi olmalarını sağlayan, işletmeye verimlilik ve kar sağlayan bu çalışmalar inovasyon ile gerçekleşmektedir (Özçifçi ve Sarıçay, 2014, 388). İnovasyon, işletmelerin performans düzeyini artırmakta böylelikle ülke refahının artmasına sebep olmaktadır (Demirhan ve Aracıoğlu, 2017, s.196). Yapılan araştırmalarda, inovasyon

odaklı olan işletmelerin, müşteri beklentilerini karşılama hızında, performans düzeyinde ve karlılığında daha başarılı olabilecekleri ortaya çıkmıştır (Doğan ve Doğan, 2017, s.154).

Han vd. (1998); teknik ve idari yeniliklerin performans üzerinde olumlu veya olumsuz bir etkisi olup olmadığını incelemişlerdir. Singapur'un orta batı eyaletinde faaliyet gösteren 134 banka örneklemi üzerinde anket çalışması düzenlemişlerdir. Yapılan çalışma sonucunda, teknik ve idari yeniliklerin birbirleriyle pozitif bir ilişkide olduğu, performans üzerinde olumlu ve doğrudan bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Agarwal vd. (2003); otel endüstrisinde faaliyet gösteren 201 işletmeyi örneklem olarak almışlardır. Örneklem, küresel bir olgu olan otel endüstrisinin, daha fazla genellemenin yapılmasını sağlayabilmesi için birden fazla ülkeden alınmıştır. Yapılan çalışmada, pazar yönelimi-inovasyon ve inovasyon- performans arasındaki ilişki incelenmiştir. Sonuçta, pazar yönelimi ile inovasyon arasında, pazar yönelimi ile performans arasında pozitif bir ilişki olduğuna ulaşılmıştır. Ayrıca inovasyonun, pazar yönelimi ile performans arasındaki ilişkiyi yönlendirdiği sonucuna varmışlardır.

Hult vd. (2004); 181 işletme üzerinden yapmış oldukları çalışmada, inovasyonun, örgütsel uyum ile performans arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışmada üç soruya odaklanılmıştır. Bunlar; Neden bazı firmalar diğerlerinden daha inovatif? İnovasyonun işletme performansı üzerindeki etkisi nedir? İnovasyon ile işletme performansı arasındaki bağlantı çevresel koşullara bağlı mıdır? Çalışma sonucunda, inovasyon ile performans arasında pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte pazara yönelim ile inovasyon arasında pozitif bir ilişki ortaya çıkmıştır. Son olarak girişimcilik ile inovasyon arasında pozitif bir ilişki görülmüştür.

Eren vd. (2005); Çorum, Tokat ve Amasya'da faaliyet gösteren 221 işletme üzerinden çalışma gerçekleştirmişlerdir. Yapılan çalışmada işletmenin inovasyon performansını etkileyen faktörler kalite, esneklik, pazar araştırması ve fiyat olarak bulunmuştur. Dağıtım, tutundurma, pazarlama yönetimi, teslimat hızı ve maliyetin performansı etkilemediği belirtilmiştir. İşletmelerin finansal performansını ise, kalite, esneklik, tutundurma ve pazarlama yönetimi etkilediği ortaya çıkmıştır. İşletmelerin finansal performansı, maliyet, teslimat hızı, pazarlama araştırması, fiyat ve dağıtım değişkenlerinden etkilenmemektedir.

Özşahin vd. (2005); İstanbul Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren 52 işletme üzerinde anket çalışması gerçekleştirmişlerdir. İşletmelerin inovasyon ve teknolojik yetenekleri ile ar-ge çalışmalarının işletme performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yapılan araştırmada, ar-ge çalışmaları ile inovasyon yetenekleri arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak, ar-ge çalışmalarının rekabet edebilirlik düzeyinde herhangi bir olumlu etkiye rastlanılmamıştır. Bunun yanı sıra, gerçekleştirilen çalışmada, inovasyon-teknolojik yeteneğinin ve Ar-Ge çalışmalarının işletme performansı üzerinde güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Lööf ve Heshmati (2006); çalışmalarında, İsveç'te bulunan ve 20'den fazla çalışana sahip olan 3190 üretici firma örneklemi üzerinde gerçekleştirmişlerdir. İnovasyonun, işletmenin finansal performansına etkisi üzerinde durulmuştur. İnovasyon ile işletmelerin finansal performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca inovasyonun, özellikle verimliliği pozitif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Prajogo (2006); Avustralya'da 194 işletme üzerinden gerçekleştirilen bu çalışmada, inovasyon ile işletme performansı arasındaki ilişki incelenmiş olup, hizmet ve üretici işletmeler açısından farkına odaklanılmıştır. Üretici işletmeler ile inovasyon arasında hizmet işletmelerine göre daha güçlü bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. İmalatçı işletmelerde süreç inovasyonunun, ürün inovasyonuna göre iş performansını artırdığı göreceli olarak ortaya çıkmıştır. Üretici işletmeler için, en son teknolojilerin ve pazarın öngörülebilmesi iş performansı üzerinde bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Hizmet işletmelerinde ise tanıtılan yeni ürün sayısı üzerinden performanslarının etkilendiği görülmüştür. Ayrıca inovasyonun işletme performansına etkisi, hizmet işletmelerinde imalat işletmelerine göre daha uzun sürdüğü sonucuna ulaşılmıştır. Çünkü hizmet işletmelerinde gerçekleştirilen yeniliklerin müşteri tarafından algılanması uzun sürebilmektedir.

Erdil ve Kitapçı (2007); yaptıkları araştırmada Marmara bölgesinde faaliyet gösteren 96 işletme üzerinden toplam kalite yönetimi araçlarını kullanan işletmelerin ürün geliştirme ve işletme performansı ilişkisi üzerinde durmuşlardır. Çalışmada, işletmelerin inovasyon gerçekleştirmesinin işletme performansını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, toplam kalite yönetimi araçlarının, inovasyon üzerinde kullanılarak işletme performansının artacağı bulgusu ortaya çıkmıştır.

Rhee vd. (2010); yaptıkları çalışmada Güney Kore'de bulunan 333 teknolojik işletmeyi örneklem olarak almışlardır. Araştırmada, inovasyon ile işletme performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan çalışmada, inovasyon ile işletme performansı arasında önemli bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Rhee ve arkadaşlarının yapmış olduğu çalışma gibi, 2010 yılında Eren ve arkadaşlarının, 119 otomotiv işletmesinde gerçekleştirdikleri çalışmada, inovasyonun işletme performansı üzerine etkisini incelemişlerdir. Çalışma sonucunda, inovasyonun işletme performansı üzerinde doğrudan ve olumlu bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Jimenez ve Sanz-Valle (2011); İspanya'da yaptıkları bu çalışmada, 451 işletme üzerinden anket gerçekleştirmişlerdir. İnovasyon ile işletme performansı arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Aynı yıl Türkiye'de ise, Erdem ve arkadaşları bir çalışma yürütmüşlerdir. Çalışma, Antalya'da faaliyet gösteren 44 beş yıldızlı otel işletmeleri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda, diğer çalışmalarda olduğu gibi, işletme performansı ile inovasyon arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çiçek ve Onat (2012); yaptıkları çalışmada, araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde bulunan ve inovasyon ortaya çıkaran 9 işletme üzerine odaklanmışlardır. Çalışma sonucunda yatırımlar ve araştırma geliştirme harcamalarının işletme performansını olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmıştır.

Atalay vd. (2013); çalışmayı, otomotiv yan sanayinde faaliyet gösteren 113 işletme üzerinden yürütmüşlerdir. İnovasyon ile işletme performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Ürün ve süreç yeniliğinin işletme performansı üzerinde önemli ve olumlu bir etkisi olduğu görülmüştür. Kurumsal ve pazarlama inovasyonu ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki olduğuna dair herhangi bir kanıta rastlanılmamıştır. Aynı yıl yabancı yazında, Bigliardi (2013), gıda makine endüstrisinde faaliyet gösteren 98 KOBİ üzerinde bir çalışma yürütmüştür. Çalışma neticesinde, inovasyonun, işletmelerin finansal performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Erdem ve arkadaşları da 2013 yılında yapmış oldukları çalışmada, Ankara'da faaliyet gösteren, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinden oluşan 40 örneklem ile inovasyon ile işletme performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Muiruri ve Ngari (2014); çalışmalarını Kenya'da faaliyet gösteren 44 ticari banka üzerinden gerçekleştirmişlerdir. Bankaların finansal yeniliklerinin işletme performansı üzerine etkisine odaklanılmıştır. Araştırmada, bankaların, kredi kartları, internet ve acente bankacılığı gibi finansal inovasyonu benimsedikleri ortaya çıkmıştır. Çalışmada, bu finansal inovasyonların, işletme performansını arttırdığı neticesine ulaşılmıştır.

Öncü vd. (2015); Düzce ilinde faaliyet gösteren 65 işletme örneklemini temel almışlardır. Çalışma sonucunda, işletmelerin inovasyon düzeylerinin finansal performansı üzerinde ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca inovasyon performansının müşteri performansını etkilediği de ortaya çıkmıştır.

Kitapçı ve Çömez (2016); çalışmalarını, Adana'da, bilişim sektöründe faaliyet gösteren 80 işletme üzerinden gerçekleştirmişlerdir. Çalışmada, inovasyon ile örgütsel öğrenme ve finansal performans arasındaki ilişkinler incelenmiştir. Netice olarak, inovasyon, örgütsel öğrenme ve finansal performans arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. 2016 yılında Şişmanoğlu ve Akçalı tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise, yedi bilgi ve teknoloji şirketi örnek alınarak incelenmiş ve inovasyonun bir göstergesi olan araştırma ve geliştirme harcamalarının finansal performans üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yedi işletme içerisinden sadece bir tanesinde, araştırma ve geliştirme harcamaları ile finansal performans arasında pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Yıldız ve Çiğdem (2019); Türkiye'nin ihracat yapan önde gelen firmaları arasından 115 firmayı örneklem olarak belirlemişlerdir. Araştırmanın amacını, işletmelerin inovasyon stratejilerinin ürün inovasyon performansı üzerindeki etkisinde tedarikçilerin inovatif olma rolü oluşturmaktadır. Araştırmada ulaşılan bulgular, işletmelerin inovasyon stratejisinin işletme performansını pozitif yönde etkilediği, tedarikçilerin inovatif olanlar ile oluşturulmasının ise işletme performansını pozitif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Ayrıca işletmelerin inovasyon stratejisi, tedarikçi inovatifliğini de pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Kısaca işletmelerin inovasyon stratejilerinin ürün inovasyon performansı üzerindeki etkisinde tedarikçilerin inovatif olması rolünün etkin olduğuna ulaşılmıştır.

Buraya kadar yazın taraması yapılarak, inovasyon ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi gösteren çalışmalar geçmişten günümüze olacak şekilde ifade edilmiştir.

İnovasyon stratejileri ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar ise aşağıda belirtilmiştir. Yazın incelendiğinde inovasyon stratejileri ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi ölçen çok az kaynak olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Akman ve Yılmaz (2008); KOBİ'lerin inovasyon stratejisi ve inovasyon kabiliyetleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Türk yazılım endüstrisinde gerçekleştirilen çalışmada, proaktif inovasyon stratejisinin ve analizci inovasyon stratejisinin inovasyon kabiliyeti üzerinde çok güçlü bir etkisi olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Gelecek odaklı inovasyon stratejisi ile inovasyon yetenekleri arasında da pozitif ve güçlü bir ilişkiye rastlanılmıştır. Saldırgan ve savunmacı stratejilerinin yenilik yeteneği üzerinde herhangi bir ilişki olmadığı görülmüştür. Risk alma ile inovasyon kabiliyeti arasında pozitif bir ilişki olmasına rağmen etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Guan vd. (2009); çalışmalarında, çeşitli firma kategorilerinin inovasyon stratejilerini ve inovasyon stratejisi ile performans arasındaki bağlantılarını incelemişlerdir. Çin'de faaliyet gösteren 1244 imalatçı işletme örneklem olarak kullanılmıştır. Çalışmadan elde edilen bulgular, işletmelerin inovasyon faaliyetleri mevcut ürünler için kalite iyileştirmelerine ve maliyet azaltma yönünde olduğu, Ar-Ge departmanına sahip olan işletmelerin inovasyon performansının Ar-Ge departmanı olmayan işletmelerden daha fazla olduğu, yüksek teknolojiye sahip işletmelerin işletme performansının daha iyi olduğu ortaya çıkmıştır. Ankete katılan firmaların çoğunluğu öncü yenilikçi stratejisini benimsemiştir ve bu firmaların inovasyon oranları, inovasyon satışları diğer stratejileri benimseyen firmalardan daha iyi olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca işletmelerin ithal teknoloji ve donanıma güvenmedikleri bu nedenle yerli araştırma geliştirme faaliyetlerine odaklandıkları ortaya çıkmıştır. Son olarak proaktif inovasyon stratejisinin işletme performansını ve satışlarını arttırdığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Nybakk ve Jenssen (2012); ise inovasyon türlerinin (ürün, süreç, organizasyonel) işletmelerin finansal performansına etkisi üzerine bir araştırma yapmışlardır. 241 yöneticinin katıldığı araştırmada, inovasyon türlerinin ve inovatif bir çalışma ortamının işletmelerin finansal performansını arttırdığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Akhlagh vd. (2013); İran inşaat endüstrisinde faaliyet gösteren 93 inşaat işletmesinden yararlanmışlardır. Çalışmada, agresif, analizci, proaktif, risk alma ve savunmacı gibi inovasyon stratejilerinin, işletme performansı çeşitliliği ve gelişimi üzerindeki etkileri

araştırılmıştır. Çalışma neticesinde, proaktif inovasyon stratejisinin, sektörün performansını ve çeşitliliğini artırdığı bulunmuştur. İnşaat işletmelerinin gelecek odaklı olmalarının işletme performansını arttırdığına ulaşılmıştır. İşletmelerin analizci stratejiyi benimsemelerinin işletme performansını arttırdığını ancak performans çeşitliliği üzerinde herhangi bir ilişki olmadığı anlaşılmıştır. Aynı şekilde agresif inovasyon stratejisinin işletme performansını çok güçlü etkilediği ancak performans çeşitliliği üzerinde önemli bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Risk alma inovasyon stratejisinin ise, performans çeşitliliği üzerindeki ilişkinin çok güçlü olmasına rağmen işletme performansı üzerindeki ilişkinin az olduğu ortaya çıkmıştır. Son olarak savunmacı inovasyon stratejisinin işletme performansı ve çeşitliliği arasında herhangi bir ilişki olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Karabulut (2015); inovasyon stratejilerinin işletme performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. Bu araştırma, İstanbul Sanayi Odası'na kayıtlı 197 işletme üzerinden gerçekleştirilmiştir. İnovasyon stratejilerinin, işletmelerin, müşteri, iş süreçleri, öğrenme ve büyüme performanslarını arttırdığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Hilman ve Kaliappen (2015); Malezya'da faaliyet gösteren üç ve üzeri yıldıza sahip 114 otel üzerinden çalışmalarını gerçekleştirmişlerdir. Hilmen ve Kaliappen süreç ve hizmet inovasyonlarının işletme performansına etkisine odaklanmışlardır. Yaptıkları araştırmada, süreç ve hizmet inovasyonlarının işletme performansı üzerindeki etkileri pozitif yönlü olduğuna ulaşmışlardır. Ancak süreç yeniliğinin hizmet yeniliğinden daha fazla işletme performansını etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Tavassoli ve Karlsson (2016); işletmelerin inovasyon stratejilerinin işletme performansı üzerindeki etkisini araştırdıkları bu çalışmada, İsveç İnovasyon Topluluk Araştırması'ndaki verileri örneklem olarak kullanılmışlardır. Araştırma neticesinde, teknolojik olan (ürün ve süreç inovasyonu) ve teknolojik olmayan (örgütsel ve pazarlama) inovasyonları benimseyerek uygulayan işletmelerin üretkenlikleri ve performansları açısından diğer işletmelerden daha güçlü oldukları bulgusuna ulaşılmışlardır. Prajogo (2016); Avustralya'daki 207 üretici firmayı örneklem olarak kullanılmış olup ürün ve süreç inovasyonlarının işletme performansına etkisine odaklanmıştır. Ürün inovasyonunun işletme performansı üzerindeki etkisi çok güçlü olduğu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, rekabetçi ortamların, ürün inovasyonunun

işletme performansı üzerindeki etkisini zayıflatırken, süreç inovasyonun ise işletme performansını güçlendirdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Yıldırım ve Yaldız (2018); gerçekleştirdikleri araştırmada, Kayseri'de faaliyet gösteren 74 ihracat gerçekleştiren işletmeyi örneklem olarak kullanmışlardır. Çalışmada, inovasyon stratejilerinin işletme performansına etkisini incelemişlerdir. Araştırmada, işletmelerin agresif, gelecek ve proaktif odaklı olmaları ile performansları arasında bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Ancak işletmelerin analizci, savunmacı ve risk alma odaklı olmaları ile işletme performansları arasında herhangi bir ilişki olmadığı sonucuna varmışlardır.

4. UYGULAMA

İnovasyon ile işletmeler, performans düzeylerini arttırırken toplumsal refahın artmasına da katkı sağlamaktadırlar. İşletmelerin inovatif bakış açısı ile sürekli olarak yenilik yapması, müşteri beklentilerini karşılama hızlarını, performans düzeylerini, sürdürülebilirliklerini ve karlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir.

Araştırmada, inovasyon stratejilerinin işletme performansı üzerindeki etkisinin incelenmesi hedeflenmektedir. Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın amacı, önemi, modeli, kapsamı, hipotezleri, ana kütlesi, örneklemi, veri toplama aracı ve bulgular hakkında bilgiler bulunmaktadır. Çalışmada, inovasyon stratejileri ile işletme performansı arasındaki ilişki; 232 işletmenin üst yöneticileri ile yapılan anketlerden alınan cevaplar ile karşılaştırılmıştır.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

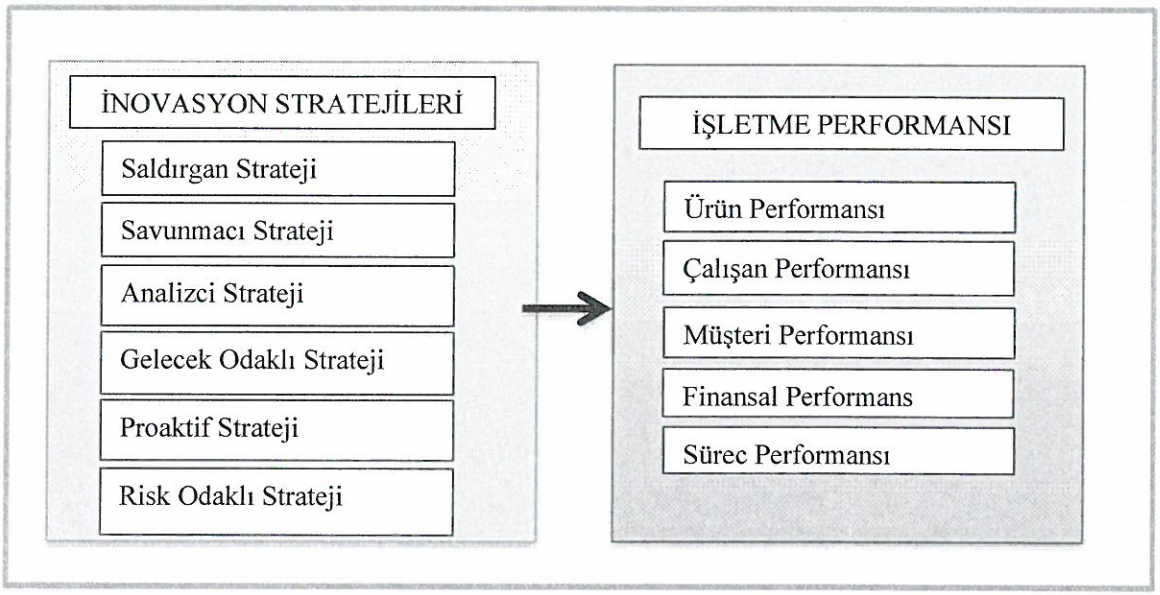
Çalışmanın genel amacı, inovasyon stratejileri (saldırgan, analizci, savunmacı, gelecek odaklı, proaktif ve risk odaklı) ile işletme performansı (ürün, personel, müşteri, finansal, ve süreç) arasındaki ilişkiyi incelemektir.

Araştırmada, inovasyon gerçekleştiren işletmelerin uyguladıkları inovasyon stratejilerinin, ürün performansı, çalışan ve müşteri performansı, finansal performansı ve süreç performansı arasındaki ilişkinin nasıl olduğu, hangi inovasyon stratejilerinin hangi performans türü ile ilişkisi olduğu gibi amaca yönelik konular araştırılmıştır.

Yapılan literatür incelemesinde, inovasyon stratejilerinin işletme performansı üzerindeki etkisini inceleyen akademik çalışmaların az olduğu gözlemlenmiştir. Bu nedenle, yapılan bu çalışma, bundan sonraki bilimsel çalışmalara kaynak teşkil edebilecek ve işletme performansı ile inovasyon stratejileri arasındaki ilişkinin nasıl olduğunu göstermek adına bilim dünyasına katkı sağlayacaktır.

4.2. Araştırmanın Modeli

Araştırma modeli, literatür taraması ışığında yapılandırılmıştır. Modelin kavramsal çerçevesi aşağıda bulunan Şekil 7'de gösterilmiştir. Oluşturulan modelde, inovasyon stratejileri ve işletme performansı olmak üzere iki değişken bulunmaktadır.



Şekil 7. Araştırmanın Modeli

4.3. Araştırmanın Hipotezleri

İnovasyon stratejileri ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan bu çalışmada, bağımlı değişkenler; ürün performansı, çalışan performansı, müşteri performansı, finansal performans ve süreç performansı olarak belirlenmiştir.

H_1= İnovasyon stratejileri ile ürün performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1a}= Saldırgan strateji ile ürün performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1b}= Analizci strateji ile ürün performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1c}= Savunmacı strateji ile ürün performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1d}= Gelecek/ Proaktif strateji ile ürün performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1f}= Risk odaklı strateji ile ürün performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_2= İnovasyon stratejileri ile çalışan performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{2a}= Saldırgan strateji ile çalışan performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{2b}= Analizci strateji ile çalışan performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{2c}= Savunmacı strateji ile çalışan performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{2d}= Gelecek/ Proaktif strateji ile çalışan performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{2e}= Risk odaklı strateji ile çalışan performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_3= İnovasyon stratejileri ile müşteri performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{3a}= Saldırgan strateji ile müşteri performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{3b}= Analizci strateji ile müşteri performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{3c}= Savunmacı strateji ile müşteri performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{3d}= Gelecek/ Proaktif strateji ile müşteri performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{3e}= Risk odaklı strateji ile müşteri performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_4= İnovasyon stratejileri ile finansal performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{4a}= Saldırgan strateji ile finansal performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{4b}= Analizci strateji ile finansal performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{4c}= Savunmacı strateji ile finansal performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{4d}= Gelecek/ Proaktif strateji ile finansal performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{4e}= Risk odaklı strateji ile finansal performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_5= İnovasyon stratejileri ile süreç performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{5a}= Saldırgan strateji ile süreç performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{5b}= Analizci strateji ile süreç performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{5c}= Savunmacı strateji ile süreç performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{5d}= Gelecek/ Proaktif strateji ile süreç performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{5e}= Risk odaklı strateji ile süreç performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

4.4. Ana Kütle ve Örneklem

Araştırmanın ana kütlesi, İstanbul'da faaliyet gösteren işletmelerden meydana gelmektedir. Araştırmanın örneklemi ise, yüz yüze ve mail yolu ile ulaşılan toplam 232 işletmeden meydana gelmektedir.

Bu çalışmada kullanılan inovasyon stratejileri ölçeği Gülşen Akman'ın doktora tezinden alınmıştır. Akman ise, Venkatraman'ın (1989) inovasyon stratejilerini altı boyutta tanımlamasından yararlanarak ölçeği altı boyut kapsamında oluşturmuştur. İnovasyon stratejileri ölçek boyutları; saldırgan strateji, analizci strateji, savunmacı strateji, gelecek odaklı strateji, proaktif strateji ve risk odaklı stratejidir. Bu kapsamda, saldırgan inovasyon stratejisi ile ilgili üç soru, gelecek odaklı inovasyon stratejisi ile ilgili iki soru, proaktif inovasyon stratejisi ile ilgili iki soru ve risk alma inovasyon stratejisi ile ilgili üç soru Morgan ve Strong'dan (1998) alınmıştır. Gelecek odaklı inovasyon stratejisi ile ilgili üç soru Chandy and Tellis'ten (1997) adapte edilmiştir. Ayrıca Akman, saldırgan inovasyon stratejisi ile ilgili iki soru, savunmacı inovasyon stratejisi ile ilgili iki soru, proaktif inovasyon stratejisi, gelecek odaklı inovasyon stratejisi ve risk odaklı inovasyon stratejisi ile ilgili birer soruyu kendi araştırması için geliştirmiştir. İnovasyon stratejileri ölçeği toplamda 29 soru üzerinden incelenmiştir. Akman'ın uygulamasından oluşturulan ölçeğe ait tüm güvenilirlik ve geçerlilik analizleri gerçekleştirilmiştir.

İşletme performans ölçeği beş boyuttan meydana gelmektedir. Bunlar; ürün performansı, çalışan performansı, müşteri performansı, finansal performans ve süreç performansıdır. İşletme performans ölçeği oluşturulurken; Akgün vd. (2007), Doğan ve Doğan (2017), Durmuş (2018) ve Aslan (2018)'ı çalışmalarından faydalanılmıştır. İşletme performans ölçeği toplamda 23 soru üzerinden incelenmiştir.

4.5. Veri Toplama Aracı

Çalışma için hazırlanan anket formu, Teknopark İstanbul ve İkitelli Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren 1000 firmaya mail aracılığıyla gönderilmiştir. Ayrıca, MMG Ar-Ge ve İnovasyon Zirvesi ve Robot Yatırımları Zirvesi olmak üzere iki fuarda

30 işletme ile yüz yüze anket çalışması yapılmıştır. E-mail atılan 1000 işletmeden geçerli ve değerlendirilebilir 202 dönüş alınmış olup fuarda yapılan anket ile birlikte toplamda 232 işletmenin verileri analiz edilmeye uygun bulunmuştur.

İstatiksel incelemede SPSS 26.0 programı kullanılmıştır. Değerlendirmede öncelikle demografik veriler ve firma bilgileri incelenmiş, sonrasında ise araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlik analizi yapılmıştır. Son olarak araştırma ölçeklerinin faktör analizleri, regresyon analizleri gerçekleştirilerek hipotezler test edilmiştir. Tablo 1'de inovasyon stratejileri ölçek ifadeleri gösterilirken, Tablo 2'de işletme performans ölçek ifadeleri belirtilmiştir.

Tablo 1. İnovasyon Stratejileri Ölçek İfadeleri

İnovasyon Stratejileri Ölçek İfadeleri		
Saldırgan Strateji	SAL-1	Pazar payını artırmak için fiyat indirimine gitmeyi tercih ederiz.
	SAL-2	Fiyatları, rekabet fiyatının (ortalama piyasa fiyatının) altında belirleriz.
	SAL-3	Gerektiğinde yeni bir ürünü rakiplerden önce pazara sürebilmek için kârlılıktan fedakârlık ederiz.
	SAL-4	Nakit akışını azaltacak olsa bile, pazar payını arttırmak için çalışmalar yaparız.
	SAL-5	İşletmemiz tüm fonksiyonlarıyla ve çalışanlarıyla pazarda lider olmaya odaklanmıştır.
Analizci Strateji	ANA-1	Yeniliklerin başarılı olması için, farklı bölümler arasında etkili bir koordinasyonun sağlanmasına önem veririz.
	ANA-2	Yenilikler konusunda karar vermede bilgi sistemlerimizi etkin bir şekilde kullanırız.
	ANA-3	Önemli bir yenilik kararı verileceği zaman, konuya analitik yöntemlerle (detaylıca inceleyerek) yaklaşırız.
	ANA-4	Yenilik faaliyetleri için çeşitli planlama tekniklerini kullanırız.
	ANA-5	Yönetim bilgi-kontrol sistemlerinin çıktılarını kullanarak çalışırız.
Savunmacı Strateji	SAV-1	Üretim teknolojisinde nadiren (çok az) önemli değişiklikler yaparız.
	SAV-2	Performansı izlemek için maliyet kontrolünü baz alan sistemleri kullanırız.
	SAV-3	Üretim yönetimine ilişkin modern teknikleri kullanırız.
	SAV-4	Ürün kalitesini arttırmak için düzenli olarak ekip çalışmaları yaparız.

	SAV-5	Mevcut ürünlerimizin kalitesini sürekli olarak geliştirmeye çalışırız.
Gelecek Odaklı Strateji	GEL-1	Operasyonel süreçlerin temel göstergeleri için talep tahmini yöntemlerini kullanarak planlama yaparız.
	GEL-2	İşletmemize gelecekte rekabet avantajı sağlayacak ürünlerin ortaya çıkabilmesi için temel araştırmaların gerçekleştirilmesine önem veririz.
	GEL-3	Gelecekteki pazar (müşteri) eğilimlerini önceden tahmin etmeye çalışırız.
	GEL-4	Kritik konu ve operasyonlar için, farklı seçeneklerde-durumlarda nelerle karşılaşabileceğimize dair analizleri- senaryoları değerlendiririz.
	GEL-5	İşletmemiz bugünden çok geleceğe odaklanmıştır.
Proaktif Strateji	PRO-1	Mevcut ürünlerimizi iyileştirmek ve yeni ürünler geliştirmek için sürekli olarak yeni fırsatları araştırırız.
	PRO-2	İşletmemiz genellikle yeni ürünleri/hizmetleri, yeni üretim teknolojilerini tanımlamada ve pazara sunmada öncü firmalardan biridir.
	PRO-3	İşletmemizde yeni ürün geliştirme ve süreç iyileştirme faaliyetleri teşvik edilir ve desteklenir.
	PRO-4	Rakiplerimizle rekabet etmek için yeni ürün geliştirme yaklaşımını yoğun olarak kullanmaktayız.
	PRO-5	Yönetim olarak yeni ürün ve fikirleri üretme konusunda rakiplerimizden önde olmaya çalışırız.
Risk Odaklı Strateji	RISK-1	Önemli kararlar alırken oldukça temkinli (riske girmek istemeyen) bir bakış açısı benimseriz
	RISK-2	Yeni projeler, tamamen tek bir geniş kapsamlı onaydan ziyade "aşama aşama" olarak onaylanmaktadır.
	RISK-3	İşletmemiz, beklenen getirilerin kesin olduğu projeleri destekler.
	RISK-4	Operasyonel süreçler açısından "denenmiş ve doğru kabul edilmiş" yol ve yöntemleri benimseriz.

Tablo 2. İşletme Performansı Ölçek İfadeleri

İşletme Performans Ölçek İfadeleri		
Ürün Performansı	URN-1	Firmamız ürünlerinin performansı (sektör ortalamasına göre) .....
	URN-2	Firmamız ürünlerinin güvenilirlik derecesi (sektör ortalamasına göre) .....
	URN-3	Firmamız ürünlerinin dayanıklılık seviyesi (sektör ortalamasına göre) .....
	URN-4	Firmamız ürünlerinin kullanışlılık derecesi (sektör ortalamasına göre) .....

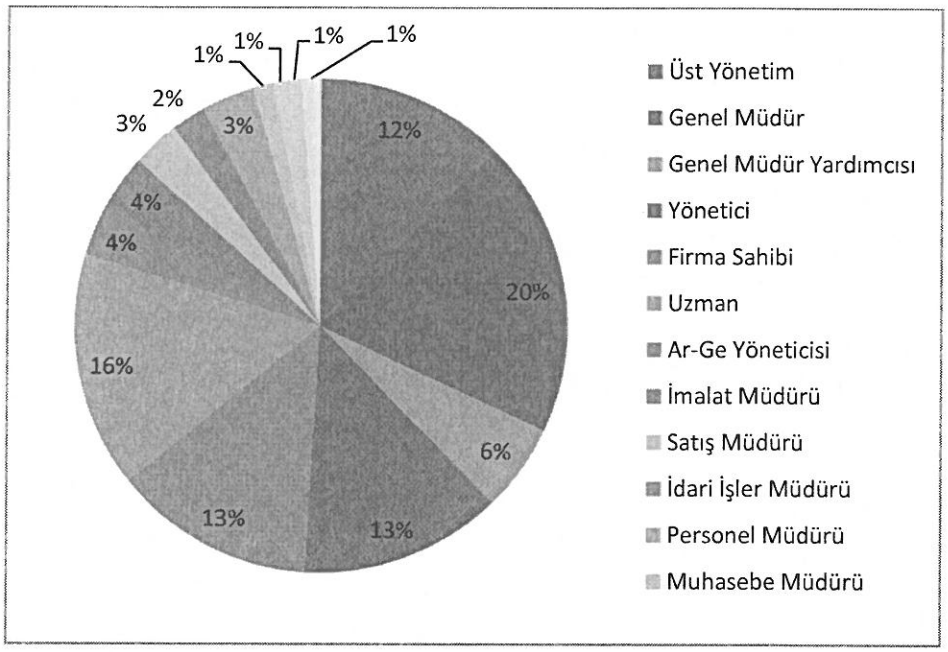
	URN-5	Firmamızın ürünlerinin satış miktarı rakiplerimize kıyasla.....
Çalışan Performansı	CLS-1	Firmamız çalışanlarının maaş politikamız ile ilgili memnuniyeti.....
	CLS-2	Firmamız çalışanlarının kariyer politikamız ile ilgili memnuniyeti.....
	CLS-3	Firmamız çalışanlarının istek ve önerilerinin değerlendirme derecesi....
	CLS-4	Firmamız çalışanlarının işletmemize olan güven ve bağlılık derecesi....
Müşteri Performansı	MUS-1	Müşterilerimizin ürünlerimizin kalitesine ilişkin memnuniyeti....
	MUS-2	Müşterilerimizin hizmetlerimizin servislerimizin kalitesine ilişkin memnuniyeti
	MUS-3	Firmamız müşteri isteklerini ön planda tutma derecesi.....
	MUS-4	Müşterilerimizin firmamıza olan güveni ve bağlılık derecesi....
	MUS-5	Müşterilerimizin fiyat politikamızla ilgili memnuniyet derecesi....
Finansal Performans	FIN-1	Firmamızın pazar payının artışı geçtiğimiz yıla göre.....
	FIN-2	Firmamız ürünlerinin satış miktarı geçtiğimiz yıla göre.....
	FIN-3	Firmamızın kârlılığı geçtiğimiz yıla göre.....
	FIN-4	Firmamızın büyüme hızı geçtiğimiz yıla göre.....
	FIN-5	Firmamızda alacakların devir hızı geçtiğimiz yıla göre .....
Süreç Performansı	SUR-1	Sipariş gecikmelerinden kaynaklanan problemler sektör ortalamasına göre .....
	SUR-2	Kapasite kullanım oranımız sektör ortalamasına göre .....
	SUR-3	Firmamızda siparişten ürün teslimatına kadar geçen süre sektör ortalamasına göre.....
	SUR-4	Firmamızın ürünlerindeki hata oranı sektör ortalamasına göre .....

4.6. Bulgular ve Değerlendirmeler

Bulgular ve değerlendirmeler bölümünde gerçekleştirilen analiz sonucu aşağıdaki başlıklarda gösterilmiştir.

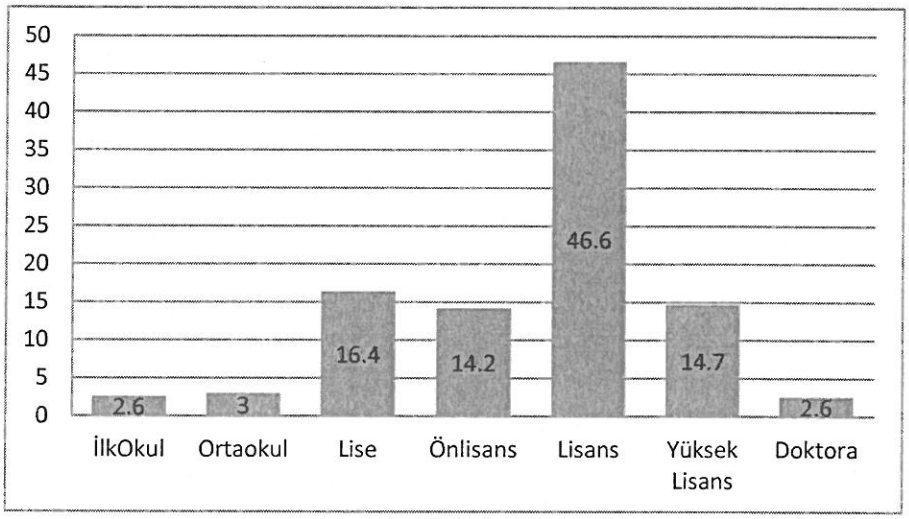
4.6.1. Katılımcı Yöneticilerin Demografik Bulguları ve Değerlendirmeleri

Araştırmada anket yapılan işletmelerin tamamı İstanbul'da faaliyet göstermektedir. Anket katılımcılarının işletmedeki görev dağılımları incelendiğinde, en büyük oranlara sahip olan, %20'sinin genel müdür, %16'sının uzman, %13'ünün yönetici, %13'ünün firma sahibi, %12'sinin üst yönetim ve tabloda görüldüğü üzere %6, %4, %3, %2 ve %1 oranlarıyla genel müdür yardımcısı, Ar-Ge yöneticisi, imalat müdürü, satış müdürü, idari işler müdürü, personel müdürü ve muhasebe müdürü çalışanlarından oluştuğu görülmektedir. Katılımcı görev dağılım grafiği Şekil 8'de gösterilmektedir.



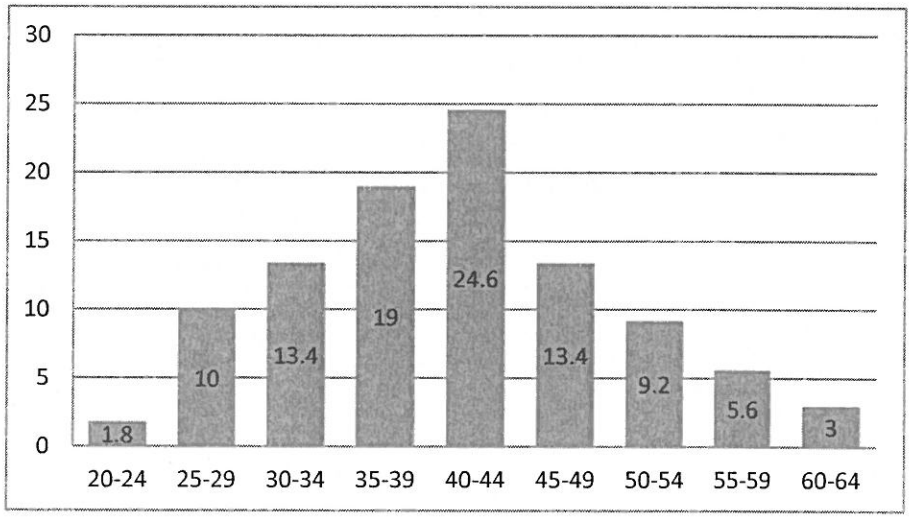
Şekil 8. Katılımcı Görev Dağılım Grafiği

Anket katılımcılarının eğitim durumu Şekil 9'da gösterilmiştir. Eğitim durum grafiği incelendiğinde, anket katılımcılarının en büyük oran ile % 46,6 lisans mezunu olduğu görülmektedir. Bu oranı sırasıyla, %16,4 ile lise, %14,7 ile yüksek lisans, %14,2 ile ön lisans, %3,0 ile ortaokul, %2,6 ile ilkokul ve %2,6 ile doktora düzeyleri takip etmektedir.



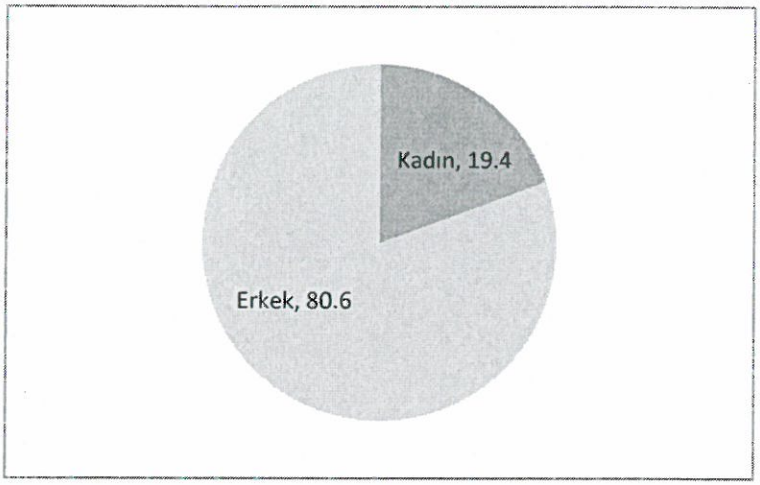
Şekil 9. Eğitim Durum Grafiği

Anket katılımcılarının yaş grupları incelendiğinde, ağırlıklı yaş grubunun %24,6 ile 40-44 yaş grubu olduğu Şekil 10'da gösterilmiştir. Sonraki yaş gruplarına bakıldığında 35-39 yaş gruplarının %19, 30-34 ve 45-49 yaş gruplarının %13,4 ile aynı orana sahip olduğu, 25-29 yaş grubunun %10, 50-54 yaş grubunun %9,2, 55-59 yaş grubunun 5,6, 60-64 yaş grubunun %3, 20-24 yaş grubunun %1,8 oranında olduğu görülmektedir.



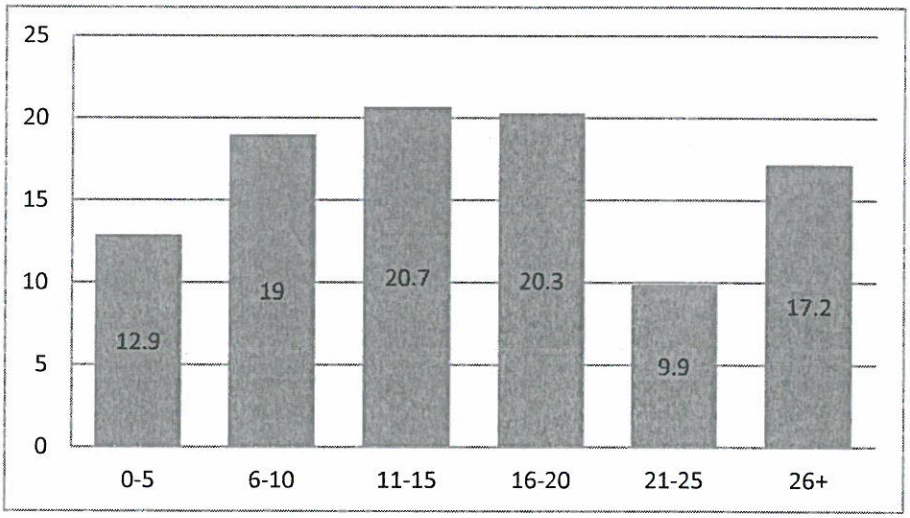
Şekil 10. Katılımcı Yaş Grafiği

Cinsiyete göre dağılımlar incelendiğinde, katılımcıların, %80,6 oranında erkeklerden, % 19,4 oranında ise kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Cinsiyete göre dağılım grafiği Şekil 11'de verilmiştir.



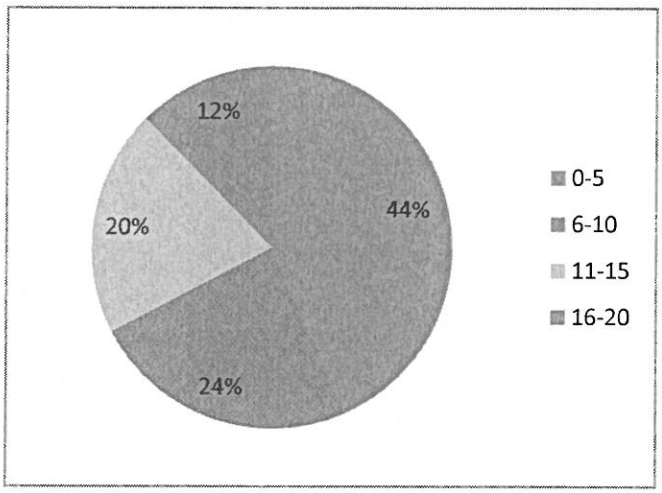
Şekil 11. Katılımcı Cinsiyet Grafiği

Katılımcıların sektör deneyimlerine yüzdelik oran ile bakıldığında; 11-15 yıl %20,7, 16-20 yıl %20,3, 6-10 yıl % 19, 26 yıldan fazla %17,2, 0-5 yıl %12,9, 21-25 yıl %17,2 olduğu görülmektedir. Katılımcı sektör deneyimi Şekil 12'de verilmiştir.



Şekil 12. Katılımcı Sektör Deneyimi Grafiği

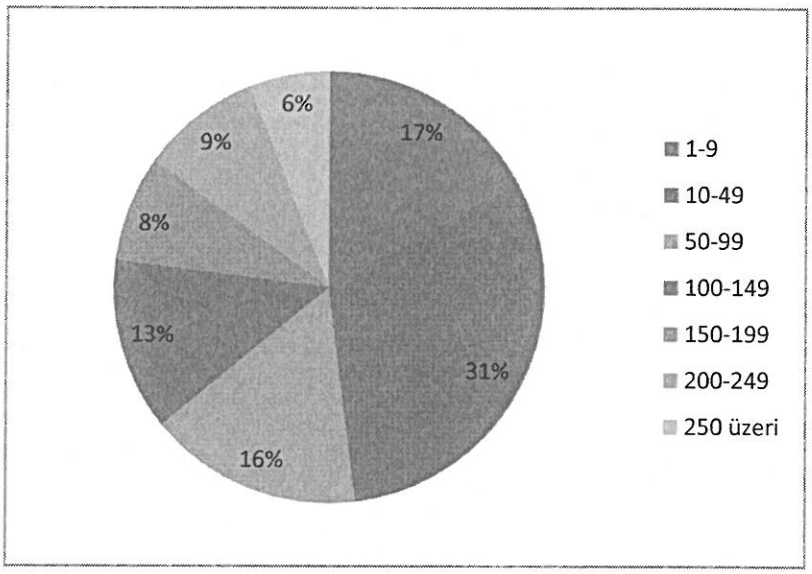
Ankete katılanların mevcut işyerinde ne kadar süredir çalıştıkları Şekil 13'de gösterilmiştir. Şekil incelendiğinde, katılımcıların %44 oran ile 0-5 yıl, %24 oran ile 6-10 yıl, %20 oran ile 11-15 yıl ve %12 oran ile 16-20 yıl aralığında mevcut işyerlerinde faaliyette oldukları görülmektedir.



Şekil 13. Mevcut İşyerinde Çalışma Süresi

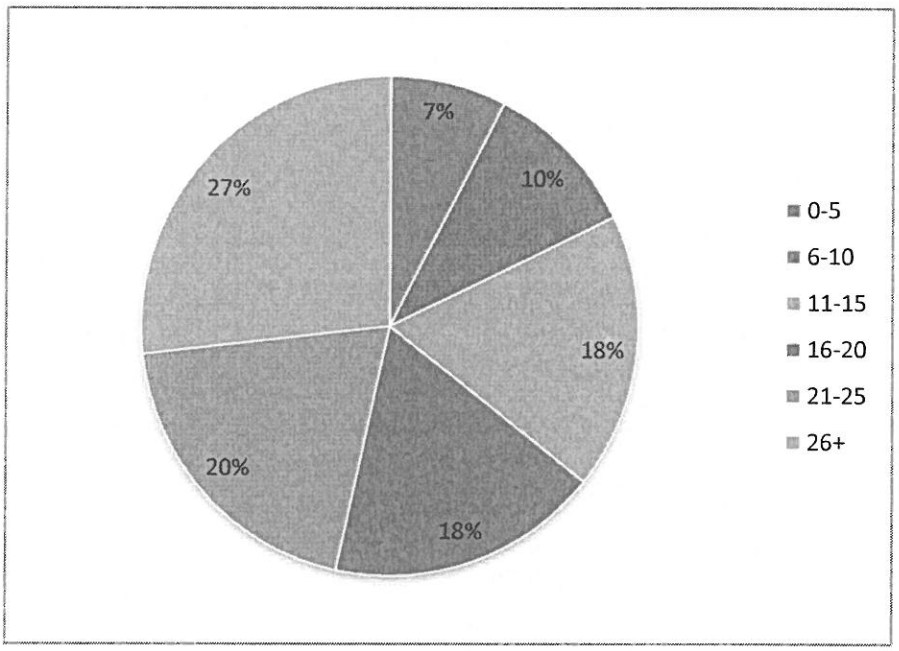
4.6.2. Katılımcı Yöneticilerinin Çalıştıkları İşletmelerin Demografik Bulguları

Katılımcıların görev yaptıkları işletmelerin çalışan sayısına bakıldığında, 10-49 arası %31, 1-9 arası %17, 50-99 arası %16, 100-149 arası %13, 150-199 arası %8, 200-249 arası %9 ve 250 ve üzeri %6 olduğu görülmektedir. Şekil 14'deki grafik göz önüne alındığında katılımcıların çoğunlukla KOBİ statüsündeki işletmeler olduğu görülmektedir.



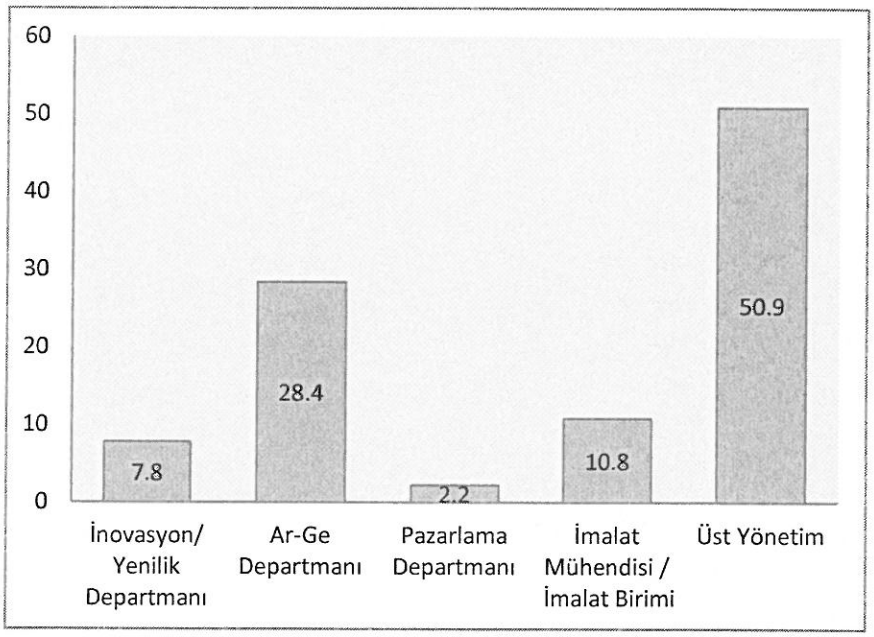
Şekil 14. İşletme Çalışan Sayısı Grafiği

Katılımcıların çalıştıkları işletmelerin faaliyette oldukları süreler Şekil 15'de gösterilmiştir. Şekil incelendiğinde işletmelerin çoğunlukla 15 yıl ve üzeri süredir faaliyette oldukları görülmekte olup bu durum işletmelerin sektörde yerleşmiş oldukları göstermektedir.



Şekil 15. İşletmelerin Faaliyet Yıllarına Göre Dağılım Grafiği

Araştırma kapsamında hazırlanan anketin demografik sorular bölümündeki son soru inovasyon stratejilerinin geliştirilmesinden sorumlu olan birimin tespitine yöneliktir. Katılımcıların vermiş oldukları yanıtlar Şekil 16'da gösterilmiştir. Şekilden de açık olarak görüleceği üzere, işletmelerde inovasyon stratejilerine yönelik kararlar %50,9 oran ile üst yönetim tarafından alınmaktadır. Üst yönetim dışındaki en önemli paya, ilgili birim olan ve %28,4 oranına sahip Ar-Ge departmanıdır.



Şekil 16. İnovasyon Stratejilerinin Geliştirilmesinden Sorumlu Birimler Grafiği

4.6.3. İnovasyon Stratejileri ve İşletme Performans Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik İfadelerin Ortalama Değerleri

İnovasyon stratejileri tanımlayıcı istatistiklerinin gösterildiği Tablo 3 incelendiğinde, genel ortalamaların 4'e yakın olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. 5'li likert ölçeği ile (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kısmen Katılıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) ortalama değer ifade edilirse, inovasyon stratejileri düzeyleri 3,61 değeri ile 3,75 orta düzey üzerinde olduğu tespit edilmiştir. İşletmeler soruları genellikle "Kısmen Katılıyorum" ifadesi ile cevaplamışlardır. Ortalama değerleri 4 üzeri olan; "Önemli bir yenilik kararı verileceği zaman, konuya analitik yöntemlerle (detaylıca inceleyerek) yaklaşırız.", "Ürün kalitesini arttırmak için düzenli olarak ekip çalışmaları yaparız." ve "Mevcut ürünlerimizin kalitesini sürekli olarak geliştirmeye çalışırız." sorularıdır. Ortalama değerleri en düşük olanlar ise; "Pazar payını artırmak için fiyat indirimine gitmeyi tercih ederiz.", "Fiyatları, rekabet fiyatının (ortalama piyasa fiyatının) altında belirleriz.", "Gerektiğinde yeni bir ürünü rakiplerden önce pazara sürebilmek için kârlılıktan fedakârlık ederiz." ve "Üretim teknolojisinde nadiren (çok az) önemli değişiklikler yaparız. " ifadeleridir.

Tablo 3. İnovasyon Strateji Düzeyini Belirlemeye Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

İnovasyon Stratejilerini Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik İfadeler		Ort.	Medyan	Mod	Std. Sapma
SAL-1	Pazar payını artırmak için fiyat indirimine gitmeyi tercih ederiz.	2,9397	3,0000	3,00	1,05510
SAL-2	Fiyatları, rekabet fiyatının (ortalama piyasa fiyatının) altında belirleriz.	2,5345	3,0000	3,00	1,06443
SAL-3	Gerektiğinde yeni bir ürünü rakiplerden önce pazara sürebilmek için kârlılıktan fedakârlık ederiz.	2,8578	3,0000	3,00	1,12874
SAL-4	Nakit akışını azaltacak olsa bile, pazar payını arttırmak için çalışmalar yaparız.	3,0948	3,0000	4,00	1,04013
SAL-5	İşletmemiz tüm fonksiyonlarıyla ve çalışanlarıyla pazarda lider olmaya odaklanmıştır.	3,6164	4,0000	4,00	1,12211
ANA-1	Yeniliklerin başarılı olması için, farklı bölümler arasında etkili bir koordinasyonun sağlanmasına önem veririz.	3,9483	4,0000	4,00	0,96560
ANA-2	Yenilikler konusunda karar vermede bilgi sistemlerimizi etkin bir şekilde kullanırız.	3,9310	4,0000	4,00	0,90906
ANA-3	Önemli bir yenilik kararı verileceği zaman, konuya analitik yöntemlerle (detaylıca inceleyerek) yaklaşırız.	4,0388	4,0000	4,00	0,88433
ANA-4	Yenilik faaliyetleri için çeşitli planlama tekniklerini kullanırız.	3,8405	4,0000	4,00	0,89515
ANA-5	Yönetim bilgi-kontrol sistemlerinin çıktılarını kullanarak çalışırız.	3,8017	4,0000	4,00	0,95546
SAV-1	Üretim teknolojisinde nadiren (çok az) önemli değişiklikler yaparız.	2,9828	3,0000	3,00	1,02339
SAV-2	Performansı izlemek için maliyet kontrolünü baz alan sistemleri kullanırız.	3,6940	4,0000	4,00	0,90518
SAV-3	Üretim yönetimine ilişkin modern teknikleri kullanırız.	3,8534	4,0000	4,00	0,87539
SAV-4	Ürün kalitesini arttırmak için düzenli olarak ekip çalışmaları yaparız.	4,0431	4,0000	4,00	0,90589
SAV-5	Mevcut ürünlerimizin kalitesini sürekli olarak geliştirmeye çalışırız.	4,0905	4,0000	5,00	0,96047
GEL-1	Operasyonel süreçlerin temel göstergeleri için talep tahmini yöntemlerini kullanarak planlama yaparız.	3,5517	4,0000	3,00	0,97895
GEL-2	İşletmemize gelecekte rekabet avantajı sağlayacak ürünlerin ortaya çıkabilmesi için temel araştırmaların gerçekleştirilmesine önem veririz.	3,9009	4,0000	4,00	0,93216

GEL-3	Gelecekteki pazar (müşteri) eğilimlerini önceden tahmin etmeye çalışırız.	3,8534	4,0000	4,00	0,93285
GEL-4	Kritik konu ve operasyonlar için, farklı seçeneklerde-durumlarda nelerle karşılaşabileceğimize dair analizleri-senaryoları değerlendiririz.	3,8276	4,0000	4,00	0,89031
GEL-5	İşletmemiz bugünden çok geleceğe odaklanmıştır..	3,7414	4,0000	4,00	1,02877
PRO-1	Mevcut ürünlerimizi iyileştirmek ve yeni ürünler geliştirmek için sürekli olarak yeni fırsatları araştırırız.	3,9353	4,0000	4,00	0,98480
PRO-2	İşletmemiz genellikle yeni ürünleri/hizmetleri, yeni üretim teknolojilerini tanımlamada ve pazara sunmada öncü firmalardan biridir.	3,5862	4,0000	3,00	1,05739
PRO-3	İşletmemizde yeni ürün geliştirme ve süreç iyileştirme faaliyetleri teşvik edilir ve desteklenir.	3,7716	4,0000	4,00	0,99107
PRO-4	Rakiplerimizle rekabet etmek için yeni ürün geliştirme yaklaşımını yoğun olarak kullanmaktayız.	3,6897	4,0000	4,00	1,03542
PRO-5	Yönetim olarak yeni ürün ve fikirleri üretme konusunda rakiplerimizden önde olmaya çalışırız.	3,8017	4,0000	4,00	1,02960
RISK-1	Önemli kararlar alırken oldukça temkinli (riske girmek istemeyen) bir bakış açısı benimseriz	3,3578	3,0000	3,00	1,02629
RISK-2	Yeni projeler, tamamen tek bir geniş kapsamlı onaydan ziyade "aşama aşama" olarak onaylanmaktadır.	3,5431	4,0000	4,00	1,03105
RISK-3	İşletmemiz, beklenen getirilerin kesin olduğu projeleri destekler.	3,4353	3,0000	3,00	0,92823
RISK-4	Operasyonel süreçler açısından "denenmiş ve doğru kabul edilmiş" yol ve yöntemleri benimseriz.	3,5690	4,0000	3,00	0,86514

İşletme performansı tanımlayıcı istatistiklerinin gösterildiği Tablo 4 incelendiğinde, genel ortalamaların 3,52 olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. 5'li likert ölçeği ile (1= Çok Düşüktür, 2= Düşüktür, 3= Orta Seviyededir, 4= Yüksektir, 5= Çok Yüksektir) ortalama değer ifade edilirse, işletme performansı düzeyleri 3,45 değeri ile 3,47 orta seviye üzerinde olduğu tespit edilmiştir. İşletmeler soruları genellikle "Orta Seviyededir" ifadesi ile cevaplamışlardır. Ortalama değerleri yüksek olan; "Firmamız ürünlerinin güvenilirlik derecesi (sektör ortalamasına göre)", "Firmamız ürünlerinin dayanıklılık seviyesi (sektör ortalamasına göre) ", "Firmamız ürünlerinin kullanışlılık derecesi (sektör ortalamasına göre) ", "Müşterilerimizin ürünlerimizin kalitesine ilişkin memnuniyeti", "Müşterilerimizin hizmetlerimizin servislerimizin kalitesine ilişkin memnuniyeti" ve "Firmamız müşteri isteklerini ön planda tutma derecesi" ifadeleridir.

Ortalama değerleri en düşük olanlar ise; "Sipariş gecikmelerinden kaynaklanan problemler sektör ortalamasına göre", "Firmamızın ürünlerindeki hata oranı sektör ortalamasına göre" ve "Firmamızda alacakların devir hızı geçtiğimiz yıla göre" ifadeleridir.

Tablo 4. İşletme Performans Düzeyini Belirlemeye Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

İşletme Performans Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik İfadeler		**Ort.**	**Medyan**	**Mod**	**Std. Sapma**
URN-1	Firmamız ürünlerinin performansı (sektör ortalamasına göre)	3,9052	4,0000	4,00	0,74414
URN-2	Firmamız ürünlerinin güvenilirlik derecesi (sektör ortalamasına göre)	4,1207	4,0000	4,00	0,73450
URN-3	Firmamız ürünlerinin dayanıklılık seviyesi (sektör ortalamasına göre)	4,0690	4,0000	4,00	0,79200
URN-4	Firmamız ürünlerinin kullanışlılık derecesi (sektör ortalamasına göre)	4,2198	4,0000	4,00	0,68940
URN-5	Firmamızın ürünlerinin satış miktarı rakiplerimize kıyasla.....	3,4397	3,0000	3,00	0,78722
CLS-1	Firmamız çalışanlarının maaş politikamız ile ilgili memnuniyeti.....	3,3405	3,0000	3,00	0,93071
CLS-2	Firmamız çalışanlarının kariyer politikamız ile ilgili memnuniyeti.....	3,4612	3,5000	4,00	0,87696
CLS-3	Firmamız çalışanlarının istek ve önerilerinin değerlendirme derecesi....	3,5302	4,0000	4,00	0,91592
CLS-4	Firmamız çalışanlarının işletmemize olan güven ve bağlılık derecesi....	3,8707	4,0000	4,00	0,88303
MUS-1	Müşterilerimizin ürünlerimizin kalitesine ilişkin memnuniyeti....	4,0603	4,0000	4,00	0,68741
MUS-2	Müşterilerimizin hizmetlerimizin servislerimizin kalitesine ilişkin memnuniyeti	4,0431	4,0000	4,00	0,70732
MUS-3	Firmamız müşteri isteklerini ön planda tutma derecesi.....	4,2845	4,0000	4,00	0,69389
MUS-4	Müşterilerimizin firmamıza olan güveni ve bağlılık derecesi....	3,9914	4,0000	4,00	0,75013
MUS-5	Müşterilerimizin fiyat politikamızla ilgili memnuniyet derecesi....	3,5991	4,0000	4,00	0,73773
FIN-1	Firmamızın pazar payının artışı geçtiğimiz yıla göre.....	3,3750	3,0000	3,00	0,85375
FIN-2	Firmamız ürünlerinin satış miktarı geçtiğimiz yıla göre.....	3,3448	3,0000	3,00	0,89349

FIN-3	Firmamızın kârlılığı geçtiğimiz yıla göre…..	3,2241	3,0000	3,00	0,96328
FIN-4	Firmamızın büyüme hızı geçtiğimiz yıla göre…..	3,2026	3,0000	3,00	0,95681
FIN-5	Firmamızda alacakların devir hızı geçtiğimiz yıla göre …..	2,9784	3,0000	3,00	0,95549
SUR-1	Sipariş gecikmelerinden kaynaklanan problemler sektör ortalamasına göre …..	2,4569	3,0000	3,00	0,99255
SUR-2	Kapasite kullanım oranımız sektör ortalamasına göre …..	3,2759	3,0000	3,00	0,80136
SUR-3	Firmamızda siparişten ürün teslimatına kadar geçen süre sektör ortalamasına göre…..	3,0603	3,0000	3,00	0,98287
SUR-4	Firmamızın ürünlerindeki hata oranı sektör ortalamasına göre …..	2,2198	2,0000	2,00	0,99303

4.6.4. Güvenirlilik

Çalışmada anketlerin güvenirliliğinin testi için Cronbach Alfa katsayısına bakılmıştır. Genel olarak katsayının 0,5 ten küçük olması anketin güvenilemez, 0,6-0,5 arasında olması kötü, 0,6-0,7 arasında olması şüpheli, 0,7-0,8 arasında olması kabul edilebilir, 0,8-0,9 arasında olması iyi ve 0,9'un üzerinde olması mükemmel olarak yorumlanmaktadır.

İnovasyon stratejileri ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısı 0,905 olması anketin güvenilirliğinin mükemmel olduğunu göstermektedir. Güvenirlik testi tablosu Tablo 5'de gösterilmiştir.

Tablo 5. İnovasyon Stratejileri Ölçeği Güvenirlilik Testi

İnovasyon Stratejileri Ölçek Güvenirlik Testi	
Cronbach Alpha Katsayısı	Öge Sayısı
,905	29

İşletme performans ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısı 0,900 olması anketin güvenilirliğinin iyi olduğunu göstermektedir. Güvenirlik testi tablosu Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6. İşletme Performansı Ölçeği Güvenirlik Testi

İşletme Performansı Ölçek Güvenirlik Testi	
Cronbach Alpha Katsayısı	Öge Sayısı
,900	21

4.6.5. İnovasyon Stratejileri Faktör Analizi

Faktör analizi, birçok düzeyden meydana gelen bir analiz tekniğidir. Faktör analizi, verilerin uygunluğunun değerlendirilmesi, faktörlerin elde edilmesi, faktörlerin rotasyonu ve faktörlerin isimlendirilmesi olmak üzere dört aşamada gerçekleştirilmektedir. Veri setini değerlendirmek amacıyla, korelasyon matrisinin oluşturulması, Barlett testi ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi olmak üzere üç yöntem kullanılmaktadır. En çok kullanılan test ise Kaiser-Meyer- Olkin (KMO) testidir. KMO ölçütü 0,9 ile 1 arasında olduğunda mükemmel, 0,8 ile 0,89 arasında olduğunda çok iyi, 0,7 ile 0,79 arasında olduğunda iyi, 0,6 ile 0,69 arasında olduğunda orta, 0,5 ile 0,59 arasında olduğunda zayıf ve 0,5'in altında olduğunda veri setinin faktör analizi için uygun olmadığını göstermektedir (Patır, S.,2009, 72-73).

İnovasyon stratejilerinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi 0,880 olduğu Tablo 7'de görülmektedir. KMO testinin 0,5'ten büyük olması örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir. %80'nin üzerindeki KMO değerleri çok iyi sınıfına dahildir.

Tablo 7. İnovasyon Stratejileri KMO ve Bartlett Testi

KMO VE BARLETT TESTİ		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterlilik Ölçüsü		,880
Barlett Testi	Yaklaşık Ki-Kare	3194,944
	Serbestlik Derecesi	406
	Anlamlılık	,000

Tablo 8'de görüldüğü üzere, analiz sonucunda 7 faktör ve 29 değişkenden oluşan bir ölçek oluşturulmuştur. Bu yedi faktörün, ölçeği açıklama oranı % 64,15 olarak saptanmıştır.

Tablo 8. İnovasyon Stratejileri Varyans Analizi

Toplam Açıklanan Varyans									
Öğe	Başlangıç Özdeğerleri			Kare Yüklemelerin Ekstraksiyon Toplamları			Kare Yüklemelerin Döndürme Toplamları		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif %	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif %	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif %
1	9,161	31,590	31,590	9,161	31,590	31,590	5,070	17,481	17,481
2	2,511	8,659	40,249	2,511	8,659	40,249	3,595	12,398	29,879
3	2,118	7,304	47,553	2,118	7,304	47,553	2,871	9,901	39,780
4	1,525	5,258	52,811	1,525	5,258	52,811	2,350	8,105	47,885
5	1,184	4,084	56,895	1,184	4,084	56,895	1,727	5,955	53,840
6	1,165	4,017	60,912	1,165	4,017	60,912	1,646	5,675	59,515
7	1,045	3,603	64,515	1,045	3,603	64,515	1,450	5,000	64,515
8	,939	3,236	67,751						
Çıkarma Metodu: Temel Bileşenler Analizi.									

Tablo 9, inovasyon stratejileri sorularının, hangi faktörlere yüklendiğini göstermektedir. Bu soruların faktörlerden yeterli oranda yüklenmesi beklenmektedir. Birden çok faktöre birbirine yakın/eşit ağırlıkla yüklenen sorular çıkarılarak analiz tekrarlanmaktadır. Tablo 9'daki faktör analizi incelendiğinde; faktör yükü düşük olan ve istenilmeyen faktöre yüklenmiş olan maddeler ölçekten çıkartılarak yeniden analiz yapılmıştır.

Tablo 9. İnovasyon Stratejileri Döndürme Ölçek Matriksi

Döndürme Öğe Matriksi							
Sorular	Öğe						
	1	2	3	4	5	6	7
SAL_1				,702			
SAL_2				,791			
SAL_3				,802			
SAL_4				,666			
SAL_5		,444					
ANA_1		,785					
ANA_2		,785					
ANA_3		,763					
ANA_4		,463	,463				
ANA_5			,520				
SAV_1							-,774
SAV_2			,641				
SAV_3			,490				
SAV_4			,612				
SAV_5	,448						
GOD_S_1			,693				
GOD_S_2	,474						
GOD_S_3	,552						
GOD_S_4			,428				
GOD_S_5	,658						
PRO_1	,696						
PRO_2	,728						
PRO_3	,757						
PRO_4	,789						
PRO_5	,813						
RISK_1						,805	
RISK_2						,597	
RISK_3					,725		
RISK_4					,842		
Çıkarma Metodu: Esas Öğe Analizi, Döndürme Medotu: Kaiser Normalizasyonu ile Varimax, a Döndürme 9 tekrarda yakınsadı.							

Döndürme ölçek matriksinde, SAL-5 sorusu saldırgan stratejiyi temsil ederken faktör yükü olarak analizci stratejiye yüklendiğinden çıkarılmıştır. ANA-5 sorusu analizci strateji faktörüne yüklenmesi gerekirken savunmacı stratejiye yüklendiğinden analizden çıkarılmıştır. SAV-1 ve RISK-1 soruları kendi içlerinde yeni bir faktör oluşturduklarından analizden çıkarılmaları gerektiğine karar verilmiştir. SAV-5 savunmacı stratejisi faktörüne yüklenmesi gerekirken gelecek/proaktif stratejiye yüklendiğinden çıkarılmıştır. GOD-S-1 gelecek/proaktif stratejiyi temsil etmesi gerekirken savunmacı stratejiye yüklendiğinden oluşturulan yeni analize dahil edilmemiştir. GOD-S-2, GOD-S-4, soruları ise gelecek/proaktif strateji faktörüne yüklenmesi gerekirken savunmacı stratejiye yüklenmesi nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Kendi yüklerine yüklenmeyen sorular analiz dışı bırakıldıktan sonra yapılan yeni analiz sonucunda ölçek istenilen seviye ulaşmıştır. Yeni faktör yapısının bilgileri ve yükleri aşağıda verilmiştir.

Kriterlere uymayan sorular çıkarıldıktan sonra, inovasyon stratejilerinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi 0,865 olduğu Tablo 10'da görülmektedir. KMO testinin 0,5'ten büyük olması örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir. %80'nin üzerindeki KMO değerleri çok iyi sınıfına dahildir.

Tablo 10. İnovasyon Stratejileri KMO ve Barlett Testi

KMO VE BARLETT TESTİ		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterlilik Ölçüsü		,865
Barlett Testi	Yaklaşık Ki-Kare	2126,198
	Serbestlik Derecesi	210
	Anlamlılık	,000

Tablo 11'de görüldüğü üzere, analiz sonucunda 5 faktör ve 21 değişkenden oluşan bir ölçek oluşturulmuştur. Bu 5 faktörün, ölçeği açıklama oranı % 63,57 olarak saptanmıştır.

Tablo 11. Toplam Açıklanan Varyans

Toplam Açıklanan Varyans									
Öğe	Başlangıç Özdeğerleri			Kare Yüklemelerin Ekstraksiyon Toplamları			Kare Yüklemelerin Döndürme Toplamları		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif %	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif %	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif %
1	6,805	32,405	32,405	6,805	32,405	32,405	4,329	20,613	20,613
2	2,267	10,795	43,199	2,267	10,795	43,199	3,118	14,849	35,462
3	1,901	9,051	52,250	1,901	9,051	52,250	2,311	11,006	46,468
4	1,362	6,487	58,737	1,362	6,487	58,737	1,802	8,581	55,049
5	1,015	4,834	63,571	1,015	4,834	63,571	1,790	8,523	63,571
6	,910	4,332	67,903						
Çıkarma Metodu: Temel Bileşenler Analizi.									

Yapılan soru çıkarımları sonucunda Tablo 12'de tüm faktörlerin kendi faktörlerine yüklendiği net bir şekilde görülmektedir.

Tablo 12. Döndürme Öğe Matriksi

Döndürme Öğe Matriksi					
Sorular	Öğe				
	Gelecek/Proaktif	Analizci	Saldırgan	Savunmacı	Risk
SAL_1			,708		
SAL_2			,811		
SAL_3			,793		
SAL_4			,665		
ANA_1		,756			
ANA_2		,775			
ANA_3		,775			
ANA_4		,531			
SAV_2				,817	
SAV_3				,587	
SAV_4				,528	
GOD_S_3	,575				

GOD_S_5	,655				
PRO_1	,700				
PRO_2	,737				
PRO_3	,776				
PRO_4	,809				
PRO_5	,823				
RISK_2					,585
RISK_3					,746
RISK_4					,858

4.6.6. İşletme Performansı Faktör Analizi

Faktör analizinin gerçekleştirilebilmesi için KMO oranının %0,50 ve üzerinde olması ve aynı zamanda Barlett anlamlılık değerinin de %0,05 üzerinde olmaması gerekmektedir. Tablo 14 incelendiğinde, işletme performansı ölçeklerinin KMO değerinin 0,869 olduğu görülmektedir. Bu oran, örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir. Ayrıca Tablo 13 incelendiğinde, Kİ Kare değerinin yüksek olduğu ve anlamlılık değerinin ,000 olduğu görülmektedir. Bu durum verilerin normal dağıldığını ifade etmektedir.

Tablo 13. İşletme Performansı KMO VE Barlett Testi

KMO VE BARLETT TESTİ		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterlilik Ölçüsü		,869
Barlett Testi	Yaklaşık Ki-Kare	2656,128
	Serbestlik Derecesi	253
	Anlamlılık	,000

Tablo 14'de görüldüğü üzere, belirlenen 5 faktör toplam varyansın %64,43'ünü açıklamaktadır. Bu oran analiz için yeterli görülmektedir. İşletme performansı için 5 faktör; ürün performansı, çalışan bazlı performans, müşteri bazlı performans, finansal performans ve süreç performansıdır.

Tablo 14. İşletme Performansı Varyans Analizi

Toplam Açıklanan Varyans									
Öğe	Başlangıç Özdeğerleri			Kare Yüklemelerin Ekstraksiyon Toplamları			Kare Yüklemelerin Döndürme Toplamları		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif %	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif %	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif %
1	6,966	30,287	30,287	6,966	30,287	30,287	3,983	17,316	17,316
2	2,969	12,910	43,197	2,969	12,910	43,197	3,434	14,930	32,246
3	1,912	8,312	51,509	1,912	8,312	51,509	2,946	12,809	45,055
4	1,561	6,786	58,295	1,561	6,786	58,295	2,706	11,765	56,820
5	1,412	6,141	64,436	1,412	6,141	64,436	1,752	7,616	64,436
6	,929	4,041	68,477						
Çıkarma Metodu: Temel Bileşenler Analizi.									

Tablo 15. İşletme Performansı Ölçek Matriksi

Döndürme Öğe Matriksi					
Sorular	Öğe				
	Finansal	Ürün	Çalışan	Müşteri	Süreç
URN-1		,795			
URN-2		,854			
URN-3		,762			
URN-4		,751			
URN-5		,558			
CLS-1			,809		
CLS-2			,835		
CLS-3			,800		
CLS-4			,725		
MUS-1				,659	
MUS-2				,622	
MUS-3				,775	
MUS-4				,768	
MUS-5				,432	
FIN-1	,754				
FIN-2	,839				
FIN-3	,885				
FIN-4	,871				

FIN-5	,782				
SUR-1					,727
SUR-2	,504				
SUR-3					,667
SUR-4					,807

Tablo 15 işletme performans sorularının, hangi faktörlere yüklendiğini göstermektedir. Bu soruların faktörlerden yeterli oranda yüklenmesi beklenmektedir. Birden çok faktöre birbirine yakın/eşit ağırlıkla yüklenen sorular çıkarılarak analiz tekrarlanmaktadır. Tablodan da anlaşılacağı üzere süreç performansı sorularından biri olan SUR-2 sorusu finansal performansa yüklenmiştir. Bu nedenle SUR-2 sorusu analizden çıkarılarak yeniden bir analiz gerçekleştirilmiştir. Yeni analiz sonuçları aşağıda verilmiştir.

Kriterlere uymayan soru çıkarıldıktan sonraki, işletme performansı Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testinin 0,870 olduğu Tablo 16'da görülmektedir. KMO testinin 0,5'ten büyük olması örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir. %90'a yakın KMO değerleri çok iyi sınıfına dahildir.

Tablo 16. KMO ve Barlett Testi

KMO VE BARLETT TESTİ		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterlilik Ölçüsü		,870
Barlett Testi	Yaklaşık Ki-Kare	2585,113
	Serbestlik Derecesi	231
	Anlamlılık	,000

Tablo 17'de görüldüğü üzere, belirlenen 5 faktör toplam varyansın %66,22'sini açıklamaktadır. Bu oran analiz için yeterli görülmektedir. İşletme performansı için 5 faktör; ürün performansı, çalışan bazlı performans, müşteri bazlı performans, finansal performans ve süreç performansıdır.

Tablo 17. Toplam Açıklanan Varyans

Toplam Açıklanan Varyans									
Öğe	Başlangıç Özdeğerleri			Kare Yüklemelerin Ekstraksiyon Toplamları			Kare Yüklemelerin Döndürme Toplamları		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif %	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif %	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif %
1	6,848	31,127	31,127	3,735	16,978	16,978	6,848	31,127	31,127
2	2,850	12,957	44,084	3,443	15,651	32,629	2,850	12,957	44,084
3	1,905	8,659	52,744	2,912	13,237	45,866	1,905	8,659	52,744
4	1,552	7,054	59,798	2,726	12,392	58,258	1,552	7,054	59,798
5	1,412	6,420	66,217	1,751	7,960	66,217	1,412	6,420	66,217
Çıkarma Metodu: Temel Bileşenler Analizi.									

Tablo 18'de SUR-2 sorusu çıkarıldığında tüm soruların kendi faktörlerine yüklendiği görülmektedir.

Tablo 18. Döndürme Öğe Matriksi

Döndürme Öğe Matriksi					
Sorular	Öğe				
	Finansal	Ürün	Çalışan	Müşteri	Süreç
URN-1		,799			
URN-2		,857			
URN-3		,767			
URN-4		,752			
URN-5		,559			
CLS-1			,802		
CLS-2			,839		
CLS-3			,809		
CLS-4			,730		
MUS-1				,660	
MUS-2				,627	
MUS-3				,776	
MUS-4				,774	
MUS-5				,441	
FIN-1	,754				

FIN-2	,851				
FIN-3	,893				
FIN-4	,869				
FIN-5	,774				
SUR-1					,731
SUR-3					,659
SUR-4					,811

4.6.7. İnovasyon Stratejileri ve İşletme Performansı Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, değişkenler arasındaki ilişki derecesini ölçmeye yarayan ve -1 ile +1 arasında değişen değerler alan bir teknik analizdir. Değişkenler arasındaki etkileşim tam ve güçlü ise 1, tam ve ters yönlü bir ilişki var ise -1, hiç etkileşim yok ise 0 değerlerini almaktadır (Türkbal, 1981, s.158).

Tablo 19. Saldırgan Strateji İşletme Performansı Korelasyon Analizi

Korelasyonlar											
Spearman's rho n: 232		Gelecek/ Proaktif Strateji	Analizci Strateji	Saldırgan Strateji	Savunmacı Strateji	Risk Odaklı Strateji	Finansal Performans	Ürün Performansı	Çalışan Performansı	Müşteri Performansı	Süreç Performansı
Gelecek/ Proaktif Strateji	Korelasyon Katsayısı	1									
Analizci Strateji	Korelasyon Katsayısı	,000	1								
Saldırgan Strateji	Korelasyon Katsayısı	,000	,000	1							
Savunmacı Strateji	Korelasyon Katsayısı	,000	,000	,000	1						
Risk Odaklı Strateji	Korelasyon Katsayısı	,000	,000	,000	,000	1					
Finansal Perf.	Korelasyon Katsayısı	,141*	,101	-,103	-,056	,020	1				
Ürün Perf.	Korelasyon Katsayısı	,237**	,193**	,036	,007	-,009	,000	1			
Çalışan Perf.	Korelasyon Katsayısı	,283**	,195**	,125	,021	,090	,000	,000	1		
Müşteri Perf.	Korelasyon Katsayısı	,136*	,126	,013	,029	,043	,000	,000	,000	1	
Süreç Perf.	Korelasyon Katsayısı	-,037	-,161*	,050	-,036	,120	,000	,000	,000	,000	1
*. Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır (1-uçlu). **. Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (1-uçlu).											

İnovasyon stratejileri ile işletme performansı ölçekleri arasındaki ilişki korelasyon analizi ile ölçülmüş olup, faktörlerin tamamı normal dağılmadığı için Sperman's korelasyon analizi kullanılmıştır. Tablo 19 incelendiğinde ortaya çıkan ilişkiler aşağıda verilmiştir;

- Gelecek/Proaktif strateji ile finansal performans arasında 0,141* güçsüz de olsa anlamlı bir ilişki vardır.
- Gelecek/Proaktif strateji ile ürün performansı arasında 0,237** anlamlı bir ilişki vardır.
- Gelecek/Proaktif strateji ile çalışan bazlı performans arasında 0,283** oranında anlamlı bir ilişki vardır.
- Gelecek/Proaktif strateji ile müşteri bazlı performans arasında 0,136* oranında anlamlı bir ilişki vardır
- Analizci strateji ile ürün performansı arasında 0,193** oranında anlamlı bir ilişki vardır
- Analizci strateji ile çalışan bazlı performansı arasında 0,195** oranında anlamlı bir ilişki vardır
- Analizci strateji ile süreç performansı arasında -0,161** oranında anlamlı ama negatif bir ilişki vardır

4.6.8. Hipotezlerin Test Edilmesi

H_1 hipotezi kapsamında, inovasyon stratejileri ile ürün performansı arasında regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo 20'de görüldüğü üzere R^2 değeri 0,075'dir. Bu değer modelde, inovasyon stratejileri faktörlerindeki değişimlerin, bağımlı değişken olan ürün performans faktöründeki değişimin %7,5'ini açıkladığı görülmektedir. Analizde verilen anlamlılık değeri de 0,05'in altındadır ve istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 20. İnovasyon Stratejileri ile Ürün Performansı Model Özeti

Model Özeti										
Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Tahminin Standart Hatası	Değişim İstatistikleri					Durbin-Watson
					R^2 Değişimi	F Değişimi	Serbestlik Derecesi 1	Serbestlik Derecesi 2	F Değişiminin Anlamı	
1	,308[a]	,095	,075	,96174225	,095	4,749	5	226	,000	1,978
a. Bağımlı Değişken: Ürün Performansı										
b. Bağımsız Değişken: Risk Odaklı Strateji, Savunmacı Strateji, Saldırgan Strateji, Analizci Strateji, (Gelecek Odaklı-Proaktif Strateji)										

Durbin Watson değeri, 0 ile 4 arasında değer alan ve otokorelasyonu ortaya çıkarmak için kullanılan bir testtir. Temel hipotezin otokorelasyon olmamasını ($\rho=0$) ifade eden Dublin-Watson test istatistiği ile hesaplama yapılmıştır. Bu değerin 0-4 arasında yer alarak, 2 veya 2'ye yakın bir değer alması 'otokorelasyon vardır' alternatif hipotezinin reddedilemeyeceğini göstermektedir (Kınacı ve Genç, 2002: 58-59).

Durbin-Watson değeri 1'den küçük ise burada otokorelasyon söz konusudur. H_1 hipotezi model özetinde Durbin-Watson değeri 1,978 olduğu görülmektedir. Bu durumda hata terimleri arasında otokorelasyon bulunmadığı söylenebilir.

Tablo 21. İnovasyon Stratejileri ile Ürün Performansı Varyans Analizi

ANOVA (VARYANS ANALİZİ)						
Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kare Ortalaması	F	p
1	Regresyon	21,962	5	4,392	4,749	,000[b]
	Kalıntı	209,038	226	,925		
	Toplam	231,000	231			
a. Bağımlı Değişken: Ürün Performansı						
b. Bağımsız Değişken: Risk Odaklı Strateji, Savunmacı Strateji, Saldırgan Strateji, Analizci Strateji, Gelecek-Proaktif Strateji)						

Tablo 21'de gösterilen varyans analizi tablosunda, anlamlılık değeri 0,05'in altındadır. Bu oran, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 22. İnovasyon Stratejileri ile Ürün Performansı Katsayılar Tablosu

Katsayılar						
Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	p
		B	Standart Hata	Beta		
1	(Sabit)	-3,687E-17	,063		,000	1,000
	(Gelecek-Proaktif Strateji)	,237	,063	,237	3,753	,000
	Analizci Strateji	,193	,063	,193	3,050	,003
	Saldırgan Strateji	,036	,063	,036	,568	,570
	Savunmacı Strateji	,007	,063	,007	,115	,908
	Risk Odaklı Strateji	-,009	,063	-,009	-,138	,891
Bağımlı Değişken: Ürün Performansı						

Tablo 22'de, her bir değişkenin, bağımlı değişken olan, ürün performansı üzerindeki etkisi ve model içerisindeki anlamlılığı sorgulanmaktadır. Anlamlılık değeri 0,05'in altında olan değişkenler, gelecek-proaktif strateji ve analizci strateji faktörleri olduğu için bu faktörler modelde kullanılmıştır. Modeller, her bir bağımsız değişkenin önüne ilgili katsayısı (ß) getirilerek kurulmakta ve en öne sabit katsayı yerleştirilmektedir. Sabit katsayı bağımsız değişkenlerinin hepsinin 0 olduğunda bağımlı değişkenin alacağı değeri göstermektedir.

Analiz sonucunda oluşan model şu şekildedir;

Ürün Performans = (0,237 * Gelecek-Proaktif Strateji) + (0,193 * Analizci Strateji)

Katsayılar, bağımsız değişkenlerin 1 birimlik değişiminde bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini göstermektedir.

- İnovasyon stratejileriden olan, gelecek-proaktif strateji faktöründeki 1 birimlik değişim, ürün performansını 0,237 birim aynı yönde değiştirmektedir.

- İnovasyon stratejileri kapsamında analizci strateji faktöründeki 1 birimlik değişim, ürün performansını 0,193 birim aynı yönde değiştirmektedir.

H_{1a}: İnovasyon stratejileri kapsamında saldırgan strateji ile ürün performansı arasında pozitif bir ilişki vardır. Tablo 22'de saldırgan strateji değişkeninin anlamlılığı 0,570'tür. Bu katsayıya ait anlamlılık değeri 0,570>0,05 olduğundan katsayı istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bu durumda H_{1a} hipotezi reddedilir.

H_{1b}= Analizci strateji ile ürün performansı arasında pozitif bir ilişki vardır. Tablo 22'de analizci strateji değişkeninin anlamlılığı 0,003 ve değişkene ait denklem katsayısı 0,193'tür. Bu katsayıya ait anlamlılık değeri 0,00<0,05 olduğundan katsayı istatistiksel olarak anlamlıdır. Analizci strateji faktöründeki 1 birimlik değişim, ürün performansını 0,193 birim aynı yönde değiştirmektedir. Bu durumda H_{1b} hipotezi kabul edilir.

H_{1c}= Savunmacı strateji ile ürün performansı arasında pozitif bir ilişki vardır. Tablo 22'de savunmacı strateji değişkeninin anlamlılığı 0,908'tür. Bu katsayıya ait anlamlılık değeri 0,908>0,05 olduğundan katsayı istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bu durumda H_{1c} hipotezi reddedilir.

H_{1d}= Gelecek/ Proaktif strateji ile ürün performansı arasında pozitif bir ilişki vardır. Tablo 22'de gelecek/ proaktif strateji değişkeninin anlamlılığı 0,000 ve değişkene ait denklem katsayısı 0,237 olduğu görülmektedir. Bu katsayıya ait anlamlılık değeri 0,00<0,05 olduğundan katsayı istatistiksel olarak anlamlıdır. Gelecek/ Proaktif faktöründeki 1 birimlik değişim, ürün performansını 0,237 birim aynı yönde değiştirmektedir. Bu durumda H_{1d} hipotezi kabul edilir.

H_{1f}= Risk odaklı strateji ile ürün performansı arasında pozitif bir ilişki vardır. Tablo 22'de görüldüğü üzere, risk odaklı strateji değişkeninin anlamlılığı 0,891'tür. Bu katsayıya ait anlamlılık değeri 0,891>0,05 olduğundan katsayı istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bu durumda H_{1f} hipotezi reddedilir.

Yapılan regresyon analizi sonucunda, H_1 hipotezinin tüm alt hipotezleri kabul edilmediğinden, H_1 hipotezi reddedilmiştir.

H_2 hipotezi kapsamında, inovasyon stratejileri ile çalışan performansı arasında regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 23. İnovasyon Stratejileri ile Çalışan Performansı Model Özeti

Model Özeti										
Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Tahminin Standart Hatası	Değişim İstatistikleri					Durbin-Watson
					R^2 Değişimi	F Değişimi	Serbestlik Derecesi 1	Serbestlik Derecesi 2	F Değişiminin Anlamı	
1	,377[a]	,142	,123	,93646477	,142	7,482	5	226	,000	1,890
a. Bağımlı Değişken: Çalışan Bazlı Performans										
b. Bağımsız Değişken: Risk Odaklı Strateji, Savunmacı Strateji, Saldırgan Strateji, Analizci Strateji, (Gelecek-Proaktif Strateji)										

Tablo 23'de kurulan model hakkında özet bilgiler sunulmuştur. Analizde yer alan düzeltilmiş R^2 değeri 0,123'dir. Bu değer modelde, inovasyon stratejileri faktörlerindeki değişimlerin bağımlı değişken olan çalışan bazlı performans faktöründeki değişimin %12,3'ünü açıkladığı görülmektedir. Analizde verilen anlamlılık değeri 0,05'in altındadır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Durbin-Watson değeri 1,890 olduğundan hata terimleri arasında otokorelasyon bulunmamaktadır.

Tablo 24. İnovasyon Stratejileri ile Çalışan Performansı Varyans Analizi

ANOVA (VARYANS ANALİZİ)						
Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kare Ortalaması	F	p
1	Regresyon	32,806	5	6,561	7,482	,000[b]
	Kalıntı	198,194	226	,877		
	Toplam	231,000	231			
a. Bağımlı Değişken: Çalışan Bazlı Performans						
b. Bağımsız Değişken: Risk Odaklı Strateji, Savunmacı Strateji, Saldırgan Strateji, Analizci Strateji, Gelecek-Proaktif Strateji)						

Tablo 24'de anlamlılık değeri 0,05'in altında olduğu görülmekte bu da modelin istatistiksel bağlamda anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 25. İnovasyon Stratejileri ile Çalışan Performansı Katsayılar Tablosu

Katsayılar						
Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	p
		B	Standart Hata	Beta		
1	(Sabit)	-2,297E-16	,061		,000	1,000
	(Gelecek-Proaktif Strateji)	,283	,062	,283	4,593	,000
	Analizci Strateji	,195	,062	,195	3,159	,002
	Saldırgan Strateji	,125	,062	,125	2,024	,044
	Savunmacı Strateji	,021	,062	,021	,339	,735
	Risk Odaklı Strateji	,090	,062	,090	1,458	,146
Bağımlı Değişken: Çalışan Bazlı Performans						

Tablo 25'deki katsayılar tablosunda, her bir değişkenin bağımlı değişken olan çalışan performans üzerindeki etkisi ve model içerisindeki anlamlılığı sorgulanmaktadır. Anlamlılık değeri 0,05'in altında olan değişkenler; Gelecek-Proaktif strateji, analizci strateji ve saldırgan strateji faktörleri olduğu için bu faktörler modelde kullanılmıştır. Modeller, her bir bağımsız değişkenin önüne ilgili katsayısı (ß) getirilerek kurulmakta ve en öne sabit katsayı yerleştirilmektedir. Sabit katsayı bağımsız değişkenlerinin hepsinin 0 olduğunda bağımlı değişkenin alacağı değeri göstermektedir.
Analiz sonucunda oluşan model şu şekildedir;

Çalışan Performansı = (0,283 * Gelecek -Proaktif Strateji) + (0,195 * Analizci Strateji+ 0,125* Saldırgan Strateji)

Buna göre,

- Gelecek-Proaktif strateji faktöründeki 1 birimlik değişim, çalışan performansını 0,283 birim aynı yönde değiştirmektedir.

- Analizci strateji faktöründeki 1 birimlik değişim, çalışan performansını 0,195 birim aynı yönde değiştirmektedir.

- İnovasyon stratejileri kapsamında saldırgan strateji faktöründeki 1 birimlik değişim, çalışan performansını 0,125 birim aynı yönde değiştirmektedir

H_{2a}: Saldırgan strateji ile çalışan performansı arasında pozitif bir ilişki vardır. Tablo 25'de saldırgan strateji değişkeninin anlamlılığı 0,044 olduğu görülmektedir. Bu katsayıya ait anlamlılık değeri 0,044<0,05 olduğundan katsayı istatistiksel olarak anlamlıdır. Saldırgan strateji faktöründeki 1 birimlik değişim, çalışan performansını 0,125 birim aynı yönde değiştirmektedir. Bu durumda H_{2a} hipotezi kabul edilir.

H_{2b}= Analizci strateji ile çalışan performansı arasında pozitif bir ilişki vardır. Tablo 25'de analizci strateji değişkeninin anlamlılığı 0,002 ve değişkene ait denklem katsayısı 0,195 olduğu görülmektedir. Bu katsayıya ait anlamlılık değeri 0,002<0,05 olduğundan katsayı istatistiksel olarak anlamlıdır. Analizci strateji faktöründeki 1 birimlik değişim, çalışan performansını 0,195 birim aynı yönde değiştirmektedir. Bu durumda H_{2b} hipotezi kabul edilir.

H_{2c}= Savunmacı strateji ile çalışan performansı arasında pozitif bir ilişki vardır. Tablo 25'e bakıldığında savunmacı strateji değişkeninin anlamlılığının 0,735 olduğu görülmektedir. Bu katsayıya ait anlamlılık değeri 0,735>0,05 olduğundan katsayı istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bu durumda H_{2c} hipotezi reddedilir.

H_{2d}= Gelecek/ Proaktif strateji ile çalışan performansı arasında pozitif bir ilişki vardır. Tablo 25'de gelecek/ proaktif strateji değişkeninin anlamlılığı 0,000 ve değişkene ait denklem katsayısı 0,283 olduğu görülmektedir. Bu katsayıya ait anlamlılık değeri 0,00<0,05 olduğundan katsayı istatistiksel olarak anlamlıdır. Gelecek/ Proaktif faktöründeki 1 birimlik değişim, çalışan performansını 0,283 birim aynı yönde değiştirmektedir. Bu durumda H_{2d} hipotezi kabul edilir.

H_{2e}= Risk odaklı strateji ile çalışan performansı arasında pozitif bir ilişki vardır. Tablo 25 risk odaklı strateji maddesi değişkeninin anlamlılığının 0,146 olduğunu

göstermektedir. Bu katsayıya ait anlamlılık değeri 0,146>0,05 olduğundan katsayı istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bu durumda H_{2e} hipotezi reddedilir.
Regresyon analizi sonucunda, H_2 hipotezinin tüm alt hipotezleri kabul edilmediğinden, H_2 hipotezi reddedilir.

H_3 hipotezi kapsamında, inovasyon stratejileri ile müşteri performansı arasında regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 26. İnovasyon Stratejileri ile Müşteri Performansı Model Özeti

Model Özeti										
Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Tahminin Standart Hatası	Değişim İstatistikleri					Durbin-Watson
					R^2 Değişimi	F Değişimi	Serbestlik Derecesi 1	Serbestlik Derecesi 2	F Değişiminin Anlamı	
1	,193[a]	,037	,016	,99199970	,037	1,748	5	226	,125	2,066
a. Bağımlı Değişken: Müşteri Bazlı Performans										
b. Bağımsız Değişken: Risk Odaklı Strateji, Savunmacı Strateji, Saldırgan Strateji, Analizci Strateji, (Gelecek-Proaktif Strateji)										

Tablo 27. İnovasyon Stratejileri ile Müşteri Performansı Varyans Analizi

ANOVA (VARYANS ANALİZİ)						
Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kare Ortalaması	F	p
1	Regresyon	21,962	5	4,392	4,749	,000[b]
	Kalıntı	209,038	226	,925		
	Toplam	231,000	231			
a. Bağımlı Değişken: Müşteri Bazlı Performans						
b. Bağımsız Değişken: Risk Odaklı Strateji, Savunmacı Strateji, Saldırgan Strateji, Analizci Strateji, Gelecek-Proaktif Strateji)						

Tablo 26 kurulan model hakkında özet bilgiler sunmaktadır. Analizde verilen anlamlılık değeri 0,125'dir. Bu değer 0,05'in üstünde olduğundan model istatistiksel olarak anlamlı olmamaktadır. Bu nedenle modele ilişkin olan tüm hipotezler reddedilmiştir.

Tablo 28. İnovasyon Stratejileri ile Müşteri Performansı Katsayılar Tablosu

Katsayılar						
Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	p
		B	Standart Hata	Beta		
1	(Sabit)	6,143E-17	,065		,000	1,000
	(Gelecek-Proaktif Strateji)	,136	,065	,136	2,077	,039
	Analizci Strateji	,126	,065	,126	1,937	,054
	Saldırgan Strateji	,013	,065	,013	,204	,838
	Savunmacı Strateji	,029	,065	,029	,445	,656
	Risk Odaklı Strateji	,043	,065	,043	,660	,510
Bağımlı Değişken: Müşteri Bazlı Performansı						

H_4 hipotezi kapsamında, inovasyon stratejileri ile finansal performans arasında regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 29. İnovasyon Stratejileri ile Finansal Performans Model Özeti

Model Özeti										
Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Tahminin Standart Hatası	Değişim İstatistikleri					Durbin-Watson
					R^2 Değişimi	F Değişimi	Serbestlik Derecesi 1	Serbestlik Derecesi 2	F Değişiminin Anlamı	
1	,210[a]	,044	,023	,98846151	,044	2,085	5	226	,068	2,180
a. Bağımlı Değişken: Finansal Performans										
b. Bağımsız Değişken: Risk Odaklı Strateji, Savunmacı Strateji, Saldırgan Strateji, Analizci Strateji, (Gelecek-Proaktif Strateji)										

Tablo 29 kurulan model hakkında özet bilgiler sunmaktadır. Analizde verilen anlamlılık değeri 0,68'dir. Bu değer 0,05'in üstünde olduğundan model istatistiksel olarak anlamlı olmamaktadır. Bu nedenle modele ilişkin olan tüm hipotezler reddedilmiştir.

Tablo 30. İnovasyon Stratejileri ile Finansal Performans Varyans Analizi

ANOVA (VARYANS ANALİZİ)						
Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kare Ortalaması	F	p
1	Regresyon	10,185	5	2,037	2,085	,068[b]
	Kalıntı	220,815	226	,977		
	Toplam	231,000	231			
a. Bağımlı Değişken: Finansal Performans						
b. Bağımsız Değişken: Risk Odaklı Strateji, Savunmacı Strateji, Saldırgan Strateji, Analizci Strateji, Gelecek-Proaktif Strateji)						

Tablo 31. İnovasyon Stratejileri ile Finansal Performans Katsayılar Tablosu

Katsayılar						
Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	p
		B	Standart Hata	Beta		
1	(Sabit)	1,776E-16	,065		,000	1,000
	(Gelecek-Proaktif Strateji)	,141	,065	,141	2,168	,031
	Analizci Strateji	,101	,065	,101	1,550	,122
	Saldırgan Strateji	-,103	,065	-,103	-1,578	,116
	Savunmacı Strateji	-,056	,065	-,056	-,857	,392
	Risk Odaklı Strateji	,020	,065	,020	,308	,758
Bağımlı Değişken: Finansal Performansı						

H_5 hipotezi kapsamında, inovasyon stratejileri ile süreç performans arasında regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 32. İnovasyon Stratejileri ile Süreç Performansı Model Özeti

Model Özeti										
Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Tahminin Standart Hatası	Değişim İstatistikleri					Durbin-Watson
					R Kare Değişimi	F Değişimi	Serbestlik Derecesi 1	Serbestlik Derecesi 2	F Değişiminin Anlamı	
1	,213[a]	,045	,024	,98787962	,045	2,141	5	226	,062	2,115
a. Bağımlı Değişken: Süreç Performansı										
b. Bağımsız Değişken: Risk Odaklı Strateji, Savunmacı Strateji, Saldırgan Strateji, Analizci Strateji, (Gelecek-Proaktif Strateji)										

Tablo 32'de kurulan model hakkında özet bilgiler sunulmuştur. Analizde verilen anlamlılık değeri 0,062 dir. Bu değer 0,05'in üstünde olduğundan model istatistiksel olarak anlamlı olmamaktadır. Bu nedenle modele ilişkin olan tüm hipotezler reddedilmiştir.

Tablo 33. İnovasyon Stratejileri ile Süreç Performansı Varyans Analizi

ANOVA (VARYANS ANALİZİ)						
Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kare Ortalaması	F	p
1	Regresyon	10,445	5	2,089	2,141	,062[b]
	Kalıntı	220,555	226	,976		
	Toplam	231,000	231			
a. Bağımlı Değişken: Süreç Performansı						
b. Bağımsız Değişken: Risk Odaklı Strateji, Savunmacı Strateji, Saldırgan Strateji, Analizci Strateji, Gelecek-Proaktif Strateji)						

Tablo 34. İnovasyon Stratejileri ile Süreç Performansı Katsayılar Tablosu

Katsayılar						
Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	p
		B	Standart Hata	Beta		
1	(Sabit)	2,018E-16	,065		,000	1,000
	(Gelecek-Proaktif Strateji)	-,037	,065	-,037	-,564	,573

	Analizci Strateji	-,161	,065	-,161	-2,471	,014
	Saldırgan Strateji	,050	,065	,050	,771	,441
	Savunmacı Strateji	-,036	,065	-,036	-,547	,585
	Risk Odaklı Strateji	,120	,065	,120	1,840	,067
Bağımlı Değişken: Süreç Performansı						

Yapılan analiz sonucunda anlamlılık değerleri 0,05'in üzerinde olan ve bu nedenle istatistiki olarak anlamlı olmayan H_3, H_4 ve H_5 hipotezleri reddedilmiştir.

SONUÇ

İnovasyon ile işletmeler performanslarını, karlılıklarını, müşteri istek ve beklentilerini karşılama hızlarını artırmakta ve bunların sonucunda bulundukları ülkelerin refah düzeylerini arttırmaya katkı sağlamaktadırlar. İnovasyon stratejileri ile işletmeler, ortaya çıkabilecek tehlikelere ve fırsatlara karşı nasıl bir strateji uygulayacaklarını ve ürünlerini, hizmetlerini veya süreçlerini bu fırsatlara veya tehlikelere karşı nasıl sürdüreceklerini önceden belirleyebilmektedirler. Araştırmada inovasyon stratejilerinden hangilerinin işletme performansı ile ilişkisinin olup olmadığını ortaya çıkarmak üzere çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Yapılan araştırmada toplam 62 soruluk bir anket hazırlanmıştır. Anket çalışması Teknopark İstanbul ve İkitelli Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren 232 işletmede uygulanmıştır.

Çalışmada yapılan analizler sonucunda, inovasyon stratejilerinden proaktif stratejinin işletme performansını büyük bir ölçüde ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte bir işletmenin proaktif stratejiyi benimsemesi halinde, finansal performansında, ürün performansında, çalışan performansında ve müşteri performansında artış olduğu bulgusuna erişilmiştir. İşletmelerin proaktif stratejiyi benimsemeleri, inovasyonu artırıcı bir organizasyon yapısına sahip olmalarını sağlamaktadır. Aynı zamanda, proaktif strateji, işletmelere, fırsatları ve sektördeki yenilikleri önceden görebilmelerini sağlayarak ve rakiplerden önce davranma yeteneği kazandırarak rekabet avantajı elde etmelerini sağlayan bir stratejidir. Bu nedenle proaktif strateji, işletme performansını artıran önemli inovasyon stratejilerinden biridir. Guan vd. (2009)'nin yapmış oldukları çalışmada, proaktif stratejinin işletme performansını ve satışlarını artırdığı sonucuna ulaşmışlardır. Guan vd. (2009)'nin ulaştığı sonuç ile bu çalışmada ulaşılan bulgular birbirini destekleyecek niteliktedir. Ayrıca, Akhlagh vd. (2013) ile Yıldırım ve Yaldız (2018)'ın yapmış oldukları araştırmada ulaştıkları sonuç ile bu çalışmada ulaşılan bulgular birbiri ile örtüşmektedir.

İşletme performansı ile inovasyon stratejileri arasında ilişki bulunan bir diğer strateji gelecek odaklı stratejidir. Bu çalışmada elde edilen bulgulara göre, gelecek odaklılık ile işletme performansı arasında ilişki bulunmaktadır. Aynı zamanda bu çalışmada, gelecek

odaklı strateji uygulayan işletmelerin, finansal performansının, çalışan performansının, müşteri performansının ve ürün performansının artış gösterdiği bulgularına da ulaşılmıştır. İşletmelerin sadece bugüne değil geleceğe odaklanmaları, sürdürülebilirliklerini sağlamaları, fırsat ve tehditleri önceden görebilmeleri ve ona göre hareket geliştirebilmeleri ve rekabet edilebilirliklerini artırmaları performans düzeyleri açısından çok önemlidir. Bu çalışmada ulaşılan sonuç ile Akman ve Yılmaz (2008)'ın elde ettiği, gelecek odaklı inovasyon stratejisi ile inovasyon yetenekleri arasında pozitif ve güçlü bir ilişki olduğu sonucu ile benzerdir. Bununla birlikte elde edilen sonuçlar, Akhlagh vd. (2013)'nin elde ettiği bulgular ile de örtüşmektedir.

Çalışmada ulaşılan en önemli sonuçlardan biri de, inovasyon stratejilerinden analizci stratejinin, işletme performansını ürün, çalışan ve süreç performansı arasında ilişki olduğudur. Çünkü analizci inovasyon stratejisi, işletmelere çevresindeki değişimler hakkında bilgi sağlamaktadır. Bu bilgiler ışığında işletmeler, değişimlerden kaynaklanabilecek fırsatların neler olduğunu ortaya çıkarmakta ve yenilik faaliyetleri ile çevre arasındaki bağın güçlenmesini sağlamaktadır. Rekabet gücünün çok yüksek olduğu sektörlerde işletmeler rekabet güçlerini koruyabilmek amacıyla analizler gerçekleştirmekte ve yenilikler ortaya çıkarabilmek için büyük çabalar harcamaktadırlar. Ayrıca, analizci strateji, işletmelere problemleri çözebilme yeteneği de sağlamaktadır. Analiz ile toplanılan bilgiler sayesinde işletmeler hangi inovasyon faaliyetini gerçekleştireceklerine karar verebilirler. Bu sonuç Özşahin vd. (2005)'nin ulaşmış oldukları sonuç ile benzerlik göstermektedir. Ayrıca Yıldırım ve Yaldız (2018)'ın yaptıkları çalışmada analizci strateji ile işletme performansı arasında bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Ancak yapılan bu çalışmada ise analizci stratejinin işletme performansını artırdığı ortaya çıkmıştır.

Yapılan analiz çalışmaları sonucunda saldırgan strateji ile işletme performansı arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Saldırgan strateji ile işletme performansı arasındaki ilişkinin istatistiksel bir anlamı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç Akhlagh vd. (2013)'nin ulaştıkları sonucu desteklemektedir.

Araştırmadaki ulaşılan bir diğer bulgu ise, savunmacı strateji ile işletme performansı arasında herhangi bir ilşkinin olmadığıdır. Savunmacı strateji ile işletme performansı

arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Savunmacı stratejiyi benimseyen işletmeler mevcut süreçlerini ve ürünlerini koruma altına almak üzerine faaliyetlerini gerçekleştirmektedirler. Bu işletmelerde, eğer inovasyon yoğun bir şekilde gerçekleştiriliyorsa burada proaktif strateji daha baskın olacak ve savunmacı stratejinin etkisi azalacaktır. Akman ve Yılmaz (2008)'ın yaptıkları araştırmada, savunmacı strateji ile işletme performansı arasında bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Akman ve Yılmaz'ın ulaştığı sonuç ile bu araştırmada ulaşılan bulgular birbirini desteklemektedir.

Yapılan analizlerde risk odaklı strateji ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu bulgusuna rastlanılmıştır. Ancak bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı yapılan analizler ile ortaya çıkmıştır. İnovasyon stratejilerinden gelecek odaklı strateji ile analizci strateji, risk odaklı stratejinin etkisini azaltmaktadır. Bunun nedeni, pazarın ve rakiplerin hareketlerinin düzenli olarak takip edilerek analiz edilmesi, işletmelerin gelecekteki fırsatları ve riskleri önceden görmelerini ve bunlara karşı hazır olmalarını sağlamaktadır. Bu sonuç, Yıldırım ve Yaldız (2018)'ın yapmış oldukları çalışmada ulaştıkları bulguları desteklemektedir.

Katılımcıların vermiş olduğu yanıtlar neticesinde proaktif ve gelecek odaklı stratejilerinin aynı faktörlere yüklendiği görülmüştür. Bu nedenle iki strateji birleştirilerek yeni analizler gerçekleştirilmiştir. Analizler sonucunda birleştirilen proaktif ve gelecek odaklı strateji ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışmadan elde edilen sonuçlardan biri de, işletmelerin aynı anda hem gelecek odaklı stratejiyi hem de proaktif stratejiyi benimseyebilecek olmalarıdır. İşletmeler gelecek odaklı inovasyon stratejiyi benimseyerek, mevcut müşterilerinin gelecekteki ihtiyaçlarını ve mevcut rakiplerinin gelecekteki faaliyetlerinin ne olacağını öngörebilecek, potansiyel müşteri isteklerini ve potansiyel rakiplerinin gelecekteki faaliyetlerini tahmin ederek ortaya çıkabilecek fırsatları kendi lehine çevirebilecektir. Gelecek odaklı stratejiyi benimseyen işletme aynı zamanda proaktif stratejiyi de benimseyerek pazarlardaki değişimlerin, gelişmelerin ve ihtiyaçların neler olacağını tahmin edebilecek ve bunlara cevap vermede öncü olabilecektir. İki stratejiyi aynı anda benimsemek isteyen işletmeler sektörlerinde ilk olma fırsatı yakalayarak rekabet edebilirlik düzeylerini arttırabileceklerdir.

Gelecekte yapılacak benzer araştırmalara destek olabilmek amacıyla araştırmanın kısıtlarına dikkat edilmesi gerekmektedir. Araştırmanın kısıtları; çalışmada katılımcı işletmeler ile ilgili belirli bir büyüklük ve sektör sınırlaması yapılmamıştır. Literatürdeki diğer yayınlar ile net karşılaştırma yapılabilmesi için böyle bir sınırlama gerçekleştirilebilir. Araştırmanın örneklem sayısı belirli bir seviyede kalmıştır. Çalışmanın örneklem sayısı artırılarak, daha güvenilir sonuçların sağlanabileceği açıktır. Son olarak literatürde yer alan geleneksel strateji, bağımlı strateji, taklitçi strateji ve fırsatçı strateji ölçekleri araştırmaya dahil edilmemiştir. Bu ölçekler eklenerek daha kapsamlı bir çalışma gerçekleştirilebilir.

Yapılan yazın taramasında inovasyon stratejilerinin işletme performansına etkisini inceleyen çok az kaynağın olması açısından bu çalışma gelecekteki araştırmalara katkı sağlayacaktır. Yapılan çalışma işletmelerin inovasyon stratejilerini belirlerken yararlanabilecekleri bir kaynak olabilir.

KAYNAKÇA

Agarwal, S., Erramilli, M.K. & Dev, C.S. (2003). Market Orientation and Performance in Service Firms: Role of Innovation. Journal of Services Marketing, 17(1), 68-82.

Ağca, V. ve Tunçer, E. (2006). Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması. Afyon Kocatepe İİBF Dergisi, 8(1), 173-193.

Akhlagh, E.M., Moradi, M., Mehdizade, M. & Ahmadi, N.D. (2013). Innovation Strategies, Performance Diversity and Development: An Empirical Analysis in Iran Construction and Housing Industry. Iranian Journal of Management Studies, 6(2), 31-60.

Akbaba, A., (2013). Küçük Ölçekli Turizm İşletmelerinde İşletme Performansı: Akçakoca'da Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 13(25), 24-25.

Akgün, A. E., Keskin, H., Byrne, J. C., & Aren, S., (2007). Emotional and Learning Capability and Their Impact on Product Innovativeness and Firm Performance. Technovation, 27(9), 501-513.

Akman, G,. (2003). Bilişim Sektöründe Pazar Odaklılık, Yenilik Stratejileri ve Yenilik Kabiliyeti Arasındaki İlişkiler ve Bunların Şirket Performansı Üzerindeki Etkileri. Yayınlanmamış doktora tezi, Gebze Üniversitesi.

Akman, G. ve Yılmaz, C. (2008). Innovative Capability, Innovation Strategy and Market Orientation: An Empirical Analysis In Turkish Software Industry. International Journal of Innovation Management, 12(1), 69-111.

Al-Hosaini, F.F. & Sofian, S. (2015). A Review of Balanced Scorecard Framwork in Higher Education Institution. International Review of Management and Marketing, 5(1), 26-35.

Altınırmak, S. ve Okoth, B. (2018). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Başarı Kriterleri ve Finansal Olmayan Performans Ölçümü. Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 5 (12), 720-727.

Amaratunga, D., Baldry, d. & Sarshar, M.(2001). Process Improvement Through Performance Measurement: The Balanced Scorecard Methodology. Work Study, 50(5), 179-188.

Arıkan, C.L. ve Enginoğlu, D. (2016). Kurumsal Karnenin Bir Stratejik Yönetim Aracı Olarak İncelenmesi. Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7(1), 123-138.

Arıkök, M., İnce, A.R. ve Topcu, M.K.. (2018). İşletme Performansının Belirleyicisi Olarak Yönetici Performansı: Perakende Sektöründe Bir Araştırma. C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 19(2), 284-297.

Aslan, İ., (2018). Girişimcilik ile İnovasyon Stratejilerinin KOBİ'lerin Sürdürülebilirliği ve Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi.

Atan, Ö., ve Tunçer, A., (2019), Entelektüel Sermayenin İşletme Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2(1), 78-79.

Atalay, M., Anafarta, N. & Sarvan, F. (2013). The Relationship Between Innovation and Firm Performance: An Empirical Evidence From Turkish Automotive Supplier Industry. Procedia Social and Behavioral Sciences, 75, 226-235.

Başat, H.T. (2011). Çok Boyutlu Bir Performans Ölçüm Modeli Olarak Performans Prizması ve "The London Youth". Afyon Kocatepe İİBF Dergisi, 13(1), 13-37.

Bean, L. & Jarnagin, B.D. (2002). New Cost Priorities: Using a Balanced Scorecard Approach in Financial Reports. The Journal of Corporate Accounting & Finance, 10(1002), 55-62.

Bekmezci, M. (2010). Stratejik Bir Yönetim Yaklaşımı Olan Dengeli Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard)'nin Türkiye'nin En Büyük 500 Firmasına Uygulanması. Yönetim Bilimleri Dergisi, 8(2), 203-227.

Bessant, J.& Tidd, J. (2009). Innovation and Entrepreneurship. England: John Wiley & Sons.

Bigliardi, B. (2013). The Effect of Innovation on Financial Performance: A Research Study Involving SMEs, Innovation Management, Policy & Practice, 15(2), 245-256.

Coşkun, S., Mesci, M. ve Kılınç, İ. (2013). Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak İnovasyon Stratejileri: Kocaeli Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13(2), 101-132.

Çatı, K. (Ed.). (2016). Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi. Ankara: Atalay Matbaacılık.

Çınaroğlu, S. (2012). İşletmelerde Performans Ölçüm Modelleri. Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi, 16(2), 119-134.

Çiçek, H. ve Onat, O.K. (2012). İnovasyon Odaklı Faaliyetlerin Firma Performansına Etkisinin Veri Zarflama Analizi ile Belirlenmesi; İMKB Üzerine Bir Araştırma. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 4(7), 46-53.

Çöl, G.,(2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. Doğuş Üniversitesi Dergisi, 9(1), 35-46.

Demirhan, D. ve Aracıoğlu, B. (2017). İnovasyon ve Finansal Performans Arasındaki ilişki. Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 16, 195-218.

Demirkaya, H. (2000). Performans Ölçüm Rehberi. Ankara: Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü.

Doğan, H. ve Doğan, M. (2017). Yenilikçilik ve Performans: Yüksek Teknoloji Kullanan Firmalar Üzerinde Bir Araştırma. İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 6(6), 153-162.

Drucker, P.E. (1985). The Discipline of Innovation. Harvard Business Review, 90072, 3-8.

Durna, U. (2002). Yenilik Yönetimi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Durmuş, A., (2018). Yenilik Stratejilerinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi.

Ege, İ. ve Şener, Z. (2013). Performans Ölçümünde Kullanılan Yöntemler: Performans Karnesi ve Kumanda Paneli Karşılaştırması. Muhasebe ve Finans Dergisi, s.107-120.

EGİAD Ege İş Adamları Derneği. (2012). Yenilik- Yenileşim- İnovasyon Dünyasına Yolculuk (1). Ankara.

Ehouman, E. (19.06.2019). Yenilik ve Firma Stratejisi, https://www.slideshare.net/emersonehouman/yenilik-stratejisi.

Elitaş, C ve Ağca, V. (2006). Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 343-370.

Erdem, B., Gökdeniz A., ve Met, Ö. (2011). Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya'da Etkinlik Gösteren 5 yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 26(2), 77-112.

Erdem, B., Gül, K. ve Gül, M. (2013). Pazar Yönlülük, İnovasyon Yönlülük ve Firma Performansı İlişkisi: Ankara'da Faaliyet Gösteren Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. İşletme Araştırmaları Dergisi, 5(2), 74-104.

Eren, E., Alpkan, L. ve Erol, Y. (2005). Temel Fonksiyonel Yeteneklerin Firmanın Yenilik ve Finansal Performansına Etkileri. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 4(7), 201-224

Eren, Ş., Yücel, R. ve Eren, S.S. (2010). Firma Performansına Etkileri Kapsamında Çevresel Olumsuzluk Pazar Dinamizmi Müşteri Odaklılık ve Yenilikçilik Arasındaki ilişkinin İncelenmesi. Journal of Yasar University, 18(5), 3102-3116.

Emiroğlu, A. (2018). İnovasyon ve Teknoloji Yönetimi. Ankara: Ekin Basım.

Enginoğlu, D. (2015). İnovasyon Yönetimi ve Ar-Ge. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Erciş, A. ve Can, P. (2014). Müşteri İlişkileri Yönetiminin İnovasyon Stratejilerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(3), 19-66.

Erdil, O. ve Kitapçı, H. (2007). TKY Araçlarının Kullanımı ve Firma Yenilikçiliğinin Yeni ürün Geliştirme Hızı ve İşletme Performansına Etkisi. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 21(1), 233-245.

Gencer, C. ve Çetin, T. (2011). Kurumsal Performans Karnesi ve Havacılık Sektöründe Bir Uygulama. Savunma Bilimleri Dergisi, 10(2), 105-121.

Güner, M.F. (2008). Bir Stratejik Yönetim Modeli olarak Balanced Scorecard. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari bilimler Fakültesi Dergisi, 10(1), 247-265.

Gökmen, A. (2009). Balanced Scorecard (Dengeli Başarı Göstergesi): BSC Oluşturma Süreci ve Uygulama Yöntemi. Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(2), 11-23.

Guan, J.C., Yam, R.C.M., Tang, E.P.Y. & Lau, A.K.W. (2009). Innovation Strategy and Performance During Economic Transition: Evidences in Beijing, China. Research Policy, 38(5), 802-812.

Han, J.K., Kim, N. & Srıvastava, R.K. (1998). Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?. Journal of Marketing, 62, 30-45.

Harmankaya, H., Aydın, S. ve Zerenler, M. (2010). Balanced Scorecard Sisteminin Hazır Giyim İşletmesinde Uygulanması. SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Bilimler Dergisi, 171-191.

Hatunoğlu Z., Kaba, M. ve Kıllı, M. (2014). İşletmelerde Performans Ölçme Ve Değerlendirme Aracı Olarak Dengeli Sonuç Kartı (Balanced Scorecard): Kahramanmaraş'ta Örnek Bir Uygulama. Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 33(1), 71-94.

Hilman, H. & Kaliappen . (2015). Innovation Strategies and Performance: Are They Truly Linked?. World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development, 11(1), 48-63.

Hult, G.T. M., Hurley, R.F. & Knight, G.A. (2004). Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance. Industrial Marketing Management, 33, 429-438.

Hotamışlı, M., Yıldız, F. ve Eleren, A. (2011) .Effects of Implementing Total Quality Management on Business Performance: A Researche in Afyonkarahisar. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 10(36), 274-275.

Ho, C.H. (1996). A Contingency Theoretical Model of Manufacturing Strategy. International Journal of Operations & Production Management, 16(5), 74-98.

Işığıçok, E. (2008). Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi, 7, 1-23.

İnce, M. ve Gürbüz, A. (2019). KOBİ'lerde Tutundurma Faaliyetlerinin Önemi ve İşletme Performansına Etkisi. Journal of Social Sciences and Humanities. 58-72.

İyigün, N.Ö. (2015). İnovasyon & Stratejik Rekabet Üstünlüğü. Toprak İşveren Dergisi, 108, 1- 6.

İnovasyon Stratejisi. (b.t.). 24.05.2019, http://inomer.org/economic-growth/inovasyon-2/inovasyon-stratejisi-2/

Jimenez- Jimenez, D. & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, Organizational Learning, and Performance. Journal of Business Research, 64, 408-417.

Kahraman, H. ve Taşkın, T.(2018). KOBİ'ler ve İnovasyon. Bursa: Ekin Basım.

Karaman, R.(2009). İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard. S.Ü. İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 411-427.

Kartal, A. ve Tetik, M. (2019). Faaliyete Dayalı Yönetimin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Bir Alkollü İçecek İşletmesinde Uygulama. Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi, 12(2), 397-426.

Karabulut, A.T. (2015). Effects of Innovation Strategy on Firm Performance: A Study Conducted on Manufacturing Firms in Turkey. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 195, 1338-1347

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. Harvard Business Review, 70-80.

Kılıç, S. (2013). İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Kınacı, İ., Genç, A. (2002), Hataları Değişen Varyanslı ve Otokorelasyonlu Lineer Olmayan Regresyonda Parametre Tahmini. Selçuk Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Fen Dergisi, 20, 58-59.

King, N. & Anderson, N. (1995). Innovation and Change in Organizations. London: Biddles.

Kitapçı, H. ve Çömez, P. (2016). The Effect of Innovation and Organizational Learning on Firm Performance: An Emprical Study in Quality Oriented Firms. International Journal of Research in Commerce & Management, 7(3), 28-34.

Köse, T. (2007). Stratejik Bir Yapı Çerçevesinde Dengeli Ölçüm Kartı Tekniği (Balanced Scorecard) ve Bir Uygulama. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8(1), 1-20.

Kuğu, T.D. ve Kırlı, M. (2013). İşletme Performansının Değerlendirilmesinde Bir Yenilikçi Yönetim Muhasebesi Aracı Olarak Balanced Scorecard Uygulaması. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18(2), 301-318.

Lööf, H. & Heshmati, A. (2006). On the Relationship Between Innovation and Performance: A Sensitivity Analysis. Economics of Innovation and New Technology, 15(4/5), 317-344.

Lumpkin, G.T & Dess, G.G. (2001). Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle. Journal of Business Venturing, 16, 429-451.

Mavi, D. (2017). Problematic of Performance Management and Schools. Erciyes Journal of Education, 1(1), 42-58.

Meydan, C.H. ve Polat, M.(2017). Stratejik Yol Haritası Oluşturulmasında Dengeli Sonuç Kartı: Savunma Planlaması İçin Bir Model Önerisi. Güvenlik Bilimleri Dergisi, 6(1), 57-78.

Muiruri, J.K. & Ngari, J.M. (2014). Effects of Financial Innovations on the Financial Performance of Commercial Banks in Kenya. International Journal of Humanities and Social Science, 4(7), 51-57.

Morgan . R.E. & Strong, C.A.(1998) " Market Orientation and Dimensions of Staregic Orientation", European Journal of Marketing, 32 (11/12), 1051-1073.

Neely, A. (2001). The Performance Prism in Practice. Measuring Business Excellence, 5(2), 6-12.

Neely, A., Bourne, M. & Mills, J. (2002). Getting The Measure of Your Business. Australia: Cambridge University Press.

Nybakk, E. & Jenssen, J.I. (2012). Innovation Strategy, Working Climate, and Financial Performance in Traditional Manufacturing Firms: An Empirical Analysis. International Journal of Innovation Management, 16(2), 1-26.

Okay, H. (21.05.2018). Saldırgan İnovasyon Stratejisi. Dünya. 19.06.2019, https://www.dunya.com/kose-yazisi/saldirgan-inovasyon-stratejisi/416473.

OECD & EUROSTAT. (2006). Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması için İlkeler. Avrupa Birliği: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü Avrupa Birliği İstatistik Ofisi.

Öncü, M.A., Bayat, M., Kethüda, Ö. ve Zengin, E.(2015). Yenilik ve Müşteri Performansının Finansal Performans Üzerindeki Etkisi: Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, 37(1), 149-164.

Örücü, E.; Kılıç, R. ve Savaş, A. 2011. KOBİ'lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama. Doğuş Üniversitesi Dergisi, 12(1), 58-73.

Özçifçi, V. ve Sarıçay, H. (2014). İşletmelerde Yenilik Faaliyetlerinin İncelenmesi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18(1), 387-404.

Özkan, A. ve Savsar, C.(2017). Performans Karnesi (Balanced Scorecard) ve Performans Karnesini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Kayseri İmalat Sanayinde Bir Araştırma. Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10(2), 715-736.

Özşahin, M., Ciğerim, E. ve Gök, Ş.M. (2005). Rekabet Edilebilirlik ve Firma Performansı İlişkisi Üzerine Bir Saha Araştırması. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7(1), 143-155.

Özyörük, B., Şirin, Y., Yoksulabakan, T. Şanver, M ve Saraç M.A. (2014). Performans Ölçümünde Dengelenmiş Skor Kart ve Analitik Hiyerarşi Prosesi Entegrasyonu. Türk Bilim Araştırma Vakfı, 7(1), 7-28.

Paksoy, H.M. ve Ersoy, N. (2016). Antalya'da Faaliyet Gösteren Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde İnovasyon ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. Gaziantep University Journal of Social Sciences, 15(2), 413-433.

Prajogo, D.I.(2006). The Relationship Between Innovation and Business Performance-A Comparative Study Between Manufacturing and Service Firms. Knowledge and Process Management, 13(3), 218-225.

Prajogo, D.I. (2016). The Strategic Fit Between Innovation Strategies and Business Environment in Delivering Business Performance. Production Economics, 171, 241-249.

Rhee, J., Park, T. & Lee, D.H. (2010). Drivers of Innovativeness and Performance for Innovative SMEs in South Korea: Meditaion of Learning Orientation. Technovation, 30, 65-75.

Sonfield, M.C. & Lussier, R.N. (2000). Innovation, Risk and Entrepreneurial Strategy. Entrepreneurship and Innovation, 6, 91-97.

Şahin, Ş. (2014). Bilişim Sistemleri Uygulamalarının İşletme Performansına Etkileri. Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(6), 43-56.

Şahin, A. (2009). Mersin'de Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinin Ölçülmesi. Doğuş Üniversitesi Dergisi, 10(2), 259-271.

Smith, D. (2006). Exploring Innovation. NY: McGraw-Hill.

Şen, E. ve Bolat, M. (2015). İşletmelerde Demokratik Yönetim Anlayışının İnovasyon ve Firma Performansı Üzerine Etkisi: İstanbul Avrupa Yakası Lojistik İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi, 14(27), 149-172.

Şengün, H. İ. (2017), A General Overview of Innovation and Innovation Strategies. The Journal of Social Science, 1(1), 35-43.

Şişmanoğlu, E. ve Akçalı, B.Y.(2016). The Effect of Innovation on Financial Performance of Some Information and Technology Companies in Turkey. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi, 24, 82-93.

Tarım, M., (2004). Sağlık Organizasyonlarında Performans Ölçme ve Dengeli Puan Cetveli (Balanced Scorecard). Marmara Üniversitesi Sağlık Eğitim Fakültesi Dergisi, 233-248 .

Taşkın, E ve Kahraman, H.. (2018). KOBİ'ler ve İnovasyon, Kümelenmelerde Pazar Yönlü ve İşbirliğine Dayalı bir Model Önerisi. Bursa: Ekin Basım Yayın.

Tatlı, Y., Korucuk, S. ve Erdal, H. (2018). İmalat İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımının İşletme Verimliliği ve Performansına Etkisi. Stratejik Yönetim Dergisi, 1(2), 1-20.

Tavassoli, S. & Karlsson, C. (2016). Innovation Strategies and Firm Performance: Simple or Complex Strategies?. Economics of Innovation and New Technology, 25 (7), 631-650.

Tekin, Z.(2018). Uluslararası Pazarlarda İnovasyon Stratejileri: Türkiye ve Dünyadan Beyaz Eşya Sektörü İnovasyon Örnekleri. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 9(46), 850-856.

Tekin, Z., Avados, Y. ve Gümüş, S. (2016). Uluslararası Pazarlarda İnovasyon Stratejileri: Türkiye ve Dünyadan Beyaz Eşya Sektörü İnovasyon Örnekleri. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 9(46), 850-856.

Tidd, J. & Bessant, J. (2009). Managing Innovation Integrating Technological, Market and Organizational Change (4th ed.). England: John Wiley& Sons.

Torkul, B. (2019). Lokal Bilimsel Çalışmalar Bağlamında Üniversite-Sanayi İşbirliğinin İşletme Performansı Üzerindeki Rolü. Yorum-Yönetim-Yöntem Uluslararası Yönetim-Ekonomi ve Felsefe Dergisi, 7(1), 75-94.

TÜSİAD. (2003). Ulusal İnovasyon Sistemi Kavramsal Çerçeve, Türkiye İncelemesi ve Ülke Örnekleri (362). İstanbul: Lebib Yalkın Yayımları.

Türkbal, Aydın. (1981). Bilimsel Araştırma Metodları ve Uygulamalı İstatistik, Erzurum: Atatürk Üniversitesi.

Trott, P. (2008). Inovation Management and New Product Development (4th ed.). England: Pearson Education.

Üstünel, M., vd., (2017). Sosyal Sorumluluk ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki: Düzce İlindeki KOBİ Yöneticilerinin Algıları Üzerine Bir Araştırma. Yorum-Yönetim-Yöntem Uluslararası Yönetim-Ekonomi ve Felsefe Dergisi, 5(2), 1-28.

Yaşar, R.Ş.(2016). Dengeli Puan Kartıyla Performans Ölçümü: Bir Denetim Şirketi Uygulaması. Muhasebe ve Finansman Dergisi, 193-213.

Yıldırım, O. ve Yaldız, A., (2018). İnovasyon Stratejileri ve İşletme Performansı İlişkisi İhracat Yapan Firmalar Üzerine Bir Uygulama. International Academic Journal Econder, 106-127.

Yıldırım, M.H., Sunman, G. ve Oruç, Ş. (2018). KOBİ'lerde Uygulanan İnovasyon Stratejilerinde Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özelliğinin Rolü. İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi, 213-229.

Yıldız, M.S., Karagöz, Y. ve Mesci, M. (2010). Performans Değerlendirme ve Süreç Yönetim Aracı Balanced Scorecard'ın Boyutlarına Katılım düzeyi: Küçük ve

Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24(3), 1-22.

Yıldız, B. ve Çiğdem, Ş. (2019). "Firma İnovasyon Stratejisinin İnovasyon Performansı Üzerindeki Etkisinde Tedarikçi İnovatifliğinin Aracı Rolü. Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi, 8(2), 1761-1777.

Yılmaz, H., (2015). Stratejik İnovasyon Yönetimi. İstanbul: Beta Basım.

Yüreğir, O.H. ve Nakıboğlu, G.(2007). Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(2), 545-562.

Zerenler, M. (2005). Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 1, 1-36.

Venkatraman, N. & Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. Academy of Management Review, 11(4), 801-814.

EKLER

EK-1. ANKET

Sayın Katılımcı,

Bu anket İstanbul Ticaret Üniversitesi İşletme Yüksek Lisans programında gerçekleştirilen **"İnovasyon Stratejilerinin İşletme Performansına Etkisi"** konulu çalışmanın uygulama kısmı ile ilgilidir. Anketi cevaplama noktasındaki hassasiyetiniz için çok teşekkür ederiz.

Çalışmanın doğruluğu açısından, tüm soruları dikkatlice okuyarak ve boş bırakmadan yanıtlamanızı rica ediyoruz. Gönderilecek cevaplar bilimsel amaçla kullanılacak, mutlaka gizli tutulacaktır. Anketle ilgili sorularınız için iletişim bilgilerimiz aşağıdadır.
Saygılarımızla,

I. BÖLÜM

(Bu bölüm işletme ve anketi cevaplayan çalışana ait bilgileri içermektedir).

1. Firmanız hangi şehirde faaliyet göstermektedir? .....
2. İşletmedeki göreviniz nedir? .....
3. Öğrenim durumunuz nedir?
   a) İlkokul b) Ortaokul c) Lise d) Önlisans e) Lisans f) Yüksek Lisans g) Doktora
4. Yaşınız:
   a) 20-24 b) 25-29 c) 30-34 d) 35- 39 e) 40-44 f) 45-49 g) 50-54 h) 55-59 ı) 60-64
5. Cinsiyetiniz: a) Kadın b) Erkek
6. Sektördeki çalışma süreniz:
   a) 0-5 yıl b) 6-10 yıl c) 11-15 yıl d) 16-20 yıl e) 21-25 yıl f) 26 yıldan fazla
7. Şu anda çalıştığınız kurumdaki çalışma süreniz:
   a) 0-5 yıl b) 6-10 yıl c) 11-15 yıl d) 16-20 yıl e) 21-25 yıl f) 26 yıldan fazla
8. Firmanızdaki toplam çalışan sayısı hangi aralıktadır?

a) 1 - 9 arası b) 10 - 49 arası c) 50 - 99 arası d) 100 - 149 arası e) 150 - 199 arası f) 200 - 249 arası g) 250 veya daha fazla

9 Firmanız kaç yıldır faaliyettedir?
a) 0-5 yıl b) 6-10 yıl c) 11-15 yıl d) 16-20 yıl e) 21-25 yıl f) 26 yıldan fazla

10. İşletmenizde inovasyon / yenilik stratejilerinin geliştirilmesinden "hangi birim sorumludur"?
(Bu soru için gerekirse birden fazla şıkkı işaretleyebilirsiniz.)

a) İnovasyon / Yenilik Departmanı b) Ar-Ge Departmanı c) Pazarlama Departmanı
d) İmalat Mühendisi veya İmalat Birimi e) Üst Yönetim

	II. BÖLÜM **Aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı (X) ile işaretleyiniz.** (Belirtilen ifade sizin için uygun değilse "Kesinlikle Katılmıyorum" ifadesini, tam anlamıyla gerçekleştirildiğini düşünüyorsanız "Kesinlikle Katılıyorum" ifadesini işaretleyebilirsiniz. Kesin yargınız mevcut değilse, iki yargı arasında kalan ifadeleri işaretleyebilirsiniz. Formu bilgisayar üzerinden dolduruyorsanız, tercih ettiğiniz seçeneğin üzerine fareyle tıklayıp, anket sonunda kaydet sekmesine basarak dosyadan çıkabilirsiniz.	**Kesinlikle Katılmıyorum.**	Katılmıyorum.	Kısmen Katılıyorum.	Katılıyorum.	**Kesinlikle Katılıyorum.**
-1	Pazar payını artırmak için fiyat indirimine gitmeyi tercih ederiz.	☐	☐	☐	☐	☐
A-2	Fiyatları, rekabet fiyatının (ortalama piyasa fiyatının) altında belirleriz.	☐	☐	☐	☐	☐
A-3	Gerektiğinde yeni bir ürünü rakiplerden önce pazara sürebilmek için kârlılıktan fedakârlık ederiz.	☐	☐	☐	☐	☐
A-4	Nakit akışını azaltacak olsa bile, pazar payını arttırmak için çalışmalar yaparız.	☐	☐	☐	☐	☐
A-5	İşletmemiz tüm fonksiyonlarıyla ve çalışanlarıyla pazarda lider olmaya odaklanmıştır.	☐	☐	☐	☐	☐
A-6	Yeniliklerin başarılı olması için, farklı bölümler arasında etkili bir koordinasyonun sağlanmasına önem veririz.	☐	☐	☐	☐	☐
A-7	Yenilikler konusunda karar vermede bilgi sistemlerimizi etkin bir şekilde kullanırız.	☐	☐	☐	☐	☐
A-8	Önemli bir yenilik kararı verileceği zaman, konuya analitik yöntemlerle (detaylıca inceleyerek) yaklaşırız.	☐	☐	☐	☐	☐
A-9	Yenilik faaliyetleri için çeşitli planlama tekniklerini kullanırız.	☐	☐	☐	☐	☐
A-10	Yönetim bilgi-kontrol sistemlerinin çıktılarını kullanarak çalışırız.	☐	☐	☐	☐	☐
A-11	Üretim teknolojisinde nadiren (çok az) önemli değişiklikler yaparız.	☐	☐	☐	☐	☐
A-12	Performansı izlemek için maliyet kontrol sistemlerini kullanırız.	☐	☐	☐	☐	☐
A-	Üretim yönetimine ilişkin modern teknikleri kullanırız.	☐	☐	☐	☐	☐

13						
A-14	Ürün kalitesini arttırmak için düzenli olarak ekip çalışmaları yaparız.	□	□	□	□	□
A-15	Mevcut ürünlerimizin kalitesini sürekli olarak geliştirmeye çalışırız.	□	□	□	□	□
A-16	Operasyonel süreçlerin temel göstergeleri için talep tahmini yöntemlerini kullanarak planlama yaparız.	□	□	□	□	□
A-17	İşletmemize gelecekte rekabet avantajı sağlayacak ürünlerin ortaya çıkabilmesi için temel araştırmaların gerçekleştirilmesine önem veririz.	□	□	□	□	□
A-18	Gelecekteki pazar (müşteri) eğilimlerini önceden tahmin etmeye çalışırız.	□	□	□	□	□
A-19	Kritik konu ve operasyonlar için, farklı seçeneklerde-durumlarda nelerle karşılaşabileceğimize dair analizleri- senaryoları değerlendiririz.	□	□	□	□	□
A-20	İşletmemiz bugünden çok geleceğe odaklanmıştır.	□	□	□	□	□
A-21	Mevcut ürünlerimizi iyileştirmek ve yeni ürünler geliştirmek için sürekli olarak yeni fırsatları araştırırız.	□	□	□	□	□
A-22	İşletmemiz genellikle yeni ürünleri/hizmetleri, yeni üretim teknolojilerini tanımlamada ve pazara sunmada öncü firmalardan biridir.	□	□	□	□	□
A-23	İşletmemizde yeni ürün geliştirme ve süreç iyileştirme faaliyetleri teşvik edilir ve desteklenir.	□	□	□	□	□
A-24	Rakiplerimizle rekabet etmek için yeni ürün geliştirme yaklaşımını yoğun olarak kullanmaktayız.	□	□	□	□	□
A-25	Yönetim olarak yeni ürün ve fikirleri üretme konusunda rakiplerimizden önde olmaya çalışırız.	□	□	□	□	□
A-26	Önemli kararlar alırken oldukça temkinli (riske girmek istemeyen) bir bakış açısı benimseriz.	□	□	□	□	□
A-27	Yeni projeler, tamamen tek bir geniş kapsamlı onaydan ziyade "aşama aşama" olarak onaylanmaktadır.	□	□	□	□	□
A-28	İşletmemiz, beklenen getirilerin kesin olduğu projeleri destekler.	□	□	□	□	□
A-29	Operasyonel süreçler açısından, "denenmiş ve doğru kabul edilmiş" yol ve yöntemleri benimseriz.	□	□	□	□	□

	III. BÖLÜM Firmanız ile ilgili olarak aşağıdaki ifadeleri değerlendiriniz.	**Çok düşüktür.**	Düşüktür.	Orta seviyededir.	Yüksektir.	**Çok Yüksektir.**
1	Firmamız ürünlerinin performansı (sektör ortalamasına göre)	□	□	□	□	□
2	Firmamız ürünlerinin güvenilirlik derecesi (sektör ortalamasına göre).....	□	□	□	□	□

3	Firmamız ürünlerinin dayanıklılık seviyesi (sektör ortalamasına göre)	☐	☐	☐	☐	☐
4	Firmamız ürünlerinin kullanışlılık derecesi (sektör ortalamasına göre)....	☐	☐	☐	☐	☐
5	Firmamızın ürünlerinin satış miktarı rakiplerimize kıyasla.....	☐	☐	☐	☐	☐
6	Firmamız çalışanlarının maaş politikamız ile ilgili memnuniyeti.....	☐	☐	☐	☐	☐
7	Firmamız çalışanlarının kariyer politikamız ile ilgili memnuniyeti.....	☐	☐	☐	☐	☐
8	Firmamız çalışanlarının istek ve önerilerinin değerlendirme derecesi.....	☐	☐	☐	☐	☐
9	Firmamız çalışanlarının işletmemize olan güven ve bağlılık derecesi.....	☐	☐	☐	☐	☐
10	Müşterilerimizin ürünlerimizin kalitesine ilişkin memnuniyeti.....	☐	☐	☐	☐	☐
11	Müşterilerimizin hizmetlerimizin-servislerimizin kalitesine ilişkin memnuniyeti.....	☐	☐	☐	☐	☐
12	Firmamız müşteri isteklerini ön planda tutma derecesi.....	☐	☐	☐	☐	☐
13	Müşterilerimizin firmamıza olan güveni ve bağlılık derecesi.....	☐	☐	☐	☐	☐
14	Müşterilerimizin fiyat politikamızla ilgili memnuniyet derecesi.....	☐	☐	☐	☐	☐
15	Firmamızın pazar payının artışı geçtiğimiz yıla göre.....	☐	☐	☐	☐	☐
16	Firmamız ürünlerinin satış miktarı geçtiğimiz yıla göre.....	☐	☐	☐	☐	☐
17	Firmamızın kârlılığı geçtiğimiz yıla göre.....	☐	☐	☐	☐	☐
18	Firmamızın büyüme hızı geçtiğimiz yıla göre.....	☐	☐	☐	☐	☐
19	Firmamızda alacakların devir hızı geçtiğimiz yıla göre	☐	☐	☐	☐	☐
20	Sipariş gecikmelerinden kaynaklanan problemler sektör ortalamasına göre.....	☐	☐	☐	☐	☐
21	Kapasite kullanım oranımız sektör ortalamasına göre	☐	☐	☐	☐	☐
22	Firmamıza gelen siparişten ürün teslimatına kadar geçen süre sektör ortalamasına göre.....	☐	☐	☐	☐	☐
23	Firmamızın ürünlerindeki hata oranı sektör ortalamasına göre	☐	☐	☐	☐	☐

✓ Sonuçlardan haberdar olmak isterseniz lütfen e-mail adresinizi yazınız:.....