

T.C.  
ALTINBAŞ ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü

STRATEJİK İNOVASYON YÖNELİMİ, İNOVASYON  
YETENEKLERİ VE İNOVASYON PERFORMANSI  
İLİŞKİSİ

Hüsniye KARAMAN

Yüksek Lisans Tezi

İstanbul, 2019



**ALTINBAŞ**  
ÜNİVERSİTESİ

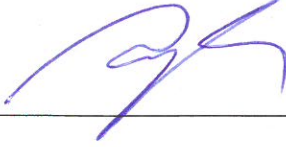
**ALTINBAŞ ÜNİVERSİTESİ**  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İşletme Yüksek Lisans Programı

**STRATEJİK İNOVASYON YÖNELİMİ, İNOVASYON  
YETENEKLERİ VE İNOVASYON PERFORMANSI  
İLİŞKİSİ**

**Hüsniye KARAMAN**  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı:  
Dr. Öğr. Üyesi Ayla ESEN

Bu çalışma 27/08/2019 tarihinde yapılmış olan Tez Savunma Sınavında tarafımızca incelenmiş olup, kapsam ve kalite açısından Yüksek Lisans tezi olmaya yeterli bulunmuştur.

  
Dr. Öğr. Üyesi Ayla ESEN  
Danışman

Komite Üyeleri

Dr. Öğr. Üyesi Ayla ESEN

İşletme F., Altınbaş Üniversitesi

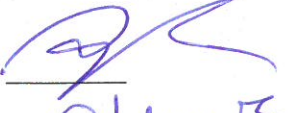
Doç. Dr. Ceyda MADEN EYİUSTA

İşletme F., Kadir Has Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Nevra Bedriye BAKER ARAPOĞLU

İşletme F., Altınbaş Üniversitesi

Bu çalışma bir Yüksek Lisans tezinin tüm gerekli şartlarını taşımaktadır.

  
Dr. Öğr. Üyesi Ümmügülsüm  
ZOR  
Anabilim Dalı Başkanı

Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı:

22/08/2019

Doç. Dr. Nür Banu KAVAKLI

BİRDAL

Enstitü Müdürü

Bu dökümandaki tüm bilgilerin akademik kural ve etiğe bağılı kalınarak yazıldığını ve tez yazım kuralları kapsamında bu çalışmada bulunan ve original olmayan bütün bilgi ve materyallerin referanslandırıldığını temin ederim.

Hüsniye KARAMAN

## İTHAF

Bu tez başta; kısa ömürlerine çocukları için birçok şeyi sığdırmış olan Annem Keziban Karaman ve Babam Süleyman Karaman'a, en büyük mirasları kardeşlerime ve sevgili hazinelerim Azra Karaman, Serra Karaman ve Süleyman Arda Karaman'a ithafen yazılmıştır.



## TEŞEKKÜR

Yüksek lisans tez çalışmamda bilgi ve tecrüberiyle beni yönlendiren ve rehberlik eden hocam Sayın **Dr. Öğr. Üyesi Ayla ESEN'e** ve eğitim sürecimin ilk gününden şu ana kadar katkıda bulunan **tüm hocalarıma** teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Çalışmamızın anket uygulaması esnasında katılım sağlayan ve bu sırada emeklerini esirgemeyenlere de ayrıca teşekkürlerimi iletiyorum.

Tezin başından sonuna kadar destek ve dualarıyla motivasyonumu sağlayan **tüm yakınlarıma** teşekkür ederim.

Hüsniye KARAMAN

## ÖZET

### STRATEJİK İNOVASYON YÖNELİMİ, İNOVASYON YETENEKLERİ VE İNOVASYON PERFORMANSI İLİŞKİSİ

Hüsniye KARAMAN  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ağustos, 2019

Küresleşen dünyada teknolojinin çok hızlı bir şekilde gelişmesi ile birlikte firmalar arasında rekabet iyice artmıştır. Artan rekabet ortamı, işletmeleri, hayatlarını sürdürebilmeleri için araştırma-geliştirme (AR-GE) çalışmaları ile inovasyon (yenilik) yapmaya zorlamaktadır. Dünyada inovasyon sürdürülebilir büyümenin bir aracı olarak kabul edilmekte ve işletmelere yeni iş kapıları açarak üretken ve dinamik bir çalışma ortamı sunmaktadır. Bu bağlamda bu çalışmanın amacı; AR-GE faaliyeti yürütülen veya dışardan AR-GE desteği alan firmaların inovasyon yetenekleri, stratejik inovasyon yönelimi ve yenilik performansı arasındaki etkileşimleri tespit etmektir. Bu amaçları gerçekleştirmek için 76 katılımcıya anket uygulanmıştır. Gerçekleştirilen analizler sonucunda firmaların ar-ge/ür-ge yeteneği, organizasyon yeteneği ve stratejik planlama yeteneğinin inovasyon performansına istatistiksel açıdan anlamlı pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca stratejik inovasyon yöneliminin inovasyon performansına pozitif bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Stratejik inovasyon yönelimi ile inovasyon yetenekleri arasında da pozitif ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuçlar ile inovasyonun gelişme, büyüme, varlığını devam ettirme, rekabet ortamlarında fayda sağlama ve sektör lideri olabilmedeki rolü ortaya çıkarılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İnovasyon, İnovasyon Yetenekleri, Stratejik İnovasyon Yönelimi, İnovasyon Performansı

## ABSTRACT

With the rapid development of technology in the globalized world, competition among companies has increased. Increasing competitive environment is forcing enterprises to innovate with R&D studies in order to sustain their lives. Innovation in the world is considered as a means of sustainable growth and opens new business doors to enterprises and provides a productive and dynamic working environment. In this context, the aim of this study is to determine the interactions between innovation capabilities, strategic innovation orientation and innovation performance of companies that have R&D activities or who have received R&D support from outside. A questionnaire was applied to 76 respondents from companies with R&D activities to realize these goals. Correlation and regression analyses were used to test the relationships among variables. R&D capability, organization capability and strategic planning capability had positive and significant impact on innovation performance. Additionally, strategic innovation orientation had a positive significant impact on innovation performance. A positive and significant relationship was also found between strategic innovation orientation and innovation abilities. With these results, the role of innovation in the development, growth, existence of the competition, to provide benefit in the competitive environment and to be the leader in the sector has been revealed.

**Keywords:** Innovation, Innovation Capabilities, Strategic Innovation Orientation, Innovation Performance

# İÇİNDEKİLER

|                                                                                 |      |
|---------------------------------------------------------------------------------|------|
| ÖZET .....                                                                      | vi   |
| ABSTRACT .....                                                                  | vii  |
| İÇİNDEKİLER .....                                                               | viii |
| TABLO LİSTESİ .....                                                             | xi   |
| ŞEKİL LİSTESİ .....                                                             | xii  |
| KISALTMALAR LİSTESİ .....                                                       | xiii |
| GİRİŞ .....                                                                     | 1    |
| BÖLÜM 1. İNOVASYON .....                                                        | 3    |
| 1.1. İNOVASYON TANIMI .....                                                     | 3    |
| 1.2. İNOVASYONUN ÖNEMİ .....                                                    | 5    |
| 1.3. İNOVASYONUN İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR .....                                | 8    |
| 1.3.1. AR-GE .....                                                              | 8    |
| 1.3.2. Yaratıcılık .....                                                        | 8    |
| 1.3.4. Girişimcilik ve İnovasyon .....                                          | 9    |
| 1.3.5. Patent .....                                                             | 9    |
| 1.4. İNOVASYON SÜRECİ .....                                                     | 10   |
| 1.5. İNOVASYON TÜRLERİ .....                                                    | 12   |
| 1.5.1. Alanlarına Göre İnovasyon Türleri .....                                  | 13   |
| 1.5.1.1. Ürün İnovasyonu .....                                                  | 13   |
| 1.5.1.2. Süreç İnovasyonu .....                                                 | 14   |
| 1.5.1.3. Pazarlama İnovasyonu .....                                             | 14   |
| 1.5.1.4. Organizasyonel İnovasyon .....                                         | 15   |
| 1.5.1.5. Toplumsal İnovasyon .....                                              | 15   |
| 1.5.2. Teknolojinin Yoğunluğu Açısından İnovasyon Türleri .....                 | 15   |
| 1.5.2.1. Radikal İnovasyon .....                                                | 15   |
| 1.5.2.2. Artımsal (Kademeli, Adımsal) İnovasyon .....                           | 16   |
| 1.5.3. Teknolojik Özellikle İçerip İçermemesi Açısından İnovasyon Türleri ..... | 17   |
| 1.5.3.1. Teknolojik İnovasyonlar .....                                          | 17   |
| 1.5.3.2. Teknolojik Olmayan İnovasyonlar .....                                  | 17   |
| 1.5.4. Neden Olduğu Değişim ve Farklılıklara Göre İnovasyon Türleri .....       | 17   |
| 1.5.4.1. Yıkıcı (Düzen Bozucu) İnovasyon .....                                  | 17   |

|                                                                                                                                       |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.5.4.2. Destekleyici (Sürdürülebilir) İnovasyon .....                                                                                | 18        |
| 1.5.5. Yeniliğin Kaynağına Göre İnovasyon Türleri .....                                                                               | 18        |
| 1.5.5.1. Kapalı İnovasyon .....                                                                                                       | 18        |
| 1.5.5.2. Açık İnovasyon .....                                                                                                         | 18        |
| <b>BÖLÜM 2. TEKNOLOJİK İNOVASYON (YENİLİK) YETENEKLERİ.....</b>                                                                       | <b>20</b> |
| 2.1. TEKNOLOJİK İNOVASYON YETENEKLERİ TANIMLARI .....                                                                                 | 21        |
| 2.1.1. Öğrenme Yeteneği .....                                                                                                         | 24        |
| 2.1.2. Araştırma- Geliştirme Yeteneği .....                                                                                           | 25        |
| 2.1.3. Üretim Yeteneği.....                                                                                                           | 27        |
| 2.1.4. Pazarlama Yeteneği .....                                                                                                       | 27        |
| 2.1.5. Organizasyonel Yetenek .....                                                                                                   | 29        |
| 2.1.6. Kaynak Tahsis Yeteneği .....                                                                                                   | 29        |
| 2.1.7. Stratejik Planlama Yeteneği.....                                                                                               | 30        |
| <b>BÖLÜM 3. İNOVASYON YÖNETİMİ.....</b>                                                                                               | <b>31</b> |
| 3.1. İNOVASYON STRATEJİLERİ.....                                                                                                      | 32        |
| 3.1.1. Saldırgan İnovasyon Stratejisi .....                                                                                           | 34        |
| 3.1.2. Savunmacı İnovasyon Stratejisi .....                                                                                           | 35        |
| 3.1.3. Bağımlı İnovasyon Stratejisi.....                                                                                              | 36        |
| 3.1.4. Taklitçi Strateji.....                                                                                                         | 37        |
| 3.1.5. Geleneksel Strateji .....                                                                                                      | 37        |
| 3.1.6. Fırsatları İzleyen İnovasyon Stratejisi .....                                                                                  | 38        |
| <b>3.2. STRATEJİK İNOVASYON .....</b>                                                                                                 | <b>38</b> |
| 3.3. STRATEJİK İNOVASYON YÖNELİMİ .....                                                                                               | 43        |
| 3.3.1. Pazar Yönelimi.....                                                                                                            | 44        |
| 3.3.2. Teknoloji Yönelimi .....                                                                                                       | 46        |
| <b>3.4. PERFORMANS .....</b>                                                                                                          | <b>48</b> |
| <b>3.5. İNOVASYON PERFORMANSI VE İNOVASYONLA İLİŞKİSİ .....</b>                                                                       | <b>50</b> |
| <b>BÖLÜM 4. STRATEJİK İNOVASYON YÖNELİMİ, İNOVASYON YETENEKLERİ<br/>VE İNOVASYON PERFORMANSI İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA .....</b> | <b>53</b> |
| 4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....                                                                                                          | 53        |
| 4.2. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER.....                                                                                              | 53        |
| 4.3. VERİ TOPLAMA VE KULLANILAN ÖLÇEKLER.....                                                                                         | 58        |
| 4.4. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK BİLGİLERİ .....                                                                                        | 59        |

|                                                                                           |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.5. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLERE YÖNELİK GÜVENİLİRLİK VE<br>NORMALLİK TESTLERİ ..... | 60        |
| 4.6. HİPOTEZ TESTLERİ .....                                                               | 62        |
| <b>SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....</b>                                                        | <b>66</b> |
| <b>KAYNAKLAR .....</b>                                                                    | <b>71</b> |
| <b>EKLER.....</b>                                                                         | <b>82</b> |
| EK 1. ANKET FORMU .....                                                                   | 82        |



## TABLO LİSTESİ

|                                                                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 1. İnovasyon Türleri .....                                                                                                | 12 |
| Tablo 2. Demografik Bulgular .....                                                                                              | 59 |
| Tablo 3. Araştırmada Kullanılan Ölçek Ve Boyutlarının Güvenilirlikleri .....                                                    | 61 |
| Tablo 4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler Ve Alt Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri .....                                   | 61 |
| Tablo 5. İnovasyon Yeteneklerinin İnovasyon Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi .....                     | 63 |
| Tablo 6. İnovasyon Yetenekleri İle Stratejik İnovasyon Yönelimi Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi .....            | 63 |
| Tablo 7. Stratejik İnovasyon Yönelimi Alt Boyutlarının İnovasyon Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi..... | 65 |

## ŞEKİL LİSTESİ

|                                                       |    |
|-------------------------------------------------------|----|
| Şekil 1: Ürün İnovasyonu Yönetimi .....               | 11 |
| Şekil 2: İnovasyon Yönetim Çerçevesi.....             | 31 |
| Şekil 3: İnovasyon Stratejileri Belirleme Süreci..... | 33 |
| Şekil 4. Stratejik İnovasyon Süreci .....             | 40 |
| Şekil 5. İşletme Performansının Katmanları .....      | 50 |
| Şekil 6. Araştırma Modeli.....                        | 58 |



## KISALTMALAR LİSTESİ

|               |                                           |
|---------------|-------------------------------------------|
| <b>ABD</b>    | : Amerika Birleşik Devletleri             |
| <b>AR-GE</b>  | : Araştırma Geliştirme                    |
| <b>BIT</b>    | : Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin      |
| <b>CD</b>     | : Compact Disk                            |
| <b>KOBİ</b>   | : Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler   |
| <b>OECD</b>   | : Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü   |
| <b>RDT</b>    | : Radyo Frekans Teşhisi                   |
| <b>TÜSİAD</b> | : Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği |
| <b>ÜR-GE</b>  | : Ürün Geliştirme                         |

# GİRİŞ

İnovasyon, yeni bilgilerin veya girişimcilik fikrinin doğuşundan, üretim aşamasına aktarılmasına ve müşterilere sunulmasına kadar geçen hareketli bir döngüdür (Aygören, 2011: 8). Dolayısıyla inovasyon aşamasında sosyal veya ekonomik değer yaratan yenilikler bulunmaktadır (Erkek, 2017: 13).

İnovasyon, toplumsal ve bireysel gereksinimlerin (dinlenme, sağlık, çalışma, v.b) daha uygun şartlarda sağlanmasını karşılamaktadır. İnovasyon girişimcilik bilincinde geçerli bir olgudur. Yapılan her girişim bir yenilik oluşturmayı hedefleyerek oluşturulur. Yapılan bütün girişimlerin pazarlardaki rekabet güçlerini devam ettirebilmek için daima yenilenme çabası içinde olmalarına ihtiyaç vardır. İnovasyon için yapılan tanımlamalar ülkeler içinde geçerlidir. Ülkelerde ekonomik bakımdan gelişmelerini, rekabet güçlerini ve istihdam olanaklarını devamlı bir hale getirebilmek için yeni fikirleri süratli bir biçimde ticari bir başarıya dönüştürmek durumundadırlar (Göker, 2001).

İnovasyon ülkeler bakımından ekonomik ilerleme ve gelişmenin, çoğalan istihdam ve hayat standartlarının yükseltilmesinin anahtarı konumundadır. Sadece bu şekilde, ülkenin kaynaklarının hizmet ve ürünlere dönüşmesi, bu hizmet ve ürünlerden ekonomik getiri sağlanması mümkün olacaktır. İnovasyon vesilesiyle toplum, aynı kaynaktan daha çok kazanç elde etmektedir. Buna bağlı olarak, inovasyon yalnızca ekonomik değil, toplumsal bir düzendir (Elçi, 2007: 31). İnovasyon kavramı; ekonomiler bakımından sabit ekonomik gelişme ve büyümenin, toplumlar için ise sosyal bakımdan ilerleme, refah düzeyi ve kalkınmanın, firmalar için ise rekabet yararı ve gücünün ana etkeni konumundadır (Uzkurt, 2008:269).

Firmanın inovasyon yetenekleri sınırlarında finansal değer ile açıklanabilen inovasyonların yayılması, geliştirilmesi ve faydalanılabilir bir şekle ulaştırılması sürecini kapsamaktadır (Yam vd. 2011). Firma bünyesindeki inovasyon uygulamaları teknolojik bir bakış açısı sınırlarında firma içinde süreçler ve alan alt sistemlerin etkileşimi ile gerçekleşmektedir. Bahsi geçen alt sistemler firmaların faaliyet gösterdikleri sektörlerle göre farklı şekillerde açıklansa da genel manada konsept geliştirme, ürün geliştirme, pazarlama ve üretim yetenekleri, teknolojik verilere erişim ve kaynakların firma bünyesindeki paylaşımı ile alakalı başlıklardan oluşmaktadır (Nart, Güner ve Nart, 2017: 379).

Firmaların inovasyon yetenekleri, inovasyon stratejilerini yürütülebilir bir şekilde ulaştıran ve destekleyen detaylı firma nitelikleri olarak tanımlanmıştır (Burgelman vd. 2004; Yam vd. 2011). İnovasyon yeteneklerini irdelemek için çok sayıda araştırmacı kendi tutumlarını geliştirmişlerdir. Christensen (1995) işletme varlıkları temelli yaklaşım, Yam vd. (2004) fonksiyon temelli yaklaşım ve Burgelmann vd. (2004) ise süreç temelli yaklaşımı önermiştir (Nart, Güner ve Nart, 2017: 379).

Dünyada inovasyon sürdürülebilir büyüme aracı olarak kabul edilmekte ve işletmelere yeni iş kapıları açarak üretken ve dinamik bir çalışma ortamı sunmaktadır. Bu araştırmada elde edilecek sonuçlar yeniliğin gelişme, büyüme, varlığını devam ettirme, rekabet ortamlarında fayda sağlama ve sektör lideri olabilmedeki rolü ortaya çıkarılacaktır. Ayrıca çalışmanın inovasyon sürecini etkin bir şekilde yönetme ve sürdürülebilirliğini sağlama teknikleri olarak inovasyon yetenekleri ve stratejik inovasyon yöneliminin yol gösterici yöntemler olarak farkındalık oluşturulmak istenmiştir. Bu bağlamda araştırmada ar-ge/ür-ge faaliyeti yürütülen veya ar-ge/ür-ge faaliyeti için dışardan destek alan firmaların inovasyon yetenekleri, stratejik inovasyon yönelimi ve inovasyon(yenilik) performansı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu amaçları gerçekleştirmek için ar-ge/ür-ge faaliyeti yürütülen veya ar-ge/ür-ge faaliyeti için dışardan destek alan firmalar bünyesinde yer alan 76 katılımcıya anket uygulanmıştır.

Bu tez dört bölümden oluşmaktadır. Girişi takiben birinci bölümde inovasyonun tanımı, önemi, türleri ve süreci anlatılmıştır. İkinci bölümde inovasyon yeteneklerine yer verilmiştir. Üçüncü bölümde stratejik inovasyon ve stratejik inovasyon yönelimi aktarılmıştır. Dördüncü bölümde çalışmanın amacı, yöntemi, modeli, hipotezleri ve bulgularına yer verilmiştir. Son kısımda ise çalışmanın genel değerlendirmesi yapılarak önerilerde bulunulmuştur.

## BÖLÜM 1. İNOVASYON

### 1.1. İNOVASYON TANIMI

İlk olarak inovasyon kavramı, bir asır evvel Avustralyalı ekonomist olan Joseph Schumpeter ekonomik gelişme ve ilerlemenin ana gücü şeklinde adlandırılmıştır. Joseph Schumpeter girişimciler stratejik üstünlük sağlamak istiyorlarsa inovasyona ağırlık vermeleri gerektiğini inovasyonun gelişmiş ekonomilerde kalıcı değişimlerin, verimliliğin, kazançlılığın artırılmasının nedeni olduğunu ön plana çıkarmıştır (Tidd vd. 2005: 7). Schumpeter “Ekonomik Kalkınma Teorisi” adlı eserinde (1912: 66), inovasyonun beş farklı biçimde meydana çıktığını açıklamaktadır (Godin, 2008: 35). Eserinde belirttiği bu yenilikler aşağıda belirtilen şekilde sıralanmaktadır:

1. Yeni ürünün piyasalara çıkarılması.
2. Yeni imalat yöntemlerinin oluşturulması.
3. Yeni pazar ortamına girme, ya da pazarlama metotlarının bulmak.
4. Yeni hammadde ya da yarı işlenmiş mal kaynaklarının bulunması.
5. Yeni yönetim şeklinin oluşturulması.

Diğer taraftan Schumpeter, buluş (invention) ile yeniliği (inovasyon) birbirlerinden ayırmaktadır. Uygulamaya konulmamış buluş (icat), yenilik olarak kabul görmemektedir. Onun düşünce yapısına göre icat, üretim aktivitelerine katkı sağlıyorsa yenilik olarak kabul görmektedir (Schumpeter, 1939: 84). Verimli çalışmanın karşılığı olan buluş, girişimciler tarafından inovasyona dönüşümü sağlanmaktadır (Godin, 2008: 35; Dolanay, 2009: 175).

TDK sözlüğüne göre inovasyon kavramının karşılığı “yenileşim” olarak adlandırılmıştır ([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)).

İlerleyen süreç içerisinde rekabet ortamının şekillenmesinde ana etken haline gelen inovasyon, uygulayabilenler için rekabet avantajı ve bir takım fırsat ortamları yaratmaktadır. Sektörlerinde lider konumda bulunan firmaların işleyişi ele alındığında tüketicilerde yeni ürün beklentisi oluşmadan, bu firmalar inovasyon arayışlarına ve uygulamalarına zaman harcarlar ve bu sayede yeni bir ürün geliştirip piyasaya sürmede liderlik etmektedirler. Çağımızın ve geleceğin rekabet fırsatları yaratmadaki en önemli unsuru yenilikçilik (Güleş ve Bülbül, 2004: 117).

İnovasyon kavramının tanımını yapan araştırmacılardan biride Avusturalyalı F. Drucker'dir. İnovasyon; girişimcilerin mevcut kaynakların zenginlik yaratma potansiyelini artırmasının veya yeni zenginlik üreten kaynaklar yaratmasının aracıdır (Drucker, 2003). Onun düşünce sistemi bakımından girişimcilik yenilikçiliği ifade etmektedir. Schumpeter belirttiği gibi, Drucker'de inovasyonla (innovation) yeniliğin (novelty) farklı kavramlar olduğunu belirtmektedir (Drucker, 1999). Yeniliğin getiri sağlayabilmesi için pazarlara yönelmesi gerekmektedir ve yeniliğin değer yaratması durumunda inovasyon kavramından bahsedilebilir (Drucker, 1972: 788). Şirketler daima inovasyon gayretinde bulunmazlarsa, yenilenen tüketici eğilimleri ile ilerleme ve gelişmeler sergileyen teknolojiler karşısında, hayatta kalma şanslarını yitirirler (Dinler Sakaryalı, 2014: 185).

İnovasyon, teknoloji ve bilim faaliyetlerinde fikrin eylem, kuram ve sonuç bakımından faydaya dönmesidir, pazarlanır, somut bir nesne şekline bürünmesidir. İnovasyon kolay olarak algılanacak bir yenilenmeden ibaret değildir. Yenilenmenin teori kısmından başlanılarak yeni ürün ve hizmeti de bünyesine katan ve pazarlanabilme özelliğini kabul eden bir süreçten oluşmaktadır (Çakmak, 2009; 52).

Pervaiz, yaptığı tanımlamada inovasyonu organizasyonlar çevrede meydana gelmiş değişime ayak uydurabilmesi amacıyla işletme kültürüne değer katması olarak ifade etmiştir. İnovasyon şirket anlayışının öncüsü şeklinde tanımlanmalı, firmanın dış ve iç çevresinde süregelen değişimlere ayak uydurabilmesi için bir fayda olarak kullanılabilir. İşletme kültür yapısı, firmanın inovasyon algılamasını oluşturabilmelidir (Pervaiz, 1998: 30-34).

İnovasyon, toplumsal ve bireysel gereksinimlerin (dinlenme, sağlık, çalışma, v.b) daha uygun şartlarda sağlanmasını karşılamaktadır. İnovasyon girişimcilik bilincinde geçerli bir olgudur. Yapılan her girişim bir yenilik oluşturmayı hedefleyerek oluşturulur. Yapılan bütün girişimlerin pazarlardaki rekabet güçlerini devam ettirebilmek için daima yenilenme çabası içinde olmalarına ihtiyaç vardır. İnovasyon için yapılan tanımlamalar ülkeler içinde geçerlidir. Ülkelerde ekonomik bakımdan gelişmelerini, rekabet güçlerini ve istihdam olanaklarını devamlı bir hale getirebilmek için yeni fikirleri süratli bir biçimde ticari bir başarıya dönüştürmek durumundadırlar (Göker, 2001).

TÜSİAD, inovasyonu bir süreç şeklinde değerlendirerek, teknoloji ve bilimin üstlendiği rolü ön plana getirmiş, inovasyonun “teknoloji ve bilimi toplumsal ve ekonomik bir yarara dönüştürmek” şeklinde adlandırmıştır (TÜSİAD, 2003: 23).

Uluslararası düzeyde kabul görmüş inovasyon kavramının tanımlarının ilk sıralarında, OECD ile Avrupa komisyonunca oluşturulan Oslo Kılavuzu gelmektedir. İlk baskısı 1992 yılında tamamlanmış olan kılavuz geliştirilerek üçüncü baskısı 2005 yılında yapılmıştır. İnovasyon kavramı 2006 yılında Türkçe olarak basımı da yayımlanan Oslo Kılavuzu'nda "Bir yenilik [inovasyon], firma bünyesindeki faaliyetlerde, dış ilişkilerde veya işyeri organizasyonunda yeni veya önemli oranda güncellenmiş ürün (hizmet veya mal), veya süreç, yeni bir pazarlama metodu ya da yeni bir organizasyonel metodun hayata geçirilmesidir." şeklinde tanımlaması yapılmaktadır (OECD ve Avrupa Birliği, 2006: 50).

Kırım, araştırmasında; inovasyon ve yenilik arasında bulunan farklılığı ön plana çıkartarak, her yapılan yeniliğin inovasyon olmayacağını, yapılan yeniliğin inovasyon olarak değerlendirilmesi için onu oluşturan kurum veya kişinin piyasalardaki alternatif ürünlerden farklılık yaratarak tüketici satın alma önceliklerini menfaati yönünde çevirmesi zorunluluğunu, başka bir ifadeyle, tüketicilerin yapılan yeniliği daha çok satın almaları ve ürünün alternatiflerine kıyasla daha çok ücret ödemeyi gönüllü olarak kabul etmeleri gerektiğini açıklamaktadır (Kırım, 2006: 69).

İnovasyon literatürüne katkı sağlayan araştırmacılar farklı inovasyon çeşitlerini açıklarken, inovasyon kavramını gruplandırmışlardır. Zaltman vd. (1973) yaklaşık 20 civarında inovasyon çeşidi üzerinde çalışarak, inovasyonları şirketlerin durumuna, beklenen yararlarla ve hedeflerine göre ayırmışlardır. Bir takım araştırmacılar, çok yönlü inovasyon çeşitlerinin tersine, daha çok süreç ve ürün inovasyonu arasındaki farklar üzerine çalışmalar yapmaktadırlar (Light, 1998). Edquist vd. (2001) yaptıkları çalışmalarda, ürün inovasyonu (ürün ve hizmetler) ile süreç inovasyonu aralarında ayrım yaparlarken, Meeus ve Edquist (2006) ise işlemsel süreç, süreç inovasyonunu ve yönetim süreç inovasyonları biçiminde ayırımlar yapmışlardır (Damanpour vd. 2009).

İnovasyon hakkında yapılan tanımlamalar incelendiğinde bilim insanları tarafından bazen ürün bazen de süreç olarak ele alındığı anlaşılmaktadır.

## **1.2. İNOVASYONUN ÖNEMİ**

Toplumumuzda ilerleme ve gelişmelerle ilişkili olarak hızlı bir şekilde yükselen rekabet ortamında müşteriler alışılmışlığın dışında, estetik, sürekli artı yönleri bulunan ve görsel vasıflarıyla ön planda bulunan ürün ve hizmetlere yönelmektedirler. Tüketiciler arzu ve isteklerini anlık ve hızlı değişmelerle açıklayabilmektedirler. Zorlu ortam koşullarında büyük

veya küçük firmalar rekabet yeteneklerini korumaları ve yaşamlarını sürdürmeleri, hizmet veya ürün gruplarında sürekli inovasyon yapmalarıyla mümkün olacaktır. Günümüz koşullarında firmalar yalnızca yeniliklere açık olarak ve yenilik yaparak tüketicilerin hızlı ve sürekli bir şekilde değişen gereksinimlerine cevap verebilir ve rakip firmalardan öne geçebilirler. Bu bağlamda inovasyon kavramında açıklanmak istenen yenilik sadece yeni, güncellenmiş ve değişik ürünler yapmak değil, bunlarla birlikte şirket menfaatleri bakımından ekonomik getiri yaratacak yeni ürün ve hizmetlerin yapılmasıdır (Işık ve Keskin, 2013: 44).

Toplumlarda yaşam standardı ve refah düzeyi, rekabet ortamı çoğalırsa yükselir; rekabet ortamının oluşturulabilmesi için üretim oranlarının yükseltilmesi gereklidir. Bu kapsamda Üretkenlik oranını yükselten en hayati kavram inovasyondur. Bu sebeple, inovasyon ülkeler bakımından ekonomik ilerleme ve gelişmenin, çoğalan istihdam ve hayat standartlarının yükseltilmesinin anahtarı konumundadır. Sadece bu şekilde, ülkenin kaynaklarının hizmet ve ürünlere dönüşmesi ve bu hizmet ve ürünlerden ekonomik getiri sağlanması mümkün olacaktır. İnovasyon sayesinde toplum, aynı kaynaktan daha çok kazançlar elde etmektedir. Buna bağlı olarak, inovasyon yalnızca ekonomik değil, toplumsal bir düzendir (Elçi, 2007: 31).

İnovasyon kavramı; ekonomiler bakımından sabit ekonomik gelişme ve büyümenin, toplumlar için ise sosyal bakımdan ilerleme, refah düzeyi ve kalkınmanın, firmalar için ise rekabet yararı ve gücünün ana etkeni konumundadır (Uzkurt, 2008:269).

İnovasyon faaliyetlerinin toplum ve ekonomiye sunduğu olumlu yönler aşağıda belirtilen şekildedir:

- Toplumsal alanda refah düzeyinde gözlenen artışlar,
- Hayat standartlarında artış,
- Sabit ekonomik ilerleme ve büyüme,
- İstihdam oranlarında gözlemlenen artış,
- Kaynakların verimli ve etkin bir şekilde kullanımı,
- Dış ticarete sağlanan artışı,
- Yeni kaynakların meydana çıkarılması,
- Bölgesel anlamdaki kalkınmada artış,
- Patent sayılarında artış,

- Girişimcilik oranların artış,
- Verimli ve etkin bir şekilde enerji kaynaklarının kullanılması,
- Ekonomiye dışa bağımlı olmaktan kurtarmak.

İnovasyon faaliyetlerinin açıklanan olumlu yönlerinden yararlanabilmek ve en üst düzeye ulaştırabilmek için ilk olarak toplumsal ve bireysel farkındalığın yaratılması, inovasyon faaliyetlerinin özünün ve önemliliğinin anlaşılması, etkileşim ve iletişimin kurulması önem arz eden bir şarttır (Uzkurt, 2010: 38).

Arslan (2008), işletmeler için inovasyonun önemini: küreselleşme ortamında, rekabet üstünlüğü sağlayabilmek adına, “ en az girdi ile en fazla katma değeri yaratabilme” kabiliyeti ile mümkün olmaktadır. Maksimum verimliliği sağlayabilmek için maliyet giderlerinde tasarruf yapılmalıdır. Bunu gerçekleştirebilmenin en önemli yolu ise, her süreçte ve şartlarda daima inovasyon uygulayabilmekle sağlanmaktadır, şeklinde açıklamıştır (Arslan, 2008: 104).

Gökçe (2010) işletmeler için inovasyonun önemini: yenilik, “sürdürülebilir büyüme aracı” şeklinde algılanmakta ve firmalara dinamik, üretken bir iş ortamı sunarken yeni istihdam kapıları da açmaktadır, şeklinde açıklamıştır (Filiz, 2017: 7).

ABD’ de Stanford Research Institute tarafından kaynaklarını zorluklarla devam ettirebilen işletmelerle hızlı bir biçimde ilerleyen ve gelişen işletmeler üzerinde uygulanan karşılıklı araştırmalar neticesinde değışime ve yeniliğe açık işletmelerin diğeri işletmelere nispeten daha hızlı büyüdüğü ve faaliyet gösterdikleri sektörde lider oldukları gözlenmiştir. Bu araştırma sonucu yeniliğin gelişme, büyüme, varlığını devam ettirme, rekabet ortamlarında fayda sağlama ve sektör lideri olabilmesindeki rolünü meydana çıkarmaktadır (Filiz, 2017: 7).

İnovasyonun firmalara sağlamış olduğı faydalar aşağıda belirtilen şekilde sıralanabilmektedir:

- Maliyetlerde düşüş sağlama,
- Rekabet üstünlüğü sağlama,
- Pazardaki pay oranının çoğalması,
- Verimlilik artışı,
- Hammaddelerin kullanılmasında verimlilik sağlama,
- Karlılık artışı,

- Bilgilerin ekonomik bir olguya döndürülmesi,
- Kalite artışı,
- Ürün karmasının ve hattının genişletilmesi,
- Yeni pazar ortamları keşfetme,
- Yeni pazarlara girmek adına kolaylık tanıma,
- Müşteri memnuniyetinin en üst düzeye çıkarılması,
- Hizmet ve ürünlerin imalat zamanlarının azaltılması ve verilen firelerin en aza indirilmesi,
- İmalatta, pazarlama ve tedarik de esneklik sağlama,
- Tedarikçi, tüketici ve aracı kurumlarla iletişim ortamının geliştirilerek veri paylaşımlarının temin edilmesi,
- Çalışma şartlarının iyileştirilmesi (Uzkurt 2010: 30 ).

### **1.3. İNOVASYONUN İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR**

#### **1.3.1. AR-GE**

AR- GE firmalarda üretim ve ürün süreçlerinin meydana çıkması, düzenli ve düzenli verilerin sağlanması, yeni ürün veya var olan ürünleri geliştirme adına uygulanan faaliyetlerdir. AR – GE inovasyonun birer kaynağıdır. (Zerenler vd., 2007 : 656-657).

Ar-Ge uygulamalarının bariz özelliği; araştırma uygulamalarıyla birlikte yeni bilgiler üretilmesidir. Ar-Ge uygulamaları neticesinde piyasaya sürülecek yeni bir ürün meydana gelebileceği gibi, var olan ürünlerin daha az maliyet oranlarıyla üretimi de söz konusu olabilmektedir. Ar-Ge'nin, bir çıktısı olarak müşterilerin beğenilerine sunulan ürünler yurt dışı ve yurt içi pazarlarda rekabet ortamına girmektedirler. Firmalar, ömürlerinin devamlılığını sağlamak adına teknolojiye yaşanan değişimlere ve değişimlerin sebep olduğu şiddetli ve yoğun rekabete ayak uydurarak yeni üretim ve ürün süreçlerini ilerletmek zorundadırlar. Bu neticenin elde edilmesi de Ar-Ge uygulamaları sayesinde mümkün olmaktadır (Tekin ve Ömürbek, 2016: 67).

#### **1.3.2. Yaratıcılık**

Yaratıcılık mevcut fikirler içinde o zamana kadar yapılmamış şekilde bir ilişki oluşturma veya orijinal fikir bulabilme kabiliyetidir (Robbins ve Coulter, 2002: 354).

Yaratıcılığın, yenilik geliştirme seviyesini ve yenilikçilik yeteneğini geliştirdiği, yeni iş imkanları ve meslek dallarının ortaya çıkmasına yardımcı olduğu, girişimciliği teşvik ettiği, ekonomik kalkınma ve büyümeyi hızlandırmaya yönelik etkileri ön plana çıkmaktadır (Günaydın, 2011: 55).

Birçok bilim insanı yaratıcılık kavramı hakkında farklı şekillerde tanımlamalar yapmıştır. Yapılan bu tanımlamalar içinde en çok kabul göreninde, yaratıcılık değişik ve yeni fikir buluşu şeklinde adlandırılmakta ve fikir buluşunun çoğu alanda oluşması biçiminde ifade edilmektedir (Amabile, 1996: 1154).

Yaratıcılık inovasyonla ilişkilendirilecek olgular içinde ilk sırada gelmektedir. Belirtilen iki olgu birbirlerinin yerlerine kullanılabilirler olsa da yaratıcılık inovasyon olgusunun başlangıç noktasını açıklamaktadır.

#### **1.3.4. Girişimcilik ve İnovasyon**

Girişimciliği meydana getiren yapının önemli bir kısmını inovasyon oluşturur. İnovasyon, kaynak yaratma gayretleriyle girişimcilerin istihdam yaratmasıdır. Girişimciliğin başarısını sağlayan temel etkenlerden biri girişimcilerin karakteristik özelliklerinden öte inovasyonun sürdürülebilirliğini ve disiplinini sağlamasıdır (Drucker, 1999).

Girişimcilik, eğitim ağı ve kurumların yardımlarıyla, şahsi, çevresel, örgütsel ve süreç açılarıyla inovasyon ve yeni bir girişim sürecidir (Aksel, 2010: 13). Girişimciler için sıkıntılı olan problemlerden biri yeniliklerdir. Bilhassa bu alandaki olanaklar üzerine çok yönelinmemektedir. Bahsedilen bu durum daha çok yeni ürünlerin dizaynı ve yeni pazarların bulunması için geçerli olmaktadır. Burada belirtilen inovasyon köklü olacağı gibi faydalı ve hatta doğal olmayan bir inovasyon da olabilmektedir. Yeniliğin önemli yönü teknik özellikleriyle beraber pazardaki değeridir. Firmadaki değeri pazardaki değeri ile ölçülmektedir (Müftüoğlu ve Durukan, 2004: 155)

#### **1.3.5. Patent**

Sanayisi gelişmiş devletlerin ticaretleri büyük ölçüde yeni üretim ve ürün süreçlerine yoğunlaşan inovasyon hedefli işletmeler eliyle üretilmektedir (Günaydın, 2011: 18). Bu şekildeki işletmeler patent hakları yardımı ile menfaatlerini korumaktadırlar. Patentin gayesi de yaratıcı fikirleri, yenilikleri, etkinlikleri ve bilgileri koruma altına alarak buluş yapmaya yönlendirmek ve buluşlar sayesinde ulaşılan teknik analizlerin sanayi şartlarında

uygulanabilmesini mümkündür (Bilgici, 2014: 83). Fikri mülkiyet hakları yaratıcı ülkelere ve işletmelere tekel olma hakkı (Günaydın, 2011: 18) ve rekabet koşullarında avantajlar kazandırmaktadır.

Patent ürüne dair koruma hakkı ve bununla beraber ar – ge uygulamaları için birer girdi ve çıktı vasıfları bulunmaktadır. Bu vasıfları sebebiyle yeni ürünün üretimi ve güncellenmesi sonucunda inovasyon yapılacaktır. Yapılan inovasyonun koruma altına alınabilmesi için patent alınmalıdır.

#### **1.4. İNOVASYON SÜRECİ**

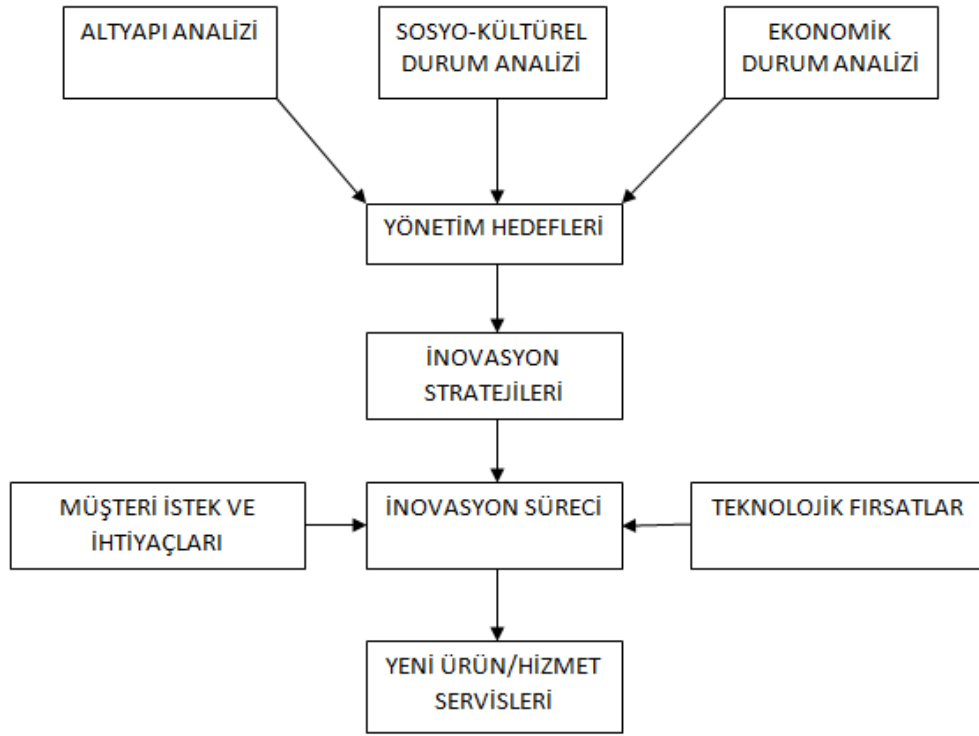
İnovasyon, yeni bilgilerin veya girişimcilik fikrinin doğuşundan, üretim aşamasına aktarılmasına ve müşterilere sunulmasına kadar geçen hareketli bir döngüdür (Aygören, 2011: 8). Dolayısıyla inovasyon aşamasında sosyal veya ekonomik değer yaratan yenilikler bulunmaktadır (Erkek, 2017: 13).

İnovasyonun aşamalarını açıklayan modellerden özetle şu şekilde bahsedilebilir: sözkonusu modellerin ana sınırları itibarıyla iki sınıfta ele alındığı söylenebilir. Bu modelleri kapsayan aşamalar aşağıda açıklanmaktadır (Erkek, 2017: 15).

a) Doğrusal modeller: Yapılan araştırma sonuçlarına göre; belirtilen modellerin ana etmenleri endüstriyel araştırma kurum ve kuruluşları ile laboratuvar ortamında elde edilen geliştirme işlemlerine, Ar-Ge departmanı bulunan büyük firmaların çalışmalarına kadar uzanan çok türlü bütünü bünyesinde bulunduran aşamalardır (Langvik vd., 2005: 387).

b) Etkileşimli modeller: Teknolojik ve bilimsel altyapı sistemleri ile piyasa faaliyetleri arasında bulunan etkileşimlerdeki geri dönüşler ve firmaların çevreleri ile alakalı inovatif uygulamalarında sergiledikleri etkileşimleri içermektedir (Fischer, 1999: 14).

Tuominen, Piippo, Ichimura ve Matsumoto (1999) çalışmalarında inovasyon yönetiminin sistemli bir biçimde uygulanması gerektiği belirtmişlerdir. Bu süreci bir şekilde göstermişlerdir (Şekil 1).



**Şekil 1:** Ürün İnovasyonu Yönetimi (Tuominen vd., 1999: 60-61).

İnovasyon sürecinin bütün aşamalarında müşteriler, rakiplerin faaliyetleri, pazar dikkatli bir biçimde gözlenmelidir. Konu hakkında yapılan çalışmalar ışığında ABD’de pazara yeni sürülen her on üründen yalnızca ikisinin, Japonya’da ise pazara yeni sürülen yüz üründen yalnızca ikisinin başarıya ulaştığını belirtmektedir. Bu sebeple, tüketicilerin gereksinimlerini doğru bir şekilde kavramak piyasaya çıkarılacak ürünün başarılı olmasında başlıca etkenlerdendir. Bu yüzden, müşteri taleplerini doğru bir şekilde anlayabilmek yeni ürün başarısında en önemli faktördür (Özgün, 2009).

İnovasyon süreci çok net bir şekilde ayrıştırılamaz. Bazı durumlardan fikirler gereksinimlerin ortaya çıkmasından daha önce oluşmaktadır. Diğer durumlarda inovasyona başlama evresi gereksinimin ortaya çıkmasını takip eder. Yenilik gereksinimi kabul gördüğünde, yenilik hızlı bir şekilde geliştirilip uygulamaya konulur. Yenilik aşaması, ardışık olması gerekmeyen örgüt hedefleri tarafından yönlendirilen rasyonel bir süreçtir. Yenilik kısmen rasyonel idarecilerin denetimi ışığında, bazı zamanlar da ise beklenmedik durumların ve dış güçlerin etkisi dahilinde gelişmektedir (Robey, 1991: 430).

## 1.5. İNOVASYON TÜRLERİ

İnovasyon, bir firmanın hizmet ve ürünlerinin, dağıtım, imalat, tasarım, iş yapma ve pazarlama faaliyetlerinde uygulanabilir (Eryol, 2009). OECD ile Avrupa Komisyonu'nun beraber olarak 2005 yılında yayınladıkları Oslo Kılavuzu'nda inovasyon bölümleri bakımından ürün, süreç, organizasyonel, pazarlama ve toplumsal olarak beş başlığa, derecelerine göre ise radikal ve artımsal (kademeli) olarak iki başlık altında toplanmıştır. Aşağıda verilen Tablo 1'de inovasyon türleri ve açıklamaları gösterilmiştir;

**Tablo 1.** İnovasyon Türleri

| Alanlarına Göre İnovasyon Türleri |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ürün İnovasyonu</b>            | Atasoy (2007) ürün inovasyonu farklı ve yeni bir ürünün geliştirilmesi; veya üretimi olan ürünlerin değişiklikler yapılarak pazarlara arz edilmesi olarak açıklanmıştır.                                                                                                                                                                                                |
| <b>Hizmet İnovasyonu</b>          | Herhangi bir firmanın değişik, farklı ve yeni bir hizmet tasarlayıp gelişimini sağlama ve tüketicilerin ilgilerine sunmalarıdır (Göztepe, 2009).                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Süreç İnovasyonu</b>           | Rademakers (2005) ve Hobikoğlu (2009) göre süreç inovasyonu, mevcut hizmet veya ürünü daha kaliteli ve uygun fiyatlı imalat ve dağıtım organizasyonları ile verimli ve etkin bir biçimde pazara sunma metotları bularak, karlılığı artırma, firma maliyetlerini düşürme, doğru ve hızlı teslimat hususlarında süreçlerin daha uygun konuma getirilmesini kapsamaktadır. |
| <b>Organizasyonel İnovasyon</b>   | Bir firmanın iş yapış ve çalışma metotlarını güncelleyerek iyileştirmesini, yenilenme ve farklılaşmayı içine alan bir inovasyon türüdür (Göztepe, 2009).                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Pazarlama İnovasyonu</b>       | Penning ve Kim (2009) göre; pazarlama inovasyonu ürün ve hizmetin pazarlarda tercih edilebilirliğini sağlamak için ürün yerleştirmede, ürün tasarımında, fiyatlandırmada ve ürün promosyonunda yapılan önemli değişimlerle pazarlama stratejilerine farklı ve yeni bir boyut getirilmesini içermektedir.                                                                |
| Derecesine Göre İnovasyon Türleri |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Artımsal İnovasyon</b>         | Alptekin'e (2006) göre, aşama aşama uygulanan, bir takım iyileştirme ve geliştirme veya yeniden oluşum işlemlerini barındıran faaliyetlerin sonucu olarak meydana gelen inovasyon türüdür.                                                                                                                                                                              |
| <b>Radikal İnovasyon</b>          | Radikal inovasyon; Yiğit ve Özyer (2011) göre, artımsal inovasyonun aksine, kapsamlı ve yoğun ar-ge aşaması sonucunda, kullanılan teknoloji, usul ve ürünlerden değişik bir şekilde devrim yaratan sürekliliği olmayan değişik ve farklı bir inovasyonun pazara sunulmasıdır.                                                                                           |

**Kaynak:** Coşkun, Mesci ve Kılınç, 2013: 107-108.

Sayısı bir hayli fazla olan inovasyon çeşitlerini, inovasyonun alanı ve işlevselliği bakımından, teknolojik yenilikler ve özellikler barındırıp barındırmaması bakımından, teknolojinin yoğunluğuna göre, inovasyonun etki ve inovasyonun şirket dahilinde veya dışında olmasına göre gruplandırmak mümkündür. Fakat inovasyonun gruplandırılmasında bir yenilik bazen bir kaçının vasıflarını barındırmakta olup, inovasyon türlerinden her biri hemen hemen öteki ya da ötekileriyle bağlantılı konumdadır. Belirtilen sebeplerden ötürü inovasyonun gruplandırılmasında kesin ayrımların olduğunu belirtmek mümkün değildir (Dinler Sakaryalı, 2014).

### 1.5.1. Alanlarına Göre İnovasyon Türleri

Çalışmamızın bu kısmında alanlarına göre inovasyon çeşitlerinden pazarlama inovasyonu, süreç inovasyonu, ürün inovasyonu, toplumsal inovasyon ve organizasyonel inovasyon konuları üzerinde durulmuş ve başlıklar halinde açıklanmıştır.

#### 1.5.1.1. Ürün İnovasyonu

Ürün inovasyonunu Elçi (2007: 3)'e göre: “yeni ve farklı bir ürünün güncellenmesi; ya da üretimde olan bir ürünün üzerinde yenilik ve farklılıklar yapılması ve yenilenen ürünün satışa çıkarılması” şeklinde açıklamıştır. Ürün inovasyonu yapılarak var olan bir ürün geliştirilip bir üst kademede satışa sunulmaktadır. Ürün inovasyonuna dair ilk etap olan yeni ürün ve hizmet fikrinin tasarlanması, fikrin incelenmesi, finansal yönden araştırılması, ürün gelişimi ve pazarlarda satışa çıkarılması evrelerini izlemektedir (Hobikoğlu, 2014: 161).

Ürün inovasyonunun ana fikri yeni hizmet ve ürün imal etmeyi amaçlamaktadır. İmal edilen yeni ürünler sayesinde yeni müşteriler ve pazar ortamlarına katılma amaçlanmaktadır. Üretimi yapılan yeni ürünler, yeni müşteriler ve pazar kazanılmasını ve var olan durumlardan değişik yenilikler yapılarak memnuniyet seviyesinin artmasını sağlamayı hedeflemektedir (Wan, Ong & Lee, 2005: 262).

Ürün kavramı mal ve hizmetleri kapsayacak biçimde kullanımı sağlanmaktadır. Ürün inovasyonları, hem yeni hizmet ve ürünlerin pazarlamasını hem de var olan hizmet ve ürünlerin kullanıcı ve işlevsel vasıflarında yapılan önemli güncellemeleri barındırmaktadır.

Herhangi bir ürünün teknik yönlerinde sadece küçük güncellemeler yaparak ve ürün için yeni bir kullanım rahatlığı sağlamakla ürün inovasyonu yapılmış olur. Var olan ürünler üzerinde yapılan kayda değer derecede güncellemeler, kullanılan malzemelerde, bileşenlerde ve gücü artıran diğer vasıflardaki değişiklikler yoluyla meydana çıkmaktadır.

Hizmetlerde yapılan ürün inovasyonları, kargo firmaları, marketlerin telefon vasıtasıyla sipariş oluşturmaları ve satın alınan ürünleri adrese teslim etmeleri, internet bankacılığı, havale yapma, bankamatiklerden para çekme ve yatırma gibi yeni hizmet çeşitlerinin geliştirilmesi ya da var olan hizmetlerin güncellenmesi biçiminde son kullanıcılara sunulan kolaylıklardır (Dinler Sakaryalı, 2014: 187).

### **1.5.1.2. Süreç İnovasyonu**

Süreç inovasyonu; yeni veya önemli oranda güncellenmiş bir imalat veya teslimat şeklinin oluşturulmasıdır. Süreç inovasyonu, araç veya yazılımlarda, tekniklerde önemli oranda değişimler barındırmaktadır (OECD, 2005: 53)

Süreç inovasyonu türünde en önemli örnek Toyota'nın 1967-1974 yılları içerisinde geliştirip uyguladığı tam zamanlı üretim sistemi yani stoksuz üretim yöntemidir. Yapılan bu inovasyon Toyota'nın otomotiv pazarında dünyanın en başarılı firması olmasını sağladığı gibi, bununla beraber firmalarda uygulanan üretim sürecinde değişiklikler yapılmasına neden olmuştur (Kavrakoğlu, 2006: 199).

**Üretim yöntemleri inovasyonları:** Ürün ve hizmet yaratmak maksadıyla uygulanan teknikleri, yazılımları ve malzemeleri kapsar. İmalat evresinde yeni otomasyon teçhizatının kullanılması ya da ürünlerin gelişimlerini yapmak için bilgisayar destekli tasarım araçları kullanılması yeni üretim yöntemlerine örnek olarak verilebilir (OECD, 2005: 53).

**Teslimat yöntemleri inovasyonları:** İşletmelerin taşıma evreleri ile ilgilidir. Malzeme ve araçların firma bünyesinde kullanımı veya üretimi biten ürünlerin teslimatına yönelik araçlar, yazılımlar ve metotları bünyesinde barındırır. Yeni bir ürün teslim yöntemine örnek verilecek olursa, aktif RDT (Radyo Frekans Teşhisi) veya barkod ile ürün takip sisteminin tanıtımının yapılmasıdır (OECD, 2005: 53).

Süreç inovasyonu, genel manada hizmet ya da endüstri firmalarının geliştirilmesi, güvenilirliğin ve kalitenin iyileştirilmesi neticesinde tüketiciye arz edilen değer in yükseltilmesine imkan tanıyacaktır.

### **1.5.1.3. Pazarlama İnovasyonu**

Pazarlama inovasyonu, değişik ve yeni tasarımlar oluşturarak farklı pazarlama yöntemlerinin bulunması ve var olan yöntemlerin güncellenmesi vasıtasıyla daha kullanışlı bir şekle bürünmesini anlatmaktadır (Elçi, 2007: 12). Hayata geçirilen diğer yenilikler ile kıyaslandığında pazarlama yeniliğinde firmanın hiç kullanmadığı bir pazarlama yönteminin kullanılmaya başlanması ön plana çıkmaktadır (Gömleksiz, 2012: 27). Satışa sunulan ürünlerin alıcılara tanıtılmasında kullanılan etkili ve yeni pazarlama yöntemlerinin uygulanmasını anlatan bu evrede ürünlerin dizaynından reklam ve özendirilmesinden fiyatlandırmaya kadar uzanan geniş çaplı bir çalışma ortaya konulmaktadır (Hobikoğlu, 2014: 165).

İnternette tatil paketi ve bilet satın alma, yemek siparişı verebilme, televizyon programlarında ürün yerleştirmeleri yapabilme pazarlama inovasyonuna örnekler olarak gösterilebilir.

#### **1.5.1.4. Organizasyonel İnovasyon**

Organizasyonel inovasyon kavramı, işletmenin ticari faaliyetlerinde, mağaza yapılanması veya dış çevreyle olan ilişkisinde daha önce kullanılmayan yeni bir örgüt yapısı uygulanmasıdır (OECD, 2005: 53). Organizasyonel inovasyona, firma bünyesinde verilen eğitimlerin tüm çalışanlara açık şekilde getirilmesi, firma içindeki bilgi paylaşımında yenilikler uygulanması, kalite çemberi dizaynı gibi, firmaların performanslarını artıran yenilikler örnek olarak gösterilebilir. İşletmelerin kendilerine has kabiliyetlerini hayata geçirme düşüncesi hareketiyle hayata örgütsel inovasyon, uzun vadede bir rekabet ögesini oluşturmaktadır (Burmaoğlu ve Şeşen, 2011).

#### **1.5.1.5. Toplumsal İnovasyon**

Toplumsal inovasyon, toplumunda bulunan farklı kesimlere fayda yaratacak değişiklik, yenilik ve iyileştirme işlemlerinin uygulanmasını ve geliştirilmesini anlatmaktadır. Toplumsal inovasyon, öteki inovasyon türleriyle iç içe olarak değerlendirilmelidir. Yöresel değişimleri hızlandırmayı ya da istihdamı artırmayı amaçlayan siyasi kararlar, kamu hizmetlerinin internet üzerinden gerçekleştirilmesi ve yaşam boyu eğitim hizmetlerinin sunulması toplumsal inovasyona örnek olarak verilebilir.

### **1.5.2. Teknolojinin Yoğunluğu Açısından İnovasyon Türleri**

İnovasyonlar, meydana gelmesine sebep olan teknolojinin yoğunluğu bakımından, radikal ve artımsal olarak iki kısma ayrılmaktadır. Bu kısımlar aşağıda başlıklar halinde açıklanmaya çalışılmıştır.

#### **1.5.2.1. Radikal İnovasyon**

Önceden hiç yapılmamış veya kullanılmayan yeni bir hizmet, ürün, yöntem ya da süreçlerin üzerinde geliştirmeler yaparak büyük atılımlar yapılarak ekonomik veya sosyal yarara döndürölmesi türündeki yenilikler radikal inovasyon olarak açıklanabilir (Demirci vd. 2012: 18; Elçi, 2009: 63). Radikal inovasyonla beraber halk içinde üretilen bu yeni ürünü kullananların davranış ve yaşamlarında bir takım dönüşümler ve değişimler meydana gelmektedir. Radikal ürün inovasyonuna cep telefonu ve televizyon, radikal hizmet

inovasyonua ATM’ler ve kredi kartı, Henri Ford’un üretim bantı ise radikal süreç inovasyonuna örnek olarak verilebilir (Dinler Sakaryalı, 2014: 189).

Radikal inovasyonlar bütünüyle yeni hizmet ya da ürün aşamalarını ya da dağıtım ve üretim sistemini içermektedir (Güleş ve Bülbül, 2004: 131).

Radikal inovasyonlar “...çığır açıcı, devrimci, fasılalı, özgün, büyük ya da temel yeniliklerdir”. Bazı durumlarda değişimin boyutunun belirli faaliyet ve sektörlerin ilerisinde etkileri olabilmektedir. Bilgisayarlar, buharlı motorlar vb. gibi toplumun düzeni içerisinde devrimci tesirleri bulunan inovasyonlar dönüşüm olarak açıklanmaktadır (Adıgüzel, 2012: 42).

#### **1.5.2.2. Artımsal (Kademeli, Adımsal) İnovasyon**

Artımsal inovasyon, ekseriyetle radikal inovasyon uygulanarak pazara sunulmuş bir ürün ya da süreçlerin geliştirilmesi neticesinde kullanıcılara daha çok yarar sağlayan her türlü yenilikler bu inovasyonun kapsamındadır. Dolayısıyla artımsal inovasyon radikal inovasyonun tamamlayıcısı ve devamı şeklindeki yenileştirmeler ya da yeniliklerdir (Demirci vd. 2012). Kullanıcılara az emek harcatarak daha çok mutlu olmalarını sağlayan ve kullanımı kolay olan son aşamada küçük güncellemeler ve değişiklikler barındıran artımsal inovasyon, bir taraftan firmaların rekabet güçlerine güç katarken diğer taraftan kullanıcılara daha kaliteli ürün ya da hizmet verilmesini sağlamaktadır (Ulusoy vd. 2008: 27).

Yapılan inovasyonlar gözlemlendiğinde bunların yüzde 99’unun kullanımda olanların yeni bir alanda kullanılma sürülmesi yani artımsal inovasyon biçiminde yenilikler olduğu, geriye kalan yüzde 1’in ise icat yapılarak pazara sunulan daha önceleri kullanılmayan radikal inovasyon ürününü oluşturduğu anlaşılmaktadır (Kavrakoğlu, 2006).

Artımsal (kademeli) inovasyonlar var olan ürün ve hizmetler ya da üretim ve dağıtım düzeninin güncellenmesini içermektedir. Artımsal inovasyonlar, “var olan işlem, ürün ve hizmetleri genişletmek ve geliştirmek adına uygulanan ufak müdahalelerdir.” Örneğin cep telefonu radikal inovasyondur ama daha sonra eklenen kamera, MP3 çalar, kapakların değişme özelliği ise artımsal inovasyondur (Elçi, 2007: 16).

### **1.5.3. Teknolojik Özellikle İçerip İçermemesi Açısından İnovasyon Türleri**

İnovasyonlar, barındırdıkları teknolojiye bağımlılıkları ve teknolojik yoğunluk bakımından teknolojik ve teknolojik olmayan yenilikler olarak iki başlığa ayrılmaktadır. Bu başlıklar aşağıda başlıklar halinde sunulmuştur.

#### **1.5.3.1. Teknolojik İnovasyonlar**

Teknolojik inovasyonlar, yeni bir teknolojik gelişmenin ürün üzerinde uygulanması ya da var olan teknolojinin güncellenmesi neticesiyle meydana gelen yenilik olarak açıklanabilir. Ürün inovasyonuna benzer şekilde, yeni oluşturulan ürünün imal edilmesini veya pazarlanma sürecini kolaylaştıracak ve firmanın pazardaki rekabet gücünü artıracak yenilikler bu grupta yer almaktadır (Demirci vd. 2012). Teknolojik inovasyon, süreç inovasyonu, radikal ve artımsal inovasyonlar ile ürün inovasyonunu kapsamaktadır.

#### **1.5.3.2. Teknolojik Olmayan İnovasyonlar**

Kullanılırken veya meydana çıkmasında her hangi bir teknik kullanılmayan pazarlama inovasyonunu ile organizasyonel inovasyonu kapsamaktadır. Firmanın pazarda rekabet gücünü artırmasında teknolojik inovasyon kadar, teknolojik olmayan inovasyon da önem arz etmektedir. Nitekim teknolojik inovasyonu kullanan herhangi bir işletme bu yenilikleri teknolojik olmayan inovasyonlarla desteklemezse, pazarda istediği başarı oranını yakalayamaz (Elçi, 2006). Bu bağlamda teknolojik ve teknolojik olmayan yenilikler, beraber uygulandığında firmanın ekonomik olarak geliri çoğalacaktır.

### **1.5.4. Neden Olduğu Değişim ve Farklılıklara Göre İnovasyon Türleri**

İnovasyon, rakip firmalar üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri açısından destekleyici inovasyonlar ve yıkıcı inovasyonlar şeklinde iki başlığa ayrılmaktadır.

#### **1.5.4.1. Yıkıcı (Düzen Bozucu) İnovasyon**

Piyasada bulunmayan ve bulunması düşünülmeyen herhangi bir ürün inovasyon neticesiyle, mevzu bahis ürünün, pazardaki rakip firmaların uyguladıkları teknolojileri etkisiz şekle sokarak, rekabet ortamını kendi menfaatine çevirmesidir.

1997 yılında Clayton Christensen'ın yayımlanan "The Innovator's Dilemma" isimli kitabında bahsettiği (Rouse, 2011) yıkıcı inovasyona örnek oluşturacak, 1987 yılında pazara sürülen plak ve gramfonların 1960'lı yıllarda kasetçaların piyasaya çıkmasıyla pazardan çekilmesi, kasetlerin ve de kasetçalarının, CD'nin piyasaya çıkartılmasıyla yerini CD'lere ve CD

çalarlara devretmesi yıkıcı inovasyona örnek teşkil etmektedir. Yıkıcı inovasyon vasıtasıyla güncellenen hizmet veya ürünün pazara sunulmasıyla beraber tüketicilerin algıları değişir edinilmiş alışkanlıkların değişmesine sebep olur.

#### **1.5.4.2. Destekleyici (Sürdürülebilir) İnovasyon**

Piyasadaki firmalar arasında bulunan rekabet ortamını ateşleyen ve firmaları inovasyon yapmaya yönlendiren inovasyon çeşididir (Yorgancılar, 2011). Belirtilen şekildeki inovasyonlar, piyasaya sürülen ürün ve hizmetlerin performanslarında artışa sebep olur ve radikal vasıflı olacağı gibi artımsal vasıflı da olabilirler. Piyasadaki ana tüketici grupları tarafından tüketilen var olan hizmet ve ürünlerin yeni oluşan ihtiyaçları karşılayacak biçimde güncellenmesini oluşturmaya dair yenilikler denilebilecek destekleyici inovasyona, cep telefonlarında zaman geçtikçe yapılan güncellemeler örnek teşkil edebilir. Belirtilen yönüyle ele alındığında yıkıcı ve destekleyici inovasyon arasındaki ilişkiler ile artımsal ve radikal inovasyon arasındaki ilişkiler arasında paralellik bulunmaktadır (Demirci vd. 2012).

### **1.5.5. Yeniliğin Kaynağına Göre İnovasyon Türleri**

#### **1.5.5.1. Kapalı İnovasyon**

Teknolojik inovasyon, teknolojik olmayan inovasyon ve ürün inovasyonu ilk sıralarda olmak üzere bu bölüme kadar anlatılan inovasyon türleri, işletmelerin şahsi imkanlarıyla ve dış kaynaklarıyla önemli AR-GE masraflarına katlanılarak geliştirilmekte ve gerçekleştirilen inovasyonlar patentler yardımıyla koruma altına alınmaktaydı. Kapalı inovasyon devri olarak adlandırılan bu devirde firmalar inovasyon çalışmalarını çok gizli şekilde sürdürüyor, buldukları inovasyonları firma sırrı olarak muhafaza ediyor ve firma bünyesindeki ar-ge ortamında bulunan bilgiler dışında üretilen verilerle ilgilenmemektedirler. Uzun zaman boyunca devam eden kapalı inovasyon gayretleri, firmalar tarafından doğru bir yol olarak değerlendirilmekteydi (Kaynak ve Maden, 2012:32).

#### **1.5.5.2. Açık İnovasyon**

Globalleşmeyle beraber verilerin sınırlı dış kaynaklardan temin edilmesiyle ya da bütünüyle iç kaynaklardan sağlandığı kapalı inovasyon süreci artık çok tercih edilmemektedir. Artık firmalar kendi iç kaynaklarıyla beraber dış kaynaklardan da her nevi yeni fikir, işgücü, teknoloji ve yöntemi firma dâhiline katarak işletmelerine uygulamaktadırlar. Bu şekildeki işlemler açık inovasyon biçiminde adlandırılmaktadır. Firmalarda tüketiciler, rakipler, tedarikçiler, meslek kuruluşları, üniversiteler, vb. gibi kurumlarla birlikte yapılan işbirliği uygulamaları açık inovasyon sürecine önemli katkılarda bulunmaktadır. Bu boyutuyla

işbirliğı uygulamaları birebir iletişim içinde inovatif fikirlerin oluşmasına temel oluşturmaktadır. Açık inovasyon evresinde uygulanan metotların üç ana yaklaşıma dayandırıldığı gözlenmektedir. Bu yaklaşımlar; tüketiciye daha çok inovasyon evresine müdahil etmek, firma dahilinden veya haricinden inovasyon profesyonelleri ile birlikte çalışmak, fikir ve proje çağrılarını toplamak, ödöl sistemine dayalı inovasyon yarışmaları tertip etmek biçimindedir ([www.kobigirisim.net/2013/07/inovasyon-isbirligi-iliskisi.html](http://www.kobigirisim.net/2013/07/inovasyon-isbirligi-iliskisi.html)).



## BÖLÜM 2. TEKNOLOJİK İNOVASYON (YENİLİK) YETENEKLERİ

Firmanın teknolojik inovasyon yetenekleri sınırlarında finansal değer ile açıklanabilen inovasyonların yayılması, geliştirilmesi ve faydalanılabilir bir şekle ulaştırılması sürecini kapsamaktadır (Yam vd. 2011). Firma bünyesindeki inovasyon uygulamaları teknolojik bir bakış açısı sınırlarında, süreçler ve alan alt sistemlerin etkileşimi ile gerçekleşmektedir. Bahsi geçen alt sistemler firmaların faaliyet gösterdikleri sektörlere göre farklı şekillerde açıklansa da genel manada konsept geliştirme, ürün geliştirme, pazarlama ve üretim yetenekleri, teknolojik verilere erişim ve kaynakların firma bünyesindeki paylaşımı ile alakalı başlıklardan oluşmaktadır (Nart, Güner ve Nart, 2017: 379).

Firmaların inovasyon yetenekleri, inovasyon stratejilerini yürütülebilir bir şekle ulaştıran ve destekleyen detaylı firma nitelikleri olarak tanımlanmıştır (Burgelman vd. 2004; Yam vd. 2011). Teknolojik inovasyon yeteneklerini irdelemek için çok sayıda araştırmacı kendi tutumlarını geliştirmişlerdir. Christensen (1995) işletme varlıkları temelli yaklaşım, Yam vd. (2004) fonksiyon temelli yaklaşım ve Burgelman vd. (2004) ise süreç temelli yaklaşımı önermiştir (Nart, Güner ve Nart, 2017: 379).

Teknolojik yenilik yeteneği, firmanın teknolojik yenilik stratejilerini kolaylaştıran ve destekleyen firma niteliklerinin çok boyutlu grubudur. Teknolojik yenilik yetenekleri; teknoloji, süreç, ürün, deneyim, bilgi ve firmayı barındıran özel kaynak çeşididir. Teknolojik yenilik yeteneklerini ilerletmek ve geliştirmek firmalar için faydalı olup, firmanın rekabet yönünü geliştirmeye yönlendirecektir. Firmanın pazara kaliteli ve yeni ürün sunması pazarda yer edinmesi ve benzer yeni ürünlerin sunulmaması kaydıyla daha uzun vadede gelir elde etme gücü sağlayabilmektedir (Yam ve diğerleri, 2004).

Teknolojik yenilik popüler ve organizasyonel literatürde en çok araştırılan ve konuşulan etmenlerden birisidir. Rekabet üstünlüğünün temeli teknolojik yenilik kabiliyetidir. Teknolojik yenilik yeterince karmaşık, çok boyutlu ve doğrudan doğruya ölçmenin mümkün olmadığı bir terimdir. Teknolojik yenilik süreci değişik kaynakların ilişkisini bünyesinde barındıran bir süreçtir. Başarılı bir teknolojik yenilik; yalnızca teknolojik yetenekle olmamaktadır, bununla beraber üretim, organizasyon, pazarlama, öğrenme, strateji planlama ve kaynakların paylaşımı alanlarındaki diğer kritik yeteneklere de dayanmaktadır. Bu sebeple firmanın teknolojik yenilik yeteneği, tek boyutlu ölçekle ölçümlenemez, bir takım göstergeler kullanılarak açıklanabilir (Zhang ve Zhou, 2007).

Teknoloji stratejisinin genel gayesi, rekabet üstünlüğü elde etmek için teknolojinin sağlanması, uygulanması ve geliştirilmesinde firmalara yöntem göstermektir. Çok sayıda teorik araştırma teknoloji stratejisiyle alakalıdır. Teknolojik yeniliğe imkân tanıyan değişik yetenekleri geliştirebilmek için bir firmanın yeteneği; teknolojik yenilik yeteneği yaklaşımıyla vurgulanmaktadır. Teknoloji stratejisi ekseriyetle yeni ürün ve süreçlere imkân veren her daim bilgi depolama süreci olarak düşünülmektedir (Tülübaş Gökuç, 2011: 41).

Firmaların dikkate alması gereken iki önemli husus bulunmaktadır. İlki, teknolojinin yalnızca teknik donanımdan meydana gelmediği, bunu sınırlayan “insan” veya “yönetime” dair maddi ve yazılı olmayan etmenleri de barındırdığıdır. İkincisi ise: teknolojik yenilik üretmek yalnızca firma bünyesinde firmanın öz kaynaklarıyla teknoloji geliştirmek, diğer bir ifadeyle ar-ge oluşturmak manasına çıkmamaktadır. Diğer bir firma veya ülkede geliştirilmiş ve kullanıldığı her hangi bir sektörde belgelenmiş olan bir teknolojik gelişmeyi taklit etmek veya yalnızca satın almakta inovasyondur(yenilikçilik). Teknolojik yenilik var olan teknolojilerin kullanılmasını da içermektedir. Teknoloji barındırmayan yenilikler firmaların uzun vadede kalıcılığı bulunan, taklit edilmeyen kabiliyetler geliştirebilmesine imkan tanımaz. Ama teknolojik yetenekler önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır. İşte bu sebeplerden dolayı teknolojik yetenek kapasitesini geliştirmek firmaların hem kendilerinin ürettikleri hem de dış kaynaklardan sağladıkları teknolojiyi kullanarak uzun dönemli başarılı olmayı başarmaktadırlar (Çetindamar ve Günsel, 2009; 6).

## **2.1. TEKNOLOJİK İNOVASYON YETENEKLERİ TANIMLARI**

Teknolojik inovasyon, firma faaliyetlerinde kullanılan süreç, servis, ürün ve dağıtım ile alakalı teknolojilerde ortaya çıkacak olan yeni düşünce ve fikirleri içermektedir. Belirtilen yenilik firma için, dünya için veya sektör için yeni olabilir (Çetindamar ve Günsel, 2009; 6).

İnovasyon yeteneği, firma boyutunda ve şahsi olarak yapılan bütün icatların başarılı neticeleri olarak adlandırılabilir. İnovasyon yeteneği firma başarısının devam edebilmesi için önemli etmenlerden biridir. Var olan teknolojilerin verimliliği ile örgütteki sosyal yapılarla ve organizasyon yapıları ile bu alanlardaki köklü yeni uygulamalarla alakalıdır (Suarez-Villa, 1990: 295; Akt. Akman, 2003; 27).

Romijn and Albaladojo (2002: 1054), inovasoyon yeteneğini, verimli bir biçimde var olan teknolojileri geliştirerek yeni bir teknoloji meydana getirmek için gereksinim duyulan teknik bilgi ve yetenekler olarak adlandırmıştır (Akman, 2003; 27).

Fransman ve King (1984), teknolojik inovasoyon yeteneklerini aşağıda belirtilen maddelerle açıklamışlardır:

- Seçilen teknolojilerde hakim olmak ve bunları üretimde başarıyla kullanmak,
- En uygun teknolojiyi araştırmak ve seçmek,
- Artan gelişmeyle sonraki gelişmeleri başarmak,
- Yerel talep ve özel üretim koşullarına bu teknolojileri adapte etmek,
- Temel araştırmayı yönetmek,
- Ar-ge olanaklarının geliştirilmesiyle daha önemli yenilikleri araştırma.

Adler ve Shenbar (1990) araştırmalarında, inovasoyon yeteneğini şöyle tanımlamışlardır (Akman, 2003; 27);

1. Pazar gereksinimlerini karşılayacak yeni ürün oluşturma yeteneği,
2. Oluşturulan yeni ürünleri imal edebilmek için uygun süreç teknolojilerini uygulama yeteneği,
3. Gelecek dönemlerde oluşacak gereksinimleri karşılamak için yeni üretim ve ürün teknolojileri geliştirme ve uyum sağlama yeteneği,
4. Acil teknoloji uygulamalarına ve rakip firmalarca oluşturulan beklenmedik fırsatlara cevap verme yeteneğidir.

Teknoloji yeteneği firmaların rekabet ortamı oluşturmalarına etkide bulunacak olan teknolojileri belirlemek ve kullanma ile alakalı tüm faaliyetleri açıklamaktadır. Bu faaliyetlerin en önemli olanları on farklı kümede toplanılabilir (Çetindamar ve Günsel, 2009):

1. Firma dışındaki tehdit ve fırsatları araştırma yeteneği,
2. İyileştirme ihtiyacının farkında olmak,
3. İş modelini destekleyecek teknoloji stratejilerini geliştirmek,

4. Temel yetkinlikleri kurabilme,
5. Teknoloji edinimi ve özümseme yeteneği kurmak,
6. Verimli teknolojik çözümleri seçebilme ve ölçme kabiliyeti oluşturmak,
7. Teknoloji değişimi yakalamaya yardımcı olacak tecrübelerden öğrenebilme yeteneği,
8. Teknolojinin uygulanmasını ve verimli kullanılmasını temin etmek,
9. Kullanılan veya bulunan teknolojilerin fikri mülkiyet haklarının yönetimini sağlayabilme,
10. İşletmenin iletişimde bulunduğu firmalar ve tedarikçiler ile işbirliği ağı oluşturma ve bu ağlardan yararlanma yeteneğidir.

Evangelista vd. (1997) araştırmalarında araştırma ve geliştirmeye işletmelerin teknolojik inovasyon araştırmalarının ana bileşeni şeklinde ele almış ve önemli maddi olmayan inovasyon harcamaları biçiminde açıklamışlardır.

Silva ve Leita (2007) araştırmalarında, firmaların inovasyon yeteneklerinin tespit edici etmenleri olarak;

- Firma büyüklüğü (işgören sayısı),
- Teknolojik kapasite (nitelikli personel),
- Pazar yönelimi (ihraç gücü)
- Faaliyet alanı,
- Firma yerini (firmanın bölgesel yeri) olarak göstermişlerdir.

Shan ve Jolly (2010); teknolojik inovasyon yeteneklerini; ürünleri ve süreçleri oluşturma, öğrenme, değiştirme ve kullanma becerisini açıklayan yetenekler, tavırlar, veriler, firmanın özel ekipman koleksiyonu olarak adlandırmışlardır.

Chiesa ve diğerleri (1996), yenilik yeteneklerini yedi başlıkta ele almışlardır;

- Süreç yenilik yeteneği,
- Kavram üretme yeteneği,

- Teknoloji edinme yeteneği,
- Ürün geliştirme yeteneği,
- Kaynak dağıtım yeteneği,
- Liderlik yeteneği,
- Araç ve sistemleri etkin kullanabilme yeteneği.

Teknolojik yetenekler dört kategori halinde açıklanmıştır Panda ve Ramanathan (1996);

1. Taktik yetenekler; üretim, pazarlama, satış ve servis yeteneklerinden oluşmaktadır.
2. Stratejik teknolojik yetenekler; belki de tüm organizasyonların iş çevrelerinde değişime hız veren en dinamik organizasyonel bilgi yetenekleri, yaratma, tasarım ve mühendislik ve yapım yeteneklerinden oluşan yeteneklerdir.
3. Yönlendirme yetenekleri
4. Tamamlayıcı yetenekler; destekleyici ve tedarik etme yeteneklerinden oluşmaktadır.

Guan ve Ma (2003), inovasyon yeteneklerini yedi yönüyle ele almışlardır;

1. Ar-ge yeteneği,
2. Öğrenme yeteneği,
3. Pazarlama yeteneği,
4. Üretim yeteneği,
5. Kaynak kullanma yeteneği,
6. Organizasyonel yetenek,
7. Stratejik yetenek.

### **2.1.1. Öğrenme Yeteneği**

Bir işletmenin çevresinde bilgileri edinme, anlama ve bilgiden yararlanma yeteneğidir. Öğrenme yeteneği daha önce yapılan teknolojik inovasyon yetenekleri çalışmalarında açık olarak bulunmayan daha sonra dahil edilmiş bir yetenektir. Öğrenme yeteneği, firmaların

tecrübelerinden kazanımlar elde etmesi ile ders alması ve aldığı dersler ile zaman ve sınırlarını aşmasını sağlama kabiliyetidir. İnovasyon nazik, gönüllü bir uygulamadır ve bazı firmalar yeniliği uzun süreçlerde koruma yetersizliğinden dolayı zorlanmaktadırlar. İnovasyonu uzun dönemler boyunca muhafaza edebilmek örgütsel öğrenmeyle alakalıdır. Bundan dolayı öğrenme teknolojik inovasyon uygulamalarında önemli bir rol üstlenmektedir (Eren S. , 2010).

Yam ve diğerleri (2004), öğrenme yeteneklerini dokuz başlık altında ele almışlardır : “(1) Firmanın iş stratejisiyle alakalı teknolojileri değerlendirme kapasitesi, (2) Düzenli bir şekilde teknolojik ilerleme eğilimlerini inceleme, (3) Edinilen bilgiyi özümseme, (4) Gelişim için imkânları tespit etmede iş gruplarını cesaretlendirmek, (5) Deneyimlerden dersler çıkarma, (6) Firmanın çekirdek kabiliyetlerinin belirlenmesi ve teknolojik yeteneklerin pazar gereksinimleri ile eşleştirilmesi, (7) Öğrenme için bütçe ayırma ve öğrenme şuurunun oluşturulması, (8) Şartlar ve zamanın meydana getirdiği geçmişten edinilen derslerin benimsenmesi, (9) Örtülü bilgiye önem verme.”

### **2.1.2. Araştırma- Geliştirme Yeteneği**

Araştırma-geliştirme yeteneği; bir firmanın proje uygulama, araştırma geliştirme stratejisi, proje portfolyo yönetimi ve araştırma geliştirme giderlerini birleştirme yeteneğidir (Yam, vd., 2004).

Ar-ge yeteneği; yetenekli ve yeteneksiz firma ayrımının yapılması için ilk niteliklerden biri olarak sunulmuştur. Yetenekli şirketlerin genellikle ar-ge yeteneği daha sağlamdır. Sosyal işgücünün uzmanlaşması ve bölümlere ayrılmasıyla, ar-ge’yi uygularken kendileri için tercih edilebilecek bütün seçenekleri izleyemezler. Şirketler arasında ve şirket bünyesindeki aklar inovasyon gayretlerine yardımcı olarak görülmektedir. Ayrıca daha kısa süren bir ar-ge aşaması, yaratıcı kültür, iş görenin kabiliyeti, bilgi sistemi ve donanımlara bağlı olan inovasyon başarı hızının ilerlemesine yardımcı olmaktadır (Deng and Wang, 2007).

Ar-ge uygulamaları teknolojik yetenekleri yaratmanın en önemli elemanlarıdır. Ayrıca işletmeyi diğer firmalara göre yukarıya taşımaya neden olan en önemli faydalardan birisidir. Fakat, ar-ge faaliyetlerini bir takım riskleri de bulunmaktadır. Maliyetinin çok fazla olması, firmaların sistematik olarak uygulamasını mani olmaktadır. Küçük ve orta ölçekli firmalar (KOBİ) Ar-Ge uygulamalarına gerektiği kadar bütçe ayıramamaktadırlar. Yalnız bir firmada ar-ge birimi olmaması o işletmenin ar-ge faaliyetleri yürütmüyor denilemez. KOBİ’lerde ar-

ge uygulamaları genellikle firma yöneticileri, pazarlama müdürü, müdür veya mühendisleri tarafından bireysel olarak yapılmaktadır. Bir bakıma KOBİ'ler kendi teknolojik yeteneklerini, kendi imkanlarıyla, bu şekilde uygulamaktadırlar (Bezci, 2015: 29).

Yam ve diğerleri (2004), araştırma geliştirme yeteneklerini on altı madde halinde ele almışlardır;

1. Kurumsal planlarla ilişkili ar-ge planı,
2. Yaratıcılığa yönlendiren ve mükâfatlandıran sistemler,
3. Proje aşamalarının standartları, açık proje amaçları ve proje yönetim düzenlemeleri,
4. Kavram geliştirme evresine farklı bölümlerin dahil edilmesi,
5. Ürün sahiplerinin kalitesi ve ulaşılabilirliği,
6. Görevler arası grup çalışmaları,
7. Yeniden yapılanma süreci gibi ileri derecede tasarım metotlarının faaliyete konulması,
8. Ar-ge çalışanları içinde verimli iletişim,
9. Mühendislik ve tasarım üretimden gelen geri besleme kaliteli ve hızlıdır,
10. İnovasyon evresinde çeşitli işlevsel takımlar içinde bütünleşme oranı,
11. Tüketici kullanımı için tasarım, üretim için tasarım gibi yerleşik protokollerin mevcut olması,
12. Teknoloji transferleri için araştırma etabından geliştirmeye transfer eden sistemler,
13. Yeni ürünlerde ar-ge'ye ayrılan yatırım oranı,
14. İnovasyon sürecinde müşteri ve pazarlardan gelen geri beslemenin bulunması,
15. Her yıl faaliyete sunulan projelerin sayıları,
16. Firmanın toplam personel sayısı içinde ar-ge çalışanlarının yüzdesi.

### **2.1.3. Üretim Yeteneği**

Üretim yeteneği; bir işletmenin ar-ge sonuçlarını pazar gereksinimlerini gideren, dizayn taleplerine uygun ve üretimi yapılabilir ürünlere dönüşümünü sağlama kabiliyetidir (Yam, vd., 2004).

Üretim yeteneği, işletmenin teknolojik tecrübelerinin, öğrenmenin, soyut ve somut varlıklarının birleşiminin bir yansımasıdır. Yeni ürünün seri bir şekilde üretilmesi ve pazara başarıyla sunulmasıyla, ar-ge başarıları örgüt içerisinde sosyal ve ekonomik performans getirmektedir. Üretim donanımlarının düzeyi ve personelin knowhow (yöntem bilgisi) ve diğerk teknik kabiliyetleri, ürünün üretim evresinde önemlidir. Çalışmalar kaliteli üretim kabiliyetinin üretim maliyetlerini düşürdüğünü, ar-ge faaliyetlerinin ve yeni ürünün pazarlamadaki hızının arttığını göstermektedir (Deng ve Wang, 2007).

Üretim yeteneği, pazar gereksinimleri ve dizayn isteklerini karşılayabilme, ar-ge sonuçlarını ürünlere dönüştürebilme kabiliyetidir (Zhang ve Zhou, 2007).

Yam ve diğerkleri (2004), üretim yeteneğini dokuz madde halinde ele almışlardır;

1. Ar-ge'nin isteklerini karşılama yeteneği,
2. İnovasyon sürecinin ilk kademesinden itibaren üretim bölümünün katkıları,
3. Modern üretim metotlarının uygulama etkinliği,
4. Ekipmanın teknik yeterliliği,
5. Var olan üretim mekanizmasında sürekli olarak iyileştirmeler oluşturulması,
6. Üretim personelinin yetkinliği,
7. Üretim maliyet avantajının seviyesi,
8. Kalite kontrole verilen önem seviyesi,
9. Son üç yılın ortalama satış oranlarına göre imalat için yapılan yatırım.

### **2.1.4. Pazarlama Yeteneği**

Day'ın (1994) yaptığı araştırmada rekabet üstünlüğü ve üst düzey performans sağlayabilmek için bir firmanın kabiliyetlerinin kritik rolünü tartışmaktadır. Bilim insanları firmanın kaynak

tabanlı fikrin bir bölümü olarak pazarlama yetenekleri hususunu ele almışlardır. Bilhassa da kaynak tabanlı görüş firmanın sahibi olduğu kaynakları hizmet ve ürünlerin dizaynını yapmak, üretmek, pazarlama ve dağıtmak için firmanın kabiliyetini faaliyete geçmesini sağlayan bir güç olduğunu savunur. Ayrıca, ender, taklit edilemeyen, ikame edilemeyen ve değerli kaynaklara sahip olmak rekabet üstünlüğünün neticelerini göstermektedir (Barney, 1991). Yetenekler genel olarak, örgütsel varlıkları bir araya toplayan örgütsel yapıştırıcılar olarak adlandırılır (Zhou vd., 2008). Onlar gözlenir değildir ve ölçülmesi zor olması bakımından ve somut duran varlıklar olarak maddi bir değer biçilemez (Day, 1994). Ayrıca, yetenekler öylesine derindir ki onlar taklit veya açık edilemez örgütsel uygulamalar ve rutinler de saklıdır. Böylece, onlar rekabet üstünlüğünün en olası kaynağıdır (Durukan ve Hamşioğlu, 2015: 5-6).

Çalışma sonucu itibari ile pazarlama yeteneğinin inovasyon performansı ile fiyat, pazar araştırması arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bu neticeler bakımından firmalar pazarlama araştırmaları yaptırmayı ve pazarlara cazip bir fiyat vermeyi pazarlama kabiliyeti şeklinde görmektedirler. Firmalar bu yetenekleri, uygulayacakları inovasyonların büyük oranda performans elde etmesi için de lüzumlu olarak algılamaktadırlar. Pazarlama yeteneğinin, pazarlama yönetimi değişkeni ile finansal performans arasında anlamlı ilişkisi tespit edilmiştir. Yani firmalar pazarlama yönetim kabiliyetinin finansal gücü artırdığını kabul etmişlerdir. Çünkü olması gerektiği gibi yönetilen pazarlama birimi firmaların mali bakımdan güçlü olmalarını temin edecek bir etkiye sahiptir (Türko, 2006: 65).

Pazarlama Yeteneği; bir işletmenin fayda ve maliyetler, inovasyonun kabulü, müşteri ihtiyaçlarını ve rekabet çevresini benimsemesi zeminine dayanarak ürünleri satma ve tanıtmaya yeteneğidir (Yam vd. 2004).

Yam ve diğerleri (2004), pazarlama yeteneğini dokuz madde halinde ele almışlardır;

1. Değişik pazar bölümleriyle alakalı veriler oluşturma,
2. Ana müşterilerle ilişki yönetimi,
3. Pazarlama bilgi sistemlerini faal bir şekilde kullanımı,
4. Pazarlama akıllı sistemlerini verimli kullanımı,
5. Satış gücü etkinliği,

6. Dağıtımın etkinliği,
7. Müşteri memnuniyet seviyesinin takibi,
8. Satış sonrası hizmetlerin performansı,
9. Marka ve kurum imajını koruma.

#### **2.1.5. Organizasyonel Yetenek**

Organizasyon yeteneği, bir işletmenin, organizasyonel düzen ve entegrasyonunun oluşturulması, organizasyon kültürünün ilerletilmesi ve iyi idare faaliyetlerini, uygulamalarını uyarlama kabiliyetini anlatmaktadır (Yam ve diğerleri, 2004).

Yam ve diğerleri (2004), organizasyonel yeteneği yedi madde halinde ele almışlardır;

1. Alt birimlerin kendi kendini yönetebilmesi,
2. Firma yapısı düzenlenirken esnek bir yapıda oluşturulması,
3. Ar-ge, üretim ve pazarlamanın işbirliği ile koordinasyonu,
4. Paralel olarak bir çok inovasyon projesini yürütebilme yeteneği,
5. Firmanın temel görevlerinin denetimi ve yüksek oranda bütünleşmesi,
6. Firma, tedarikçiler ve ana tüketiciler arasında iletişim,
7. İnovasyon projelerinin sürecini takip edebilmek için sistemler.

#### **2.1.6. Kaynak Tahsis Yeteneği**

Kaynak tahsis yeteneği; girişimciliğin inovasyon dönemlerinde yetecek oranda, teknoloji ve sermayeye sahip olmalarını açıklamaktadır. Yam vd., kaynak tahsis etme yeteneğini dokuz madde halinde açıklamışlardır (Yam vd., 2004).

1. İnsan kaynağına önem verme,
2. Kademeli bir biçimde insan kaynaklarını programlama,
3. Tüm fonksiyonel bölümde anahtar çalışan tespit etme,
4. İnovasyon uygulamalarındaki sabit sermaye seviyesinin yüksekliği,

5. Sermaye kaynaklarının çeşitliliği ve esnekliği,
6. İnovasyon maliyet oranlarını minimuma indirmek adına işbirliği yapma,
7. Dış teknolojilerden tam manasıyla yararlanma,
8. Rakip firmaların çekirdek teknoloji kabiliyetini anlayabilme,
9. Firmanın kullandığı teknolojiyi dış çevredeki farklılıklara göre güncelleme.

#### **2.1.7. Stratejik Planlama Yeteneği**

Stratejik Planlama Yeteneği; bir işletmenin, kendi bünyesinde güçlü ve zayıf taraflarını, dışarıdan gelebilecek tehdit ve fırsatları tespit etme, vizyon ve misyonlarla uyumlu planlar oluşturma ve uygulamaya koymak için planların işletilmesi kabiliyetidir (Yam ve diğerleri, 2004).

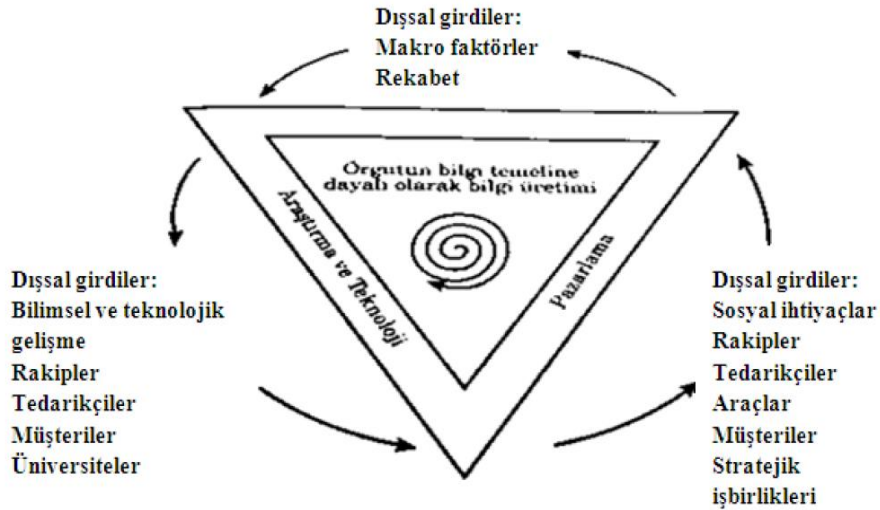
Yam ve diğerleri (2004), Stratejik Planlama Yeteneğini altı madde halinde ele almışlardır;

1. Güçlü ve zayıf taraflarını tespit edebilme yeteneği,
2. Durumsal olarak planlama ve düşünme kabiliyeti,
3. Hedefleri net belirleme,
4. Dış tehdit ve fırsatları tespit edebilme kabiliyeti,
5. İşletmenin dış çevreye ayak uydurabilmesi ve cevap verebilme sorumluluğu,
6. Ölçümlenebilir kilometre taşlarıyla bir yol haritası net bir planın varlığı.

### BÖLÜM 3. İNOVASYON YÖNETİMİ

Drucker, inovasyon hususunda farklı araştırmaları bulunan bir araştırmacı olarak inovasyon yönetimi olgusunu “firmaların iç ve dış çevredeki değişikliklere ayak uydurabilmek adına karmaşık ve düzensiz yapının yanı sıra yönetim uygulamalarını hareketlendirerek inovasyonu bir süreç dahilinde denetim altında uygulama faaliyeti” şeklinde açıklamaktadır. İnovasyon olgusu yalnız kullanıldığında süreci açıklar fakat inovasyon yönetimi kavramı şeklinde ele alındığında inovasyonun uygulanma esnasında yönetim uygulamaları ile denetlenmesini ifade etmektedir (Drucker, 2003: 120).

Çağımızdaki çağdaş inovasyon modelleri, tek taraflı ve dış çevreye kapalı iletişimden meydana gelen önceki inovasyon türlerinden daha farklı ve karmaşık uygulamalar içinde etkin bir iletişimi öngören bir yönetim süreci şeklinde önümüze gelmektedir. Belirtilen bu süreç Şekil 2’deki gibi gösterilebilmektedir. Şekilde belirtilen inovasyon yönetimi sürecinin odak noktasında firmanın bilgiye dayalı zemini bulunur. Firmanın bilgi zeminini firma geçmişinden bu güne kadar ulaşan değerleri, alışkanlıkları ve inançları ile işleyiş yapısı meydana getirmektedir. Firmanın bilgi zeminine dayalı değerlerinden var olan yapısı inovasyon sürecindeki etkileşim ve iletişimi güçlendirecek ve destekleyecek önemli bir altyapıyı oluşturacaktır (Uzkurt, 2008: 100).



Şekil 2: İnovasyon Yönetim Çerçevesi (Uzkurt, 2008: 101).

İnovasyonda başarı elde edilebilmesinin formülü doğru bir süreç yönetiminde ve devamlılıkta gizlidir. İnovasyon öğrenme sürecinin doğru yönetimini zorunlu kılmaktadır. Her yönetim sürecin de olduğu üzere inovasyon sürecinin de bir strateji sınırları içerisinde yönetimi kaçınılmazdır. İnovasyon yönetiminde başarı; verimli bir inovasyon stratejisi oluşturulması, uygulamalar geliştirilmesi beklenilmelidir (Cormican and O'sullivan, 2004: 819).

İnovasyonun başarısını etkileyen bir diğer etmen ise, inovasyonu uygulayacak işletmenin teknik ve bilimsel yeteneğe sahip olmasıdır. Kurumsal seviyede inovasyonun başarısı vasıflı beşeri sermayenin nitelik ve fikirleri ile var olabileceği, inovasyona açık, esnek bir firmada desteklenerek çalışılacak bir ortamın varlığıdır (Hobikoğlu, 2014: 191).

İnovasyon yönetimi; inovasyon kültürü, inovasyon stratejisi, inovasyon süreç yönetimi ve fikir yönetiminden oluşur. (Yılmaz, 2015: 284).

### **3.1. İNOVASYON STRATEJİLERİ**

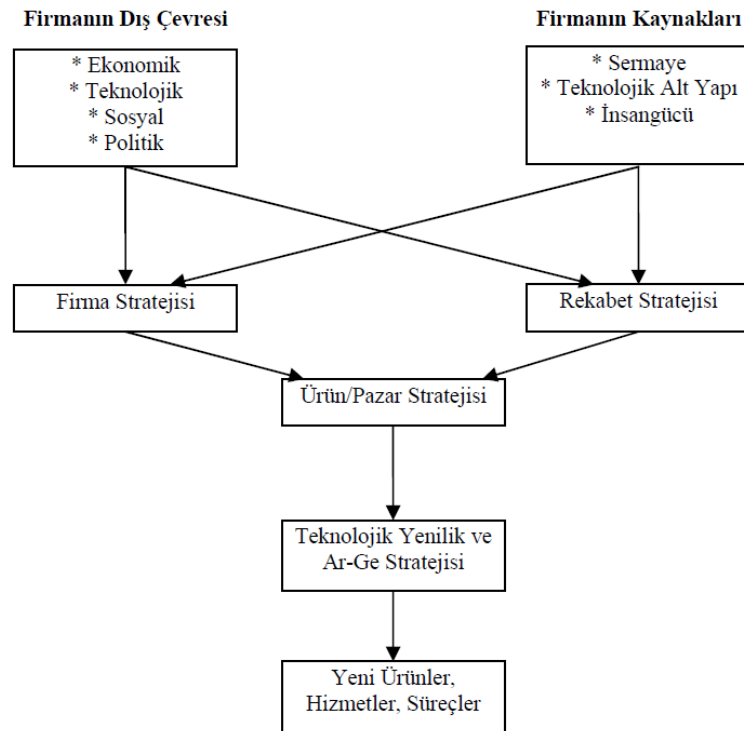
Firmaların önceden belirledikleri stratejiye hem kurum hem de müşteriler için yeni bir değer oluşturması inovasyon stratejisi olarak tanımlanmaktadır. Çağımızda varlıklarını devam ettiren firmalar yeni ürünlerde, yeni teknolojilerde ve yeni dağıtım kanallarındaki inovasyonlar ile sürekli gelişen değişim süreçlerini yönetme gayretindedirler (Johnson ve Bate, 2003: 4).

İnovasyonun önemli bir kavram olduğu sıklıkla dikkat çekilmek istense de bu kavramın nasıl verimli ve etkin bir biçimde uygulanabileceği hususunda fazla durulmamıştır. Firmalar bakımından inovasyonla alakalı iki önemli sorun vardır. Bu sorunların ilki, inovasyonun oluşturulma evresini kapsayan inovasyonun yönetilme problemi, ikincisi ise üretilen inovasyonların verimli bir biçimde ticari gelire kavuşturulamaması problemidir. Üretilen inovatif uygulamaların toplumsal ve ekonomik bir değere çevrilmesi gerekmektedir. Yeni bir hizmet, ürün ve iş planı tasarlayıp, verimli bir şekilde tanıtılamaz ise inovasyon olarak açıklanamayacaktır. Belirtilen sebeplerden ötürü firmalar hem inovasyon üretebilme hem de üretilen inovasyonu ticarileştirebilme evresinde verimli inovasyon stratejileri uygulamaları gerekmektedir (Uzkurt, 2010: 41 – 42).

İnovasyon faaliyetlerinin üzerinde duran ve inovasyon çalışmalarını uygulayarak rekabet üstünlüğü elde eden firmalar, inovasyon stratejileriyle sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü artıracakları düşünülmektedir. İnovasyon stratejileri, piyasada yalnızca rekabet stratejisi gibi

görülmemeli bununla beraber firmanın belirlediği stratejiler ile uyumlu ve verimli olmalıdır. Firmanın büyüme pazar payı ve strateji/hedefleri aynı zamanda firmanın inovasyon stratejisinde belirleyici etken olduğu görülmektedir (Adıgüzel, 2012: 68-69).

Kullanılacak olan inovasyon stratejisinin tespit edilmesi firmaya bir takım faydalar sağlamaktadır. Belirtilen stratejiler firmanın faaliyette bulunacağı hedeflenen pazarın açık bir şekilde tespit edilmesine yardımcı bulunmaktadır. İnovasyon stratejisi, inovasyon uygulamalarının uygulamaya konulmasına dair kuralların ve esasların tespit edilmesi anlamına gelmektedir (Sengupta, Mohr ve Slater, 2006:44). Tespit edilen bu kurallar çerçevesinde inovasyon, karar alma aşamasında verimli olacak en iyi seçeneğin belirlenmesine yardım ederek, firmanın hedeflerine daha çabuk erişmesini sağlamaktadır. Rekabet üstünlüğü sağlamak ve inovasyonun oluşturacağı faydalardan menfaat elde etmek isteyen firmalar, erişmek istedikleri amaçlar doğrultusunda pazarın gerekleri ve yeteneklerine uygun bir biçimde şekil 3’de belirtilen esaslara göre kullanacakları uygun stratejileri tespit edebilirler (İraz, 2005: 106-107).



**Şekil 3:** İnovasyon Stratejileri Belirleme Süreci (Can, 2012: 45)

Firmanın hedef pazarı, yapısı, rekabet şartları hangi inovasyon stratejileri türünün uygulanacağı hususunda etkisi bulunur. Bununla beraber firmanın beşeri ve finansal

kaynakları, dış çevre faktörleri ve organizasyon kültürü inovasyon stratejisinin tespit edilmesinde etkili olmaktadır (Artto ve diğ., 2008:56).

İnovasyon stratejileri, firmaların büyümelerine dair kararlarına ışık tutan teknolojiyi ve planları kullanma kabiliyeti olarak açıklanmakla beraber firmanın teknolojik gelişimine ışık tutabilen ve sürdürülebilir rekabet koşullarında fikirleri oluşturan içerik, kaynakların temin edilmesi ve yarattığı etkilerinin kullanılabilirliği olarak açıklanır (Branzei and Vertinsky, 2006: 77).

İnovasyon stratejileri; farklı araştırmacılar tarafından farklı kategoriler halinde ele alınmaktadır. Freeman tarafından geliştirilen ve en çok kabul gören kategorizelerden biri, firmanın yeni teknolojik pazarlara giriş hızı ve zamanlamasını temel alan inovasyon stratejileri; saldırgan, savunmacı, bağımlı, taklitçi, geleneksel, fırsatçı stratejilerdir (Güleş ve Bülbül, 2004: 179).

### **3.1.1. Saldırgan İnovasyon Stratejisi**

Bu strateji yeni bir üretim sürecini veya yeni bir ürünü rakip firmalardan önce meydana getirip pazara sürerek pazarda ve teknik ortamda sektör liderliğini elde etme amacı taşımaktadır. Belirtilen stratejinin uygulamaya konulması; firmanın global bazda teknoloji ve bilim sistemi ile ilişkisinin bulunmasını, sağlam bir şekilde ar-ge evresi geçirmesini, elde ettiği yeni teknik imkan ve üstünlüklerden hızla yararlanmasını bilmesini gerektirmektedir. Saldırgan stratejiyi özümseyen örgütlerin yüksek gelir sağlama hedefleriyle beraber yüksek oranda risk olasılıkları da söz konusudur (Taşkın ve Adalı, 2003: 103). Bahsi geçen stratejinin uygulanabilmesi firma kaynaklarıyla direk alakalıdır. Kaynak problemi yaşamayan firmalar inovatif risklere katlanarak kaynak bulma hususunda daha rahat olurken, sınırlı kaynaklarıyla varlıklarını sürdürmeye çalışan firmalarda saldırgan inovasyon stratejisinin özümsemesi zordur (Ersan, 2013: 135).

Saldırgan stratejiyi özümseyen ve kullanan firmalar, ar-ge uygulamalarını ilk olarak temel araştırmalarla başlatarak daha sonraları firmanın rekabet avantajını sağlamaktadırlar. Ar-ge uygulamaları her zaman masraflı ve uzun araştırmaların neticesinde firmalara olumlu sonuçlar sunmamakta, değişen tüketici gereksinimleri ve uygun pazar şartlarının oluşmaması neticesinde piyasalara arz edilmeden üretimden kalkabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2007: 297-298).

Bahsi geçen stratejinin benimsenmesi çok fazla maliyet gerektirmektedir. Fakat başarılı olunması halinde firma sektöründe pazarda lider konuma gelir. Bu durumda yüksek kazanç oranlarına erişilmesine sebep olur. Bu kazancın devamlı hale getirilebilmesi, patent hakları konusunda dikkatli davranmak koşuluyla gerçekleşir. Ayrıca, uzun vadeli planlamalar tasarlanmalı ve tasarlanan planlarda risklerde dikkate alınmalıdır (Schmidt, Sarangee ve Montoya, 2009: 523).

Saldırgan stratejiyi benimseyen firmaların çevrelerine karşı üst düzeyde duyarlı olmaları, sağlam bir veri alt yapısı bulunması, firma yapısının esnek ve içsel-dışsal hızlı iletişime olanak sunması ve olması muhtemel yeniliklerden anında faydalanması gerekir. Ayrıca, firma çalışanlarının, idari kadronun destekleriyle sorumluluk ve risk üstlenmeye istekli olmaları önem arz etmektedir (Örücü vd., 2011: 63).

Saldırgan inovasyon stratejisinin, başarılı olarak sayılabilmesi için yeni fikirlerin ürüne döndürülüp pazarlanmasından çok daha fazlasını gerektirmektedir. Çünkü firmalar müşterilerin önem verdikleri öğeleri tespit etmeli, pazarlama taktiklerini güncellemeli ve doğabilecek fırsatları değerlendirebilmelidirler (Sandberg, 2002:195). Teknolojik yetenekler, bilimsel araştırmalar, ar-ge faaliyetleri ve teknolojinin takibi bu stratejiyi özümseyen firmalar için önem verilmesi gereken diğer etmenlerdir. Özetle bu stratejide, küçük bir yenileme fikrinden pazarın yapısını bütünüyle değiştirecek tüm düşünceler uygulanır (Freeman ve Soete, 2004).

### **3.1.2. Savunmacı İnovasyon Stratejisi**

Pazarda lider konumda bulunmanın firmaya getireceği riski almaktan sakınan ve pazarda lider konumda bulunan firmaların meydana getirdiği avantajlardan faydalanmaya yönelik uygulamalardan oluşan stratejilerdir (Aygen, 2006: 47).

Ar-ge'nin savunmacı inovasyon stratejisinde önemle üzerinde durulması gereken bir konu olmadığını düşünmek yanlıştır. Aksine, savunmacı stratejide araştırma ve teknoloji en az saldırgan stratejide olduğu kadar önem arz eder. Bahsi geçen stratejiler arasında bulunan fark ise inovasyonun zamanlaması ve niteliğindedir. Savunmacı inovasyon stratejisini benimseyen firmalar, pazarda lider konuma gelmeyi amaçlamaz, fakat dijital gelişmeleri takip etmede lider konumda bulunmayı amaçlar. Diğer taraftan, bu firmalar, yeni geliştirilmiş bir ürünü pazara sunarak yüksek inovasyon tutarlarına katlanmazlar ve saldırgan stratejiyi benimseyen firmaların yanlışlıklarından yararlanmak ve pazar koşullarının bu ürünü kabul etmesini

gözlemlemeyi amaçlarlar. Bu stratejiyi benimseyen firmalar, pazarlama ve üretim hususunda özel güç ve yeteneklere sahiptirler (Manion ve Cherion, 2009: 77).

Savunmacı stratejiyi takip eden firmaların ar-ge uygulamaları; sorunları çözmeye yönelik, lideri izleyen ve uygulamalara dönük faaliyetlerdir. Pazarda firmaların ürünlerini inceleyerek yeni inovasyonlarla eksik yönlerinin tespit edilip giderilmesi ya da farklılıklar yaratılarak üretim çalışmalarına dönük faaliyetlerin yapıldığı bu ar-ge uygulamaları daha az riske ve maliyete sahiptir (Ülgen, Mirze, 2007: 297-298). Belirtilen stratejiyi benimseyen firmaların pazarda bulunan yeni ürün gruplarına alternatif olacak bir ürünle karşılık vermesini sağlayacak teknolojik ve güçlü bir altyapıya sahip olmaları gerekir (Uzkurt, 2008: 173).

Savunmacı stratejiyi benimseyen firma, rakip firmalar tarafından üretilen inovasyonu başarılı, çok hızlı ve farklılık meydana getirecek biçimde pazara arz etmelidirler. Bahsi geçen firma teknik yarar oluşturan pazar tarafından kabul görmesi mümkün olan yeni bir ürünü piyasaya arz ederler. Böylelikle pazardaki payını muhafaza etmeye olanak sağlamaktadır. Bu şekildeki firmalar, tasarım ve geliştirme uygulamalarına, reklam ve satışa çok fazla önem vermektedirler (Wessner, 2005: 10).

### **3.1.3. Bağımlı İnovasyon Stratejisi**

Bağımlı inovasyon stratejisi benimseyen firmalar ürün dizaynında, ar-ge faaliyetlerinde genellikle girişimi olmayan küçük ve sermaye yoğun firmalardır. Bağımlı firmalar, bir yönüyle büyük bir firmanın bir ünitesi gibi faaliyet gösterirler. Yine de ilerleyen zamanlarda gelişmeye veya pazar payını büyütme düşüncesi ile şekilsel yönden bağımsızlıklarını kaybetmek istemeyebilirler. Bağımlı firmayı kendi bünyesinde bir birim olarak kabul edip tüketici alakasını devam ettirmek de büyük firma bakımından ekonomik değişimlerin tesirini azaltma yönünde fayda getirebilir. Bu firmalar güçsüz pazarlık gücüne sahip olmalarına karşılık, girişim yetenekleri, düşük genel ve idari maliyetler, özel yöresel üstünlükler ve uzmanlaşmış bilgi sebebiyle ömürlerini devam ettirecek gelir seviyelerine ulaşabilirler. Büyük organizasyonlar tarafından devralınanların ve pazardan çekilenlerin sık olmasına karşın bu şekilde ki firmaların çok sayıda kurulduğu da görülmektedir (Barutçugil, 1981: 38-39).

Sanayileşmiş ülkelerde büyük firmalar, çevrelerinde kurumlarına ara mal sağlayan, malzeme üreten veya hizmet sağlayan uydu firmalara sahiptirler. Genellikle taşeron özelliği taşıyan

bağımlı firmalar, ürün tasarımında bütün yetkilerini kaybetmişler ve ar-ge laboratuvarlarına da sahip değildirlir (Durna, 2002:140).

#### **3.1.4. Taklitçi Strateji**

Taklitçi stratejiyi benimseyen firmalar pazarda lider olmayan, risk almaktan sakınan, düşük maliyet, işgücü ve malzemelere sahiptir (Aygen, 2006). Savunmacı ve saldırgan strateji uygulayan firmaların katlandıkları maliyet oranlarına katlanmadan onların ürettiği ürünlerin birebir taklidini üretmektedirler (Coşkun, vd., 2013: 110).

Taklitçi inovasyon stratejisini uygulamaya koyan firmalar yeni bir ürün geliştirip pazara ilk olarak sunan firma olmak gibi hedefleri yoktur. Taklitçi firmalar pazar lideri firmaları takip etmektedirler. Pazarda bulunan firmalar arasındaki teknolojik uzaklık faaliyette bulunulan sektörün ve firmaların vasıflarına göre farklılık sergilemektedir. Eğer ki uzaklık çoksa know-how almak, lisans almaktan daha avantajlıdır. Uzaklık az bir seviyede ise lisans almak zoraki olmaktadır (Lai, 2011:1222).

Taklitçi strateji uygulayan firmaların, piyasada inovasyona önemli katkıda bulunan firmalar ile rekabet edebilmeleri için bir takım önemli avantajları bünyelerinde bulundurmaları gerekmektedir. Taklitçi strateji uygulayan firmalar, patent temini, ar-ge faaliyetleri, teknik ve eğitim hizmetleri gibi inovasyon için yüklü tutarlara varan bu masrafları düşük oranda tutmayı başardıkları için üretim aşamalarını düşük maliyet oranlarıyla sağlamaktadırlar. Savunmacı ve saldırgan stratejileri uygulayan firmaların taklitçi strateji uygulayan firmaları geçmeleri bakımından teknoloji kullanımlarını daima güncel tutmaya gereken önemi vermelidirler (Pitta, 2008: 283).

#### **3.1.5. Geleneksel Strateji**

Geleneksel strateji, bilimsel çalışmalardan daha çok mesleki kabiliyetlere dayalı bir strateji türüdür. Piyasalar tarafından değişim isteği olmaması ya da rekabet ortamının değişim gerektirmemesi halinde inovasyonlara gidilmemektedir. Uygulanan inovasyonlar teknolojiye daha çok modasal mahiyetteki dizayn inovasyonlarından oluşmaktadır. Bununla beraber bu şekildeki firmalar geleneksel kabiliyetleri ile çok fazla talep oluşturabilirler. Fakat teknolojik anlamda inovasyonun çok fazla olduğu ve teknolojiye bağımlı sanayilerde ömürlerini sürdürmeleri pek mümkün değildir. Rakip firmaların uyguladıkları inovasyonların etkisi ile sektörlerinde zamanla dışlanmaktadır (Adıgüzel, 2012: 73).

Geleneksel strateji uygulamaları üç çeşit rekabet formu üzerinde durur. Bu formlardan ilki, işletim verimliliğidir ki; bu daha çok firmanın kalite ve rekabetini açıklar, ikincisi ise yeni ürün tasarlama olarak açıklanan firmanın üretim rekabetini meydana çıkarır, sonuncusunda ise pazar amacı rekabettir (Mourdoukoutas, 1998: 228). Belirtilen stratejiler piyasanın yeniliğe karşı talepte bulunmadığını fark ederlerse ya da oluşan rekabet ortamının firmalarını inovasyona zorladığının farkına varmazlarsa hizmet ve ürünlerinde inovasyon yapma ve üretilenleri güncelleme gereksinimi duymazlar (Aygen, 2006: 49-50).

### **3.1.6. Fırsatları İzleyen İnovasyon Stratejisi**

Fırsatçı stratejiler, piyasalarda fark edilen boşluk ve eksikliklerin takip edilmesi ve daha önce akla gelmeyen ve talep oluşturabilecek gereksinimleri giderecek ürün yaratmak suretiyle inovasyon oluşturan bir stratejidir. Bu stratejiyi benimseyen firmaların yaratıcılığı ve girişimciliğinin yüksek düzeyde olması gerekir (Gökçek, 2007:76).

Bu strateji de firmalar; rakip firmaların güçlü ve zayıf taraflarını analiz ederek, en zayıf durumda oldukları zamanı beklerler. Fırsatçı stratejide başarı sağlayabilmek için verimli bir iletişime, piyasalarda oluşan fırsatları sezinlemeye ve geniş bir pazar bilgisine sahip olmak gerekmektedir. Fırsatçı strateji potansiyel oluşturabilecek yeni girişimcilik fikirlerinin rakip firmalardan önce fark edilip, büyük firmaların önemsemediği fırsatların değerlendirilmesi temeline dayanmaktadır (İraz, 2005:111).

## **3.2. STRATEJİK İNOVASYON**

Strateji; firmaya yön vermek ve rekabet avantajı sunmak amacıyla, firma çevresini daima değerlendirerek, uyum sağlayacak gayelerin tespit edilmesi, işlemlerinin planlaması ve gereken kaynak ve araçların tekrar düzenlenmesi evresidir (Dinçer, 2007: 16). Strateji yönetim alanında, bir firmanın hedeflerini ve ideallerini gerçekleştirebilmek için takip edeceği yol haritalarının, eylemlerin ve planlamaların meydana getirdiği süreç olarak değerlendirilmektedir (Demir ve Sezgin, 2016: 17).

İş dünyasında bilhassa rekabet koşullarında stratejik düşünebilmek yeterli gelmemektedir. Firmaların stratejik fikirlerini oturtmalarını, tercihlerde bulunmaları, planlamaları, uygulamaya koymaları ve sonuçlarını analiz edip tekrar strateji üretmeye olan gereksinimleri nettir. Bu durumda stratejiye sahip olmanın ötesinde stratejik süreci yönlendirmeyi gerektirir ve firmaların hedef ve amaçlarını gerçekleştirmek uğruna rekabet üstünlüğüne sahip olmayı

arzulayacakları açıktır. Rekabet üstünlüğü elde etmenin ve devamlılığını sağlamanın yolu ise stratejiye sahip olmak değil stratejik yönetimdir (Erol vd. 2013: 77).

Stratejik yönetimi; bir firmanın varlık nedenini, ne yaptığını ve gelecekte erişmek istediği amaçları meydana çıkaran bir yönetim metodu olarak tanımlanabilmektedir (Bryson, 1988: 5).

İnovasyon sayesinde rekabet üstünlüğü sağlamak ve üstünlüğü muhafaza edebilmek firmaların stratejik amacı olmalı, idari kadro bu amacı özümsemeli ve sahiplenmeli, sahiplendiğini de her durumda belli etmelidir (Elçi, 2006: 155).

Literatür araştırıldığında stratejik inovasyona dair birçok tanımlamalar görülmektedir. Bu tanımların bir kısmı aşağıda belirtilmiştir: (Hancıoğlu ve Yeşilaydın, 2016: 108-109).

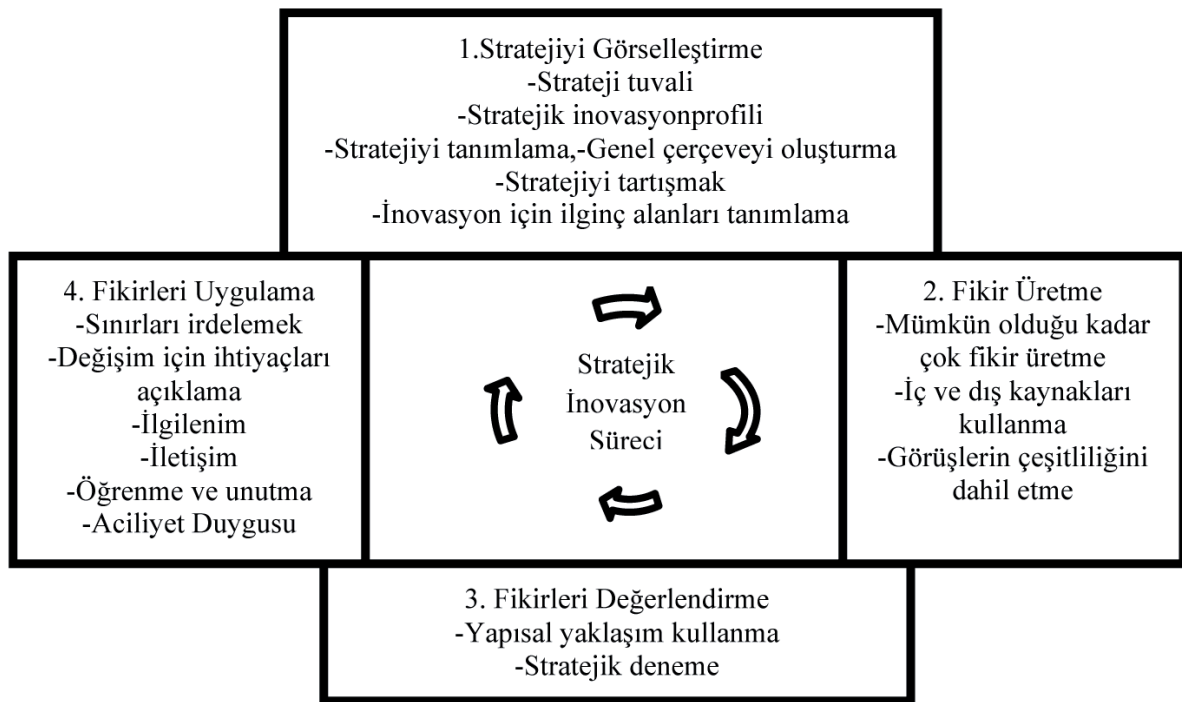
- Stratejik inovasyon, mevcut endüstri şeklinde tüketiciler yeni değer oluşturma, rakip firmaların hazırlıkları bitmeden yakalama, paydaşlar için yeni gelir oluşturma yollarını tekrar değerlendirme kapasitesi olarak açıklamıştır (Hamel, 1998:8).
- Stratejik inovasyon, standartların ve rekabetin ortadan kalması, rekabet yapısının değişmesi ile beraber firmalar için hızlı gelişme, tüketiciler için değer oluşturma maksadıyla iş modellerinin tekrar güncellenmesi ve var olan pazarların tekrar şekillendirilmesidir (Schlegelmilch vd. 2003:117-118).
- Stratejik inovasyon; müşteri değerinin kavramlaştırılması, değer zinciri tasarımı ve olası müşterilerin açıklanması biçimindeki üç evrenin birisinde geleneksel faaliyetlerin bırakılmasıdır (Govindarajan & Trimble, 2004:69).

Yukarıdaki tanımlamalar incelendiğinde, stratejik inovasyonun “yeni pazarlar (yenilerinin yeniden yaratılması ya da mevcut pazarların yeniden biçimlendirilmesi)”, “yeni iş modelleri”, “müşteriler ve işletmeler için değer artışı ya da bu üçünün kombinasyonu” olarak üç sonuç çıkarılmaktadır (Sniukas, 2007:24).

Stratejik inovasyonun üç ana elemanı vardır. Bunların ilki, yönetim kadrosunun başarıya ulaşabilmek için hem yarını hem de bugünü dahil eden stratejik düşünme yeteneğine gereksinimleri olduğunu, ikincisi ise inovasyon ve etkinliğin, yaratıcı fikirler bulma ve analitik düşünme gibi değişik firma özelliklerine gereksinim duymasıdır. Sonuncusu ise, günümüzde yaşanan rekabetin, rekabet çekişmesinin şartlarıyla değişim gösteren modellerine göre daha az ürün ya da teknoloji altyapısına sahip olmasıdır (Drejer, 2006).

Stratejik inovasyonda hedef; değişim sergileme şekliyle rekabeti yenmekten rekabetçi olabilmeyi başarmaya doğru giden stratejik düşünmeyi değiştirmedir. Farklılaşma; yeni iş modelleri, yeni değerler ya da yeni pazarlar oluşturmakla başarılmaktadır (Sniukas, 2007: 96).

Çoğalan rekabet ortamı ve yaşanan değişimlerin hızı stratejik inovasyonun bir süreç olarak incelenmesini zorunlu hale getirmiştir. Sniukas'e göre, stratejik inovasyon süreci dört sekmeden meydana gelen bir döngü biçimindedir (Şekil 3).



**Şekil 4.** Stratejik İnovasyon Süreci (Sniukas, 2007: 87; Akt. Hancıoğlu ve Yeşilaydın, 2016: 115).

Bahsedilen döngünün ilk aşaması var olan stratejiyi görünür hale getirme ve tanıma yani görselleştirilmesi aşamasıdır. Bu adımın devamında yeni fikirler oluşturma, bulunan yeni fikirlerin işlevselliğini deneme/değerlendirme ve bulunan fikirleri uygulamaya koyma adımları izlemektedir. Son adımdan sonra tekrar stratejinin ilk adımı olan görselleştirilmesi aşamasına dönlülmektedir (Hancıoğlu ve Yeşilaydın, 2016: 15).

Bölgeler arasındaki uzaklıkların kalkması ve bu doğrultuda teknolojinin, bilginin ve insan gücünün serbest ve hızlı dolaşımı, tüketicilerin yaşam tarzlarındaki değişimin hızlanması, bilgi ve teknolojiye yaşanan hızlı gelişmeler ve firmalardan beklenenlerin yükselmesi firmaları zoraki bir şekilde inovasyon yapmaya yönlendirmiştir. Bu açıklamalara dayanarak

inovasyon, firmaların rekabet avantajını elde etmede önemli bir kavram haline gelmiştir. Fakat firmalar için ana mesele, hayatlarını devam ettirebilir rekabet üstünlüğü yaratacak, pazar payını ve kar oranlarını yükseltecek, yeni pazarlar oluşturacak bu inovasyonları nasıl yapacakları problemidir. Çağımızda inovasyon kavramının önemli bir kavram olduğu sıklıkla dile getirilmesine rağmen bu kavramın ne şekilde ve nasıl verimli ve etkin bir biçimde uygulanacağı hususunda fazla durulmamaktadır (Uzkurt, 2010: 41-42).

Hamel (1997) araştırmasında stratejik inovasyonun yeryüzündeki bütün firmalar için ileriki dönemlerde en önemli rekabet avantajı olduğu belirtmiştir. Bu çalışmasında Hamel, stratejinin kendiliğinden inovasyona yol açmadığına dikkat çekmektedir. Günümüzde firmaların geneli tarafından kullanılan strateji süreci refah sağlama imkanlarını vermez. Hamel firmaların yalnızca strateji, plan üretmediğini; inovasyon ile strateji arasındaki bağı yönetildiğini ifade etmektedir. Bunun için yapılması gereken ilk şey sürdürülebilir farklılıklar oluşturmaktır (Ecevit Satı ve Işık, 2011: 546).

Stratejik inovasyon süreci Johnston ve Bate'e (2003) göre, bir takım ayrıntılar barındırmaktadır. Bunlar; pazar odaklılık, yaratıcılık, yarın için bugünden hazırlanmak, gelecek yönelimi, keşfedici olmak, bilgiye değer kazandırmak, işbirlikçi olmak, yeni fırsatlar sağlamak, yeni bir iş modeli yaratmak, farklı görüş ve düşüncelere açık olmak, yeni değer yaratmak, örgüt misyon ve vizyonuna sahip olmak, dışa dönük olmak, gibi etmenlerdir. Bu etmenler firma personeli ve idarecileri tarafından uygulamaya konulup hayata geçirilirse başarıya ulaşılabilir (Demirel, Seçkin, 2008: 189-202).

Stratejik inovasyon; endüstride rekabet edebilmek adına oyunun kurallarını değiştirerek yeni yöntemler üreterek rekabet ortamı oluşturmanın değişik yolları şeklinde açıklamaktadır. Markides'e göre ana etmen endüstride önemli dönüşümlerde önderlik edecek olan oyunu oynamanın farklı yöntemlerine yol açan ve işin ne olduğunun yeniden kavramlaştırılmasıdır (Markides, 2000).

İş hayatında rekabetin temeli teknolojik inovasyonlardır. Çoğu bilim insanının da dikkat çektiği üzere firmalar bilhassa stratejik inovasyona gün geçtikçe verilen önemi daha da arttırmaktadır. Stratejik inovasyon firmaların yaratıcı fikirler bulması yönünde köklü iş hayatı değişim modeline verilen isimdir. Hamel (1997), stratejik inovasyonun bu kilit vazifesi içinde yeni yaklaşımları meydana getirebileceğini ve bu durumun neticesinde de rekabet üstünlüğünün ele geçirebileceğini belirtir (Liang, James, 2009: 129).

Konu ile ilgili daha önce yapılan çalışmalar aşağıda sunulmuştur.

Afuah'ın 2009 yılında basılan kitabında, Stratejik inovasyonu rekabet avantajı sağlamada yeni bir oyun stratejisi olarak açıklamış, stratejik inovasyon kavramı ile alakalı teorik bilgiler vermiş, yeni oyun stratejilerini güçlü ve zayıf tarafları ile fırsatlar ve tehditler kategorileri dâhilinde incelemiş ve örneklerle konuyu açıklamıştır.

Kodama (2001)'in yaptığı vaka çalışmasında, son altı yıl içerisinde geleneksel bir kuruluşun yeni hizmet pazarlarını nasıl oluşturduğuna ve Japonya'da rekabetçi bilgi ve iletişim teknolojisi alanında ne şekilde hakim olduğuna dair veriler bulunmaktadır. Telefon firmasından multimedya firmasına varacak kadar değişiklik yaratmış olun kuruluş, girişimci yapısı bulunan ve çalışan çeşitliliği kuran yeni örgütsel yapıyı özümsemiş, devamında ise daima girişimci stratejileri teşvik etmişlerdir. Bahsedilen çalışmada, bilerek ve stratejik bir biçimde hareket edilerek stratejileri ve paradoksal örgütleri bir kurum altında toplama ve sistem kurma neticesinde iletişim sektöründe yeni bir pazar ortamının kurulması ile alakalı stratejik inovasyon sürecinde meydana çıkabilecek problemler ve başarı etmenleri ele alınmaktadır.

Markides & Anderson (2006) tarafından yapılmış çalışmada Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin (BIT) firmalarda köklü yeni stratejileri faaliyete geçirmede ne şekilde yardımda bulunacağını gösterebilmek maksadıyla yapılan çalışmada, bu stratejilerin başarılı olarak uygulamaya konulmasında çok sayıdaki etmenin etkisinin olabileceği, fakat çağımızda stratejik inovasyonun başarılı olmasında bilgi ve iletişim teknolojisinin önemli bir konumda bulunduğu vurgulanmıştır. Dolayısıyla BIT faal bir stratejik inovasyonun, stratejik inovatörlere kendi endüstrileri ile alakalı “kim-ne-nasıl” sualleri hususunda düşüncelerini sağladığı ve firmalara büyüme yönünde ivme kazandırdığı düşünülmüştür.

Talke vd. (2011) yaptığı çalışmada, işletmelerin inovasyon ve performans bakımından oldukça önemi bulunan stratejik inovasyon yönelimi açısından idari yönetimin çeşitliliğinin ve özelliklerinin ne şekilde etki yaptığını, işletme inovasyonu ve performansın hangi şekilde etkilendiğini araştıran doküman analizi, anket ve sermaye piyasa verilerini beraber kullanarak eşya imalatçıları hususunda çalışmışlardır. Çalışma neticesinde, idari ekibin fonksiyonel, eğitimsel, örgütsel ve sektörel geçmişlerine dair tecrübelerinin işletmelerin inovasyon yönelimi üzerinde olumlu yönde güçlü bir tesirinin olduğunu göstermiştir.

Gebauer vd. (2012)'nin yapmış oldukları araştırmada, öğrenme süreçlerinde stratejik inovasyonun önemli bir rol üstlendiğini düşünmektedirler. Araştırmalarında personel sayısı, değer zinciri faaliyetleri (enerji üretim, ticaret ve dağıtım), yenilenebilir/yenilenebilir olmayan enerji çeşidi gibi üretilip dağıtılan enerji çeşitlerine endüstriyel müşteriler ya da hane halkı gibi tüketici türlerine göre benzeş vasıflar sergileyen iki orta büyüklükte elektrik üretici işletmeyi irdelemişler, iki işletmenin stratejik inovasyon faaliyetlerine yönelik bilgiler vermişler ve stratejik inovasyonu bağımlı, öğrenme süreçlerini ise bağımsız değişken olarak ele almışlardır. Araştırma neticesinde dönüştürücü öğrenmenin stratejik inovasyona büyük oranda katkısının olduğu bulunmuştur.

Ecevit Satı ve Işık (2011) yaptıkları araştırmada, stratejik inovasyonun ne şekilde önemli bir husus olduğunu meydana çıkarmayı, unsurları ve yapısını incelemeyi, stratejik inovasyona dair geliştirilen yönetim olgusunun tesirlerini değerlendirmeyi hedeflemişlerdir.

### **3.3. STRATEJİK İNOVASYON YÖNELİMİ**

Stratejik yönelim, firmaların üst düzey performansa erişme gayretlerini, inanışlar ve değerler seti ile ne şekilde iş yapılacağını gösteren felsefesidir (Gatignon ve Xuereb, 1997). Bu değerler ve inanışlar kullanılacak kaynakları açıklamakta, bireysel kabiliyetleri aşmakta ve bir bütün halinde yetenekleri ve kaynakları birleştirmektedir. Böylesi kabiliyetler etkileşim tabanlı ve elle tutulamayan olmasından alınıp satılması, çoğaltılması, taklit edilmesi güç olması bakımından genellikle rekabetçi avantajın kaynaklarını meydana getirmektedirler (Hunt ve Morgan, 1995).

Stratejik yönlülük, firmanın strateji oluşturma ve pazarlama işlemlerini etkileyen ana ilkeleridir. Yapılan araştırmalarda, stratejik yönlülük olgusu değişik biçimlerde açıklanmıştır. Wright vd. (1995) çalışmalarında stratejik yönlülüğü, firmaların içsel bütünlüğü ve dışsal adaptasyonu sağlayarak fırsatların bulunmasında ve tehditlerden geri durmasını temin edecek davranışsal eylemler şeklinde açıklamışlardır. Hitt vd. (1997) çalışmalarında ise stratejik yönlülüğü, üst yönetimin zihinsel ve inanç modellerinin bir yansıması olarak ele almışlardır. Ayrıca stratejik yönlülük, firmaların sürekli ve üstün performans sergilemek adına uyguladıkları özel bir yaklaşım olarak tanımlanır. Stratejik yönlülük, firma idari kadrosunun çevreyi algılamaları ve çevresel şartlara verdikleri tepkilerini yansıtmaktadır. Örneğin, stratejik yönlülüğü verimli bir biçimde uygulamanın şekli, tüketicilerin gereksinimleri, rakiplerin kabiliyetleri ve aracı kuruluşlarla alakalı bilgi toplamayı firmada kültür haline

getirmeyi sağlayarak firmada üst düzeyde performans elde etme ve firma kabiliyetlerini geliştirmektir (Hamşioğlu, 2017: 379).

Stratejik yönelimin türlerine dair çeşitli sınıflandırmalar söz konusudur. Stratejik yönelimin ana türlerinden biri pazar yönelimi iken; ötekisi girişimcilik yönelimidir. Pazar yönelimi, teknoloji yönelimi ve girişimcilik arasında bulunan ilişki incelendiğinde; proaktif pazar yöneliminde odak nokta var olan pazar olduğundan girişimcilik derecesi orta düzeydedir. Teknoloji yönelimli firmalarda ise risk alma ve inovasyonluk seviyesi yüksek olmasına karşın, girişimcilik sıklığı düşüktür (Yükselen vd. 2008).

**Proaktif Yönlülük;** firmanın müşterilerinin saklı gereksinimlerini keşfetme, anlama ve tahminde bulunmaya çalışması olarak açıklanabilir. Proaktif yönlülük, inovatif hizmet veya ürünlerin geliştirilebilmesi için derin bir bakış açısı geliştirmektedir. Daha önce girilmemiş sektörlerde pazarın yarattığı imkan ve fırsatları değerlendirerek bu imkan ve fırsattan faydalanmaktır. Proaktif yönlülük, firmanın faaliyette bulunduğu pazar ortamının öğrenilmesi, kavranması ve çevresini tanıma ve tepkide bulunması olarak tanımlanabilmektedir. Tüketicilerin görülemeyen ve şimdiye kadar dillendirilmeyen arzu ve gereksinimlerinin keşfedilmesi anlamına gelmektedir. Proaktif yönlülük, firmanın rakip firmalar tarafından hızlı bir biçimde taklit edilmeyen üst düzey süreç ve kabiliyetlerini yansıtarak rekabet avantajı oluşturmaktadır. Proaktif yönlülüğün tüketicilere rehberlik hizmeti sağlama vasfı da bulunmaktadır(Hamşioğlu, 2017).

Stratejik inovasyon yönelimi (strategic innovation orientation), firmaların inovasyon uygulamalarını biçimlendiren değerler ve inançlar ışığında inovasyonun ne şekilde yönlendirileceğine ilişkin bir firma felsefesidir (Talke vd., 2011). Firmaların sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaları bakımından çok önemli bir kavramdır. Talke vd.(2011)'nin yaptıkları çalışmada stratejik inovasyon yönelimi, “proaktif teknoloji yönelimi” ve “proaktif pazar yönelimi” olarak iki grupta ele alınmıştır.

### **3.3.1. Pazar Yönelimi**

İnovasyon süreçleri dahilinde yeni ürünlerin pazarda kabul görmesi ve başarılı olması bakımından pazar yönlülük önemli yardımcı öğelerdendir. (Yılmaz vd., 2009: 2476).

Rekabet koşullarında firmalar, ömürlerini devam ettirmek, rekabetçi olabilmek ve stratejik hareket etmek maksadıyla değişen ve gelişen tüketici gereksinimleri ve beklentilerine uygun

davranabilmek, nitelikli hizmet ve ürün sunmak, değişen pazar gereksinimlerine yanıt verebilmek için var olan pazara dair yönelimleri daima izlemek durumundadır (Jaworski ve Kohli, 1993).

Pazar yönelimi; tüketicilerin gelecekteki ve mevcut gereksinimlerinin ve bunları etkileyen etmenler ile alakalı pazar verilerinin toplanması, bu verilerin firma bölümlerine dağıtılması ve firma tarafından pazara ve duruma uygun bir karşılık verilmesi olarak açıklanmaktadır (Kohli, Jaworski, 1990:3). Proaktif pazar yönelimi ise, tüketicilerin henüz belirmemiş, gizli gereksinimlerini sezmeye ve gidermeye yönelik geliştirilen bir girişimdir (Narver vd. 2004).

Pazar yönelimi, yüksek tüketici değerini karlı bir biçimde sunmak ve saklamak bakımından ilk sırada yer almaktadır (Narver ve Slater, 1990). Bütün firmanın hedeflenen tüketicilerden, potansiyel ve mevcut rakip firmalardan alınacak pazar bilgilerini sağlaması, yayması ve bu duruma uygun bir şekilde reaksiyon gösterme gereksinimini ön plana çıkarmaktadır (Jaworski ve Kohli, 1993). Bir takım bilim insanları pazar yöneliminin özünde bir firmanın stratejik uygulama ve planlamasında “müşteri tarafından tetiklenen çekim” olgusu olarak temsil edilen tüketici yönelimi olduğunu ön plana çıkarmaktadırlar (Deshpandé, Farley ve Webster, 1993).

Tüketicilerin fark edilmeyen arzularını meydana çıkarma yeteneği “öncü kullanıcı” yöntemi kullanılarak daha üst seviyelere ulaştırmak mümkündür. Bahsi geçen teknikte en ileri teknoloji “en karmaşık ve istekli kullanıcılara” sunulmakta ve sıklıkla “belirtilmeyen ihtiyaçlara yeni çözümlerin keşfi” ile neticelenmektedir. Bu şekildeki öngörüler karışık tüketicilerin gereksinimlerini ve var olan pazardaki tüketici yararlarını geliştiren teknolojik alt yapılı inovasyonlarını sürdürmek için faydalıdır. Teknolojik yatırım riskli ve pahalı olmasına rağmen pazarlardan gelen sinyaller kesin ve nettir. Müşterileri potansiyeline hizmet vermek için kurulmuş pazar yönlü bir firma, teknolojik alt yapılı inovasyonlar vasıtasıyla müşterilerinin görünmeyen gereksinimlerine cevap vermek için gerekli kaynaklarını yönlendirmeye hazırdır. Bir takım araştırmalar ses getiren inovasyonların büyük bölümünün tüketici öngörülerinden hareketle üretildiğini göstermiştir. Von Hippel (1988) bir takım ürün kategorilerinde ilk kullanıcıların çıkış açan inovasyonların %70-85 gibi yüksek bir oranındaki kısmına katkı sağlamıştır. Bu sebeple pazar yönelimi müşterilerince öncü olmaktan daha fazlasıdır ve teknolojik alt yapılı inovasyonlara ışık tutabilmektir (Ofazoğlu ve Koçak, 2012).

Pazar yönelimli bir firma çevresiyle daima iletişim içindedir. Bu şekilde içsel fonksiyonların optimizasyonu ve yönetsel uygulamalarıyla, kendisini çevreye karşı daima savunma durumundadır (Naktiyok, 2003). Pazar yönelimi, firmalara faydalar sunmaktadır. Sağladığı bu faydaların başında ise ilerleyen dönemlerde firmaya rakip olabilecek firmalar ile müşteriler hakkında önceden veri toplanması, firmada bilgi birikiminin ve sürekli öğrenmenin temin edilmesi ve bu verileri yerinde ve zamanında kullanılarak müşteri değerinin ve rekabet avantajının sağlanmasıdır (Slater ve Narver, 1995). Ayrıca pazar yöneliminin, satış gücü performansını, hizmet kalitesini, karlılığı, çalışan ve müşteri memnuniyetini artırdığını; yeni ürün geliştirme işlemlerinin ve inovatif olmanın gelişmesine imkan tanıdığını dile getirmek olasıdır (Karahan ve Özçiftçi, 2008: 481).

Pazar yönelimi, firmanın kendi müşterilerinin kavrayışını oluşturma ve müşteri gereksinimlerinin giderilmesine dönük tavrını açıklar. Bu tavır firmanın piyasa istihbaratının derlemesini ve yayılması ne şekilde yapacağı ile elit müşteri değeri oluşturulduğunda ne şekilde tepki vereceklerini belirtir. Stratejik pazarlama literatüründe pazar yönelimi en fazla araştırılan olgulardan bir tanesidir ve performans üzerinde gözlenen pozitif etkisi yaygın olarak kabul görmektedir. Fakat pazar yöneliminin geleneksel ölçümleri var olan müşterilerin belirtilen gereksinimlerinde odaklandıkları gibi tepkili bir duruşu yansıttıkları iddia edilmektedir. Bu sebeple proaktif pazar yönelimi olgusu önerilmiştir. Proaktif pazar yönelimi net bir biçimde planlanmamış müşteri gereksinimleri için hesaplardır ve inovasyonun içeriğiyle özel bir ilgisi olduğu ön plana çıkarılmıştır. (Atuahene-Gima ve diğ., 2005; Narver vd., 2004).

### **3.3.2. Teknoloji Yönelimi**

Günümüzde, teknoloji insan hayatında, uluslararası toplumların sosyal refah düzeyleri ve ekonomik ilişkilerini belirtmekte en önemli etmenlerden birisi haline gelmiştir. Teknoloji çağımızda daha önce hiç olmadığı kadar büyük öneme sahiptir. Kısa bir şekilde tanımlamak gerekirse “teknoloji; bilimsel metotları uygulayarak gündelik hayatta karşılaşılan sorunların çözüme ulaştırılmasında bir köprü görevi taşımaktadır”. Daha kavramsal bir açıklama yapacak olursak, teknoloji; üretim uygulamalarını kullanırken bireylerin kullandığı yöntem ve yollar (Khalil, 2000) veya "bireyin çevresini değiştirmek adına kullandığı ve sahip olduğu tekniklerin bütünü" (Khalil, 2000) biçiminde açıklanmaktadır.

Teknoloji; bilginin pratiğe dönüştürülmüş şekildir. Operasyonel manada teknoloji, hizmet ya da ürün elde etmek adına örgütsel kabiliyetleri ilerletmek maksadıyla uygulanan know-how ile teknik bilgiler toplamıdır. Teknik bilgi, fiziksel bir ögeye çevrilirken büyük oranda değişim yaşadığı için, spesifik bir teknoloji; bir makina, mekanik ya da elektronik bir bileşen ya da kimyasal bir süreç, bir yazılım kodu, montaj, detaylı plan, el kitabı, dokümantasyon, patent hatta bir kişi dahi olabilir (Stock ve Tatikonda, 2000).

Teknolojiye dayalı bir firma, gelişmiş teknolojik alt yapıyı oluşturmuş, yeni ürünler üretebilecek seviyede bir firmadır (Gatignon ve Xuereb, 1997). Teknoloji yönelimli firmalar, meydana getirdikleri ürünlerde son teknolojiyi kullanmaları ve mevcut kaynaklarının önemli bir bölümünü ar-ge uygulamalarına aktardıklarından dolayı esneklik ve teknik uzmanlık hususunda rakip firmalardan üstün konuma geçmektedir (Oflazoğlu ve Koçak, 2012:123). Dolayısıyla rekabet avantajı yaratacak inovasyon üretmeyi arzulayan bir firma, güçlü bir teknolojik altyapıya sahip olmalıdır (Gatignon ve Xuereb, 1997). Diğer taraftan bu şekildeki firmalarda bir inovasyon oluşturma hususunda istekli ve alakalı personel teşvik edilmelidir. Bu yolla, buluş ve yaratıcılık; firma stratejisini yönlendiren örgütsel değer ve normlar olarak sunulmakta; çığır açan inovasyonlar üretmek kültürel ve stratejik bir öncelik şekline gelmektedir (Oflazoğlu ve Koçak, 2012:123).

İnovasyon, alternatiflerin dönüşümü şeklinde de tanımlanabilmektedir. İnovasyon; kâr amacı güden ve problem çözücü uygulamalı ar-ge ile merak odaklı araştırmayı birleştirmektedir. Bu şekilde yeni pazar fırsatları ve teknoloji meydana getirerek üstünlük yaratır. Bu, sadece teknik değişiklik üretmez, aynı zamanda sosyo-ekonomik değişimlere neden olur. İşletmelerin ilerleyip gelişmesinde; teknolojik gelişmelerin yakından izlenmesi, yeni buluşların yapılması ve firmanın yapısına göre teknoloji uygulaması kaçınılmazdır. Kendilerini güncelleyemeyen firmalar piyasadan silinip gitmektedirler. İnovasyon, kendilerini geliştirme isteği içinde bulunanlar için önemli bir uğraşıdır (Khalil, 2000).

Pazar yöneliminin tüketiciler tarafından aktarılan felsefesinin tersine teknoloji yönelimi; müşterilerin teknolojik anlamda üst düzey hizmet ve ürünleri seçtiğini tespit eden “teknolojinin alımı ittiği” felsefesini yansıtmaktadır (Wind ve Mahajan, 1997). Diğer taraftan, teknolojiye dönük bir firma ar-ge’ye bağlanma, kullanılmamış teknolojilerin sağlanması ve son teknolojilerin kullanılmasını savunmaktadır (Gatignon ve Xuereb, 1997). Teknoloji ve pazar yönelimlerinin yeni fikirlere açıklığı yönlendirmesine rağmen, pazar

yönelimi tüketici gereksinimlerini daha uygun bir şekilde sağlayan fikirlerden oluşurken, teknoloji yönelimi; son teknolojileri kullanmakta olan inovasyonlar taraftarıdır.

Teknoloji yönelimi bir firmanın teknoloji potansiyelini analiz etme ve teknoloji eğilimini tahmin etme teknolojik geliştirme ve araştırmada bulunmaya dönük tavrını açıklar. Bu duruş önemli teknolojik liderlik ile teknolojik uzmanlık yatırımının kazanımında kendisini gösterir. Her ne kadar bu tip stratejik yönelim literatürde pazar yönelimi kadar detaylı bir biçimde araştırılmamışsa da bir firmanın stratejik inovasyon oryantasyonunun temel bir boyutu olduğu düşünülür. Proaktif teknoloji oryantasyonu meydana çıkan fırsatları değerlendirerek ve en yeni teknolojiyi yeni ürünlere uygulayarak, firmaların gelecekteki talebin beklentisiyle değişime geçerek hareket etmesini sağlayan fırsatçı, ileriye dönük bir bakış açısını net bir biçimde belirtir, Yine, bu tarz bir duruşun inovasyon bağlamında özellikle anlamlı olduğu gösterilmiştir (Talke, 2007).

### **3.4. PERFORMANS**

Performans, belirlenen fonksiyonun, görevin veya amacın gerçekleşmesiyle ya da yürütülmesiyle alakalıdır. Bir faaliyet birimi veya firma bakımından faaliyet yapısı veya programın kilit öğeleri, süreçler, çıktılar, kullanılan kaynaklar ve hayata geçirilen sonuçlardır. (Kaya ve Aral 2000) Performansı gerçekleştirilenler, çıktılar, sonuçlar ile eş anlamlıdır ve davranış, sorumluluk, görev, kabiliyet ya da işle alakalı verimlilik olguları ile kıyaslanmamalıdır (Gilley ve Maycunich 2000).

Performans, ulaşılmak istenen amaçlara erişmek için uygulanan bütün stratejilerin neticelerinin nicel ya da nitel olarak değerlemesidir. Performans, belirli öncelik ve hedeflere dönük belirlenmiş bir zaman dahilinde sonuçlar üretme yeteneği şeklinde tanımlanmaktadır (Akman, vd.2008: 93).

Eren (2014), performans nitel ve nicel performans olarak iki grup halinde ayırmıştır. Nitel performans, bir işletmenin iç çevresindeki soyut çıktılara kaynak vermektedir. Buna göre işletmenin atmosferi, insan kaynağı, organizasyon kültürü ve bunların neticesinde biçimlenen inovasyon, kalite, tüketici tatmin seviyesi vb. işletmenin nitel performansı üstünde etkili olmaktadır. Nicel performans ise bir işletmenin neticeye dair mali tabloları ve piyasa tablolarına dair performansdır. Bunu ölçmek için kullanılan ölçütler, ciro, satış miktarı, pazar payı, firmanın büyümesi, borsada büyüme, satış miktarı ve firmanın varlıkları gibi nicel (sayısal) öğelerden meydana gelmektedir (Eren, 2014: 303). Genellikle performans,

verimlilik ve etkinlik ile ilişkilendirilmektedir (Neely, vd., 2005: 80). Fakat, performans ölçümü için pazar payı, verimlilik ve inovasyon gibi ölçütler de kullanılmaktadır (Venkatraman ve Ramanujam, 1986: 801).

İnovasyon performansı, nitel ve nicel ölçümler ile değerlendirilmektedir. Nitel ölçümler; firmaların bir inovasyon aktivitesinde bulunup bulunmadığı ile alakalı (pazar hazırlıkları, araştırma ve deneysel geliştirme ve eğitime ait) soruları, nicel ölçümler ise; inovasyon aktiviteleri için sağlanan kaynakları kapsamaktadır (Şendoğdu ve Öztürk, 2013: 104).

Performans ölçümü sayesinde firmanın başarı düzeyi ölçülmekte firma stratejilerinin ne oranda gerçekleştirildiği belirlenmekte, faaliyete konulan planların gerçekleşme seviyesi ve hedeflere erişilmedi ise buna sebep olan nedenlerin belirlenerek önlemler alınması sağlanmakta ve bu şekilde idareci ve çalışanların özendirilmesine katkı sağlamaktadır. (Parker, 2000: 63).

Bütün firmalar önceden belirlenmiş hedef ve görevlerini yerine getirmek için kurulumlar. Firmanın idaresini üstlenen yönetimin ana görevi ise firmanın hedeflerini mümkün olduğunca verimli ve iyi bir şekilde gerçekleştirmek ve üst seviyede başarı elde etmektir. Firma için en iyi olanın ne olduğu idari kadronun performans anlayışına göre belirlenir. Firmaların sürekliliği ve varlığı da idari kadronun performans anlayışının doğruluğuna ve geçerliliğine bağlıdır (Akcalı, 2000: 5).

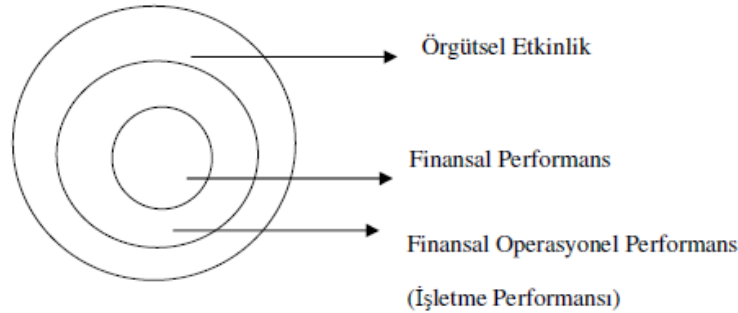
Firmanın örgütsel yapılarının yanı sıra stratejiler, insan kaynakları, üretim, pazarlama, tedarik, destek gibi çok sayıda faktör etkilenir. (Donaldson 1999) Bir örgütün performansı hissedarlarını taleplerini karşılama seviyesini belirler (Rummler ve Brache 1995).

Carton ve Hofer'ın (2006), gerçekleştirdikleri literatür araştırmasının bulgular kısmına göre, çok boyutlu yapı niteliği sergilemesi sebebiyle firmanın genel performansının, tek ölçüm yöntemi yoktur, hatta bütünleşik performansın tanımlanmasında dahi ortak bir görüş bulunmamaktadır. Adı geçen çalışmada, örgütsel performansın genel olarak aşağıda belirtilen boyutlarla incelendiği ön plana çıkarılmıştır: (Yavuz, 2010: 50).

- İşlevsel boyut, firmanın alınan patentler, pazar payı ve ortakların performansı gibi finansal olmayan hususlarda ne şekilde ilerlediğini belirten performans ölçümlerini;
- Karlılık boyutu, muhasebe tabloları ve vergilemeden önceki kazançlar veya fonksiyonel gelir gibi net geliri veya açık gelir bileşenlerini oluşturan rasyoları;

- Büyüme boyutu, personel durumundaki veya satışlardaki yükselme oranları gibi bir takım organizasyonel büyüme göstergelerini içeren ölçümleri ve rasyoları;
- Pazar temelli performans ölçümleri ise, pazar katma değeri gibi organizasyonun pazar değerini oluşturan ölçümleri ve rasyolar;
- Akıcılık boyutu; nakit sirkülasyonu gibi ölçümleri ifade eden finansal yükümlülükleri gününde yerine getirebilme kabiliyeti;
- Verimlilik boyutu, firma kaynaklarının ne şekilde verimli kullanıldığını;
- Büyüklük boyutu, toplam personel sayısı ve toplam satışlar gibi büyüklük ölçütlerini;
- Varlığını sürdürme boyutu, firmanın faaliyetini sürdürüp sürdürmeyeceği ölçümü ile alakalıdır. Buna göre bir firmanın genel performansı, farklı bölümlerin işlevselliği ile paralel bir çizgi izler. Dolayısıyla bölümlerin sahip olduğu yetkiler, bütünleşik firma firma performansının meydana gelmesinde yaşamsal derecede önemlidir denilmektedir.

Diğer bir araştırmada, genel performansın katmanlaşmasının şekil 4'te gösterilen gibi geliştiği ön plana çıkarılmıştır:



**Şekil 5.** İşletme Performansının Katmanları (Yavuz, 2010: 50).

### 3.5. İNOVASYON PERFORMANSI VE İNOVASYONLA İLİŞKİSİ

Performans genel manada planlanmış ve amaçlanmış bir etkinlik neticesinde ortaya çıkan nitel ya da nicel boyuttan araştıran bir etmendir. Firmaların performans ölçümü ise, idarenin denetlenmesinin en önemli bir parçası konumundadır. Firma performansının ölçümü firmalara rekabet üstünlüğü sağlamada da önemlidir. Firma performansı objektif ve sübjektif olarak ölçülebilmektedir. Objektif değerler, mutlak performans değerleri yani nicel veriler yoluyla, sübjektif değerler ise rakip firmalara veya firma beklentilerine göre performans hususundaki algısal düşünceler sorularak ölçülebilmektedir (Yıldız, 2011: 182).

İnovasyon performansı, firmanın işlemlerini devam ettirebilmesi ve rekabet üstünlüğü için gerekli bir etmendir. Firma dahilinde farklı avantajlar elde etmenin yollarını ve gelişen yüksek performansı gösteren, inovasyonların oranıdır. İnovasyon uygulamaları firmalara yalnızca rekabet gücünü ve işletme performansını yükseltme imkanı sunmamaktadır. Belirtilenlerle beraber inovasyon performansına sahip firmalar uzun dönemde iş ortamını dinamik tutacak ve rekabet gücünü artıracak yararları da sağlamaktadırlar (Eren, 2013: 5).

İnovasyonlar, çevresel farklılıklara uyum sağlayarak firmanın ömrünü devam ettirmesi ve ayakta durmasına yardımcı olmaktadır (Küçük ve Kocaman, 2014: 40).

İnovasyon performansı, inovasyonun firmanın performansını ne şekilde etkilediği ile alakalıdır ve inovasyonların firmanın rekabetçiliğine ve performansına olan etkisini tespit etmeyi hedefler (Günday 2007). Bu şekilde sergilenen bir performans, firmanın gerçekleştirdiği somut çıktılar yani inovasyonlar kadar, yapılabilmesi mümkün inovasyonları da barındırabilmektedir. Açıklamak gerekirse, somut çıktılar biçiminde görünen fikri-sınai haklar ve patent bağlamında ifadesini bulan diğer varlıklar karşısında, hali hazırda soyut olarak kabul görmesi gereken tasarımlar, taslak ve diğer inovasyoncu düşüncelerin ölçülmesi bir hayli güç bir süreçtir. Dolayısıyla Kivimaki vd.'nin de (2000) araştırmalarında bahsettiği gibi inovasyon performansı, algılanan patent istatistikleri ve inovasyon etkinliği şeklinde incelenmelidir. Burada önemsenmesi gereken önemli bir husus; daha önce de açıklandığı gibi, inovasyon performansının firma bilançosunda gösterilen somut ve yeni değerler şeklinde açıklanması gerekliliğidir.

Hagedoorn ve Cloudt (2003), dört üst düzey teknoloji alt yapılı sektörden yaklaşık olarak 1200 firma ile gerçekleştirdikleri detaylı araştırmalarında üst düzey teknoloji kullanan iş bölümlerinin, inovasyon performansına ilişkin göstergelerini; patent atıfları, ar-ge girdileri, yeni ürün duyuruları ve patent sayıları olarak belirlenmiştir. Bahsi geçen araştırma esas alınıp ülkemizde yapılan ve inovasyon performansını baz alan araştırmalarda ise, inovasyon performansı; yeni ürünleri rakip firmadan önce pazara arz etme, yeni hizmet ve ürün planlarının miktarı, var olan ürün çeşitliliğinde yeni ürünlerin seviyesi, patent alınmış veya alabilecek inovasyonların sayısı, iş yöntem ve süreçlerine ilişkin geliştirilen inovasyonlar, idari zihniyet ve yapının çevresel koşullara göre yenilenmesi, geliştirilen yeni ürün ve hizmetlerin kalitesi gibi kavramlarla ölçümü yapılmıştır (Bulut vd. 2009; Günday 2007). Calantone vd. (2002) inovasyon performansını; işleri yürütmede yeni yollar araştırması, yeni fikirler geliştirebilmesi, yeni ürün ve süreçlerle pazarda ilk olması, işlevsel yöntemlerde

yaratıcı olması inovasyonun firma açısından riskli görülüp görülmemesi ve son zamanlardaki yeni ürün tanıtımları gibi etmenlerle ölçmüşlerdir.



## **BÖLÜM 4. STRATEJİK İNOVASYON YÖNELİMİ, İNOVASYON YETENEKLERİ VE İNOVASYON PERFORMANSI İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

### **4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Küresleşen dünyada teknolojinin çok hızlı bir şekilde gelişmesi ile birlikte firmalar arasında rekabet iyice artmıştır. Artan rekabet ortamı, işletmelerin hayatlarını sürdürebilmeleri için ar-ge/ür-ge çalışmaları ile inovasyon yapmaya zorlamaktadır. Bu bağlamda bu çalışmanın amacı; ar-ge/ür-ge faaliyeti yürütülen veya ar-ge/ür-ge faaliyeti için dışardan destek alan firmaların inovasyon yetenekleri, stratejik inovasyon yönelimi ve inovasyon performansı arasındaki ilişkileri incelemektir. Başka bir ifade ile firmaların sahip olduğu inovasyon yeteneklerinin inovasyon performansı üzerinde etkili olup olmadığı tespit edilecektir.

Dünyada inovasyon sürdürülebilir büyüme aracı olarak kabul edilmekte ve işletmelere yeni iş kapıları açarak üretken ve dinamik bir çalışma ortamı sunmaktadır. Bu araştırmada elde edilecek sonuçlar inovasyonun gelişme, büyüme, varlığını devam ettirme, rekabet ortamlarında fayda sağlama ve sektör lideri olabilmedeki rolü ortaya çıkarılacaktır. Bu bağlamda araştırma ulusal ve uluslararası literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### **4.2. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER**

Teknolojik inovasyon yetenekleri pek çok araştırmada karşılaşılan, rekabet avantajının ana kaynağı olarak görülen kavramlardan biridir. Çok boyutlu, karmaşık ve direkt olarak ölçmenin mümkün olmadığı bir kavram olarak inovasyon yeteneklerinin süreci farklı kaynakların etkileşimini içinde barındıran bir süreçtir. İnovasyon yeteneklerinde başarıdan söz edebilmek için sadece teknolojik yetenekten bahsetmek doğru değildir. Bunun için kritik diğer yeteneklerden yani; öğrenme, stratejik planlama, kaynak dağıtımı, organizasyon, pazarlama ve üretim yeteneklerinden de bahsetmek gerekir. Bu sebeple bir firmanın inovasyon yeteneği, tek boyutlu bir ölçekle ölçülemez, çeşitli göstergelerle ifade edilir (Zhang ve Zhou, 2007).

İnovasyon performansı, firmanın işlemlerini devam ettirebilmesi ve rekabet üstünlüğü için gerekli bir etmendir. Firma dâhilinde farklı avantajlar elde etmenin yollarını ve gelişen yüksek performansı gösteren, inovasyon oranıdır. İnovasyon uygulamaları firmalara yalnızca

rekabet gücünü ve işletme performansını yükseltme imkânı sunmamaktadır. Belirtilenlerle beraber inovasyon performansına sahip firmalar uzun dönemde iş ortamını dinamik tutacak ve rekabet gücünü artıracak yararları da sağlamaktadırlar (Eren, 2013: 5).

İnovasyon yeteneklerinin inovasyon performansına etkisini inceleyen çalışmalarda bu iki değişken arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve güçlü ilişkilerin ortaya çıktığı görülmektedir. Eren vd.'nin (2005) yapmış oldukları araştırma sonuçlarına göre; pazar araştırmaları, fiyat ve inovasyon performansı üzerindeki ilişkinin anlamlılığı ve yine aynı araştırmaya göre temel fonksiyonel yeteneklerden üretim yeteneğinin esneklik değişkeni ile finansal ve inovasyon performansı arasında da yine anlamlı ve güçlü ilişkiler ispatlanmıştır. Yine araştırma sonuçlarına göre pazarlama yeteneği ile pazar araştırması, fiyat ile yenilik performansı arasında anlamlı ilişkiler ortaya çıkmıştır. Eren'in (2010) bir diğer çalışması inovasyon yeteneklerinin inovasyon performansına ilişkin yaptığı araştırma bilişim sektöründe gerçekleşmiş, inovasyon yeteneklerinin inovasyon performansına olan etkilerini tespit etmiştir. Tülübaş Gökuç (2011) çalışmasını beton prefabrikasyon sektöründe yapmış ve o da pozitif etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Mengaaslan'ın (2016) kamu kurumlarında yaptığı araştırmada inovasyon yeteneklerinin inovasyon performansı etkisini araştırılmış ve kaynak dağıtım yeteneği ile pazarlama yeteneğinin arasında anlamlı bir ilişki olduğunu saptamıştır.

Yam vd. (2010) inovasyon yetenekleri ve firma performansı üzerine yaptıkları çalışmada, inovasyon yeteneklerinin firma inovasyon performansına etkilerini araştırmışlar ve inovasyon performansına en çok katkıyı inovasyon yeteneklerinden ar-ge ve organizasyon yetenekleri olduğunu tespitinde bulunmuşlardır. Bir diğer araştırma kapsamında inovasyon kaynaklarının analizi, inovasyon yetenekleri ve performans üzerine yaptıkları çalışmaya göre ise öğrenme yeteneği ve organizasyon yeteneklerinin inovasyon performansına en fazla etkiyi yaptığını daha sonra bu sıralamayı stratejik planlama yeteneği, üretim yeteneği ve kaynak dağıtım yeteneğinin aldığını saptamışlardır (Tülübaş Gökuç,2011). Yapılan bu çalışmalar ve görüşler ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H1<sub>a</sub>= Öğrenme yeteneğinin inovasyon performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H1<sub>b</sub>= Ar-ge/ür-ge yeteneğinin inovasyon performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H1<sub>c</sub>= Kaynak dağıtım yeteneğinin inovasyon performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H1<sub>d</sub>= Üretim yeteneğinin inovasyon performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H1<sub>e</sub>= Pazarlama yeteneğinin inovasyon performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H1<sub>f</sub> =Organizasyon yeteneğinin inovasyon performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H1<sub>g</sub>= Stratejik planlama yeteneğinin inovasyon performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

İnovasyon, küreselleşen dünyada işletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada önemli katkı sağlamaktadır. İşletmelerin, etkin inovasyon çıktıları ve performans elde edebilmeleri için; yeni üretim faktörlerine, yeni pazarlara, inovasyon yapabilme yeteneklerini geliştirmeye ihtiyaçları vardır (Kutanis ve Mesci, 2010).

Adler ve Shenbar (1990) araştırmalarında, inovasyon yeteneklerini şöyle tanımlamışlardır (Akman, 2003; 27);

1. Pazar gereksinimlerini karşılayacak yeni ürün oluşturma yeteneği,
2. Oluşturulan yeni ürünleri imal edebilmek için uygun süreç teknolojilerini uygulama yeteneği,
3. Gelecek dönemlerde oluşacak gereksinimleri karşılamak için yeni üretim ve ürün teknolojileri geliştirme ve uyum sağlama yeteneği,
4. Acil teknoloji uygulamalarına ve rakip firmalarca oluşturulan beklenmedik fırsatlara cevap verme yeteneğidir.

Stratejik inovasyon yönelimi (strategic innovation orientation), firmaların inovasyon uygulamalarını biçimlendiren değerler ve inançlar ışığında yeniliğin ne şekilde yönlendirileceğine ilişkin bir firma felsefesidir. Stratejik inovasyon yöneliminin alt boyutları proaktif pazar ve proaktif teknoloji yönelimidir. Narver vd. (2004) tarafından, proaktif bir pazar yönelimine sahip olan firmaların açıkça ifade edilmeyen, yeni oluşan müşteri ihtiyaçlarını keşfetmek ve karşılamak için daha fazla çaba göstermeleri önerilmektedir. Zhou vd. (2005) bu firmalar yeni oluşan eğilimleri keşfetmek ve yeni pazar bilgisini araştırmak için faaliyetlerde bulunurlar. Goldenberg vd. (2001) üstün pazar bilgisi, bu firmaların pazar fırsatlarını erken belirlemelerini sağlamaktadır. Gatignon ve Xuereb (1997) proaktif firmaların, yoğun ar-ge yatırımları, yeni teknoloji bilgilerinin sürekli taranması ve işlenmesi ile hızlı bir şekilde alınması, derinlemesine teknolojik bilgi birikimi sağlamak için çabalamaktadırlar. Levinthal ve March (1993) ortaya çıkan yeni teknolojik eğilimleri fark etmelerini ve bu fırsatlardan yararlanmak için kaynakları yeniden yapılandırmalarını kolaylaştırır (Talke vd., 2011).

Nart, Güner ve Nart'ın 2017 yılında otomotiv sektöründe üst düzey yöneticilerle yaptıkları araştırmada, Yam vd. tarafından geliştirilen inovasyon yeteneği ölçeği kullanılarak işletme yeteneklerinin inovasyon süreçlerinde en önemli inovasyon kaynakları saptanmıştır. Tüm faktörlerin inovasyon sürecinde belirleyici etkiye sahip oldukları, pazarlama yeteneği, üretim ve ar-ge yeteneklerinin yüksek değerler aldığı görülmüştür.

Yukarıdaki bilgiler ve araştırmaların sonuçlarından hareketle inovasyon yetenekleri ile stratejik inovasyon yönelimi arasında ilişkiden söz etmek mümkündür. Bu bağlamda aşağıdaki hipotezler kurulmuştur.

H2<sub>a</sub>= Öğrenme yeteneği ile stratejik inovasyon yönelimi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H2<sub>b</sub>= Ar-ge/ür-ge yeteneği ile stratejik inovasyon yönelimi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H2<sub>c</sub>= Kaynak dağıtım yeteneği ile stratejik inovasyon yönelimi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H2<sub>d</sub>= Üretim yeteneği pazarlama ile stratejik inovasyon yönelimi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H2<sub>e</sub>= Pazarlama yeteneği ile stratejik inovasyon yönelimi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H2<sub>f</sub>= Organizasyon yeteneği ile stratejik inovasyon yönelimi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H2<sub>g</sub>= Stratejik planlama yeteneği ile stratejik inovasyon yönelimi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

İnovasyon; kâr amacı güden ve problem çözücü uygulamalı ar-ge ile merak odaklı araştırmayı birleştirmektedir. Bu şekilde yeni pazar fırsatları ve teknoloji meydana getirerek üstünlük yaratır. Bu, sadece teknik değişiklik üretmez, aynı zamanda sosyo-ekonomik değişimlere neden olur. İşletmelerin ilerleyip gelişmesinde; teknolojik gelişmelerin yakından izlenmesi, yeni buluşların yapılması ve firmanın yapısına göre teknoloji uygulaması kaçınılmazdır. Kendilerini güncelleyemeyen firmalar piyasadan silinip gitmektedirler. İnovasyon, kendilerini geliştirme isteği içinde bulunanlar için önemli bir uğraşıdır (Khalil, 2000).

Pazar yönelimi, yüksek tüketici değerini karlı bir biçimde sunmak ve saklamak açısından önemlidir (Narver ve Slater, 1990). Bütün firmanın hedeflenen tüketicilerden, potansiyel ve mevcut rakip firmalardan alınacak pazar bilgilerini sağlaması ve yayması gerekmektedir (Jaworski ve Kohli, 1993). Pazar yöneliminin, satış gücü performansını, hizmet kalitesini, karlılığı, çalışan ve müşteri memnuniyetini arttırdığını; yeni ürün geliştirme işlemlerinin ve inovatif olmanın gelişmesine imkân tanıdığını dile getirmek olasıdır (Karahan ve Özçiftçi, 2008: 481). Teknoloji yönelimi bir firmanın teknoloji potansiyelini analiz etme ve teknoloji eğilimini tahmin etme teknolojik geliştirme ve araştırmada bulunmaya dönük tavrını açıklar (Talke vd., 2011). Proaktif ileriye dönük pazar ve teknoloji yönelimi; fırsatçı ve rekabet avantajlı bir mecrada firmaların sürdürülebilir inovatif başarı elde edilmesini sağlayacaktır.

İnovasyon yeni ürün ve onun üretim aşamalarında olduğu gibi pazarlama stratejilerinde de oluşabilmektedir. İnovasyon performansı yüksek olması beklenen firmalarda ar-ge/ür-ge'ye ayrılan bütçe, patent ve yeni ürün sayısı gibi somut göstergeler ile üst yönetim, ürün ve hizmet imalatı, tedarik ve dağıtım aşamalarında değişim olması beklenir (Bulut, 2009).

Pazar yönelimi ile ilgili yapılan araştırmalarda, inovasyon ve pazar yönelimi ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir (Ofazoğlu & Koçak, 2012:120; Mengüç & Auh, 2006:69; Deshpandé & Farley, 2004:18). Jaworski ve Kohli'nin (1993:64) yapmış olduğu çalışmada; performansın önemli bir bileşeninin pazar yönelimi olduğu tespiti yapılmıştır. Hamşioğlu (2011: 98), ise pazar yöneliminin işletme performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkili olduğunu tespit etmiştir.

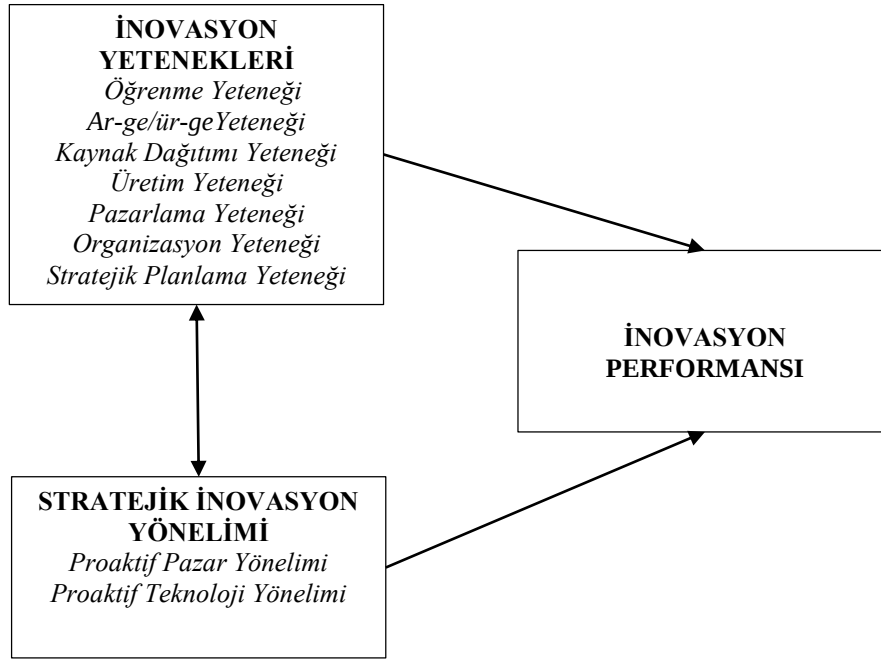
Pazar yönelimi ve/veya teknoloji yöneliminin ticari performansı arttırdığı ve inovasyonla doğrudan ilişkili olduğu hem pazarlama hem de strateji yazınında bahsedildiği söylenebilir (Gatignon & Xuereb, 1997:88). Bulut vd.(2009) müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin tespitini ve müşteri değerinin artımını sağlayan pazarlama yöneliminin; firmaların yenilik performansını doğrudan etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Yukarıdaki bilgiler ve çalışmalar ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H<sub>3a</sub>= Proaktif pazar yöneliminin inovasyon performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H<sub>3b</sub>= Proaktif teknoloji yöneliminin inovasyon performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Yukarıdaki hipotezler ışığında oluşturulan araştırma modeli Şekil 6'da görülmektedir.



**Şekil 6.** Araştırma Modeli

#### 4.3. VERİ TOPLAMA VE KULLANILAN ÖLÇEKLER

Çalışmada veri toplama tekniği olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini ar-ge/ür-ge faaliyeti yürütülen veya ar-ge/ür-ge faaliyeti için dışardan destek alan firmalar oluşturmaktadır. Söz konusu evren içerisinde kolayda örneklem yöntemiyle seçilmiş, ar-ge/ür-ge faaliyeti yürütülen veya ar-ge/ür-ge faaliyeti için dışardan destek alan 76 adet firma çalışanından veri toplanmıştır. Ankete 5 katılımcı elektronik posta, 17 katılımcı elden, 54 katılımcı ise on-line olarak katkı sağlamıştır. Uygulanan anket Ek 1’de yer almaktadır.

Anketin oluşturulmasında geçerlilik ve güvenilirliğin sağlanması amacıyla literatürde yer alan ölçeklerden faydalanılmıştır. İnovasyon yeteneklerinin ölçülmesi amacıyla Yam vd. (2004)’nin oluşturduğu ve Gökuç (2011) tarafından Türkçe’ye uyarlanmış “İnovasyon Yetenekleri Ölçeği” kullanılmıştır. Demografik soruları takiben anketin ikinci bölümünde firmaların öğrenme yeteneğini, üçüncü bölümünde ar-ge/ür-ge yeteneğini, dördüncü bölümünde kaynak dağıtım yeteneğini, beşinci bölümde üretim yeteneğini, altıncı bölümde pazarlama yeteneğini, yedinci bölümde organizasyon yeteneğini, sekizinci bölümde ise stratejik planlama yeteneğini belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Anketin dokuzuncu ve onuncu bölümünde stratejik inovasyon yönelimi ölçeğine (Talke ve diğerleri, 2011) ait iki boyuta (proaktif pazar yönelimi ve proaktif teknoloji yönelimi) ilişkin ifadeler yer almaktadır.

Anketin son bölümü ise firmaların inovasyon performansını ölçme amacıyla Calantone ve diğerleri (2002) tarafından geliştirilen ölçek yer almaktadır. Kullanılan ölçeklerin tümü 5’li Likert ölçeğidir. Değerlendirme tercihleri: (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle katılıyorum, şeklindedir.

#### 4.4. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK BİLGİLERİ

Anketi dolduran katılımcılara ilişkin demografik bilgiler Tablo 2’de görülmektedir.

**Tablo 2.** Demografik Bulgular

|                     | <b>Değişkenler</b>                                                             | <b>n</b> | <b>%</b> |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|
| Cinsiyet            | Kadın                                                                          | 35       | 46,1     |
|                     | Erkek                                                                          | 41       | 53,9     |
| Yaş                 | 23-27                                                                          | 11       | 14,5     |
|                     | 28-32                                                                          | 27       | 35,5     |
|                     | 33-37                                                                          | 16       | 21,1     |
|                     | 38 -42                                                                         | 5        | 6,6      |
|                     | 43-48                                                                          | 11       | 14,5     |
|                     | 48 ve üstü                                                                     | 6        | 7,9      |
| Eğitim              | Lise                                                                           | 3        | 3,9      |
|                     | Önlisans                                                                       | 10       | 13,2     |
|                     | Lisans                                                                         | 41       | 53,9     |
|                     | Yüksek Lisans                                                                  | 22       | 28,9     |
| Hizmet Süresi (Yıl) | 0-5                                                                            | 36       | 47,4     |
|                     | 6-10                                                                           | 17       | 22,4     |
|                     | 11-15                                                                          | 8        | 10,5     |
|                     | 16-20                                                                          | 8        | 10,5     |
|                     | 21 üzeri                                                                       | 7        | 9,2      |
| AR-GE               | Ar-ge/ür-gefaaliyetleri kurumumuz bünyesindeki birimlerce yürütülmektedir.     | 38       | 50,0     |
|                     | Ar-ge/ür-gefaaliyetlerini dışarıdan hizmet alımı yoluyla gerçekleştirmekteyiz. | 4        | 5,3      |
|                     | Her ikisi de                                                                   | 34       | 44,7     |

Tablo 2’de yer alan demografik bulgulara; araştırmaya katılanların % 46,1’nin kadın, %53,9 nun ise erkek olduğu görülmektedir. Eğitim durumları incelendiğinde en yüksek

oranın % 53,9 ile lisans mezunları olduğu diğer katılımcıların eğitim durumlarının ise sırası ile %28,9'nun yüksek lisans, % 13,2'nin önlisans ve % 3,9'nun lise mezunu olduğu görülmektedir. Örneklemin %35,5'inin 28-32 yaş arasında ve %47,4'ünün 5 yıldan az hizmet süresi bulunmaktadır. Son olarak araştırmaya katılan firmaların %50'sinde Ar-ge/ür-ge faaliyetlerinin kurum bünyesinde, %44,7 oranında bu faaliyetlerin her ikisinin de bulunduğu ve geri kalan %5,3 nün ise bu ar-ge/ür-ge faaliyetlerini dışarıdan hizmet alımı yoluyla gerçekleştirmektedir.

#### **4.5. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLERE YÖNELİK GÜVENİLİRLİK VE NORMALLİK TESTLERİ**

Araştırma kapsamında toplanan veri, SPSS 22.0 programı ile analiz edilmiştir. Hipotez testleri öncesinde toplanan verinin değerlendirilmesi amacıyla normallik testleri uygulanmış, ayrıca ölçek güvenilirlikleri için de analizler gerçekleştirilmiştir. Hipotezler ise korelasyon ve regresyon analizleri kullanılarak test edilmiştir.

Güvenilirlik analizleri, araştırmanın anket sorularının ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğü ve katılımcıların anket sorularına verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık olarak açıklanabilir. Yapılan bu araştırmada güvenilirliğin tespiti için Cronbach Alpha değerlerinden yararlanılmıştır. Alpha değerleri;

$0.0 \leq \alpha < 0.40$  aralığında ise ölçek güvenilir değildir,  $0.40 \leq \alpha < 0.60$  aralığında ise ölçek düşük güvenilirliktedir,  $0.60 \leq \alpha < 0.80$  aralığında ise oldukça güvenilirdir,  $0.80 \leq \alpha < 1.00$  aralığında ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir (Akgül ve Çevik, 2003).

Tablo 3'te, araştırmada kullanılan inovasyon yetenekleri, stratejik inovasyon yönelimi ve inovasyon performansı ölçek ve boyutlarına ait güvenilirlik analizi sonuçlarına yer verilmiştir., Sonuçlara bakıldığında araştırma ölçeklerinden olan inovasyon yeteneklerine ait Cronbach Alpha değerinin 0,980 olduğu, alt boyutlarının güvenilirliklerine ilişkin değerlere bakıldığında ise; Öğrenme Yeteneği 0,914, Ar-ge/ür-geYeteneği 0,932, Kaynak Dağıtım Yeteneği 0,903, Üretim Yeteneği 0,908, Pazarlama Yeteneği 0,920, Organizasyon Yeteneği 0,888, Stratejik Planlama Yeteneği 0,943 alpha değeri aldıkları görülmektedir. İnovasyon yetenekleri ölçeğinin ve alt boyutlarının 0,80 üzerinde olması nedeniyle yüksek güvenilirliğe sahip olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 3.** Araştırmada Kullanılan Ölçek ve Boyutlarının Güvenilirlikleri

| Ölçekler ve Boyutlar                | Madde Sayısı | Cronbach's Alpha |
|-------------------------------------|--------------|------------------|
| <b>İnovasyon Yetenekleri</b>        | 66           | 0,980            |
| <i>Öğrenme Yeteneği</i>             | 9            | 0,914            |
| <i>Ar-ge/ür-ge Yeteneği</i>         | 17           | 0,932            |
| <i>Kaynak Dağıtım Yeteneği</i>      | 9            | 0,903            |
| <i>Üretim Yeteneği</i>              | 9            | 0,908            |
| <i>Pazarlama Yeteneği</i>           | 9            | 0,920            |
| <i>Organizasyon Yeteneği</i>        | 7            | 0,888            |
| <i>Stratejik Planlama Yeteneği</i>  | 6            | 0,943            |
| <b>Stratejik İnovasyon Yönelimi</b> | 8            | 0,928            |
| <i>Proaktif Pazar Yönelimi</i>      | 4            | 0,890            |
| <i>Proaktif Teknoloji Yönelimi</i>  | 4            | 0,875            |
| <b>İnovasyon Performansı</b>        | 6            | 0,803            |

Stratejik inovasyon yönelimi ölçeğine ilişkin Cronbach alpha değeri 0,928, alt boyutları olan proaktif pazar yönelimi için alpha değeri 0,890 ve proaktif teknoloji yönelimi için alpha değeri ise 0,875 olarak hesaplanmıştır. Bu değerlerin 0,80 üzerinde olması nedeniyle yüksek güvenilirlikten bahsedilebilir.

Araştırmanın bir diğer ölçeği olan inovasyon performansının da 0,803 alpha değeri ile yüksek güvenilirliğe sahip olduğu görülmektedir. Sonuç olarak tüm ölçek ve boyutların “yüksek güvenilir” derecesine sahip olması araştırmada kullanılan anket sorularının sağlıklı olduğu ve verilen cevapların ise tutarlı olarak yanıtlандığının göstermektedir.

**Tablo 4.** Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Alt Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri

| Ölçekler                    | N  | Ortalama | Std. Sapma | Çarpıklık | Basıklık |
|-----------------------------|----|----------|------------|-----------|----------|
| Öğrenme Yeteneği            | 76 | 4,0453   | ,67065     | -,670     | ,665     |
| Ar-ge/ür-ge Yeteneği        | 76 | 3,8553   | ,60176     | -,367     | ,548     |
| Kaynak Dağıtım Yeteneği     | 76 | 3,8056   | ,68593     | -,371     | -,103    |
| Üretim Yeteneği             | 76 | 4,0015   | ,59780     | -,612     | ,836     |
| Pazarlama Yeteneği          | 76 | 4,2047   | ,60425     | -,885     | 1,263    |
| Organizasyon Yeteneği       | 76 | 3,8741   | ,66679     | -,585     | ,217     |
| Stratejik Planlama Yeteneği | 76 | 4,0022   | ,75987     | -,928     | 1,022    |
| Proaktif Pazar Yönelimi     | 76 | 3,9967   | ,77297     | -,780     | ,566     |
| Proaktif Teknoloji Yönelimi | 76 | 3,6711   | ,94535     | -,614     | -,178    |
| İnovasyon Performansı       | 76 | 3,7632   | ,73498     | -,254     | -,439    |

Tablo 4’de çalışmada kullanılan değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapma, basıklık ve çarpıklık değerlerine yer verilmiştir. Tabachnick ve Fidell (2013) ile George ve Mallery (2010), basıklık ve çarpıklık değerlerinin +1,5 ile -1,5 olması durumunda araştırmada kullanılan ölçeklerin normallik koşullarına sahip olduğunu bu yüzden parametrik yöntemlerden yararlanılmasının daha doğru olacağını ifade etmişlerdir. Araştırmada kullanılmış olan inovasyon yetenekleri, stratejik inovasyon yönelimi ve inovasyon performansı ölçek ve boyutlarının basıklık ve çarpıklık değerleri +1,5 ile -1,5 arasındadır. Bu nedenle kullanılan verinin, regresyon ve Pearson korelasyon analizlerine uygun olduğu sonucuna varılabilmektedir.

#### 4.6. HİPOTEZ TESTLERİ

İnovasyon yetenekleri, stratejik inovasyon yönelimi ve inovasyon performansı arasındaki etkileşimleri tespit etmek amacıyla regresyon ve korelasyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

İnovasyon yetenekleri alt boyutlarının inovasyon performansına etkisine yönelik oluşturulmuş H1 hipotez grubunu test etmek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları Tablo 5’te görülmektedir. Bu analizde bağımsız değişken inovasyon yetenekleri alt boyutları, bağımlı değişken ise inovasyon performansı olarak ele alınmıştır.

**Tablo 5.** İnovasyon Yeteneklerinin inovasyon Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

| Model<br>Bağımlı Değişken:<br>İnovasyon Performansı | Standartlaşmamış<br>Katsayılar |           | Standartlaşmış<br>Katsayılar | T      | P     |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------|-----------|------------------------------|--------|-------|
|                                                     | B                              | Std. Hata | Beta                         |        |       |
| Sabit                                               | 0,463                          | 0,448     |                              | 1,033  | 0,305 |
| Öğrenme Yeteneği                                    | -0,150                         | 0,119     | -0,137                       | -1,255 | 0,214 |
| Ar-ge/ür-ge                                         | 0,483                          | 0,204     | 0,396                        | 2,375  | 0,020 |
| Kaynak Dağıtım Yeteneği                             | -0,254                         | 0,182     | -0,237                       | -1,391 | 0,169 |
| Üretim Yeteneği                                     | 0,232                          | 0,227     | 0,189                        | 1,024  | 0,309 |
| Pazarlama Yeteneği                                  | -0,125                         | 0,195     | -0,103                       | -0,641 | 0,524 |
| Organizasyon Yeteneği                               | 0,409                          | 0,206     | 0,371                        | 1,987  | 0,050 |
| Stratejik Planlama Yeteneği                         | 0,255                          | 0,149     | 0,263                        | 1,714  | 0,091 |
| P                                                   | 0,000                          |           |                              |        |       |
| F                                                   | 13,538                         |           |                              |        |       |
| Durbin-Watson                                       | 2,071                          |           |                              |        |       |
| Düzeltilmiş R <sup>2</sup>                          | 0,539                          |           |                              |        |       |

Yapılan analiz sonucunda ar-ge/ür-ge yeteneğinin ( $p<0,05$ ), organizasyon yeteneğinin ( $p<0,05$ ) ve stratejik planlama yeteneğinin ( $p<0,10$ ) inovasyon performansı üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu anlaşılmaktadır ( $p<0,05$ ). Başka bir ifade ile  $H_{1b}$  hipotezi,  $H_{1f}$  hipotezi ve  $H_{1g}$  hipotezleri desteklenmiştir.

Tablo 6’da inovasyon yetenekleri alt boyutları ile stratejik inovasyon yönelimi boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir. Korelasyon analizi neticesinde aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

**Tablo 6.** İnovasyon Yetenekleri ile Stratejik İnovasyon Yönelimi Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi

|                             | Proaktif Pazar Yönelimi<br>(r) | Proaktif Teknoloji Yönelimi<br>(r) |
|-----------------------------|--------------------------------|------------------------------------|
| Öğrenme Yeteneği            | ,457**                         | ,403**                             |
| Ar-ge/ür-geYeteneği         | ,746**                         | ,739**                             |
| Kaynak Dağıtımı Yeteneği    | ,660**                         | ,711**                             |
| Üretim Yeteneği             | ,709**                         | ,675**                             |
| Pazarlama Yeteneği          | ,710**                         | ,581**                             |
| Organizasyon Yeteneği       | ,730**                         | ,754**                             |
| Stratejik Planlama Yeteneği | ,733**                         | ,722**                             |

(r) Korelasyon katsayısı, \*\*%99 güven seviyesinde \*%95 güven seviyesinde anlamlılığı göstermektedir.

İnovasyon yeteneklerinin alt boyutlarından olan öğrenme yeteneği ile stratejik inovasyon yönelimine ait alt boyutlar arasındaki korelasyon analizi neticesinde proaktif pazar yönelimi ile ( $r:0,457$ ) oranında, proaktif teknoloji yönelimi ile arasında ise ( $r:0,403$ ) oranında; istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki belirlenmiştir ( $p<0,05$ ). Sonuç olarak araştırmada geliştirilen  $H_{2a}$  hipotezi kabul edilmiştir,

İnovasyon yeteneklerinin alt boyutlarından olan ar-ge/ür-ge yeteneği ile stratejik inovasyon yönelimine ait alt boyutlar arasındaki korelasyon analizi neticesinde proaktif pazar yönelimi ile ( $r:0,746$ ) oranında, proaktif teknoloji yönelimi ile arasında ise ( $r:0,739$ ) oranında; istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki belirlenmiştir ( $p<0,05$ ). Sonuç olarak araştırmada geliştirilen  $H_{2b}$  hipotezi kabul edilmiştir,

İnovasyon yeteneklerinin alt boyutlarından olan kaynak dağıtımı yeteneği ile stratejik inovasyon yönelimine ait alt boyutlar arasındaki korelasyon analizi neticesinde proaktif pazar yönelimi ile ( $r:0,660$ ) oranında, proaktif teknoloji yönelimi ile arasında ise ( $r:0,711$ ) oranında;

istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki belirlenmiştir ( $p<0,05$ ). Sonuç olarak araştırmada geliştirilen **H<sub>2c</sub>** hipotezi kabul edilmiştir,

İnovasyon yeteneklerinin alt boyutlarından olan, üretim yeteneği ile stratejik inovasyon yönelimine ait alt boyutlar arasındaki korelasyon analizi neticesinde proaktif pazar yönelimi ile ( $r:0,709$ ) oranında, proaktif teknoloji yönelimi ile arasında ise ( $r:0,675$ ) oranında; istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki belirlenmiştir ( $p<0,05$ ). Sonuç olarak araştırmada geliştirilen **H<sub>2d</sub>** hipotezi kabul edilmiştir,

İnovasyon yeteneklerinin alt boyutlarından olan pazarlama yeteneği ile stratejik inovasyon yönelimine ait alt boyutlar arasındaki korelasyon analizi neticesinde proaktif pazar yönelimi ile ( $r:0,710$ ) oranında, proaktif teknoloji yönelimi ile arasında ise ( $r:0,581$ ) oranında; istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki belirlenmiştir ( $p<0,05$ ). Sonuç olarak araştırmada geliştirilen **H<sub>2e</sub>** hipotezi kabul edilmiştir,

İnovasyon yeteneklerinin alt boyutlarından olan organizasyon yeteneği ile stratejik inovasyon yönelimine ait alt boyutlar arasındaki korelasyon analizi neticesinde proaktif pazar yönelimi ile ( $r:0,730$ ) oranında, proaktif teknoloji yönelimi ile arasında ise ( $r:0,754$ ) oranında; istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki belirlenmiştir ( $p<0,05$ ). Sonuç olarak araştırmada geliştirilen **H<sub>2f</sub>** hipotezi kabul edilmiştir,

İnovasyon yeteneklerinin alt boyutlarından olan stratejik planlama yeteneği ile stratejik inovasyon yönelimine ait alt boyutlar arasındaki korelasyon analizi neticesinde proaktif pazar yönelimi ile ( $r:0,733$ ) oranında, proaktif teknoloji yönelimi ile arasında ise ( $r:0,722$ ) oranında; istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki belirlenmiştir ( $p<0,05$ ). Sonuç olarak araştırmada geliştirilen **H<sub>2g</sub>** hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 7.** Stratejik İnovasyon Yönelimi Alt Boyutlarının İnovasyon Performansı Üzerindeki Etkisi

| Model<br>Bağımlı Değişken:<br>İnovasyon Performansı | Standartlaşmamış<br>Katsayılar |           | Standartlaşmış<br>Katsayılar | T     | P    |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------|-----------|------------------------------|-------|------|
|                                                     | B                              | Std. Hata | Beta                         |       |      |
| (Sabit)                                             | 1,070                          | ,277      |                              | 3,866 | ,000 |
| Proaktif Pazar Yönelimi                             | ,321                           | ,118      | ,338                         | 2,713 | ,008 |
| Proaktif Teknoloji Yönelimi                         | ,384                           | ,097      | ,494                         | 3,963 | ,000 |
| P                                                   | 0,000                          |           |                              |       |      |
| F                                                   | 62,763                         |           |                              |       |      |
| Durbin-Watson                                       | 2,035                          |           |                              |       |      |
| Düzeltilmiş R <sup>2</sup>                          | 0,622                          |           |                              |       |      |

Tablo 7’de, H3 hipotez grubunu test etmek amacıyla bağımsız değişken stratejik inovasyon yöneliminin alt boyutları proaktif pazar ve proaktif teknoloji yöneliminin bağımlı değişken inovasyon performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre, proaktif pazar yönelimi değişkeni ile inovasyon performansı arasında pozitif yönde bir etkinin varlığı ispatlanmıştır ( $\beta=0,321$ ,  $p<0,05$ ). Bu sonuçlar doğrultusunda **H<sub>3a</sub>**’nın desteklendiği görülmektedir. Ayrıca proaktif teknoloji yönelimi ile inovasyon performansı arasında da pozitif yönlü bir etkisi olduğu tespit edilmiş ( $\beta=0,384$ ,  $p<0,05$ ), sonuç olarak araştırmada geliştirilen **H<sub>3b</sub>** hipotezi de kabul edilmiştir.

Bu sonuçlara göre firmaların proaktif pazar ve proaktif teknoloji yönelimi artıkça inovasyon performansı da artmaktadır. İnovasyon performansı üzerindeki değişikliklerin %62,2’si stratejik inovasyon yönelimleri ile açıklanmaktadır.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu araştırmada ar-ge/ür-ge faaliyeti yürütülen veya ar-ge/ür-ge faaliyeti için dışardan destek alan firmaların inovasyon yetenekleri, stratejik inovasyon yönelimi ve inovasyon performansı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu amaçları gerçekleştirmek için 76 ar-ge/ür-ge faaliyeti yürütülen veya ar-ge/ür-ge faaliyeti için dışardan destek alan firmalar çalışanlarına anket uygulanmıştır. İnovasyon yetenekleri, stratejik inovasyon yönelimi ve inovasyon performansı arasındaki etkileşimi belirlemek için korelasyon ve regresyon analizi yönteminden yararlanılmıştır.

Analiz sonucunda firmaların ar-ge/ür-ge yeteneği, organizasyon yeteneği ve stratejik planlama yeteneği ile inovasyon performansı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile firmaların ar-ge/ür-ge, organizasyon ve stratejik planlama yetenekleri arttıkça inovasyon performansları da artmaktadır.

Bu sonuçlar incelendiğinde ar-ge/ür-ge yeteneğinin firmaların inovasyon performansları üzerindeki etkisinin belirleyici olduğu görülmektedir. İşletmelerin araştırma ve ürün geliştirme faaliyetlerindeki becerileri, inovatif süreç içerisinde gelen talepler doğrultusunda yeni tasarım ve/veya teknoloji geliştirme ya da mevcut teknolojiyi uygulama faaliyeti içinde bulunması, bu çalışmalar için yeterli yatırımların gerçekleştirilmesiyle sağlanan faydanın firmaları yukarıya taşıyacağı görülmüştür. Zhou vd.(2008), yeteneklerin örgütsel varlıkları bir araya toplayan örgütsel yapıştırıcılar olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda diğer yeteneklerinde önemli oranda inovasyon performansını etkilediği ortaya çıkarılmıştır.

İnovatif düşünce ve yönetimiyle organizasyonel düzen ve uyum kültürünün iyi idare edilebilme kabiliyeti olarak organizasyonel yeteneklerin de inovasyon performansını artırıcı etkiye sahip olduğu ispatlanmıştır. İşletmelerin güçlü ve zayıf yönlerini, dışarıdan gelebilecek fırsat ve tehditleri tespit ederek, vizyon ve misyonlarına uyumlu planlar oluşturma ve uygulama yeteneği olarak stratejik planlama yeteneğine sahip firmaların inovasyon performansını arttıran unsurlardan olduğu anlaşılmıştır.

Eren vd.(2010), yaptığı araştırma sonucunda üretim ve pazarlama yeteneklerinin; Tülübaş Gökuç'un(2013) çalışmasında pazarlama yeteneği, stratejik planlama yeteneği ve organizasyon yeteneklerinin, Mengaslan'ın (2016) kamuda yaptığı araştırmada ise; kaynak

dağıtım ve pazarlama yeteneklerinin inovasyon performansına etkileri olduğu ispatlanmıştır. Nart, Güner ve Nart (2017), otomotiv sektöründe inovasyon çalışmalarını geliştirmek üzere yaptıkları araştırmada inovasyon kaynağı olarak sırasıyla; pazarlama yeteneği, üretim yeteneği, ar-ge yeteneği, kaynak tahsis yeteneği, stratejik planlama yeteneği ve öğrenme yeteneği olarak önem düzeylerini belirlemiştir.

Çalışmada elde edilen bir diğer önemli bulgu ise; firmaların stratejik inovasyon yönelimi ile inovasyon performansı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmesidir. Başka bir ifade ile firmaların proaktif pazar ve proaktif teknoloji yönelimi arttıkça inovasyon performansları da artmaktadır. Proaktif teknoloji yönelimli firmalar müşterilerinin değişen beklentilerini dikkate alarak, yeni fırsatlar oluşturabilirler. En son teknolojiyi yeni ürünlere uygulayarak ileriye dönük net bir tavır gösterebilirler. İleriye dönük bu tutumla yeni iş modelleri yeni pazarlar oluşturarak rekabet üstünlüğü sağlamanın önünü açabileceklerdir. Proaktif pazar yönelimiyle firmalar tüketicilerin gelişen ve değişen, açığa çıkmamış, gizli ihtiyaçlarını gidermeye yönelik çabalar gösterirler. Sektörel bazda rakiplerin durumları ve pazar yönelimlerini sürekli takip ederler. İhtiyaç ve beklentilerin rakiplere göre daha hızlı ve en uygun zamanlamayla karşılanması gerekmektedir. Böylelikle firmaların yeni ürün geliştirmesi tetiklenerek inovatif, hizmet kalitesini yükselten, satış gücü ve karlılığı arttırarak işleme performansına katkı sağlayan bir yapıya sahip olmaları beklenir. Yapılan bu çalışmada proaktif teknoloji yöneliminin %38,4, proaktif pazar yöneliminin ise %32,1 oranında inovasyon performansına katkıda bulunduğu görülmüştür. İşletmelerin inovasyon faaliyetlerini şekillendiren, bu faaliyetlerin nasıl yürütüleceği ve yönetileceğine dair oluşturulan değer ve inançlar kapsamında stratejik inovasyon yönelimi, proaktif teknoloji ve pazar yönelimlerinin sinerjisiyle inovasyon performansına katkısının %62,2 olduğu anlaşılmıştır.

Oflazoğlu vd. (2012), yaptıkları çalışmada proaktif pazar yönelimi ile inovasyon ve performans arasında olumlu bir ilişki tespit etmişlerdir. Teknoloji yönelimli firmaların ise teknoloji temelli inovasyon üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Yine Bulut vd.(2009) pazar yöneliminin; firmaların inovasyon performansını doğrudan etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Yükselen vd. (2008) girişimcilik derecesinin tespiti için yaptığı çalışmada; pazar yönelimi, teknoloji yönelimi arasında proaktif pazar yöneliminde odak noktanın var olan pazar olduğunu belirterek girişimcilik seviyesinin orta düzeyde olduğunu

belirlemişlerdir. Teknoloji yönelimli firmalarda ise risk alma ve inovasyon seviyesi yüksek olmasına karşın, girişimcilik sıklığını düşük olarak tespit etmişlerdir.

Zhou vd. (2005) yapmış oldukları araştırmada teknoloji oryantasyonun yol açtığı teknolojik ürünlerin daha inovatif olduğunu belirlemişlerdir. Gatignon vd.(1997) rekabet üstünlüğü geliştirmek isteyen firmaların güçlü bir teknolojik yönelime sahip olmaları gerektiğini ve pazar ve/veya teknoloji yönelimlerinin inovasyona ve ticari performansa olumlu katkı sağladıklarını belirtmişlerdir. Talke vd.(2011), stratejik inovasyon yönelimi üzerine üst düzey yöneticilerle yaptığı araştırmada yöneticilerin tutumlarının pozitif yönde güçlü bir etkisinin olduğunu; firma performansı ve inovasyonu pozitif yönde etkilediğini göstermişlerdir.

Ayrıca firmaların inovasyon yetenekleri alt boyutları ile stratejik inovasyon yönelimi alt boyutları arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre firmaların proaktif pazar yönelimi ile inovasyon yetenekleri alt boyutları arasındaki ilişki düzeyi sıralaması şöyledir: ar-ge/ür-ge yeteneği %74,6; stratejik planlama yeteneği %73,3; organizasyon yeteneği %71; üretim yeteneği %70,9; kaynak dağıtım yeteneği %66 ve öğrenme yeteneği % 45,7 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca proaktif teknoloji yönelimi ile inovasyon yetenekleri arasındaki ilişki düzeylerinin sırasıyla: organizasyon yeteneği % 75,4; ar-ge/ür-ge yeteneği %73,9; stratejik planlama yeteneği %72,2; kaynak dağıtım yeteneği % 71,1; üretim yeteneği % 67,5; pazarlama yeteneği %58,1; öğrenme yeteneği % 40,3 seviyesinde olduğu ispatlanmıştır. Araştırmanın evrenini ar-ge/ür-ge faaliyeti içinde olan ya da bu çalışmaları hizmet yoluyla dışarıdan alan firmalarda gerçekleştirilmiştir. Bu yönüyle araştırmanın inovatif yapıya sahip firmalarda gerçekleştirildiği düşünülürse; müşteri ihtiyaçlarının tatminine yönelik ileriye dönük etkin yeni fikirlere yol açan proaktif pazar yönelimi ile ar-ge/ür-ge faaliyetleri arasındaki ilişki düzeyinin ilk sırada yer aldığı ispatlanmış ve fonksiyel olarak iki boyutun işlevselliği ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca stratejik inovasyon yönelimi boyutlarıyla inovasyon yetenekleri arasındaki ilişkiler incelendiğinde ar-ge/ür-ge, organizasyon ve stratejik planlama yeteneklerinin farklı sıralamalarda olsalarda ilk üç ilişki seviyesinde ortak olarak yer aldıkları görülmektedir. Bu durum inovatif firmaların sözkonusu faktörler açısından incelendiğinde ar-ge/ürge faaliyetlerinde bulunulması, inovatif düşünce çerçevesinde organizasyonel düzen ve kültürünün iyi idare edilebilme, uyumlu planlar oluşturma ve uygulama yetenekleri; yeni fikirleri destekleyerek fırsatçı teknolojik uygulamalar ve fark edilmemiş ihtiyaçları belirlemeye yönelik proaktif pazar ve teknoloji yönelimlerinin birbirleriyle olan ilişki düzeylerinin ortak payda da ve birbirine yakın

değerlerde olduğu görülmektedir. Sonuç olarak tüm boyutlarıyla inovasyon yetenekleri ve stratejik inovasyon yöneliminin birbirleriyle ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Dünyada inovasyon ekonomik açıdan gelişme ve büyümenin, toplumsal olarak refah düzeyi ve kalkınmanın, firmalar için ise; sürdürülebilir büyüme aracı olarak kabul edilmekte, işletmelere yeni iş kapıları açarak üretken ve dinamik bir çalışma ortamı sunmaktadır. Bu araştırmada elde edilecek sonuçlar ile inovasyonun gelişme, büyüme, değer oluşturma, varlığını devam ettirme, rekabet ortamlarında fayda sağlama ve sektör lideri olabilmedeki rolü ortaya çıkarılmıştır. Finansal değer olarak ifade edilebilen inovasyonların yayılması, geliştirilmesi ve faydalanılabilir bir duruma ulaşması sürecinde inovasyon yetenekleri alt boyutlarıyla inovasyon performansına etkisi ispatlanmıştır. Araştırmanın bir diğer sonucu olarak stratejik inovasyon yöneliminin inovasyon performansına pozitif yönlü etkisi de ispatlanmıştır. Böylelikle işletmelerin sürekli ve üstün bir inovasyon performansı sergilemek için uyguladıkları stratejik inovasyon yönelimi boyutları proaktif teknoloji ve proaktif pazar yönelimi yaklaşımlarının başarılı sonuçlar elde edeceği görülmüştür. Proaktif pazar yönelimiyle açığa çıkmamış ihtiyaçları keşfetme ve karşılama, proaktif teknoloji yönelimiyle üstün teknolojileri kullanarak fırsatçı bir tutum sergileyen bu firmalarda inovasyonun teşvik edildiği görülmektedir. İnovasyonu ne şekilde yönlendirileceğine ilişkin oluşturulan stratejik inovasyon yönelimli firma felsefesi; yeni iş modelleri, yeni pazarlar, değer artışıyla farklılaşma sergileyebileceklerdir. Böylece firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması ve sektöründe lider olmaları beklenmektedir. İnovasyon yetenekleri ile stratejik inovasyon yöneliminin ilişkisinin ele alındığı bu çalışmada ilişki düzeylerinin yüksek olduğu dolayısıyla bu faktörlerin birlikte uyumlu yönetilebilmesi ile elde edilen sonuçlar üst seviyeye çıkarak maksimum fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Bu durum firmaları sektörlerinde liderliğe götürebileceği düşünülmektedir.

İnovasyon performansının kurumsal performansı arttıran önemli bir faktör olduğu birçok çalışma ile ispatlanmıştır. Bu bağlamda inovasyon performansını arttıran mevcut çalışmanın araştırma konuları inovasyon yetenekleri ve stratejik inovasyon yöneliminin tek tek ya da birlikte uygulanması finansal başarıyı da yüksek karla birlikte yanında getirecektir.

Ar-ge/ür-ge faaliyetleri içinde bulunan firma çalışanlarıyla yapılan bu araştırmada, ar-ge/ür-ge faaliyetlerinin yüksek maliyeti ve riski göze alan kurumlarca yürütüldüğü anlaşılmaktadır. Ancak bu faaliyetleri ayrı bir ar-ge/ür-ge birimi olmaksızın, firma yöneticileri ve

mühendisleri tarafından bireysel olarak takip eden küçük ve orta ölçekli firmalar (KOBİ), teknolojik yeteneklerini kendi imkanlarıyla bu yöntemle uygulamaktadırlar(Bezci,2015). Gerek büyük ölçekli firmaların gerekse kobilerin inovasyonun rekabet avantajı ve sürekliliğini sağlama amacıyla olmalıdırlar. Aksi taktirde değişimin devamlılığı içerisinde var olma savaşı vereceklerdir. Yapılan bu çalışmanın inovasyon sürecini etkin bir şekilde yönetme ve devamlılığını sağlama teknikleri olarak inovasyon yetenekleri ve stratejik inovasyon yöneliminin yol gösterici yöntemler olarak farkındalık oluşturulmak istenmiştir.

Bu tezde ar-ge/ür-ge faaliyeti yürütülen veya ar-ge/ür-ge faaliyeti için dışardan destek alan firmaların inovasyon yetenekleri, stratejik inovasyon yönelimi ve inovasyon performansı arasındaki etkileşimler tespit edilmiştir. Söz konusu araştırmanın konularına yönelik yapılabilecek çalışmalarda sektörel ayırım yapılarak, sektörel bazda faydaları ve fayda düzeylerinin belirlenmesi sağlanabilir. Ayrıca yüksek teknoloji kullanan firmalarda yapılabilecek araştırmalarda ise sektör liderliğine ulaşma düzeyleri araştırılabilir. Konunun önemi, sonuçların genellenebilmesi ve ülkemiz açısından daha geniş örneklemli çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

Araştırmanın evreni ar-ge/ür-ge faaliyeti yürütülen veya ar-ge/ür-ge faaliyeti için dışardan destek alan firmalardır. Araştırma için yapılan örneklem çalışmalarında katılımcıların ar-ge/ür-ge'nin teknik bir kavram olması ve bu oluşumun ciddiyetinden kaynaklanan önyargı ve çekinceli davranışlar sergilemişlerdir ar-ge/ür-ge faaliyetlerinin maliyetinin yüksek olması firmaların bu oluşumu gerçekleştirmelerini zorlaştırmaktadır. Dolayısıyla bu oluşumu gerçekleştiren firma sayısının azlığı araştırmada kısıtlar oluşturmuştur. Yapılan bu araştırmada ar-ge/ür-ge faaliyeti kendi bünyesinde ya da firma merkezinde yürüten firmalar; büyük ölçekli ve/veya yabancı sermayeli kurumlardır. Bu tür firma çalışanlarının dışarıya bilgi sızdırma endişesinde oldukları görülmüştür. Tüm bu kısıtlar çerçevesinde 76 katılımcı araştırmaya katkı sağlamıştır.

## KAYNAKLAR

- Abraham, J.L., ve Knight, D.J. (2001). Strategic innovation. *Strategy and Leadership*. 29(1), 21-27.
- Adıgüzel B. (2012). *İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi: Steve Jobs Örneği*, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Adler, P.S. ve Shenbar, A., (1990). “Adapting your technological base: the organizational challenge”, *Sloan Management Review*, 25, 25-37.
- Afuah, A. (2009). *Strategic innovation: New game strategies for competitive advantage*. New York: Routledge.
- Akal Z. (2000). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, Ankara: Mert Matbaası, Milli Prodüktivite Merkezi, Yayın No: 473.
- Akgül, A. ve Çevik, O. (2003), İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS’te İşletme Yönetimi Uygulamaları Emek Ofset, 435-436, Ankara.
- Akman, G. (2003). *Bilişim Sektöründe Pazar Odaklılık, İnovasyon Stratejileri Ve İnovasyon Kabiliyeti Arasındaki İlişkiler Ve Bunların Şirket Performansı Üzerindeki Etkileri*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi, Gebze.
- Akman, G., Özkan, C., Eriş, H. (2008). Strateji Odaklılık ve Firma Stratejilerinin Firma Performansına Etkisinin Analizi, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*.
- Aksel İbrahim, 2010. *İşletmelerde İnovasyon ve İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürünün Belirleyicileri ve Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul: Doktora Tezi.
- Alpar, R. (2003), Uygulamalı Çok değişkenli İstatistiksel Yöntemlere Giriş 1, Genişletilmiş İkinci Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, 381-382, Ankara.
- Alptekin, Ş. (2006). *Cumhuriyet’ten Günümüze Türkiye’nin Bilim ve Teknoloji Politikaları: Ekonomik Kalkınma ve Toplumsal Gelişme Açısından Ulusal İnovasyon Sisteminin Önemi ve Etkileri*. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Amabile, T. M. (1996). Assessing The Work Environment For Creativity . (39 (5)), 1154-1184.
- Arslan, K. (2008). Küresel Rekabet Baskısı Altında Tekstil ve Hazır Giyim Sektörünün Dönüşüm Stratejileri ve Yeni Yol Haritası. *MÜSİAD Araştırma Raporlar* 57, 2008, İstanbul, 104.
- Artto, K., Martinsuo, M., Dietrich, P. ve Kujala, J. (2008). “Project Strategy: Strategy Types and Their Contents in Innovation Projects”. *International Journal of Managing Projects in Business*, 1(1), 49-70.
- Atasoy, Y. (2007). *Dinamik Dışsallıkların İnovasyon İle Büyüme Üzerinde Etkileri ve Türkiye’nin Mevcut Durumu*. Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trabzon.
- Atuahene-Gima, K., Ko, A., (2001). “An Emprical Investigation of the Effect of Market Orientation and Entrepreneurship, Orientation Alignment op Productinnovation”, *Journal of Market Focused Management*, 4(4), 293-308.

- Aygen, S. (2006). *İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler: Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma ve Hizmet Tasarımı Önerisi*. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Konya.
- Aygören, H. (2011). *İnovasyon Yönetimi, İstanbul Sanayi Odası Kalite ve Teknoloji İhtisas Kurulu (ISO-KATEK)*.
- Barutçugil, İ. S. (1981). *Teknolojik Yenilik ve araştırma - Geliştirme Yönetimi*. Bursa: Bursa Üniversitesi Basımevi.
- Barney, J. B. (1991). "Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17: 99-120.
- Bezci, H.İ. (2015) Dinamik Kabiliyetlere Sahip İşletmelerin İnovasyon Hızı Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Bilgici, Z. (2014). Çağımızın olmazsa olmazı: Yenilikçilik. *Bilim ve Teknik Dergisi*, 557, 78-85.
- Branzei, O. and Vertinsky, I. (2006). "Strategic Pathways to Product Innovation Capabilities in SMEs", *Journal of Business Venturing*, Vol: 21, Issue: 1, January.
- Bryson, J. M. (1988). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Bulut, Ç. ve Yılmaz C. (2009). Lütüfihak Alpkan. "Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri", *Ege Akademik Bakış*, Cilt: 9, Sayı: 2, 513-538.
- Burgelman, R., Maidique, M.A. ve Wheelwright, S.C. (2004). *Strategic Management of Technology and Innovation*, New York: McGraw Hill.
- Burmaoğlu, S. ve Şeşen, H. (2011). "Türk Firmalarının Organizasyonel İnovasyon Yeteneğini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma", Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt: 66, Sayı: 4.
- Calantone, J. R., Cavusgil, S. T. ve Zhao, Y. (2002). "Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance", *Industrial Marketing Management*, 31, , 515–524.
- Can, P. (2012), *Pazarlama Süreçlerinin İnovasyon Stratejilerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Carton, A. R.; Hofer. C. W. (2006). *Measuring Organizational Performance – Metrics for Entrepreneurship and Strategic Management Research*, Edward Elgar Publishing Limited, UK/USA.
- Chiesa, V., Coughlan, P., ve Voss, C. A. (1996). Development of a technical innovation audit. *Journal of Product Innovation Management*, 13, 105-136.
- Christensen, J.F.(1995). Asset Profiles for Technological Innoation. *Research Policy*, 24(5), 727-745.
- Cormican, K., O’Sullivan, D. (2004); *Auditing Best Practice for Effective Product Innovation Management, Technovation*. Volume 24, Issue 10.
- 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*, Güz 2013, Cilt:13, Yıl:13, Sayı:2, 13:101-132.

- Çakmak, O. (2009). *Türkiye İnovasyonun Neresinde*, Çerçeve, Eylül, s. 52-56.
- Çetindamar D. ve Günsel A. (2009). *Teknolojik Yetenek TÜSİAD*, Sabancı Üniversitesi.
- Damanpour, F., R. M. Walker and C. N. Avellaneda (2009). “Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations”, *Journal of Management Studies* 46 (4) , s.650-675.
- Day S., G., Wensley R., (1983). “Marketing Theory with Strategic Orientation”, *Journal of Marketing*, Vol. 47, No. 4, 79-89.
- Demir, Ö. ve Sezgin, E. E. (2016). Kobilerde Stratejik Yönetim Anlayışına İnovasyon Perspektifinden Bakış, *Siirt Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisadi Yenilik Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 1.
- Demirci, A.E., C. Uzkurt, N. Işık, N. Aluftekin, H. Göktepe, E. Akdeve (2012). *Yenilik Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2602.
- Demirel, Y., Seçkin, Z. (2008); Bilgi ve Bilgi Paylaşımının Yenilikçilik Üzerine Etkileri, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 17 Sayı 1.
- Deng, P., ve Wang, R. (2007). Study on Evaluation System of Innovation Capabilities in Manufacturing Firms. International Conference on Management Science and Engineering , (s. 302-306).
- Deshpande, R., Farley, J. U. ve Webster, F. (1993). “Corporate Culture, Customer Orientation And Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis”, *Journal of Marketing*, Vol.57, No, 23-37.
- Deshpande, R., ve Farley, J.U.(2004). Organizational culture, market orientation, innovativeness, an firm performance: an international research Odyssey. *International Journal of Research in Marketing*, 21(1), 3-22.
- Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Alfa Yayınları, İstanbul,
- Dinler, Sakaryalı, A. M. (2014). İnovasyon Ve Risk Sermayesi, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, (9:1).
- Dolanay, S. S. (2009). “Chumpeter Sisteminde Yenilikler, Ekonomik Gelişme ve Devresel Hareketler”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, Yıl:1, Cilt:1, Sayı:2, Kış. s. 171-188.
- Donaldson, L. (1999). *Performance-Driven Organizational Change: The Organizational Portfolio*, California: Sage Publications.
- Drejer, A. (2002). Situations for Innovation Management: Towards a Contingency Model, *European Journal of Innovation Management*, Vol: 5, No: 1, ss.4-17.
- Drejer, A. (2006). Strategic innovation: A new perspective on strategic management. *Handbook of Business Strategy*, 7(1), 143-147.
- Drucker, P. F. (1972). *Management*. Heinemann, London.
- Drucker, P. F. (1999). *21.Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*. (İ. B.-G. Gorbun, Çev.) İstanbul: Epsilon Yayınevi.
- Drucker, P. F. (2003). “Yenilikçilik disiplini”, *Harvard Business Review*, Yenilikçilik, Mess yayını. İstanbul.
- Drucker, P.F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*, New York: Harper Business.

- Durna, U. (2002). “Yenilik Yönetimi”, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Durukan, T. ve Hamşioğlu, A. B. (2015). Pazar Yönlülük, Pazarlama Yeteneklerinin Rekabet Avantajı Elde Etmede İhracat Performansı Üzerine Etkileri: Ankara İli İhracat İşletmelerinde Bir Uygulama, *JEBPIR*, 1 (2), 1-19.
- Ecevit Satı, Z., Işık, Ö. (2011). İnovasyon Ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon, *CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt :9 Sayı :2.
- Edquist, C. (2011). “Design of innovation policy through diagnostic analysis: identification of systemic problems (or failures)” *Industrial and Corporate Change*, Kasım sayısı, Cilt-20, Sayı:6.
- Elçi Ş. (2009). “Rekabet ve Kalkınma İçin İnovasyon” *Çerçeve Dergisi*, Eylül Sayısı, s. 62-68.
- Elçi, Ş. (2006). *İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*, Nova Basım Yayın, Ankara.
- Elçi, Ş. (2007). *İnovasyon: Kalkınma ve Rekabetin Anahtarı*, 2.baskı, y.y, Tecnopolisgrup.
- Eren, M. (2014). Güçlendirme ile Nicel İşletme Performansı Arasındaki İlişkide Örgüte Güven ve Duygusal Bağlılığın Aracılık Etkileri, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1): 303-327.
- Eren, E., Alpkan, L., ve Erol, y. (2005). Temel Fonksiyonel Yeteneklerin Firmanın Yenilik ve Finansal Performansına Etkileri. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 201-224.
- Eren, S. (2010). Teknolojik Yenilik Performansının Rekabet Gücüne Etkisi: Bilişim Sektöründe Bir Uygulama. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Eren, S., H. ve Tokgöz, G. E. (2013), Küçük ve Orta Boy İşletmelerde (KOBİ) Örgütsel Öğrenme ve Yenilik Performansı İlişkisinin Genel Performansa Etkileri, *Journal of Yasar University*, 29.8, 4872 – 4895.
- Erkek. A. (2017). *2005-2015 Yılları Arasında Türkiye’de Uygulanan Ar-Ge Ve İnovasyon Politikalarının Kobi’ler Üzerindeki Etkisi: Konya Tarım Alet Ve Makineleri İmalat Sektörü Örneği*, KTO Karatay üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Erol, Y., İnce, A. R., Aras, M. (2013). Türk Sanayi Sektöründe Stratejik Yönetim Yaklaşımları Tercihi: ISO 1000 Firmalarında Bir Araştırma, *Business and Economics Research Journal*, 4 (3), 75-92.
- Ersan, A. (2013). *İnsan Kaynaklarının İnovasyon Stratejilerinin Verimliliğindeki Rolü*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Eryol, İ. (2009). *İnovasyonun İşletmenin Rekabet Gücüne Katkısı ve Başarının Sermaye Piyasaları Üzerine Etkisi, Boya Sanayinde “Nano Teknoloji” Üzerine Örnek Bir Uygulama*. Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Evangelista, R., Perani, G., Rapiti, F., ve Archibugi, D. (1997). Nature and impact of innovation in manufacturing : some evidence from the Italian innovation survey. *Research Policy*, 26, 521-536.
- Filiz, B. (2017). *Sağlık Alanında İnovasyon Ve Girişimcilik: Merkezi Hastane Randevu Sistemi Örneği*, Bahçeşehir Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- Fischer, M. M. (1999). The Innovation Process and Network Activities of Manufacturing Firms. (Editor: M. Fischer, L. Suarez-Villa, M. Steiner). Innovation, Networks and Localities, Berlin: Springer Verlag, 11-26.
- Fransman, M., ve King, K. (1984). Technological Capability in the Third World. London: Macmillan.
- Freeman, C. ve Soete, L. (2004). *Yenilik İktisadı* (5. Basım). Ankara: TÜBİTAK Yayınları.
- Gatignon H., Xuereb J., M., (1997). "Strategic Orientation of the Firm New Product Performance", *Journal of Marketing Research*, Vol. 34, No. 1, 77-90.
- Gebauer, H., Worch, H., ve Truffer, B. (2012). Absorptive capacity, learning processes and combinative capabilities as determinants of strategic innovation. *European Management Journal*, 30(1), 57-73.
- George, D., and Mallery, M., (2010). SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference. Boston.
- Gilley, J. W. ve Maycunich A. (2000). Organizational Learning Performance and Change: An Introduction to Strategic Human Resource Development. New York: Perseus Publishing.
- Godin, B. (2008), "*Innovation: The History of a Category*" Project on the Intellectual History of Innovation Working Paper No. 1. [www.csiic.ca/PDF/IntellectualNo1.pdf](http://www.csiic.ca/PDF/IntellectualNo1.pdf) - (24.03.2019).
- Goldenberg, J., D.R. Lehmann, ve D. Mazursky. (2001). The Idea Itself and the Circumstances of Its Emergence as Predictors of New Product Success. *Managemens Science* 47(1), 69-84.
- Govindarajan, V., ve Trimble, C. (2004). Strategic innovation and the science of learning. *MIT Sloan Management Review*, 45(2), 67-75.
- Gökçek, O. (2007). *Yenilik Yönetimi Süreci ve Yenilik Stratejileri: Otomotiv Sektöründe Bir Alan Araştırması*. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Göker, A. (2001). İnovasyonda Yetkinleşmek: Rekabet Üstünlüğüne Giden Yol. Rekabet Nereye Kadar? *Nasıl? Ankara: Gazi Üniversitesi İİBF Dekanlığı ve Rekabet Kurumu*.
- Gökuç, Y. T. (2011) *Türkiye Beton Prefabrikasyon Sektöründe Teknolojik Yenilik Yeteneklerinin Kurumsal Performansa Etkisinin Araştırılması*, Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Gömleksiz, Mustafa (2012). *Bölgesel İnovasyon Sistemleri Ve Türkiye: İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması Düzey 2 Bölgeleri İnovasyon İndeksi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Göztepe, H. (2009). *Öğrenen Organizasyon Dinamiklerinin Toplam Kalite Yönetimi, İnovasyon ve Organizasyon Performansına Etkileri*. Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmit.
- Guan, J., ve Ma, N. (2003). Innovative capability and export performance of Chinese firms. *Technovation*, 23, 737-747.
- Güleş, H. K. ve Bülbül, H. (2004). *Yenilikçilik: İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Günaydın, H. (2011). *Yaratıcı Yönetim*. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.

- Günday, G. (2007). *Innovation Models and Implementations at Firm Level in Manufacturing Industry*, (Unpublished Mater Thesis), Sabancı University, İstanbul.
- Hagedoorn, J. Ve Cloudt. M. (2003). “Measuring Innovative Performance:Is There an Advantage in Using Multiple Indicators?”, *Research Policy*, Vol .32, 1365– 1379.
- Hamel, G. (1997). “*The Dirty Little Secret of Strategy*”, April 24 Financial Times.
- Hamel, G. (1998). Strategy innovation and the quest for value. *Sloan management Review*, 39(2), 7-14.
- Hamşioğlu, A. B. (2017). Girişimci Yönlülük, Stratejik Yönlülük ve Performans İlişkisi: İstanbul İli Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9/2 376-403.
- Hamşioğlu, A.B. (2011). Pazar Yönlülük, Kalite Yönlülük ve İşletme Performansı İlişkisi: İlaç Sektöründe Yapılan Bir Çalışma. *Ege Akademik Bakış*, 11(1), 91-101.
- Hancıoğlu Y. ve Yeşilaydın, G. (2016). Stratejik Yönetimde Yeni Bir Rekabet Yaklaşımı: Stratejik İnovasyon, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt 12, Sayı 29.
- Hitt M., A., Dacin T., Tyler B., Park D., (1997). “Understanding the Differences in Korean and U.S. Executives Strategic Orientations”, *Strategic Management Journal*, 18(2), 159-167.
- Hobikoğlu, E. H. (2009). *Yeni Ekonomide İnovasyon ve Sürdürülebilir Rekabetin Yarattığı Katma Değerin Bilgi Toplumunda Etkisi*. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- Hobikoğlu, Elif Haykır (2014). *Yeni Ekonomide İnovasyon*, İktisadi Araştırmalar Vakfı, Yayın No:8, İstanbul.
- <http://www.kobigirisim.net/2013/07/inovasyon-isbirligi-iliskisi.html> Erişim Tarihi: 27.03.2019.
- Hunt, Shelby D. ve Morgan R.M., (1995), “The Competitive Advantage Theory of Competition,” *Journal of Marketing*, 59 (April), s.1–15.
- Işık, C. ve Keskin, G. (2013). Bilgi Ekonomilerinde Rekabet Üstünlüğü Oluşturulması Açısından İnovasyonun Önemi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 27, 1, 2013 27(1), 41-57.
- İraz, R. (2005). *Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ’ler*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Jaworski, B. J., ve Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *The Journal of Marketing*, 57, 53-70.
- Johnson Jr. R. E., Bate, D. (2003). *The Power of Strategy Innovation - A New Way of Linking Creativity and Strategic Planning to Discover Great Business Opportunities*. New York: AMACOM.
- Karahan, K., ve Özçiftçi, V. (2008). Pazar yönlülük: Aksaray ili perakende hizmet işletmelerinde bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 479-492.
- Kavrakoğlu, İ. (2006). *Yönetimde Devrimin Rehberi, İnovasyon*. Altado Yayıncılık, İstanbul.
- Kaya, S. ve Aral, C.S. (2000). *Performans Bilgisine Yönelik İyi Uygulama Prensipleri*, Sayıştaş Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi:11, 1-69.

- Kaynak, R. ve Maden, M. O. (2012). “İnovasyonda Sınırların Genişlemesi: Açık İnovasyon” *Ekonomik Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Bahar, Cilt:8, Yıl:8, Sayı:1, 8, s.31-47.
- Khalil, T., (2000), *Management of Technology: The Key to Competitiveness and Wealth Creation*, McGraw Hill.
- Kırım, A. (2006). *Farklılaşmanın En Etkin Yolu, Deneyim İnovasyonu*, İstanbul, Sistem Yayıncılık.
- Kivimäki, Mika; Hannakaisa Lansisalmi; Marko Elovainio; Armo Heikkilä; Kari Lindström; Risto Harisalo; Kari Sipilä; Leena Puolimatka. (2000). “*Communication as a Determinant of Organizational Innovation*”, *R&D Management*, Vol.30, , 33-42.
- Kodama, M. (2001). Strategic Innovation in Traditional Big Business: Case Study of communications business in Japan. *Management Decision*. 39(5),338-354.
- Kohli, A. K., ve Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of Marketing*, 54, 1-18.
- Kutanis, R. Ö., ve Mesci, M. (2013). Bilgi Yönetimi ile Yenilik Arasındaki İlişkide Örgüt içi Dinamiklerin Ara Değişkenlik Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 367-381.
- Küçük, O., G. Kocaman (2014), Müşteri Yönlülük, İnovasyon Yönlülük ve İşletme Performans İlişkisi: Bir Uygulama, *The Journal of Academic Social Science Studies*, 29, 37-52.
- Lai, W.-H. (2011). “Willingness-to-Engage in Technology Transfer in Industry- University Collaborations”. *Journal of Business Research*, 64, 1218-1223.
- Langvik, T. A., Johansen, F.R. vd. (2005). Innovation and Regional Development. *AI ve Society*, 19, 384-406.
- Levinthal, D.A., ve J.G. March. (1993) The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 44(6): 1123-34.
- Liang, L., James, A. (2009); “The Low-Cost Carrier Model In China: The Adoption Of A Strategic Innovation”, *Technology Analysis ve Strategic Management*, Volume: 21, No:1, January.
- Manion, M.T. ve Cherion, J. (2009). “Impact of Strategic Type on Success Measures for Product Development Projects”. *Journal of Product Innovation Management*, 26(1), 71-85.
- Markides, C. (2000); *All the right moves - A guide to crafting breakthrough strategy*, London: Harvard Business School Press.
- Markides, C. C. Ve Anderson, J. (2006). Creativity is not enough: ICT-enabled strategic innovation. *European Journal of Innovation Management*, 9(2), 129-148.
- Markides, C., ve Charitou, C. D. (2003). Responses to disruptive strategic innovation. *MIT Sloan Management Review*, 44(2), 55-63.
- Meeus, M. T. H. and Edquist, C. (2006). ‘*Introduction to Part I: Product and process innovation*’. In Hage, J. and Meeus, M. (Eds), *Innovation, Science, and Institutional Change*. Oxford: Oxford University Press, 23–37.
- Mengaaslan, R. (2016). Kamu Sektöründe Yenilik Yeteneklerinin Kurumsal Performansa Etkisi. İstanbul Kemerburgaz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- Mengüç, B., ve Auh, S. (2006). Creating a firm-level dynamic capability though capitalizing on market orientation an innovativeness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(1), 63-76.
- Mourdoukoutas, P. (1998). Do Japanese Companies Have a Competitive Strategy?, *European Business Review*, 98(4).
- Müftüoğlu M. T. ve Durukan T. (2004). *Girişimcilik ve KOBİ'ler*, Ankara: Gazi Kitabevi
- Naktiyok, A. (2003). Yönetici Değerleri ve Pazar Yönlülük Bir Uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 95-116.
- Nart, S., Güner, S. ve Nart, S. (2017). Otomotiv Sektöründeki İnovasyon Yeteneği Kaynaklarının Ahp İle Değerlendirilmesi, *UIİİD-IJEAS*, (16. UIK Özel Sayısı):377-390.
- Narver, J. C., Slater, S. F., ve MacLachlan, D. L. (2004). Responsive and proactive market orientation and new-product success. *Journal of Product Innovation Management*, 21(5), 334-347.
- Narver, J. C., ve Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of Marketing*, October, 20-35.
- Neely, A. Gregory, M., Platts, K. (2005). Performance measurement system design A literature review and research agenda *International Journal of Operations ve Production Management* 25 (12): 1228-1263.
- OECD ve AVRUPA BİRLİĞİ (2005). *Oslo Klavuzu. Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler*, Üçüncü Baskı, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü Avrupa Birliği İstatistik Ofisi, Ankara.
- OECD, EUROSTAT; (2006), *Oslo Kılavuzu: Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler*, Çev.: TÜBİTAK, Ankara: TÜBİTAK Yayını.
- Oflazoğlu, S. ve Koçak, A. (2012). Stratejik Yönlülüklerin Yenilik ve Performans Üzerindeki Etkisi, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 1, ss. 121-144.
- Örücü, E., Kılıç, R., Savaş, A. (2011). “KOBİ’lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 (1)
- Özgün, M. (2009). “Bir Rekabet Stratejisi Olarak Yenilik”, *Çerçeve Dergisi*, Sayı 52, İstanbul.
- Panda, H., ve Ramanathan, K. (1996). Technological Capability Assesment of A Firm in The Electricity Sector. *Technovation*, 16(10), s. 561-588.
- Parker, C. (2000). Performance Measurement, *Work Study*, 49(2): 63-69.
- Penning J. ve Kim, H. (2009). “Innovation and Strategic Renewal in Mature Markets:A Study of the Tennis Racket Industry”. *Organization Science*. 20 (2), s.368-383.
- Pervaiz, A. (1998). “Culture and Climate for Innovation”, *European Journal of Innovation Management*, Vol: 1, No: 1.
- Pitt, M., ve Clarke, K. (1999).Competing on competence: A knowledge perspective on the management of strategic innovation. *Technology Analysis and Strategic Management*, 11(3), 301-316.

- Pitta, D. (2008). "Providing The Tools To Build Brand Share of Heart: Gydget.com". Journal of Product ve Brand Management, 17(4), 280- 284.
- Rademakers, M. (2005). "Corporate Universities:Driving Force of Knowledge Innovation", The Journal of Workplace Learning. 17(1/2), s.130-136.
- Robbins, S. ve Coulter, M. (2002). *Management* (8 b.). Prentice Hail.
- Robey, D. (1991). *Designing Organization*, 3. Baskı, Homewood Press, Boston.
- Romijn, H. ve Albaladojo, M.(2002). "*Determinants of innovation capability in small electronics and software firms in southeas England*", Research Policy, 21,
- Rouse, M. (2011). "Definition Disruptive Innovation", August 2011, Erişim Tarihi: 28.07.2016, <http://searchcio.techtarget.com/definition/disruptive-innovation>.
- Rummler, G. A. ve Brache. A. P. (1995). *Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Sandberg, B. (2002). "Creating the Market for Disruptive Innovation: Market Proactiveness at the Launch Stage". Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, 11(2), 184-196.
- Sarihan, C. (1998). *Teknoloji Yönetimi*. İstanbul: Desnet Yayınları.
- Schlegelmilch, B. B., Diamantopoulos, A., ve Kreuz, P. (2003).Strategic innovation: The construct, its drivers and its strategic outcomes. Journal of Strategic Marketing, 11, 117-132.
- Schmidt, J.B., Sarangee, K.R. ve Montoya, M.M. (2009). "Exploring New Product Development Project Review Practices". Journal of Product Innovation Management, 26(5), 520-535.
- Schumpeter, J.A. (1912). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*, Cambridge: Harvard University Press, 1934.
- Schumpeter, J.A. (1939). *Business Cycles*, McGraw Hill Book Company Inc., United States of America.
- Sengupta, S., Mohr, J. ve Slater, S. (2006). "*Strategic Opportunities at the Intersection of Globalization, Technology and Lifestyles*". Handbook of Business Strategy, 7(1), 43-50.
- Silva, M., Leitao, J., Raposo, M. (2007). Barriers to Innovation Faced by Manufacturing Firms in Portugal: How to Overcome It?, MPRA Paper, No:5408.
- Shan, J., ve Jolly, D. R. (2010). Accumulation of Technological Innovation Capability and Competitive Performance in Chinese Firms. IAMOT. Kahire.
- Slater, S.F., ve Narver, J.C. (1995). Market orientation and the learning organization. Journal of Marketing, 59, 63-74.
- Sniukas, M. (2007). Reshaping strategy: The content, process and context of strategic innovation. Erişim Tarihi: 10.04.2019, [www.sniukas.com](http://www.sniukas.com)
- Stock, G., N. and Tatikonda, M. V., (2000), "A typology of project-level technology transfer processes", Journal of Operations Management 18, pp.720.

- Şendoğdu, A. A., Öztürk, Y. E. (2013). Kobi'lerde İnovasyon Yapma Eğilimi İle İnovasyon Performans Başarı Derecesi Arasındaki İlişkinin Araştırılması, *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(2): 104-116.
- Tabachnick, B.G., Fidell, L.S. (2013). Using Multivariate Statistics. Boston: Pearson.
- Talke, K., Salomo, S., ve Kock, A. (2011). Top management team diversity and strategic innovation orientation: The relationship and consequences for innovativeness and performance. *Journal of Product Innovation Management*, 28(6), 819-832.
- Talke, K. (2007). Corporate mindset of innovating firms: Influences on new product performance. *Journal of Engineering and Technology Management* 24(1-2):114-32.
- Taşkın, H., Adalı, M. R. (2003). *Teknolojik Zeka ve Rekabet Stratejileri*. İstanbul: Değişim Yayınları.
- Tekin, M. ve Ömürbek N. (2004). *Küresel Rekabet Ortamında Teknolojik İşbirliği ve Otomotiv Sektörü Uygulamaları*, Ankara.
- Tidd, J., J. Bessant and K. Pavitt (2005). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, 3rd Edition, John WileyveSons, March.
- Tuominen, M., Piippo, P., Ichimura T., and Matsumoto Y., (1999). An analysis of Innovation Management Systems,, Characteristics, *International Journal of Production Economics*, 60-61, 145-143.
- Tülübaş Gökuç, Y. (2011). *Türkiye Beton Prefabrikasyon Sektöründe Teknolojik Yenilik Yeteneklerinin Kurumsal Performansa Etkisinin Araştırılması*, Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe Sözlük (Erişim Tarihi: 24.03.2019) [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gtsvearama=gtsveguid=TDK.GTS.5c96c2f0e2f718.50192343](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gtsvearama=gtsveguid=TDK.GTS.5c96c2f0e2f718.50192343)
- Türko, E. S. (2006). *Organize Sanayi Bölgeleri Ve Yenilik: Erzurum Alt Bölgesinde Bir Uygulama*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.
- TÜSİAD (2003). *Ulusal İnovasyon Sistemi, Kavramsal Çerçeve, Türkiye İncelemesi ve Ülke Örnekleri*, İstanbul, TÜSİAD Yayınları.
- Ulusoy, G., L. Alpan, K. Kılıç ve A. Öner (2008). *İmalat Sanayiinde İnovasyon Modelleri ve Uygulamaları*, Tübitak Yayını, Sobag Projesi (105k105). İstanbul.
- Uzkurt, C. (2008). *Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*, İstanbul, Beta Yayınları.
- Uzkurt, C. (2010). “İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır?”, *Ankara Sanayi Odası Yayın Organı (Dosya)*, Temmuz/Ağustos.
- Ülgen, H., Mirze, K. S. (2007). *“İşletmelerde Stratejik Yönetim”* (2. Baskı). İstanbul: Literatür Yayınları.
- Venkatraman, N., Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches, *Academy of Management Review*, 1(4): 801-814. 7(13): 93-115.
- Von Hippel, E., (1988), *Sources of Innovation*, New York; Oxford University Press.
- Wan, D., Ong, C. H., Lee, F. (2005). “Determinants of Firm Innovation in Singapore” *Technovation*, Vol.25, Issue.3.

- Wessner, C.W. (2005). "Driving Innovation Across the Valley of Death". *Research Technology Management*, 48(1), 9-12.
- Wind, J., ve Mahajan V., (1997), "Issues and Opportunities in New Product Development: An Introduction to the Special Issue," *Journal of Marketing Research*, 34 (February), s.1-12.
- Wright P., Kroll M., Pray B., Lado A.,(1995). "Strategic Orientations, Competitive Advantage, and Business Performance", *Journal of Business Research*, 33(2), 143-151.
- Yam, R. C., Lo, W., Tang, E. P., ve Lau, A. K. (2011). Analysis of sources of innovation technological innovation capabilities, and performance: An Emprical Study of Hong Kong Manufacturing Inustries. *Research Policy*, 40(3), 391-402.
- Yam, R. C. M., Guan, J. C., Pun, K. F., ve Tang, E. P. (2004). An Audit of Technological Innovation Capabilities in Chinese Firms: Some Empirical Findings in Beijing, China. *Research Policy*(33), 1137-1138.
- Yamaç, K. (2001, Aralık). Nedir Bu İnovasyon. *Üniversite ve Toplum*, 1(3), 6-7.
- Yavuz, Ç. (2010). *İşletmelerde İnovasyon (Yenilikçilik) Stratejileri Ve Örgütsel Performans İlişkisinin Çanakkale Seramik A.Ş. İşletmesi Örneğinde Boylam Analizi Yöntemiyle İncelenmesine Dönük Bir Araştırma*, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Yıldız, Ş.(2011), *Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Örgüt Yapılarının Mekanik-Organik Örgüt Yapısı Bağlamında İncelenmesi*, Süleyman Demirel Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- Yılmaz, C., Alpkın, L., ve Bulut, Ç. (2009). Firmaların Kültürel Oryantasyonlarının Çeşitli Performans Boyutlarına Etkileri: Türk İmalat ve Hizmet İşletmeleri Üzerine Bir Saha Çalışması. *Journal of Yasar University*, 4(16), 2469-2500.
- Yılmaz, H. (2015). *Stratejik İnovasyon Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Yiğit, S. ve Özyer, K. (2011). "Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kaynağı Olarak Bilgi. Selçuk Üniversitesi", *İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 15 (21), s.333-359.
- Yorgancılar, F. N. (2011). "Sürdürülebilir Rekabet Anlayışı Olarak Yenilik Yeteneği" Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Yıl:11, Sayı: 21, s.333-360.
- Yükselen, C., Koçak, A., ve Oflazoğlu, S. (2008). Pazar yönlülük kavramındaki yeni yaklaşımlar: Girişimcilik perspektifinden ele alınışı. 13. Ulusal Pazarlama Kongresi, Nevşehir, Türkiye.
- Zerenler, M., Türker, N. ve Şahin, E. (2007). Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) Ve Yenilik İlişkisi, Konya: *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* Sayı 17.
- Zhang, H., ve Zhou, B. (2007). International Conference on Management Science and Engineering . The Research on Evaluation of Technological Innovation Capability Based on ANP.

## EKLER

### EK 1. ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Firmaların Stratejik İnovasyon Yönelimi ve İnovasyon Yeteneklerini araştırmaya yönelik hazırlanan bu anket çalışması, İstanbul Altınbaş Üniversitesi İşletme Yüksek Lisans Programı bünyesinde yürütülmektedir.

Sözkonusu araştırmaya yönelik vereceğiniz cevaplar sadece araştırma kapsamında kullanılacak ve başka kişi ve kuruluşlarla paylaşılmayacaktır. Çoğunluğu çoktan seçmeli olarak hazırlanan soruların eksiksiz doldurulması sağlıklı sonuçlar elde edilebilmesi için önemlidir. Anketin sonunda ayrılan bölüme adınızı ve e-mail adresinizi belirttiğiniz takdirde, tez çalışmasının sonuçları ile ilgili bilgi tarafınıza gönderilecektir.

Desteklerin için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Hüsniye Karaman  
İstanbul Altınbaş Üniversitesi  
İşletme Yüksek Lisans Programı  
karamanhusniye@gmail.com

1. Demografik özellikler :

Cinsiyetiniz : Kadın ( ) Erkek ( )

Yaşınız : 18-22 ( ) 23-27 ( ) 28-32 ( ) 33-37 ( ) 38-42 ( ) 43-48 ( ) 48 ve üstü ( )

Eğitim durumunuz : İlköğretim ( ) Lise ( ) Önlisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Diğer.....

Hizmet süreniz : 0-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16-20 yıl ( ) 21 yıl ve üstü ( )

Firmanızdaki pozisyonunuz : \_\_\_\_\_

2. Firmanızın Adı: \_\_\_\_\_

3. Firmanızın Kuruluş Yılı: \_\_\_\_\_

4. Firmanızın Faaliyet Gösterdiği Sektör (Lütfen uygun seçeneği işaretleyiniz):

|                         |  |                 |  |                       |  |
|-------------------------|--|-----------------|--|-----------------------|--|
| Bankacılık Finans       |  | Gıda            |  | Perakendecilik        |  |
| Danışmanlık             |  | İnşaat          |  | Sağlık Hizmetleri     |  |
| Eğitim                  |  | Kimya-İlaç      |  | Tekstil               |  |
| Elektronik Bilgisayar   |  | Medya-Yayınclık |  | Telekom               |  |
| Enerji                  |  | Otomotiv        |  | Sivil Toplum Kuruluşu |  |
| Diğer (lütfen belirtin) |  |                 |  |                       |  |

5. Firmanızın Çalışan Sayısı: \_\_\_\_\_

6. Firmanızın bağlı olduğu genel merkez hangi ülkededir? \_\_\_\_\_

7. Aşağıdakilerden şirketinize uyan seçeneği işaretleyiniz:

|                                                                             |  |                                                                                 |  |
|-----------------------------------------------------------------------------|--|---------------------------------------------------------------------------------|--|
| Ar-Ge/Ür-Ge faaliyetleri kurumumuz bünyesindeki birimlerce yürütülmektedir. |  | Ar-Ge/Ür-Ge faaliyetlerini dışarıdan hizmet alımı yoluyla gerçekleştirmekteyiz. |  |
| Her ikisi de                                                                |  | Ar-Ge/Ür-Ge faaliyetimiz yoktur.                                                |  |

8. Lütfen firmanızın stratejik öğrenme yeteneğini belirlemeye yönelik aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı, uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

|                                                                                                               | KESİNLİKLE<br>KATILMIYORUM | KATILMIYORUM | NE<br>KATILYORUM,<br>NE<br>KATILMIYORUM | KATILYORUM | KESİNLİKLE<br>KATILYORUM |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------|-----------------------------------------|------------|--------------------------|
| Teknolojik gelişme trendlerini sistematik olarak izleriz.                                                     |                            |              |                                         |            |                          |
| Firmamız iş stratejilerimiz ile ilgili teknolojileri değerlendirme kapasitesine sahiptir.                     |                            |              |                                         |            |                          |
| Gelişme için fırsatları belirleme konusunda teşvik edilen iş takımları vardır.                                |                            |              |                                         |            |                          |
| Edinilen yeni bilgi, firmamızda özümsemektedir.                                                               |                            |              |                                         |            |                          |
| Firmamızın temel yetenekleri anlaşılabilir ve teknolojik yetenekler pazar ihtiyaçlarını karşılayabilmektedir. |                            |              |                                         |            |                          |

|                                                                                      | KESİNLİKLE<br>KATILMIYORUM | KATILMIYORUM | NE<br>KATILMIYORUM,<br>NE<br>KATILMIYORUM | KATILMIYORUM | KESİNLİKLE<br>KATILMIYORUM |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------|-------------------------------------------|--------------|----------------------------|
| Geçmiş deneyimlerden dersler çıkarılmaktadır.                                        |                            |              |                                           |              |                            |
| Firmamızda zaman ve koşulların oluşturduğu geçmişten alınan dersler özümzenmektedir. |                            |              |                                           |              |                            |
| Öğrenmeye yatırım yapılmakta ve öğrenme bilincinin kazandırılmasına çalışılmaktadır. |                            |              |                                           |              |                            |
| Firmamızda örtülü (tecrübe ve deneyime dayanan) bilgiye önem verilmektedir.          |                            |              |                                           |              |                            |

9. Lütfen firmanızın Ar-Ge/Ür-Ge yeteneğini belirlemeye yönelik aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı, uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

|                                                                                                                                     | KESİNLİKLE<br>KATILMIYORUM | KATILMIYORUM | NE<br>KATILMIYORUM,<br>NE<br>KATILMIYORUM | KATILMIYORUM | KESİNLİKLE<br>KATILMIYORUM |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------|-------------------------------------------|--------------|----------------------------|
| Firmamızda yaratıcılığı teşvik eden ve ödüllendiren mekanizmalar vardır.                                                            |                            |              |                                           |              |                            |
| Ar-Ge/Ür-Ge planları kurumsal planla bağlantılı olarak hazırlanmaktadır .                                                           |                            |              |                                           |              |                            |
| Kavram geliştirme sürecine çeşitli departmanlar dahildir .                                                                          |                            |              |                                           |              |                            |
| Firmamızda açık proje hedefleri, proje aşamalarının standartları ve proje yönetim düzenlemeleri etkin bir şekilde hazırlanmaktadır. |                            |              |                                           |              |                            |
| Firmamızda görevlerarası takım çalışması yapılmaktadır.                                                                             |                            |              |                                           |              |                            |
| Yeni ürün geliştirme sürecinden sorumlu olan çalışana diğer çalışanlar rahatlıkla ulaşabilmektedir.                                 |                            |              |                                           |              |                            |
| Ar-Ge/Ür-Ge personeli arasında etkin bir iletişim mevcuttur.                                                                        |                            |              |                                           |              |                            |
| Yeniden yapılanma (reengineering) gibi gelişmiş tasarım yöntemleri uygulanmaktadır.                                                 |                            |              |                                           |              |                            |
| Yenilik sürecinde farklı fonksiyonel gruplar bir arada çalışmaktadır.                                                               |                            |              |                                           |              |                            |
| Tasarım ve mühendisliğe üretimden gelen geri besleme hızlı ve kalitelidir.                                                          |                            |              |                                           |              |                            |
| Teknoloji transferi için araştırma aşamasından geliştirmeye transfer eden etkin mekanizmalar mevcuttur.                             |                            |              |                                           |              |                            |
| Üretim için tasarım, müşteri kullanımı için tasarım gibi yerleşik protokollerin mevcuttur.                                          |                            |              |                                           |              |                            |
| Yenilik sürecinde pazar ve müşterilerden gelen geri beslemeyi de içinde bulundurmaktadır.                                           |                            |              |                                           |              |                            |
| Yeni ürünler kapsamında Ar-Ge/Ür-Ge yatırımı yüksektir.                                                                             |                            |              |                                           |              |                            |
| Yeni süreçler kapsamındaki Ar-Ge/Ür-Ge yatırımı yüksektir.                                                                          |                            |              |                                           |              |                            |
| Her yıl hayata geçirilen projelerin sayısı yüksektir.                                                                               |                            |              |                                           |              |                            |
| Firmanın toplam çalışan sayısı içinde Ar-Ge/Ür-Ge personelinin sayısı yeterlidir.                                                   |                            |              |                                           |              |                            |

10. Lütfen firmanızın kaynak dağıtım yeteneğini belirlemeye yönelik aşağıdaki ifadelerle ne derece katıldığınızı, uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

|                                                                                    | KESİNLİKLE<br>KATILMIYORUM | KATILMIYORUM | NE<br>KATILYORUM,<br>NE<br>KATILMIYORUM | KATILYORUM | KESİNLİKLE<br>KATILYORUM |
|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------|-----------------------------------------|------------|--------------------------|
| İnsan kaynağına önem veriniz                                                       |                            |              |                                         |            |                          |
| Aşamalı olarak insan kaynaklarını programlarız.                                    |                            |              |                                         |            |                          |
| Her fonksiyonel departmanda anahtar personel belirleriz.                           |                            |              |                                         |            |                          |
| Yenilik faaliyetlerindeki sabit sermaye miktarı yüksektir.                         |                            |              |                                         |            |                          |
| Sermaye kaynaklarımız esnek ve çeşitlidir.                                         |                            |              |                                         |            |                          |
| Yenilik maliyetini azaltmak için işbirliği yaparız.                                |                            |              |                                         |            |                          |
| Dış teknolojilerden tam anlamıyla faydalanmaya çalışırız.                          |                            |              |                                         |            |                          |
| Rakiplerin çekirdek teknoloji yeteneğini anlamaya çalışırız.                       |                            |              |                                         |            |                          |
| Kendi teknoloji seviyemizi dış çevredeki değişikliklere göre uyarlamaya çalışırız. |                            |              |                                         |            |                          |

11. Lütfen firmanızın üretim yeteneğini belirlemeye yönelik aşağıdaki ifadelerle ne derece katıldığınızı, uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

|                                                                                       | KESİNLİKLE<br>KATILMIYORUM | KATILMIYORUM | NE<br>KATILYORUM,<br>NE<br>KATILMIYORUM | KATILYORUM | KESİNLİKLE<br>KATILYORUM |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------|-----------------------------------------|------------|--------------------------|
| Yenilik sürecinin ilk aşamasından itibaren üretim departmanının katkısı yüksektir.    |                            |              |                                         |            |                          |
| Ar-Ge'nin taleplerini karşılama kabiliyetimiz yüksektir.                              |                            |              |                                         |            |                          |
| Ekipmanımız teknik açıdan yeterlidir.                                                 |                            |              |                                         |            |                          |
| Modern üretim metotlarını uygulama etkinliğimiz yüksektir.                            |                            |              |                                         |            |                          |
| Üretim personelimiz alanında yetkindir.                                               |                            |              |                                         |            |                          |
| Firmamızda mevcut üretim sisteminde sürekli iyileşmenin sağlanmasına çalışılmaktadır. |                            |              |                                         |            |                          |
| Firmamızda kalite kontrole önem verilmektedir.                                        |                            |              |                                         |            |                          |
| Firmamızda üretim maliyet avantajı hesaplanmaktadır.                                  |                            |              |                                         |            |                          |
| Son üç yılın ortalama satış yüzdesine göre üretime yatırım yaparız.                   |                            |              |                                         |            |                          |

12. Lütfen firmanızın pazarlama yeteneğini belirlemeye yönelik aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı, uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

|                                                                    | KESİNLİKLE<br>KATILMIYORUM | KATILMIYORUM | NE<br>KATILYORUM,<br>NE<br>KATILMIYORUM | KATILYORUM | KESİNLİKLE<br>KATILYORUM |
|--------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------|-----------------------------------------|------------|--------------------------|
| Firmamızın ana müşterileri ile ilişki yönetimi sağlanmaktadır.     |                            |              |                                         |            |                          |
| Farklı pazar sekmeleriyle ilgili bilgi toplamaya çalışınız.        |                            |              |                                         |            |                          |
| Firmamızda pazarlama akıllı sistemlerini etkin şekilde kullanınız. |                            |              |                                         |            |                          |
| Firmamızda pazarlama bilgi sistemlerini etkin şekilde kullanınız.  |                            |              |                                         |            |                          |
| Ürünlerimizin dağıtımı etkin olarak yapılabilmektedir.             |                            |              |                                         |            |                          |
| Satış gücü etkinliğimiz yüksektir.                                 |                            |              |                                         |            |                          |
| Satış sonrası hizmetlerimizin performansı yüksektir.               |                            |              |                                         |            |                          |
| Firmamızca müşteri memnuniyet seviyesi izlenmektedir.              |                            |              |                                         |            |                          |
| Firmamızca marka ve kurum imajı korunmaya çalışılmaktadır.         |                            |              |                                         |            |                          |

13. Lütfen firmanızın organizasyon yeteneğini belirlemeye yönelik aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı, uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

|                                                                                            | KESİNLİKLE<br>KATILMIYORUM | KATILMIYORUM | NE<br>KATILYORUM,<br>NE<br>KATILMIYORUM | KATILYORUM | KESİNLİKLE<br>KATILYORUM |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------|-----------------------------------------|------------|--------------------------|
| Firmamızın organizasyon yapısının düzenlenmesi esnek bir yapıya sahiptir.                  |                            |              |                                         |            |                          |
| Alt birimlerimiz kendi kendini yönetebilecek niteliktedir.                                 |                            |              |                                         |            |                          |
| Firmamızda aynı anda paralel olarak bir çok yenilik projesi yürütülebilmektedir.           |                            |              |                                         |            |                          |
| Ar-Ge/Ür-Ge, pazarlama ve üretim birimleri işbirliği ve koordinasyon içinde çalışmaktadır. |                            |              |                                         |            |                          |
| Firmamızda tedarikçiler, firma ve ana müşteriler arasında iletişim sağlanmaktadır.         |                            |              |                                         |            |                          |
| Firmanın ana fonksiyonlarının kontrolü ve yüksek seviyede bütünleşmesi sağlanmaktadır.     |                            |              |                                         |            |                          |
| Firmamızda yenilik projelerinin sürecini izlemek için mekanizmalar mevcuttur.              |                            |              |                                         |            |                          |

14. Lütfen firmanızın stratejik planlama yeteneğini belirlemeye yönelik aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı, uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

|                                                                                     | KESİNLİKLE<br>KATILMIYORUM | KATILMIYORUM | NE<br>KATILMIYORUM,<br>NE<br>KATILMIYORUM | KATILMIYORUM | KESİNLİKLE<br>KATILMIYORUM |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------|-------------------------------------------|--------------|----------------------------|
| Firmamızın durumsal olarak düşünme ve planlama yeteneği yüksektir.                  |                            |              |                                           |              |                            |
| Güçlü ve zayıf yönlerimizi belirleyebilme kabiliyetimiz yüksektir.                  |                            |              |                                           |              |                            |
| Dış fırsatları ve tehditleri belirleyebilme yeteneğimiz yüksektir.                  |                            |              |                                           |              |                            |
| Hedeflerimizi net olarak belirleyebilmekteyiz.                                      |                            |              |                                           |              |                            |
| Ölçülebilir kilometre taşlarıyla bir yol haritamız ve açık bir planımız mevcuttur . |                            |              |                                           |              |                            |
| Firmamızın dış çevreye uyum sağlayabilme ve cevap verebilme sorumluluğu yüksektir.  |                            |              |                                           |              |                            |

15. Lütfen firmanızın proaktif(önetkin) pazar yönelimini belirlemeye yönelik aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı, uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

|                                                                                                                                                        | KESİNLİKLE<br>KATILMIYORUM | KATILMIYORUM | NE<br>KATILMIYORUM,<br>NE<br>KATILMIYORUM | KATILMIYORUM | KESİNLİKLE<br>KATILMIYORUM |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------|-------------------------------------------|--------------|----------------------------|
| Müşterilerimizin farkında olmadıkları ek ihtiyaçlarını sürekli olarak keşfetmeye çalışırız.                                                            |                            |              |                                           |              |                            |
| Müşterilerimizin, yeni müşteri ihtiyaç ve uygulamalarını keşfetmek için, ürünlerimizden nasıl faydalandıklarını düşünürüz.                             |                            |              |                                           |              |                            |
| Mevcut pazardaki kullanıcıların, gelecekte neye ihtiyaç duyacaklarına dair fikir edinmek ve eğilimlerini tahmin etmeye yönelik personelimiz mevcuttur. |                            |              |                                           |              |                            |
| İmalat ve Ar-Ge/(Ür-GE) departmanlarımız, müşterilere daha iyi hizmet verebilmek için, doğrudan onlarla iletişim kurar.                                |                            |              |                                           |              |                            |

16. Lütfen firmanızın proaktif(önetkin) teknoloji yönelimini belirlemeye yönelik aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı, uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

|                                                                                                                          | KESİNLİKLE<br>KATILMIYORUM | KATILMIYORUM | NE<br>KATILMIYORUM,<br>NE<br>KATILMIYORUM | KATILMIYORUM | KESİNLİKLE<br>KATILMIYORUM |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------|-------------------------------------------|--------------|----------------------------|
| Endüstri içinde ve dışında yeni teknolojileri sistematik olarak tararız.                                                 |                            |              |                                           |              |                            |
| Teşvik sistemimiz, Ar-Ge/Ür-Ge personelimizin icatlar yapmasını destekler yapıdadır.                                     |                            |              |                                           |              |                            |
| Rakiplerimizin yenilik faaliyetleri hakkında fikir edinmek için, onlarla birlikte ortak araştırma programları yürütürüz. |                            |              |                                           |              |                            |
| Rakiplerimizin yenilik faaliyetlerini izlemek için personel görevlendirmekteyiz.                                         |                            |              |                                           |              |                            |

17. Lütfen firmanızın yenilik performansını belirlemeye yönelik aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı, uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

|                                                                          | KESİNLİKLE<br>KATILMIYORUM | KATILMIYORUM | NE<br>KATILYORUM,<br>NE<br>KATILMIYORUM | KATILYORUM | KESİNLİKLE<br>KATILYORUM |
|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------|-----------------------------------------|------------|--------------------------|
| Firmamız sık sık yeni fikirler dener.                                    |                            |              |                                         |            |                          |
| Firmamızda işleri yapmak için yeni yollar araştırılır.                   |                            |              |                                         |            |                          |
| Firmamız çalışma metodları konusunda yaratıcıdır.                        |                            |              |                                         |            |                          |
| Pazara yeni ürünler ve hizmetler ile gime de çoğu zaman ilk firmayızdır. |                            |              |                                         |            |                          |
| Firmamızda yenilik çok riskli olarak görülür ve yeniliğe karşı çıkılır . |                            |              |                                         |            |                          |
| Son beş yıl boyunca yeni ürün girişimiz artmıştır.                       |                            |              |                                         |            |                          |

**Katkılarınız için tekrar teşekkür ederiz.**

Tez çalışmasının sonuçlarını sizinle paylaşmamızı isterseniz, lütfen aşağıya isim ve e-posta adresinizi yazınız.

\_\_\_\_\_