

T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İNOVASYON YÖNETİMİ VE İŞLETMELERDE
İNOVASYON YÖNETİMİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Erhan AKTAŞ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI

DANIŞMAN
Doç. Dr. Kadir TUNA

MAYIS 2018

T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İNOVASYON YÖNETİMİ VE İŞLETMELERDE
İNOVASYON YÖNETİMİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Erhan AKTAŞ
(142001015)

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI

DANIŞMAN
Doç. Dr. Kadir TUNA

MAYIS 2018

T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İNOVASYON YÖNETİM VE İŞLETMELERDE İNOVASYON
YÖNETİMİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Erhan AKTAŞ
(142001015)

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI

Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih :

Tezin Savunulduğu Tarih :

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Kadir Tuna

Diğer Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Targan Ünal

Dr. Öğr. Üyesi Bülent Günceler

MAYIS 2018

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
İÇİNDEKİLER.....	i
ÖZET	v
ABSTRACT	vii
KISALTMALAR.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	ix
BÖLÜM 1. GİRİŞ VE AMAÇ	1
BÖLÜM 2. İNOVASYON KAVRAMINA İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE	3
2.1. İNOVASYON KAVRAMI	3
2.1.1. İnovasyon Sürecindeki Kavramlar	3
2.1.1.1. Bilgi	3
2.1.1.2. Bilim	5
2.1.1.3. Veri	5
2.1.1.4. Enformasyon.....	6
2.1.1.5. Akıl.....	6
2.1.1.6. İstihbarat	7
2.1.1.7. Teknoloji.....	8
2.1.1.8. Bilgi ve İletişim Teknolojileri (BİT)	9
2.1.1.9. Bilgi Toplumu	10
2.1.1.10. Bilgi Ekonomisi.....	10
2.1.1.11. Verimlilik	11
2.1.1.12. Mühendislik.....	12
2.1.2. İnovasyona Genel Bir Bakış	12
2.1.2.1. İnovasyon Tanımı	13

2.1.2.2. İnovasyona Benzer Kavramlar	15
2.1.2.3. Yaratıcılık	15
2.1.2.4. İcat veya Buluş	16
2.1.2.5. Keşif	16
2.1.3. İnovasyon Çeşitleri	17
2.1.4. İnovasyon Stratejileri	19
2.1.5. Değişimi Zorunlu Kılan Faktörler	20
2.2. İNOVASYONLA İLİŞKİLİ KAVRAMLAR	21
2.2.1. İnovasyon ve Yaratıcılık	21
2.2.2. İnovasyon ve İcat	23
2.2.3. İnovasyon ve AR-GE	24
2.2.4. İnovasyon ve Patent	24
2.2.5. İnovasyon ve Girişimcilik	25
2.3. İNOVASYON YAPMA NEDENLERİ	26
2.4. İNOVASYON YAPMADAKİ ENGELLER	27
BÖLÜM 3. İNOVASYON SÜRECİ VE İNOVASYON YÖNETİMİNE	
İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE	29
3.1. İNOVASYON YAPMA SÜRECİ	29
3.2. İNOVASYON SÜRECİNİN BİLEŞENLERİ	29
3.2.1. AR-GE	29
3.2.2. Fikri Mülkiyet Hakları	32
3.2.3. Eğitim	35
3.2.3.1. Üniversite	35
3.2.3.2. Üniversite Mezunu Sayısı	36
3.2.3.3. Bilim İnsanları	37
3.2.3.4. Bilimsel Yayınlar	37
3.2.3.5. Bilimsel Yayınlara Yapılan Atıflar	37
3.2.3.6. Araştırmacılar	38
3.2.4. Teknoloji Geliştirme Bölgeleri (Teknokent, Bilim Parkı, Teknopark)	38
3.3. İNOVASYON YÖNETİMİ	39

3.3.1. İnovasyonun Kaynakları	40
3.3.2. Beyin Fırtınası.....	40
3.3.3. Girişimcilik.....	41
3.3.4. Rekabet ve Kârlılık.....	42
3.3.5. İnternet ve İnovasyon.....	43
3.3.6. İnovasyonun Ölçümü	43
3.3.7. İnovasyon Sürecinin Yönetilmesinde Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar	44
3.4. İNOVASYON PERFORMANSININ ÖLÇÜLMESİ.....	47
3.4.1. İnovasyon Başarısı ve Değişim	47
3.4.2. İnovasyon ve Rekabet Gücü	47
3.4.3. İnovasyon ve Firma Ölçeği	48
BÖLÜM 4. GEREÇ VE YÖNTEM.....	51
4.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ	51
4.2. KAPSAM VE SINIRLILIKLAR.....	51
4.3. SAYILTILAR.....	52
4.4. EVREN.....	52
4.5. ÖRNEKLEM.....	52
4.6. VERİ TOPLAMA TEKNİĞİ.....	53
4.7. VERİ ANALİZ TEKNİĞİ.....	53
BÖLÜM 5. BULGULAR.....	54
5.1. ARAŞTIRMAYA KATILAN İŞLETMELERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	54
5.2. ARAŞTIRMA KAPSAMINDA İNCELENEN İŞLETMELERİNİ İNOVASYON GERÇEKLEŞTİRME DURUMLARI İLE İLGİLİ BULGULAR	57
5.3. ARAŞTIRMA KAPSAMINDA İNCELENEN İŞLETMELERİN İNOVASYON YÖNETİMİ FAALİYETLERİNE YÖNELİK BULGULARI	74
5.4. ARAŞTIRMA KAPSAMINDA İNCELENEN İŞLETMELERİN PERFORMANSLARINA YÖNELİK ELDE EDİLEN BULGULAR.....	80

5.5. ARAŞTIRMA KAPSAMINDA İNCELENEN İŞLETMELERİN İNOVASYON YÖNETİMLERİNİN İŞLETME PERFORMANSLARINA YÖNELİK BULGULARI.....	85
BÖLÜM 6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	91
KAYNAKÇA	94
EKLER.....	98
ÖZGEÇMİŞ.....	98

ÖZET

“İNOVASYON YÖNETİM VE İŞLETMELERDE İNOVASYON YÖNETİMİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA”

Günümüz rekabet ortamında örgütlerin yaşamlarını sürdürmeleri, rekabet güçlerini artırmaları ve bunu sürdürülebilir kılmalarına bağlı olmaktadır. Bu durum örgütlerin, fark yaratan özellik olan inovasyon çalışmalarına yönelmelerine neden olmuştur. İnovasyonun örgütsel düzeyde gerçekleşmesi, örgüt içinde yaratılan inovatif örgüt kültürü ile doğru orantılı seyretmektedir. Örgütlerin inovatif fikirler üretmesine yol açan inovatif örgüt kültürü ise güçlü bir yönetim desteği ile ortaya çıkarılabilmektedir. Bu destek büyük oranda; örgütsel vizyon, misyon ve stratejiyi belirlemede etkin bir role sahip olan yenilikçi liderler tarafından verilmektedir.

Bu çalışma giriş ve sonuç bölümleri ile birlikte toplamda altı bölümden meydana gelmiştir. Çalışmanın birinci bölümünde genel olarak çalışmaya giriş yapılmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde inovasyon kavramına ilişkin genel bilgilere yer verilmiştir. İnovasyon türleri sınıflandırılarak her biri ayrı başlıklar altında detaylıca incelenmiştir. Ayrıca ikinci bölüm kapsamında inovasyon faaliyetlerinin önemine ve özelliklerine değinilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde inovasyon yönetimi kavramından bahsedilmiştir. İnovasyon stratejileri kavramı anlatılarak alt başlıklar halinde detaylandırılmıştır. Ayrıca üçüncü bölümde inovasyon yönetimini belirleyen hususlardan bahsedilerek çalışma detaylandırılmıştır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde bu çalışma kapsamında uygulanan anket değerlendirmesinin detayları hakkında bilgilere yer verilmiştir. Beşinci bölümde gerçekleştirilen anket çalışmasından ulaşılan bulgulara yer verilmiştir. Son olarak çalışma sonuç bölümünün yazılması ile sonlandırılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İnovasyon, İnovasyon Yönetimi, Strateji

ABSTRACT

“A RESEARCH ON INNOVATION MANAGEMENT AND INNOVATION MANAGEMENT IN ENTERPRICES”

In today's competitive environment, maintaining their lives depends on their ability to increase their competitiveness and make them sustainable. This has led organizations to focus on innovations that make a difference. The realization of innovation at the organizational level is directly proportional to the culture of the innovative organization created within the organization. Innovative organizational culture that leads organizations to produce innovative ideas can be revealed with strong management support. This support is great; Is given by innovative leaders who are priests in an effective role in determining organizational vision, mission and strategy.

This study has been organized in six sections in total together with the introduction and conclusion sections. In the first part of the study, work was introduced in general. In the second part of the study, general information on the concept of innovation is given. Innovation types have been classified and examined in detail under separate headings. Also in the second chapter, the importance and features of innovation activities are mentioned. In the third part of the study, the concept of innovation management is mentioned. The concept of innovation strategies is explained and detailed in sub-headings. In addition, in the third section, the study is detailed with the issues that define innovation management.

In the fourth part of the study, the details of the questionnaire evaluation applied within the scope of this study were given. The findings from the survey conducted in the fifth section are included. Finally, the study ended with the writing of the results section.

Keywords: Innovation, Innovation Management, Strategy

KISALTMALAR

AR-GE	: Araştırma Geliştirme
BİT	: Bilgi ve İletişim Teknolojisi
OECD	: Avrupa Ekonomik İşbirliği Örgütü
TDK	: Türk Dil Kurumu



TABLOLAR LİSTESİ

Tablo	Sayfa
Tablo 5.1. Araştırma Kapsamında İncelenen İşletmelerin Faaliyet Geçmişleri.....	55
Tablo 5.2. Araştırma Kapsamında İncelenen İşletmelerin Çalışan Sayıları.....	56
Tablo 5.3. Araştırma Kapsamında İncelenen İşletmelerin Yöneticilerinin Eğitim Durumları.....	57
Tablo 5.4. Araştırma Kapsamında İncelenen İşletmelerin Yöneticilerinin İşletmedeki Pozisyonları.....	58
Tablo 5.5. Araştırma Kapsamında İncelenen İşletmelerin İnovasyon Gerçekleştirme Durumları.....	59
Tablo 5.6. Araştırma Kapsamında İncelenen İşletmelerin İnovasyon Gerçekleştirme Çeşitleri.....	59
Tablo 5.7. Araştırma Kapsamında İncelenen İşletmelerin Ürün İnovasyon Faaliyetleri.....	61
Tablo 5.8. Araştırma Kapsamında İncelenen İşletmelerin Süreç İnovasyon Faaliyetleri.....	62
Tablo 5.9. Araştırma Kapsamında İncelenen İşletmelerin Organizasyonel İnovasyon Faaliyetleri.....	64
Tablo 5.10. Araştırma Kapsamında İncelenen İşletmelerin Pazarlama İnovasyon Faaliyetleri.....	65
Tablo 5.11. Araştırma Kapsamında İncelenen İşletmelerin İnovasyon Faaliyetlerini Gerçekleştirmede Kurum ya da Kuruluşlardan Destek Alma Durumları.....	66
Tablo 5.12. Araştırma Kapsamında İncelenen İşletmelerin İnovasyon Faaliyetlerini Gerçekleştirmede Destek Aldıkları Kurum ya da Kuruluşların Dağılımları.....	67

Tablo 5.13. Araştırma Kapsamında İncelenen İşletmelerin İnovasyon Kaynaklarının Dağılımları.....	68
Tablo 5.14. Araştırma Kapsamında İncelenen İşletmelerin İnovasyon Stratejileri Dağılımları.....	70
Tablo 5.15. Araştırma Kapsamında İncelenen İşletmelerin İnovasyon Süreçlerinin Dağılımları.....	73
Tablo 5.16. Araştırma Kapsamında İncelenen İşletmelerin İnovasyon Yönetimleri Dağılımları.....	76
Tablo 5.17. Araştırma Kapsamında İncelenen İşletmelerin İnovasyon Faaliyetlerini ve Yönetim Şeklini Etkileyen Faktörlerin Dağılımları.....	78
Tablo 5.18. Araştırma Kapsamında İncelenen İşletmelerin Performans Düzeylerini Belirleme Dağılımları.....	81
Tablo 5.19. Araştırma Kapsamında İncelenen İşletmelerin Performans Düzeylerini Belirleme Nedenlerinin Dağılımları.....	82
Tablo 5.20. Araştırma Kapsamında İncelenen İşletmelerin Rakiplerine Yönelik Performans Düzeylerinin Belirlenmesi Dağılımları.....	84
Tablo 5.21. Araştırma Kapsamında İncelenen İşletmelerin Gerçekleştirmeye Çalıştıkları İnovasyon Faaliyetlerinin Yönetim Şekline Sağlamış Oldukları Faydaların Dağılımı.....	86
Tablo 5.22. Araştırma Kapsamında İncelenen İşletmelerin Gerçekleştirdikleri İnovasyon Yönetiminin İşletme Performansına Etkilerinin Dağılımı.....	88
Tablo 5.23. Araştırma Kapsamında İncelenen İşletmelerin Süreç İnovasyon Yönetiminin İşletme Performansına Etkilerinin Dağılımı.....	89
Tablo 5.24. Araştırma Kapsamında İncelenen İşletmelerin Organizasyonel İnovasyonu Yönetiminin İşletme Performansına Etkilerinin Dağılımı.....	90
Tablo 5.25. Araştırma Kapsamında İncelenen İşletmelerin Pazarlama İnovasyonu Yönetiminin İşletme Performansına Etkilerinin Dağılımı.....	91

BÖLÜM 1. GİRİŞ VE AMAÇ

Hızlı bir şekilde teknolojik yatırımların gelişmesine paralel olarak gelişim gösteren global piyasalar içerisinde kendilerine sağlam bir yer edinmek isteyen her işletme değişen pazar ortamlarına ve değişen müşteri gereksinimlerine cevap verebilmek adına ürünlerinde ve hizmetlerinde gerçekleştirecekleri inovasyon faaliyetlerine çok daha fazla önem vermek durumundadırlar. Belirtilen inovasyon faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde işletmelerin benimseyecekleri örgüt kültürleri ve stratejiler gelişimi belirleyen ana unsurlar olmaktadır.

Bu şekilde her işletme gelişen piyasalara, gereksinimler doğrultusunda yeni ürünlerini sunmak zorundadırlar. İnovasyon kavramının gelişimi de işletmeler arasında hızla yükselen rekabetten dolayı gerçekleşmektedir.

Gerçekleştirilen araştırmalar doğrultusunda, inovasyon faaliyetlerinin yalnızca işletmelerin karlılıklarını arttırması ve gelişmesi değil aynı zamanda ülkelerin gelişmişlik seviyelerinin yükselmesine de katkılarda bulunduğu belirlenmiştir. İnovasyon faaliyetlerini destekleyen ve teşvik politikaları uygulayan her ülkenin gelişmiş ülkeler arasında en üst sıralarda yer aldığını söylemek mümkündür.

Bulduğumuz yüzyılda gerek güçlü ekonomiler için gerekse de örgütlerin başarısı ve rekabet gücü açısından önem arz eden inovasyon; özellikle teknoloji firmaları, piyasa belirsizlikleri, hızlı değişim, kısalan ürün yaşam eğrisi ve küreselleşme unsurlarından etkilenen dinamik bir çevre içinde yer almaktadır. Bu nedenle; örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri, rekabet edebilmeleri, büyüebilmeleri ve piyasada lider konuma yükselebilmeleri için yenilikçi olmaları kaçınılmazdır. Örgütsel düzeyde ortaya çıkan inovasyonun gerçekleşmesi ise inovatif bir örgüt kültürüne sahip olmakla doğru orantılıdır. Örgüt kültürünü oluşturan en önemli faktör olarak da liderler gösterilmektedir.

İnovasyonun örgütsel bir kültür haline gelmesinde etkin role sahip liderler; aynı zamanda inovasyonun başarısı için gerekli vizyon, liderlik, örgüt yapısı, örgüt kültürü- inovatif örgüt kültürü, iletişim, müşteri odaklılık, performans gibi inovasyon yönetim unsurları ve inovasyon stratejisi belirleme gibi yönetsel faaliyetler oluşturmada da etkin role sahiptirler.



BÖLÜM 2. İNOVASYON KAVRAMINA İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İNOVASYON KAVRAMI

İnovasyon kavramı başlığı altında inovasyonun tanımı, çeşitleri ve stratejileri açıklanacak; inovasyon sürecindeki kavramlar incelenecek ve inovasyon ile karıştırılabilecek bazı kavramlara ve bu kavramların inovasyon ile olan farklarına değinilecektir.

2.1.1. İnovasyon Sürecindeki Kavramlar

Bu bölümde inovasyon sürecini oluşturan bilgi, bilim, teknoloji, verimlilik, bilgi toplumu gibi kavramlara değinilecektir. İnovasyonun tanımına geçilmeden önce bu süreçteki kavramların neyi ifade edip etmediği kısaca açıklanmak suretiyle inovasyon kavramının daha iyi anlaşılmasına yardımcı olunmaya çalışılacaktır.

2.1.1.1. Bilgi

Bilgi sözcüğünün Güncel Türkçe Sözlük'teki tanımları kısaca özetlenirse bilginin; akıl, zekâ, öğrenme, gözlem ve araştırma gibi yollarla elde edilen düşünce, ilke, olgu veya gerçeğe denildiği söylenebilir. (Barutçugil, 2002: 58-59)

Bilgiyi, öğrenme ve deneyim yoluyla kazanılan enformasyon olarak tanımlarken, bileşenlerinin de deneyim, yargı, değer, inanç ve sezgi olarak belirtmiştir. Oxford sözlüğünde ise bilgi; tecrübe, gözlem, çalışma ve eğitim yoluyla kazanılan bir anlayış olarak açıklanmaktadır. Aslında bilgi tarifi en zor olan ve pek çok anlama gelebilecek kelimelerden biridir.

Bilgi, günümüzdeki en büyük güçtür. Zamanımıza da tarım ve sanayi toplumunun ardından bilgi toplumu denmesinin sebebi bilginin sahibine kazandırabileceği, karşı konulması da ancak yine bilgi ile olabilecek, potansiyel gücün anlaşılması olmasındandır.

Teknoloji, inovasyon, bilgisayar ve internet gibi dilimizden düşürmediğimiz güncel kavramların bile en küçük yapı taşı bilgidir. Bilgi sayesinde insanlar kendilerini geliştirebilmişler; sırasıyla tarım ve sanayi toplumu çağlarını yaşayarak günümüze gelmişlerdir.

Her türlü yeniliğin asıl kaynağı bilgidir. Bilgi, teknolojik ilerleme başta olmak üzere mal ve hizmet üretme gibi bütün alanlarda sürdürülebilir rekabet sağlayarak fark atma konusunda en önemli araçtır. İnovasyonun gerçekleşmesinin de ön koşuludur (Işık ve Kılınç, 2013: 22).

Bilginin daha etkin, daha az maliyetle mal ve hizmet üretme tekniklerinin geliştirilmesini sağlarken; özellikle günümüzde ayrıca inovatif süreçlere de yardımcı olarak bireylere ve devletlere büyük avantaj sağladığını belirtmektedirler. Bilgi olmadan inovasyon, gelişme ve ilerlemenin de olması düşünülemez. Bilgi çağında yaşadığımız için de çağdaş medeniyetlerde ilerleme bilim ve teknolojiye dayanmaktadır.

Rekabet avantajı kazanmanın ve fark yaratmanın günümüzde en kolay yoldan inovasyonla olabileceği varsayıldığında, bunu yapabilmek için bilim ve teknolojiden yararlanma gerçeği ile karşı karşıya kalınır. Bilim ve teknoloji için ise, bilgiye ihtiyaç vardır. Herhangi bir bilim veya teknolojinin üretiminde kullanılsa bile Bacon'ın da söylediği gibi bilgi başlı başına bir güçtür (Atılğan, 2009: 201).

Gücü ve dolayısıyla da bilgiyi elde etmenin ise bir maliyeti, bedeli vardır. Bilgiye sahip olmanın en sürdürülebilir yolu bilgiyi üretmektir. Bilgiyi üretmek ise bir uzmanlık işi ve sistemli bir çalışma sonucudur (Günaydın, 2011: 54).

Sadece bilgiyi üretmek de yeterli değildir. Bilgiyi doğru zamanda doğru yere ulaştırabilmek de bir o kadar önemlidir. Biginin değer yaratması paylaşılması ile mümkündür (Uçkan, 2009: 9).

Bilginin üretilmesi kadar, özellikle ulusal düzeyde yaygınlaştırılmasının sağlanması da ülkesel büyümenin sağlanmasında çarpan etkisi taşımaktadır. İnsanlar arasındaki iletişim sonucu oluşan enformasyon akışı bilginin üretilme hızını artıracaktır (Atılğan, 2009: 202).

Özellikle de inovasyon kapasitesinin istihdam ve gelir düzeyini arttırarak büyümeyi sağladığı düşünülürken bilginin üretilmesi kadar dağıtılmasının da önemli olduğu anlaşılmaktadır .

Son olarak da milli savunma gibi bazı konularda ise bilginin korunmasının sağlanmasının da gerekebileceği unutulmamalıdır. Sokrates “iyi olan tek şey bilgi, kötü olan tek şey bilgisizliktir” derken bilginin önemini yüzlerce yıl önce çok iyi görmüştür (Atılğan, 2009: 201).

Toffler, (Kozlu 2003: 30) gelecekte meydana gelecek olan iktidar savaşlarının kaynağının bilginin denetimi olacağını belirtmiştir. Shakespeare, Hamlet adlı ünlü eserinde günümüzden yaklaşık dört yüz yıl önce “Olmak ya da olmamak” demiştir; bugünlerde yaşasaydı şöyle derdi: “Bilmek ya da bilmemek.”

2.1.1.2. Bilim

Bilim; sistemli, mantıklı ve akılcı incelemenin sonucu oluşan bir sistemdir. Bilim, Büyük Türkçe Sözlüğü’nde “evrenin veya olayların bir bölümünü konu olarak seçen, deneye dayanan yöntemler ve gerçeklikten yararlanarak sonuç çıkarmaya çalışan düzenli bilgi, ilim” ve ayrıca “belli bir konuyu bilme isteğinden yola çıkan, belli bir amaca yönelen bir bilgi edinme ve yöntemli araştırma süreci” olarak tanımlanmıştır (TDK, 2005: 269).

Teknoloji ve mühendislik kavramları bilim kavramıyla çoğu zaman iç içe geçmiş durumda olsa da arada bazı farklar vardır. Bilim doğayı anlamak için genel bir yaklaşımın adyken; teknoloji, bir şeyler yapmanın fonksiyonel kapasitesini sağlamanın yoludur; yani teoriden pratiğe geçiştir. Mühendislik ise teknolojiyi bilimsel olarak anlamaya ve genel prensiplere oturtmaya aracılık etmektedir. Nihayetinde, bilim ve teknolojinin temel amacı, özellikle de bilgi toplumlarında, AR-GE faaliyetleri sonucunda ucuz ve kaliteli yeni ürünler ile insanların refah seviyelerini yükseltmektir.

2.1.1.3. Veri

Veri, ham gerçeğe denir (Atılğan, 2009: 201). Barutçugil (2002: 57) veri için yorumlanmamış gözlemlere dayalı, işlenmemiş gerçekler nitelemesinde bulunmuştur. Veri, Güncel Türkçe Sözlük’te “bir araştırmanın, bir tartışmanın, bir muhakemenin

temeli olan ana öge, muta, done” buna ek olarak “olgu, kavram veya komutların, iletişim, yorum ve işlem için elverişli biçimli gösterimi” şeklinde belirtilmiştir. Sonuç olarak verinin özellikleri arasında yorumsuz, nesnel, işlenmemiş olması ve belli bir amaç için kullanılmaya hazırlanmamış saf durumda olması sayılabilir.

Benzetme yapılırsa veri, endüstride kullanılan ham maddedir. Ağaç, odun veya kerestenin, ahşap masa ve sandalye için önemi ve konumu ne ise; bilgi ve bilimin oluşması için de verinin önemi odur. Buradan yola çıkılarak verilerin, bilimin oluşmasındaki ilk basamağı oluşturduğu rahatlıkla söylenebilir. Anlamsız gibi görünen veriler lego gibi uygun ve sistemli bir şekilde birleştirilerek, yorumlanarak bütüne yani anlamlı bir sonuca ulaşılmaya çalışılır. Bugün istatistikî veriler anlamlı bir şekilde yorumlanarak birçok planlama faaliyetine esas teşkil etmektedir. Basketbol veya futbol karşılaşmalarında bile oyuncuların istatistikî verileri incelenerek antrenman planlamaları bu veriler ışığı altında yapılarak daha etkin bir yol izlenebilmektedir. Yine polis veya jandarmanın devriye planlamalarında da aynı şekilde bazı verilerden yararlanılmakta böylelikle verimlilik sağlanabilmektedir.

2.1.1.4. Enformasyon

Enformasyon, “verilerin karar alma sürecine destek sunacak şekilde anlamlandırılması” olarak tanımlanabilir. Enformasyon, “danışma, tanıtma, haber alma, haber verme ve haberleşme” anlamlarına gelmektedir (TDK, 2005: 637).

Enformasyon (malumat) en genel anlamda belirli ve görece dar kapsamlı bir konuya (bağlama) ilişkin, derlenmiş bilgi parçasıdır. Yazılı sözlü veya görsel bir mesaj olan enformasyon zengin içeriğiyle mesajı alan kişide istenilen algının yaratılması amacıyla kullanılır (Barutçugil, 2002: 57).

2.1.1.5. Akıl

Akıl; doğruyu ve iyiyi anlama, sezme becerisidir. Akıl, bilginin hangi amaçla kullanılacağına bilinmesi anlamına gelir (Barutçugil, 2002: 60).

Akıl, bilgi sürecine yön veren ve ona kılavuzluk eden bir kaynak niteliğindedir (Bolat, 2007: 6).

Akıl, bilgiyi kullanma becerisidir. Veriler, akıl sayesinde kullanılabilir hale getirilebilir. Akıl, bilgi yönetiminin tüm süreçlerinde en önemli aktördür; verilerin anlamlandırılması ve bir değere dönüşmesi akıl sayesinde olabilmektedir. Bu yüzden de veri, enformasyon ve bilgiden oluşan piramidin en önemli bileşeni akıldır.

2.1.1.6. İstihbarat

İstihbarat¹⁷, Güncel Türkçe Sözlük'te yeni öğrenilen bilgiler, haberler; bilgi toplama, haber alma faaliyetleri veya duyum olarak tanımlanmaktadır. İstihbarat, aslen Arapça olan "istihbar" kelimesinin çoğuludur ve haberler, yeni öğrenilen bilgiler ve haber alma gibi manalara gelir (Gezici, 2013: 7).

İstihbarat insanlarca hep çok ilgi çeken bir alan olmuştur. Zaten istihbaratla iç içe geçmiş olan casusluk da merak etme, kendi dışındaki işlere duyulan öğrenme arzusu, gizli şeylere merak gösterme gibi anlamlara gelen Arapça "tecessüs" kelimesinden gelir. Polis maceracı gibi geleneksel kahramanların, suçlular, hırsızlar ve para gibi somut şeylerin peşinde olmalarına mukabil; onların önemli bilgi, proje, plan gibi bilgi ve fikirlerin peşinde olmasında yattığını belirtmiştir. Etkin bir istihbarat hem verilere ulaşmada hem de ulaşılan verilerin bilgiye dönüştürülmesinde çok önemli bir yer tutar.

İstihbarat daha çok isyanların önlenmesi, devlete karşı girilen kapsamlı suçların engellenmesi gibi genellikle güvenlik amaçlı olarak devletin bekasını sağlamak için kullanılan bir unsur olarak bilinir. Ancak istihbarat bugün özellikle de teknoloji yarışında geri kalmanın önlenmesi, rekabet avantajının kaybedilmesinin önüne geçilmesi bakımından da kullanılması gereken ekonomik amaçlı bir unsurdur. Dünyayı takip edemeyen bir devletin geri kalması da muhakkaktır. İyi bir istihbarat sistemi sayesinde dünyadaki değişimin yönü kestirilebilir ve inovasyon yatırımları doğru alanlara yaptırılabilir. Bu yüzden istihbarat eskiye nazaran çok daha kapsamlı bir şekilde özellikle de ekonomik maksatlarla da kullanılmak suretiyle inovasyonun bir parçası haline gelmiştir.

Terör, çağdaşlığın önündeki engellerden biridir, kamu düzeninin sağlanması, terör eylemlerinin engellenmesi de ancak iyi teşkil edilmiş bir istihbarat ağı ile olabilir. Kahn, 1982 yılında yayımladığı Yaklaşan Patlama (The Coming Boom) adlı kitabında rekabetçilik, verimlilik ve teknoloji başta olmak üzere ekonomik anlamda gelişmenin

şifresini ingilizce kelimelerin baş harflerinden oluşan “C4I2” adını verdiği şu anahtar dizide vermiştir: Komuta, kontrol, iletişim, bilgisayar, bilgi ve istihbarat.

2.1.1.7. Teknoloji

Teknik (Yunanca *technikos*), “sanatla ilgili, hünerli, pratik” anlamına gelirken; loji ise “bilgi” veya “sistemli yaklaşım” anlamına gelmektedir. Buradan çıkarımla da, pratik, akılcı ve faydalı yaklaşım veya bilgiye teknoloji denilebilir. Teknoloji, “bir sanayi dalı ile ilgili yapım yöntemlerini kullanan araç, gereç ve aygıtları kapsayan bilgi” olarak tanımlanmıştır. “Teknoloji ya da teknikler bilgisi (*logos of techniques*) bir Şeyin (bu “Şey” bir maddi ürün, bir hizmet hatta bir güzel sanat icrası da olabilir) nasıl üretildiği, nasıl t k tildiği veya kullanıldığına dair, sistematik belli bir sistem veya disiplin çerçevesinde sunulmuş bilgiler demektir.”

Teknoloji en basit manada “insanın çevresini değiştirmek için sahip olduğu ve kullandığı tekniklerin tümü” olarak tanımlanmıştır. Teknoloji, insan topluluklarınca kullanılan alet ve makineler ile bunların kullanımı sonucu ortaya çıkan ilişkileri ifade eden soyut bir kavramdır. Teknoloji, Güncel Türkçe Sözlük’te “İnsanın maddi çevresini denetlemek ve değiştirmek amacıyla geliştirdiği araç-gereçlerle bunlara ilişkin bilgilerin tümü” olarak tanımlanmaktadır. Bilginin pratik ve uygulanabilir Őekle dönüştürülmesine teknoloji demektir.

Bir organizasyon için teknoloji, mekanik aletlerle, makinelerle, teknik bilgiyle ve personelin becerileriyle ilişkilidir. Bakılan açıya göre teknoloji farklı Őekillerde yorumlanabilir. Örneğin, bilimsel yaklaşım teknolojiyi mekanik bir olay olarak görür; sosyolojik yaklaşım insan ve teknoloji ilişkileri üzerinde durur (Şimşek ve Akın, 2003: 9).

Sosyolojik yaklaşım, teknolojinin insan hayatını kolaylaştırması üzerinde durarak topluma, insana ve çevreye olan etkilerini inceler. Asansörlerin kullanılmaya başlanması ile binaların yüksekliğinin artması gibi. Ekonomik açıdan bakılırsa özellikle üretim faktörlerinden emek unsuru üzerinde ve işin yapılış tarzı, süreç üzerindeki etkileri ön plana çıkar. Verimlilik artışı üzerinde çok büyük etkileri vardır.

Son olarak da politik açıdan teknolojiye bakılırsa teknolojinin milli menfaatleri sağlamaya yönelik ve özellikle de caydırıcılık unsuru olarak kullanımını ortaya çıkar. Sonuç itibariyle teknoloji hangi açıdan ele alınıralsa alınsın, öncelikle teknolojiyi elinde tutan, geliştiren ve ona hükmedenlerin özellikle verimlilik konusunda rakiplerini geride bırakarak, ekonomik olarak daha ileri olduğu ve daha müreffeh yaşam koşullarına sahip oldukları, kısaca daha rahat koşullarda yaşadıkları söylenebilir.

Teknolojinin amacının ilk başlarda daha iyi ve daha rahat şekilde yaşama arzusu olduğu rahatlıkla söylenebilir. Teknolojinin ortaya çıkmasının sebeplerinden en önemlisi ihtiyaçlardır. İhtiyaçların daha iyi bir şekilde karşılanması için yeni yol ve yöntemler bulma ve bu sayede insan gücünü artırmak ve yorucu işleri hafifletmek isteği teknolojinin ortaya çıkmasında ana rolü oynamaktadır (Şimşek ve Akın, 2003: 12).

Ancak günümüzde teknolojinin sadece ihtiyaçları karşılamak için üretildiğini söylemek zordur. Şimdilerde daha çok rekabet avantajı sağlamak için, ekonomik nedenlerle, kâr amacıyla teknolojiye yaklaşılmaktadır. Hayal gücü ile ihtiyaç olmayan bir teknoloji geliştirilerek, tıpkı akıllı telefonlarda olduğu gibi, insanlara yeni ihtiyaçlar yaratmak şeklinde yeni bir anlayış da ortaya çıkmıştır.

Teknoloji insanlara çeşitli zenginlikler sunar. Bunlar arasında işlevsel kapasitenin artırılması, kaynakların kullanılabilir hale gelmesi, maliyet avantajı, zaman kazandırması ve çevreyi güzelleştirmesi gelmektedir. Teknoloji, insanoğlunun doğa ile etkileşimini ve uyumunu sağlayan bir araç olmuştur (Öktem ve Akkaya, 2013: 127).

Yani teknoloji, bir amaç değil araçtır. Bir ülkenin politikasının da sadece teknolojik ilerleme olması yeterli değildir. Amacın iyi bir şekilde tespit edilip, hedefin konulması sonrasında, öncelikler ve çözümler üzerine odaklanmak daha iyi bir yaklaşım olabilir (Öktem ve Akkaya, 2013: 138).

2.1.1.8. Bilgi ve İletişim Teknolojileri (BİT)

“Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki (BİT) gelişmelerin en önemli etkisi bilgi kavramı üzerinde olmuş ve bilgi ekonomik bir varlık olarak görülmeye başlamıştır.” (Atılğan, 2009: 203).

Çok büyük bir güç olan bu bilginin yaratılması, geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması ve yayılmasında BİT çok önemli bir altyapı sağlar. Ayrıca inovasyon sürecinin başlangıcında geleceğe yön verecek bilgi havuzunun oluşmasını sağlar.

Sürdürülebilir bir inovasyon sisteminin en büyük dayanaklarından biri de BİT'dir. İnovasyon için gerekli olan unsurlardan olan kaliteli eğitim için BİT'ler çok önemli bir yer tutar, zamandan tasarruf sağlar. Yetişmiş insan gücünün de yine ancak, BİT'e hakim kişiler arasından çıkacağı kaçınılmazdır.

2.1.1.9. Bilgi Toplumu

Sanayi toplumu sonrası ortaya çıkan yeni dönem “bilgi toplumu”, “bilgi ekonomisi”, “sanayi sonrası toplum”, “bilgi toplumu” ve “bilgi çağı” gibi çeşitli sözcüklerle ifade edilmektedir. 18. y.y.'da sanayi devriminin başlamasında ana etken buhar motoruyken, bilgi çağının oluşmasında ise bilgisayar ve internetin ipi göğüslediği görülmektedir.

Bilgi toplumu, öncelikle bilgiye değer veren, bilgiyi kullanmasını bilen ve üretebilen toplum türü olarak değerlendirilmektedir. Bu toplum bilgi ve teknolojiden yaygın biçimde yararlanabilen aktif bir yapıya sahiptir (Bolat, 2007: 7)

Bilgisayar, donanım, yazılım ve iletişim sistemlerinden oluşan bilgi teknolojileri bu dönemde insan yaşamının dinamiğini oluşturmaktadır.

İnsanoğlu ilkel dönemden bugüne kadar sosyo-ekonomik olarak çeşitli evrelerden geçmiştir. Tarım ve sanayi evrelerine, saban ve buharlı makine sayesinde geçilirken; bilgi toplumu evresine geçilmesi de bilgi teknolojileri sayesinde olabilmiştir (Aktan ve Vural, 2005: 151-153).

2.1.1.10. Bilgi Ekonomisi

Bilgi ekonomisi, bilginin ekonomik ve insani kalkınma için kullanıldığı bir ekonomi olarak tanımlanabilir (Uçkan, 2009: 6).

Bilgi ekonomisi kavramı ile toplumda bir değer yaratma kaynağı olarak bilginin artan önemi vurgulanmakta, bilgiyi üreten ve etkin bir şekilde üretim sürecinde kullanan ekonomiler bilgi ekonomileri olarak nitelendirilmektedir (Işık ve Kılınç, 2013: 28).

Yeni ekonomiyi eskisinden ayıran özellikler arasında bilgi, beceri, yaratıcılık, verimlilik, hız, rekabet, inovasyon, AR-GE, dijitallik, bilgi iletişim teknolojileri, iletişim ağları, tüketiciye ulaşım kolaylığı, bilgisayar ve internet, bilgi işçileri, esnek ve öğrenen organizasyonlar ilk sıralarda bulunmaktadır (Işık ve Kılınç, 2013: 29; Günaydın, 2011: 54; Bolat, 2007: 8).

Bilgi ekonomisinin temel tetikleyicileri arasında tüketici talebi, teknoloji ve küreselleşme yer almaktadır (Işık ve Kılınç, 2013: 30).

İnsanın gereksinimlerinden doğmuş olup, pratik amaç taşıyan, bilimle iç içe olan ve aslında bilimin bir çıktısı, meyvesi olan teknoloji, bilim ve ekonomi arasındaki bağlantıyı sağlamaktadır (Uygur, 2002: 40-41).

Bilgiye dayalı teknolojilerin uygulanabilmesi için öncelikle devletin gerekli altyapıyı hazırlaması, tüm aktörleri koordine etmesi ve bilginin ulusal düzeyde hızla yaygınlaştırmasını sağlaması gerekir (Günaydın, 2011: 53-54).

Bilgi ve bilimin ekonomiye dönüşmesi için akıl, zekâ, AR-GE, icat, seri üretim kabiliyeti, müşteri ihtiyaç ve zevklerini tahmin edebilme ve en önemlisi de inovasyon becerisi gibi özelliklere sahip olunması gerekmektedir. Bilgisayar ve internet ise bilgi sistemi ve inovasyon sürecinin en büyük kuvvet çarpanlarıdır. İnovasyonun bütün süreçlerinde etkisi yoğun olarak hissedilmektedir.

2.1.1.11. Verimlilik

Verimlilik üretimde kullanılan girdilerin çıktıya oranı olarak tanımlanabilir (Karaaslan ve Tuncer, 2010: 31).

Verimlilik, elde edilen toplam fiziki gelirin kullanılan fiziki gidere oranıdır. Verimlilik, ilerleyen teknoloji ile hızlı üretim tekniklerinin bir arada kullanılmasının bir sonucudur (Bolat, 2007: 7).

Binlerce kişinin göstereceği ekonomik etkinliğin makineleşme ile kısa sürede yapılabilmesi buna bir örnektir (Bolat, 2007: 16).

(Eren, 2013: 77) verimliliği, faaliyetlerden en iyi randımanı elde etmek için masraf düşürücü ve gelir artırıcı tedbirlere girişerek durumu iyileştirmek şeklinde açıklamıştır.

Verimlilik, F. Taylor'un iş dünyasına getirdiği iş bölümü sonucu gerçekleşen uzmanlaşma sayesinde olabilmektedir. İşletmeler yıllarca özellikle bilimsel yönetim anlayışı ile aynı üretim tekniklerini artımsal olarak geliştirerek verimlilik sağlama yarışına girmişler ve böylece rekabetçiliklerini artırmaya çalışmışlardır. Ancak verimliliğin bir sonu vardır.

Belli bir noktadan sonra verimlilik tek başına belirleyici unsur olmaktan çıkabilmektedir. Çünkü bir noktadan sonra insanların daha verimli bir ürün için göstereceği talep sonucu oluşan kazanç, yapılan AR-GE masraflarını bile karşılayamayacak duruma gelebilmektedir. Dolayısıyla da hızla gelişen dünyada sadece verimlilik odaklı çalışmak yeterli olmayacaktır. İşte bu gibi sebeplerden dolayı verimlilik tabirinin yerini artık inovasyon almıştır.

2.1.1.12. Mühendislik

İnovasyon sürecindeki kavramlara değinirken, özellikle de inovasyon kalitesi için mühendislik becerisinden bahsetmemek büyük bir eksikliklerdir. Mühendislik araştırma ve yeni ürünler arasındaki doğrudan bağlantıdır, yani mühendislik yeni teknoloji yaratmaz, yeni teknolojiyi ürünlere, işlemlere ve hizmetlere yerleştirir (Betz, 2010: 277).

Mühendislik yeni fikirlerin süzülüp ayıklanmasını sağlar, fikirlere altyapı sağlanmasına yardımcı olur. Mühendislik, teknolojinin kullanılabilir hale getirilebilmesine çalışır. Yani mühendislik var olan teknolojinin kullanımının daha pratik ve kolay bir hale getirilmesini sağlar. Mühendisliği teknolojiyi somutlaştıran, insan tarafından yapılan ekonomik nesnelerin tasarımı olarak tanımlamıştır. Aşağı yukarı aynı teknolojiye sahip olan cep telefonu üreticileri, mühendislerinin geliştirdiği küçük değişikliklerle inovasyonu ve başarıyı yakalayabilmektedir. Buna da tasarım adı verilmektedir.

2.1.2. İnovasyona Genel Bir Bakış

Bu bölümde inovasyon kavramının açıklanmasının ardından, inovasyonun; yaratıcılık, icat ve keşif gibi benzer kavramlardan farklarına değinilecektir.

2.1.2.1. İnovasyon Tanımı

İnovasyonun tanımına geçmeden önce inovasyon kelimesine yakın anlamları olan yenilik, yenileşim ve yenilikçilik kelimelerinin anlamlarına değinilecektir. Yenilik, Kanun'da²⁰ sosyal ve ekonomik faydaya dönüşebilecek yeni ürün, hizmet, uygulama, yöntem, süreç veya iş modeli fikri ile bunların neticeleri olarak tanımlanmıştır. Ancak inovasyon sadece yeni bir ürün ile sınırlandırılmayacak kadar geniş bir kavramdır. Afuah genellikle yeni çıkan bir ürün için inovasyon nitelemesinde bulunduğu söylemektedir. Buraya kadar yapılan açıklamalar ışığında yeniliklerin inovasyon yolunda bir basamağı teşkil ettikleri söylenebilir. Ancak her yenilik inovasyon olamazken; her inovasyonun bir yeniliği içerdiği söylenebilir.

TDK, yenilik sözcüğünün inovasyon tanımını ifade etmedeki yetersizliği dolayısıyla, inovasyon karşılığı olarak “yenileşim” sözcüğünü önermiştir. Her ne kadar bu sözcüğün zorlama olduğu düşünülse de, dönüşüm eklerinin inovasyonun içinde gizli olarak yer alan ve sürdürülebilir bir rekabet için gerekli olan süreklilik anlamını içermesi nedeniyle çok yerinde bir kullanımdır. Ancak doğru şekilde yapılmadığı sürece üst üste yapılan yeniliklerin de inovasyonu oluşturup oluşturmayacağı belli değildir.

Sonuç olarak yenileşim kelimesinin inovasyon sözcüğünü karşılamada yenilik sözcüğünden daha uygun olduğu söylenebilse de yine de bazı eksikliklerinin de olduğu söylenebilir. Son olarak inovasyon kelimesinin Türkçe karşılığı olarak “yenilikçilik” kelimesi önerilmektedir. Ancak yenilikçilik kelimesi de, içinde eski karşıtlığını barındırması ve ve sanki bir siyasi akımı nitelendirmesi gibi sebeplerle inovasyon kelimesini ifade etmekten uzaktır. Bu gibi sebeplerden dolayı da bu tezde inovasyon kelimesi kullanılacaktır.

İnovasyon kelimesi “renew” (yenilenmek) ve “alter” (değişmek) anlamına gelen Latince “innovatus” sözcüğünden gelmektedir. İnovasyonu değişmek, risk almak, bilinen bölgenin dışına çıkmak manasında algılayarak inovasyonun daha çok değişim disiplini olması yönü üzerinde durmuştur.

Her ne kadar kelime anlamı olarak yenilik ve değişim inovasyon kelimesinin tanımı için yeterli gibi gözükse de inovasyon içinde çok önemli bir beceri daha barındırmaktır; o da ticari başarıdır. Yani inovasyonun olmazsa olmazı ticari başarıdır. Nitekim bilimsel

alanda yeni buluş veya keşif şeklinde sağlanan her türlü ilerleme ancak uygulamaya aktarılabilirdiği sürece inovasyon haline gelebilir” denilerek icat ve buluşun tek başına birşey ifade etmeyeceği belirtilmiştir (Şimşek ve Akın, 2003:14).

İnovasyonun ilk aşaması teknoloji sisteminin icadı; ikinci aşaması ise bu yeni teknolojinin, yeni ürün, hizmet, işlem veya süreçlerin tasarımında uygulanması yani ticarileştirilmesidir derken yine aynı hususa vurgu yapmaktadır. İnovasyonu müşteri tatminine yönelik yeni kaynaklar yaratmak olarak tanımlarken, müşterilerin önemli bir ihtiyaçları çözülmezse, yeni geliştirilen bir ürünle vb. ilgilenmeyeceklerini söylemiştir. Yenilik getiren bütün ürünlerin en önemli hedefi müşteriye yarar, kalite, maliyet, yeni olma ve sorun çözme avantajlarını sunmasıdır. İnovasyonun asıl amacının yeni bir ürün yaratmaktan ziyade sorunları çözmek olduğunu söyleyerek sadece yeniliğin bir işe yaramayacağını, muhakkak suretle bu yeniliğin sorun çözücü, yararlı, ihtiyaç giderici olma gibi özelliklere sahip olarak müşterilerce tercih edilmesi, talep edilmesi gerektiğini anlatmak istemiştir. İnovasyonu antropologların yapabileceğini, çünkü onların insan ve insan davranışlarını çok iyi gözlemleyebildiklerini söylerken, inovasyon yöneticilerine de aslında çok güzel bir tavsiye vermektedir.

Uluslararası düzeyde kabul gören 2005 yılında OECD ve Eurostat tarafından yayımlanan Oslo Kılavuzundaki tanımını tam karşılayamadığından “yenilik”, “yenileşim” ve “yenilikçilik” yerine “inovasyon” kelimesinin kullanılması daha uygundur. Oslo Kılavuzunda inovasyon; “yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün (mal ya da hizmet) veya sürecin; yeni bir pazarlama yönteminin; ya da iş uygulamalarında, işyeri organizasyonlarında veya dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanması” olarak tanımlanmıştır. İnovasyonu sosyal ve ekonomik ihtiyaçlara cevap verebilen mevcut pazarlara başarı ile sunulabilecek ya da yeni pazarlar yaratabilecek; yeni bir ürün ya da mal, hizmet, uygulama, yöntem veya iş modeli fikri ile oluşturulan süreçler ve süreçlerin neticeleri olarak tanımlamaktadır.

İnovasyon, yeni ürünle sınırlı olmadığı gibi sadece teknolojiyle de sınırlı değildir. İnovasyonun stil, ürün, deneyim ve iş tasarımlarıyla da olabileceğini söyleyerek yine inovasyonun daha geniş kapsamlı olduğuna vurgu yapmaktadır.

2.1.2.2. İnovasyona Benzer Kavramlar

Altın ile çalışan bir otomobilin yapılması için icat tanımlamasında bulunabilir. Ancak bu örnekte olduğu gibi her icada inovasyon denilemez. İnovasyon, icattan çok daha fazlasıdır. Yukarıdaki örnekte olduğu gibi petrole göre bile binlerce kat daha pahalı olan bir yakıt kullanılmak suretiyle yapılan yeniliğe sadece icat gözüyle bakılabilir, inovasyon değil. Bu bölümde inovasyonun; yaratıcılık, icat ve keşif kavramlarından farklarına değinilecektir.

2.1.2.3. Yaratıcılık

Yaratıcılık; birbiriyle ilgili olmayan alanlara ait unsurlar arasında benzerlik kurmaya çalışma; yeni fikirler yaratma yeteneği ve bildiklerimizi yeni birleşimler halinde kullanma yeteneğidir. Yaratıcılık, yeni fikirler bulmak ya da var olan fikirler arasında yeni karışımlar oluşturmak için düşünme sürecidir. Yaratıcılık doğadaki var olan cisimlerden faydalanarak yeni kombinasyonlar üretme, deneme ve uyarlama yapma demektir.

İnovasyon bir süreçtir. Yaratıcılık ise bu süreç için uygun koşulların sağlanmasını sağlayan becerilerdir. Yaratıcılık inovasyonun başlangıç aşamasıdır ama aynı zamanda işin diğer bütün yönlerini de etkilemektedir. Yaratıcılık fırtınalı havada kuru çamın yanması misali bir kere başladı mı, artık durdurulamaz ve bir yenisini tetikler. Yeni bir ürün yaratılmasını müteakip o yeniliğin dünyadaki var olan bütün cisimler sayısınca kombinasyonu da yaratıcılığın ihtimal havuzuna eklenmektedir.

Örneğin elektriğin bulunması sonucu elektriğin, kullandığımız arabadan, mutfağımıza kadar hayatın her alanında kullanılmaya başlanması. Yaratıcılığın yenilik geliştirme oranını ve yenilikçilik kapasitesini artırdığını, yeni iş ve mesleklerin ortaya çıkmasını sağladığını, girişimciliği teşvik ettiğini, ekonomik büyümeyi ve kalkınmayı hızlandırdığını, yani kısaca yaratıcılığın çarpan etkisini vurgulamıştır.

Bireysel anlamda yaratıcılık, sadece zihinsel kapasite ile ilgili değildir. Mustafa Kemal Atatürk'ün "Sağlam kafa sağlam vücutta bulunur." sözü ile de belirttiği gibi fiziksel kapasite de zihinsel kapasite ve yaratıcılık için önemli bir husustur. Son olarak da motivasyonun yaratıcılığın geliştirilmesindeki belki de en önemli unsur olduğu

söylenbilir. Uygun şartlarda ve yeterlilikte yapılacak sporun fiziksel ve zihinsel kapasite ile motivasyona sağlayacağı katkının önemine de temas etmeden yaratıcılık konusunu incelemek eksik olur.

Yaratıcılığın oluşması için kurumsal kültürün önemi yadsınamaz. Bunun için de slogan, renk, müzik, marş, bayrak, tasarım, amblem gibi farklılıklarla kurum kültürü oluşturulmasının yaratıcılığa da faydası olumlu olacaktır. Aidiyet duygusu, kurumsal destek ve etkili liderler yaratıcılığın yolunu açan unsurlar arasındadır.

2.1.2.4. İcat veya Buluş

İcat, yeni teknolojinin yaratılmasıdır. Buluş bir yeniliğin ortaya çıkmasının yolunu yapmaktır, yeni bir teknoloji düşüncesidir; inovasyon ise yeni ileri teknoloji ürün, işlem ve hizmetlerin ticarileştirilmesidir. İcat, “yeni bir şey yaratma, bulma veya buluş”; icat etmek “ilk kez yeni bir şey yaratmak”; buluş ise “ilk defa yeni bir şey yaratma, icat” anlamına gelmektedir. Bu tanımlardan yola çıkıldığında icat ve buluşun aynı anlama geldiği, birbirlerinin yerine kullanıldığı söylenebilir. İcat ve inovasyon benzer anlamları olan kelimeler olsa da, inovasyon yerine icat kelimesi kullanılamaz. İnovasyon kelimesi icat kelimesinden çok daha kapsamlıdır. İcat olsa olsa inovasyonun bir basamağı olabilir. İnovasyon birçok basamaktan oluşan bir süreçtir. Yani, icat kıvılcımsa, inovasyon ateştir.

Barker (2001: 21) icat ile inovasyon arasında fark olarak, icadın ancak piyasaya sürülmesi halinde bir yenilik haline gelebileceğini belirterek her icadın inovasyon olamayacağını belirtmiştir. Piyasaya sürülmüş olan, ancak kabul görmemiş ve kimsenin işine yaramayan gereksiz bir alet için icat niteliğinde bulunulabilse de, inovasyon niteliğinde bulunulamaz.

2.1.2.5. Keşif

Keşif, “ortaya çıkarma, meydana çıkarma” ve “var olduğu bilinmeyen bir şeyin ortaya çıkarılması” anlamlarına gelmektedir. Amerika kıtasının keşfedilmesi örneğinde olduğu gibi; keşif zaten var olan bir şeyin bulunması anlamına gelmektedir. Keşifte, icat ve buluştan farklı olarak yeni bir şey yaratılmaz, sadece bulunur. Keşifte yaratıcılık sonuçtan daha çok süreçle ilgilidir. Petrolün yer altında bulunması, yeni bir cevherin

bulunması örneğinde olduğu gibi keşifte yeni bir ürün yaratılmamakta, sadece bulunmaktadır. Yeni bulunan gezegenler için de durum aynıdır, faaliyet bir keşiftir.

2.1.3. İnovasyon Çeşitleri

“İnovasyonun çeşitleri nelerdir?” sorusunun cevabı, bakılan açıya göre değişebilmektedir. Bunun sebeplerinden bir tanesi inovasyonun birçok basamaktan oluşan bir süreç olmasıdır. Son derece başarılı bir inovasyon için sadece bu süreci oluşturan basamaklardan birinde bile bir değişiklik yapılması yeterli olabilmektedir. Dolayısıyla yapılabilecek sınıflandırmalardan biri inovasyonun bu basamaklardan hangisinde olduğuyla ilgili olabilir (Örgüt yapısı, ürün veya pazarlama gibi). İnovasyonun sınıflandırılmasında bir diğer başlık başarı derecesine göre inovasyon çeşitleri olabilmektedir.

İnovasyonu çeşitlerine ayırmada en kapsamlı tanımlardan biri Uzokurt’a aittir. Uzokurt’a (2008: 32) göre inovasyon; alanlarına (ürün, hizmet, süreç, pazarlama ve örgütsel inovasyon), derecesine (radikal ve artımsal inovasyon), özelliklerine (teknolojik ve teknolojik olmayan inovasyon) ve etkilerine (yıkıcı ve destekleyici inovasyon) göre olmak üzere dört farklı şekilde sınıflandırılabilir. Abernathy ve Clark da inovasyonu, normal, piyasa yaratan, devrimci ve mimari inovasyon olmak üzere dörtte ayırmışlardır (Betz, 2010: 55).

Yukarıda yapılan açıklamalar kapsamında inovasyon aşağıdaki başlıklar altında çeşitlere ayrılabilir.

a) İdari (Organizasyonel) inovasyon:

Organizasyon yapısında ve idari süreçlerde yapılan inovasyondur. Organizasyon içinde yeni süreç ve yapıların geliştirilmesini; verimlilik ve etkililiği artıracak yeni yöntem, araç ve tekniklerin bulunmasını; yeni ortak ve tedarikçiler ile işbirliği yapılmasını ve motivasyon becerilerinin geliştirilmesini idari inovasyona örnek olarak göstermektedir.

b) Teknolojik inovasyon:

Yeni bir teknoloji oluşturacak şekilde yeni ürünler, süreçler veya hizmetlerin araştırılması, bulunması, geliştirilmesi ve piyasaya çıkarılması olarak tanımlanmaktadır (Şimşek ve Akın, 2003: 18).

Teknolojik inovasyon daha çok ürün ve hizmet gibi çıktılara yönelmektedir. Yeni ürün ve hizmetleri daha çekici göstermek için yeni moda, stil, tarz geliştirilerek yapılır. İnovasyonun en büyük bölümünü oluşturduğu söylenebilir.

c) Pazarlama inovasyonu:

Satış ve pazarlamada yapılan uygun değişiklikler ve yenilikler sonucu pazarlama inovasyonu oluşabilir. İnovasyonun yönetilmesi gereken en önemli basamağıdır. Günümüzde yeni bir üretim bile yapılmaya başlanmadan önce, ürünün nerelere satılabileceği, nerelere pazarlanabileceği hususu düşünülmektedir.

Yeni sektör ve coğrafyalar, pazar içinde yeni hedef kitleler, onlara ulaşmak için yeni kanallar, mevcut ürünler için yeni uygulamalar geliştirmek pazarlama inovasyonu için yapılabilecekler arasındadır. Pazarlamanın altın kuralı ise, lider olunabilecek bir kategori yaratmaktır. Çilek Mobilya bu kurala güzel bir örnektir. Çilek Mobilya “Genç Odası” ve “Çocuk Odası” gibi konseptleriyle tüm dünyada belirli bir yaş grubuna özel tasarım ve üretim fikrini hayata geçiren ilk marka olmuştur. Pazar araştırmalarının bir amacı da tüketici daha bilmeden onun ihtiyaçlarının ortaya çıkarmak ve piyasaya bir an önce sunmaktır. Tıpkı Apple’ın ünlü ismi Steve Jobs’ın yaptığı gibi... Son olarak internet satışının pazarlamadaki son inovasyonlardan biri olduğu söylenebilir.

d) Süreç inovasyonu:

Her sistem birbirine bağlı birçok alt sistemden oluşmaktadır. Süreç inovasyonunda da ana sistemi oluşturan parçaların herhangi birisinde farklılık yapılarak, sonuca değer katmak için ek sistemler eklenerek veya verimliliği artırmak için bazı alt sistemler ana sistemden çıkarılarak inovasyon yapılması süreç inovasyonudur. Süreç inovasyonunda amaç verimlilik olduğu kadar, fark yaratmak da olmalıdır. Süreç inovasyonu sayesinde üretim, işleyiş veya dağıtım süreçlerinde değişiklikler olabileceği gibi tamamen yeni süreçler de oluşabilir.

e) Radikal inovasyon:

Çığır açıcı inovasyon olarak da tanımlanabilecek olan radikal inovasyonun insan hayatı ve çevre üzerinde dönüştürücü etkisi vardır. Radikal inovasyonun asıl amacı yaşamı daha iyi hale getirmektir. Radikal inovasyona verilebilecek en güzel örneklerden biri de şüphesiz elektriğin bulunması olmuştur. Teknoloji kelimesinde bile aslında gizli özne olarak elektrik bulunmaktadır. Elektrik olmasaydı, teknolojinin vazgeçilmezi olan bilgisayarlar, cep telefonları ve hatta internet hayal bile olamazdı.

f) Artımsal inovasyon:

Barutun bulunmasıyla birlikte kılıç ve oka karşı ateşli silahların kullanılması radikal bir inovasyon iken, her geçen gün daha iyisi üretilen silahlar ise artımsal inovasyona örnek teşkil etmektedir. Radikal yeniliğe örnek olarak at arabaları yerine petrol ile çalışan arabaları verilirse, araçlara yakıt tasarrufu için turbo eklenmesi veya motorlarının güçlendirilip daha az yakmasının sağlanması artımsal yeniliğe örnek olarak verilebilir.

g) Açık inovasyon:

İnovasyonunu çeşitlere ayırmada, odak noktası inovasyonu yaratan kaynaklar olursa literatüre yeni girmiş olan açık inovasyon ön plana çıkmaktadır. Artık şirketler inovasyon yaratmak için sadece AR-GE bölümleriyle yetinmeyerek, inovasyon sürecine tüm çalışanlarını, hatta müşterilerini bile katmaya çalışmaktadır. Şirketler arasındaki işbirliği veya ortaklık da açık inovasyon olarak düşünülebilir.

2.1.4. İnovasyon Stratejileri

İnovasyonun çeşitlerinden yukarıda bahsedilmişti. Şimdi de kısaca inovasyonun hangi çeşidinde olursa olsun, uygulanabilecek stratejilerden bahsedilecektir. Günaydın'a (2011: 62) göre inovasyon stratejileri defansif strateji, taklit stratejisi, bağımlı strateji, yeniliği ele geçirme stratejisi, fırsat kovalama stratejisi, saldırgan (agresif) strateji ve geleneksel strateji olmak üzere çeşitlere ayrılmaktadır. Defansif stratejide küçük artımsal inovasyonlarla statü korunmaya çalışılmaktadır. Taklit stratejide inovasyon liderleri izlenmekte ve taklit edilmektedir. Bağımlı stratejinin taklitçi stratejinin benzeri olduğu söylenebilir. Yeniliği ele geçirme stratejisinde inovasyon için diğer örgütlerin

AR-GE sonuçlarına ulaşılır. Fırsat kovalama stratejisi taklitçi stratejiden daha fazlasıdır. İlk aşamada deneme, gözlem, müşteri beklentilerini araştırma gibi yollarla yapılmış olan inovasyonların eksik yönleri tespit edilir. İkinci aşamada ise bu eksikliklere göre inovasyon değiştirilerek taklit edilir. Saldırgan (agresif) strateji, teknoloji liderlerinin ve yüksek bütçeli AR-GE bölümlerine sahip olan örgütlerin uyguladığı stratejidir. Geleneksel strateji, inovasyona gereksinim duyulmaması durumunda izlenen stratejidir.

TÜİK istatistik araştırmasına göre, 2014-2016 yılları arasında üç yıllık dönemde Kobi'lerde yenilikçi girişim faaliyetinde bulunanların oranı % 51,3; ürün yeniliği yapan girişim oranı % 22,7; süreç yeniliği yapan girişim oranı % 26,8; organizasyon yeniliği yapan girişim oranı % 28,5; pazarlama yeniliği yapan girişim oranı %33,6 olarak bulundu.

2.1.5. Değişimi Zorunlu Kılan Faktörler

İşletmeler için piyasada rakiplerine karşı güçlü durabilmek ve üstünlük sağlayabilmek; işlerin sorunsuz yürümesine ve firmanın yönetim becerilerine bağlı olmaktadır. İşletmeler, karşılaştıkları sorunları zamanında iyi algılar ve bu zor süreçlere başarıyla uyum sağlayabiliyorsa, piyasadaki etkin varlığını da sürdürebilecektir. Sorun halen devam ediyorsa, işletmenin değişim sürecine girmesi gerektiğinin sinyallerini belirmiş ve artık değişim kaçınılmazdır. Bu değişim her zaman işletmenin istediği seyirde ve süratte, istenildiği gibi gerçekleşmeyebilir. İstemediği birçok sorunla karşılaşan işletme, değişim kararı almak zorunda kaldıysa inovasyonun gerekliliği için bir takım etkenlerle yüzleşecektir. Bu değişim etkenleri: “Rekabet, Müşteri Portföyü, Teknoloji, Yasal Düzenlemeler” olarak değişim kararında süreçte etkisini gösterecektir.

Rekabet: İşletme, pazarda hep bir rakibin karşısında veya gölgesinde yer alacaktır. Rekabetten kaçtıkça firma pazardan uzaklaşacak, bu uzaklaşmadan oluşan boşluğu rakipler rahatlıkla doldurulacaktır. İşletme, tekrar pazara girebilmek için zorunlu bir çekimle, işletmeyi farklı bir yeniliğe, değişime mecbur bırakacaktır.

Müşteri Portföyü: Müşterilerin beklentileri işletmenin hizmet ve ürünlerinde belirleyicidir. Bu beklentiler ne kadar hızlı ve kaliteli bir şekilde işletmeler tarafından karşılanabiliyorsa, o derecede, gelecekte yeni kazanılacak müşteriler için kaynak gösterge olacaktır. Bu nedenle, müşteri talepleri her an değişken ve yeniliklere açıktır.

Müşteriyi kazanamamak, değişim yapamamak mevcut müşteri portföyünü de azaltacaktır.

Teknoloji: Küresel ekonomide, sürekli değişen yenilenen teknoloji, oldukça maliyetli ve takibi zor bir süreçtir. Günümüzde sanayileşme süreciyle mevcut teknolojiler uzun ömürlü olamamaktadır. Endüstriyel üretim işletmelerde gelişmeyi, değişimi ve teknolojik ilerlemeyi zorunlu tutmaktadır. Yeni çıkan teknoloji mevcut firmadaki eski teknoloji otomatik olarak, zamanla devre dışı bırakılmaktadır.

Yasal düzenlemeler: İç ve dış piyasadaki ülkelere göre farklılaşan gümrük ve ticaret mevzuatları sürekli değişmekte ve ülkeler arası birlik ve standartlar oluşturmak oldukça zor olabilmektedir. Korumacı politikalar yerine, daha kaliteli ve standart ürünler serbest piyasa ekonomisinde tercih sebebi olacaktır.

Değişim süreci, yöneticilerin önünde mihenk taşı gibi ortada durmakta ve süreçte kalite ölçümü ve başarı belirleyicisi olarak görülmektedir. Gelişen ve büyüyen ekonomiler, küresel piyasanın değişim faktörleriyle (Değişim Kararı, Vazifeler, İnsanlar, Yapı, Ödül Sistemi, Kontrol Sistemi, Karar Süreci, Kültür, Bilgi Sistemleri) yöneticilerini, her geçen gün daha da zorlamaktadır. Tüm bu etkenler birbirleri ile sürekli bağlantı ve etkileşim içinde bulunmaktadır. Etkileşim ne kadar yüksek ise sağlanan fayda o kadar artacak, dolayısıyla sağlam organizasyonlar ve süreçler kurulabilecektir.

2.2. İNOVASYONLA İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

2.2.1. İnovasyon ve Yaratıcılık

Birçok firma için iş süreçlerinde yenilik(inovasyon) yapmak oldukça zordur ve maliyetlidir. İster AR-GE faaliyetleriyle olsun, ister iş tecrübesiyle bilgi ve yetenekleriyle olsun, her zaman elde edilen ürün veya hizmet inovasyon sonucunun firmaya yeni bir fırsat doğuracağı aşikârdır. Girişimci işletme fırsatları yaratıcılık yeteneği ile ortaya çıkaracaksa işi hiç de kolay olmayacaktır.

“Yenilik getirme çoğu zaman yaratıcılık olarak düşünülür. Ancak Harvard profesörlerinden Theodore Levitt’in belirttiği gibi, yaratıcılık ile yenilik getirme arasındaki farklılık, işlerin yapılmasını düşünmek ile yapmak arasındaki farklılıkta somutlanır.” Levitt’e göre, “Yaratıcılık yeni şeylere kafa yormaktır. Yenilikte ise yeni şeyler yapılır”.

İşletmeler, ortaya için yeni şeyler için enerji harcayıp kafa yormak zorundadırlar. Yaratıcılıkları onları ya yeni pazarları keşfetmeye götürecektir, ya da pazarlama stratejileri ile ticarileşmelerini artırarak ekonomik olarak büyümelerini sağlayacaktır.

Scott D. Anthony’ e göre inovasyon “değeri olan yeni bir şey geliştirme” şeklinde belirtilmiştir. Yeni olabilecek her şey tüketici/müşteri/kullanıcı tarafından yeni olarak kabul edilip algılanabilmeli ve belli bir katma değeri ortaya çıkarabilmelidir. İnovasyonda, aslında satın alınan her yeni şeyin yaratıcılık potansiyelinden doğan önemli derece bir özelliği bulunmalı ve fayda ve ekonomik değer ile ticarileşmiş olmalıdır. Yaratıcılık, ticarileşmiş ve satın alınabiliyorsa artık fikri düşünce olmaktan çıkmış ve geliştirilmiş uyarlanmış somut bir inovasyon olmuştur. Yaratıcı düşünce ve yeni fikirler olmadan inovasyonu hayata geçirmek oldukça zordur (www.novida.com.tr).

İnovasyon, “...yaratıcı düşüncenin ürünüdür.” İhtiyaçlar olduğu sürece düşünecek ve adımsal değişikliklerle ya da gelişimlerle yaratıcılığımız, bizi inovasyona götürecektir. Mantık çerçevesinde herkesten farklı düşünerek yaratıcı fikirler sunmak, bilgi ve tecrübemizi kullanarak anlamlı sonuçlar çıkarmak, her zaman inovasyon sürecimizi olumlu etkileyecektir (Yıldırım, 1998: 6-8).

“KnowBrainer Destekli Novida Yenilikçilik Yolculuğu” programında dört adımda hızlandırarak, hayata geçirilebilir yeni fikirler geliştirebileceğimiz belirtilmektedir. KnowBrainer’in yaratıcısı, Chicago Thinkubator Innovation Laboratuvar’ının başkanı, Gerald Haman’a göre Yenilikçilik (İnovasyon) şu şekilde hayata geçirilebilir (www.novida.com.tr):

- Dört adımda yenilikçilik süreci ile hayata geçirilebilir fikirler geliştirmenizi sağlar.
- Çözüm bekleyen konu, sorun, zorluk sahalarına akıllı çözümler geliştirmenizi sağlar.
- Beyninizin farklı işlevlerini bir arada kullanmanızı sağlar.
- Beyninizi bütünsel kullanarak, uçtanuca konsept geliştirmenizi sağlar.
- Daha iyi, daha hızlı, daha akıllı yeni sorular sormanızı ve fikirler geliştirmenizi sağlar.

Yaratıcılık, hayal gücüyle yeni fikirlerin ortaya çıkarılmasındaki temel güçtür. Yaratıcılık, yenilikte sadece değişim için kullanılan bir süreç değildir. İş alanında ürünlerde ve hizmetlerde farklılaşırken, rekabet ortamında rakiplere fark oluştururken, orjinal yenilikler yaparken ve hayatımızda karşılan problemleri çözerken gerçekçi olabilecek teknik ve yaklaşımlar yaratıcılıktan doğmaktadır.

2.2.2. İnovasyon ve İcat

İnovasyonda icat ve buluş çok yakın ilişkilidir. İcatta “elde olan olanaklardan insanların hayatını kolaylaştıran, çoğu zaman bir sorunu çözen bir ürünün ortaya çıkarılması söz konusudur. Her icadın bir mucidi vardır. Misal Telefon bir icattır.” Buluş da ise “Daha önceden olan bir şeyin bulunmasından bahsedilmektedir. Buluşa örnek vermek gerekirse suyun kaldırma kuvveti, yer çekimi kanunu gibi örnekler verilebilir.”

İnovasyon ise “İcatların geliştirilmesi, değiştirilmesi ve yenilenmesidir.” Yapılan inovasyonlar insanlığa fayda sağlayıp alınan lisans ve patent belgeleriyle korunmaktadır (www.teknolojik.org).

İnovasyonda asıl olan faydalı model olarak ekonomik değer sunan mevcutta var olan ya da önemli derecede iyileştirilmiş olan ürünler ortaya çıkarmaktır. “İnovasyon, keşfedilmemiş olanı icat etmeyi değil; değer yaratma yollarını keşfetmeyi hedefler. Bu nedenle de fikirler ve kavramlar önem kazanır.” Ortaya çıkan şey daha önceden yok ise sağladığı fayda ile mutlak bir katma değer sunuyorsa o zaman icat olmaktan ziyade

inovasyon olacaktır. Yani, “buluştan ticari değeri olan bir ürün ortaya çıkmadığı sürece de değer yaratılmamış olur” (Elçi, 2006: 19).

2.2.3. İnovasyon ve AR-GE

İnovasyon müşteri ihtiyaçları, sektörel yapı ve pazara göre değişebilmektedir. Bu değişimi işin gereği olarak ya teknolojik alanda ya da piyasa alanında şekillenerek oluşmaktadır. Her inovasyonun mutlaka yapılan bir AR-GE sonucunda ortaya çıkacağı düşünülemez. Teknolojik ve bilimsel olarak hızlı ve sistemli bir şekilde ortaya inovasyon çıkabileceği gibi müşteri talepleri ya da deneysel iyileştirmeler ile ortaya inovasyonel bir ürün ya da süreç çıkabilir. Buradaki kilit noktada, AR-GE dışında inovasyon için muazzam bir döngü ve geri besleme mevcuttur.

İnovasyon faaliyetinde, aksayan yönler belirlenir, iyileştirmeler yapılır, rakipler gözlenir, uygulamalar değerlendirilir, işin faydası ölçülür. Tüm bu çalışmada getirilerin (çıktıların başarısına) verimine bakılır. Sonuç başarılı ise inovasyondaki belirsizlik azalmıştır. Risk minimize edilebildiyse, inovasyon araştırma geliştirme faaliyet sürecinden çıkmış ve fikirden sonuç olarak faydaya ulaşmış ve ekonomik değere dönüşmüştür.

Genel olarak inovasyonların birçoğu uzunca bir dönemde teknik çalışmalarla profesyonel laboratuvarlarda araştırılıp geliştirilmiş ve ortaya çıkarılmıştır. “Deneysel geliştirme ve tasarım, deneme üretimi ve pazarlama, teknik imkânlarla piyasanın buluşturma süreciyle ilgilidir”.

Muhtemel yenilikler, teknolojik olduğu kadar sosyo-ekonomik geliştirmelere de bağlı kalmıştır. Sonuçta inovasyonlar, firmalardan ya da tüketicilerden gelen talepler neticesinde, sürekli yapılan AR-GE çalışmalarının yanında, deneme yanılma uygulamalarıyla, deneme üretimleriyle, tasarım uygulamalarıyla ve pazarlama süreçleriyle piyasaya sunulmaktadır.

2.2.4. İnovasyon ve Patent

Yapılan inovasyonları belgelemek ve fikri haklarını güvence altına alabilmek için patente ihtiyaç olmaktadır. “Bir inovasyon veya buluşun belli bir bölgede belirli bir süreyle korunması anlamına gelen patent, sahibine özel ticari avantajlar sağlarken,

inovasyon veya buluşa ait bilgilerin açıklanmasını gerektirdiğinden bilginin yayılarak yeni inovasyon çalışmalarının tetiklenmesine yardımcı olur” (Elçi, 2006: 114).

Ticarileşen buluş ya da geliştirilen yeni ürün, sahibine yani girişimciye kazanç sağlayabilmesi ve bu inovasyonunu tescilleyebilmesi patent sürecine bağlıdır. Rekabet ortamında fikri haklar patentlerde tescillenip belgeyle koruma altına alınmazsa inovasyonun ticarileşmesi sekteye uğrayacaktır.

Patentsiz inovasyon küreselleşen piyasalarda firmaların pazar hâkimiyetlerinin azalmasına sebep olacağı gibi taklitçiliği de artıracaktır. İşletmelerin sürdürülebilir karlılığı, firma fikri mülkiyetliklerine ve inovasyonun ilk sahibine verilen imtiyaz hakkıyla sağlanabilecektir (Elçi, 2006: 112- 113).

Türkiye’deki patent başvurularındaki artış ağırlıklı olarak düşük teknoloji içeren alanlarda yapılmaktadır. Katma değeri yüksek olan teknoloji yoğun sektörlerde patent başvuruları yetersiz olduğundan bu lisans ve patentlerin ticarileşebilme oranları zayıf kalmaktadır. Patentle ulaşılmak istenilen ticari başarı, dolayısıyla inovasyon çıktısında arzu edilen ilerleme sağlanamamaktadır (Dilber, 2015: 261).

2.2.5. İnovasyon ve Girişimcilik

Günümüz dünyasında kaynaklara ulaşmak daha kolay olmakta ve tüketimler hızlı yaşanmakta, dolayısıyla yeni fikirler yeni ürünler sürekli ve ekonomik olarak tüketiciye peşpeşe sunulabilmektedir. İstekli girişimciler ve yatırımcılar sayesinde ihtiyaç duyulan herşeye sürekli bir üretim dahilinde inovasyonla çözüm bulunabilmekte ve tüketicilere karşı memnuniyet sağlanabilmektedir.

Yaratıcı fikirlerin, yeni projelerin inovasyona dönüşebilmesi için yetenekli girişimcilere ihtiyaç vardır. Girişimciler rekabet ortamında rakiplerine her yönden üstünlük sağlamak ve piyasaya derinliğine nüfus edebilmek için ve ciro artışıyla, kazançlı bir faaliyetle beraber para kazanabilmek için inovasyon yapmaktadırlar. “İnovasyon, girişimcilikle bir araya gelirse ekonomik bir değer yaratır.” Aslında ekonomilerin büyüme güçleri girişimciler ve girişimcilerin yaptığı ticari faaliyetler sonucu ortaya çıkan inovasyonlardır (Elçi, 2006: 130).

Her girişimci inovasyon sürecinde uzmanlaşmak zorunda değildir. İnovasyonun yapısı gereği uzman olan ehil kişilere, sınırlı bir alanda, sadece spesifik bir iş yaptırmak başarılı sonuçlar vermeyebilir. Aslında inovasyon girişimcilikle beraber bir sentez işidir. Bireylerin ve farklı bölümlerin, ya da, tüketici ile üreticinin etkileşimi fikir alışverişi ile ortaya çıkan bir işbölümü yapış şeklidir. Bu işbölümündeki uzmanlaşma üretimi kolaylaştırma ve sürekliliği sağlamak açısından oldukça önemlidir.

Uzmanlaşma ele alındığında, girişimcilikte asıl ihtiyaç olan benimsenmesi gereken husus işbölümüdür. İşlerin belli bir bölüme, kümeye ayrılması zamandan tasarruf sağlayıp işin uzmanı olmuş, tecrübe sahibi kişilerce daha hatasız ve daha fazla üretim yapma imkânı sunacaktır. Bilgi ve emeğin harmanıyla, verimlilik ve iş üretkenliği yapılan işbölümünün başarılı bir sonucu olacaktır. "...işin inceden inceye bölümlere ayrılması, mahareti artırır; zamandan tasarruf ettirir. Her kimse benimsediği alanda daha uzman olur. Başarılan işin toplamı artar." Dolayısıyla verimlilik artar.

İnovatif girişimcilik, mevcut bir işin revizesi ya da geliştirilmesi olabilir. Her zaman bireylerin yeni bir iş kurması, girişimcilik (girişimci olmak) demek değildir. Mevcut bir ürünü sunmak yerine, aynı ürünü farklılaştırılıp yenilenmiş bir ürün halinde sunmak, geliştirmek de girişimcilik sayılabilir. Bilginin ekonomik faydaya dönüşmesi ve ticari olarak tüketime sunulması girişimci bireyler ile inovasyon sayesinde mümkün olabilecektir.

2.3. İNOVASYON YAPMA NEDENLERİ

İnovasyon yapma nedenleri genel olarak "pazar/tüketici ihtiyaçlarını tahmin etmek ve bu ihtiyaçları yeni ürünler, hizmetler ve üstün kaliteyle sürekli tatmin etmek" olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu ihtiyaçları giderirken "tüketici, rekabet, toplum ve organizasyon" faktörleri ile işbirliği yapmak esastır (www.northstarinnovation.com.tr).

İnovasyon yapma nedenleri şöyle belirtilebilir (Yapar, 2015):

- Pazar payını artırmak
- Ürün ve hizmet kalitesini artırmak
- Düzenleme ve standartlara uymak
- Üretim esnekliği sağlanması

- İşçi maliyetlerinin düşürülmesi
- Malzeme tüketiminin azaltılması
- Enerji tasarrufu
- Çevrenin korunması
- Müşteri isteklerinin değişmesi
- Teknolojik gelişmeler
- Rakiplerin inovasyon faaliyetleri

2.4. İNOVASYON YAPMADAKİ ENGELLER

Oslo kılavuzuna (2005) göre inovasyon yapmaya engel olan ya da engel olabilecek faktörler şöyle belirtilmiştir (OECD-EUROSTAT, 2005: 117):

Maliyet faktörleri:

- Riski yüksek görme
- Maliyetlerin çok fazla olması
- Girişim bünyesindeki yetersiz sermaye
- İşletmedeki dışsal sermayenin yetersiz oluşu

Bilgi Faktörleri:

- İnovasyon çalışmalarının yetersizliği,
- Kalifiye çalışan yetersizliği,
- Teknoloji yetersizliği,
- Pazarı tanıma güçlüğü,
- Dışardan bilgi ve hizmet tedarikinde yetersizlik,
- Süreç inovasyonundaki eksik işbirliği,
- Pazarlama dağıtım faaliyetindeki yetersizlik,
- İnovasyonda çalışanların uyumsuzluğu,
- Yönetimin inovasyonu istememesi,
- Girişimcinin idari fonksiyonu,
- Çalışanları üretime yönlendirmeki inovasyon kusuru.

Pazar Faktörleri:

- İnovasyonel ürünlerdeki talebin belirsiz oluşu,
- Pazar hâkimiyeti kurulmuş piyasa.

Kurumsal Faktörler:

- Tesis donanım yetersizliği,
- Patent ve lisansların eksikliği,
- Yasal otorite düzenlemeleri ve kapsamı.

Diğer Faktörler:

- Mevcut inovasyonel süreçlerin yeterli görülmesi,
- İnovasyonel ürünlerin talebinin yetersizliği.

İnovasyon yapmadaki engeller, işletmenin içinde bulunduğu sürece, firma yapısına ve dış faktörlere göre değişmektedir.

BÖLÜM 3. İNOVASYON SÜRECİ VE İNOVASYON YÖNETİMİNE İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

3.1. İNOVASYON YAPMA SÜRECİ

İnovasyon, firmaların verimini arttıran ve sürdürülebilir karlılıkla ayakta kalma mücadelesinde büyük çabalar sonucunda ortaya çıkan bir faaliyettir. Bu anlamda işletmelerin özellikle de KOBİ'lerin hızlı büyümesinde ve gelişmesinde inovasyonun oldukça önemi bulunmaktadır. İnovasyon süreçlerinde fırsatları zamanında değerlendirip doğru analiz ederek, yenilikleri mümkün olan en iyi şekilde tasarlayıp yüksek verimlilikle stratejik çözümler üreten işletmeler, ticarileşmeyi sağlayabiliyorsa inovasyon süreci başarıyla uygulayabiliyor demektir. İnovasyon süreci bir döngü olarak; yeni iş fikirleri ve fırsatlardan doğmakta ve ticarileşme ve öğrenme ile sonuçlanıp tekrar kendini geliştirmektedir. Süreç farklılaşsa da, genel olarak işletmelerde inovasyon kavramı ve yenilik uygulamaları, ürün ve süreç inovasyonlarında kendini güçlü bir şekilde hissettirmektedir.

3.2. İNOVASYON SÜRECİNİN BİLEŞENLERİ

İnovasyon süreci üç aşamadan oluşmaktadır. Bunlar; Araştırma ve Geliştirme, Uygulama ve Ticarileştirme (piyasaya arz) aşamalarıdır. Fikir Üretme, Fırsatları Yakalama ve Fikrin Değerlendirilmesi, Geliştirme ve Ticarileştirme şeklinde sıralanmaktadır. İnovasyon süreci; icat (keşif), yenilik, yayılım ve geri çekilme safhalarından oluşmaktadır.

3.2.1. AR-GE

Araştırma-Geliştirme (AR-GE) genellikle yan yana kullanılsa da arada bazı farklar vardır. araştırma, yeni bilimsel veya teknik bir bilgi veya anlayış kazanma amacıyla yapılan özgün ve planlı bir inceleme; geliştirme ise, bir ürün veya hizmetin kullanıma başlanmasından önce, yeni geliştirilmiş malzeme, araç, gereç, ürün, süreç, sistem, hizmet, araştırma sonuçları veya diğer bilgilerin, üretim planında veya tasarımda uygulanmasıdır.

Şimşek ve Akın (2003: 146) araştırmayı temel araştırma ve uygulamalı araştırma olmak üzere ikiye ayırmışlardır. Temel araştırma ticari bir amaç gütmek yerine bilim ve teknolojiye objektif esaslar getirmeyi, bilimin sınırlarını genişletmeyi ve araştırma hakkında daha fazla ve yeni bilgiler elde etmeyi hedef alan, genellikle devlet tarafından gerçekleştirilebilen büyük emek, zaman ve harcama gerektiren bilimsel çaba olarak tanımlanırken; uygulamalı araştırma ise, mevcut bilimsel bilgi ve ilkelerin spesifik bazı sorunların çözülmesi amacıyla devlet ve üniversitelerden ziyade ticari işletmeler tarafından kârlılık, rekabet üstünlüğü ve ticari avantaj sağlanması için yapılan pratik ve çıkarıcı araştırmalar şeklinde tanımlanmaktadır (Şimşek ve Akın, 2003: 147). Uygulamalı araştırma ise genellikle hedefinin sorunlara pratik çözüm yolu bulma ve çıkar sağlama olmasıyla temel araştırmadan ayrılmaktadır (Devrez, 1970: 239).

Geliştirme ise, temel ve uygulamalı araştırma sonuçlarının her tür faydalı madde, ürün, araç, mamul, sistem ve üretim yöntemlerini ortaya çıkarmak ve mevcut olanları geliştirmek için yapılanları ifade eder (Devrez, 1970: 240).

Devrez' e (1970: 241) göre AR-GE faaliyetlerinin en büyük özelliği, bu faaliyetlerde bilimsel yöntemler kullanılması zorunluluğu ve amacın sonuç itibarıyla yenilik yaratmak olmasıdır, yani inovasyon olmasıdır.

AR-GE, Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu²⁶'nda "bilim ve teknolojinin gelişmesini sağlayacak yeni bilgileri elde etmek veya mevcut bilgilerle yeni malzeme, ürün ve araçlar üretmek, yazılım üretimi dâhil olmak üzere yeni sistem, süreç ve hizmetler oluşturmak veya mevcut olanları geliştirmek amacı ile yapılan düzenli çalışmalar" olarak ifade edilmiştir.

Yine, 6550 sayılı Araştırma Altyapılarının Desteklenmesine Dair Kanun'da, AR-GE; kültür, insan ve toplumun bilgisinden oluşan bilgi dağarcığının artırılması ve bunun yeni süreç, sistem ve uygulamalar tasarlamak üzere kullanılması için sistematik bir temelde yürütülen yaratıcı çalışmalar için kullanılmıştır.

TÜBİTAK (2012: 2), AR-GE'yi ürün tasarımı veya yazılım faaliyetleri ile alanında bilimsel ve teknolojik gelişme sağlayan, bilimsel ve teknolojik bir belirsizliğe odaklanan, çıktıları özgün, deneysel, bilimsel ve teknik içerik taşıyan faaliyetler olarak

tanımlamıştır. AR-GE, çalışacak kişileri istihdam ederek yeni ürün, teknoloji, hizmet ve süreçleri yaratmak üzere faaliyet göstermektedir (Günaydın, 2011: 91).

Geleneksel dört iş fonksiyonu, üretim, pazarlama, yönetim ve finansdır. Günümüzde ise bunlara bilgi ve mühendislik gibi yeni fonksiyonlar, özellikle de araştırma fonksiyonunun eklenmesi gerekmektedir. İnovasyonun ana kaynağı proje ekibidir. İnovasyonun sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi için günümüzde planlı ve sistematik şekilde çalışan AR-GE ekiplerine ihtiyaç vardır. AR-GE faaliyetlerinde bulunmayan sistemlerin her geçen gün güç kaybedeceği açık bir gerçektir. İnovasyon yaratmak dışında da AR-GE'ye aşağıdaki sebeplerden dolayı ihtiyaç vardır (Günaydın, 2011: 91):

- a) Verimlilik artışı sağlamak
- b) Maliyetleri düşürmek
- c) Sosyal ilişkileri iyileştirmek ve geliştirmek
- d) Doğru bilgiyi doğru zamanda sunabilmek
- e) Yeni ürün geliştirmek
- f) Süreçleri geliştirmek ve iyileştirmek
- g) Yeni üretim teknikleri keşfetmek
- h) Mevcut malzemelere yeni kullanım alanı bulmak
- i) Rekabet edebilmek
- j) Pazar payını arttırmak

Her ne kadar yukarıda da görüldüğü gibi AR-GE laboratuvarlarının önemi inkâr edilemezse de aslında en büyük inovasyon ve meydan okuma inovasyonun laboratuvarın dışına çıkartılıp örgütün tamamına mal edilmesidir. En iyi fikirler büyük ticari AR-GE laboratuvarlarından veya büyük şirketlerden değil de çoğu zaman bir toplumsal hizmet amacı olan girişimcilerden çıkmaktadır. Apple Mac bilgisayarı çıkardığında, AR-GE harcamasının IBM'in yaklaşık olarak yüzde biri civarında olduğu düşünüldüğünde sadece AR-GE ekiplerinin bu iş için yeterli olamayacağı anlaşılabilir. AR-GE'nin yönetimi de bu yüzden çok önemlidir. Yöneticilerin, AR-GE faaliyetlerini, müşterilerinin tercihleri doğrultusunda yönlendirmeleri önem arz etmektedir.

AR-GE faaliyetlerini organize ederken inovasyon, rasyonellik, verimlilik, düşük maliyet, satışlarda artış, kârlılığı maksimum düzeye çıkarma, her safhada yönetim fonksiyonlarını kullanma, daha iyi yönetim-işçi ilişkileri, motivasyon, müşteri tercihleri gibi değerler göz önünde bulundurulmalıdır.

AR-GE faaliyetlerinde uygulanması gereken beş ana esas hedef belirleme, karar verme, liderlik, motivasyon ve iletişimidir. Proje ekibi yanında iletişimin de süreçte motivasyona etki yaparak öne çıktığını belirtmektedir. AR-GE personeli ile diğer personel arasında etkinlik açısından çok büyük fark vardır. AR-GE personelinin organizasyona olan katkısı, diğer birimlerde çalışanlara göre kıyas edilemeyecek ölçüde fazla olabilmektedir. Bu yüzden bu konumda olan kişiler, geliştirdikleri inovasyonlarla orantılı olarak ödüllendirilmeli ve motivasyonları sağlanmalıdır. Bunlar dışında da AR-GE için gerekenler ve özellikler Günaydın'a göre şunlardır (2011: 91):

- a) Yeterli bilgi birikimi ve zihinsel sermayeye sahip olma
- b) Maddi harcama ve teknik ekipman
- c) Kimsenin bilmediğini bilmeyi, yapmadığını yapmayı amaçlama
- d) Zamanla yarışma
- e) İhtimallerin hesaba katılması
- f) İhtiyaçların, imkânların, hedef ve kapsamın doğru belirlenmesi
- g) Yapılan harcamaların geri dönüşümünün uzun bir zaman alabileceğini öngörme
- h) Riskleri göze alma, başarısızlık halinde maliyete katlanabilme
- i) Bağımsız AR-GE şirketleri ile çalışıldığında uyum sorunu yaşanabilmesi
- j) Elde edilecek başarılı sonuçların kolaylıkla taklit edilebilmesi (güvenilirlik ve emniyet konusunda gerekli tedbirler alınmalı)

3.2.2. Fikri Mülkiyet Hakları

Patent, telif hakları, ticari markalar ve ticari sırlar. Bununla birlikte fikri mülkiyet haklarının daha geniş bir anlamı olduğu söylenebilir. Fikri mülkiyet hakları tanımı kapsamı içerisinde fikir ve sanat eserleri, telif hakları, buluş, patent, faydalı model, tasarım, ticari marka, ticari sır koruması, coğrafi işaretler, bitki çeşitliliğini koruma³⁰, entegre devre topografyaları vb. bulunmaktadır.

Patent, “bir buluşun veya o buluşu uygulama alanında kullanma hakkının bir kimseye ait olduğunu gösteren belge” demektir (TDK: 1584). Patent, bir probleme yeni bir çözüm yolu getirmek suretiyle veya bir ürün veya süreçte yeni bir yol bulmak suretiyle bir buluş yapana verilen münhasır bir haktır. Patent, bir buluş sahibinin çalışmasını belirli bir süre üretme, satma veya ithal etme hakkıdır (Bilgici, 2014: 83).

Yine Türk Patent Enstitüsü’ne göre patent; sınırlı bir yer ve süre için üçüncü kişiler tarafından buluşun izinsiz üretilmesini, kullanılmasını veya satılmasını engelleme yoluyla sahibine tanınan tekel hakkıdır (TPE, 2015b: 3).

Patent hakkı, yeni ve kullanışlı fikir ve icatları korur. Ancak doğal fenomenler ve bilimsel yasalar patentlenemez. Patent, sağladığı koruma süresine göre incelemeli ve incelemesiz olmak üzere iki türü vardır. İncelemeli patentin koruma süresi 20 yıl, incelemesiz patentin süresi 7 yıldır (Patent Haklarının Korunması Hakkında KHK, mad. 72). Buluş sahiplerine koruma sağlayan diğer bir yol da faydalı model sistemidir. Faydalı model sisteminin koruma süresi de 10 yıldır (Patent Haklarının Korunması Hakkında KHK, mad. 164). Türkiye’de bu amaçla patent verme yetkisine Türk Patent Enstitüsü sahiptir.

Sanayileşmiş ülkelerin ticareti büyük oranda yeni mal ve üretim süreçlerine odaklanan inovasyon odaklı firmalar tarafından üretilir (Günaydın, 2011: 18). Bu tür firmalar patent hakları sayesinde çıkarlarını koruyabilmektedirler. Patentin amacı da yenilikleri, yaratıcı fikirleri, bilgileri ve etkinlikleri koruyarak buluş yapmaya teşvik etmek ve buluşlarla elde edilen teknik çözümlerin sanayide uygulanmasını sağlamaktır (Bilgici, 2014: 83). Fikri mülkiyet hakları yaratıcı firmalara ve ülkelere tekel hakkı (Günaydın, 2011: 18) ve rekabetçilikte üstünlük kazandırır. Bu yüzden de teknolojik araştırmalar, yeni ve faydalı fikirler patenti alınması durumunda yayımlanabilmekle beraber, genellikle yayımlanmazlar çünkü AR-GE sonucu oluşturulmuş ürün veya hizmetlerin mülkiyet değeri vardır.

Eser, sahibinin hususiyetini taşıyan ve ilim ve edebiyat, musiki, güzel sanatlar veya sinema eserleri olarak sayılan her nevi fikir ve sanat mahsullerini ifade eder FSEK, madde. Eser üzerindeki mali haklar, kural olarak eser sahibinin yaşamı süresince ve ölümünden sonrada 70 yıl süre ile korunur (FSEK m.27).

Telif hakkı, orijinal yapıtın yazarına, sonrasında kamu mülkü haline geleceği söylenen belli bir süre boyunca yayın, dağıtım ve uyarlama da dahil olmak üzere o yapıtla ilgili özel haklar vermesine karşın; bu hak fikirlerin kendilerini değil, sadece ifade edildikleri biçim ya da tarzı kapsar. Başka bir deyişle telif hakları benzerlerinin yapılmasını engellemez. Fikirlerin ifadesini korur.

Marka, bir teşebbüs/şirket veya kişı tarafından sunulan mal ya da hizmetlerin diğerlerinden ayırt edilebilmesini sağlayan işaretlerdir (Marka, 2015: 3). Marka; “bir işletmenin mal veya hizmetlerini bir başka işletmenin mal veya hizmetlerinden ayırt etmesini sağlaması koşuluyla kişı adları dahil, özellikle sözcükler, şekiller, harfler, sayılar, malların biçimi veya ambalajları gibi çizimle görüntülenebilen veya benzer biçimde ifade edilebilen, baskı yoluyla yayınlanabilen ve çoğaltılabilen her türlü işaretleri içerir” (556 sayılı KHK, mad. 5). Tescilli markanın koruma süresi başvuru tarihinden itibaren on yıldır. Bu süre, onar yıllık dönemler halinde yenilenebilir (556 sayılı KHK, mad. 40).

Tasarım, bilim ve yönetim literatüründe “ürüne estetik değer katan inovasyon süreci” olarak tanımlanmaktadır (Tasarım Strateji Belgesi ve Eylem Planı 2014-2016, 2014: 1). Tasarım, bir ürünün tümü veya bir parçası veya üzerindeki süslemenin, çizgi, şekil, biçim, renk, doku, malzeme veya esneklik gibi insan duyuları ile algılanan çeşitli unsur veya özelliklerinin oluşturduğu bütünü ifade eder (554 sayılı Endüstriyel Tasarımların Korunması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, madde 3). Yapılan araştırmalar, tüketicilerin ürün tercihlerinin belirlenmesinde kalite, marka ve fiyat gibi unsurların yanında tasarımın yani dış görünüşün de çok önemli olduğunu ortaya koymuştur (TPE, 2015: 1; Endüstriyel Tasarım Başvuru Kılavuzu). Birçok kişinin, bir ürün satın alırken, ürünün hiçbir teknik özelliğine bakmadan, sadece tasarımına bakarak karar verdiği bilinmesi gereken çok önemli bir gerçektir.

Tescilli tasarımların koruma süresi başvuru tarihinden itibaren 5 yıldır. Anılan süre beşer yıllık dönemler halinde yenilenmek üzere toplam 25 yıla kadar uzatılır (Endüstriyel Tasarımların Korunması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, Madde 12).

Coğrafi İşaretler, kendine özgü coğrafi bir kökeni bulunan ve bu yere, kökene özgü kalitesi ve şöhreti olan bir ürünün işaretidir. Coğrafi işaret; 555 sayılı KHK’de “belirgin bir niteliği, ünü veya özellikleri itibariyle kökenin bulunduğu bir yöre, alan, bölge veya ülke ile özdeşleşmiş bir ürünü gösteren işaret” olarak tanımlanmıştır. Doğal ürünler, tarım, maden ve el sanatları ürünleri ile sanayi ürünleri coğrafi işaretler konuları arasında bulunmaktadır.

555 sayılı Coğrafi İşaretlerin Korunması Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamede, coğrafi işaretlerin amaçları arasında bir coğrafi adı, sahte ve taklitlerine karşı koruyarak, kırsal kalkınmayı sağlamak, çiftçi gelirlerini yükseltmek, özgün ürünleri geliştirmek ve kırsal nüfusu yerinde tutmayı sağlamak sayılmıştır. Ticari sır; kuruluşların faaliyetleriyle ilgili olan, herkes tarafından bilinmeyen ve elde edilemeyen, başta rakipleri olmak üzere üçüncü kişilere ve kamuya açıklanması halinde ilgili kuruluşun zarar görme ihtimali bulunan ve kuruluşların ekonomik hayattaki başarı ve verimliliği için ticari önem attedikleri her türlü bilgi ve belge (Rekabet Kurumu) ticari sır olarak tanımlanabilir. Ticari sır daha çok bir firmanın değerine karşı rekabet üstünlüğünü korumak için kullandığı biraz da bencilce olmakla birlikte haklı bir uygulamadır.

3.2.3. Eğitim

İnovasyon sürecindeki aktörlerin en önemlileri, eğitim ile ilgili olanlarıdır. Bu bölümde de eğitimle yakından ilgili olan üniversite, bilim insanları, bilimsel yayın ve araştırmacılar gibi konular toplanmıştır.

3.2.3.1. Üniversite

İngilizce Oxford sözlüğüne göre "üniversite" kelimesinin kökeni Latince "universitas" ve anlamı lonca, birlik, vb."dir. Yani üniversite, bilginin paylaşılması ve aktarımının sağlanması için bir araya gelen bilgiler topluluğudur (Akyüz, 2003: 3). Üniversite, Yükseköğretim Kanunu’nda bilimsel özerkliğe ve kamu tüzelkişiliğine sahip yüksek düzeyde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapan bir

yüksek öğretim kurumu olarak; BSTS Eğitim Terimleri Sözlüğünde ise, “genellikle fen, edebiyat, hukuk, tıp, mühendislik gibi alanlarda eğitim ve araştırma yapan fakültelerden oluşan yüksek öğretim kurumu” olarak tanımlanmıştır. Üniversite eğitiminin amacı kısaca "öğrenmeyi öğretmektir" şeklinde özetlenebilir.

Yüksek okul ise üniversiteden biraz farklıdır. Üniversite, meslek edindirmekten çok bilgelik edinilecek kurum; yüksekokul ise doğrudan mesleğe yönelik eğitim verilen kurum anlamına gelir (Akyüz, 2003: 3).

Bunları Almanya’da “Universität” ve "Hochschule", ABD’de ise "University" ve "Professional School" olarak ayırırlar (Akyüz, 2003: 3). Üniversitelerin eğitim dışındaki en önemli özelliklerinden biri de teknoloji geliştirmeye olan katkısıdır. Dünyaca ünlü Silikon Vadisinin bu üne kavuşmasında çok yakınındaki Stanford ve Kaliforniya (Berkeley) üniversitelerinin etkisi çok büyüktür.

3.2.3.2. Üniversite Mezunu Sayısı

Üniversite mezunu olan kişiler yetişmiş nitelikli iş gücü anlamına gelir. Üniversite mezunları, geleceğin şekillenmesinde inovasyon kaynaklarının en önemlilerinden birini oluşturur. Şüphesiz eğitilmiş insan topluluğu bir devletin en çok sahip olmak isteyeceği potansiyel güçtür. Teknolojinin son derece ilelediği günümüzde artık vasıfsız çalışanların getirisi önemsenecek kadar azdır.

Üniversite mezunu olma tabiri aslında sadece dört yıllık bir fakülteyi bitirmek anlamına gelmemektedir. Üniversite mezunları, alanındaki gelişmeleri takip edebilmeli, vizyon sahibi olmalı ve alanıyla ilgili ne gibi inovasyonların yapılabileceğini düşünen kimseler olmalıdır. Üniversite mezunları inovasyonu ilk elden yapanların en büyük yardımcıları haline gelmelidirler. Bu özelliklere sahip olmayan üniversite mezunlarının etkisi sadece sözde kalmaktadır. Hatta araştırma yapmak isteyen, hayalleri olan yüksek öğretim görmemiş kişiler de inovasyon sürecinin belli aşamalarında çok iyi işler çıkarabilirler.

3.2.3.3. Bilim İnsanları

Bilim insanı, Güncel Türkçe Sözlük'te bilimsel çalışmalarla uğraşan bilgin olarak tarif edilmiştir (TDK). Bilim insanları genellikle yüksek öğretim kurumlarında çalışan, AR-GE faaliyetleriyle uğraşan kişilerdir. Bilgi çağını yakalamanın yolu akademik kuruluşların ve üniversitelerin birinci sınıf bilim insanı kadrosu yetiştirmesinden geçmektedir (Türkdoğan, 2012: 430). Teknolojik yenilik ve inovasyon için en önemli üç unsur arasında bilim insanı, mühendis ve girişimciyi saymaktadır.

Gerçek manada etkin bilim insanı yetiştirmek varolan üniversite sistemi dışında özel bir çabayı da gerektirir. İkinci dünya savaşından sonra yeni teknolojileri geliştiren kişilerin sanılanın aksine üniversitelerdeki fizik, kimya ve mühendislik eğitimi veren profesörler değil de endüstriyel araştırma laboratuvarlarında çalışan bilimsel ve teknik elemanlar olduğu gözlemlenmiştir (Şimşek ve Akın, 2003: 24). Bu durum bize AR-GE ve teknoloji geliştirmenin başlı başına planlanması ve yönetilmesi gereken bir süreç olduğunu, zaman ve çaba harcanması gerektiğini göstermektedir. Eğitim ve öğretim faaliyetleri dışında mutlaka belli bir zamanın araştırma faaliyetleri ile geçmesi ve bu faaliyetlerin planlı ve sistemli bir şekilde yapılması gerekmektedir.

3.2.3.4. Bilimsel Yayınlar

Bilimsel yayın sayısı bir ülkenin bilim ve teknolojiye, medeniyette ne kadar ileri olduğunu güzel bir göstergesidir. Bilimsel yayınlar inovasyon sürecinde de çok önemli bir yer tutar. Bilginin yayılımını sağlar. Bilimsel yayınlar, inovasyona yol gösterir. Bilimsel yayın sayısı fazla olan bir ülkenin inovasyon kapasitesinin de yüksek olacağı söylenebilir. Bilimsel yayınlara önem verilmeksizin yapılan inovasyon ve AR-GE çalışmaları gerekli etki ve desteği sağlamaktan uzak olur. Uzun süreli olamaz. Sürdürülebilir bir inovasyon sistemi için bilimsel yayın bir gerekliliktir.

3.2.3.5. Bilimsel Yayınlar Yapılan Atıflar

Bilimsel yayınlara yapılan atıf sayıları bir yazarın yazısının, makalesinin vb. ne kadar okunduğunun ve kabul gördüğünün anlaşılmasında en belirleyici faktörlerden biridir. Her ne kadar bilimsel yayın sayısının büyüklüğü önemli olsa da özellikle nitelik

hususunda yapılan atıf sayıları daha belirleyici olmaktadır. Bilimsel yayın yazarlar için aldıkları atıf sayıları iyi bir geri bildirim sağlar.

3.2.3.6. Araştırmacılar

Araştırma, “bilim ve sanatla ilgili olarak yapılan yöntemli çalışma” anlamına gelmektedir (TDK). Araştırmacılar da belirli alanlarda sistemli olarak çalışmak suretiyle inovasyon sürecine ve ilerlemeye katkıda bulunurlar. Kalkınmanın en önemli itici gücü, bilimsel ilerlemedir (Türkdoğan, 2012: 426).

Şüphesiz rekabetçi bir ülke olmak için teknoloji yarışında ön sıralarda olmak büyük bir avantajdır. Bilimsel ve teknolojik olarak ilerlemek için de öncelikle yeni teknolojilerin öncüsü olacak araştırmacılar yetiştirilmelidir.

3.2.4. Teknoloji Geliştirme Bölgeleri (Teknokent, Bilim Parkı, Teknopark)

Teknokent; üniversitelerin, araştırma kurumlarının ve sanayi kuruluşlarının aynı ortam içerisinde AR-GE ve inovasyon çalışmalarını sürdürdükleri, katma değerli ürünler ortaya çıkardıkları, birbirleri arasında bilgi ve teknoloji transferi gerçekleştirdikleri; akademik, ekonomik ve sosyal yapının bütünleştiği organize araştırma ve iş merkezidir.

Teknoloji geliştirme bölgesi, Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu’nda, yüksek, ileri teknolojiyi kullanan firmaların, belirli bir üniversite, yüksek teknoloji enstitüsü ya da AR-GE merkezi imkânlarından yararlanarak teknoloji veya yazılım ürettikleri, geliştirdikleri; teknolojik bir buluşu ticari bir ürün, yöntem veya hizmet haline dönüştürdükleri; kalkınmaya katkıda buldukları; akademik, ekonomik ve sosyal yapının bütünleştiği alan olarak tanımlanmıştır.

Uluslararası Bilim Parkları Birliği33’nin tanımına göre teknopark; üniversite, yükseköğretim kurumu veya araştırma merkezleri ile ilişkili olan, bilgi ve teknolojiye dayalı işletmeleri içeren, özel sektör ile eğitim kurumlarına destek ve teşvik sağlayan bir yönetimi olan teşebbüstür.

Teknokentlerin kuruluş amaçları arasındaki en önemli olan husus inovasyon yaratmasıdır. Bu sağlanmadığında bile en azından ilk başlarda verimliliği sağlamak için üniversitelerden yararlanmış olunur. Teknoparkların kuruluş amacı; üniversite, sanayi ve devlet işbirliğini sağlayarak teknolojinin geliştirilmesi, ilerlemesi, transferi ve ticaretini teşvik etmektir (Türkdoğan, 2012: 428).

Amerika Birleşik Devletleri'ndeki (ABD) dünyaca ünlü Silikon vadisinin Stanford Üniversitesinin yakınında olması da tesadüf değildir. Nitekim Google, Yahoo ve Hewlett Packard (HP) gibi devlerin de aralarında bulunduğu birçok şirket de bu teknoparkın eseridir. Teknoparklardaki şirketlerin dağılımında ise % 26 bilişim, % 20 biyoteknoloji ve % 19 ile elektronik alanındaki şirketler başı çekmektedir (TEPAV, 2011: 206; Çilingir, 2011: 206).

Teknoloji Transfer Ofisleri de üniversite ile iş dünyasını buluşturan, teoriden pratiğe geçişi sağlayan kısaca üniversite ile iş dünyasını kesiştiren böylelikle de inovasyon için uygun ortam yaratan kuruluşlardır. Yine bilim parkları da geleceğin inovasyoncuları olacak olan çocuk ve gençlerin hayallerini ve potansiyelini harekete geçirebilecek olan yegane kuruluşlardır. Bilim merkezleri her yaşta, farklı birikime sahip insanları bilimle buluşturarak, bilim ve teknolojiyi toplum için anlaşılır ve ulaşılır bir hale getiren, etkileşimli öğretim yaklaşımı ile ziyaretçilerini denemeye ve keşfetmeye teşvik eden, bilim ve teknolojinin önemini toplum gözünde artırmayı amaçlayan deneysel ve uygulamalı merkezlerdir (TÜBİTAK, 2007).

3.3. İNOVASYON YÖNETİMİ

İnovasyon yönetimi olarak adlandırılan bu bölümde inovasyon sürecine katkıda bulunan potansiyel kaynaklardan, yeni fikirler üretmek için en iyi yollardan birisi olan beyin fırtınasından, yeni fikirleri hayata geçirmek için en önemli unsur olan girişimcilikten, inovasyon ölçümünden, rekabetten ve internetin inovasyon sürecindeki öneminden bahsedilecektir. Son olarak da inovasyon sürecinde dikkat edilmesi gerekenler belirtilerek bölüm sonlandırılacaktır.

3.3.1. İnovasyonun Kaynakları

İnovasyonun firmanın kendi değer zinciri yanında, rakipler, tedarikçiler, müşteriler, inovasyoncular, ilgili endüstriler, üniversiteler, araştırma laboratuvarları, diğer ülkeler ve tesadüfi durumlar sayesinde de yapılabileceğini belirtmektedir. Bunlara bir de “InnoCentive” gibi açık inovasyon aracısı olarak hizmet veren bazı şirketleri de ekleyebiliriz. “InnoCentive” kayıtlı 185.000 aşkın üyesi ile yeni bir iş alanı oluşturmuş ve üyelerine de ücret vererek iş imkânı sağlamıştır. Aynı zamanda da birçok organizasyonun sorunlarına da etkin çözümler bulunabilmektedir. Böylelikle inovasyon ile işi çözüm yaratmak olan firmalar türemeye başlamıştır. Ancak en iyi olan herkesin içinde olduğu, katkı sağladığı, fikir ürettiği yani kısaca herkesin inovasyon sistemi içinde yer aldığı topyekün bir inovasyon ortamının oluşturulmasıdır.

3.3.2. Beyin Fırtınası

Beyin fırtınası, “kişilerin bir araya gelip herhangi bir konuyla ilgili düşüncelerini tartışmaksızın açıklayarak birbiriyle fikir alışverişinde bulunmaları” şeklinde ifade edilmiştir. Alex Osborn tarafından geliştirilen beyin fırtınası tekniği “yeni fikirler oluşturmak üzere, düşüncelere engel koymaksızın, önceden belirlenmiş kurallar dâhilinde yapılan fikir yaratma yöntemi” olarak tanımlanmaktadır (Günaydın, 2011: 143).

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere bu tekniğin uygulanması için öncelikle belli bir konu ve amaç belirlenmiş olması şarttır. Bu sağlandığı takdirde beyin fırtınası fikirleri harekete geçirmenin en iyi tekniğidir. Beyin fırtınası için toplanan kişilerin, yalnız olarak çalışmalarına oranla, daha yaratıcı fikir ve çözümler bulabildiklerini belirtmiştir. Yaratıcılık çeşitlilik içeren bir süreç olduğundan ne kadar çok fikir olsa o kadar iyidir. Nicholas Negroponte “Yeni fikirler farklılıklardan meydana gelir. Farklı bakış açılarından ve yan yana getirilen farklı savlardan gelir” demiştir. “Bir elin nesi var, iki elin sesi var” Türk Atasözü de bu konuyu iyi bir şekilde özetlemektedir.

İnovasyonun en önemli parçası olan yaratıcılığın ortaya çıkmasında en başta yapılması gereken; rahat, özgür, demokratik bir ortamın sağlanmasıdır. Beyin fırtınasında başarının yakalanması için ortaya çıkan fikirleri saçma olarak nitelendirmeme, peşin hükümlü davranmama, yargıya varmada acele etmeme,

yargılamama, akla gelen düşüncenin hemen açıklanmasını sağlama, çekingenliği, ürkekliği ortadan kaldırma, hayal gücünü çözüme yönelik kullanma, eleştiriden uzak durma ve ortaya çıkan düşüncelerin birbirlerini beslemesine katkıda bulunma gibi hususlar üzerinde önemle durulması gerekir (Günaydın, 2011: 143).

Yeni fikirlerin ortaya çıkması için tolerans sahibi liderler büyük avantaj sağlarlar. İnovasyon ve yeni fikirlerin ortaya çıkmasının kolaylaşması için yeni fikirlere açık, değişik ürün ve hizmetleri kabullenebilen bir sosyal ve iktisadi yapı ve buna uygun yaratıcı sermaye ve girişimci ruhu gerekmektedir (Günaydın, 2011: 56). Günaydın (2011: 143) beyin fırtınası sürecinde uygun ortamı sağlamak için gerekenleri aşağıdaki başlıklar altında sıralar:

- a) Kişilerin hazırlıklı gelmesi için konunun önceden belirlenmesi ve duyurulması,
- b) Amaç ve hedeflerin açık bir şekilde belirlenmesi,
- c) Neşeli bir toplantı ortamının sağlanması,
- d) Ortamın görüntü cihazları ile desteklenmesi,
- e) Uçuk fikirlerle dalga geçilmemesi,
- f) Not defterlerinin hazır bulundurulması,
- g) Oturumu yönetecek bir başkanın olması veya seçilmesi,
- h) Tüm fikirlerin görülebilecek bir yere yazılması,
- i) Gündemden sapmamak için gerekli gayretin gösterilmesi,
- j) Belli bir sıra dahilinde ilerlemek.

Yukarıdaki başlıkların etkili bir şekilde uygulanmasıyla beyin fırtınasından en iyi sonucun alınması sağlanmalıdır. Bu aşamanın sonraki aşamaları da etkileyecek olması hususu ve beyin fırtınasının inovasyon için bir kıvılcım olduğu unutulmamalıdır.

3.3.3. Girişimcilik

Girişimci, risk almayı seven, eğitim düzeyi yüksek, ekonomik tatminlik kadar sosyal ve mesleki tatminliği de ön planda tutan, işine hâkim, takım çalışmasına uyumlu, AR-GE kültürü olan ve yaratıcılığı ile fark yaratan kişidir. Girişimcilik, plan ve program yapıp uygun riski alarak, cesaret, sabır, inanç ve kararlılıkla yenilik oluşturmaktır (Günaydın, 2011: 44).

Girişimcilerin en büyük özellikleri uzak görüşlülük, inisiyatif, gözü peklik, cesaret, sorumluluk, hâkim ve üstün olma arzusu, başarı ihtiyacı ve ileriye planlamadır. Girişimciler, inovasyon sürecinde dolaylı da olsa çok büyük bir paya sahiptirler. Binlerce bilim insanı çalıştıran nice şirketin sahibi de sonuçta birer girişimcidir ve onlar olmadan inovasyon ancak bir hayaldir, teoriden öteye gidemez. Girişimci, inovasyonu pratiğe döken kişilerdir. Bazı durumlarda devletin bizzat girişimci olarak hareket etmesi gerekebilir.

3.3.4. Rekabet ve Kârlılık

Firmalar rekabet üstünlüğünü sağlamak ve sürdürmek için inovasyondan yararlanır. İnovasyon yarışının en kızgın olduğu alan bilgi teknolojileridir. Rekabet üstünlüğü için bilgi teknolojilerinden faydalanılır. Bilgi teknolojileri kuruluşlara iki şekilde rekabet üstünlüğü sağlar: düşük maliyet liderliği sağlama ve ürün farklılaştırma. Düşük maliyet liderliği daha çok verimlilik esaslı üzerinde ilerlerken, ürün farklılaştırma ise daha çok teknolojik yenilik ve inovasyon sayesinde olmaktadır.

Rekabet gücü artık verimlilik esasından çok; benzersizlik, farklılık, kalite ve değer gibi kavramlar üzerinden artırılmak veya en azından korunmak istenmektedir (Kumral ve diğerleri, 2012: 33).

Teknolojik yenilik bu yeni rekabet üstünlüklerini üzerinde barındırmaktadır, ancak teknolojik yenilik yeni bir teknolojinin bulunması ile sınırlı değildir. Teknolojik yeniliğin, bulunan yeni teknolojinin pazara sürülmesi ile gerçekleşmeyeceğini; bu yeniliğin aynı zamanda pazara yeni ileri teknolojik bir ürün, işlem veya hizmet olarak tanıtılması gerektiğini belirtmiştir. İnovasyon kapasitesinin istihdam ve gelir düzeyini arttırdığını, dolayısıyla bunun bilincinde olan pek çok ülkenin kendi yenilikçilik kapasitesini ölçerek büyüme politikaları oluşturduğunu düşünürsek, rekabet ve kârlılığın sürdürülmesinde ülkesel veya küresel anlamda inovasyonun önemi daha iyi anlaşılabilir (Günaydın, 2011: 55).

İnovasyon, rekabet ve kârlılık için yaratıcı ekonomilere ihtiyaç vardır. Yaratıcı ekonomiler için yeni fikir ve tasarımlar, teknolojik ve bilimsel buluşlar, özellikle sanat ve kültür ürünlerinin yaratılması teşvik edilmelidir (Günaydın, 2011: 55).

Dünyada da yaratıcı endüstride çalışanların oranı eskiden toplam iş gücünün % 10'larında seyretmekteyken, günümüzde bu oran % 30'lara ulaşmıştır (Günaydın, 2011: 55).

3.3.5. İnternet ve İnovasyon

Bilgisayar, internet ve BİT'in örgütlere olan etkisi çok büyük ve hızlı olmuştur. Haberleşme ve bilgi paylaşımındaki hız hiç olmadığı kadar artmıştır. Yine bilişim teknolojileri sayesinde farklı ve birbirinden uzakta olan proje ekiplerinin koordinasyonu mümkün olabilmekte ve coğrafi kısıtlar ortadan kalkmaktadır (Şimşek ve Akın, 2003: 201).

Tanıtım faaliyetleri yapılmalı ve yenilikleri insanlara kabul ettirmek için müşteri istekleri, zevkleri, ihtiyaç ve tercihleri göz önünde tutulmalı ve doğru tahmin edilmelidir. Bu amaçla internet de dâhil olmak üzere tüm iletişim araçlarından faydalanılmalıdır.

İnternet kullanıcılar arasında işbirliğine olanak sağlar ve enformasyonun hızla dağılmasına yardımcı olur. Böylelikle internet sayesinde hem inovasyon sürecine geniş katılımlı bir katkı sağlanabilir, hem de yeniliklerin inovasyon olarak kabul edilmesinin sağlanabilmesi için gerekli olan tanıtım, reklam ve benimsenme sağlanabilir.

Son yıllarda güvenli internet sitelerinin de etkisiyle insanlar neredeyse ihtiyacı olan herşeyi internetten sorgulamaya ve almaya başladılar. Hatta ülke sınırları bile internetin sınırsızlığı sayesinde erimeye başladı. Gelecek dönemlerde internetin bu etkisini görmezden gelerek hiçbir inovasyon sistemi kurulamayacak ve sürdürülemezdir.

3.3.6. İnovasyonun Ölçümü

İnovasyon sistemi, firma, araştırma merkezleri, üniversiteler, danışmanlık kurumları ve diğer organizasyonlardan oluşur (Işık ve Kılınç, 2013: 23).

İnovasyon zincirinin aşamaları tahmin, icat, uygun stratejinin belirlenmesi, AR-GE ve yeniliğin ortaya çıkarılmasıdır. İnovasyon ölçülürken de inovasyon sistemini oluşturan her bir sürecin ayrı ayrı başarısına ve sistemdeki aktörlerin birbiriyle ilişkisinin kalitesine bakılabilir. İnovasyon ölçümü; finansal performansa, gelire,

verimliliğe, çalışanların sağladığı katkıya, motivasyona, müşterilerin yararına, patent sayılarına, yeni ürün sayısına ve AR-GE harcamalarına, bakılarak yapılabilmektedir. İnovasyon ölçümünde yukarıda belirtilen hususlar inovasyon başarısını belirleyecek hususlar olmakla birlikte, uzun dönemde inovasyon başarısı, bir ülkenin gelişmişliği ve refah seviyesi başta olmak üzere neredeyse tüm hususlarda bir ülkenin diğer ülkeler arasında ön sıralarda olmasının anahtarıdır.

3.3.7. İnovasyon Sürecinin Yönetilmesinde Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

İnovasyon sürecinde esneklik, derinlik, liderlik, strateji, işbirliği, doğru organizasyon yapısı, doğru süreç ve yerinde yapılacak destekler çok önemli bir yer tutar birçok yeniliğin başarısız olmasının sebebi doğru şekilde uygulanamamış olmasındandır. Bu durum aslında inovasyon sürecinde en büyük sorumluluğun yöneticilere/liderlere ait olduğunu göstermektedir.

En büyük yönetici ise devlettir. Devlet de inovasyonu teşvik edici önlemleri almalıdır. Kamu sektöründe yapılacak yeniliklerde ekonomik olma, kârlılık gibi amaçların dışında kamu yararının da göz ardı edilmemesi gerekir. Bazı zamanlarda inovasyonun önünün açılması için harcanan emekler, diğer bütün zararları telafi edebilmektedir. Özellikle de inovasyon altyapısını geliştirmek için yapılanlara masraf gözüyle bakılmamalıdır.

İnovasyon anlık bir olay değildir, belki yaratıcılık anlık bir olay olabilir, ancak inovasyon bir süreçtir. Bu süreç çeşitli yaratıcılık örneklerini içerebilir. Ancak küçük ilerlemelerin her zaman işe yaradığı kabul edilse de, inovasyonun en sonunda olağandışı yollarla olağandışı bir şey yapmak anlamına geldiği unutulmamalı, bununla beraber küçük değişikliklerin eninde sonunda büyük değişiklikleri beraberinde getireceğinden, inovasyon konusunda ısrarlı olunmalıdır.

Apple, şirket sınırlarının ve bürokrasilerin inovasyonun en büyük düşmanları olduğunu fark edip, inovasyonu yakalamıştır. Örgütlerde yapılan inovasyon ne kadar mükemmel olursa olsun, örgütün en önemli unsurları olan çalışanları tarafından benimsenmesi sağlanamazsa, etkili olması beklenemez (Şimşek ve Akın, 2003: 235).

İnovasyon, örgüt içindeki bütün üyeleri etkileyebileceğinden geleneklerini değiştirmek istemeyen ve eski yöntemleri uygulamak isteyenlerce direnmeyle karşılaşabileceği unutulmamalıdır. İnsanların bilmediklerinden korktukları bilinmeli, inovasyonun sonucunda neler olacağı önceden çalışanlarla paylaşarak hem motivasyonları artırılmalı, hem de destekleri sağlanmalıdır.

İnovasyon büyük ölçüde teknoloji ve pazarlama ayağından oluşur. İnovasyona teknoloji ve piyasa bilgisi dayanak oluşturmaktadır. İnovasyonunun ilk amacı büyümek için yaratıcılık yapmaktır, çünkü hissedarların istedikleri şey gelirlerinin artmasıdır. Ancak bu amaca hissedarları değil de müşterileri merkeze koyarak ulaşılabilir. Birçok inovasyon geliştirme çabasındaki en büyük yanlışlıklardan biri, inovasyon yaratıcılarının, müşteri gözüyle değil de tedarikçi ve satıcı gözüyle bu işi yapmasıdır.

İnovasyon sürecinde hem sosyal bilimlerden hem de temel bilimler, teknoloji ve mühendislik bilimlerinden faydalanarak etkin bir sonuca ulaşılabilir. Sosyal bilimlerden faydalanarak müşteri istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi inovasyonda başarılı olabilmenin ilk basamağıdır. Yine başarılı bir inovasyon hem piyasada teknik bir üstünlük sağlamalı, hem yüksek kaliteli olmalı hem de rekabet avantajı sağlamalıdır. Bunun için de ilk olarak maliyet avantajı sağlanabilir (Şimşek ve Akın, 2003: 135).

Her türlü enformasyon ağının olduğu, bilginin çok hızlı yayıldığı günümüzde, her ne kadar patent hakkı, telif hakkı gibi yenilikçileri koruyan yasalar olsa da, değişim kaçınılmazdır. İster taklit edilerek olsun, ister çıkan yeniliklerden ilham alınması sonucu olsun, benzer yeniliklerin ortaya çıkması gayet normaldir.

“Fikirler taklit edildikçe inovasyona daha çok gereksinim duyulmaktadır.” demekle aslında inovasyonun sürekli olması gerektiğini, aksi halde etkisinin çok kısa sürecini belirtmektedir. İnovasyonların çoğu artımsaldır, taklit edilebilir. Bu yüzden inovasyon süreci devamlılık arz etmelidir. İnovasyonun ulaşacağı son nokta diye bir şey yoktur. Geleceği düşünerek hareket edilmelidir, odak noktası bugünden ziyade yarınlar olmalıdır. Aksi halde inovasyondan sağlanan avantajlar kaybolabilir.

İnovasyon sürecinin yönetiminde her şey kontrol altında tutulup planlanamaz. Hatta radikal inovasyonların ortaya çıkmasında tesadüflerin payının bir hayli fazla olduğu söylenebilir. Her ne kadar inovasyon sürecinde şansın önemi inkâr edilemezse de, o

şansı yakalamak için gösterilecek çaba çok önemlidir. Şansı yakalamak için gerekli çaba gösterilmelidir. Gerekli çaba ile ilgili olarak, Malcolm Gladwell'in Outliers kitabında yaptığı araştırma tam olarak dâhiliğin ve başarının ne kadar zahmet ve ter istediğini göstermektedir.

Önde gelen sporcular, müzisyenler ve satranç oyuncularını üzerinde yapılan araştırma, bu kişilerin seçtikleri disiplinlerde zirveye ulaşmalarının ömür boyu ortalama 10.000 saatlik çalışma gerektirdiğini göstermektedir. Araştırmaya göre, yetenek ve iş bitiricilik gibi özellikler önemli olsa da başarıda aslan payının uygulama ile elde edilebileceği belirtilmektedir. İnovasyonu yakalamak için sabırla yenilik arayışında bulunulmalı, AR-GE'ye ara vermeksizin devam edilmeli, tekrarın önemi göz ardı edilmemelidir. Son olarak başarılı bir inovasyon için; yapılması gerekenler aşağıda sıralanmıştır:

- a) Üst düzey yöneticiler inovasyonu tam olarak desteklemeli ve inovasyon son aşamasına ulaşana kadar yeterli kaynak tahsis etmelidir.
- b) Açık fikirli, ileri görüşlü, yüksek kalite ve yeteneğe sahip, gerekli teknik yeterliliğe sahip olan orta kademe yöneticiler inovasyon için gerekli olan değişikliğin yapılabilmesini sağlarlar.
- c) Örgütün sahip olduğu teknik potansiyelin bilinmesi, neyin başarılıp neyin başarılamayacağını bilmesi gerekir.
- d) Yeni ürün veya süreç için gerekli olduğu düşünülen teknik destek, yedek parça veya kullanıcı eğitimi gibi hususların da takibinin sağlanması gerekir.
- e) İnovasyoncular; inovasyon sürecinin bir önceki basamağında bulunan yeni inovasyonlar için de potansiyel aday veya kullanıcı olan kişilerle çok iyi bir işbirliği ve iletişim sağlamalı, gerekli geri bildirimleri almalıdır.
- f) Yeterli AR-GE'nin yapılmış olması, olası hataları ortadan kaldırır.
- g) İnovasyon sürecinin planlanması ve yönetiminde profesyonel bir yaklaşım sergilenmelidir.
- h) AR-GE, üretim, pazarlama ve diğer fonksiyonlar arasında çok iyi bir koordine sağlanmalıdır.

3.4. İNOVASYON PERFORMANSININ ÖLÇÜLMESİ

3.4.1. İnovasyon Başarısı ve Değişim

Yeni fikirler, hayal gücüyle şekillenip bilim, teknoloji ve piyasa faktörüyle harmanlanıp inovasyon olarak gerçekleşmektedir. Firmaların keyfi istekleri ya da tesadüflerinden ziyade müşteri ihtiyaçları ve talepleri firmalardaki değişim süreçlerini ve inovasyon başarılarını etkilemektedir.

Günümüzde, firmalar hızla değişen teknoloji karşısında sürekli değişime ayak uydurmak zorunda kalmaktadırlar. Büyümek ve varlığını devam ettirmek isteyen işletmeler teknoloji yatırımları yapmakta ve mevcut stratejilerinde değişim yapmalıdır. Yeni ürünlerle müşterilerle sıkı ilişkiler kuran ve müşteri odaklı çalışan firmalar inovasyon uygulamalarında başarı sağlayacaktır. Girişimci işletmelerin başarısı değişimi yakalayan, değişimi yenilik süreçlerine uygulayan yönetimler sayesinde olacaktır.

“Yeniliğin cazibesi, aslında piyasanın ve teknolojinin sürekli değiştiği gerçeğinde yatmaktadır. Sonucunda, sayısız piyasa ve teknoloji bileşimi ortaya çıkmaktadır. Bugün teknolojik bakımdan imkânsız olan, yarın çok ilgisiz bir alandaki bir bilimsel buluşla mümkün olabilir”. İnovasyonla değişim, oluşturulacak stratejik bir vizyonla mümkün olabilir. Belirlenen “yol haritasında; inovasyonun teşviki, rekabet, lokal dinamikler, inovasyon tipi, akıllı uzmanlaşma” tüm faaliyetlerde dikkatle uygulanacak sıkı bir programla hayata geçirilebilir ve uzun vadeli bir kalkınma programı olabilir (www.inovalig.com).

3.4.2. İnovasyon ve Rekabet Gücü

Küresel ekonomide, piyasalardaki üstünlük mücadelesi rekabet ortamında inovasyonla aşılabilmektedir. Firmalar sürdürülebilir karlılığını ve verimli üretkenliğini artırmak için maliyetlerini minimize ederek en kaliteli ürün ve hizmetler sunma yarışı içerisinde yer almaktadır.

Müşterilerin tercihi olan, en uygun fiyata en kalite ürün alma isteği firmaların rekabet yeteneklerini güçlendirmektedir. Piyasaya hakim en iyi firma olma çabası, rakiplere karşı inovasyonla üstünlük sağlamada firmaların rekabet gücünü sürekli olarak artırmaktadır. Teknoloji yatırımı ve AR-GE çalışmalarıyla ticarileşen yenilik uygulamaları fikri hakların korunmasıyla inovasyona dönüşmektedir (Elçi, 2006: 111).

İşletmeleri küresel pazarda rekabet üstünlüğü sağlayan ve rekabetten koruyan hak firmaların sahip oldukları patentlerdir. İşletmeler, patent alabilmek için araştırma geliştirme bölümlerinde sonucu belli olmayan baştan bilinmeyen birçok yenilik bulmaya çalışmakta, yenilik denemekte ve projeler uygulamaktadırlar.

Patent sayılarına bakıldığında araştırma geliştirme faaliyetleriyle patent elde etme sayısı ile sıkı bir ilişki bulunmaktadır. Birçok inovasyon(yenilik) uygulaması araştırma geliştirme faaliyetleri sonucunda elde edilmektedir. Küçük işletmelerde yeterli araştırma geliştirme faaliyeti yapılamıyorsa, mevcut araştırmaların yanında “...teknolojik yeniliğin ortaya konulmasında önem taşıyan, eğitim, yaparak öğrenme, görerek öğrenme gibi başka öğrenme mekanizmalarının...” varlığı çok önemlidir (Kaymakçı vd., 2007: 239).

Uluslararası pazarda, piyasadan talep gören, belli bir standart taşıyan, düşük maliyetli kaliteli ürünler sunabilmek iç pazarda ve dış pazarda rekabet gücümüzü artıracaktır. Rekabet gücünün anahtar belirleyicisi işletmelerin inovasyon yeteneğidir. Belli bir dönem için sınırlı bir sayıda ürünle rekabet üstünlüğü sağlanabilir, sürdürülebilir rekabet için işletmelerde; maliyet, fiyat, kalite ve inovatif ürünlerle sürekli bir inovasyon sürecine ihtiyaç bulunmaktadır. Süreçte, pazarlama unsurları ve faaliyetleri etkilidir. Firmanın başarısı için mevcut piyasa ortamının içsel ve dışsal faktörler açısından uygun olması ve firma niteliklerinin/yeteneklerinin yeterli düzeyde olması gereklidir (Aktan ve Vural, 2004: 175-176).

3.4.3. İnovasyon ve Firma Ölçeği

İnovasyon yapmadaki başarıyı firma ölçeğini bakarak ölçmek oldukça zordur. Performans belirleyici olarak, firmanın küçük ya da büyük olması ve firma stratejileri temel unsur şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Firmanın inovasyon performansı ölçümünde inovasyon çıktısı sonucunda oluşturduğu patent, marka, tescil veya icat

sayıları gibi somut örnekler dikkate alınacaktır. Bu çıktılarına göre firmaların başarılı ya da başarısız olduğu varsayılabilecektir.

Genel olarak, küçük firmaların inovasyon girişimlerinin; daha az masrafsız ve adımsal olarak yenilikleri daha da hızlı geliştirmede etkin ve avantajlı oldukları görülür. Küçük firmalar büyük firmaların ilgilenmedikleri, girmeye ihtiyaç duymadıkları alanlarda daha etkin ve söz sahibi olabilecektir. Büyük firmaların bulunmadığı sektör ve pazarlarda daha fazla pay sahibi olacaklardır. Küçük firmalar gerek yapıları gerek çalışma potansiyelleri sebebiyle daha esnek ve kurum içi işbirliği ve haberleşmede daha etkindir. Çalışanların iş geliştirme ve inovasyon yapma konusunda istek ve motivasyonu daha yüksektir. Yönetimin yapısından dolayı araştırma geliştirme çalışmaları daha hızlı sonuçlandırabilir.

Küçük işletmelerin ekonomik daralmada, piyasayı hareketlendirici esnekliğe sahip olduğu, yenilik ve teknolojilere daha hızlı uyum sağladıkları görülmektedir. Mevcut yaşam şartlarının iyileştirilmesi ve ekonomik durgunlukla mücadelede ticaret çeşitliliği ve istihdam imkânlarıyla küçük işyerileri ülkedeki potansiyel güçtür.

Küçük işletmeler her alanda faaliyet gösterebilecek üretim esnekliğine sahiptir. Bu üretim esnekliği değişen her piyasaya ve sürekli değişmekte olan pazarlara uyum sağlayabilmeyi sağlamaktadır. Yeniliklere sağlanan uyum başarısı işletmeleri sürekli karlılığa yönlendirmekte, dolayısıyla ülkelerdeki ekonomik gelişmeye katkı sağlamaktadır (Ekin, 1994: 19-20).

Büyük firmalar, patent ve araştırma geliştirme faaliyetlerinde yapısal büyüklerinden dolayı daha uzmanlaşmış haldedir. Küçük firmalara nazaran pazar payları ve yüksek satış hacminden dolayı inovasyon yapma sayıları daha fazla olacaktır. Büyük ölçekli firmaların, yeni ürün geliştirmede deneme yapma imkânı ve araştırma geliştirme faaliyetlerinin çokluğu sebebiyle patent ve marka tescilleri daha fazla olacaktır. Bilgi ve inovasyon paylaşımı, küçük firmara göre büyük firmalarda daha kısıtlı ve gizli olmaktadır. Patent almanın yüksek maliyetler oluşturması sebebiyle büyük firmalar küçük firmalara göre bu konuda daha avantajlıdır.

Büyük firmalar, mevcut AR-GE bölümleri, sahip oldukları donanım-teçizatlar ve uzman personeller sayesinde karşılaştıkları sorunları çözmeye daha etkin olup rakiplerine üstünlük sağlayabilmektedir. Büyük firmalar rekabet ortamında sermaye kaynağı temini ve inovatif teknoloji uygulamalarında küçük firmalara göre daha avantajlıdır.

Genel olarak; ölçüğe göre, küçük firmaların esneklikleri ve hızları sayesinde daha kolay ve daha etkin bir biçimde her alanda inovasyon yapabilirken; finansal kaynak, uzmanlaşma, AR-GE, yatırımlar ve kurumsallaşma konusunda zayıf oldukları görülmektedir.



BÖLÜM 4. GEREÇ VE YÖNTEM

Gereç ve yöntem bölümünde araştırmanın modeli, kapsamı, sınırlılıkları, sayıltıları, evren ve örneklem bilgileri, veri toplama tekniği, veri analiz tekniği ve tanımları ile alakalı bilgilere yer verilecektir.

4.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu çalışma tarama modeli araştırması özellikleri taşımaktadır. Ayrıca bu çalışma kapsamında uygulamalı araştırma modeline de yer verilmiştir. Uygulamalı araştırmalar; anket, görüşme, gözlem ve örnekleme gibi araçlarla ana kütlenin ilgilenilen özelliklerini ortaya koymayı hedeflemektedir. İstanbul ilinde faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli hazır tekstil işletmelerinde inovasyon yönetiminin işletme performansına etkilerini belirleyebilmek için gerekli olan veriler, örnekleme oluşturan firmalardan sağlanmıştır. Veri toplama yöntemi olarak anket uygulaması kullanılmıştır.

4.2. KAPSAM VE SINIRLILIKLAR

İnovasyon Yönetiminin İşletme Performansına Etkilerini konu alan bu araştırmanın sağlıklı bir biçimde yürütülebilmesi için çeşitli sınırlılıklar getirilmiştir;

1. İstanbul Organize Sanayi Bölgesi içerisinde faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli 50 hazır tekstil işletmesinden elde edilen veriler ile sınırlandırılmıştır. İstanbul Organize Sanayi Bölgesi dışındaki tüm işletmeler araştırma kapsamı dışında tutulmuştur.
2. İşletme yöneticilerine 2016 yılı içerisinde 21 Kasım, 29 Aralık ayları arasında uygulanan anket değerlendirmesi ile sınırlı tutulmuştur.
3. Çalışma, yönetici kişilerin son 3 yıl içerisinde gerçekleştirdikleri faaliyetler ile sınırlandırılmıştır.

4.3. SAYILTILAR

Hazır tekstil işletmelerinde inovasyon yönetiminin işletme performansına etkilerini belirlemeye yönelik olan araştırmanın planlanıp yürütülmesinde geçerli olabilecek varsayımlar aşağıdaki şekilde belirlenmiştir;

- Çalışma kapsamında yer alan orta ve büyük ölçekli hazır tekstil işletmelerinin inovasyon yönetimi süreci ile yüksek verimlilikler sağlayacakları ve performans seviyelerini yükseltecekleri varsayımlar,
- İstanbul Organize Sanayi Bölgesi içerisinde faaliyet gösteren 50 orta ve büyük çaplı hazır tekstil işletmesinin yöneticilerinin inovasyon konusunda fikir sahibi olduğu ve yapılan ankete verecekleri cevapların gerçekleri yansıtacakları varsayımları kabul edilmiştir,
- Bu çalışmanın kavramsal yapısını tamamlayabilmek amacı ile taranan ve incelenen kaynakların araştırma kapsamı içerisinde yer alan yöneticilerin güvenilir, doğru ve yeterli bilgiler vereceği varsayımdır.

4.4. EVREN

Bu çalışmanın evren kümesini, İstanbul Organize Sanayi Bölgesi Hazır Tekstil Üreticileri Birliği'ne kayıtlı olan 50 hazır tekstil işletmesi oluşturmaktadır. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) tarafından açıklanan verilere dayanarak çalışan sayısını yüksek olan işletmelerde yenilik gerçekleştirme çalışmalarının daha yüksek seviyelerde olması ile yalnızca orta ve büyük ölçekli işletmeler çalışmanın evrenini oluşturmaktadır.

4.5. ÖRNEKLEM

İstanbul ili sınırları içerisinde İstanbul Organize Sanayi Bölgesi içerisinde hizmet veren ve üretimlerini gerçekleştiren hazır tekstil işletmeleri içerisinde 50 işletme örneklem kapsamına alınmıştır.

İstanbul ili sınırları içerisinde faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli işletmelerin genel sayılarına bakılarak gerçekleştirilen bu çalışmada evren %25 oranında temsil edilmiştir.

4.6. VERİ TOPLAMA TEKNİĞİ

İstanbul Organize Sanayi Bölgesi Tekstil Kümesi 2016 yılı kayıtlarına göre, bölgede faaliyetlerini sürdüren toplamda 50 hazır tekstil işletmesi bulunmaktadır. Gerçekleştirilen çalışma kapsamında bu tekstil kümesi içerisinde yer alan bütün işletmeler ile görüşme sağlanabilmiştir. Bu işletmelerin tamamının yöneticileri ile yüz yüze görüşme sağlanarak anket formlarının doldurulması sağlanmıştır. Bu sayede toplamda 50 işletmeye anket çalışması uygulanmıştır.

Araştırmada kullanılan veriler anket çalışması yolu ile sağlanmıştır. İnovasyon konusunun Türkiye’de yeni gündeme gelen bir konu olması nedeniyle ankette işletmelere son 3 yıl içerisinde gerçekleştirdikleri faaliyetlere göre cevap vermeleri talebinde bulunulmuştur. Anket değerlendirme formları çeşitli kaynakların literatürlerinin değerlendirilmesi ve uzman kişilerden destek alınarak hazırlanmıştır. Anket çalışması kapsamında cevaplar 5’li likert ölçeği kullanılarak alınmıştır.

4.7. VERİ ANALİZ TEKNİĞİ

Bu araştırmada literatür taramaları ve anketlerden elde edilen verilerin değerlendirilmesinde İstanbul Organize Sanayi Bölgesi’nde faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli 50 hazır tekstil işletmesi yöneticilerinin görüşlerini belirttikleri anketlerin sonuçlarının belirlenmesinde “SPSS for Windows 11.0 sürümü” kullanımı tercih edilmiştir. Anket formundaki tüm soru başlıkları kodlanmış daha sonra anket formundaki cevaplar veri halinde düzenlenerek analiz edilmek üzere programa girilmiştir. Bu tablolarda frekans dağılımı, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma ile yapılan istatistik hesaplama yöntemi kullanılmıştır.

Yapılan istatistiksel analizler sonucu oluşturulan tablolardan faydalanarak bazı sonuçlara ulaşılmış ve bazı önerilerde bulunulmuştur.

BÖLÜM 5. BULGULAR

Bulgular bölümünde gerçekleştirilen anket çalışması ve araştırmalar sonucunda orta ve büyük ölçekli hazır tekstil işletmelerinde inovasyon yönetiminin işletme performansına etkilerinin belirlenmesine karşılık bazı tablolar yardımı ile açıklanmaları sağlanacaktır. Ulaşılan sonuçların frekans, yüzde ve standart sapmaları hesaplanarak istatistiksel açıdan değerlendirilmesi sağlanacaktır.

5.1. ARAŞTIRMAYA KATILAN İŞLETMELERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Çalışma kapsamında incelenen işletmelerin sektör içerisinde toplam faaliyet geçmişlerini gösteren bilgiler aşağıda Tablo 1. içerisinde gösterilmiştir.

Tablo 5.1. Araştırma Kapsamında İncelenen İşletmelerin Faaliyet Geçmişleri

Süre	Frekans	Yüzde
0-5 Yıl	2	%4
5-15 Yıl	3	%6
15 Yıldan Fazla	45	%90
Toplam	50	%100

Tablo 5.1. kapsamında elde edilen verilere göre çalışma kapsamında görüşmelerin sağlandığı işletmelerin neredeyse tamamına yakını % 90'ı 15 yıldan daha uzun süredir belirlenen sektörde faaliyetlerini sürdürmektedirler. 0-5 yıl aralığında geçmiş ticari faaliyete sahip işletme sayısı 2 ve 5-15 yıl arası ticari geçmişe sahip işletme sayısı ise 3'tür. Bu veriler kapsamında bu kadar fazla geçmiş tecrübeye sahip işletmelerin olması ulaşılmaya hedeflenen sonuçlara ulaşmada güvenilir ve net bilgilerin elde edilmesi açısından faydalı olacağı görülmektedir.

Araştırma ana kütlelerinde çalışan sayısı 50'den fazla olduğu için Tablo 5.2. kapsamında görüleceği gibi araştırma örneği çalışan sayılarına göre orta ve büyük ölçekli işletmelerden meydana gelmektedir.

Tablo 5.2. Araştırma Kapsamında İncelenen İşletmelerin Çalışan Sayıları

Çalışan Sayısı	Frekans	Yüzde
50-249	15	%30
249 Üzeri	35	%70
Toplam	50	%100

Tablo 5.2. kapsamında çalışma dahilinde incelenen işletmelerde toplam çalışan sayılarına bakıldığında 50-249 çalışan sayısına sahip işletmelerin yüzdesinin %30 olduğu görülmektedir. 250 çalışandan daha fazla çalışana sahip işletmelerin sayılarının ise daha yüksek bir yüzde ile % 70 olduğu saptanmıştır. Daha öncesinden gereç ve yöntem bölümünde de değinildiği üzere küçük ölçekli işletmelere oranlar büyük ölçekli işletmelerin daha fazla inovasyon gerçekleştirme çabası içerisinde olduğu aşikardır. Bu durumun sebebi ise, araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin maliyetlerinin oldukça yüksek olmasından kaynaklı olarak bu maliyetleri küçük ölçekli işletmelerin üstlenememesidir. Araştırmada büyük ölçekli işletmelerin çoğunluğu oluşturmasından dolayı, bu işletmelerin inovasyonu fırsat olarak nitelendirmeleri ve işletmelerinde gerçekleştirdikleri inovasyon yönetimi ile verdikleri bilgilerin geçerli ve doğru bilgiler olduğu varsayılmaktadır.

İnovasyon kavramının günümüz dünyasında oldukça geniş kitlelere ulaşamamasından kaynaklı olarak araştırma kapsamında incelenen işletmelerin yöneticileri ile yapılan görüşmelerde yöneticilerin eğitim durumlarının istatistiksel olarak doğruluğu saptamak adına belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma kapsamında incelenen işletmelerin yöneticilerinin eğitim durumları Tablo 3. kapsamında belirtilmiştir.

Tablo 5.3. Araştırma Kapsamında İncelenen İşletmelerin Yöneticilerinin Eğitim Durumları

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
Yüksek Okul	5	% 10
Üniversite	33	%66
Yüksek Lisans	12	%24
Toplam	50	% 100

Tablo 5.3. kapsamında incelenen verilere göre 50 işletmenin yöneticileri içerisinde yalnız 5 işletme yöneticisinin yüksek okul seviyesinden mezun olduğu görülmektedir. Araştırma kapsamında incelenen işletmelerin 12 tanesinin yöneticilerinin yüksek lisans seviyelerinde eğitim derecesine sahip olması ise işletmelerin kendilerini geliştirmek adına daha fazla bilgi birikimine sahip bireyler ile çalışmak istemelerini göstermektedir. Geriye kalan % 66'lık yani 33 işletmenin yöneticileri ise üniversite seviyesinde eğitim durumuna sahip olması yine işletmelerin yapmış oldukları işe saygı duyduklarını göstermektedir. İşletmelerin sahipleri kendilerinde olmayan ve işletmeleri adına gereken bilgi donanımına sahip bireyleri işletmelerinde barındırarak işletmelerinin daha gelecek nesillerde de faaliyet göstermelerini sağlamaktadırlar. İnovasyon faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi konularında üniversite ve üzeri eğitim durumuna sahip olan yöneticilerin daha başarılı oldukları yapılan birçok araştırmada açıkça ortaya konmaktadır. Bu çalışma kapsamında incelenen işletmelerin % 90'lık bir bölümünün yöneticileri üniversite ve yüksek lisans seviyelerinde eğitime sahip olduklarından dolayı bu işletmelerin inovasyon faaliyetlerinde başarılı olmaları kaçınılmazdır.

Araştırma kapsamında görüşme gerçekleştirilen yöneticilerin işletme içerisinde ki konumlarına göre istatistiksel veriler elde edilmeye çalışıldığında Tablo 5.4. İçerisinde yer alan bilgilere ulaşılabilmektedir.

Tablo 5.4. Araştırma Kapsamında İncelenen İşletmelerin Yöneticilerinin İşletmedeki Pozisyonları

Pozisyon	Frekans	Yüzde
Bölüm Yöneticisi	28	%56
İşletme Müdürü	12	%24
Ar-Ge Müdürü	10	%20
Toplam	50	%100

Tablo 5.4. kapsamında belirtilen veriler dahilinde gerçekleştirilen anket çalışmasının sunulduğu yöneticilerin % 56'lık kısmını bölüm yöneticileri oluşturmaktadır. % 24'lük kısmı yani 12 kişi ise işletme müdürü pozisyonunda görevini sürdürmektedir. 10 kişi yani % 20'lik kısmı oluşturan yöneticiler ise Ar-Ge müdürü olarak işletmelerde görevlerini sürdürmektedirler. İnovasyon faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi konularında daha fazla öz yeteneğe sahip olan Ar-Ge müdürleri çalışmanın %20'lik kısmını oluşturmaktadırlar. Diğer işletmelerde bu bölümde çalışan yöneticilere ulaşamadığından 10 kişide sınırlı kalmıştır.

Ayrıca yukarıdaki sorulan soruların dışında inovasyon faaliyeti gerçekleştiren işletmelerin inovasyon öncesi ekonomik ve finansal durumları ile inovasyon faaliyeti gerçekleştirmeye başladıktan sonraki ekonomik ve finansal durumları araştırılarak sonuçlar çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu sonuçlar inovasyon faaliyetlerini bünyesinde benimseyen işletmelerin karlılıklarını arttırdıkları yönünde olmuştur. İnovasyon işletmelerin performanslarını ve verimliliklerini artırma konusunda oldukça etkili olduğu bu araştırma sonucunda belirlenmiştir. Buradan hareketle aşağıda anket kapsamında sorulan soruların işletmelerin verimlilikleri ve performansları arasındaki ilişkiler tespit edilmeye çalışılacaktır.

5.2. ARAŞTIRMA KAPSAMINDA İNCELENEN İŞLETMELERİNİ İNOVASYON GERÇEKLEŞTİRME DURUMLARI İLE İLGİLİ BULGULAR

Araştırma kapsamında incelenen işletmelerin inovasyon gerçekleştirme durumları ile alakalı istatistiksel veriler aşağıda Tablo 5.5. kapsamında belirtilmiştir.

Tablo 5.5. Araştırma Kapsamında İncelenen İşletmelerin İnovasyon Gerçekleştirme Durumları

İnovasyon Durumu	Frekans	Yüzde
Evet	48	%96
Hayır	2	%4
Toplam	50	%100

Araştırma kapsamında inovasyon gerçekleştirme durumu ile işletmenin faaliyet gösterdiği yıl arasında korelasyon analizi uygulanmıştır. Uygulanan analiz sonucunda işletmelerin faaliyet zamanları arttıkça inovasyon gerçekleştirme durumlarında da artış gözlemlenmektedir. Buradan hareketle korelasyon analizi sonucundan da pozitif yönde yüksek oranda bir ilişki olduğu saptanmıştır ($r=785$).

Ayrıca inovasyon gerçekleştirme durumları ile işletmelerin çalışan sayıları arasındaki ilişkiyi incelemek içinde korelasyon analizi uygulanmış ve işletmenin faaliyet yılında olduğu gibi pozitif yönde yüksek oranda bir ilişkinin olduğu saptanmıştır ($r=781$).

Tablo 5.6. Araştırma Kapsamında İncelenen İşletmelerin İnovasyon Gerçekleştirme Çeşitleri

İnovasyon Çeşitleri	Evet		Hayır		Toplam	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş bir iş organizasyonu uyguluyor musunuz?	42	%84	8	%16	50	%100
Yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş bir üretim ya da dağıtım süreci uyguluyor musunuz?	40	%80	10	%20	50	%100
Yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş bir pazarlama yöntemi uyguluyor musunuz?	35	%70	15	%30	50	%100
Yeni ya da iyileştirilmiş ürünlerinizi piyasaya sunuyor musunuz?	30	%60	20	%40	50	%100

İşletmelerin inovasyon gerçekleştirme çeşitleri ile işletmelerin faaliyet gösterdikleri yıl arasındaki ilişkinin analiz edilmesi için uygulanan korelasyon analizi sonucunda aşağıda belirtilen bulgulara ulaşılmıştır;

- İşletmelerin faaliyet dönemlerinde gerçekleşen artışa paralel olarak yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş bir iş organizasyonu uygulama arasında pozitif yönde yüksek oranda bir ilişkinin olduğu saptanmıştır ($r=735$),
- Aynı şekilde işletmelerin faaliyet dönemlerinde gerçekleşen artışa paralel olarak Yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş bir üretim ya da dağıtım süreci uygulama arasında da pozitif yönde yüksek oranda bir ilişkinin olduğu saptanmıştır ($r=739$),
- İşletmelerin faaliyet dönemlerinde gerçekleşen artış ile yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş bir pazarlama yöntemi uygulama ile yeni ya da iyileştirilmiş ürünleri piyasaya sunma arasında ise orta düzeyde pozitif bir ilişkinin olduğu saptanmıştır ($r=631$, $r=638$).

İstanbul Organize Sanayi Bölgesi içerisinde yer alan araştırma kapsamındaki işletmelerin yöneticilerinden alınan veriler doğrultusunda işletmelerin büyük bir çoğunluğunun teknolojik gelişmeleri takip ettiği ve inovasyon faaliyetlerine katıldıkları söylenebilmektedir. İşletmelerin sektör içerisinde sağlam bir yer edinebilmesi ve işletmelerine katma değer yaratabilmesinin en önemli amaçlarının yenilik gerçekleştirmekten geçtiği de birçok yönetici tarafından sözlü olarak dile getirilmiştir. Araştırma kapsamında incelenen işletmelerin gerçekleştirmiş oldukları inovasyon çeşitlerinden olan ürün inovasyonu faaliyetlerini ne şekilde gerçekleştirdiklerine yönelik sorulara alınan cevaplar aşağıda Tablo 5.7. kapsamında belirtilmiştir.

Tablo 5.7. Araştırma Kapsamında İncelenen İşletmelerin Ürün İnovasyon Faaliyetleri

Ürün İnovasyon Faaliyetleri	Evet		Hayır		Toplam	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Ürünleri daha önceden hammadde olarak farklı bir malzemeden ürettiyorduk şimdi ise yeni bir malzemeden üretim gerçekleştiriyoruz	20	%40	30	%60	50	%100
İşletme dahilinde üretilen ürünlerin farklı amaçlar ile kullanımını sağlayarak geliştirdik	15	%30	35	%70	50	%100
Kullanım kolaylığına sahip yeni bir ürün gamına sahip durumdayız	12	%24	38	%76	50	%100
Mevcut olan ürünlerimizi yeni pazarlara sunabilmek için yeni çalışmalar sağlıyoruz	13	%26	37	%74	50	%100
Sektörde bulunan bir ürünü geliştirip yeni ürün olarak pazara sunmak	8	%16	42	%84	50	%100

İşletmelerin ürün inovasyonu faaliyetlerini gerçekleştirme durumları ile işletmelerin faaliyet gösterdikleri yıl arasındaki ilişkinin analiz edilmesi için uygulanan korelasyon analizi sonucunda aşağıda belirtilen bulgulara ulaşılmıştır;

- İşletmelerin sektör içerisinde faaliyet gösterme süreleri arttıkça sektörde daha önceden var olan bir ürünü geliştirip yeni bir ürün olarak pazara sunmak arasında gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda yüksek oranda negatif yönde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Bu bulgudan hareketle işletmelerin faaliyet süreleri arttıkça kendi ürünlerini kendi Ar-Ge Laboratuvarlarında geliştirdikleri sonucuna ulaşılmaktadır ($r=-0,781$).
- İşletmelerin sektör içerisinde faaliyet gösterme süreleri arttıkça kullanım kolaylığına sahip yeni bir ürün gamına sahip olmak ve mevcut olan ürünlerimizi yeni pazarlara sunabilmek için yeni çalışmalar gerçekleştirme arasında

gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda yüksek oranda negatif yönde bir eğilimin olduğu saptanmıştır. Bu sonuçtan ve bulgudan hareketle işletmelerin çoğunluğunun işletmelerinin faaliyet süreleri arttıkça ürün inovasyonu gerçekleştirme durumlarında azalış olduğudur. İşletmeler sektör içerisinde daha köklü olmaya başlamaları ile ürün inovasyonu faaliyetlerinden uzaklaşmaktadırlar ($r=-0,789$).

- İşletmelerin sektör içerisinde faaliyet gösterme süreleri arttıkça ürünleri daha önceden hammadde olarak farklı bir malzemeden ürettiyorduk şimdi ise yeni bir malzemeden üretim gerçekleştiriyoruz sorusu ile ilişkinin saptanması için gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucuna göre bu iki durum arasında çok zayıf bir ilişkinin olduğu saptanmıştır ($r=0,212$)

Araştırma kapsamında incelenen işletmelerin inovasyon faaliyetlerinde izledikleri süreçlerin dağılımları aşağıda Tablo 5.8. kapsamında belirtilmiştir.

Tablo 5.8. Araştırma Kapsamında İncelenen İşletmelerin Süreç İnovasyon Faaliyetleri

Süreç İnovasyon Faaliyetleri	Evet		Hayır		Toplam	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Yeniliğe odaklanmak için dış kaynaklardan faydalanıyoruz	28	%56	22	%44	50	%100
Yeni ya da önemli ölçüde değiştirilmiş üretim yöntemleri kullanıyoruz	33	%66	17	%34	50	%100
Üretim ve dağıtım faaliyetleri açısından yeni ekipmanlar ya da yazılımları tercih ediyoruz	20	%40	30	%60	50	%100
Yeni ya da iyileştirilmiş ürünler açısından gerekli yeni teçhizatlara sahip durumdayız	25	%50	25	%50	50	%100

İşletmelerin süreç inovasyonu faaliyetlerini gerçekleştirme durumları ile işletmelerin faaliyet gösterdikleri yıl arasındaki ilişkinin analiz edilmesi için uygulanan korelasyon analizi sonucunda aşağıda belirtilen bulgulara ulaşılmıştır;

- İşletmelerin sektör içerisinde faaliyet gösterme süreleri arttıkça yeni ya da iyileştirilmiş ürünler açısından gerekli yeni teçhizatlar edinme ve yeniliğe odaklanmak için dış kaynaklardan faydalanma arasında gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucuna göre bu iki durum arasında çok zayıf bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Bu bulgudan hareketle işletmelerin yeni makine ve teçhizatları kullanması ile inovasyon gerçekleştirme ya da sektörde deneyimini artması arasında bir ilişkinin olmadığıdır ($r=0,189$).
- İşletmelerin sektör içerisinde faaliyet gösterme süreleri arttıkça yeni ya da önemli ölçüde değiştirilmiş üretim yöntemleri kullanma arasındaki ilişkinin ölçülebilmesi için uygulanan korelasyon analizi sonucuna göre bu iki durum arasında orta düzeyde pozitif yönde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır ($r=0,645$).
- İşletmelerin sektör içerisinde faaliyet gösterme süreleri arttıkça üretim ve dağıtım faaliyetleri açısından yeni ekipmanlar ya da yazılımları tercih etme durumu arasındaki ilişkinin saptanması açısından uygulanan korelasyon analizi sonucunda bu iki durum arasında negatif yönde zayıf bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($r=-0,312$).
- Süreç inovasyonu ile alakalı belirtilen tüm bulgulardan hareketle işletmelerin süreç inovasyonu gerçekleştirme ile işletmelerin faaliyet dönemleri arasında bir ilişkinin olmadığıdır.

Araştırma kapsamında incelenen işletmelerin organizasyonel inovasyon faaliyetlerine ilişkin çalışmaları aşağıda Tablo 5.9. kapsamında belirtilmiştir.

Tablo 5.9. Araştırma Kapsamında İncelenen İşletmelerin Organizasyonel İnovasyon Faaliyetleri

Organizasyonel İnovasyon Faaliyetleri	Evet		Hayır		Toplam	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Çalışanların ilk yardım ya da kalite konularına ilişkin eğitimler sağlıyoruz	38	%76	12	%24	50	%100
Organizasyonların geliştirilmesi açısından yenilikleri takip eden eğitim politikaları izliyoruz	33	%66	17	%34	50	%100
Toplam Kalite Yönetim Sistemi faaliyetleri kullanıyoruz	25	%50	25	%50	50	%100
Odak noktası olarak müşterileri benimseyen organizasyon yapısı tercih etme	18	%36	32	%64	50	%100

İşletmelerin organizasyonel inovasyonu faaliyetlerini gerçekleştirme durumları ile işletmelerin faaliyet gösterdikleri yıl arasındaki ilişkinin analiz edilmesi için uygulanan korelasyon analizi sonucunda aşağıda belirtilen bulgulara ulaşılmıştır;

- İşletmelerin sektör içerisinde faaliyet gösterme süreleri arttıkça toplam kalite yönetim sistemi faaliyetlerini kullanması arasındaki ilişkinin saptanması açısından gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucuna göre bu iki durum arasında pozitif yönde zayıf bir ilişkinin olduğu saptanmıştır ($r=0,211$),
- İşletmelerin sektör içerisinde faaliyet gösterme süreleri arttıkça çalışanların ilk yardım ya da kalite konularına ilişkin eğitimlerin sağlanması ve organizasyonların geliştirilmesi açısından yenilikleri takip eden eğitim politikalarının takip edilmesi arasındaki ilişkinin saptanması için gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda bu durumlar arasında pozitif yönde yüksek eğilimli bir ilişkinin olduğu saptanmıştır ($r=0,797$),

- İşletmelerin sektör içerisinde faaliyet gösterme süreleri arttıkça odak noktası olarak müşterileri benimseyen organizasyon yapısı tercih etme durumları arasındaki ilişkinin belirlenmesi açısından gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda bu iki durum arasında negatif yönde orta düzeyde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır ($r=-.613$),
- Tüm bu belirlenen bulgular değerlendirildiğinde işletmelerin sektör içerisindeki inovasyon gerçekleştirme durumları ve faaliyet süreleri arttıkça organizasyonel inovasyon faaliyetlerine ağırlık verdikleridir. Ancak organizasyonel faaliyetler içerisinde eğitimlere karşı daha fazla önem verilirken bu duruma ters olarak odak noktası olarak müşterilerin benimsenmesinin inovasyon ve faaliyet süresi arasında bir ilişkinin olmadığı da saptanmıştır. Ayrıca toplam kalite yönetim sistemleri tercih etme ile de faaliyet süresi arasında ilişkinin olmadığı belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında incelenen işletmelerin pazarlama inovasyonu faaliyetlerine ilişkin çalışmaları aşağıda Tablo 5.10. kapsamında belirtilmiştir.

Tablo 5.10. Araştırma Kapsamında İncelenen İşletmelerin Pazarlama İnovasyon Faaliyetleri

Pazarlama İnovasyon Faaliyetleri	Evet		Hayır		Toplam	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Çalışmalar kapsamında yeni piyasalara dahil oluyoruz	15	%30	35	%70	50	%100
Ürün promosyonları ya da fiyatlandırma çalışmalarında yeni yöntemler kullanıyoruz	18	%36	32	%64	50	%100
Yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş bir ürün ambalajına sahip durumdayız	20	%40	30	%60	50	%100

İşletmelerin pazarlama inovasyonu faaliyetlerini gerçekleştirme durumları ile işletmelerin faaliyet gösterdikleri yıl arasındaki ilişkinin analiz edilmesi için uygulanan korelasyon analizi sonucunda aşağıda belirtilen bulgulara ulaşılmıştır;

- İşletmelerin sektör içerisinde faaliyet gösterme süreleri arttıkça çalışmalar kapsamında yeni piyasalara dahil olunması ve ürün promosyonları ya da fiyatlandırma çalışmalarında yeni yöntemlerin uygulanması arasındaki ilişkilerin belirlenmesi için gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucuna göre bu durumların arasında negatif yönde yüksek düzeyde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır ($r=-0,755$),
- İşletmelerin sektör içerisinde faaliyet gösterme süreleri arttıkça yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş bir ürün ambalajına sahip olma durumu arasındaki ilişkinin belirlenmesi için gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucuna göre bu iki durum arasında negatif yönde orta düzey ilişkinin olduğu saptanmıştır ($r=-0,613$). İşletmelerin pazarlama inovasyonları gerçekleştirmeleri ile faaliyet dönemleri arasında genel anlamda orta düzeyli bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Bu durumdan hareketle işletmeler faaliyet dönemlerine bakılmaksızın inovasyon faaliyetlerine önem vermeye gayret etmektedirler.

Araştırma kapsamında incelenen işletmelerin inovasyon faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için destek aldıkları kurum ya da kuruluşların olup olmadığına yönelik sorulan soruda alınan cevaplar aşağıda Tablo 5.11. kapsamında belirtilmiştir.

Tablo 5.11. Araştırma Kapsamında İncelenen İşletmelerin İnovasyon Faaliyetlerini Gerçekleştirmede Kurum ya da Kuruluşlardan Destek Alma Durumları

İş Birliği Mevcut Durumları	Frekans	Yüzde
Evet	40	%80
Hayır	10	%20
Toplam	50	%100

Gerçekleştirilen anket değerlendirmesi kapsamında işletmelerin inovasyon faaliyetlerini gerçekleştirmeleri ile işletmelerinden bağımsız kuruluşlardan bu konu hakkında yardım ve iş birliği desteği almaları arasındaki ilişkinin ölçülebilmesi açısından gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçlarına göre ulaşılan bulgular aşağıda verilmiştir;

- İşletmelerin bağımsız kuruluşlar ile iş birliği yapmaları ile inovasyon faaliyet türleri arasındaki ilişkinin ölçülebilmesi için gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucuna göre bu durumlar arasında pozitif yönde yüksek oranda bir ilişkinin olduğu saptanmıştır,
- İnovasyon faaliyeti gerçekleştiren işletmeler inovasyon faaliyetlerini arttırdıkça bağımsız kuruluşlardan alınan destekleri de artırmaktadırlar. Buradan hareketle işletmeler inovasyon faaliyetlerine önem vermekte ve bağımsız görüşlerin fikirlerini ve desteklerini de alarak işletmelerini rekabet ortamı içerisinde daha etkin kılmaya ve karlılığını arttırmaya çalışmaktadırlar.

Araştırma kapsamında incelenen işletmelerin inovasyon faaliyetleri dahilinde kurum ve kuruluşlardan almış oldukları destekleri kim veya kimlerden aldıklarına yönelik sorulan soruda alınan cevaplar aşağıda Tablo 12. kapsamında belirtilmiştir.

Tablo 5.12. Araştırma Kapsamında İncelenen İşletmelerin İnovasyon Faaliyetlerini Gerçekleştirmede Destek Aldıkları Kurum ya da Kuruluşların Dağılımları

Kurum ya da Kuruluşlar	Evet		Hayır		Toplam	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Tedarikçi Firmalarla	28	%56	22	%44	50	%100
Üniversite Kuruluşlarıyla	25	%50	25	%50	50	%100
Taşeron Firmalarla	23	%46	27	%54	50	%100
TÜBİTAK ile	13	%26	37	%74	50	%100
TTGV ile	10	%20	40	%80	50	%100
KOSGEB ile	15	%30	35	%70	50	%100
Rakip İşletmeler ile	2	%4	48	%96	50	%100

Tablo 5.12. Kapsamında belirtilen veriler doğrultusunda anket kapsamında incelenen işletmelerin % 56'lık kısmı tedarikçi işletmeler ile inovasyon faaliyetlerini sürdürdüklerini belirtmiştir. %50'lik kısımdaki işletmeler ise inovasyon faaliyetlerini üniversite kuruluşları ile sürdürdüklerini belirtmiştir. % 46'lık kısım inovasyon faaliyetlerini taşeron firmalar ile yürüttüklerini belirtmiştir. % 26'lık kısım TÜBİTAK ile, % 20'lik kısım TTGV ile, % 30'luk kısım KOSGEB ile inovasyon faaliyetlerini sürdürdüklerini belirtmiştir. Yalnızca 2 işletme inovasyon faaliyetlerini rakip işletmeler ile kurulan ortaklıklar ile sürdürdüğünü belirtmiştir.

Ayrıca bu soruya işletmelerin bazıları birden fazla cevap vermişlerdir. Buda demek oluyor ki bazı işletmeler birden fazla kurum ve kuruluş ile inovasyon faaliyetleri sürdürdüğünü göstermektedir.

Araştırma kapsamında incelenen işletmeler dahilinde gerçekleştirilen inovasyon faaliyetlerinde kullanılan kaynakların dağılımları Tablo 5.13. Kapsamında aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 5.13. Araştırma Kapsamında İncelenen İşletmelerin İnovasyon Kaynaklarının Dağılımları

Kaynaklar	İnovasyon Gerçekleştiren İşletmeler	
	Ortalama	S.S.
Süreç boyunca doğan ihtiyaç	4.30	0.70
Müşteri talepleri ve istekleri	4.24	1.05
Pazarlar ve endüstriler içindeki yapıların değişmesi	4.10	0.94
Yeni bilgi kaynaklarının sağlanması	3.87	1.10
Planlar ve uygulamaların arasında gelişen uyumsuz durumların giderilmesi	3.65	1.06
Globalleşme baskıları	3.40	0.99
Beklenmedik zamanlarda gerçekleşen başarılar ve başarısızlıklar	3.35	1.04

Gerçekleştirilen anket değerlendirmesi kapsamında işletmelerin inovasyon kaynaklarının dağılımı ile işletmelerinden bağımsız kuruluşlardan bu konu hakkında yardım ve iş birliği desteği almaları arasındaki ilişkinin ölçülebilmesi açısından gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçlarına göre ulaşılan bulgular aşağıda verilmiştir;

- İşletmelerin inovasyon faaliyetlerini gerçekleştirmeleri süresince doğan ihtiyaçlarını destek alarak karşılayabilmek adına bağımsız kuruluşlardan destek alması arasında gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucuna göre pozitif yönde yüksek eğilimli bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($r=0,853$),
- İşletmelerin müşteri taleplerini ve isteklerini karşılayabilmek içinde bağımsız kuruluşlardan destek aldığı sonucuna ulaşılabilmektedir,
- Global anlamda işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör ve pazarlarda yaşanan gelişmeler ve yapıların değişmesi ile birlikte bağımsız Ar-Ge desteği veren kurumlara başvurarak iş birliği yapması arasında gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda pozitif yönde yüksek eğilimli bir ilişkinin olduğu saptanmıştır ($r=0,854$),
- Ayrıca işletmeler yeni bilgi kaynaklarının sağlanması, planlar ve uygulamaların arasında gelişen uyumsuz durumların giderilmesi, globalleşme baskıları ve beklenmedik zamanlarda gerçekleşen başarılar ve başarısızlıklar durumları açısından bağımsız kuruluşlardan gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucuna göre pozitif yönde orta eğilimli ilişki olduğu saptanmıştır ($r=0,657$),
- Yukarıda belirtilen bulgulardan hareketle işletmeler inovasyon faaliyetlerini gerçekleştirmek ve kendi bünyesi içerisinde kuracağı Ar-Ge birimlerinin maliyetlerinin yüksek olabileceği ve global anlamda çok geniş bir bölgeye hâkim olamayacağından dolayı bağımsız kuruluşlardan inovasyon desteği aldığını söylemek mümkün olacaktır. Bu sayede işletmeler inovasyon süreçlerini ve yapılarını daha etkin bir şekilde yönetebilmekte ve yeni ürün geliştirerek pazarlayabilme açısından daha faydalı sonuçlara ulaşabilmektedir.

Bu araştırmada katılımcı hazır tekstil şişletmeleri yöneticilerine 1'den 5'e kadar derecelendirebilecekleri şekilde 5'li likert tipi anket uygulaması kullanılmıştır. Yukarıda verilen değerler ise şişletmelerin yöneticilerinden alınan cevapların ortalamaları alınarak SPSS programından çıkarılan analizlere yer verilmiştir. Ayrıca Tablo 5.13 kapsamında yalnızca inovasyon faaliyeti gerçekleştiren şişletmelere sorular yöneltilmiştir.

2008 yılı içerisinde farklı bir araştırmacı tarafından gerçekleştirilen inovasyon kaynaklarının kullanımı çalışmasında; inovasyon kaynakları olarak % 57 oranla müşteriler en fazla paya sahip olduğu durumuna ulaşmıştır. Bu oranı arkasından % 54, % 53, % 48, % 42 oranlar ile makine ve teçhizat sağlayıcılar, kurum içi, fuar ve tanıtımlar, rakip firmalar takip etmişlerdir (Terzioğlu, 2008:74).

Araştırma kapsamında incelenen hazır tekstil şişletmelerinin inovasyon faaliyetleri süresince izledikleri stratejilerin dağılımları aşağıda Tablo 14. Dahilinde incelenmiştir.

Tablo 5.14. Araştırma Kapsamında İncelenen şişletmelerin İnovasyon Stratejileri Dağılımları

Strateji	Evet		Hayır		Toplam	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Mevcut olan ürünlerin, üretim süreçleri, organizasyonları ve pazarlama faaliyetlerinde geliştirme ve tasarımlar gerçekleştirme	26	%52	24	%48	50	%100
Fırsat durumlarını yakalamaya yönelik stratejik faaliyetler	25	%50	25	%50	50	%100
Belirli bir durumu elde etmeye yönelik gerçekleştirilen stratejiler	18	%36	32	%64	50	%100
Farklı bir şişletmenin ya da kuruluşun desteğine bağlı kurulan stratejiler	13	%26	37	%74	50	%100
Farklı bir sektör içerisindeki şişletmenin	7	%14	43	%86	50	%100

inovasyon süreçlerinin taklit edilmesi ile gerçekleştirilen stratejiler						
Mevcut piyasada olan ürünlerin farklı bir şekilde sunulmasına yönelik kurulan stratejiler	5	%10	45	%90	50	%100
Pazar dahilinde üretilmeyen ürünlerin üretimini gerçekleştirmek adına daha saldırgan bir yapıda izlenen stratejiler	4	%8	46	%82	50	%100

Anket değerlendirmesi kapsamında işletmelerin inovasyon stratejileri ile bağımsız kuruluşlar ile iş birliği yapılması arasındaki ilişkinin ölçülebilmesi için gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçları aşağıda belirtilmiştir;

- İşletmelerin bağımsız kuruluşlardan destek alması ile mevcut olan ürünlerin, üretim süreçleri, organizasyonları ve pazarlama faaliyetlerinde geliştirme ve tasarımlar gerçekleştirme ile birlikte fırsat durumlarını yakalamaya yönelik stratejik faaliyetler arasındaki ilişkinin ölçülebilmesi için gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçlarına göre bu durumlar arasında pozitif yönlü zayıf eğilimli bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($r=0,128$). İşletmelerin bağımsız kuruluşlardan destek alması ile bu belirtilen faaliyetleri gerçekleştirmeleri arasında bir ilişkiden bahsetmek mümkün olmamaktadır. İşletmeler inovasyon faaliyetlerini gerçekleştirmede bağımsız kuruluşlardan destek almasının bu belirtilen durumlar ile bir ilişkisi bulunmamaktadır,
- İşletmelerin bağımsız kuruluşlardan destek alması ile belirli bir durumu elde etmeye yönelik gerçekleştirilen stratejiler ile birlikte farklı bir işletmenin ya da kuruluşun desteğine bağlı kurulan stratejiler arasında ilişkinin ölçülebilmesi için gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçlarına göre negatif yönlü orta eğilimli bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($r=-659$). Bu bulgulardan hareketle

bağımsız kuruluşlardan destek almak ve belirtilen durumlar arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

- Farklı bir sektör içerisindeki işletmenin inovasyon süreçlerinin taklit edilmesi ile gerçekleştirilen stratejiler, mevcut piyasada olan ürünlerin farklı bir şekilde sunulmasına yönelik kurulan stratejiler ve pazar dahilinde üretilmeyen ürünlerin üretimini gerçekleştirmek adına daha saldırgan bir yapıda izlenen stratejiler ile bağımsız kuruluşlardan destek alınması arasındaki ilişkinin ölçülebilmesi için gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçlarına göre u belirtilen durumlar ile negatif yönlü yüksek eğilimli bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($r=-0,784$). İşletmeler stratejilerini belirlerken bağımsız kuruluşlardan alacakları destekleri düşünmemektedirler. İşletmeler öncelikli olarak stratejilerini belirlerken işletmelerinin performanslarını arttırmaya yönelik faaliyetlerde bulunmaktadırlar,
- İşletmelerin inovasyon stratejilerini belirlemelerinde etkili olan en önemli durum işletmelerin karlılıklarını arttırması ve global pazarlarda söz sahibi olmak istemeleridir. Bu sebeplerle işletmeler kendi stratejilerini belirleyerek gerekli gördükleri durumlarda ve noktalarda bağımsız kuruluşlardan destek talep etmektedirler.

Hazır tekstil üretimi gerçekleştiren işletmelerin global piyasalar içerisinde daha fazla rekabet edilebilirlik yakalayabilmesi ile üretim maliyetlerini düşürme, teslim edebilir sürelerinde kısalma sağlanması, ürünlerindeki kalite oranlarını arttırma, üretim sistemlerini günümüz teknolojilerine adapte etme arasında pozitif yönlü yüksek eğilimli bir ilişki olduğunu söylemek mümkün olacaktır. Çünkü bu belirtilen durumları gerçekleştiren işletmelerde performansın ve verimliliğin arttığı gözlemlenmektedir.

2007 yılı içerisinde farklı bir araştırmacının hazır tekstil işletmeleri üzerinde gerçekleştirmiş olduğu bir araştırmanın sonuçlarına göre işletmelerin % 90,6'sı faaliyetlerinde dış kaynak kullanımından faydalanırken, % 9,4'ü ise faydalanmamıştır sonuçlarına ulaşmıştır. İşletmelerin üzerinde gün geçtikçe artan maliyet baskısı işletmeleri yüksek kalitede daha ucuza üretim yapmaya yöneltmiştir.

Bunun sonucu olarak yeni arayışlar içine giren işletmelerin en çok kullandıkları stratejilerden birisi de dış kaynak kullanımı olmuştur. İşletmenin kendi uzmanlık alanı olmayan işlerde o konuda uzmanlaşmış firmalardan yararlanması anlamına gelen dış kaynak kullanımının hazır giyim sektörü için önemli bir strateji olduğu ve olmaya devam edeceği söylenebilmektedir.

Araştırma kapsamında incelenen işletmelerin inovasyon faaliyetlerini nasıl bir süreç sonunda gerçekleştirdikleri yönünde sorulan sorulara alınan cevaplar aşağıda Tablo 5.15. kapsamında incelenmiştir.

Tablo 5.15. Araştırma Kapsamında İncelenen İşletmelerin İnovasyon Süreçlerinin Dağılımları

İnovasyon Süreçleri	İnovasyon Gerçekleştiren İşletmeler	
	Ortalama	S.S.
İşletmede ihtiyaçların ya da problemlerin belirlenmesi durumlarında personellerin ve müşterilerin beklentileri ve talepleri doğrultusunda hareket edilir	4.40	0.42
İşletmede yeni bir iş fikri ortaya atıldığında o fikir ile alakalı yeterli donanımına sahip olabilmek için çalışmalar gerçekleştirmek	4.20	0.84
İşletmede kavramsal fikirlerin çıkartılması, kalite araştırmalarının yapılması, finansal performansların ve pazar araştırmalarının sonuçlarına göre şekillendirilmesi	4.00	1.00
Yenilik ile ilgili müşterilerden ve tedarikçilerden gelen pozitif veya negatif düşüncelerin değerlendirilmesi ve eksikliklerin tespiti için yenilik pazara sunulmalıdır	3.80	0.94
Sonuçlanan yeniliklerden geri besleme süreçlerindeki performans değerlendirmesi açısından standartlar oluşturulması	3.65	1.04
İşletmede kavramsal ifadeler somutlaştırılırken Ar-Ge departmanı ile diğer departmanlar iş birliği içinde çalışması sağlanmalı	3.40	1.12

Ankete katılan işletmelerin inovasyon süreçlerinde izledikleri yolların işletmelerinin performanslarına olan ilişkisinin incelenmesi açısından gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçları aşağıda belirtilmiştir;

- İşletmede ihtiyaçların ya da problemlerin belirlenmesi durumlarında personellerin ve müşterilerin beklentileri ve talepleri doğrultusunda hareket edilmektedir, işletmede yeni bir iş fikri ortaya atıldığında o fikir ile alakalı yeterli donanıma sahip olabilmek için çalışmalar gerçekleştirmek ve işletmede kavramsal fikirlerin çıkartılması, kalite araştırmalarının yapılması, finansal performansların ve pazar araştırmalarının sonuçlarına göre şekillendirilmektedir kavramları ile işletmenin performansının gelişmesi ve inovasyon faaliyetlerini daha etkin olarak gerçekleştirebilmek arasındaki ilişkinin ölçülebilmesi için gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçlarına göre bu durumlar ile performans arasında pozitif yönlü çok yüksek eğilimli bir ilişkinin olduğu saptanmıştır.
- Yenilik ile ilgili müşterilerden ve tedarikçilerden gelen pozitif veya negatif düşüncelerin değerlendirilmesi ve eksikliklerin tespiti için yenilik pazara sunulmasını, sonuçlanan yeniliklerden geri besleme süreçlerindeki performans değerlendirmesi açısından standartlar oluşturulması gerektiğini ve işletmede kavramsal ifadeler somutlaştırılırken Ar-Ge departmanı ile diğer departmanlar iş birliği içinde çalışması sağlanmalı görüşlerini benimseyen işletmelerin işletme performansları ve verimliliklerinin arttığı arasındaki ilişkinin ölçülebilmesi için gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucuna göre bu belirtilen görüşler ve işletme performansı arasında pozitif yönlü yüksek eğilimli bir ilişkinin olduğu saptanmıştır.
- İşletmelerde gerçekleştirilen yenilikçilik hareketleri ve müşteri odaklı olarak yeni ürün geliştirmede global anlamda bütün olumlu ve olumsuz görüşleri değerlendiren işletmelerin diğer işletmelere göre performans ve verimlilik anlamında daha üstün oldukları belirtilebilmektedir,
- Yukarıdaki tabloda belirtilen görüşler ile performans arasında belirlenen pozitif yönlü eğilim ile işletmelerin belirtilen görüşleri yerine getirmesinin performanslarını arttırmaya katkılarda bulunduğunu söylemek pek mümkündür.

İşletmelerin bünyelerinde inovasyon faaliyetlerinin gerçekleştirmeleri ile müşterilerin ve personellerin bu süreç içerisinde dahil edilmesi arasında pozitif yönlü yüksek eğilimli bir ilişkinin olduğunu söylemek mümkün olmaktadır. Çünkü işletmelerin müşterilerini ve çalışanlarını düşünerek faaliyetlerde bulunarak inovasyon gerçekleştirmesi işletmelerin verimliliklerini ve performanslarını arttırmaktadır.

Araştırma kapsamında incelenen işletmelerin inovasyon süreçlerinin en önemli aşaması olan ihtiyacın ya da problemlerin belirlenmesinde örgüt kültürünün müşteri ve personelin fikirlerinin, tekliflerinin ve görüşlerinin alındığı bir organizasyona sahip olması, işi yapan ve bu işten etkilenen tarafın en sağlıklı şekilde probleme ulaşmasını ve yeniliğin başarılı olma oranını artıracakları söylenebilmektedir. Yine işletmenin yenilikle ilgili yeterli bilgiyi müşterilerden ve çalışanlardan toplama çalışmaları müşteri odaklı ve yenilikçi örgüt kültürüne sahip olduğunu göstermektedir.

5.3. ARAŞTIRMA KAPSAMINDA İNCELENEN İŞLETMELERİN İNOVASYON YÖNETİMİ FAALİYETLERİNE YÖNELİK BULGULARI

Hazır tekstil üretimi gerçekleştiren işletmelerin inovasyonlarını düzgün bir biçimde yönetebilmesi açısından öncelikli olarak aşağıda belirtilen unsurları sağlaması gerekmektedir. Bu unsurlar şu şekildedir;

- Vizyon,
- Liderlik,
- Örgüt yapısı,
- İletişim,
- Personel güçlendirme,
- Müşteri odaklılık,

Araştırma kapsamında incelenen işletmelerin inovasyon faaliyetlerini gerçekleştirmede benimsemiş oldukları yönetim anlayışlarını belirten surumlar aşağıda Tablo 5.16. kapsamında belirtilmiştir.

Tablo 5.16. Araştırma Kapsamında İncelenen İşletmelerin İnovasyon Yönetimleri Dağılımları

İnovasyon Yönetim Etkenleri	İnovasyon Gerçekleştirilenler		İnovasyon Gerçekleştirmeyenler		Toplam	
	Ortalama	S.S.	Ortalama	S.S.	Ortalama	S.S.
İşletme yöneticileri liderlik anlayışı olarak benimsetme anlayışını kullanmaktadır	3.80	0.87	3.75	0.82	3.78	0.85
Bütün bölümler müşterilerin isteklerini tanımaktadırlar	4.13	0.64	4.08	0.59	4.11	0.63
İşletme bünyesinde çok yönlü bir iletişim sistemi kullanılmakta ve bütün çalışanların görüşleri alınmaktadır	3.85	0.40	3.80	0.35	3.83	0.38
Personelin gelişimi amaçlı eğitimler verilmektedir	4.01	1.60	3.96	1.55	3.98	1.58
Müşterilerin talepleri doğrultusunda yenilikçi adımlar atılmaktadır	3.64	0.84	3.59	0.79	3.63	0.82
İşletme içerisinde kısa ve uzun vadeli planlar yapılmaktadır	3.35	0.68	3.30	0.63	3.33	0.66
İşletme bünyesinde proje grupları kurulmakta ve gelişim çalışmaları sağlanmaktadır	3.60	0.88	3.55	0.83	3.58	0.86
Personele gelişim sağlanması amaçlı devamlı cesaret verilmektedir	3.53	0.89	3.48	0.84	3.51	0.87
Personel ve bölümler arasında bilgi alışverişi sağlanmaktadır	3.50	0.52	3.45	0.47	3.48	0.50
Üretim faaliyetleri içerisinde karar verme yetkisi bütün çalışanlarda ortaktır	2.89	0.67	2.84	0.62	2.87	0.65
Personelin tamamı işletmenin hedeflerini en iyi şekilde bilmektedir	3.00	0.52	2.95	0.47	2.98	0.50
İşletmede gerçekleştirilen yenilik çalışmaları kolay algılanmaktadır	2.55	0.73	2.50	0.68	2.53	0.70

İşletmelerin inovasyon yönetimini sağlamaları ile işletmelerinin performansının ve verimliliğin artması arasındaki ilişkinin ölçülebilmesi için gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçları aşağıda belirtilmiştir;

- Bütün bölümler müşterilerin isteklerini tanımaktadır ve personellerin gelişimi amaçlı eğitimler verilmektedir ile işletme performansı arasındaki ilişkinin ölçülebilmesi için gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucuna göre bu durumlar ile performans arasında pozitif yönlü yüksek eğilimli bir ilişkinin olduğundan bahsedilebilmektedir. Çünkü müşterilerini iyi tanıyan ve çalışanlarına değer veren işletmelerin hem inovasyon gerçekleştirme durumları hem de işletme performanslarının artış göstereceği açıktır,
- İşletme bünyesinde gerçekleştirilen yenilik çalışmaları kolay algılanmaktadır ile işletme performansı arasındaki ilişkinin saptanabilmesi için gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucuna göre bu iki durum arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçtan hareketle işletmelerin faaliyetlerinin kolay ya da güç anlaşılması ile performans arasında bir ilişki olmadığı belirlenmiştir,
- Yukarıdaki tabloda geri kalan bütün sorular ile işletmenin performansının artması ve verimlilik seviyelerinin yükselmesi arasında pozitif yönlü orta eğilimli bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Bu durumdan çıkarılacak en önemli sonuç işletmelerin inovasyon yönetimi uygulamalarını etkin ve düzgün bir biçimde gerçekleştirmeleri ile performanslarının artması ve verimlilik seviyelerinin yükselmemesi içten bile değildir.

Gerçekleştirilen araştırmalar kapsamında inovasyon faaliyetlerini hayata geçirmede inovasyon kültürünün inovasyon sistemlerinden daha önemli bir faktör olduğu kanıtlanma aşamalarına kadar getirilmiştir. Günümüz global hazır tekstil sektöründe yeni gelişmeler, yeteneklerin, değerlerin, teknik ve yönetim uygulamalarının önemi artmaya başlamıştır. Yukarıda verilen bilgilerden hareketle hazır tekstil işletmelerinde yenilik yönetimi için gerekli olan yenilikçi örgüt kültürünün tüm işletme bölümlerine ve personellerine benimsetilmesinin işletme performansını, karlılığını ve verimliliğini artırma konusunda oldukça etkili olacaktır.

Araştırma kapsamında incelenen işletmelerde yöneticilerin liderlik vasıflarının üstün olduğu ve yeniliğin benimsenmesinde önemli kaynakları oluşturdukları net olarak ifade edilebilmektedir. Bütün bölümlerin müşteri istek ve beklentilerini biliyor olması işletme içinde etkili iletişimi sağlayacak bilgi yönetim sistemlerinin varlığına ve işletme içinde müşteri ihtiyaçlarına göre hareket edildiği ile açıklanabilmektedir. Ayrıca personeller ve yöneticiler arasında çok yönlü iletişimin sağlandığı çalışanların yenilikçi fikirlerinin dikkate alınarak dinlendiği görülmektedir. Ödüllendirme sisteminin tam olarak kurulamamış olması işletme içinde sürdürülebilir yenilik sisteminin geleceğini etkilemesi söz konusu olabilir ve çalışanlarının fikirlerini sunma heveslerini köreltebilmektedir.

Araştırma kapsamında incelenen işletmelerin inovasyon faaliyetlerini ve bu faaliyetlerin yönetim şeklini etkileyen faktörlere aşağıda Tablo 5.17. kapsamında değinilmiştir.

Tablo 5.17. Araştırma Kapsamında İncelenen İşletmelerin İnovasyon Faaliyetlerini ve Yönetim Şeklini Etkileyen Faktörlerin Dağılımları

İnovasyon Faaliyetlerini ve Yönetim Şeklini Etkileyen Faktörler	İnovasyon Gerçekleştiren İşletmeler	
	Ortalama	S.S.
Yenilenme maliyetlerinde yükseklik	3.85	1.58
Finansmanların yetersiz kalışı	3.52	1.49
Ar-Ge faaliyetlerinde yetersiz kalma	3.42	3.10
Donanımlı çalışan olmaması	3.28	1.38
Üçüncü kaynakların kullanılamaması	3.17	1.36
Yenilik faaliyetlerinin yetersiz kalması	3.16	1.46
Yenilenme faaliyetlerinde ortakların bulunamaması	3.09	1.43
Tüketicilerdeki talep belirsizlikleri	2.89	1.40
Teknolojik faaliyetler açısından know-how eksik kalınması	2.84	1.31
Grupsal ve örgütsel yapıların kurulamaması	2.82	1.04
Üst yönetimlerin davranışları	2.77	1.40
Rakip işletmelerin piyasada etkin olması	2.72	1.44
Personellerde güven eksikliklerinin oluşması	2.67	1.32
Enerjilerde problemlerin oluşması	2.59	1.29

Anket değerlendirmesine katılan işletmelerin inovasyon faaliyetlerini ve yonetim şeklini etkileyen faktörler ile işletme performansı arasındaki ilişkinin ölçülebilmesi için geręekleřtirilen korelasyon analizi sonuçları aşağıda belirtilmiştir;

- İşletmelerin yenilenme maliyetlerinin yüksek olması ile performans arasında geręekleřtirilen korelasyon analizi sonucuna göre negatif yönlü yüksek eğilimli bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Buradan hareketle anlaşılan şu ki işletmelerin yenilenme ve inovasyon geręekleřtirme maliyetlerinin yüksek olmasından kaynaklı olarak işletmelerin karlılıkları, verimlilikleri ve performansları etkilemektedir. Maliyetleri düşürmeye yönelik uygulamalar geręekleřtirilmeye başlandığında ise belirlenen eğilimden kaynaklı olarak performans ve verimlilikte artışlar gözlemlenmektedir,
- İşletmelerin finansmanlarının inovasyon geręekleřtirmek için yetersiz kalması ile performans arasında geręekleřtirilen korelasyon analizi sonuçlarına göre negatif yönlü yüksek eğilimli bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Eğer işletmeler yeterli olan finansmanı sağladıklarında ya da bağımsız olan kuruluşlardan destek talep ettiklerinde belirlenen eğilimden kaynaklı olarak otomatikman işletme performansı yükselmektedir,
- İşletmelerin Ar-Ge faaliyetlerinde yetersiz kalması ile performans arasındaki ilişkinin ölçülebilmesi için geręekleřtirilen korelasyon analizi sonuçlarına göre pozitif yönlü yüksek eğilimli bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Buradan hareketle Ar-Ge faaliyetlerinin gelişmesini sağlayan işletmeler aynı zamanda işletme faaliyetini ve verimliliğini de arttırmaktadır,
- İşletmelerin üçüncü kaynakların kullanılamaması ile performans arasındaki ilişkinin ölçülebilmesi için geręekleřtirilen korelasyon analizi sonucuna göre pozitif yönlü yüksek eğilimli bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Bunun sebebi ise üçüncü kaynakların kullanımı ile performans arasında doğrudan bir ilişkinin olmasıdır. Üçüncü kaynakları kullanmayı iyi başaran işletmelerin performanslarının artmaması içten bile değildir,

- Yukarıdaki tabloda belirtilen görüşler ile performans arasında gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçlarına göre genel olarak işletmeler karşılaştıkları sorunları çözmeleri ile birlikte performanslarının da artacağı olmuştur. Eğer işletmeler problemleri pozitifçe çevirmeyi başarırlarsa negatif yönlü eğilimlerin oldukça fazla olmasından dolayı performanslarını arttırmayı ve verimlilik düzeylerini yükseltmeyi sağlayabileceklerdir.

Yenilenme maliyetlerinde yükseklik ve finansmanların yetersiz kalışı araştırma kapsamında incelenen hazır tekstil işletmelerinde yeniliği en fazla engelleyen etkenler olarak karşımıza çıkmaktadır. Sektör içindeki her bir firmanın amacı belli bir fiyat karşılığında tercih edilebilir hale gelmek olarak benimsenmiştir. Şayet bu farklılık yaratılmaz ise maliyet ve fiyat kontrolü yapmak oldukça zorlaşacaktır. İşletmelerin yenilik projesi süresince harcayacakları zaman ve para kaybını düşünmeleri söz konusu olabilmektedir. Ayrıca işletmeler harcayacakları enerjiyi, elde etmeleri gerektiği Ar-Ge faaliyetlerinin, teknik bilgi ve teknolojiyi ucuza mal edemeyeceklerini, katlanacakları riskin maliyetlerini karşılamayacağını düşünmeleri söz konusu olabilmektedir. Finansman yetersizliğinin nedeni olarak Ar-Ge sürecinin uzun zaman alması ve finansal kaynakları gerektirmesinden dolayı ortaya konulacak yeniliğin de pazara yayılması süre gerektireceğinden yani harcanan paranın geri kazanılmasının imkânsız ya da çok zor olacağı düşünüldüğünden işletmelerin riskli çalışmaların altına girmek istememiş olmaları ve finansal kaynakları araştırma düşüncesine girmemiş olmaları söz konusu olabilir. İşletmelerin Ar-Ge eksikliğinin olması ise işletmelerde Ar-Ge çalışmalarının yalnızca işletmelerine bağlı Ar-Ge departmanlarında sağlanabileceğini düşünmüş olmaları söz konusu olabilmektedir.

Daha önceki yıllarda gerçekleştirilen farklı araştırmalarda hazır tekstil işletmelerinin yenilik yapmalarında işletmelerin %70'i ekonomik riskin yüksek olduğunu düşünmüşlerdir sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu oranı daha yakın bir oran derecesi ile %69'luk oranla yenilik maliyetlerinin yüksek olduğunu düşünceleri takip etmiştir. Ancak araştırma kapsamında incelenen hazır tekstil işletmeleri finans kaynaklarının, teknoloji konusunda gerekli bilginin ve kalifiye personel eksikliğinin yenilik yapmalarına engel oluşturacak maddeler olmadığı sonuçlarına da ulaşılmıştır.

5.4. ARAŞTIRMA KAPSAMINDA İNCELENEN İŞLETMELERİN PERFORMANSLARINA YÖNELİK ELDE EDİLEN BULGULAR

Araştırma kapsamında incelenen işletmelerin performans düzeylerine yönelik gerçekleştirilen çalışmalar aşağıda Tablo 5.18. dahilinde yer verilmiştir.

Tablo 5.18. Araştırma Kapsamında İncelenen İşletmelerin Performans Düzeylerini Belirleme Dağılımları

Performans Düzeylerini Belirleme	İnovasyon Gerçekleştiren İşletmeler		İnovasyon Gerçekleştirmeyen İşletmeler		Toplam	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Evet	42	%96	1	%50	50	%100
Hayır	6	%4	1	%50	50	%100

İşletmelerin performans düzeylerini belirleme istekleri ve faaliyetleri ile birlikte işletmenin genel performansı ve verimliliği arasındaki ilişkinin ölçülebilmesi için gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçlarına göre işletmelerin performanslarını belirlemeleri işletmenin performansının artması ile arasında pozitif yönlü çok yüksek eğilimli bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Bu ilişkiden hareketle işletmeler çalışanlarının, makine ve teçhizatların ile birlikte müşterilerin işletme hakkındaki pozitif ve negatif görüşlerinin incelenmesi ile performanslarını arttıracaktır.

Araştırma kapsamında incelenen işletmelerin neden performans değerlendirmesine önem verdiğiye yönelik sorulan sorudan elde edilen bilgiler aşağıda Tablo 5.19. kapsamında değerlendirilmiştir.

Tablo 5.19. Araştırma Kapsamında İncelenen İşletmelerin Performans Düzeylerini Belirleme Nedenlerinin Dağılımları

Performans Düzeylerini Belirleme Nedenleri	İnovasyon Gerçekleştiren İşletmeler	
	Ortalama	S.S.
Şirket performansını geliştirmeyi desteklemek	4.15	0.37
Çalışanları değerlendirmek	4.55	0.46
Müşteri istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi	4.55	0.46
Teknolojik gelişmelere ve değişen koşullara ayak uydurmak	3.35	1.21
Şirket stratejilerinin belirlenmesi ve uygulanmasını sağlamak	2.15	0.98
İşletmeyi diğer şirketlerle kıyaslamak	2.55	1.21

İşletmelerin performans düzeylerini belirlemek istemeleri üzerine katılımcılara yönlendirilen sorular ile işletmelerin performans gelişimleri arasındaki ilişkinin ölçülebilmesi için gerçekleştirilen korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bu analizin sonuçları aşağıda belirtilmiştir;

- Şirket performansını geliştirmeyi destekleme faaliyetleri ile işletmelerin performanslarının yükselmesi arasında gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucuna göre pozitif yönlü çok yüksek bir eğilimin olduğu saptanmıştır. İşletmelerin performans gelişimlerini desteklemeleri ile diğer işletmelere karşı hem rekabet edebilirlik kazanmakta hem de işletme performanslarını arttırarak işletmelerine karlılık yaratmaktadır,
- İşletmelerin çalışanlarını değerlendirmesi ile işletme performansının artması arasındaki ilişkinin ölçülebilmesi için gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucuna göre bu iki durum arasında pozitif yönlü yüksek eğilimli bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Bu durumdan hareketle işletmelerin çalışanlarının gerçekleştirdikleri işlere göre performans değerlendirmesine tabi tutulmasının işletme performansına doğrudan etki ettiği sonucuna ulaşılmaktadır,
- İşletmeyi diğer şirketlerle kıyaslamak ile performans arasındaki ilişkinin ölçülebilmesi için gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçlarına göre bu iki

durum arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu analizden edinilen sonuca göre işletmelerin diğer rakip işletmeler ile kıyas yapmalarındansa kendi işletmeleri içerisinde performans değerlendirmeleri gerçekleştirmelerinin daha etkili olacağıdır.

Günümüz Dünya'sın da şirketler birçok çalışmalar dahilinde her gün elde ettikleri performansların bir öncekinden daha iyi olmasını sağlayıcı faaliyetleri uygulamaya çalışmak konusunda kendilerini geliştirmeye çalışmaktadırlar. İşletmeler her departmanda yapılan işin mahiyetinde nereye ulaşmak istediklerini belirleyerek daha verimli çalışma koşulları ve ürünler yaratmaya çalışmaktadırlar. Bunu yakalamak içinde devamlı olarak her türlü personelin ve cihazın performansını test etmek durumundadırlar.

İşletmenin gelişiminin diğer işletmelerle kıyaslanma oranının az olduğu, rekabet için çevre işletmelerde gerçekleşen yeniliklerin analiz edilmediği ve sürdürülebilir rekabette ayakta kalabilmeleri için gerekli olan teknolojinin araştırılmadığı görülmektedir. İşletmelerin çevre işletmelerinde gerçekleşen yenilik faaliyetlerini gözlemlemeleri kendi stratejilerinin belirlenmesine kaynak sağlayabilmektedir. Bu durumda işletmelerin geleceğe yönelik değil kendi içinde kısa süreli verimlilik planlarıyla ilerlemiş olmaları söz konusu olabilmektedir. Ancak inovasyon gerçekleştiren işletmelerin çevre işletmelerinde gerçekleşen yenilikleri takip etme oranlarının daha yüksek olduğu birçok kaynak tarafından belirtilmektedir.

Araştırma kapsamında incelenen işletmelerin rakip firmalara göre performans düzeylerinin ortalama değerlerine ulaşmak adına sorulan sorulardan alınan verilere göre incelemeler aşağıda Tablo 5.20. kapsamında verilmiştir. Bu verilere ulaşmak için kullanılan yöntem 5'li likert tipi anket uygulamasıdır. Bu uygulamada cevaplar rakip firmalardan çok kötüyüz ile rakip firmalardan çok iyiyiz arasında değerlendirilmiştir.

Tablo 5.20. Araştırma Kapsamında İncelenen İşletmelerin Rakiplerine Yönelik Performans Düzeylerinin Belirlenmesi Dağılımları

Genel Performans Dereceleri	İnovasyon Gerçekleştiren İşletmeler	
	Ortalama	S.S.
Rakiplere göre işletmenin kalite düzeyi	4.16	1.10
Rakiplere göre işletmenin müşteri memnuniyeti elde etme durumu	4.15	0.64
Rakiplere göre işletmenin sürekli iyileştirme faaliyetleri	4.11	1.09
Rakiplere göre çalışanların tam katılım gösterme durumu	4.05	1.01
Rakiplere göre işletmenin maliyetlerini azaltma durumu	3.95	0.87
Rakiplere göre işletmenin zamanı kullanma durumu	3.94	0.97
Rakiplere göre işletmenin satışları	3.95	0.87
Rakiplere göre işletmenin amaçlarına ulaşma durumu	3.85	0.89
Rakiplere göre işletmenin verimliliği	3.82	0.96
Rakiplere göre işletmenin karlılığı	3.85	0.89
Rakiplere göre işletmenin rekabet gücü	3.87	1.13

Anket değerlendirmesi kapsamında işletmelerin rakip işletmelerin performans değerlendirmelerini incelemeleri ile kendi performanslarını arttırmaları arasındaki ilişkinin ölçülebilmesi için gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçlarına aşağıda yer verilmiştir;

- İşletmelerin rakiplere göre kendi işletmelerinin kalite düzeylerini belirlemesi ile kendi performanslarının artması arasındaki ilişkinin korelasyon analizi ile incelenmesi sonucunda bu iki durum arasında pozitif yönlü yüksek eğilimli bir ilişki olduğu sonucu saptanmıştır. Buradan hareketle işletmelerin kendi bünyelerinde gerçekleştirecekleri performans arttırma işlemleri ile beraber sektör içerisinde kendilerine rakip olabilecek olan diğer işletmelerinde incelenmesi ile kendi performanslarının artmasına oldukça önemli katkılar sağlayacaklardır,

- İşletmelerin rakip işletmelere göre kendi tüm maliyetlerini azaltması, sürekli iyileştirme çabaları göstermesi, çalışanların sürece katılımının eksiksiz olarak sağlanması ve satış miktarlarını arttırmaları ile kendi performans düzeylerinin gelişmesi arasındaki bağları ölçebilmek için gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçlarına göre pozitif yönlü yüksek eğilimli bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu analiz sonucunda saptanan bu eğilim doğrultusunda rakip işletmelerin performans düzeylerinin üzerine çıkılması daima işletmeye karlılık ve verim kazandıracaktır.

Araştırma kapsamında incelenen işletmelerin genel performans derecelerinin diğer işletmelere göre belirlenmesine yönelik en önem arz eden faktörün belirlenmesinde en önemli özellik araştırma kapsamındaki işletmelerin hazır tekstil işletmelerinden oluşuyor olmasıdır. Belirtilen unsurlar neticesinde işletmelerin genel performans derecelerinin diğer işletmeler ile karşılaştırıldığında kendilerini rakiplerinden iyi veya çok iyi olarak görmeleri normal karşılanabilmektedir. İşletmelerin kalite ve müşteri memnuniyetini sağlama ölçülerine diğer performans ölçülerine göre ağırlık vermesi her yönden müşteri bağlılığını yaratacak kalite faktörünün öneminin de farkında olmalarıyla açıklanabilmektedir. Gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçlarına göre bu belirtilen durumlar ile performanslar arasında ulaşılan pozitif yönlü eğilim sayesinde geliştirilen ve uygulanan her hususun işletmenin performansını arttıracak bir gerçektir.

İnovasyon gerçekleştirilmeyen işletmeler zamanı kullanma durumlarında ve amaçlarına ulaşma durumlarında inovasyon yapanların performans derecelerine göre rakip işletmelerden daha üstün oldukları görüşüne kapılmışlardır. İşletmelerin belirledikleri süre zarflarında kendilerini diğer işletmelerden üstün duruma getiremeyecek küçük amaçlar ve çalışmalar gerçekleştirmeleri söz konusu olabilmektedir. İnovasyon gerçekleştiren işletmeler ise kalite, müşteri memnuniyeti elde etme, sürekli iyileştirme faaliyetleri, tam katılım, satışlar ve maliyetlerini azaltma durumlarının rakip işletmelere göre daha iyi olduğunu düşünme yoluna gitmişlerdir.

5.5. ARAŞTIRMA KAPSAMINDA İNCELENEN İŞLETMELERİN İNOVASYON YÖNETİMLERİNİN İŞLETME PERFORMANSLARINA YÖNELİK BULGULARI

Araştırma kapsamında incelenen işletmelerin gerçekleştirmeye çalıştıkları inovasyon faaliyetlerinin yönetim şekline sağlamış oldukları faydaları tespit etmek amacı ile gerçekleştirilen incelemeler aşağıda Tablo 5.21. kapsamında belirtilmiştir.

Tablo 5.21. Araştırma Kapsamında İncelenen İşletmelerin Gerçekleştirmeye Çalıştıkları İnovasyon Faaliyetlerinin Yönetim Şekline Sağlamış Oldukları Faydaların Dağılımı

Faydalar	İnovasyon Gerçekleştiren İşletmeler	
	Ortalama	S.S.
Verimliliklerde artışlar	4.22	0.91
Rekabet edilebilirlik yaratmak	4.04	0.89
Ar-Ge faaliyetlerine yönlendirme	3.95	1.12
Kurumsallığa yönelme ve marka edinmeyi sağlamak	3.76	1.12
Sosyal sorumluluk bilinçlerinde gelişim sağlanması	3.58	1.02
Sadık müşteriler elde etmeyi sağlamak	3.55	1.23
Ödemelerde meydana gelen dengesizliklerin yok edilmesi	3.43	1.37

Araştırma kapsamında incelenen işletmelerin gerçekleştirmeye çalıştıkları inovasyon faaliyetlerinin yönetim şekline sağlamış oldukları faydaların aynı zamanda performans ile de ilişkili olup olmadığının incelenebilmesi için gerçekleştirilmiş olan korelasyon analizi sonuçları aşağıda belirtilmiştir;

- Yukarıdaki tabloda belirtilen hususlara alınan cevaplar ile performans arasındaki ilişkinin ölçülmesi açısından uygulanan korelasyon analizi sonuçlarına göre performans ile belirtilen hususlar arasında pozitif yönlü çok yüksek eğilimli bir ilişki olduğu saptanmıştır,

- İşletmelerin performanslarını arttırmaya yönelik uygulayacağı her türlü durum ve performansını arttırırken geliştireceği bütün durumların performans ile doğrudan bağlantılı olduğu belirlenmiştir,
- İşletmelerin performanslarında gerçekleşecek olan artış aynı zamanda verimliliklerde, Ar-Ge faaliyetlerinde, marka edinmede ve rekabet ortamında yer edinmede, sosyal sorumluluk bilinçlerinin gelişmesinde ve ödeme sorunlarının yok edilmesinde de katkı sağladığı belirtilmektedir. Bu sayede işletmelerin inovasyon faaliyetlerini gerçekleştirmek için katlandığı tüm durumların aynı zamanda işletmenin karlılık ve rekabet ortamında yer edinmesi için oldukça önemlidir.

Hazır tekstil işletmelerinin yeni konumlandırılması ve yurt içinde yeniden yapılanması karşısında, eski ve yeni rekabet çevresinin koşulları ve öncelikleri değişecek, işletmeler yeni bir rekabet çerçevesi içerisinde yer alacaklardır. Üretimde kapasite yönetimi yerini verimlilik yönetimine, teknoloji kullanımına, Ar-Ge'ye, ucuz işçilik yerini yenilikçilik ve yaratıcılık kabiliyetine, maliyetlere göre fiyat ve parti üretimi yerini küçük ve esnek parti üretimine ve ürün kalitesine bırakacak ve fiyat rekabeti yerine kalite rekabeti önemli olacaktır. İşletmelerde gerçekleşen inovasyon yönetiminin işletmelerde rekabet üstünlüğü yarattığı birçok kaynakta ortak olarak verilmektedir.

İşletmelerde ödemeler dengesizliğinin giderilmesi ülkenin diğer ülkeler ile olan ekonomik ilişkilerinin tablosudur ve tedarikçi konumunda olan işletme sayısının fazla olmasıyla sağlanabilmektedir. Türkiye içerisinde ödemeler dengesizliğinin tam olarak giderilemediğini düşünmüş olmaları ile açıklanabilmektedir.

Araştırma kapsamında incelenen işletmelerin gerçekleştirdikleri inovasyon yönetiminin işletme performansına etkilerinin dağılımı Tablo 22. kapsamında aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 5.22. Araştırma Kapsamında İncelenen İşletmelerin Gerçekleştirdikleri İnovasyon Yönetiminin İşletme Performansına Etkilerinin Dağılımı

Yönetim Etkenleri	İnovasyon Gerçekleştiren İşletmeler	
	Ortalama	S.S.
İşletmelerin kendi bünyelerinde vizyonlarını belirlemesi	3.98	0.71
Yönetim kadrolarının, yenilik faaliyetlerini liderlik anlayışları ile yönetmesi	3.79	0.94
Yenilenme süreçlerinde fikir paylaşımlarının departmanlar arasında etkili kurulması	3.79	1.03
Müşterilerin değişim gösteren fikirleri ve görüşlerine yönelik yenilik çalışmaları gerçekleştirme	3.67	0.88
Yenilenme süreçlerinde personellerin yaratıcı düşüncelerini yansıtabilecekleri bir örgüt kültürüne sahip olmalarının sağlanması	3.58	0.99
Gerçekleştirilen yenilenme faaliyetleri ile alakalı personellerin kendini geliştirebilmesi için personellere eğitimlerin verilmesinin sağlanması	3.22	0.88
Yenilenme fikirlerinde bulunan kişilere ödül verilmesi	3.17	0.71

İşletmelerde performans yönetim sürecinin ilk aşaması strateji ve vizyon belirlemek olarak değerlendirilmektedir. İşletmelerin inovasyon faaliyetlerini belirleyen faktörlerden girişimcilik faaliyetlerinin yüksek olduğu gibi inovasyon yönetimini belirleyen faktörlerden yenilikçi vizyon belirlemeleri ile işletme performanslarında artış olduğu görüşünü savunmuşlardır. Yenilenme fikirlerinde bulunanların ödüllendirilmesi işletme performanslarını orta derecede artırmıştır. Bunun sebebi olarak işletmelerde yenilik fikrinde bulunanları ödüllendirme sistemlerine ayıracak kaynaklarının bulunamaması ile ilişkilendirilebilmektedir.

Araştırma kapsamında incelenen işletmelerin süreç inovasyonu yönetiminin işletme performansına etkilerinin dağılımı aşağıda Tablo 5.23. kapsamında belirtilmiştir.

Tablo 5.23. Araştırma Kapsamında İncelenen İşletmelerin Süreç İnovasyon Yönetiminin İşletme Performansına Etkilerinin Dağılımı

İşletme Performanslarına Etkileri	Süreç İnovasyonu Gerçekleştiren İşletmeler	
	Ortalama	S.S.
Hızı yükseltmiştir	4.15	0.84
Müşteri memnuniyetlerini yükseltmiştir	4.08	0.73
Maliyetleri düşürmüştür	3.98	0.95
Katma değer sağlamıştır	3.98	0.76
Kaliteyi yükseltmiştir	3.88	0.93
Devamlı iyileşmeyi sağlamıştır	3.81	0.93
Piyasadaki payları yükseltmiştir	3.75	1.02
Satış miktarlarını yükseltmiştir	3.74	0.88
Ürünlerde çeşitliliği sağlamıştır	3.67	1.07

İşletmeler değişime ayak uydurabilmek amacı ile ve hatta değişim oluşturabilmek için devamlı öğrenen bir yapıya sahip olmalıdır. İşletme yöneticileri personeller aracılığı ile sağladıkları bilgileri ürün, hizmet, süreç ve yöntemlere aktararak öğrendikleri gibi diğer işletmelerin deneyimlerinden faydalanarak ta öğrenebilmektedirler. Farklı işletmelerde çeşitli biçimlerde gerçekleştirilecek olan stratejik iş birlikleri işletmelere bu konuda zengin öğrenme olanakları sunmaktadır. Hazır tekstil işletmelerinin süreç inovasyonu için kaynak oluşturan nedenler olan süreç içerisinde gelişen ihtiyaçlar, müşterilerin istek ve ihtiyaçları ve pazar ve endüstri yapısındaki değişimlere uyum sağlamak amacı ile bilgi edinimleri, çalışanların fikrinsel katılımı ile ve alınan teknoloji hizmetleri sırasında gerçekleştiği düşünülmüştür.

Hızları yükselen şirketlerde performans derecelendirmeleri için zaman etüdü uygulamaları yapılması gündeme gelebilmektedir. İşletmelerde gerçekleşen doğru tedarik zinciri, dağıtım kanalları, bilgisayar destekli programların kullanılması üretim sürecinde yeni bilgi yönetim sistemleri ile veya dış kaynak kullanımı ile işletmeler hızlarını artırmış olabilmektedirler. Süreçte sadeleştirilen ve elenen gereksiz adımlar sonucunda müşteriye daha kısa ve etkin yollardan ulaşılmış olunacak ürünün depoda kalma süresi kısalmaya ve hızın artması, müşteri memnuniyetinin artması ve maliyetlerin azalmasına neden olacaktır.

Araştırma kapsamında incelenen işletmelerin organizasyonel inovasyonu ile gerçekleştirdikleri inovasyon yönetiminin işletme performansına etkilerinin dağılımı aşağıda Tablo 5.24. kapsamında belirtilmiştir.

Tablo 5.24. Araştırma Kapsamında İncelenen İşletmelerin Organizasyonel İnovasyonu Yönetiminin İşletme Performansına Etkilerinin Dağılımı

İşletme Performanslarına Etkileri	Organizasyonel İnovasyon Gerçekleştiren İşletmeler	
	Ortalama	S.S.
Hızı yükseltmiştir	4.19	0.65
Müşteri memnuniyetlerini yükseltmiştir	4.10	0.73
Maliyetleri düşürmüştür	4.07	0.87
Katma değer sağlamıştır	4.06	0.80
Kaliteyi yükseltmiştir	4.03	0.94
Devamlı iyileşmeyi sağlamıştır	4.02	0.89
Piyasadaki payları yükseltmiştir	3.79	0.94
Satış miktarlarını yükseltmiştir	3.79	0.91
Ürünlerde çeşitliliği sağlamıştır	3.73	0.96

Organizasyonel inovasyonun toplam kalite yönetimini yansıtması ile şirketlerin organizasyonel inovasyonlar gerçekleştirmek için uzun süreli çalışmalar sonunda sağladıkları başarılar ile vizyonlarını gerçekleştirdikleri, tüm personellerin fikir paylaşımlarını bölümler arasında etkili iletişim ile sağladıkları düşünülmüştür. İnovasyon yönetiminde gerekli olan personel güçlendirmeler için gerçekleşen organizasyonel yenilikler ile ilgili çalışanların kendini geliştirebilmesi için hizmet içi eğitimlerin verilmesi çalışanların motivasyonunu ve kendilerine olan güvenlerini artırdığı, işyeri memnuniyetini artırdığı ve böylece iş sürecinde hata yapış oranlarını azaltarak, engellerin kalkmasıyla iş yapış hızları arttığı ve müşteriye daha iyi kalitede ve zamanında ürün teslimleri ile müşterinin güveninin kazanıldığı söylenebilmektedir. İşletmelerde organizasyonel inovasyon ile örgütün yönetimi sistematikleşir hatalı süreçte çalışanların kalite eğitimleri ile en az zaman harcanarak işlem ve yönetim maliyetleri en aza indirildiği düşünülmüştür.

Şirketlerde gerçekleştirilen ürün çeşitlerinde artışlar süreçte gerçekleşen teknolojik yenilikler ve finansal kaynakların ürün çeşitleri çalışmaları için ayrılması neticesinde meydana gelmektedir. Bu durumun yöneticiler tarafından, örgüt yapısının yönetimi ile gerçekleşen organizasyonel inovasyonların ürün çeşidini artırmada etkili olmadığı söylenebilmektedir.

Araştırma kapsamında incelenen işletmelerin pazarlama inovasyonu yönetiminin işletme performansına etkilerinin dağılımı aşağıda Tablo 5.25. dahilinde belirtilmiştir.

Tablo 5.25. Araştırma Kapsamında İncelenen İşletmelerin Pazarlama İnovasyonu Yönetiminin İşletme Performansına Etkilerinin Dağılımı

İşletme Performanslarına Etkileri	Pazarlama İnovasyon Gerçekleştiren İşletmeler	
	Ortalama	S.S.
Hızı yükseltmiştir	4.04	0.93
Müşteri memnuniyetlerini yükseltmiştir	4.03	0.87
Maliyetleri düşürmüştür	4.00	1.16
Katma değer sağlamıştır	3.97	0.91
Kaliteyi yükseltmiştir	3.95	0.89
Devamlı iyileşmeyi sağlamıştır	4.02	0.89
Piyasadaki payları yükseltmiştir	3.77	1.01
Satış miktarlarını yükseltmiştir	3.61	1.12
Ürünlerde çeşitliliği sağlamıştır	3.55	1.16

Pazarlama inovasyonunu gerçekleştirecek girişimcilerin içinde buldukları pazarı iyi tanımaları, rakiplerinin durumunu analiz ederek hedef tüketici kitlesinin saptanması, hedeflerine göre üretim yöntemlerinin değiştirilerek aktif pazarlamaya yönelmeleri gerekmektedir. Şirketlerin inovasyon sürecinin başında müşteri ihtiyaç ve isteklerini ön planda tutmaları ve stratejilerine uygun pazarlama stratejilerini geliştirmeleri ile iş birliği kurduğu kurum ya da kuruluşun da ürününü tanıtmada etkili olabileceği düşünülmüştür.

BÖLÜM 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzün hızla değişen rekabet ortamında ayakta kalabilmek için şirketlerimizin ürünlerini, hizmetlerini ve üretim yöntemlerini sürekli olarak değiştirmeleri ve yenilemeleri gerekmektedir. Bu değiştirme ve yenileme işlemi “inovasyon” olarak adlandırılır.

İnovasyon, yeni veya iyileştirilmiş ürün, hizmet veya üretim yöntemi geliştirmek ve bunu ticari gelir elde edecek hale getirmek için yürütülen tüm süreçleri kapsar. Yeni veya iyileştirilmiş ürün, hizmet veya üretim yöntemi geliştirme, yeni düşüncelerden doğar. İnovasyon sürekliliği olan bir faaliyettir. Bu nedenle, ortaya atılan, geliştirilerek işler hale getirilen ve sonuçta firmaya rekabet gücü kazandıracak şekilde pazarlanan bu fikirlerin ve sonuçlarının tekrar tekrar değerlendirilmesi ve yeni getiriler için yaygınlaştırılarak kullanılması gerekir. Bu sayede doğacak yeni fikirlerse yeni inovasyon faaliyetlerini doğurmaktadır.

İnovasyon, ya radikal fikirler sonucu daha önce denenmemiş ve geliştirilmiş ürün veya üretim yöntemlerinin ortaya çıkarıldığı büyük atılımlarla oluşur, ya da adım adım yapılan, bir dizi geliştirme ve iyileştirme faaliyetini içeren çalışmalarının bir sonucu olarak ortaya çıkarmaktadır.

Araştırma-geliştirme (Ar-Ge), inovasyon için gereken en önemli faaliyetlerden biridir. Ancak girişimsel inovasyon yoksa, diğer bir deyişle Ar-Ge’yi yapanların girişimcilik niteliği yoksa, değer yaratılamaz; Ar-Ge sonuçları inovasyona dönüştürülemez. Dolayısıyla, teknoloji-tabanlı firmalar dışında kalan tüm firmalarda yürütülen inovasyon çalışmaları sadece “teknolojik inovasyon”u değil, “organizasyonel inovasyon” ve “pazarlama inovasyonu”nu da kapsar. Kaldı ki, teknoloji tabanlı firmalarda her ne kadar ağırlık teknolojik inovasyona veriliyorsa da, organizasyonel ve pazarlama inovasyona yeterli kaynak ayrılmadan başarılı olunması beklenemez.

İşletmelerin uygun şartları sağlayıp inovasyona yönelmeleri ile işletme performansını artırmaları arasında anlamlı bir ilişki olduğu öne sürülebilir. Özellikle inovasyonların geliştirilip bunlara patent alınması ve nihayet uygun şekilde pazara sunulan inovatif ürünlerin başarıları, işletmenin yenilikçilik performansının yüksek olmasını sağlar. Öte yandan yeni ürünlerin geliştirilmesine odaklanan ürün inovasyonları, yine üretimsel performansın yükselmesine olanak sağlar. Bununla birlikte inovasyonların, pazarlama fonksiyonunun başarı ile gerçekleştirilmesine ve dolayısıyla pazarlama performansının gelişmesine yol açacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Son olarak işletmede gerçekleştirilecek bütün inovasyonların, işletmenin finansal performansını önemli ölçüde etkileyeceği açıktır. Özellikle başarılı inovatif çalışmalar için finansal performansta pozitif yönlü bir seyrin ortaya çıkmasına karşın, başarısız inovasyonların, işletmenin yok olmasına kadar varabilecek ciddi sonuçlar doğurabileceği gözden kaçırılmamalıdır.

Bu araştırma İstanbul Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli hazır tekstil işletmelerinde inovasyon yönetiminin işletme performansına etkilerini belirleyebilmek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırmaya katılan işletmelerin inovasyonu ve inovasyon yönetimini gerçekleştirme durumlarının faaliyet süreleri ile ilişkili olabileceği düşünülmüş ve faaliyet süreleri ile inovasyon hakkında sorulan soruların korelasyon analizi ile ilişkileri saptanmıştır.

Gerçekleştirilen çalışma kapsamında faaliyet süresi daha uzun olan işletmelerin inovasyon gerçekleştirme ve inovasyon yönetimi konularında daha hassas ve daha detaylı çalıştığı belirlenmiştir. İşletmelerin inovasyon faaliyetlerine yüksek derecede önem vermesi ile birlikte aynı zamanda işletme performanslarının artmasına da katkıda bulunmaktadır.

İşletmelerin inovasyon faaliyetleri ile birlikte işletme performansını arttırmaya yönelik performans ölçümlerinde buldukları saptanmıştır. Bu durum işletmelerin çeşitli amaçlarla performanslarından haberdar olmak istediklerini, performanslarını geliştirmek için çaba sarf ettiklerini ve gelişmeye önem verdiklerini göstermektedir.

Çalışma kapsamında işletmelerin yürütmekte oldukları politikalar ile işletme performansı arasındaki ilişkinin tespit edilebilmesi açısından korelasyon analizi uygulanmıştır. Uygulanan korelasyon analizi sonucunda uygulanan politikaların neredeyse tamamı ile işletme performansı arasında pozitif eğilimli yüksek düzey ilişki tespit edilmiştir. Bu belirlenen ilişkiden hareketle katılımcı işletmelerin uyguladıkları politikaları daha etkin bir biçimde uygulamaya koymaları ile otomatik olarak işletme performansı ve verimliliği de arttırılmış olmaktadır.

İşletme ihtiyaçlarının ya da problemlerinin belirlenmesi ve müşterilerin beklentileri doğrultusunda hareket etmesi, Ar-Ge departmanı ile diğer departmanlar iş birliği içinde çalışması ve diğer rakip işletmelerin performans ölçümleri ile birlikte sektördeki yapıları incelenerek işletmeye performans getirisi sağladığı gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda saptanmıştır.

İşletmeler birçok çalışmalar sonucunda her gün elde ettikleri performansın bir öncekinden daha iyi olmasını sağlayıcı faaliyetleri uygulamaya çalışmaktadır. İşletmelerin performans düzeylerini belirleme istekleri ile birlikte işletmenin genel performansı ve verimliliği arasındaki ilişkinin ölçülebilmesi için gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçlarına göre işletmelerin performanslarını belirlemeleri işletmenin performansının artması ile arasında pozitif yönlü çok yüksek eğilimli bir ilişkinin olduğu saptanmıştır.

İşletmelerin performanslarını arttırmaya yönelik uygulayacağı her türlü durum ve performansını arttırırken geliştireceği bütün durumların performans ile doğrudan bağlantılı olduğu belirlenmiştir.

Gerçekleştirilen çalışma sayesinde inovasyon faaliyetleri ile işletme performansı arasında etkili bir bağın olduğu tespit edilmiştir. İşletmeler etkin bir şekilde tüm destekleri sağladığında ve finansal anlamda yeterli olduğu anda işletme performansı da artmaktadır. İnovasyon gerçekleştiren işletmelerin rakip işletmelere göre global piyasalarda daha üstün ve daha rekabet edebilir olduğu da gerçekleştirilen çalışma kapsamında belirlenmiştir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR;

Aktan, C.C. ve Vural, İ.Y. (2005). Bilgi Çağı, Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri. Konya: Çizgi Kitapevi.

Barutçugil, İ. (2002). Bilgi Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Çilingir, C. (2011). Bölgesel Kalkınmada Teknoloji Geliştirme Bölgeleri. 5. Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu Sanayi Politikasının Yönetişimi: 27-28 Ocak 2011-Ankara: Bildiri (203-213). Ankara: Tepav Yayınları.

Dilber, Sıraç M. (2015). İnovasyok Türkiye'nin Bilim, Teknoloji ve İnovasyon Politikaları Nereye... Ankara: Semih Ofset Matbaacılık, 228-229.

Eren, E. (2013). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası (9. bs.). İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Elçi, Şirin. (2006). İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı (7.Baskı). Meteksan Bilişim Grubu, BT Haber, 27-150.

Ekin, Nusret. (1994). Büyüme-İhracat-İstihdam Boyutlarıyla Küçük İşyerleri ve Sosyal Koruma. İstanbul: İTO, Renk Ajans Basım, 13-20.

Gezici, A. (2013). Dünyayı Yöneten Gizli Güç: İstihbarat. Ankara: Tutku Yayınevi

Günaydın, H. (2011). Yaratıcı Yönetim. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.

Kaymakcı, Oğuz, Avcı, Nuri ve Şen, Recep (2007). Uluslararası Ticarete Giriş Teori, Politika ve Uygulama. (Düzenleyen: Oğuz Kaymakcı) Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 221-239.

Kozlu, C. (2003). Türkiye Mucizesi İçin Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri (6. bs.). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Kumral, N., Akgüngör, S. ve Güçlü, M. (2012). Rekabet Gücü, Yaşam Kalitesi ve Yaratıcılık: Türkiye Düzey 2 Bölgeleri, 6. Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim

Sempozyumu Bölgesel Rekabet Edilebilirlik ve Yönetişim: 2 Aralık 2011-Ankara: Bildiri (29-54). Ankara: Tepav Yayınları.

OECD-EUROSTAT (2005). Oslo Kılavuzu, Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler (3.Baskı). (Çeviren: Tübitak). Paris: Oecd ve Eurostat Ortak Yayımı, 50-117.

Şimşek, M.Ş., Akın, H.B. (2003). Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim. Konya: Çizgi Kitabevi.

Türkdoğan, O. (2012). Çağdaş Bilimsel Araştırma Metodolojisi ve sorunları. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.

Yıldırım, Ramazan. (1998). Yaratıcılık ve Yenilik. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 68.

MAKALELER;

Aktan, Coşkun Can ve Vural, İstiklal Yaşar (2004). Yeni Ekonomi ve Yeni Rekabet. Ankara: Ajans-Türk Basın ve Basım A.Ş., 10-176.

Atılgan, D. (2009). Bilgi Yönetimi Kavramı ve Gelişimi. Türk Kütüphaneciliği Dergisi, 23(1), 201-212.

Bilgici, Z. (2014). Çağımızın olmazsa olmazı: Yenilikçilik. Bilim ve Teknik Dergisi, 557, 78-85.

Bolat, S. (2007). Bilgi Ekonomisinde Örtülü Bilginin Önemi ve Rekabet Avantajı Yaratmada Örtülü Bilgi Kaynaklarının Keşfi: Şirince’de Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.

Endüstriyel Tasarımların Korunması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, Madde 12.

Işık, N. ve Kılınç, E. (2013). Bilgi Ekonomisi ve İktisadi Büyüme: OECD Ülkeleri üzerine bir uygulama. Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, 26, 21-54.

Karaaslan, A. ve Tuncer, G. (2010). Uluslararası Rekabet Gücünün Artırılmasında Temel Devlet Politikaları. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 26, 23-45.

Öktem, K. ve Akkaya, A.Y. (2013). Kamu Yönetiminde Teknolojik İlerlemeci Bakışa Kuramsal Bir Eleştiri. Kamu Yönetiminde Değişim ve Güncel Sorunlar. (123141). Ankara: TODAİ.

Patent Haklarının Korunması Hakkında KHK, mad. 72.

Patent Haklarının Korunması Hakkında KHK, mad. 164

Uçkan, Ö. (2009). Türkiye’de Bilgi ve İletişim Teknolojileri Politika-Yapım Sürecinin Zaafları: Yönetişim Fobisi. ICEGOV-Uluslararası e-Devlet ve e-Yönetişim Konferansı’nda Sunulan Bildirinin Türkçe Çevirisi, 12-13 Mart 2009, Ankara.

Tasarım Strateji Belgesi ve Eylem Planı 2014-2016. (2014). T.C. Resmi Gazete, 29163, 2 Kasım 2014.

TDK, Güncel Türkçe Sözlük

TÜBİTAK. (2012). Türkiye Bilimsel Ve Teknolojik Araştırma Kurumu Kamu Kurumları Araştırma Ve Geliştirme Projelerini Destekleme Programına İlişkin Yönetmelik. (2012). T.C. Resmi Gazete, 28309, 31 Mayıs 2012.

TPE (Türk Patent Enstitüsü). (2015). Coğrafi İşaretler. Ankara: Türk Patent Enstitüsü Yayın Grubu.

TPE (Türk Patent Enstitüsü). (2015). Marka. Ankara: Türk Patent Enstitüsü Yayın Grubu.

Uzun, H. (2014). Yeni Bir Kurumsal Motivasyon Örneği: Teknoloji Üretim Merkezleri. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 24, 2, 179-189.

Uygur, N. (2002). Çağdaş Ortamda Teknik: Denemeler, Değişler. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

Yapar, İhsan (2015). Kobilerde İnovasyon ve İnovasyonun Önemi: Kayseri İli Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde

5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu. (FSEK) (1951). T.C. Resmi Gazete, 7981, 13 Aralık 1951.

554 sayılı Endüstriyel Tasarımların Korunması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, madde 3.

İNTERNET KAYNAKLARI;

Akyüz, Ö. (2003). Yükseköğretim. Üniversite ve Toplum Bilim Eğitim ve Düşünce Dergisi, 3(4), 3. <http://www.universite-toplum.org/text.php?id=167>

Devrez, G. (1970). İşletmelerde Araştırma ve Geliştirme Fonksiyonu [Elektronik Sürüm]. A.Ü. SBF Dergisi, 25(4), 234-286. http://www.politics.ankara.edu.tr/dergi/pdf/25/4/9_Guney_Devrez.pdf

ODTÜ Teknokent. <http://odtuteknokent.com.tr/tr/hakkinda>

TÜİK (http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1039)

WIPO (World Intellectual Property Indicators). http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_941_2015.pdf

(www.novida.com.tr).

(www.teknolojik.org).

(www.northstarinnovation.com.tr).

EKLER

Ek-1

Değerli Katılımcı;

Aşağıda yer alan anket formundaki bilgilerden Doç. Dr. Kadir TUNA danışmanlığında gerçekleştirilecek olan Yüksek Lisans Tez çalışmasında yararlanılacaktır. Anket soruları genel olarak değerlendirileceği için isminiz alınmayacaktır.

Erhan AKTAŞ

Okan Üniversitesi

İşletme Yüksek Lisans Öğrencisi

1. İşletmeniz Kaç Yıldır Faaliyet Göstermektedir?
 - a) 0-5 yıl
 - b) 5-15 yıl
 - c) 15 yıl üzeri
2. İşletmenizde kaç adet personel çalışmaktadır?
 - a) 50- 249 kişi
 - b) 250 ve üzeri
3. Eğitim Durumunuz Nedir?
 - a) Yüksekokul
 - b) Üniversite
 - c) Yüksek Lisans
4. İşletmedeki Pozisyonunuz Nedir?
 - a) Bölüm Yöneticisi
 - b) İşletme Müdürü
 - c) Ar-Ge Müdürü
5. İşletmeniz İnovasyon Gerçekleştirmekte midir?
 - a) Evet
 - b) Hayır

6. Hangi Tür İnovasyon Gerçekleştirmektesiniz?

	Evet	Hayır
Yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş bir iş organizasyonu uyguluyor musunuz?		
Yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş bir üretim ya da dağıtım süreci uyguluyor musunuz?		
Yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş bir pazarlama yöntemi uyguluyor musunuz?		
Yeni ya da iyileştirilmiş ürünlerinizi piyasaya sunuyor musunuz?		

7. Ürün İnovasyonu Gerçekleştirirken Uyguladığınız Yöntemler Nelerdir?

	Evet	Hayır
Ürünleri daha önceden hammadde olarak farklı bir malzemeden ürettiyorduk şimdi ise yeni bir malzemeden üretim gerçekleştiriyoruz		
İşletme dahilinde üretilen ürünlerin farklı amaçlar ile kullanımını sağlayarak geliştirdik		
Kullanım kolaylığına sahip yeni bir ürün gamına sahip durumdayız		
Mevcut olan ürünlerimizi yeni pazarlara sunabilmek için yeni çalışmalar sağlıyoruz		
Sektörde daha önceden var olan bir ürünü geliştirip yeni bir ürün olarak pazara sunabilmekteyiz		

8. Süreç İnovasyonu Gerçekleştirirken Kullandığınız Yöntemler Nelerdir?

	Evet	Hayır
Yeniliğe odaklanmak için dış kaynaklardan faydalanıyoruz		
Yeni ya da önemli ölçüde değiştirilmiş üretim yöntemleri kullanıyoruz		
Üretim ve dağıtım faaliyetleri açısından yeni ekipmanlar ya da yazılımları tercih ediyoruz		
Yeni ya da iyileştirilmiş ürünler açısından gerekli yeni teçhizatlara sahip durumdayız		

9. Organizasyonel İnovasyon Faaliyetleri Gerçekleştirirken Uyguladığınız Yöntemler Nelerdir?

	Evet	Hayır
Çalışanların ilk yardım ya da kalite konularına ilişkin eğitimler sağlıyoruz		
Organizasyonların geliştirilmesi açısından yenilikleri takip eden eğitim politikaları izliyoruz		
Toplam Kalite Yönetim Sistemi faaliyetleri kullanıyoruz		
Odak noktası olarak müşterileri benimseyen organizasyon yapısı tercih ediyoruz		

10. Pazarlama İnovasyon Faaliyetleri Gerçekleştirirken Uyguladığınız Yöntemler Nelerdir?

	Evet	Hayır
Çalışmalar kapsamında yeni piyasalara dahil oluyoruz		
Ürün promosyonları ya da fiyatlandırma çalışmalarında yeni yöntemler kullanıyoruz		
Yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş bir ürün ambalajına sahip durumdayız		

11. İnovasyon Faaliyetlerini Gerçekleştirirken Herhangi Bir Kurum Ya da Kuruludan Destek Alıyor musunuz?

- a) Evet
- b) Hayır

12. Hangi Kurum ve Kuruluşlardan Destek Almaktasınız?

	Evet	Hayır
Tedarikçi Firmalarla		
Üniversite Kuruluşlarıyla		
Taşeron Firmalarla		
TÜBİTAK ile		
TTGV ile		
KOSGEB ile		
Rakip İşletmeler ile		

13. İnovasyon Gerçekleştirme Nedenlerinizin Önemi Nedir?

Kaynaklar					
	1	2	3	4	5
Süreç boyunca doğan ihtiyaç					
Müşteri talepleri ve istekleri					
Pazarlar ve endüstriler içindeki yapıların değişmesi					
Yeni bilgi kaynaklarının sağlanması					
Planlar ve uygulamaların arasında gelişen uyumsuz durumların giderilmesi					
Globalleşme baskıları					
Beklenmedik zamanlarda gerçekleşen başarılar ve başarısızlıklar					

14. İnovasyon Stratejileri Olarak Hangi Yöntemleri Uygulamaktasınız?

	Evet	Hayır
Mevcut olan ürünlerin, üretim süreçleri, organizasyonları ve pazarlama faaliyetlerinde geliştirme ve tasarımlar gerçekleştirme		
Fırsat durumlarını yakalamaya yönelik stratejik faaliyetler		
Belirli bir durumu elde etmeye yönelik gerçekleştirilen stratejiler		
Farklı bir işletmenin ya da kuruluşun desteğine bağlı kurulan stratejiler		
Farklı bir sektör içerisindeki işletmenin inovasyon süreçlerinin taklit edilmesi ile gerçekleştirilen stratejiler		
Mevcut piyasada olan ürünlerin farklı bir şekilde sunulmasına yönelik kurulan stratejiler		
Pazar dahilinde üretilmeyen ürünlerin üretimini gerçekleştirmek adına daha saldırgan bir yapıda izlenen stratejiler		

15. İnovasyon Süreçlerini Yönetmede Hangi Yöntemleri Uygulamaktasınız?

	1	2	3	4	5
İşletmede ihtiyaçların ya da problemlerin belirlenmesi durumlarında personellerin ve müşterilerin beklentileri ve talepleri doğrultusunda hareket edilir					
İşletmede yeni bir iş fikri ortaya atıldığında o fikir ile alakalı yeterli donanıma sahip olabilmek için çalışmalar gerçekleştirmek					
İşletmede kavramsal fikirlerin çıkartılması, kalite araştırmalarının yapılması, finansal performansların ve pazar araştırmalarının sonuçlarına göre şekillendirilmesi					
Yenilik ile ilgili müşterilerden ve tedarikçilerden gelen pozitif veya negatif düşüncelerin değerlendirilmesi ve eksikliklerin tespiti için yenilik pazara sunulmalıdır					
Sonuçlanan yeniliklerden geri besleme süreçlerindeki performans değerlendirmesi açısından standartlar oluşturulması					
İşletmede kavramsal ifadeler somutlaştırılırken Ar-Ge departmanı ile diğer departmanlar iş birliği içinde çalışması sağlanmalı					

ÖZGEÇMİŞ

İlköğretim ve Ortaöğretim öğrenimini Turgut Reis ilköğretim Okulunda 1995 yılında tamamladım, Lise öğrenimini Tuzla Süleyman Demirel Ticaret Lisesinde 1999 yılında tamamladım. Önlisans öğrenimini Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi İktisadi ve idari programlar bölümünün Halkla ilişkiler programını 2004 yılında tamamladım. Lisans öğrenimini Anadolu üniversitesi İşletme Fakültesini 2013 yılında tamamladım. Yüksek Lisans öğrenimine 2014 yılında Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü işletme Yüksek Lisans programına kabul edildim. 1995 yılında eğitim hayatım ile beraber iş hayatına atıldım ilk olarak Denizcilik sektöründe sonrasında Endüstriyel Sınai gazlar ve gaz aletleri sektörü, ardından İnşaat sektöründe deneyim sağlayarak ticari hayatımı yönetici ve işveren olarak devam etmekteyim.