

**T.C.**  
**OKAN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETMELERDE İNOVASYAN YÖNETİMİ VE İNOVASYON**  
**SÜRECİ: BURSA ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ HAZİR**  
**TEKSTİL ÜRETİCİLERİ KAPSAMINDA BİR UYGULAMA**

**Semra KAYA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME PROGRAMI**

**DANIŞMAN**  
Prof. Dr. Ahmet Tuğrul SAVAŞ

**İSTANBUL, Haziran 2017**

**T.C.**  
**OKAN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETMELERDE İNOVASYAN YÖNETİMİ VE İNOVASYON**  
**SÜRECİ: BURSA ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ HAZİR**  
**TEKSTİL ÜRETİCİLERİ KAPSAMINDA BİR UYGULAMA**

**Semra KAYA**  
**( 152001010 )**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME PROGRAMI**

**DANIŞMAN**  
**Prof. Dr. Ahmet Tuğrul SAVAŞ**

**İSTANBUL, Haziran 2017**

# TEŐEKKÜR

Tez çalıőmam süresince benden desteklerini esirgemeyen en baőta Sayın Hocam Prof. Dr. Ahmet Tuğrul SAVAŞ olmak üzere Hüseyin KALACOŐ ve Sevgili Aileme teőekkürü bir borç bilirim.



Semra KAYA

# İÇİNDEKİLER

## SAYFA NO

<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>i</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vii</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>viii</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>ix</b>
<b>BÖLÜM 1. GİRİŞ VE AMAÇ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 2. İNOVASYON KAVRAMINA İLİŞKİN GENEL BİLGİLER</b> .....	<b>2</b>
<b>2.1. İNOVASYON KAVRAMININ TANIMI</b> .....	<b>2</b>
<b>2.2. İNOVASYONUN İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR</b> .....	<b>2</b>
<b>2.2.1. Buluş</b> .....	<b>2</b>
<b>2.2.2. Yaratıcılık</b> .....	<b>3</b>
<b>2.2.3. Ar-Ge</b> .....	<b>3</b>
<b>2.2.4. Girişimcilik</b> .....	<b>4</b>
<b>2.2.5. Değişim</b> .....	<b>5</b>
<b>2.3. İNOVASYON KAYNAKLARI</b> .....	<b>6</b>
<b>2.3.1. İçsel Kaynaklar</b> .....	<b>7</b>
<b>2.3.1.1. Beklenmeyen Gelişmeler</b> .....	<b>7</b>

2.3.1.2. Uyumsuzluk durumu.....	7
2.3.1.3. Süreç gereksinimleri .....	7
2.3.1.4. Sektör ve Pazar Yapısındaki Değişmeler.....	7
<b>2.3.2. Dışsal Kaynaklar .....</b>	<b>8</b>
2.3.2.1. Demografik Yapıdaki Değişiklikler.....	8
2.3.2.2. Algılamadaki Değişiklikler.....	8
2.3.2.3. Yeni Bilgi.....	9
<b>2.4. İNOVASYON TÜRLERİ.....</b>	<b>9</b>
2.4.1. Ürün İnovasyonu .....	9
2.4.2. Hizmet İnovasyonu .....	10
2.4.3. Süreç İnovasyonu.....	10
2.4.4. Pazarlama İnovasyonu .....	11
2.4.5. Örgütsel İnovasyon.....	11
2.4.6. Toplumsal İnovasyon .....	12
2.4.7. Radikal ve Artımsal (Kademeli) İnovasyon .....	12
<b>2.5. İNOVASYONUN ÖNEMİ.....</b>	<b>13</b>
2.5.1. İşletmeler İçin Önemi.....	13
2.5.2. Toplum ve Ekonomi İçin Önemi .....	14
<b>2.6. İNOVASYONUN ÖZELLİKLERİ .....</b>	<b>15</b>
2.6.1. İnovasyon İlkeleri .....	16
<b>BÖLÜM 3. İNOVASYON YÖNETİMİ.....</b>	<b>18</b>
<b>3.1. İNOVASYON YÖNETİMİ KAVRAMI.....</b>	<b>18</b>
<b>3.2. İNOVASYON SÜRECİ VE AŞAMALARI.....</b>	<b>19</b>
3.2.1. İhtiyacın Ortaya Çıkması .....	21
3.2.2. Fikirlerin Araştırılması ve Toplanması Aşaması .....	22
3.2.3. Geliştirme .....	22

3.2.4. Uygulama Aşaması .....	22
3.2.5. Ticarileşme Aşaması.....	23
<b>3.3. İNOVASYON STRATEJİLERİ.....</b>	<b>23</b>
3.3.1. Saldırgan Strateji.....	24
3.3.2. Savunmacı Strateji .....	25
3.3.3. Taklitçi Strateji.....	25
3.3.4. Bağımlı Strateji.....	26
3.3.5. Geleneksel Strateji.....	26
3.3.6. Fırsatları İzleme Stratejisi .....	26
<b>3.4. İNOVASYON YÖNETİMİNİ BELİRLEYEN UNSURLAR .....</b>	<b>27</b>
3.4.1. Vizyon .....	27
3.4.2. Liderlik .....	28
3.4.3. Örgüt Yapısı.....	28
3.4.4. Örgüt Kültürü.....	29
3.4.4.1. İnovatif Örgüt Kültürü .....	29
3.4.5. İletişim .....	31
3.4.6. Personel Güçlendirme .....	32
3.4.7. Müşteri Odaklılık .....	34
3.4.8. Ödüllendirme .....	35
3.4.9. İnovasyon Yönetiminin İşletmeye Katkıları .....	36
3.4.9.1. Verimliliğin Artması.....	36
3.4.9.2. Rekabet Üstünlüğü Yaratma .....	38
3.4.9.3. Sosyal Sorumluluk Bilincinin Gelişimini Sağlama .....	41
3.4.9.4. Kurumsallaşma ve Markalaşma.....	42
3.4.9.5. Ödemeler Dengesizliğinin Giderilmesi .....	42
3.4.9.6. Sadık Müşteri Bilinci Oluşturma .....	43
3.4.9.7. Araştırma-Geliştirmeye Yönelme.....	43
<b>3.4.10. İnovasyon ve İnovasyon Yönetimini Engelleyen Faktörler .....</b>	<b>45</b>

<b>BÖLÜM 4. GEREÇ VE YÖNTEM.....</b>	<b>52</b>
<b>4.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....</b>	<b>52</b>
<b>4.2. KAPSAM VE SINIRLILIKLAR .....</b>	<b>52</b>
<b>4.3. SAYILTILAR.....</b>	<b>53</b>
<b>4.4. EVREN .....</b>	<b>53</b>
<b>4.5. ÖRNEKLEM.....</b>	<b>53</b>
<b>4.6. VERİ TOPLAMA TEKNİĞİ .....</b>	<b>54</b>
<b>4.7. VERİ ANALİZ TEKNİĞİ.....</b>	<b>54</b>
<b>BÖLÜM 5. BULGULAR .....</b>	<b>55</b>
<b>5.1. ARAŞTIRMAYA KATILAN İŞLETMELERİN     DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR.....</b>	<b>55</b>
<b>5.2. ARAŞTIRMA KAPSAMINDA İNCELENEN     İŞLETMELERİNİ İNOVASYON GERÇEKLEŞTİRME     DURUMLARI İLE İLGİLİ BULGULAR.....</b>	<b>58</b>
<b>5.3. ARAŞTIRMA KAPSAMINDA İNCELENEN İŞLETMELERİN     İNOVASYON YÖNETİMİ FAALİYETLERİNE YÖNELİK     BULGULARI .....</b>	<b>75</b>
<b>5.4. ARAŞTIRMA KAPSAMINDA İNCELENEN İŞLETMELERİN     PERFORMANSLARINA YÖNELİK ELDE EDİLEN BULGULAR     .....</b>	<b>81</b>

<b>5.5. ARAŞTIRMA KAPSAMINDA İNCELENEN İŞLETMELERİN İNOVASYON YÖNETİMLERİNİN İŞLETME PERFORMANSLARINA YÖNELİK BULGULARI.....</b>	<b>86</b>
<b>BÖLÜM 6. SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>92</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>95</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>100</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>101</b>



# ÖZET

## İŞLETMELERDE İNOVASYAN YÖNETİMİ VE İNOVASYON SÜRECİ: BURSA ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ HAZIR TEKSTİL ÜRETİCİLERİ KAPSAMINDA BİR UYGULAMA

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 de 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**

## **INNOVATIVE MANAGEMENT AND INNOVATION PROCESS IN OPERATIONS: BURSA ORGANIZE INDUSTRIAL ZONE IN THE SCOPE OF READY TEXTILE MANUFACTURERS AN APPLICATION**

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**

<b>Ar-Ge</b>	Araştırma ve Geliştirme
<b>KOSGEB</b> İdaresi Başkanlığı	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme
<b>OECD</b>	Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü
<b>TDK</b>	Türk Dil Kurumu
<b>TTGV</b>	Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı
<b>TÜBİTAK</b>	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu

# TABLolar LİSTESİ

## SAYFA NO

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

<b>Tablo 5.12.</b> Araştırma Kapsamında İncelenen İşletmelerin İnovasyon Faaliyetlerini Gerçekleştirmede Destek Aldıkları Kurum ya da Kuruluşların Dağılımları.....	67
<b>Tablo 5.13.</b> Araştırma Kapsamında İncelenen İşletmelerin İnovasyon Kaynaklarının Dağılımları.....	68
<b>Tablo 5.14.</b> Araştırma Kapsamında İncelenen İşletmelerin İnovasyon Stratejileri Dağılımları.....	70
<b>Tablo 5.15.</b> Araştırma Kapsamında İncelenen İşletmelerin İnovasyon Süreçlerinin Dağılımları.....	73
<b>Tablo 5.16.</b> Araştırma Kapsamında İncelenen İşletmelerin İnovasyon Yönetimleri Dağılımları.....	76
<b>Tablo 5.17.</b> Araştırma Kapsamında İncelenen İşletmelerin İnovasyon Faaliyetlerini ve Yönetim Şeklini Etkileyen Faktörlerin Dağılımları.....	78
<b>Tablo 5.18.</b> Araştırma Kapsamında İncelenen İşletmelerin Performans Düzeylerini Belirleme Dağılımları.....	81
<b>Tablo 5.19.</b> Araştırma Kapsamında İncelenen İşletmelerin Performans Düzeylerini Belirleme Nedenlerinin Dağılımları.....	82
<b>Tablo 5.20.</b> Araştırma Kapsamında İncelenen İşletmelerin Rakiplerine Yönelik Performans Düzeylerinin Belirlenmesi Dağılımları.....	84
<b>Tablo 5.21.</b> Araştırma Kapsamında İncelenen İşletmelerin Gerçekleştirmeye Çalıştıkları İnovasyon Faaliyetlerinin Yönetim Şekline Sağlamış Oldukları Faydaların Dağılımı...86	86
<b>Tablo 5.22.</b> Araştırma Kapsamında İncelenen İşletmelerin Gerçekleştirdikleri İnovasyon Yönetiminin İşletme Performansına Etkilerinin Dağılımı.....	88
<b>Tablo 5.23.</b> 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.

Bu çalışma giriş ve sonuç bölümleri ile birlikte toplamda 6 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 de 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.



# **BÖLÜM 2. İNOVASYON KAVRAMINA İLİŞKİN GENEL BİLGİLER**

## **2.1. İNOVASYON KAVRAMININ TANIMI**

İnovasyonun Türkçe karşılığı olarak Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde “yenilik” ve “yenileşim” kelimeleri verilmiştir.

İnovasyonu “işletmenin çevrede meydana gelen değişimlere uyum sağlayabilmesi için örgüt kültürüne değer yaratması” olarak tanımlanmaktadır. İşletme ya da örgütün gerek iç gerekse de dış çevresel olay ve durumlara ayak uydurabilmesi için inovasyon olgusu organizasyonların örgütsel ve yapısal kültürlerinde bir öncü niteliğinde kullanılması önemli ve olumlu bir farkındalıktır. Organizasyonların örgütsel ve yapısal kültürleri işletmelerin inovasyon yaklaşımını da ortaya koymaktadır (Pevaiz, 1998:30).

İnovasyon, “bilginin ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülmesidir”. Söz konusu sebepten dolayı da inovasyon teknik, ekonomik ve aynı zamanda sosyal süreçlerin bütünü olarak anlaşılmalıdır. Örgütlerin değişim ve yenilik olgularına karşı olan istekliliği, girişimci anlayışın bir getirisidir (Elçi, 2007:1).

## **2.2. İNOVASYONUN İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR**

Kimi kavramların inovasyonu ifade edecek şekilde kullanılması inovasyonun tanımlanmasında ve yönetilmesinde hatalara yol açmaktadır. Söz konusu kavramları incelemek ve değerlendirmek ve aynı zamanda analizlerini yapmak, karmaşanın önüne geçilmesi için önemli bir zorunluluktur (Güleş ve Bülbül, 2004:125).

### **2.2.1. Buluş**

İnovasyon ve buluş sıklıkla karıştırılan ve çoğu zaman eş anlamlı olarak kullanılan iki kavramdır. Buluş kavramı ile inovasyon kavramı arasında meydana gelen ilişki

incelendiğinde oluşan yeni bir değer söz konusu olmuş olmasına rağmen inovasyon kavramı çerçevesinde buluşların uygulamaya geçerek ticari bir duruma geldiği görülmektedir. İnovasyon olgusunun yarar sağlayan niteliği, buluşların uygulanır ve kullanılabilir duruma gelmesi ile beraber ticari bir duruma gelmesini de içermektedir.

İnovasyon için buluşlardan yararlanılabilmektedir. Ancak, inovasyonda önemli daha önce yapılmamış bir şeyleri gerçekleştirmek veya yapılmış olanı farklılaştırarak elde edilen faydayı maksimize etmektir. İnovasyon olgusunun hedefi, henüz bulunmamış olanı keşfetmek değil aksine bulunmuş olana değer katmaktır. Bu sebepten ötürü düşünceler ve kavramlar önemli bir duruma gelmektedir. Ticari anlamda elde edilen başarı inovasyon olgusunun önemli bir unsurudur. Bir diğer yandan bir keşif ya da icat yapmak, ticari başarıyı elde etmek için önemli bir unsur olduğu kadar yeterli değildir. Söz konusu keşif ya da icattan ticari anlamda bir değer içeren bir ürün ortaya konmalıdır.

### **2.2.2. Yaratıcılık**

İnovasyon kavramı çerçevesinde, yaratıcılığa ilişkin pek çok tanımlama yapılmıştır. Yaratıcılık kavramı, bilimsel nitelik taşıyan icatların ve ekonomik anlamdaki yeniliklerin temeli olan, faydalı fikir ve düşünceler olarak ifade edilmektedir. Yaratıcılık bir düşünce ya da fikrin niteliği şeklinde tanımlanmasının yanı sıra yeniliğin meydana gelmesine ortam yaratan süreç ve söz konusu sürecin sonunda meydana ürünün niteliği şeklinde de ifade edilmektedir. Bu tanımlamalar kapsamında yaratıcılık bir eserin ya da ürünün meydana getirilmesidir (Oğuztürk, 2006:256).

### **2.2.3. Ar-Ge**

Araştırma ve geliştirme (Ar-Ge); birey, kültür ve sosyal toplumun bilgisinden meydana gelen birikimin artırılması ve bu bilgi birikiminin yeni ve farklı uygulamalar tasarlamak üzere kullanılması için sistematik bir temelde gerçekleştirilen yaratıcı nitelik taşıyan faaliyetler olarak ifade edilmektedir.

Temel araştırma: ilk bakışta özel bir uygulama ya da kullanımı mevcut olmayan ve öncelikle olgu ve gözlemlenebilir gerçeklerin temellerine ait yeni bilgiler elde edebilmek için gerçekleştirilen deneysel ya da teorik anlamda gerçekleştirilen çalışmalar olarak ifade edilmektedir.

Uygulamalı araştırma: yeni ve farklı bilgi elde etmek hedefi ile gerçekleştirilen orijinal ve kendine has araştırmalar olarak ifade edilmektedir. Uygulamalı araştırma aynı zamanda, kullanışlı ve pratik bir amaç kapsamaktadır.

Deneysel geliştirme: araştırma ya da pratik uygulamalar sonucunda edinilen bilgidan faydalanarak yeni ve farklı birtakım ürünler elde etmeye; yeni süreç, sistem ve hizmet meydana getirmeye veya mevcut ya da tasarlanmış olanları önemli bir ölçüde geliştirmeye yönelik sistemli çalışmalar olarak ifade edilmektedir (Gümüşlüoğlu, 2009:37).

#### **2.2.4. Girişimcilik**

Girişimci kavramı inovasyon süreci kapsamında yeni ve farklı kaynaklar, pazar ve piyasalar, malzemeler, cihazlar, ürünler, süreçler ve organizasyon şekilleri uygulamaya koyarak etkin ve verimli yeni yollar ile ekonomik alandaki büyüme ve istikrarın en önemli oyuncusu olarak ifade edilmektedir.

İnovasyon olgusu, girişimciliğin belli bir fonksiyonu olarak görülmektedir. İnovasyon, girişimcinin yeni ve farklı kaynaklar ortaya koyarak veya halihazırdaki kaynakların etkinliğini ve verimliliğini artırarak refah seviyesini artırmasıdır. Başarıya ulaşan girişimcilerin ortak özellikleri inovasyonu sistematik bir biçimde uygulamaya koymalarıdır.

Girişimcilerin rekabet ortam ve koşullarında avantaj elde edebilmeleri için yeni ve farklı proje ve fikirleri girişimle beraber inovasyona dönüştürmeleri gerekmektedir. İnovasyonun ekonomik anlamda değer kazanması için girişimcilik olgusu ile aynı paralelde olması ve bir araya gelmesi gerekmektedir. Günümüz dünyasında büyük ölçekli işletmelerin aksine inovasyon olgusu yerleşmiş ve odak noktası haline gelmiş işletmeler istihdam ve katma değer yaratılmasında çok daha başarılıdır (Müftüoğlu, 2004:6).

### 2.2.5. Değişim

Herhangi bir şeyi herhangi bir seviyeden farklı bir seviyeye getirmek değişim olarak ifade edilmektedir. Değişim olgusu kişileri kapsayabileceği gibi nesnelere de kapsayabilmektedir. Örneğin; nesnelere yerlerini değiştirmek bir değişim olabileceği gibi kişilerin kabiliyet ve bilgilerini farklı bir seviyeye getirmekte değişim olarak adlandırılabilir.

Örgüt ya da organizasyonlarda faaliyetlere ilişkin konularda değişim de hali hazırdaki durumdan bir başka duruma gelmek olarak tanımlanmaktadır. Devamlı şekilde değişim ise; örgüt ve organizasyonlara ilişkin her hususta mevcut durumdan farklı durumlara gelmek olarak ifade edilmektedir.

Değişim, etkisi altında kalınan ve iletişim halinde bulunan çevresel koşulların ortaya çıkardığı gereksinimler karşısında söz konusu gereksinimleri karşılayabilecek seviyede yeni fikir ve düşünceler ortaya koyabilme karar verebilme ve uygulama süreci olarak ifade edilmektedir (Vardar, 2001:10).

Değişim, organizasyonel değişim kapsamında değerlendirildiğinde; planlanmış ya da planlanmamış bir şekilde herhangi bir sistem, süreç ya da ortamın, mevcut durum ya da konumdan farklı bir durum ya da konuma geçmesi biçiminde tanımlanabilir.

Değişim bazı durumlarda inovasyon ile karıştırılabilmektedir. İnovasyon her ne kadar değişim ile yakından ilgili bir kavram gibi görünse de her değişimin inovasyon olarak algılanmaması gerekmektedir. Çevre ile ilgili koşullara bağlı bir şekilde arzu edilmediği halde gerçekleştirilmek durumunda olan değişimleri inovasyon kavramı çerçevesinde değerlendirilemez.

İnovasyon, örgütün bütün süreçlerini kapsamış olmasının yanı sıra tüm çalışanlarca benimsenmiş olması gerekmektedir. Fakat değişim, örgüt içinde oluşan süreçlerin herhangi bir tanesinde oluşan ve sürecin herhangi bir aşamasını etkisi altına alan değişikliklere işaret etmektedir (Durna, 2002:9).

### 2.3. İNOVASYON KAYNAKLARI

Günümüzde işletmeler arasında meydana gelen sert ve yoğun rekabet, teknoloji alanındaki gelişmeler, sosyal değişim ve kültürel alandaki gelişmeler ve ekonomik alandaki eğilimler ve uluslararası işletmelerin etkisi işletmeleri inovasyona zorlamıştır. Bu doğrultuda inovasyon, rekabet ortam ve koşullarının oluşumuna, yeni Pazar ve piyasaların yaratılmasına, teknoloji alanındaki hızlı gelişmeye, tüketim seviyesi ve yaşam standartlarının refah seviyesindeki artışa önemli derecede etki edebilecek bir duruma gelmiştir.

İnovasyon doğaldır ki insan zekâsının ürünüdür. Zekâ ürünü olan bu inovasyonlardan başarılı olanlar yenilik fırsatlarının bilinçli, amaçlı değerlendirmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Araştırmacılar yedi tane inovasyon kaynağı belirlemiştir. Bunlardan dördü içsel yani işletme veya endüstri içindeki değişimlerle ilgilidir. Diğer üçü ise dışsal yani işletme veya endüstri dışı değişimlerle ilgilidir (Barışık, 2001:47).

İçsel kaynaklar (Barışık, 2001:47);

- Beklenmeyen gelişmeler,
- Uyumsuzluklar,
- Süreç gereksinimleri,
- Pazar ve sektör yapısındaki değişiklikler,

Dışsal kaynaklar ise (Barışık, 2001:47);

- Demografik değişiklikler,
- Algısal değişiklikler,
- Yeni bilgidir.

İnovasyon fikrinin oluşumunda bu iki kaynak birbirinden farklı özelliklere sahiptir. Özellikle işletme içi kaynaklar denetlenebilirken, işletme dışı kaynakların denetlenememesi en önemli farkı oluşturmaktadır.

### 2.3.1. İçsel Kaynaklar

#### 2.3.1.1. Beklenmeyen Gelişmeler

Beklenmeyen başarı, ilk, en kolay ve en basit inovasyon kaynağıdır. Beklenmeyen başarısızlıklar da aynı şekilde başarılı inovasyonlar için oldukça zengin fırsatlar sunan bir oluşumdur. Beklenmeyen durumlar sadece işletme içinde değil, aynı zamanda sektör içinde veya sosyal çevre gibi sektör dışı ortamlarda bulunabilir. Bunlar da girişimciler için inovasyon fırsatları sunabilir. Örneğin; küresel terör, güvenlik sektöründeki inovasyonlar için bir kaynak olmuştur.

#### 2.3.1.2. Uyumsuzluk durumu

İnovasyon için önemli fırsatlardan biri de uyumsuzluk durumudur. Uyumsuzluk durumunun içinde bulunan bireyler tarafından fark edilmesi mümkün değildir. Ekonominin, sanayinin, pazar ve piyasaların ve süreçlerin devamlı bir şekilde sorgulanır olması uyumsuzluk durumunun belirlenme olasılığını yükseltmekte ve inovasyon olgusuna ortam yaratmaktadır. Farklı bir ifadeyle beklentiler, tahminler, meydana gelenler veya elde edilen sonuçlar arasında oluşan uyumsuzluklar inovasyonun kaynaklarını meydana getirmektedir.

#### 2.3.1.3. Süreç gereksinimleri

İnovasyonu gerektiren bir başka durum ise mevcut süreci daha iyi bir duruma getirebilmek veya önceki sürecin yerine yeni dizayn edilmiş bir süreç koymaktır. Zira bu durum bir değişikliği kapsamakta ve söz konusu değişiklik sonucu etkisi altına almaktadır. Maliyetleri minimize etmek, kalitenin yanı sıra etkinlik ve verimliliği yükseltmek ve ilave yarar sağlamak da sonuç itibarıyla ticari anlamdaki başarı şansını yükseltmektedir.

#### 2.3.1.4. Sektör ve Pazar Yapısındaki Değişmeler

Tüm sektörlerde pazar ve piyasaların yapısı ve özellikleri değişime her zaman açıktır. Söz konusu değişimler inovasyon için alan yaratabilmektedir. Fakat sektörleri pazar ve piyasaları devamlı bir şekilde incelemek, değişimler ile ilgili analizler gerçekleştirmek önemli bir gerekliliktir. Herhangi bir sektörün yapısal değişikliğinin

sebebi hızlı bir şekilde genişlemesi ve büyümesi olmaktadır. Söz konusu genişleme ve büyümenin belirlenmesi, fırsat bekleyen yenilikçiler için bir ortam yaratmaktadır. Büyük ölçekteki işletmeler, sektör, pazar ve piyasalardaki genişleme ve büyüme sonucunda, rekabeti sertleştirmenin aksine durum ve konumlarını muhafaza ederek istikrarı korumaya çalışırken meydana gelen değişim ve gelişmeleri gözden kaçırmaktadırlar. Rakip durumundaki diğer işletmeler agresif birtakım politikalar ile sektör, pazar ve piyasaların önemli bir kısmına hâkim olunca bir şeyleri değiştirmek için geç kalınmış olmaktadır. Bu durumda pazar ve piyasalarda meydana gelen boşluklar küçük ölçekli işletmelere kalır ve bu durumda küçük işletmeler için yenilikçi bir inovasyon kaynağı oluşturur.

### **2.3.2. Dışsal Kaynaklar**

#### **2.3.2.1. Demografik Yapıdaki Değişiklikler**

Toplumlardaki nüfus yapısı demografinin alanına girmektedir. Nüfus yapısını etki altına alan üç unsur bulunmaktadır. Bu unsurlar; nüfusun büyüklüğü, nüfusun yapısı ve nüfus değişimlerine yol açan göçlerdir. Nüfusun yapısında meydana gelen değişimler yenilik için birtakım fırsatlar sağlamaktadır. Fakat söz konusu fırsatları yakalayabilmek için nüfus yapısında meydana gelen değişimleri anlamak ve değerlendirmek gerekmektedir (Durna, 2002:56).

#### **2.3.2.2. Algılamadaki Değişiklikler**

Tüketici tutum ve davranışı olarak inovasyon fırsatları yaratan bir diğer unsur insanların algılamalarında meydana gelen değişikliklerdir. Çevresel faktörler, bir takım promosyon uygulamaları, önemli kişilerin görüş ve düşünceleri algıların değişimini etkisi altına almaktadır. Bu durum sadece tüketiciyi değil, girişimciyi de algı değişimi konusunda etkisi altına almaktadır. Girişimci olay, durum ve sorunlara farklı açılardan yaklaşarak algılamasında değişiklik olabilen özellikleri ile inovasyona uygun ürün ve hizmetlerin üretimini sağlar. Pazarlama karması kapsamında tutundurma faaliyetleri ile de üretilen ürün ve hizmetin özellik ve nitelikleri ile tüketicinin algılarını örtüşürmek için çabalar.

Bu aşamada önemli olan tüketicinin devamlı bir şekilde değişim gösteren algısını fark ederek, bu algıya uygun inovasyon uygulamaları yapmaktır. İnovasyon merkezli girişimciler için algı değişiklikleri bir inovasyon fırsatı ve kaynağıdır.

#### 2.3.2.3. Yeni Bilgi

Bilgiye dayalı inovasyon diğer yeniliklerden farklıdır ve pek çok alana ilişkin bilgilerin elde edilmesinden, birbirleri ile ilişkili hale getirilmesinden ortaya çıkmaktadır. Bu sebepten dolayı yeni bilginin meydana gelme süreci uzun bir zaman gerektirmektedir. Yeni bilginin meydana gelmesinden sonra ticari bir duruma gelebilmesi için de uzun bir zaman gerekmektedir. Ayrıca bilgi temelli her inovasyonun pazarlanabilir olma özelliği taşıması da her zaman mümkün olmayabilir. Bu nedenle pazar riski taşımaktadır. Bilgi temelli inovasyonun Pazar piyasalara karşı olan bağımlılığı diğer inovasyonlardan daha fazla olmaktadır. Zira bilgi temelli inovasyon ancak ticari hale gelmesi ile uygulama ve gelişme şansını yakalayabilir. Bilgiye dayalı inovasyonun, kullanıcıların gereksinimlerini karşılayarak yeni yararlar sağlaması gerekmektedir (Durna, 2002:60).

## 2.4. İNOVASYON TÜRLERİ

İnovasyon, bir işletme ya da örgütün tüm süreçlerinde yapılabilmektedir. Söz konusu süreçlerde gerçekleştirilen inovasyonlar şu şekilde sıralanabilir (Elçi, 2007:3):

- Ürün inovasyonu
- Hizmet inovasyonu
- Süreç inovasyonu
- Örgütsel inovasyon
- Pazarlama inovasyonu

### 2.4.1. Ürün İnovasyonu

Ürün inovasyonu, yeni ve farklı bir ürünün meydana getirilmesi veya mevcut üründe bazı değişiklikler, farklılıklar ve yenilikler yapılarak söz konusu ürünün Pazar ve piyasalara sunulması şeklinde ifade edilmektedir.



Ürün inovasyonunun temel hedefi yeni ve farklı bir ürün ya da hizmet üretmektir. Üretilme konu olan yeni ürün ve hizmetler, yeni pazarlara girilmesi ve yeni tüketicilerin memnuniyet ve tatmin düzeyinin artırılarak kazanılmasını hedeflemektedir (Erdil, 2004:87).

#### **2.4.2. Hizmet İnovasyonu**

Bir işletme tarafından pazara sunulan, alıcılara sağlanan faydalar hizmet olarak adlandırılmaktadır. İşletmeler hem ürün hem de hizmet sunabildikleri gibi sadece ürün ya da hizmette sunabilmektedirler.

Örneğin; hastaneler ve oteller çoğunlukla yalnızca hizmet sunarlar. Ancak restoranlar hem hizmet hem de ürün sunmaktadırlar. Bir bilgisayar üreticisi ürün sunmaktadır; bilgisayarlar üreticilerin ürünleridir. Fakat sattığı bilgisayarı evimize kadar teslim ederse ya da daha sonra bunun bakımını ve tamirini yaparsa hizmette sunmuş olmaktadır.

#### **2.4.3. Süreç İnovasyonu**

Yeni ya da önemli seviyede iyileştirilmiş bir süreç yönteminin gerçekleştirilmesi süreç inovasyonu olarak ifade edilmektedir. Süreç inovasyonları üretim ve teslimat yöntemlerini kapsamaktadır. Süreç inovasyonu, yöntemler, makine, teçhizat ya da yazılımlarda önemli çapta değişiklikleri kapsamaktadır. Süreç inovasyonu temel hedef olarak, üretim ya da teslimat maliyetlerini düşürmek, ürün ya da hizmet kalitesini yükseltmek ya da yeni ve farklı olabileceği gibi önemli seviyede iyileştirilmiş ürün ya da hizmetler üretmek ve teslim etmektir.

İşletmeler için önemli sayılabilecek bir rekabet avantajı da diğer işletmelerin üretilmediği ve sunmadığı ürün ve hizmetleri yapıp sunmak kadar, bu ürün ve hizmetleri diğer işletmelerden daha iyi yöntem ve tekniklerle üretmek ve sunmaktır. Artan rekabet koşullarında çıktılarının daha verimli oluşturulabilmesi için süreçlerin en iyi şekilde düzenlenmesi şarttır. Genellikle daha iyiye ulaşmak adına süreçler sürekli bir değişim içerisindedir. Bütün işletmelerin temel hedeflerinden biri de süreçlerini mükemmelleştirmeye çalışmaktır. Çünkü asıl hedef maliyetleri azaltmak veya müşteriye daha fazla fayda sağlayarak tercih edilirliliği ve karı arttırmaktır (Şahin, 2009:64).

İşletmeler için bir süreci başkalarının yapamadığı şekilde gerçekleştirmek rekabet avantajı sağlayan bir diğer unsurdur. Başkalarının yapamadığı yöntemlerle bunların gerçekleştirilmesi ile birçok durumda maliyetler daha aşağıya çekilebilmekte, bu sayede işletmeler ya fiyatlarını aşağıya çekmek suretiyle satışlarını arttırmakta ya da düşük maliyet avantajı ile karlılıkları artmaktadır. Süreç yeniliği beş aşamadan oluşmaktadır. Bunlar (Özgün, 2009:155):

- İnovasyon yapılacak işlemin seçilmesi
- Değişim imkânlarının teşhis edilmesi
- İnovasyon amaçlarının belirlenmesi
- Mevcut işlem yapısının incelenmesi,
- Yeni işlemin tasarlanması ve uygulamaya konulmasıdır.

#### **2.4.4. Pazarlama İnovasyonu**

Pazarlama inovasyonu yeni bir pazarlama yöntemi olarak ürünlerin dizayn ve tasarımı, ambalajı, konumlandırması, tanıtımı ya da fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri kapsamaktadır.

Pazarlama inovasyonunun hedefi, işletmenin satış hacmini yükseltmek, tüketicilerin gereksinimlerine cevap verebilmek, yeni Pazar ve piyasalara girmek ve bir ürün ya da hizmeti belirli bir Pazar ve piyasada konumlandırmaktır. Pazarlama inovasyonunun en belirgin özelliği daha önce hiç kullanılmamış olan bir pazarlama yöntem ya da tekniğinin uygulanmasıdır.

İşletme yeni ve farklı pazarlama yöntemi kullanmak için, yeni bir yöntem geliştirilebilir veya piyasada kullanılan bir yöntemi işletmeye uyarlayabilir. Yeni pazarlama yöntemleri yeni ve mevcut ürünlerin tamamı için kullanılabilir (Uzkurt, 2008:35).

#### **2.4.5. Örgütsel İnovasyon**

Bir işletmenin ticari faaliyetlerinde, örgütsel yapısında ya da dış çevre ile olan ilişkilerinde yeni yöntemler uygulanması örgütsel inovasyon olarak ifade edilmektedir.

Örgütsel inovasyonun hedefi, örgütsel ve idari maliyetleri azaltmak, örgütsel memnuniyet ve tatmini yükseltmek ve işletme performansını yükseltmektir.

Bir işletmedeki örgütsel inovasyonun en belirgin özelliği, işletmede daha önce hiçbir şekilde kullanılmamış olması ve tepe yönetimce verilen bir kararın sonucu olmasıdır. Örgütsel inovasyon uygulamaları, faaliyetlerin yürütülmesi için yeni yöntem ve düzenlemelerin gerçekleştirilmesini içermektedir (Banger, 2007:19).

#### **2.4.6. Toplumsal İnovasyon**

Toplumun tüm kesim ve bireylerine yarar sağlayacak yenilik, değişiklik ve iyileştirme faaliyetlerinin geliştirilmesi ve uygulanması toplumsal inovasyon olarak tanımlanmaktadır. Toplumsal inovasyon kavramı, tüm inovasyon uygulamaları ile ilişkilidir. Toplumsal inovasyonun uygulanarak sosyal sistemin gelişim sağlaması için ürün, süreç, örgütsel ve pazarlama inovasyonları gerçekleştirilmelidir. Toplumsal inovasyon uygulamalarının yeterli olmadığı durumlarda diğer inovasyon uygulamalarının gerek sosyal gerekse de ekonomik koşulları iyileştirilmesine gerektiği şekilde katkı vermesi mümkün değildir.

Toplumsal inovasyonun hedefleri arasında, istihdamı artırmak, bölgesel anlamdaki sosyal ve ekonomik gelişmeleri hızlandırmak, eğitime ilişkin hizmetlerinin sunulması, günümüzün en önemli iletişim aracı olan internetin kamusal hizmetlerde kullanılması gösterilebilir.

#### **2.4.7. Radikal ve Artımsal (Kademeli) İnovasyon**

Radikal inovasyon, radikal fikirler sonucunda daha önce denenmemiş ürün, hizmet ya da yöntemlerin geliştirilmesi olarak ifade edilirken, kademe kademe gerçekleştirilen, bir takım iyileştirme ve geliştirme uygulamaları sonucu ortaya çıkan inovasyon ise artımsal inovasyon olarak ifade edilmektedir. Radikal inovasyon kapsamında, tüketicilerin davranış ve tutumlarında önemli sayılabilecek değişimlere yol açan büyük kapsamda değişmiş ürün ya da tam anlamı ile yeni ürün, hizmet ve yöntemlerin ortaya konması ve ekonomik yarara dönüştürülmesi söz konusudur. Bu durumun dışında olan inovasyon uygulamaları artımsal inovasyon kapsamında girmektedir (Banger, 2007:21).

Bir işletmenin yeni, farklı ve değişik bir hizmet geliştirip bunu müşterilerine sunması hizmet inovasyonu olarak tanımlanmaktadır. Ürün inovasyonun da olduğu gibi, hizmet inovasyonunda da daha önce sunulmayan bir hizmeti sunmak şart değildir. Zaten sunulmakta olan hizmetleri daha çok müşteri çekecek şekilde değiştirmek ve farklılaştırmak da hizmet inovasyonu yapmak anlamına gelir.

Bir hastanenin hastalarına elden vermekte olduğu tahlil sonuçlarını internetten veriyor olması bir hizmet inovasyonudur. Böylece, hastalarının işini kolaylaştırmış; tahlil sonuçlarını almak için hastaneye gitme zahmetinden kurtarmış olur. Böyle bir hizmet sunduğu için de uzak mesafelerde oturan ya da işleri çok yoğun olan hastalar, bu hizmeti sunmayan diğer hastanelere gitmek yerine, o hastaneye gitmeyi tercih ederler.

## **2.5. İNOVASYONUN ÖNEMİ**

Günümüz dünyasında inovasyon olgusu gerek ulusal ekonomiler için gerekse de işletme ve örgütler için çok önemli bir dinamizm kaynağı durumundadır. İnovasyon bu yönü ile işletmeler, toplum ve ekonomi için büyük önem taşımaktadır.

İnovasyon olgusu; ekonomiler için istikrarlı ekonomik büyüme ve gelişmenin, toplumlar için sosyal anlamda gelişme, kalkınma ve refah düzeyinin, işletmeler için rekabet avantajı ve gücünün temel dinamiği durumundadır (Uzkurt, 2008:269).

### **2.5.1. İşletmeler İçin Önemi**

Globalleşme ve küresel anlamdaki rekabet ortam ve koşullarının yarattığı yapı, işletmeleri sert, yoğun ve aynı zamanda dinamik bir rekabet ortam ve koşulları içinde faaliyetlerini yürütmek zorunda bırakmaktadır. Söz konusu durum; günümüz koşullarında rekabet avantaj ve gücünün belirleyicisi olan unsurlarının sadece maliyetler değil, Pazar ve piyasaların gereksinimlerini karşılayabilme hızı, ürün ve hizmetlerdeki kalitenin yanı sıra ömürlerindeki kısaltmalar, yeni tasarımlar doğrultusunda ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, tüketici istek ve talepleri doğrultusunda ürün üretimi ve hizmet sunumu, yenilikçi yönetim ve organizasyon model ve yöntemleri gibi birçok unsurun önem kazanmasına yol açmıştır ve sayılan unsurlar inovasyon uygulamalarını gerekli kılmaktadır.

İşletmeler için yeni Pazar ve piyasalara açılma, mevcut pazar ve piyasa paylarını artırma ve rekabet güç ve avantajını artırmanın yolu da inovasyonu gerekli kılmaktadır (Güleş ve Bülbül, 2004:115).

İnovasyon uygulamalarının işletmeler için olumlu sonuçları şu şekilde sıralanabilir (Uzkurt, 2010:38):

- Rekabet güç ve avantajı elde etme,
- Maliyetleri azaltma,
- Etkinlik ve verimlilikte artış,
- Pazar ve piyasa paylarında artış,
- Karlılıkta artış,
- Hammaddelerin kullanımında etkinlik artışı,
- Ürün ve hizmetlerde kalitenin yükselmesi,
- Bilginin ekonomik anlamda değer yaratması,
- Yeni ve farklı Pazar ve piyasalar oluşturma,
- Ürün ve hizmet çeşitliliğinde artış,
- Tüketici memnuniyet ve tatmininde artış,
- Yeni ve farklı Pazar ve piyasalara giriş olanakları,
- Tedarik, üretim ve pazarlama süreçlerinde esneklik yaratma,
- Üretim sürelerinin kısalması,
- Üretim firelerin azalması,
- Çalışma koşullarının geliştirilmesi,
- İletişimin geliştirilmesi,
- Bilgi paylaşımının maksimize edilmesi,

### **2.5.2. Toplum ve Ekonomi İçin Önemi**

Ülke ekonomilerinin yanı sıra işletmelerinde rekabet güçlerine paralel bir şekilde üretkenliğin artması bir ülkede refah ve yaşam standardının yükselmesi için önemli bir olgudur. İnovasyon üretkenliğin artmasını sağlayan en önemli araçtır. Bu sebepten dolayı, ülke ekonomilerinin genişlemesi ve büyümesi, istihdamın ve yaşam kalitesinin artması için inovasyon önemli bir olgudur. Bu durum doğrultusunda, kaynakların ürün

ya da hizmetlere dönüştürülmesi ve söz konusu ürün ve hizmetlerden ekonomik ve toplumsal bir değer ortaya konması mümkün olmaktadır. İnovasyon uygulamaları ile toplum, aynı kaynaktan daha büyük getiriler sağlamayı hedefler. Bu durumdan dolayı, inovasyon uygulamaları ekonomik bir sistem olmasının yanı sıra aynı zamanda toplumsal bir sistem olarak görülmelidir (Ozan, 2010:15).

İnovasyon uygulamalarının ekonomi ve topluma sağladığı olumlu katkılar şu şekilde sıralanabilir:

- Toplumsal anlamda refah seviyesindeki artış,
- Yaşam standartlarında artış,
- İstikrarlı ekonomik büyüme,
- İstihdamda artış,
- Etkin ve verimli kaynak kullanımı,
- Yeni kaynakların ortaya çıkarılması,
- Dış ticaret artışı,
- Patent sayılarında artış,
- Bölgesel anlamdaki kalkınmada artış,
- Etkin ve verimli enerji kaynak kullanımı,
- Girişimcilikteki artış,
- Ekonominin dışa bağımlılığının azalması.

İnovasyon uygulamalarının söz konusu olumlu etkilerinden faydalanabilmek ve azami seviyeye yükseltebilmek için ilk önce bireysel ve toplumsal farkındalığın artırılması, inovasyon uygulamalarının benimsenerek önemini anlaşılması, iletişim ve etkileşimin tesis edilmesi önemli bir gerekliliktir (Uzkurt, 2010:38).

## **2.6. İNOVASYONUN ÖZELLİKLERİ**

OECD tarafından hazırlanan OSLO Kılavuzunda verilen işletme düzeyinde inovasyonun temel özellikleri sıralanacak olursa;

- İnovasyon uygulamalarına ilişkin sonuçların ne olacağı önceden tahmin edilmekte ancak bilinmesi mümkün olmamaktadır. Farklı bir deyişle inovasyon uygulamaları belirsiz bir süreçtir.
- İnovasyon uygulamaların işletmelerde başarılı olabilmesi için finansal anlamda uyumlu olduğu işletmelerde başarı sağlayabilir.
- İnovasyon uygulamaları, taklit etme yolu ile yayılır.
- İnovasyon uygulamaları yeni bir bilgiden faydalanmayı ya da hazır bir bilginin yeni bir şekilde kullanımını veya her ikisinin birleşimini kapsar.
- İnovasyon uygulamalarında hedef, maliyetlerde, taleplerde, kârlılıkta ve rekabette farklılık ve gelişme yaratmaktadır.

Bunların dışında İnovasyon günlük yaşamda da refah düzeyini ve yaşam kalitesini artıran bir araçtır. Rogers'a göre bir inovasyonun sahip olduğu özellikler; maliyet avantajının yanı sıra, yeniliğin mahiyetine göre kâr avantajı da sağlamaktır (Yeloğlu, 2007:138).

İnovasyonun iki temel özelliği olarak süreklilik ve bütünsellik gösterilmektedir. Her geçen gün gelişmekte olan teknoloji, farklılaşan tüketici istek ve talepleri, teknoloji ve bilgiye kolaylıkla erişim, müşterilerin taklit becerileri karşısında işletmelerin sadece bir inovasyon uygulaması ile rekabet avantajını sürdürmeyeceğini, bu nedenle inovasyonun süreklilik gösteren bir faaliyet olduğu belirtilmektedir. İnovasyon aynı zamanda, firmanın tüm faaliyetleri ile bütünlük göstermesi gereken bir faaliyettir (Elçi, 2007:22).

### **2.6.1. İnovasyon İlkeleri**

İnovasyon ilkelerine ilişkin olarak literatürde; inovasyonun planlanmasında, uygulanmasında ve kontrolünde dikkate alınması gereken birtakım ilkeler olduğu belirtilmektedir. Bunlar;

- İşletmenin devamlı ve başarılı olması için inovasyonun gerekliliği ilkesi,
- Araştırma-Geliştirme faaliyetlerinin inovasyonla karıştırılmamasını içeren ayırma ilkesi,

- Her inovasyon faaliyetinin belirli bir kâr hedefine yöneldiği kâra ve kazanca yönelme ilkesi,
- İnovasyonun devamlı şekilde sürdürülmesini gösteren inovasyonun dinamikliği ilkesi,
- İnovasyonun radikallik ilkesi kapsamında hiçbir şekilde bilinmeyen ve henüz uygulanmamış radikal değişimler ilkesi.
- Toplumun gereksinimi olduğu dönemlerde yapılması gereken inovasyon uygulamalarının zamanlama ilkesi,
- İnovasyonun çok yönlülüğü ilkesi,
- İnovasyon için bütçede ek kaynak ayrılmasını gösteren kaynak bulma ilkesi,
- Başarılı olup olmayacağı anlaşılan projeleri önceden kestirebilmeyi belirten erken seçenek eleme ilkesi,
- İnovasyonun planlı olması ve kabul görmesi ilkesi veya belirli koşullarda reddedilmesi ilkesi.

İnovasyon ancak yukarıda sayılan ilkeler çerçevesinde hayata geçirilirse başarılı olabilir. Aksi durumlarda ise inovasyon faaliyeti başarısızlıkla sonuçlanarak, örgüt için olumsuz etkiler yaratır, inovasyona olan inancı ortadan kaldırır (Eren, 1982:26).



## **BÖLÜM 3. İNOVASYON YÖNETİMİ**

### **3.1. İNOVASYON YÖNETİMİ KAVRAMI**

İnovasyon yönetimi; bir işletme ya da örgütün, iş süreçlerini, teknolojiyi ve insan ilişkilerini inovasyon uygulamalarına katkı sağlayacak biçimde yönetmesi olarak ifade edilmektedir. İnovasyon yönetimi bazı stratejik ve örgütsel yeteneklere sahip olunmasını gerekli kılmaktadır. İşletmelerde uzun dönemli planlamalar, Pazar ve piyasa eğilimlerini analiz ederek tahmin edebilme yeteneği, ekonomik ve teknolojiye ilişkin bilgilere ulaşma, değerlendirme ve benimseme niteliği var ise stratejik yetenekten bahsedilebilir. Örgütsel anlamdaki becerilerin ise, işletmenin yapısal ve çevresel riskleri tespit etme ve yönetebilme becerisine; organizasyonel departmanlar arasında iş birliği ve iletişim seviyesinde; araştırma kuruluşları, akademik kurumlar, danışmanlığına başvuru uzman ve profesyonel kişi ve kurumlar, tüketiciler ve tedarikçiler ile tesis edilen ilişkilere ve insana yapılan yatırımın kalitesi ve düzeyine bağlı olduğu görülmektedir (Elçi, 2007:155).

Günümüzdeki modern inovasyon modelleri, dış çevreye kapalı ve tek taraflı iletişimden oluşan önceki inovasyon modellerinden daha karmaşık ve farklı faaliyetler arasında etkili bir iletişimi öngören bir yönetim süreci olarak karşımıza çıkmaktadır. İnovasyon yönetimi sürecinin merkezinde örgütün bilgiye dayalı temeli bulunmaktadır. İşletmenin bilgi temelini ise geçmişten günümüze gelen değerleri, inançları ve alışkanlıkları ile örgütsel yapısı oluşturmaktadır.

Örgütün bilgi temelini dayanan değerlerinden oluşan yapısı inovasyon sürecindeki iletişim ve etkileşimi destekleyecek ve güçlendirecek önemli bir altyapıyı hazırlayacaktır (Uzkurt, 2010:100).

İnovasyon yönetimini başarılı ve sağlıklı olması, devamlı bir şekilde öğrenme süreci ile mümkün olmaktadır. İnovasyon yönetimi için öğrenme sürecini etkinleştirmek ve süreci hızlandırmak için bazı yapılması gerekenler şu şekilde sıralanabilir (Elçi, 2007:161);

- Deneyimlerin paylaşılması ile birlikte başarı ve başarısızlıkların işletme yapısında tartışılabilir ve değerlendirilebilir hale getirilmesi,
- İnovasyon yönetiminde başarıya ulaşmak için geliştirilmiş yöntem, model ve teknikler öğrenilerek işletme tarafından benimsenmesi,
- İnovasyon yönetiminde farklı yaklaşım ve anlayışlar geliştirilmesi,
- İnovasyon yönetim performansının düzenli bir şekilde izlenerek değerlendirilmesi,
- Değerlendirme sonuçları doğrultusunda elde edilen verilere göre gerekli olan düzenlemelerin yapılması.

İşletmeler, inovasyon uygulamalarına ilişkin beklentileri doğrultusunda inovasyon stratejilerini belirlemektedir. İşletmelerin yönetim stratejisini belirlemelerine benzer bir süreç biçiminde inovasyon stratejisinin belirlenme süreci gerçekleştirilmektedir. Zira işletmelerin faaliyetlerine ve organizasyonlarına ilişkin örgütsel anlamdaki temel stratejileri ile inovasyon stratejileri birbirleri ile yoğun bir ilişki içinde olup birbirlerine bağlıdır.

İşletmeleri inovasyon yapmaya iten çeşitli sebepler vardır. Bunların bazıları işletmelerin kendi istekleri ile gerçekleşmekte bazıları ise dışarıdan tetikleyen bir sebebin sonucunda ortaya çıkmaktadır. İnovasyon kaynakları, inovasyon çalışmalarının çıkış noktasını oluşturmakta ve bunun sonucunda işletmeler inovasyon çalışmalarına girmektedirler.

### **3.2. İNOVASYON SÜRECİ VE AŞAMALARI**

İnovasyon sürecinin kapsadığı kavramlar; ekonomik açıdan geliştirilen perspektif, iş yönetim stratejisi perspektif, yapısal faaliyetlerin yönetimine ilişkin örgütsel davranış ve tutumlar olarak sıralanabilmektedir. İnovasyon sürecini etkisi altına alan bir başka unsur ise işletme çalışanlarıdır. İnovasyon sürecinin istikametini belirleyen diğer unsurlar ise

tedarikçiler, rakip işletmeler ve tüketici ilişkilerinin yanı sıra kurumsal yapılanmadır. İnovasyon sürecini anlamak, benimsemek ve yönetmek için inovasyon sürecinin rolünü kavramak gereklidir.

İşletmelerde inovasyon sürecinin amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Özdaşlı, 2006:14):

- Devamlı, sistemli ve yaratıcı inovasyon uygulamaları için örgütsel tutum ve davranışları sağlamak,
- İnovasyon uygulamalarına öncülük edebilecek fikir ve düşünceleri tespit etmek,
- Kanuni ve çevresel imkânları tanımlamak,
- Finansal ve stratejik bir takım amaç ve hedefler belirleyerek işletmenin inovasyon uygulamalarında etkinlik ve verimliliğini geliştirmek.

Birlikte inovasyon süreci; örgütlü faaliyetlerden meydana gelişen bir sistem olarak teknoloji ile fikirlerin ticari değere dönüşümünü sağlamaktadır. Ancak sürecin sonunda ticari anlamda başarı her zaman mümkün değildir. İnovasyon süreci; icat, geliştirme, mühendislik veya başarımın en iyi hale getirilmesi, pazar geliştirme, satış ve kullanıcının benimsemesi aşamalarını kapsar. Ancak inovasyon için icat gerekli değildir. İcat az bulunur bir fikirdir. Ayrıca bir fikrin ticari anlamı olması da yeterli değildir.

İnovasyon örgüt içi olduğu kadar örgüt dışı bir süreçtir. Çünkü inovasyon sayesinde firmalar, ortamdaki mevcutlara göre daha fazla risk taşıyan riskli ve nitelik açısından daha yeni olan ürün ve süreç geliştirme ve uygulamaları yaparak çevresinde bir değişim yapmakta ve ekonomik durumunu iyileştirmektedir.

İnovasyon sürecinin örgütlerde tesadüflere bırakılmış bir süreç olmaktan öte planlanmış ve öngörülmüş olması gerekmektedir. İnovasyon yönetebilmek gerçekten inovasyonla ilgili amaçların belirlenmesini, planlamayı ve ilgili planların uygulanmasını gerekli kılmaktadır.

Planlı olarak inovasyonu yönetebilmek için inovasyonun bir süreç olduğunun farkına varılarak, bu süreç içindeki yeni fikirler meydana getirilmesi ve edinilmesi aşaması ile bu fikirlerin uygulamaya geçirilmesi aşamasının iyi organize edilmesi gerekmektedir. İşletmeler için sistemli olarak hayata geçirilmiş bir inovatif hareket etkili olabilecektir.

İnovasyon yapabilmek için genel olarak bilimsel araştırma, teknolojik gelişme ve pazar ihtiyaçlarının etkili olduğu konusunda görüş birliği bulunmaktadır. İnovasyon sürecinde ise bu faktörlerin etkileşim biçimi zaman içinde değişime uğramıştır. İşletme düzeyinde inovasyon faaliyetlerinin hız kazandığı ilk yıllarda inovasyon genel olarak, teknolojik gelişme ve pazarlama arasındaki doğrusal iletişime dayalı bir süreç olarak yönetilmekteydi. Zaman içinde inovasyonların başarısını arttırmak için bir yandan bu faktörler arası etkileşimin yeniden gözden geçirilmesi diğer yandan da bunların dışındaki diğer çevresel faktörlerin de sürece dâhil edilmesinin gerekliliği anlaşılmıştır (Uzkurt, 2010:55).

### **3.2.1. İhtiyacın Ortaya Çıkması**

İhtiyacın ve gereksinimin oluşması ve fırsatların ortaya çıkması inovasyon sürecinin önemli aşamalarından biridir. İnovasyona duyulan gereksinim İnovasyon sürecinin başlayabilmesi için önemli bir gerekliliktir. Söz konusu gereksinim ya da oluşan fırsat; işletme yapısında meydana gelen inovasyon düşüncelerinden, tüketicilerin farklılaşan ihtiyaçlarından, rakip işletmelerin faaliyetlerinden, teknolojik gelişmelerden dolayı ortaya çıkabilir. Kimi zamanda Pazar ve piyasalarda yapılan araştırma geliştirme faaliyetlerinden kaynaklanan yeni bir düzenlemeden, yasa veya herhangi bir ölçüte uyma zorunluluğundan inovasyon ihtiyacı ya da fırsatı ortaya çıkabilir.

İnovasyon sürecinin başlamasında etkili olan ihtiyacın belirmesi aşamasında en önemli dış etken müşterilerdir. Bazen müşteriler tek başına işletmeyi inovasyon yapmaya iten yegâne etken olabilmektedir. Müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını tam olarak karşılayabilmek önemli olduğu kadar müşterilerce talep yaratacak ve müşterilerin o zamana kadar farkına varamadıkları bir ihtiyacının da karşılanması söz konusu olabilmektedir (Budak, 1998:73).

### **3.2.2. Fikirlerin Araştırılması ve Toplanması Aşaması**

İnovasyon fikirlerinin araştırılmasında araştırma şekli önemlidir. Fikirlerin araştırılmasında temel ve uygulamalı araştırma olmak üzere iki farklı araştırmadan yararlanılır. Temel araştırma; teknik bilgi dağarcığını genişletmek ve bilinmeyenleri keşfetmekle ilgilidir.

Uygulamalı araştırma; ticari bir uygulamayı gerçekleştirme yolu olarak teknik bilgiyi arttırmak amacıyla girilen araştırma türüdür.

İnovasyon fikirlerinin ortaya çıkarılması ve toplanması aşamasında, özellikle çalışanların fikir, düşünce ve önerilerini açıkça ifade etmeleri büyük önem taşır. Bu yüzden özellikle bu aşamada örgütte olabildiğince fikirlerin özgürce ifade edilmesine, iletişimin açık, sık ve sürekli hale getirilmesine, bilgi akışındaki bütün engellerin kaldırılmasına ve örgütsel yapının bütün bunlara uygun hale getirilmesine çalışılmalıdır (Gökcek, 2007:49).

### **3.2.3. Geliştirme**

Geliştirme aşaması temel olarak, teorik düzeyde bulunan yenilikçi bir düşünce ya da planın gerçek bir ürün ya da sürece taşınması aşamasıdır. Yeterli para ve insan kaynağı: üst yönetimin nitelikli insan kaynağı sağlayarak onların projelerini gerçekleştirmesi için yeterli zaman ve maddi kaynak sağlaması inovasyon açısından önemlidir. Yeni ürün için ar-ge harcaması: işletmenin satışlarının belli bir yüzdesini yeni ürün geliştirmeye kaynak olarak ayırması bu süreçte önemlidir.

Yukarıda belirtilen unsurlarla beraber yüksek kaliteli yeni ürün geliştirme takımı, yeni ürünlere üst yönetimin bağlılığı, inovatif ortam ve kültür, farklı departmanlardan oluşan proje takımlarının kullanımı, üst yönetimin yeni ürün sonuçları için sorumluluğu gibi faktörlerde inovasyon geliştirme sürecini etkilemektedir (İraz, 2010:109).

### **3.2.4. Uygulama Aşaması**

İşletme analizini geçen inovasyon fikri, fiziksel bir ürüne dönüştürülmek için gerekli mühendislik birimine ilerler. Bu aşamaya kadar soyut olan fikri bu aşamada somut hale dönüştürülür. Laboratuvar ortamında geliştirilmesi başarılı olan bir ürün veya süreç

prototipinin, laboratuvar ortamı dışında denenmesi ve izlenmesi aşamasıdır. Uygulama aşaması dış dünyaya başvuru olarak da adlandırılır.

Bu aşama pazar testi aşaması olarak da bilinir. Bu aşamada yeni ürün, ticarileşmeden önce küçük miktarlarda üretilerek denenmek üzere pazara sürülür (Güleş ve Bülbül, 2004:185).

### **3.2.5. Ticarileşme Aşaması**

Ticarileşme aşaması yeni ürünün Pazar ve piyasa analizlerini başarılı bir şekilde geçip üretilerek satışa hazır hale gelip sunulacağı ve Pazar ve piyasalarda konumlandırılacağı aşamadır. Ticarileşme aşamasında işletme inovasyon uygulamalarını üretimi gerçekleştirmek için kendi üretim olanaklarını hazırlamak ya da üretimi gerçekleştirmek için belirli anlaşma ve sözleşmeler yapmak zorundadır. Ticarileşme aşamasında işletme önemli maliyetlere katlanarak önemli tutarlarda harcamalar yapmak durumunda kalır. Zira ticarileşme aşamasında inovasyonun tutundurulması için pazarlama gayretleri büyük önem taşımaktadır (Güleş ve Bülbül, 2004:185).

## **3.3. İNOVASYON STRATEJİLERİ**

Günümüz dünyasında sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçilmesi bilgi paylaşımının hızlanmasını, öğrenme ve uzmanlaşma süreçlerini kısaltmıştır. BU şekilde, inovasyon uygulamalarının geliştirilmesi için uygun ortamlar oluşmuştur. Bir diğer taraftan, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçilmesi ile beraber, teknoloji alanında meydana gelen gelişmeler artmış, inovasyonun oluşma ve modasının geçme süreleri oldukça azalmıştır. Aynı zamanda bu durum rekabet ortam ve koşullarının yoğunlaşmasına sebep olmuştur.

Günümüz pazar ve piyasa ortam ve şartlarında devamlılık ve istikrar sağlamanın yanı sıra başarıya ulaşmanın tek yolu inovasyon uygulamaları kapsamında yenilikçi yaklaşımdır. Özellikle bilişim alanında meydana gelen gelişme ve yenilikler, pazarı ve piyasaların genişleyerek sınırların ortadan kalkması, yenilikçi pazar ve piyasalarda kapasiteye ilişkin sınırların ortadan kalkmasına ya da aksine oldukça yükselmesine sebebiyet vermiştir. İşletmeler için inovasyon uygulamaları, rekabet ortam ve

koşullarında avantaj elde etmek ve başarıya ulaşmak için çok önemli bir duruma gelmiştir. Yenilikçi nitelikteki pazar ve piyasalarda inovasyon uygulamaları gerçekleştirmek en etkili rekabet aracı olmuştur.

İnovasyon yaparak rekabet avantajı sağlayan işletmeler inovasyon stratejileriyle sürdürülebilir rekabet avantajını arttıracaklardır. İnovasyon stratejileri, işletmelerin gelişmelerine ilişkin kararlarına yol gösteren planları ve teknolojiyi kullanabilme yeteneği olarak tanımlanmakla birlikte işletmenin teknolojik gelişmelerine yol gösterebilen ve sürdürülebilir rekabet ortamında görüşleri belirleyen içerik, kaynaklarda istenilen yeterlilik ve bunların etkilerinin kullanılabilirliği olarak belirtilmektedir (Özgün, 2009:157).

İnovasyon stratejileri sadece rekabet stratejileri olarak kabul edilmemeli aynı zamanda işletme stratejileri ile uyumlu olmalıdır. İşletmenin büyüme stratejileri ve pazardaki payı aynı zamanda işletmenin yenilik stratejisinde belirleyici unsur olmaktadır.

### **3.3.1. Saldırgan Strateji**

Yeni ve farklı bir ürünü ya da yeni ve farklı bir üretim sürecini rekabet halinde bulunan işletmelerden daha önce geliştirerek Pazar ve piyasalara sunmak ve Pazar ve piyasalara hâkim olmak amacını taşıyan strateji saldırgan strateji olarak tanımlanmaktadır. Saldırgan strateji, işletmenin dünya genelinde bilim ve teknoloji sistemi ile özel bir ilişki içinde olması ve güçlü ve sağlıklı bir araştırma geliştirme faaliyetine dayanmasını, sağladığı yeni teknik olanak ve üstünlüklerden hızla faydalanmayı bilmesini gerekli kılmaktadır. Saldırgan strateji uygulayan işletmelerin yüksek karlılıkla birlikte risk olasılıkları da söz konusudur.

Saldırgan stratejiyi benimseyen ve uygulayan işletmeler, Ar-Ge faaliyetlerini ilk önce temel araştırmalarla başlatmakta daha sonra uygulamalı araştırmalarla işletmenin rekabet üstünlüğünü sağlamaktadır.

Her zaman Ar-Ge faaliyetleri uzun ve masraflı çalışmaların sonucunda işletmelere olumlu sonuçlar vermemekte, değişen müşteri ihtiyaçları ve uygun pazar şartlarının oluşmaması sonucunda piyasaya sunulmadan ortadan kaldırılmaktadır.

Saldırgan stratejiyi uygulayan işletmelerin çevresine karşı son derece duyarlı olması, güçlü bir bilgi alt yapısının bulunması, örgütün yapısının esnek ve hem içsel hem dışsal hızlı iletişime imkân tanınması ve olası inovasyonlardan süratle yararlanması gerekir. Ayrıca, çalışanların üst yönetimin desteğinde risk ve sorumluluk almaya istekli olması önemlidir (Örücü vd., 2011:63).

### **3.3.2. Savunmacı Strateji**

Pazar ve piyasalarda ilk olmanın ağır riskine katlanmak yerine saldırgan stratejiyi izleyen ilk yenilikçilerin hataları ve açtıkları pazardan yararlanmak isteyen, aynı zamanda teknik değişimin de gerisinde kalmak istemeyen yenilikçilerin izlediği stratejidir. Savunmacı strateji benimseyerek uygulayan işletmelerin de saldırgan stratejiyi benimseyip uygulayan işletmeler gibi araştırma geliştirme faaliyetleri bulunmaktadır. Ancak araştırma geliştirme faaliyetleri; sorun ve sıkıntıları çözmeye yönelik ve uygulamalara dönük faaliyetlerdir. Pazar ve piyasalarda ilk yenilikçi olan işletmelerin ürünlerinin incelenerek yeni çalışmalarla eksiklik ve hatalarının ortadan kaldırılarak veya farklılaştırılarak üretim faaliyetlerine yönelik uygulamaların gerçekleştirildiği araştırma geliştirme faaliyetleri çok daha az maliyet ve risk olasılığına sahiptir (Ülgen ve Mirze, 2007:297).

### **3.3.3. Taklitçi Strateji**

Taklitçi işletmeler, yenilikçi firmayı izleyen ve düşük iş gücü, malzeme, enerji ve yatırım maliyetleriyle çalışmayı yeğleyen, Ar-Ge'ye fazla kaynak ayırmayan işletmelerdir. İnovasyon faaliyetlerine kaynak ayırmaktan çok lider işletmenin ürünlerinden lisans vb. yollarla yararlanmayı esas alan bir stratejidir. Bu stratejinin uygulanmasında maliyet üstünlüğünün elde bulundurulması önemlidir.

Taklitçi işletmeler, düşük maliyet üstünlüğünü koruyabilmek için üretim sürecinde etkin olmak zorundadırlar. Bu durum, üretim mühendisliği ve tasarımda güçlü olmalarını gerektirir.

Teknolojinin hızla ilerleyip, değiştiği pazarda taklitçi stratejinin yoğun ve sürdürülebilir rekabet aracı olarak kullanıldığı görülmektedir (Güleş ve Bülbül, 2004:177).



### **3.3.4. Bağımlı Strateji**

Bağımlı strateji; daha güçlü ve rekabet avantajına sahip işletmelerin bağımlısı olma rolünü benimsemeyi gerektirir. Bağımlı işletmeler kendi müşterilerinden ya da bağımlı olduğu ana işletmeden özel bir istek gelmedikçe ürünlerinde teknik değişimlere gitmeye hatta taklit etmeye bile teşebbüs etmez. Onlar genellikle yeni ürünler için teknik özellikleri ortaya koymada müşterilerine güvenirlir.

Endüstrileşmiş ülkelerde büyük işletmeler, çevrelerinde kendilerine malzeme üreten, ara mal sağlayan veya çeşitli hizmetler sunan bir kısım uydu işletmeler sahiptir. Bağımlı işletme çoğu zaman bir taşıyıcıdır ve ürün dizaynında bütün inisiyatifi kaybetmiştir ve Ar-Ge tesislerine de sahip değildir (Durna, 2002:140).

### **3.3.5. Geleneksel Strateji**

Geleneksel strateji teknolojik ve bilim odaklı çalışmaların aksine sadece mesleki yetenek ve uzmanlıklara dayanan bir strateji şeklinde ifade edilmektedir. Pazar ya da piyasaların değişiklik talebi ve ihtiyacı ortaya çıkmaksızın veya rekabet koşullarının değişikliğe zorlamaması durumunda bir değişim ve yeniliğe gidilmemektedir. Meydana gelen değişim ve yenilikler ise teknolojinin aksine sadece moda kapsamında tasarım ve dizayn değişiklikleri olarak dikkat çekmektedir. Bu durumla beraber geleneksel strateji benimseyen işletmeler geleneksel yetenek ve uzmanlıkları sayesinde yüksek talep ile karşı karşıya kalabilirler. Ancak teknolojik alanda oluşan inovasyon uygulamalarının yüksek olduğu ve teknoloji bağımlı olan ekonomik toplumlarda varlıklarını sürdürmeleri neredeyse imkânsızdır (Güleş ve Bülbül, 2004:178).

### **3.3.6. Fırsatları İzleme Stratejisi**

Fırsatçı strateji benimseyerek uygulayan işletmeler, rekabet halinde buldukları işletmelerin zayıf ve güçsüz taraflarını tespit etmeye çalışırlar. Çoğu zaman herhangi bir işletmenin bir diğer işletme ile benzer inovasyon uygulaması ile doğrudan bir şekilde rekabet etmesi çok zor olabilmektedir.

Bu yüzden, rakip işletmenin zayıf yönlerini analiz ederek, bu işletmeyle aynı teknolojik inovasyonu kullanıp, rakibinin zayıf yönlerinde üstünlük sağlamak ve pazar payını büyütme mümkündür (Kılıç, 2010:89).

### **3.4. İNOVASYON YÖNETİMİNİ BELİRLEYEN UNSURLAR**

#### **3.4.1. Vizyon**

Günümüz dünyasında çok sık karşılaşılan bir kavram olan vizyon, bireylerin ve işletmelerin belirledikleri hedef ve amaçlara ulaşabilmek için ortaya koydukları düşünsel modeller olarak idealizm içermektedir. Düşünsel anlamda ortaya konan vizyon; arzu edebilir ve gerçekleştirmeye değer olmalıdır. Zira işletmelerin ilerlemesi ile toplumların ilerlemesi olarak algılanmaktadır.

İşletmeler vizyonların hizmet ettiği temel amaçlar şu şekilde sıralanabilmektedir.

- Değişimin yönünün net olarak belirlenmesi,
- İşletme personelini değişim yönünde harekete geçirme,
- Stratejilerin tasarlanmasına katkı sağlama,
- Çalışan eylemlerinin eş güdümlenmesine yardımcı olma,
- Yenilikçilik yaklaşımına katkı sağlama,
- İtici güç oluşturmanın yanı sıra alışkanlıklar yaratma,
- Öncülük ederek bütünleşmeye katkı sağlama,
- Yol haritası belirleme.

Bu amaçlar için işletmelerin, paylaşılan vizyon oluşturabilmeleri örgüt yapısı ve modellerine de olumlu etkiler yapmaktadır. Kişisel vizyonlar, bireylerin gelecek için hedeflerini gösterebilen resimler ve imgeler ise, paylaşılan vizyonda aynı şekilde örgütün tüm çalışanlarının resim ve imgelerinden oluşmalıdır.

İşletmenin vizyonu, inovasyon vizyonu ile yakın bir şekilde ilişkili olmalıdır. Bunlar birbirini desteklemeli ve güçlendirmelidir. İnovasyon, örgütün gelecekte ulaşmayı arzu ettiği konuma ulaşmada katalizör olarak kullanılmalıdır. İnovasyon, işletmenin potansiyel gücünü ortaya koymasına yardımcı olur (Doğan, 2008:95).

### **3.4.2. Liderlik**

Lider kelime anlamıyla; yol gösteren, aydınlatan, ileriye gösteren, öğreten, birlikte çalıştığı kimselerin istek ve ihtiyaçlarını zamanında sezen yaratıcı kimsedir. Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamı ya da belirli şartların oluşmasıyla bireysel veya grup amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için bir kişinin başka kişilerin faaliyetlerini etkilemesi veya yönlendirilebilmesi olarak ifade edilebilir. Bu nedenle liderlik, örgütte belirlenen amaçlara ulaşmak ve örgütteki bireyleri harekete geçirmek, etkilemek ve yönlendirmek süreci olarak tanımlanmakta ya da çalışanlarını örgütün amaçlarına ulaşabilmesi yönünde yönlendirilebilmesi olarak tanımlanmaktadır.

Yenilikçi bir örgütte ise liderlerin; inovasyon esaslı birtakım özelliklere sahip olması gerekir. Böyle bir örgütte liderler iş görenleriyle sürekli ve sıkı bir etkileşim içerisindeyler. Yenilikçi bir örgütte bilgi akışı ve iletişimin çok hızlı ve sürekli olması, inovasyonların da bir süreç halinde sürekli devam etmesi gerekmektedir. Örgüt belirsiz, karmaşık ve değişken bir ortamda bulunmaktadır ve böyle bir örgüte liderlik yapacak kişinin, karmaşık ve belirsiz ortamlarda büyük bir dinamizm içerisinde çalışabilecek özelliklere sahip olması gerekir. Ayrıca yenilikçi örgütler yüksek nitelikli iş görenlerden oluşmaktadır ve bunlara uygulanacak liderlik hassas ve değişik birtakım özellikleri gerektirmektedir. Liderin de en az iş görenler kadar entelektüel bilgi birikimine, güçlü bir zekaya, örgütü geleceğe hazırlayabilecek geniş bir öngörüye ve sağlam bir kişiliğe sahip olması gerekir (Yılmaz ve Karahan, 2010:146).

### **3.4.3. Örgüt Yapısı**

Örgütlerin inovasyona ilişkin özelliklerinin geliştirilip iyileştirilmesinde örgütsel yapı ve süreçler büyük önem taşımaktadır. Örgütlerin, inovatif duruma gelebilmek için örgütsel yapılarında ve süreçlerinde düzenleme yapması gerekmektedir. Bu düzenlemeler gerçekleştirilirken, iç koşulların özellikleri ve dış çevre unsurları dikkate alınmalıdır.

İnovasyon uygulamaları, sona ermeyen bir çalışma olup, devamlılığı olan bir süreç olması sebebiyle işletmenin kendisi için en iyi olabilecek yapı ve süreçleri devamlı bir şekilde araştırması, geliştirmesi iyileştirmesi gerekecektir. Başarılı inovatif işletme ve örgütlerin uyguladığı örgütsel yapılar karışıklığa, bürokrasiye, benzerliğe ve durağanlığa karşı olma eğilimindedirler.

İnovasyon uygulamalarının başarısı için; tüm çalışan bireylerin fikir üretme konusunda cesaretlendirilmesi, motive edilmesi ve bu fikirlerin çalışan bireyler tarafından doğrudan doğruya tepe yönetime iletilebilmesi ve bu şekilde çalışan özgüveninin pekiştiği, yaratıcı fikir ve düşüncelerin ara kademelerde kaybolmasının önüne geçildiği organik bir örgüt yapısına işaret edilmiştir (Elçi, 2007:33).

#### **3.4.4. Örgüt Kültürü**

Örgüt kültürü, “bir örgüt içerisindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir”. Kültür, insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda duygu ve sezgi kazandırır. Başka bir ifade ile örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hâkim değer ve inançlardır.

Örgüt kültürü, örgüt içerisindeki bireylerin tutum ve davranışlarında önemli bir etkiye sahip olması nedeniyle örgütün inovasyonlara karşı tutumlarını belirlemede de anahtar bir rol oynayacaktır. Kültürü, misyon ve vizyonu, müşteri odaklılığı, amaçlara ulaşma yollarını, örgütsel imajı, yönetim sürecini, çalışanların ihtiyaç ve amaçlarını bireylerarası ilişkileri ve liderliği de içine alan bir yapı olarak görmek mümkündür.

Bu yönüyle kültürün kapsadığı bu boyutlar arasında sıkı bir ilişkinin olması ve boyutların oluşturduğu bütünün de örgütün yaratıcılığı ve yenilikçiliği üzerinde etkili olması kaçınılmazdır (Durna, 2002:208).

##### **3.4.4.1. İnovatif Örgüt Kültürü**

İnovatif örgüt kültürü; “Bir işletmede tüketicilere değer yaratan ve işletmeye olumlu geribildirim sağlayan faaliyetlerin bütünü” olarak tanımlanmaktadır.

İnovasyon yetenekleri daha fazla olan firmalar çevreden daha iyi tepki alarak, örgütsel performansı arttırmak ve sürdürülebilir rekabet avantajını sağlamak için gerekli imkânları daha kolay sağlayacaklardır. Bu nedenle her çalışanın yeni ürün, hizmet ve işlemler bulmaya çalışması için firmanın inovatif kültürünü geliştirmesi şarttır.

Firmaların, sürdürülebilir inovasyon tutumuna ihtiyaçları olduğunu, bunun için de kurum çapında paylaşılan değer ve inançların oluşturulması gerektiğine işaret etmektedir. Bu nedenle firmalar, kurum kültürlerini inovatif kültürü geliştirecek şekilde değiştirmelidir. Literatürde inovatif örgüt kültürünün sekiz ögesini tanımlamıştır (Uzkurt, 2010:143):

1. Yenilikçi misyon ve vizyon (ortak örgütsel amaç)
2. Demokratik kültür, inovasyon ve deneyim takibi için gerekli yetenekli çalışanları çekmek ve elde tutmayı sağlayacak hiyerarşi zinciri olmayan yatay iletişim (tam katılım)
3. Rahat çalışma ortamı (yeterli kaynak ve olanaklar)
4. Esneklik (açık fikir alışverişi)
5. İş birliği (takım çalışması)
6. İnovasyona dair iş birliğini çoğaltmak için etkili bir yol olabilecek olan iş birimleri ve ortaklıklar arasında paylaşım ve öğrenme
7. İnovatif kültürü geliştirebilecek, takım çalışanlarına inovasyon sorumluluğu veren teşvik tedbirleri
8. Deneysel çalışma alışkanlığını teşvik eden esnek iş tanımları ile inovasyonu cesaretlendirmek için gerekli liderlik.

Şüphesiz, inovasyon onu destekleyen bir kültür içerisinde sürdürülebilir ve daha etkin olur. İnovatif örgüt kültürü olarak adlandırılan bu kültürün özellikleri şöyledir (Uzkurt, 2010:144);

- Yenilikçi stratejik ve kültürel anlamda liderlik,
- İnovasyon uygulamaları ve başarı konusunun altını çizmek,
- Güçlü ve sağlıklı bir müşteri odaklılık,
- Toplam kalite yönetimi uygulamalarını önemsemek,
- Esnek olduğu kadar uyumlu bir örgütsel yapı,

- Yüksek seviyeli ekip çalışmaları ve güven ortamı,
- Katılımcıların yönetsel tarzı ve iş gücünün yetkili ve görevlendirilmesi,
- İnsan kaynakları uygulamalarının önemsenmesi,
- Devamlı bir şekilde öğrenme, değişim ve ilerleme,
- Etkili ve verimli enformasyon, iletişim ve karar alma sistemleri,
- Süreç yönetimini önemsemek,
- Ürün, süreç ve pazar geliştirmenin önemsenmesi.

Literatürde; inovatif kültürü benimsemiş inovatif şirketlerin örgüt karakteristiklerinin inovatif olmayanlardan farklı olduğunu savunulmaktadır.

İnovatif örgüt kültür ile beraber genel olarak bu kültürün benimsendiği örgütlerin öne çıkan özelliklerine bakıldığında ise; güçlü bir yönetim desteği, etkin bir iç ve dış iletişim, müşteri ihtiyaçlarına önem verme, inovatif çabalardaki hataları affetme ve başarıları ödüllendirmenin oldukça önemli olduğu görülmektedir.

### **3.4.5. İletişim**

İletişim; iki veya daha fazla kişi arasında bilgi ve düşüncelerin aktarıldığı ve davranışlar vasıtasıyla etkilerinin gözlenebildiği bir süreçtir.

Örgüt içerisinde inovasyon sürecinin etkin bir şekilde işleyebilmesi hiç şüphesiz iyi işleyen bir iletişim sistemi ile mümkün olabilecektir. İnovasyonu destekleyen, kolaylaştıran ve cesaretlendiren bir iletişim sisteminin belirli özelliklere sahip olması ve yöneticilerin bu sistemi destekleyen, etkin ve dinamik hale getiren bazı kararlar alması gerekmektedir. Öncelikle örgüt içerisinde yatay ve kısa bağlantıların kurulması ve geliştirilmesi gerekmektedir. Bu, daha fazla fikir üretmek ve inovasyonları etkili, çabuk geliştirmek için oldukça önemlidir.

İşletmelerin, değişen yeni çevre koşullarına uyum sağlayabilmesi, yeni teknolojileri etkin olarak kullanabilmesi, müşteri beklentilerini karşılayabilmesi ve yeni ürün veya hizmet tasarlayabilmesi için; iç ve dış çevreyi sürekli analiz ederek ihtiyaç olan bilgi ve verilere ulaşmaları artık zorunluluk haline gelmiştir.

İnovasyon yönetiminin etkinliği, elde edilen bu bilgilerin iletişim kanallarının aracılığıyla yayılabilmesiyle aynı zamanda iletişimin doğru algılanabilmesiyle ve işletme içerisinde bilgi akışının sağlanabilmesiyle mümkün olacaktır.

Başarılı şirketler üzerinde yaptıkları tespit neticesinde iyi geliştirilmiş iletişim sistemi özellikleri şoyledir:

1. İletişim sistemleri biçimsel değildir.
2. İletişim yoğunluğu olağanüstüdür.
3. İletişime fiziksel destekler verilmiştir.
4. Güçlendirici ve zorlayıcı gereçler, yenilikçiliğin yayılmasını sağlayan iletişim sisteminin başka bir boyutudur. Bu boyut içinde yer alan programlar yenilikçiliği kurumsallaştırır.
5. Yoğun biçimsel olmayan iletişim sistemi, sıkı bir denetim gibi iş görür. Yenilikçi işletmelerde, işlerin nasıl gittiğini informel olarak gözetleyen birçok kişi tarafından denetleme yapılır.

Takım yeleri arasındaki gayri resmi iletişim de yaratıcılık ve inovasyonun önemli bir sürecidir. Gayri resmi iletişim sürecinin cesaretlendirilmesi yaratıcılık ve inovasyonu etkiler; nkn gayri resmi iletişim bilgi paylaşımına, vizyon ve amaçların paylaşılması, farklı alanlardan gelen fikirlerle yaratıcı önerilerin geliştirilmesini sağlar. Gayri resmi iletişim farklı iş grupları arasındaki iletişim engellerini ortadan kaldırarak karşılıklı bilgi akışını arttırır (Durna, 2002:220).

#### **3.4.6. Personel Güçlendirme**

Personeli güçlendirme; eğitim, yetiştirme, paylaşma, takım çalışması, güven ve duygusal destek yolu ile çalışanların yaptıkları işlerin kontrolünü ve sorumluluklarını kendilerine yükleyen ve karar verme becerisi / yetkisi kazandıran bir yönetim kavramıdır.

Bir yönetim kavramı olarak personel güçlendirme; iş görenlerin kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine

inandıkları ve örgütün amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamalar ve koşullardır.

Bu uygulama ve koşullar şöyle sıralanmıştır (Çuhadar, 2005:3);

- Örgütsel performansa ait bilgi paylaşımı,
- Çalışanların örgütsel performansı algılamaları ve katkı vermesi için bilgi paylaşımı,
- Örgütsel performansa ait ödül paylaşımı,
- Örgütsel performansı etkisi altına alacak karar yetkisinin paylaşımıdır.

Genel olarak güçlendirilmiş personelin karakteristik özelliklerini ise şöyle belirlenmiştir (Yüksel ve Erkutlu, 2003:131);

- Özgür irade ile fikir ve düşüncelerini ifade edebilir
- Görev ve yetkilerinin önemini farkındadır
- Yeterli olduğu konular hakkında bilgi sahibidir
- İşini etkileyebilmelidir

Güçlendirilmiş personel hem kendisine hem yöneticilere hem de işletmeye pek çok yarar sağlayacaktır. Bu yararlar; çalışanlara duyulan güvenin ifadesi, yaratıcılık ve üretkenliğin teşvik edilmesi, yetki devri ile yöneticinin daha da güç kazanması, daha etkin ve iki yönlü iletişim, yönetici için daha önemli konularda kullanabileceği zaman tasarrufu, bireysel gelişime olanak tanınması, yaparken öğrenmeye imkân tanınması, mesuliyet ve örgütsel aidiyet duygusunun geliştirilmesi, örgütsel aidiyet ve bağlılık duygusunun güçlenmesi ile birlikte işten ayrılma ya da çıkarmalarda azalma, çalışanların çeşitli alanlarda beceri kazanması, birisinin yokluğunu bir başkasının hemen doldurabilmesi olarak ortaya çıkmaktadır.

Çalışanların sorumluluk alabilmeleri için problem çözümünde ve karar vermede risk alabilen ve inisiyatif kullanabilen özelliklere sahip olabilmeleri gerekmektedir. Güçlendirme, inovasyon oluşturma sürecini hızlandırmak suretiyle müşteri memnuniyeti ve çalışanların memnuniyeti için, başka bir ifadeyle dış ve iç müşteri beklentilerinin karşılanması için önemli bir alt yapı unsuru oluşturmaktadır.



Güçlendirme, motivasyonel faktörler kadar çalışanın rollerini de etkileyerek yenilikçi bir örgüt kültürünün oluşmasına zemin hazırlayabilecektir. Çünkü güçlendirme uygulamaları, çalışanların kendi inisiyatifleri ve kararlarını iş yöntemlerinde kullanabilmelerini ve ölçmelerini sağlayacaktır. Bu yönüyle güçlendirme, müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesinin artırılmasında temel belirleyici noktaları oluşturan önemli bir yönetim teknolojisidir. Güçlendirilmiş çalışanlar, müşteri ihtiyaçlarının karşılanabilmesinde ve problemlerin çözümünde daha tedbirli ve anlayışlı davranabilmektedir. Personelin güçlendirilmesiyle birlikte işlerine daha çok adapte olabilmeleri ve uyum göstermeleri de sağlanmaktadır (Öğüt vd., 2007:166).

### **3.4.7. Müşteri Odaklılık**

Müşteri odaklılık kavramı; müşteri ihtiyaç ve isteklerinin firmanın üretim faaliyetlerini yönlendirdiği durumunu ifade etmek için kullanılmaktadır.

Müşteri odaklılık; bir örgütün, hedef müşterilerinin ihtiyaçları ve rakiplerinin durumu hakkında sürekli bilgi toplamaya odaklanması ve bu bilgiyi, müşteri değeri yaratmak için kullanması olarak tanımlanabilir. Müşteri odaklılık ile müşteri tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Müşteri odaklılık; içsel ve pazar dinamikleri doğrultusunda, değer zincirlerinin yalnızca bugünkü koşullarda değil, gelecekteki gelişimler yönünde de biçimlendirilmesidir. Böyle bir yaklaşım, yeni bir ürünün tasarımından, artık bir ihtiyacı karşılamayan ürünlerden vazgeçmeye ve müşteriden gelebilecek ek talepleri karşılamaya kadar her şeyi kapsamaktadır. Böylece müşteri sadakatinin sağlanabilmesi açısından gerçek değer üretilebilecektir. Performans ve karlılık ölçümü; müşteriye odaklı olmalıdır. Bir faaliyetin ne kadar çabuk yerine getirildiğinin ölçülmesi, eğer müşteri açısından anlam taşıyorsa bir önemi bulunmaktadır.

İnovatif işletmeler; müşterilerine diğer işletmelerden daha yakın durmaktadır. Onlar, müşterilerine karşı güvenilir olma ya da hizmete aşırı bağlılıkları ile diğerlerinden ayrılmaktadırlar ve kalite onlar için bir sorumluluktur.

Sonuç olarak; Müşteri odaklı işletmelerin karlılık oranlarını arttırdıkları ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı yakalayabildikleri görülmektedir. Bunu sağlayabilmek için işletmelerin öncelikle müşteri ihtiyaçları ve beklentileri doğrultusunda ürün yenilikleri yapabilmeleri ve müşteri değer zincirini oluşturabilmeleri gerekmektedir.

Tüm bu açıklamalar doğrultusunda; işletmelerin rekabet avantajı yakalayabilmelerinin en önemli gereği olarak inovasyon odaklı olmaları görülmektedir (Marangoz, 2010:42).

### **3.4.8. Ödüllendirme**

Belirlenen inovasyon stratejileri ne kadar açık olursa olsun, en son model bilgi teknolojileriyle şirket donatılmış olsun, ya da inovasyon yapmak için milyonlarca liralık Ar-Ge bütçesi ayrılmış olsun, eğer çalışanlar yeterince motive edilemiyorsa, başarılı yenilikçilik faaliyetlerinin hayata geçirilebilmesi mümkün olmaz. Hatta yapılan yatırımlar boşa çıktığı için şirket bu sayfayı zararla kapatmak zorunda kalabilmektedir (Aygören, 2009:42).

Ödüllendirme, yöneticilerin çalışanların motivasyonunu istenilen yönde kanalize etmede kullandıkları önemli bir araçtır. Yenilikçi örgütler yenilikçi davranışları motive edebilmek için kendine özgü bir güdüleme sistemine ihtiyaç duyarlar. Yenilik görevi sıradan işlemlerden farklı olduğu için, farklı bir ödüllendirme sistemi gerektirir.

Yenilikçi görevler daha risklidir, daha zordur ve daha uzun bir zaman diliminde gerçekleşir. Ödüller, yenilik yapmak için gerekli olan ekstra çabaları motive etmelidir. Ödüller, fikir arz edenlerin sayısını artırmak yönünde özendirici olmalıdır. Ekonomik ve psikolojik ödüllendirmelerle, işe özendirme ve iş görenin işletmeye olan güveninin artması sağlanır (Atılğan, 2002:131).

Çalışanları teşvik etmek için uygun ödül veya destek paketleri oluşturmak çok yararlı olacaktır. Kişisel performans yerine grup performansını baz almak daha doğrudur. Bilgiye dayalı bir işletme yaratabilmek için sunulan teşviklerin belli kriterlere göre dağıtılması büyük önem taşır. Bilginin paylaşılması ve yeniden üretilmesi; takım çalışması, yaratıcılık ve yenilikçi çözümler üretmek yönünde yapılan katkıların

miktarına dayalı bir ödül sistemi oluşturulabilir. Ödüllerin kişisel performans yerine grup performansı bazında dağıtılması ve risk almayı teşvik edici nitelikte olması grup içi ve gruplar arası bilgi paylaşımını artırmaktadır. Kişisel performansa dayalı ödül sisteminin iş birliği ve paylaşma yerine rekabeti körüklediği tecrübe edilmiştir (Aygören, 2009:42).

### **3.4.9. İnovasyon Yönetiminin İşletmeye Katkıları**

Amerika Birleşik Devletleri'nde Stanford Research Institute tarafından varlıklarını güçlkle sürdürebilen işletmelerle hızlı bir tempoda gelişen işletmeler üzerinde yapılan karşılaştırmalı araştırmalar sonucu yeniliğe ve değişikliğe açık işletmelerin daha hızlı bir gelişme eğrisi bulunduğu ve sektörlerinin liderleri oldukları görülmüştür. Bu araştırma yeniliğin; büyüme, gelişme, varlığını sürdürme, rekabette avantaj sağlama ve hatta lider olmadaki rolünü ortaya koymaktadır. Bunun yanı sıra yenilik işletmenin yetkin çalışan ve müşteri bağımlılığını arttıran ve müşteri memnuniyetini sağlayan bir unsurdur. Böylece inovatif olmayan bir firmanın gelişme ve ayakta kalma gücü de eksik olacaktır (Gökçe, 2010:2).

İnovasyonun işletmelere kazandırdığı avantajların yanında verimliliğin artması, rekabette üstünlük sağlanması, ödemeler dengesizliğinin giderilmesi, sosyal sorumluluk bilincinin geliştirilmesi, sadık müşteri kitlesinin kazanılması, kurumsallaşma ve markalaşmayı sağlaması ile işletmeleri Ar-Ge'ye yöneltmesi de mümkün olmaktadır.

#### **3.4.9.1. Verimliliğin Artması**

Verimlilik mal ve hizmet miktarında artış, kalite geliştirme, yeni pazarlama yöntemleri, artan otomasyon ve bilgi teknolojisiyle elde edilebilir. Son yıllarda otomasyona geçişle önemli verimlilik artışları olduğu bilinmektedir (Atılğan, 2002:145).

Verimlilik, insan becerisi ve ilgisi, teknoloji, yönetim, sosyal çevre ve iş çevresinin birleştiği noktadır. Verimliliği arttırmak için, hızla değişen dünya koşulları dikkate alınmalı ve örgütün kapasitesi değişimlere ayak uyduracak biçimde geliştirilmelidir. Verimlilik, yöneticiler, endüstri mühendisleri, iktisatçı ve politikacılar için bir karşılaştırma aracıdır. Ekonomik sistemin çeşitli düzeylerindeki (birey ve atölye,

kurum, sektör ve ulusal ekonomi) üretimi, tüketilen kaynaklarla karşılaştırır. İşletmenin sürekli değişen çevreye uyum sağlayamaması durumunda, çok etkili ve kendini işine adanmış yöneticilerle bile ayakta kalamaz. Değişimin kavranması ve yönetimi verimlilik artışında yaşamsal bir rol oynar (Şengün, 2009:25-26).

İşletmelerde verimlilik ölçüleriyle amaç üretim faktörlerinin ürünün bünyesinde hangi oranlarda yer almış olduğunu tespit etmektir (Akal, 2000:25). Verimlilik ölçümleri sayesinde, üretim faaliyetlerini günü gününe takip edebilmek, üretim planlamalarından sapmaları anında düzeltebilmek, hammadde ve malzeme israfını önlemek, zamandan tasarruf sağlamak, makine ve teçhizatın verimini artırmak, dolayısıyla maliyetlerini düşürmek mümkün olabilmektedir (Zerenler, 2003:221).

Bir verimlilik artırma programında nelerin ele alınması gerektiğini belirleyebilmek için verimliliği etkileyen faktörler iç ve dış faktörler olarak ayrılır.

Verimlilik arttırmada ilk adım, bu faktör grubu içinde sorun yaratan alanları saptamak; ikinci adım ise, bunlar arasında denetlenebilir faktörleri ayırmaktır. Bir işletme içi denetlenemeyen dış faktörler, birçok durumda başka bir işletme için iç faktörlerdir. Örneğin, bir işletmenin denetimi dışındaki faktörler, hükümetler, ulusal ya da bölgesel kurumlar, birlikler ve baskı grupları için iç faktörler olabilir. Hükümetler vergi politikasını düzeltebilir, daha iyi bir iş hukuku geliştirebilir, doğal kaynakların daha iyi kullanımını sağlayabilir, sosyal altyapı, vergi politikasını iyileştirebilirler. Bir işletmenin bunları yapması mümkün değildir. Bir işletmenin dış faktörlerle de ilgilenmesi gerekir. Çünkü bunların kavranması, işletmenin işleyişini değiştirecek kimi etkinliklerin başlatılmasını sağlayarak, uzun dönemde verimliliği arttıracaktır (Şengün, 2009:28-29).

Ürünlerin tasarımı ve bileşimi her zaman aynı kalmaz, sık sık gözden geçirilir ve birtakım değişiklikler yapılır. Eğer bu değişiklikler imalatı kolaylaştırıcı, maliyeti düşürücü, üretim akışını hızlandırıcı nitelikte ise verimlilik artar. Çağımız, bilimsel ve teknolojik gelişmeler çağıdır. Bu gelişmeler, üretim sürecinde ve üretim tekniklerinde yeniliklere yol açmaktadır. Bunlar da verimliliği doğrudan etkileyen faktörlerdir (Özdemir, 2007:131).

Porter; ulusal verimliliğin artırılmasında ve yüksek yaşam standartlarına ulaşılmasında teknolojik yeniliklere büyük önem vermektedir (Ansal, 2004:50).

Bilgi teknolojilerinin kullanımıyla birlikte çalışanların iş süreçlerindeki değişimi, davranış biçimleri ve bireysel kaliteleri işletmelerin verimliliğinde önemli rol oynayabilmektedir. Gelişen teknolojiler, yeni iş yöntemleri, örgüt yapılarının yeniden düzenlenmesi, maliyetin azaltılması için uygulanan yenilikçi örgüt yapıları verimliliği arttırabilmek adına yapılan çalışmalardır (Aygen, 2006:82).

İşletme yönetimleri uygulamadan önce, üretim azalışına yol açan faktörleri incelemesi gerekir. Türkiye’de verimlilik araştırmalarını genelde büyük ve orta ölçekli işletmeler yapmaktadır. Küçük ölçekli işletmeler bu konuya yeterince önem vermemektedir (Atılgan, 2002:137).

#### 3.4.9.2. Rekabet Üstünlüğü Yaratma

İşletmeler için inovasyon, verimlilik ve karlılığın artması, yeni pazarlara girilmesi ve mevcut pazarın büyütülmesini sağladığından çok önemli bir rekabet aracıdır. Verimli, kârlı ve rekabet gücü yüksek işletmelerin faaliyet gösterdiği ekonomiler kalkınır, gelişir ve küresel ölçekte rekabet avantajı kazanır (Elçi, 2006:10).

Rekabet gücü bir şirketin ayakta kalabilmesini ya da sağlam adımlarla ilerleyebilmesini sağlayabileceği gibi, şirketin dibe vuruşunu da tetikleyebilir. Bu doğrultuda rekabet gücünü arttırmak sadece maliyetleri azaltmak ile değil, aynı zamanda verimliliği arttırmak ile sağlanmaktadır (Atasoy, 2007:34-35).

Elçi’ye göre rekabet avantajını sağlayan faktörler şu şekildedir (Elçi, 2007: 38);

- Pazarın ihtiyaçlarına yanıt verme hızı,
- Ürün ömürlerindeki kısaltmalar,
- Ürün ve hizmet kalitesi,
- Tasarım,
- Yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi,

- Müşteri isteklerine göre ürün ve hizmet üretimi,
- Yeni yönetim ve organizasyon modelleri.

Baykal'a göre rekabet avantajını sağlayan faktörler ise şu şekildedir (Baykal, 2007:75);

- Orijinal teçhizat tasarımı,
- Dayanıklı ürünler,
- Üretim teknolojisi,
- Ar-Ge ve mühendislik,
- Geçmiş müşteri deneyimleri,
- Üretimin esnekliği ve esnek üretim yaklaşımı,
- Ortak teşebbüslerle güçlü ortaklık,
- Güçlü pazarlama,
- Güçlü ithalat,
- Maliyet liderliği,
- Ürün gücü,
- Türkiye'nin merkezi coğrafik konumu.

Üretim ve hizmet operasyonlarında teknoloji kullanımının artması ve teknoloji altyapısının kullanılması rekabet gücünü doğrudan etkilemektedir. Bununla birlikte inovasyon ve yenilikçi ürünlerin pazar içerisindeki payları, sahip oldukları benzersiz yapıları nedeniyle, düşük maliyetli Asya kökenli üretim karşısında rekabet üstünlüğü taşımaktadır (Eraslan vd, 2008:328). İşletmeler, yeni üretim süreçleri geliştirerek üretim maliyetlerini azaltmak suretiyle verimliliklerini arttırabilmekte ve böylece rakipleri karşısında büyük avantajlar elde edebilmektedirler (Sungur, 2007:37).

Rekabetçilik konusunda yoğun çalışmalarda bulunan Porter'a göre; günümüzün rekabet ortamında işletmelerin başarısı, üretilen ürünlerin kalitesinin ve güvenilirliğinin yükseltilmesine, ürün çeşidinin arttırılmasına, tüketici istek ve ihtiyaçlarının hızlı bir şekilde karşılanmasına ve müşterilere sunulan hizmetlerin arttırılmasına bağlı olmaktadır (Çiftçi, 2004:64). Japonya, Hollanda, İsveç ve Singapur gibi yüksek rekabet gücüne sahip ülkelere baktığımızda bu rekabet üstünlüğünün ucuz emeğe değil, beyin gücüne ve yaratıcılığa bağlı olduğunu görülmektedir. Rakiplerinden daha üstün niteliklere sahip, yeni, farklı, ilginç, dayanıklı, kullanışlı ürün ve hizmetleri sunabilenler para kazanabilmekte, bunu başaramayanlar ise yok olmaktadır (Kavrakoğlu, 2006:166).

M.V. Posner tarafından 1960'lı yılların başlarında ortaya atılan "Teknolojik Açık Yaklaşımına" göre; bir yenilik, söz konusu ülke için yeni bir karşılaştırmalı üstünlük yaratmaktadır ve bu üstünlük, yapılan yenilik uluslararası düzeye yayılıncaya kadar devam edecektir. Teknolojik üstünlük, yeniliğin yayılması geciktiği oranda devam edecektir (Tekgül, 1996:199-200).

Ar-Ge çalışmaları ile ürün kalitesi yönünden rakibinden bir adım önde olabilmek, yeni bir teknolojinin yaratıcısı ve ilk uygulayanı olabilmek günümüzde rekabetin en önemli unsurlarındandır. Günümüzde, rakip kuruluşlar tarafından taklit edildikçe yeni hamleler yaparak aradaki farkı korumak ve hep önde olmak gerekmektedir (Temiroğlu, 2007:126).

Rekabetin hızla değiştiği ve küreselleştiği bir ekonomik ortamda sadece teknolojik yenilikler ile başarılı olmak mümkün değildir. Başarılı olabilmek için en uygun yaklaşımın Öğrenen Örgüt yaklaşımı olduğu ileri sürülmektedir.

Öğrenen örgütler hem bilgiyi bulma hem de bu yeni bilgiyi ürünlere, kararlara ve davranışlara yansıtma yetenekli örgütlerdir (İslamoğlu, 2007:36).

İşletmeler için rekabet büyük ölçüde müşteri etrafında şekillenir. Bu durum, işletmeleri müşteri merkezci yapılanmaya yöneltir ve müşteri ilişkilerini öne çıkarır. Bu bakımdan işletmeler açısından rekabetin iki temel unsuru; maliyetleri düşürmek ve teknolojik yeteneği geliştirmektir. Gerek maliyetlerin düşürülmesi gerekse teknoloji yeteneğinin geliştirilmesi hedefleri, işletmeleri yeni organizasyon yapılarına ve iş yapma biçimlerine yönlendirmiştir. Teknolojik yenilikler, rekabet yapısında ve ürün ve

süreçlerdeki değişimlerin yanı sıra piyasalarda da değişikliğe neden olabilmektedir. Rekabet gücü elde etmek; küresel düzeyde bir rekabet stratejisine sahip olmayı, kalifiye işgücüne yatırım yapmayı, yenilik faaliyetlerini devam ettirmeyi ve müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına uygun ürünleri rakiplere kıyasla daha hızlı bir şekilde piyasaya sürmeyi gerektirmektedir (Zerenler vd, 2007:655-656).

Stratejik etkinlik, ortaklaşa rekabet, mal ve hizmet kalitesi, maliyet azaltma, yenilik yaratma, süreklilik ve istikrar gibi rekabet unsurları, işletmelerin rekabet stratejilerini daha etkin bir şekilde tasarlayabilmelerinde oldukça önemli bir yere sahiptir (Tanyeri ve Fırat, 2005:15). Örgüt yapısı, örgüt kültürünün karakteri, pazarın koşulları, yenilik stratejileri ve yönetim biçimi hem yenilik performansını hem de rekabeti etkilemektedir. Ar-Ge faaliyetlerine ve küresel rekabet ortamının gereği olan değişken çevre analizlerine önem vermek ön plana çıkmaktadır (Aygen, 2006:83).

Bu bağlamda, tüm dünyada bu denli hızlı ve kökten bir değişim yaşanırken ve rekabetin şartları büyük bir hızla yeniden belirlenirken zaman, herkesin inovasyon yeteneklerini geliştirme ve bunu kurumsal beceri haline dönüştürme zamanıdır. Bugünün bilgisi bol ve yaygın olan dünyasında, inovasyon yetenekleri güçlü olan ve bu yeteneklerini sürekli yeniliklere dönüştürebilen şirketler için fırsatlar çok fazladır (Kırım, 2007:29).

#### 3.4.9.3. Sosyal Sorumluluk Bilincinin Gelişimini Sağlama

Sosyal sorumluluk kavramı, bir işletmenin faaliyette bulunduğu ortamı koruma ve geliştirme konusundaki yükümlülüklerini içermektedir. Ürün ya da hizmet sektöründeki işletmelerin, verimliliklerini, sürdürülebilir rekabet ortamında bilgi akışının düzenlenerek müşteri memnuniyetinin ve ürün ya da hizmet kalitesinin artırılması adına yapılan çalışmaları ve Eko-yenilik anlayışıyla, ürün yeniliklerinde çevreye, tüketici sağlığına duyarlı olma yolunda yapılan çalışmaları içermektedir (Aygen, 2006:86).

Sosyal sorumluluk bilinci üretimden çalışanlara ve hedef kitlelerine kadar yansır ve çok olumlu bir sonuç meydana getirir (Öğüt, 2008:52).



İşletme faaliyette bulunduğu ortamı koruma ve geliştirme konusunda yükümlüdür. Bu yükümlülükler arasında müşteri ihtiyaçlarının karşılanarak refah seviyesinin yükseltilmesi ve istihdam artışının sağlanması bulunmaktadır (Gökçe, 2010:3).

#### 3.4.9.4. Kurumsallaşma ve Markalaşma

Kurumsallaşma inovasyon sonucunda işletmelerin elde ettiği belki de en gerekli katkılardandır. Şirketler rekabet ortamında varlıklarını devam ettirebilmek için kurumsallaşmayı gelişim süreçlerine almışlardır. Kurumsallaşma aslında işletmenin çevresi tarafından kabul edilebilirliği ile ilgilidir. Çevreden gelen baskılar ile işletmeler değişmekte ve yenilenmektedirler. Dolayısıyla çevre işletmelerin kurumsallaşmasında kabul edici bir kuvvettir (Öğüt, 2008:52).

Sürdürülebilir başarı için gereken yönlendirme, yönetim ve kontrol sistemlerinin yenilikçi uygulamaları kurumsallaşma için önemlidir. Kurumsallaşma işletme süreçlerine belli standartlar getirmesine rağmen yenilikçiliği sınırlandırmaz ise başarıyı sağlayabilir (Gökçe, 2010:3).

Markalaşma ise yenilikçi örgütlerin kaçınılmaz başarısıdır. Kurumsal bir kimlik kazanan işletme, yenilikçi yapısının gereği olan ürün ya da hizmetlerinde markalaşmaya giderek yenilikçi stratejilerinden özellikle farklılaşma üzerine etkili olabilmektedir. Markalaşma artık küreselleşmenin sonucunda pazarlamada en önemli ortak paydayı oluşturmaktadır. Markalaşma, bir işletmenin sadece ürününü tutundurma çabasının bir sonucu olarak görülmemelidir. Kurumsallaşmanın sonucunda işletmenin ürüne odaklanması sonucunda kaliteyi kendilerine ilke edinmesi ve marka kültürü oluşturmasıyla bütünleştirilmelidir (Gürler, 2009:50-51).

Markalaşma işletmenin üretmiş olduğu ürün veya hizmetin taklit edilebilirliğini azaltabilmek için farklılığını ortaya koyabilmeyi sağlar. Markalaşma, genelde ancak yenilikçi örgütlerin sağlayabileceği bir başarıdır (Gökçe, 2010:3).

#### 3.4.9.5. Ödemeler Dengesizliğinin Giderilmesi

Ödemeler dengesi, belli bir süreç içinde bir ülkenin tüm yabancı ülkelerle olan ekonomik ilişkilerini gösteren tablodur (Aygen, 2006:85).

Düşük verimlilik, enflasyona, ödemeler dengesinde açığa, düşük kalkınma ve işsizliğe yol açmaktadır (Şengün, 2009:27).

Yüksek teknolojik fırsatlar ve inovasyon ekonomik büyümede ve dolayısıyla ödemeler dengesinde önemli etkiler yaratmaktadır. Ülkelerin inovasyon performansları aynı zamanda ekonomik performanslarını da göstermektedir. Bu noktada işletmelerin talep eden tarafta mı yoksa tedarikçi konumunda mı oldukları önemlidir.

Tedarikçi konumundaki işletmeler, yenilik yaratma ve teknoloji yayma gibi faaliyetlerle ülkelerinin uzun vadeli büyümesine katkı sağlarken, talep eden taraftakilerin ödemeler dengesi büyüme modelini zorlamaktadır. Talep eden taraftakilerin ödeme dengesindeki açıklarını kapatabilmesi için dış satımlarını arttırması gerekmektedir. Yenilikçiliği başarmış işletmeler tedarikçi konumunda olacak ve ödemeler dengesini artıda tutabileceklerdir (Gökçe, 2010:2-3).

#### 3.4.9.6. Sadık Müşteri Bilinci Oluşturma

Her yeni müşteri için mevcut müşteriyi koruma maliyetinin en az 2-3 katı harcama yapılmaktadır. Dolayısıyla, maliyet artışından kaçan işletmeler, pazar paylarını arttırabilmek için sadık müşterilerini arttırabilmeyi ve onların da çevrelerini olumlu olarak etkilemelerini hedeflemektedirler (Gürler, 2009:49).

İşletmelerde sadık müşterinin oluşturulabilmesi ile hızlı üretim, artan pazar payı, yüksek kâr payı, düşük stok maliyeti, güvenli ve tatmin edici işgücü ve daha fazla istihdam sağlanabilecektir. Zamanında teslim, etkili servis sağlamak, etkin müşteri iletişim sistemi oluşturmak, promosyonlar sadık müşteri sayısını olumlu olarak arttırabilen unsurlardır. Pazarlama uzmanlarının yapmış oldukları araştırmaların çoğunda hizmet kalitesinin sadık müşteri oluşumunu olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebildiği sonuçları çıkmıştır. Sadakat, bir hizmet veya ürüne müşteri olma sıklığı ve olumlu düşünmenin süreklilik durumunun devamı şeklinde ifade edilebilir (Kovancı, 2001:93-94).

#### 3.4.9.7. Araştırma-Geliştirmeye Yönelme

İnsanlık uzun bir süre tesadüflere bağlı olarak, yakın bir geçmişten beri de sistemli çalışmalar sonucunda bugünkü medeniyet düzeyine ulaşabilmiştir. Bugün, artık hiçbir

ulusal ekonomi ve hatta işletme gelişmesini tesadüflere bırakamayacak duruma gelmiştir. Bu yüzden ülkeler ve işletmeler mali olanakları ölçüsünde Araştırma ve Geliştirme fonksiyonuna gereken önemi vermek zorundadırlar (Ertuğrul, 2004:85).

Araştırma ve Geliştirme fonksiyonunun temel amacı sürekli değişen bir çevrede faaliyette bulunan işletmelerin, bu değişimlere ayak uydurmalarını sağlamak, gelişme ve büyümelerine yardım etmek ve bunun sonucunda canlılıklarının sürekliliğini sağlamaktır. Bu temel amaca bağlı olarak Ar-Ge fonksiyonunun diğer bazı amaçları da aşağıdaki gibi sıralanabilir (Zerenler vd., 2007:657-658).

- Yeni ürün ve süreçleri geliştirmek,
- Mevcut ürün ve malzemeler için yeni kullanım alanları bulmak,
- Yeni üretim teknikleri bulmak veya mevcut üretim tekniklerini geliştirmek,
- Rakip işletmelerin gelişmelerine ayak uydurarak rekabet gücünü korumak,
- İşletmede verimliliği artırmak,
- Üretim maliyetlerinin düşürülmesini sağlamak,
- İşveren-işçi ilişkilerinin iyileştirilmesini sağlamak,
- Yönetime doğru ve gerekli bilgilerin zamanında ulaşmasını sağlayacak yönetim bilişim sisteminin kurulmasını sağlamaktır.

Ar-Ge ve inovasyon yeteneklerinin ise ülkenin eğitimi, bilim insanı sayısı, geniş bant iletişim olanakları, kümelenmiş küçük ve orta boy şirketler, üniversiteler, araştırma kuruluşları, devlet destekleri ve teşvikleri, tedarik makamları, Ar-Ge'ye ayrılan kaynaklar ve tedarik politikaları arasında doğrudan bir ilişki vardır. Gerek ürün teknolojisi gerekse yönetim teknolojilerinin geliştirilmesi ve etkin kullanımı büyük çapta insan gücünün kalifikasyonu ile doğrudan bağlantılıdır. Eğitilmiş insan gücü, Ar-Ge ve inovasyonun temel kaynağıdır. Ar-Ge çalışmaları özgün ürün ve geliştirilmiş ürün ortaya çıkardığında, daha geniş pazarlara erişim ve daha büyük üretim kapasitelerine ulaşım mümkün olabilecektir. Bu da yeni ürün ve teknoloji yatırımlarının önünü açabilecektir (Ersöz, 2009:366).

Ar-Ge ile İnovasyon ayrılmaz bir bütündür. Ar-Ge yenilikçi fikirlerin gelişmesini sağlarken yenilikçi bir kurum kültürü veya imajı da Ar-Ge'yi desteklemektedir (Gökçe, 2010:3). İnovasyon yönetim sürecinde sinyallerin taranması (araştırma sonuçları,

standartlar, düzenlemeler, rakiplerin Ar-Ge ve inovasyon çalışmaları...) ve çözümün geliştirilmesi (Ar-Ge, teknoloji transferi, vb.) aşamalarında, yeni teknolojiler ve Ar-Ge, inovasyon yönetiminin en önemli girdileridir (Er, 2006:6).

Yeni buluşlar, patentler sayesinde işletmelere yasal güvence sağlayacaktır. Üniversitelerin işletmelerle ortak çalışması yeni fikir ve düşünceleri ortaya çıkarmada büyük rol oynayacaktır. Bu sebeplerle inovasyonun, Ar-Ge, Patent, Üniversite ve sanayi ilişkisi, gelişmiş ülkelerde kendini daha net göstermektedir. Ayrıca zor elde edilen kaynağa sahip olmanın yanında, sahip olunan kaynağı da akıllıca kullanmak gerekir.

Yeniliği meydana getirecek bilginin ortaya çıkmasında Ar-Ge'nin önemini farkına varan işletmeler kaynaklarını Ar-Ge'ye aktararak fark yaratmaktadır. Birçok görüşe göre Ar-Ge inovasyonun başlangıç aşamasıdır, esas etki Ar-Ge'yi yaptıktan sonra ticarileştirilerek ortaya çıkar. Sadece ticarileştirmekte yetmez, bununla beraber ekonomik değer de yaratılması gerekmektedir (Eryol, 2009:36-37).

#### **3.4.10. İnovasyon ve İnovasyon Yönetimini Engelleyen Faktörler**

Bazı durumlarda işletmelerde inovasyon fikrini engelleyen nedenler bulunmaktadır. İnovasyon ve inovasyon yönetimini engelleyen faktörler aşağıda sunulmuştur.

Psiko-Ekonomik Engeller: Bir inovasyon süreci iş görenin yararlarını, ekonomik güvencesini ne oranda tehlikeye sokuyor ise o oranda direnmeyle karşılaşılır. Ayrıca ekonomik menfaatleri zarar gören ya da çıkarları yok edilenlerin sayısı, gücü ile değişime direnme oranı da aynı doğrultudadır (Yeniçeri, 2002:116-117). Bireyler, uzun vadede daha geniş iş fırsatları yaratacağını bilseler de hali hazırdaki işlerini kaybetme korkusu ile değişime karşı çıkarlar. Ekonomik faktörlerin sonucu olarak ortaya çıkan direnme, işçilerin işsiz kalma ya da kazanılmış bir akım haklarını kaybetme ya da sahip oldukları statünün tehlikeye düşmesi korkusundan doğabilir (Kıngır, 2002:169).

İşletme sahibi de hâlihazırdaki gelirini, ekonomik menfaatlerini ve işini değişim sonrasında kaybedeceği endişesiyle değişmeye karşı direnç içine girebilir. Değişmenin meydana getireceği, çalışma saatlerinin artması, ücret karşılığı yapılan fazla çalışmanın kaldırılması, ücretin azaltılması gibi hususlar iş görenleri karşı koymaya itebilmektedir (Yeniçeri, 2002:116-117). Ayrıca örgüt, maliyetlerin getireceği sıkıntı nedeniyle bir

bütün olarak yeni pazarlara açılma, yeni üretim yöntemleri kullanma ve yeni mamul tasarımı yapma konularında meydana gelebilecek değişimlere karşı da tepki gösterecektir (Çağdaş, 2005:60).

**Anlayış ve Güven Eksikliği:** Bireyler genellikle yaptıkları işi aynı biçimde yapmayı arzulurlar. Bireyin her zaman aynı biçimde yaptığı işin, yapılış sürecinin veya tekniklerinin bir anda değiştirilmesi bir takım uyum problemlerini de beraberinde getirir. Birey işi eskisine oranla daha kolay şekilde yapamıyorsa ya da değişimden daha önce haberdar edilmemiş ise meydana gelen yeniliğe karşı direnç gösterir. Yüksek güvenlik ihtiyacı içinde olan kişiler, genelde değişmeye karşı çıkmaktadırlar. Çünkü değişim güvenlik duygusunu tehdit ediyor olabilir. Bazı kişiler rahat ve güvenli bir işyerini birçok şeye tercih edebilir. Eğer değişim bu güveni rahatsız ediyorsa birey tepki göstermektedir (Yeniçeri, 2002:118-119).

Gelecekte de istihdam edilmeme (işten çıkarılma) ya da bulunduğu konum ve sorumluluklardan bilmediği başka konum ve sorumluluğa geçme endişesi çalışanların ve yöneticilerin güvenlik duygularını zedeleyeceği için değişime karşı direnç gösterilecektir. Ayrıca uzman olduğu bir işte çalışmanın verdiği güven duygusu, uzman olunmayan başka bir alana geçilmesi nedeniyle kaybedileceğinden kişi değişime karşı direnç gösterebilecektir. İş görenler için, bulunulan durumun koşulları tüm olumsuzluk ve eksikliklerine rağmen yeni ve bilinmeyen durumdan daha iyidir (Çağdaş, 2005:60-61).

İnsanların duymak istedikleri şeyleri duymaları bu konuya güzel bir örnek teşkil etmektedir. Bu nedenle de değişmelere direnç gösterir veya değişimin farkında olmayarak eski davranışlarını sürdürmektedirler (Yeniçeri, 2002:120). Yeniliklerin iş görenlere benimsetilmesinin temel koşulu karşılıklı güven ortamının oluşturulmasıdır.

Güven ve anlayışın olmadığı bir örgütte iş görenler yenilik faaliyetlerine kuşku ve tedirginlikle yanaşırlar. Taraflar birbirlerinin iyi niyet ve samimiyetlerine güvenmedikçe inovasyonun başarılı olma şansı yoktur (Şengün, 2009:24).

**Sosyal ve Psikolojik Engeller:** İş görenler teknik değişmelerden daha çok, bu değişmelerle birlikte ortaya çıkan sosyal değişmelere karşı direnirler. İş görenlerin değişmeye direnmesinin temel sebebi, değişimle ortaya çıkan yeniliğin grubun varlığını

ve sürekliliğini tehdit etmesidir (Yeniçeri, 2002:120). Ayrıca iş görenler değişikliklerin sadece işletme yararına olacağını da düşünerek karşı çıkabilirler. Örgütte meydana gelen değişikliklerin kendi çıkarlarını da olumlu etkileyeceğini genellikle düşünmezler (Çağdaş, 2005:62).

Yenilik ve değişim ile görevli teknik uzmanların tutumları da yeniliğe karşı direnci oluşturabilir. Danışmanların, iş görenlerle konuşurken, iş görenler için hiçbir anlam ifade etmeyen teknik sözcükler ya da kuramlar kullanmaları, fikirlerini almamaları, emir vermeleri, yenilik ve değişimin teknik yönünü dikkate alarak psikolojik yönünü ihmal etmeleri iş görenler arasında yeniliğe ve değişime karşı direncin artmasına neden olur. Genellikle yol açtıkları sosyal sorunların farkına varmayan ve direnişin cahil veya inatçı insanlardan kaynakladığını düşünen danışmanlar direnişe önemli ölçüde katkı yaparlar (Yeniçeri, 2002:122).

**Teknolojik Olarak Know-How Eksikliği:** Teknik Know-How müşteriler için çok önemli olan bir alanda çok derin ve genelde patentli özel bilgi sahibi olmaktır (Kırım, 2005b:127). Bilginin artan önemi nedeniyle sanayileşmiş ülkelerde emek yoğun işlerden, ürünlere, know-how ve yaratıcılık temeline dayalı değer yaratan bilgi yoğun faaliyetlere geçilmiştir. Bunun sonucunda oluşan bilişim gibi, bilgi ve iletişim tabanlı sektörlerde yüksek teknolojilere doğru teknolojik değişim gerçekleşmiştir ve gelişmeye devam etmektedir. Artan bilişim ve bilgi yoğun faaliyetlere girilmesi, pazarlarda sürekli yeniliklerin görülmesine neden olmaktadır. Yeniliklerin hızlı gelişimi, firmaların kendi ürünlerini sürekli olarak yenileme ihtiyacı duymalarına yol açmaktadır (Yılmaz, 2003:3-4). Günümüz çağının teknoloji çağı olduğu ve teknolojik bilgi olmadan yeterli rekabet şartlarının sağlanamadığı görülmektedir. Üretim için bilginin nasıl kullanılacağı yenilik uygulamalarının olmazsa olmazlarından denilebilir (Günay, 2007:43).

**Pazarla İlgili Bilgi Eksikliği:** En iyi zaman nedir, beklentiler nelerdir, amaç nedir gibi soruların yanıtları pazarı yeteri kadar iyi analiz ederek bulunur. Pazarda rakipleri yakından takip etmek, yenilikleri yakından izlemek, sektör hakkında güncel bilgilere ulaşmak vs. kısacası pazar hakkında detaylı analizlere ulaşmak gereklidir (Günay, 2007:42).

Bir diğer taraftan tüketiciler ürünü tanımıyor olabilir. Bu durumda tüketicilerin bilgilendirilmesi gerekebilir. Ürün, pazara geç sunulabilir bu durumda alıcıların ilgisi azalabilir. Ürün, pazarın hazır olmadığı kadar yenilikçi olabilir (Değirmencioğlu, 2006:34).

**Yapılan Yeniliklerin Yeterli Görülmesi:** İşletmelerin içinde bulunduğu sektörde yeniliğe ihtiyaç olmayabilir. Bir başka deyişle organizasyonun mevcut üretiminde teknolojiye, teknolojinin rutin olup olmamasına, üretimin sürekliliğine, pazar şartlarına, sektördeki müşteri talebine, sektörde geline nokta ve bunlar gibi birçok nedene bağlı olarak, yeniliğe gereksinim duyulmayabilir (Ozan, 2009:102). İşletmenin yeniliğe ihtiyacının olmaması yani işletmenin teknoloji, pazar ve rekabet gibi faktörlerde diğer işletmelere nazaran iyi bir pozisyonda olması olarak ifade edilebilir. Kullanılan teknolojiden, pazar payından ve bunun gibi faktörlerden memnun olmak, yapılacak olan yeniliğin fayda sağlayacağını düşünmemek ve benzeri nedenlerle, yeniliğe gerek duymamanın temelini oluşturabilir (Günay, 2007:43).

**Tepe Yönetimin Tutumu:** İnovasyon çalışmaları işletmenin kalifiye personelini ve maddi kaynaklarını başka yöne çekmektedirler. Bu yeni durumun yönetilmesi ve boşalan bölgelerin düzenlenmesi tepe yöneticilerinin görevleridir; ancak mevcut olan kıt kaynakların, başka yerlere kaydırılması yöneticiyi zor durumda bırakacağından, tepe yöneticileri böyle durumlar ile karşılaşmak istemezler. Çünkü inovasyon faaliyetleri sırasında personelin mevcut ihtiyaçları farklılaşacak ve tepe yönetimi bu ihtiyaçları gidermek zorunda kalacaktır. İşçiler sorumluluk ve gelirden artış isterken, aynı zamanda iş güvenliği ve yeteneklerinde sürekliliği de talep ederler. Tüketicilerin talepleri de işin içine girmektedir. Onlar ihtiyaçlarını karşılayabilecek en kapsamlı ürün hattı ve düşük maliyet ve hızlı hizmet talep ederler. Bu çatışan beklentiler fazlasıyla karmaşık dengeleme sürecini gerektirir ve sonuçta inovasyonla ilgili olarak çok dikkatli ve tedbirli olması için yöneticiye geçerli nedenler verir. Böyle durumlarda yöneticiler, inovasyonun olumlu yönlerini göz ardı etmek durumunda kalabilmektedirler (Eren, 1992:150).

**Grup- Örgüt Yapısı:** Grup normları bireylerin yenilik ve değişimi kabul ya da reddetmelerinde etkin olur. Grubun yapısı, ilişkilerin sıklığı ve sağlamliğı yenilik ve değişimi benimseyecek grup üyelerini direnmeye yöneltebilir (Yeniçeri, 2002:123).

Yeni ürün ve süreçler kariyerleri ve statüleri tehdit eder. İnovasyon çalışmaları sonucunda, birey ve grupların yıllarca geliştirdikleri uzmanlıklar tehdit altına girebilir. Bir çalışan, uygulanan yeni süreç karşısında eski yeteneklerini kaybedebilir. Yeniden tasarlanan bir iş ya da yapısal bir yenilik, uzmanlaşmış bir görev için sorumluluğu mevcut uzmanlardan başkasına transfer edebilir. Bu şekilde çalışanın uzmanlığı tehlike altına girebilir bu da çalışanın örgüt içindeki statüsünü etkileyecektir. Yeni süreç içinde bir çalışanın tekrar eski performansını ortaya koyması zaman ve sabır ister ve bu süreçte çalışanın iyi motive edilmesi gerekmektedir (Şengün, 2009:22).

**Finansman Yetersizliği:** İşletmeler, kuruluşları gereği finansal kaynaklara ihtiyaç duyarlar. Yapılacak her yenilik beraberinde maliyet getirmektedir. Öz sermaye açısından güçlü olmayan işletmeler yenilik girişiminde bulunurken kaynak yetersizliği nedeniyle zorluklar yaşayabilirler (Ozan, 2009:102-105). Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler, yeterli finansman eksikliğini, yeniliğe yapılan yatırımların önündeki önemli bir engel olarak ortaya koyabilir (OECD ve Eurostat, 2005:116).

Araştırma-Geliştirme faaliyetleri genellikle uzun zaman alabilmektedir. Bu çalışmaların sonucunda ortaya konulacak yeniliğin de pazara yayılması süre gerektirebilmektedir. Bu durumda işletmeler harcadıkları paranın karşılığını ancak uzunca bir süre bekledikten sonra alabilmeye başlamaktadır. Bu durum işletmelerin finansman bulması konusunu gündeme getirmektedir ve işletmeye bir finansal yük bindirebilmektedir. Ancak önemli yeniliklere imza atılarak büyük karlar elde edilebilmekte ve bu harcamalar çıkarılabilmektedir. Bu nedenle bunlar riski yüksek çalışmalardır (Gökcek, 2007:72).

**Yenilik İş birliği Ortakları Bulmanın Zor Olması:** Yenilik için bilgi, teknoloji ve finansal açıdan ortak girişim yapılacak işletmelerin azlığını ifade eder. Yenilik yapan organizasyon, yeniliğin bazı aşamalarını üstlenmek istemeyebilir veya maliyet açısından başka bir işletme ile çalışmak isteyebilir. Öte yandan ortak girişim yapılmasında ki bir diğer amaç, yenilik yapılacak ürün konusunda yeterli deneyimin olmaması olabilir.



Nitekim çeşitli şartlar ve avantajlar göz önüne alınarak yenilik çalışmalarında ortak girişim yapılması organizasyona fayda sağlayabilir. Bu sebeple, ortak girişim yapılacak firmaların azlığı yenilik çalışmalarının yavaşlamasına ya da terk edilmesine neden olabilmektedir (Günay, 2007:48).

**Tüketiciler Açısından Talebin Belirsizliği:** Tüketici ihtiyaçlarının belirlenmesi, yeni sunulacak ürün ve hizmetin şekillenmesine, çeşitli fikirlerin oluşmasına, müşteri tatmin düzeyinin artmasına sebep olabilir. Buna bağlı olarak, işletmeler müşteri bağlılığına ve yüksek bir pazar payına ulaşabilir. Ancak kullanıcı ihtiyaçlarının belirlenmesi oldukça zordur. Daha önce olmayan bir ürünün müşteriye ne şekilde hitap ettiğini anlamak güç olabilir. İşletmeler sıklıkla talebi araştırma konusunda önemli kaynaklar harcamakta, kendi pazarlarında yeni ürünlere yönelik yeterli talep olduğuna inanmıyor ise, yenilik yapmama veya yenilik faaliyetlerini erteleme kararı alabilmektedirler (OECD ve Eurostat, 2005:46).

**Diğer Kuruluşların Piyasaya Hâkim Olması:** Sektörün pazar payının bir veya birkaç işletme tarafından paylaşılmış olması durumudur. İşletmeler içinde buldukları sektörde büyük firmaların kartel oluşturmaları halinde baskılara maruz kalabilirler.

İşletmeler yapıları ve sınırlı finansal varlıkları gereği buldukları sektörde kartel oluşmuş ise yenilik çalışmalarına gerekli ilgiyi gösteremeyebilirler, rekabet avantajları kalmamış olabilir (Ozan, 2009:102).

**Dış Kaynak Kullanımının Azlığı:** İşletmenin en iyi olduğu alana/alanlara başka bir ifadeyle esas faaliyetlerine odaklanmasına olanak sağlayan, maliyetlerini azaltan, kârlılığını arttıran, kaynaklarını verimli bir şekilde değerlendirmesine yardımcı olan, küçülme stratejisini başarıyla uygulamasına imkân tanıyan dış kaynak kullanımı ürünlerin/hizmetlerin/süreçlerin organizasyon dışındaki o konuda uzmanlaşmış firmalardan temin edilmesidir. Yenilik açısından gerekli olabilecek dış kaynak kullanımının azlığını ifade eder. Dış kaynak kullanımıyla işletme; maliyetlerini düşürmekte, kaynaklarını daha etkin bir şekilde kullanmakta, hız kazanmakta ve işletme performansını arttırmaktadır (Kanat, 2007:145-146). İşletmeler girdilerini çeşitli dış kaynaklardan sağlayabilirler ya da bunu hizmet olarak düşünürsek hizmetin belli bir

kısmı taşeron ya da dış kaynak kullanarak sağlanabilir. Yeniliğin oluşmasında dış kaynak kullanımının özenle seçilmesi oluşan ürün veya hizmetin kalitesini arttırabilir.

Bu nedenle işletmelerin içinde bulunduğu sektörde bulunan dış kaynakların sayısının ayrıca iş kalitesinin iyi düzeyde olması, yenilik çalışmalarına olumlu etki edebilir. Bunun tersi düşünüldüğünde ise işletmelerin karşılarına bir engel olarak çıkacağından bahsedilebilir (Günay, 2007:48).



## **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. Bursa 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. Bursa Organize Sanayi Bölgesi içerisinde faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli 50 hazır tekstil işletmesinden elde edilen veriler ile sınırlandırılmıştır. Bursa 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,
- Bursa 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, Bursa 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**

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

Bursa 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

Bursa 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 Bursa 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
<b>Toplam</b>	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 aşıkardır. 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 ( $r=631$ ,  $r=638$ ).

Bursa 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
<b>Toplam</b>	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

<b>inovasyon süreçlerinin taklit edilmesi ile gerçekleştirilen stratejiler</b>						
<b>Mevcut piyasada olan ürünlerin farklı bir şekilde sunulmasına yönelik kurulan stratejiler</b>	5	%10	45	%90	50	%100
<b>Pazar dahilinde üretilmeyen ürünlerin üretimini gerçekleştirmek adına daha saldırgan bir yapıda izlenen stratejiler</b>	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 ilişki 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 artıracakı 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 kullanılmaması	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 yönetim şeklini etkileyen faktörler ile işletme performansı arasındaki ilişkinin ölçülebilmesi için gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçları aşağıda belirtilmiştir;

- İşletmelerin yenilenme maliyetlerinin yüksek olması ile performans arasında gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucuna göre negatif yönlü yüksek eğilimli bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Buradan hareketle anlaşılan şu ki işletmelerin yenilenme ve inovasyon gerçekleştirme maliyetlerinin yüksek olmasından kaynaklı olarak işletmelerin karlılıkları, verimlilikleri ve performansları etkilemektedir. Maliyetleri düşürmeye yönelik uygulamalar gerçekleştirilmeye başlandığında ise belirlenen eğilimden kaynaklı olarak performans ve verimlilikte artışlar gözlemlenmektedir,
- İşletmelerin finansmanlarının inovasyon gerçekleştirmek için yetersiz kalması ile performans arasında gerçekleştirilen 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 gerçekleştirilen 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 nc kaynakların kullanılamaması ile performansa arasındaki ilişkinin ölçülebilmesi için gerçekleştirilen 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. nc kaynakları kullanmayı iyi başaran işletmelerin performanslarının artmaması iten 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 pozitive 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
<b>Evet</b>	42	%96	1	%50	50	%100
<b>Hayır</b>	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 fikirsel 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 Bursa 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 uygulamış oldukları 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

1. Ansal, H. (2004). “*Geçmiş ve Gelecekte Ekonomik Gelişmede Teknolojinin Rolü*”, İstanbul: Türkiye Mühendis ve Mimar Odaları Birliği 50. Yıl Yayınları
2. Atasoy, Y. (2007). “*Dinamik Dışsallıkların İnovasyon İle Büyüme Üzerindeki Etkileri ve Türkiye'nin Mevcut Durumu*”. Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon
3. Atılgan, T. (2002). “*Tekstil Sektöründe Ürün Kalitesinden Yönetim Kalitesine Giden Yol*”. Türkiye V. Pamuk, Tekstil ve Konfeksiyon Sempozyumu Bildirileri Kitabı. 28-29 Nisan. Ankara: Polat Matbaa, 100-111
4. Aygen, S. (2006). “*İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler: Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma ve Hizmet Tasarımı Önerisi*”. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya
5. Aygören, H. (2009). “*İnovasyon Yönetimi*”, İstanbul: İSO Yayınları
6. Banger, G. (2007). “*İnovasyon Üzerine: Kazandıran Yenilikçilik*”, JCI VI. Girişimcilik Akademisi,
7. Barışık, S. (2001). “*Yenilik, Yenilik Oluşumunda Devletin Rolü*” Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Ankara,
8. Baykal, B. (2007). “*İnovasyon ve Sürdürülebilir Kalkınma İlişkisi: Türkiye*”. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
9. Budak, G. (1998). “*Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey*” (3. Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık
10. Çağdaş, G. (2005). “*Örgütsel Değişim ve Denizli Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*”. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli
11. Çiftçi, H. (2004). “*Türkiye'nin Bilim ve Teknoloji Stratejisi*”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13(1), 138-152

12. Durna, U. (2002). “Yenilik Yönetimi”, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım,
13. Değirmencioğlu, Ç. (2006). “Kobilerde Organizasyonel Becerilerin Yenilikçilik Performansına Etkisi”. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
14. Doğan, S. (2008). “Personel Güçlendirme-Empowerment” (1. Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık
15. Elçi, S. (2007). “Herkesin İnovasyon Yapması Kaçınılmaz”, Bursa Ticaret ve Sanayi Odası Bursa Ekonomi Dergisi, 227,
16. Er, A. (2006). “Radikal Tasarım Eki Tasarım Ar-Ge ve İnovasyonun Neresinde”. Radikal Tasarım Eki,
17. Eraslan, H. Helvacıoğlu, A. D. ve Bakan, İ. (2008). “Değer Zinciri (Value Chain) Yöntemi ile Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sektörünün Değerlendirilmesi”. Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5 (2), 307-332
18. Eren, E. (1992). “İşletmelerde Yenilik Politikaları” (1. Baskı). İstanbul: Formül Matbaaları
19. Erdil, T. S. (2004) “Hedef Pazarlarda Konumlandırma Stratejilerinin Belirlenmesi ve Tüketici Algısının Değerlendirilmesinde Yaşanan Sorunlar” Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 21,
20. Ersöz, F. (2009). “Savunma Yeteneklerinin Geliştirilmesinde Bilgi ve Teknoloji, Ar-Ge ve İnovasyonun Rolü İle İnovasyon Göstergelerine Göre Türkiye'nin Yeri”. Tük Bilim Araştırma Vakfı Bilim Dergisi, 2 (3), 364-371
21. Ertuğrul, İ. (2004). “İmalat Sanayinde Ar-Ge Stratejisi ve Denizli Sanayinde Ar-Ge Çalışmalarına İlişkin Bir Araştırma”, Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4(7), 84-97
22. Eryol, İ. (2009). “İnovasyonun İşletmenin Rekabet Gücüne Katkısı ve Başarının Sermaye Piyasaları Üzerine Etkisi (Boya Sanayinde “Nano Teknoloji” Üzerine Örnek Bir Uygulama)”. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, İstanbul
23. Gümüşlüoğlu, L. (2009). “İnovasyon ve Liderlik”, Savunma Sanayi Müsteşarlığı Dergisi, Ekim,

24. Güleş, H. K., Bülbül H. (2004). “Yenilikçilik: İşletmeler için Stratejik Rekabet Aracı” (1. Baskı), Ankara: Nobel Yayınları
25. Günay, Ö. (2007). “Kobi’lerde Yenilik Türlerinin Analizi ve Yenilik Engellerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
26. Gürler, U. (2009). “Bireysel Bankacılıkta Yenileşim (İnovasyon) ve Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
27. Gökcek, O. (2007). “Yenilik Yönetimi Süreci ve Yenilik Stratejileri: Otomotiv Sektöründe Bir Alan Çalışması”. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
28. Gökçe, S. G. (2010). “İnovasyon Kavramı ve inovasyonun Önemi” (1. Baskı). Malatya: Fırat Kalkınma Ajansı
29. İraz, Rıfat. (2010). “Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ’ler” (1.Baskı). Konya: Çizgi Kitabevi
30. İslamoğlu, A. E. (2007). “Yenilik Yönetimi Açısından Kobi’lerin Modern Yönetim Tekniklerinden Yararlanma Düzeyi: Konya Organize Sanayi Bölgelerine Yönelik Bir Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya
31. Kanat, S. (2007). “Hazır Giyim Sektöründe Outsourcing (Dış Kaynak Kullanımı) Uygulamaları ve İşletme Performansına Etkisi”. Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İzmir
32. Kavrakoğlu, İ. (2006). “İnovasyon Yönetimde Devrimin Rehberi” (2. Baskı). İstanbul: Alteo Yayıncılık
33. Kınır S. (2002). “İşletmelerde Teknolojik Yeniliklere Karşı Direnme Sorunu ve Alınabilecek Önlemler”, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2 (5), 160-175
34. Kırım, A. (2007). “İnovasyon: Para Kazandıran Yenilikçilik” (1. Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık
35. Kovancı, A. (2001). “Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl” (2.Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık



36. Müftüoğlu, M. T. Durukan T., (2004). “*Girişimcilik ve KOBİ’ler*”, Ankara, Gazi Kitabevi, 2004
37. OECD ve EUROSTAT (2005). “*Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler Oslo Kılavuzu*”. (Çeviren: TÜBİTAK). (3.Baskı). Ankara: TÜBİTAK
38. Oğuztürk, B. S. (2006). “*Yenilikte Sistem Yaklaşımı ve Temel Dinamikleri: Ekonomik Değişim ve Büyüme Temelli Bir Bakış*”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, cilt 11, sayı 1,
39. Ozan, Ö. (2009). “*İşletmelerde Yenilik Yapma ve Yönetme*.” Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya
40. Özdaşlı, K. (2006). “*Toplam Kalite Yönetimi ve Yenilik İlişkisi: Bir Örnek Olay*”, Akademik Bakış Türk Dünyası Celalabad İşletme Fakültesi Sosyal Bilimler E-Dergisi, 10 (1), 3-75
41. Özgün, M. (2009). “*Bir Rekabet Stratejisi Olarak Yenilik*”, Çerçeve Dergisi, Sayı 52, İstanbul,
42. Sungur, O. (2007). “*Bölgesel Ölçekte İnovasyon: Nuts 2 Tr61 Düzeyi Kobi’leri İle Yerel Paydaşlar Arasındaki Bilgi Dinamikleri ve Ağ Bağları Üzerine Bir İnceleme*”. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta
43. Şahin, A. (2009). “*Mersin’de Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinin Ölçülmesi*”, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt:10, Sayı: 2, İstanbul,
44. Şengün, M. (2009). “*Süreç İnovasyonunun Verimliliğe Etkisi*”. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
45. Tanyeri M., Fırat, A. (2005). “*Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı*”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7(3), 268-279
46. Tekgül, Y.B. (1996). “*Teknolojik Değişim ve Rekabet Gücü*”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 4(4), s. 197-205
47. Temiroğlu, A. (2007). “*Hazır Giyim ve Konfeksiyon Sektörünün Gelişiminin İzlenmesi ve Yönlendirilmesi*”. Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya

48. Uzkurt, C. (2008). “Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt” Kültürü, İstanbul, Beta Yayınları,
49. Uzkurt, C. (2010). “İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır?” Ankara Sanayi Odası Yayın Organı (Dosya), Temmuz/Ağustos,
50. Ülgen, H., Mirze, K. S. (2007). “İşletmelerde Stratejik Yönetim” (2. Baskı). İstanbul: Literatür Yayınları
51. Vardar, A. (2001). “Bireysel ve Kuramsal Değişimde Yeniden Yapılanma Stratejileri”, İstanbul, Kariyer yayıncılık,
52. Yeloğlu, H. O. (2007). “Örgüt, Birey, Grup Bağlamında Yenilik ve Yaratıcılık Tartışmaları” Ege Akademik Bakış, Cilt.7, No.1,
53. Yeniçeri, Ö. (2002). “Örgütsel Değişimin Yönetimi Sorunlar, Yöntemler, Teknikler, Stratejiler ve Çözüm Yolları” (1.Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
54. Yılmaz, H. (2003). “Yenilik (İnovasyon) Yeni Ekonomi ve Rekabet” (2.Baskı). Ankara: Rekabet Kurumu Yayınları
55. Yüksel, Ö., Hakan E. (2003). “Personeli Güçlendirme – Empowerment”, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi,
56. Ögüt, Â. (2008). “Fütürist Yönetim Açısından Mersin Uluslararası Liman İşletmeciliği A.Ş.’nin (MIP) İnovasyon Uygulamalarının Fonksiyonel Analizi”. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya
57. Özdemir, A. (2008). “Ulusal İnovasyon Sistemi, Türkiye Örneği”. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
58. Zerenler, M. (2003). “Kriz Dönemlerinde İşletmelerin Üretim Süreci Esnekliğinin Şirketlerin Performans ve Yaşam Sürelerine Etkileri Üzerine Bir Araştırma”. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya

## ÖZGEÇMİŞ

Eskişehir doğumlu Semra KAYA Gebze / Kocaeli’nde yaşamını sürdürmektedir. İş ve eğitim hayatını bir arada sürdürmekte olup 1999 yılı Ankara Üniversitesi Bilgisayar Programcılığı ve 2009 yılı Anadolu Üniversitesi İşletme mezunu olup eğitim hayatına Anadolu Üniversitesi Adalet Yüksek Okulu’nda devam etmektedir. Aynı zamanda Okan Üniversitesi İşletme Bölümü’nde Yüksek Lisans yapmaktadır. Özel ilgi alanları arasında bilgisayar, yüzme sporu ve bisiklet kullanmak olan Semra KAYA 2004 yılından bu yana Kale Yapı Group’ta muhasebe sorumlusu olarak görev yapmaktadır.

# EKLER

## Ek-1

### Değerli Katılımcı;

Aşağıda yer alan anket formundaki bilgilerden Prof. Dr. Ahmet Tuğrul SAVAŞ danışmanlığında gerçekleştirilecek olan Yüksek Lisans Tez çalışmasında yararlanılacaktır. Anket soruları genel olarak değerlendirileceği için isminiz alınmayacaktır.

Semra KAYA

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					