

**T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI**

**BİLGİ VE İNOVASYON YÖNETİM SÜRECİ BOYUTLARININ
İNOVASYON YETENEĞİ VE YENİ ÜRÜN BAŞARISINA
ETKİSİ**

DOKTORA TEZİ

**Hazırlayan
Zeliha TEKİN**

**Danışmanı
Prof. Dr. Ayşe AKYOL**

İstanbul – 2016

T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

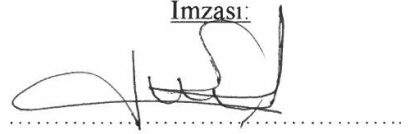
İŞLETME Anabilim Dalı Doktora Programı öğrencisi Zeliha TEKİN tarafından hazırlanan “Bilgi ve İnovasyon Yönetim Süreci Boyutlarının İnovasyon Yeteneği ve Yeni Ürün Başarısına Etkisi” adlı bu çalışma jürimizce Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Sınav Tarihi : 27/06/2016

(Jüri Üyesinin Ünvanı, Adı, Soyadı ve Kurumu):

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Ayşe AKYOL
Danışman: Trakya Üniv. Üretim Yönetimi ve Pazarlama ABD
Öğr. Üyesi

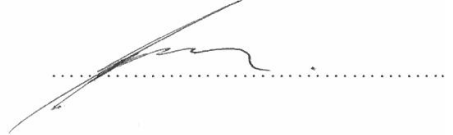
İmzası:



Jüri Üyesi: Prof. Dr. Dilek ALTAŞ
Marmara Üniv. İstatistik ABD Öğr. Üyesi



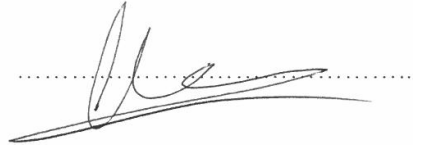
Jüri Üyesi: Prof. Dr. Mahmut Celal BARLA
Haliç Üniv. Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik ABD Öğr.
Üyesi



Jüri Üyesi: Prof. Dr. M. Zeki AKSAN
Haliç Üniv. Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik ABD Öğr.
Üyesi



Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Gül Banu DAYANÇ KIYAT
Haliç Üniv. Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik ABD Öğr.
Üyesi



ÖNSÖZ

Çalışmamın her aşamasında beni bilgilendiren, yönlendiren, desteğini ve sabrını benden hiçbir zaman esirgemeyen, değerli danışman hocam Prof.Dr. Ayşe Akyol'asansuz saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Tez izleme komitesinde bulunan ve değerli bilgi ve deneyimlerini benimle paylaşan kıymetli hocalarım Prof. Dr. Mahmut Celal Barla, Prof. Dr.Zeki Aksan, Prof. Dr. Dilek Altaş, Yrd.Doç.Dr. Banu Dayanç Kıyat'a gönülden teşekkür ederim. Çalışmanın analiz kısmındaki istatistik konularındaki desteğinden dolayı Doç. Dr. Güllhayat Gölbaşı Şimşek'eteşekkürü bir borç bilirim.

Tez çalışmam süresince hep yanımda olan sevgili arkadaşım Arzu Çotul'a sonsuz teşekkürler.

Tez'in araştırma kısmındaki verileri elde etmemdebana yardımcı olan Vestel İnsan Kaynakları Direktörlüğü/Eğitim Sorumlusu Pınar Yürek Tüzman'a, Uğur Soğutma'dan Ürün Grubu Müdürü Çağrı Ergönenç'e, Termikel Ar-Ge Ürün Geliştirme Müdürü Burak Çalışkan'a, Candy Hoover Grup'tan Ar-Ge Yöneticisi Hakan Ünal'a, Simfer Ar-Ge Yöneticisi Özer Kurtuluş'a, Franke'den Arge Yöneticisi Umut Atalay'a, Demirdöküm'den Ar-Ge Proje Yöneticisi Sinan Yücedağ ve Birsan Kaygısız'a, İndesit'ten Münevver Aktaşoğlu'na, Kumtel Ar-Ge sorumlusu Gökhan Yüksel'e, Bosh-Siemens'ten Mekanik Tasarım Müdürü Hikmet Aşaroğlu'na teşekkürü borç bilirim.

Anket çalışması için benden yardım ve desteğini esirgemeyen Manisa Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü'nden İsmail Yetişen'e inanılmaz çabası için ne kadar teşekkür etsem azdır.

Misafir akademik araştırmacı sıfatıyla Manchester Üniversitesi İnovasyon Araştırmaları Enstitüsünde yaptığım yurtdışı araştırmalarım, 6 ay süreyle 2214- A Yurtdışı Doktora Sırası Araştırma Bursu vererek maddi destek sağlayan Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK)'a ve değerli çalışanlarına teşekkür ederim.

Manchester Business School' un tüm imkânlarından yararlanmamı sağlayan dış ilişkiler sorumlusu Siobhan Drugan'a ve yurtdışındaki danışmanım Profesör Silvia Massini'ye teşekkür ederim.

Nihayetinde hayatım boyunca sabırla maddi manevi desteğini benden esirgemeyen, sevgili babam Mustafa Tekin'e ve annem Ayşe Tekin'e sonsuz şükranlarımı sunarım. İyi ki varsınız...

İstanbul, 2016

Zeliha TEKİN

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

KISALTMALAR	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ	v
TABLolar LİSTESİ	vi
ÖZET	vii
ABSTRACT	ix
1. GİRİŞ	3
2. BİLGİ ve BİLGİ YÖNETİMİ	3
2.1. Bilgi Kavramının Tanımı, Değeri ve Sınıflandırılması	3
2.2. Bilgi Yönetimi Kavramı	9
2.3. Bilgi Yönetiminin Gelişimi ve Bilgi Yönetimi Konusunda Yapılan Ampirik Çalışmalar.....	11
2.4. Bilgi Yönetim Süreci Boyutları	18
2.4.1. Bilgi Edinme	18
2.4.2. Bilgi Yaratma.....	20
2.4.3. Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı ve Uygulama.....	20
2.4.4. Bilgi Depolama ve Dokümantasyon	21
2.5. Bilgi Yönetimi Konusundaki Yaklaşımlar	22
2.5.1. Örgütsel Yaklaşım	22
2.5.2. Müşteri Odaklı Yaklaşım.....	23
2.5.3. Teknolojik Yaklaşım	23
2.5.4. Bütünleşik Yaklaşım.....	25
2.6. İşletmelerde Bilgi Yönetimi Yapısının Oluşturulması	25
2.7. Bilgi Yönetiminin İşletmeler İçin Önemi	28
2.8. Pazarlama Bilgi Sistemi.....	29
2.8.1. Pazarlama Bilgi Sisteminin Elemanları	31
2.8.2. Pazarlama Bilgi Sisteminin Çeşitleri	32
2.9. İnovasyon Yönetiminde Bilgi Kavramı ve Önemi, Bilgi ve İnovasyon İlişkisi.....	32
3. İNOVASYON YÖNETİMİ VE İNOVASYON YETENEĞİ	34
3.1. İnovasyon.....	34
3.1.1. İnovasyon Tanımları	34
3.1.2. İnovasyon İlkeleri ve Özellikleri.....	35
3.1.2.1. İnovasyon İlkeleri.....	35
3.1.2.2. İnovasyon Özellikleri	37
3.1.3. İnovasyon Çeşitleri	38
3.1.4. İnovasyon Kümeleri.....	44
3.1.5. İnovasyon Modelleri	46
3.1.6. İnovasyon Stratejileri	49
3.1.7. İşletmelerin İnovasyona Yönelme Nedenleri.....	54
3.1.8. İnovasyonun Gerçekleştirilmesi.....	54
3.1.9. İnovasyonun Etkileri	55

3.1.10. İnovasyon Değer Zinciri	57
3.1.11.İnovasyon Derecesi ve Yayılma	59
3.2.İnovasyon Yönetimi	61
3.2.1. İnovasyon Yönetimi Kavramı	61
3.2.2. İnovasyon Yönetimi ve İnovasyon Yeteneği Konusunda Yapılan Ampirik Çalışmalar	62
3.2.3. İnovasyon Yönetim Süreci Boyutları.....	67
3.2.3.1.Yapısal İnovasyon	69
3.2.3.2. Süreç İnovasyonu	70
3.2.3.3.Yetenek İnovasyonu	71
3.2.4. İnovasyon Yönetiminin Başarılı Olması İçin Gereken Unsurlar	72
3.2.5. İnovasyonun Kaynakları	72
3.2.6. İşletmelerde İnovasyonu Destekleyen Yaklaşım ve Uygulamalar	75
3.3. İnovasyon Yeteneği	75
3.3.1. İnovasyon Yeteneğinin Tanımı	76
3.3.2. İnovasyon Yeteneğinin Boyutları	76
3.3.3. İnovasyon Yeteneğinin Belirleyicileri	77
3.4.İnovasyon ve Bilgi Yönetiminin Stratejik Açıdan Değerlendirilmesi.....	77
4.YENİ ÜRÜN BAŞARISI	78
4 .1. Yeni Ürün Kavramı	78
4.1.1. İşletmelerin Yeni Ürün Geliştirme Nedenleri	80
4.1.2. Yeni Ürün Geliştirme ve Yenilik	80
4.1.3. Yeni Ürün Geliştirme ve Ar-Ge.....	80
4.1.4. Yeni Ürün Geliştirme Süreci	81
4.1.5. Yeni Ürün Geliştirme İçin Kullanılan Araç ve Teknikler.....	84
4.1.6. Yeni Ürün Brifi	87
4.1.7. Ürün Geliştirmenin Diğer Yönetim Fonksiyonlarıyla İlişkisi	89
4.1.8. Yeni Ürün Geliştirme ve İnovasyon Yönetimi	90
4.2. Yeni Ürün Başarısı	91
4.2.1. Yeni Ürün Başarısının Boyutları	91
4.2.2. Yeni Ürün Geliştirmede Başarısızlık Nedenleri	92
4.2.3. Yeni Ürün Geliştirme Başarısı İçin Bilgi ve İnovasyonun Önemi	94
4.3. Ürün Geliştirme Performansı.....	94
4.3.1. Yeni Ürün Geliştirme Performansına Etki Eden Faktörler	95
4.3.2. Ürün Geliştirme Performansı ve Başarısı Konusunda Yapılan Ampirik Çalışmalar	95
4.4. Pazarlama ve İnovasyon	100
4.4.1. Pazarlama İçin İnovasyonu Gerekli Kılan Nedenler.....	100
4.4.2. Ürün İnovasyonu/ Yenilikçiliği Kavramı	100
5.SEKTÖREL BİGİ VE ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ	101
5.1. Sektörel Bilgi.....	101
5.1.1. Beyaz Eşya Sektörünün Tanımı ve Sınıflandırılması	101
5.1.2. Dünyada Beyaz Eşya Sektörü ve Gelişimi	102
5.1.3. Türkiye’de Beyaz Eşya Sektörü ve Gelişimi	103
5.1.4. Araştırmaya Katılan Türkiye’deki Beyaz Eşya Sektöründeki 10 Büyük İşletme ve Bu İşletmelerden İnovasyon Örnekleri	105
5.2. Araştırmanın Metodolojisi/ Araştırma Süreci	111

5.2.1. Araştırmanın Önemi, Amacı ve Sağlayacağı Faydalar	113
5.2.2. Araştırmanın Kapsamı	113
5.2.3. Araştırmanın Modeli	115
5.2.4. Veri Toplama Ölçeği	115
5.2.5. Araştırmanın Hipotezleri	116
5.2.5.1. Araştırmanın Doğrudan Etki Hipotezleri	116
5.2.5.2. Araştırmanın Dolaylı Etki Hipotezleri	117
5.2.6. Araştırmanın Değişkenleri	118
5.2.7. Evrenin Belirlenmesi - Örneklem Süreci	119
5.2.8. Veri Toplama Yöntemi	120
6.BİLGİ VE İNOVASYON YÖNETİM SÜRECİ BOYUTLARININ İNOVASYON YETENEĞİ VE YENİ ÜRÜN BAŞARISINA ETKİSİ ANALİZİ	122
6.1. Pilot Araştırma ve Sonuçları	122
6.2. Verilerin Analizi	123
6.2.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	123
6.2.2. Faktör Analizi	126
6.2.2.1. Açıklayıcı Faktör Analizi	127
6.2.2.2. Faktörlere Ait Normal Dağılım Testi Sonuçları Tanımlayıcı İstatistikler	134
6.2.2.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi	138
6.2.2.3.1. Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Uyum İndeks Değerleri	138
6.2.2.3.2. Ölçme Modeline İlişkin Değerler	142
6.2.2.3.3. Faktör Korelasyonları/Değişkenler Arasındaki İlişkiler	145
6.2.2.3.4. Faktör Yüklerinin AVE Değerleri, Geçerlilik ve Güvenilirlikleri	147
6.2.3. Yapısal Eşitlik Modeli	149
6.2.3.1. Yapısal Modelin Path Diyagramı	149
6.2.3.2. Model Uygunluğunun Ölçümü	152
6.2.3.3. Yapısal Eşitlik Modelinin Katsayıları (Doğrudan Etki Hipotez Sonuçları β)	153
6.2.3.4. Yapısal Eşitlik Modeline Ait Kareli Çoklu İlişki Katsayısı- SMC (Squared Multiple Correlation) Değerleri	154
6.2.3.5. Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin İncelenmesi	155
7. SONUÇ ve ÖNERİLER	157
KAYNAKÇA	165
EK: ANKET FORMU	185
ÖZGEÇMİŞ	188

KISALTMALAR

AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
AMOS	: Analysis of Moment Structures
AVE	: Average Variance Extracted (Açıklanan Ortalama Varyans)
CR	: Critical Ratio (Kritik Oran)
CFI	: Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
CR	: Composite Reliability (Bileşik Güvenirlik)
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
FA	: Faktör Analizi
GFI	: Goodness of Fit Index (Uyum İyiliği İndeksi)
KMO	: Keiser-Meyer-Olkin/Örneklem Yeterlilik Ölçütü
MI	: Modifikasyon İndeksi
RMSEA	: Root Mean Square Error Aproximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)
SE	: Standard Error (Standart Hata)
SD	: Serbestlik Derecesi
SMC	: Squared Multiple Correlation (Kareli Çoklu İlişki Katsayısı)
X²/df	: Ki-kare ve Serbestlik Derecesine Bağlı Uyum İndeksi
YEM	: Yapısal Eşitlik Modellemesi

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No:

Şekil 2.1 : Hedef Pazar Seçimi Stratejileri.....	5
Şekil 2.2 : Bilgi Yönetiminin Disiplinlerarası Haritası	10
Şekil 2.3 : Bilgi Yönetiminin Gelişimi.....	12
Şekil 2.4 : Bilgi Elde Etme Yöntemi	19
Şekil 2.5 : Bilgi Yönetimi Yapısı.....	27
Şekil 2.6 : Pazarlama Bilgi Sisteminin Elemanları.....	31
Şekil 3.1 : İnovasyon Modelleri	48
Şekil 3.2 : Stratejik İnovasyon.....	49
Şekil 3.3 : İşletmenin İnovasyon Stratejisi	50
Şekil 3.4 : İnovasyonun Gücü.....	56
Şekil 3.5 : İnovasyon Yayılımı.....	59
Şekil 3.6 : İnovasyon Boyutları.....	67
Şekil 3.7 : İnovasyon Boyutları (Matris).....	68
Şekil 3.8 : Süreç İnovasyonu Safhaları	70
Şekil 4.1 : Pazar Ortamı ve Yeni Ürünler	79
Şekil 4.2 : Yeni Ürün Geliştirme Aşamaları.....	81
Şekil 4.3 : KFG Yönteminin Uygulanmasında Kullanılan Kalite Evi Tablosunun Çeşitli Faktörleri İnceleyen Bölümleri.....	86
Şekil 4.4 : Ürün Geliştirmenin Diğer Yönetim Fonksiyonlarıyla İlişkisi.....	89
Şekil 4.5 : Ürün Geliştirme ve İnovasyon Yönetimiyle İlgili Kavramsal Çerçeve	90
Şekil 5.1 : Araştırma Süreci.....	112
Şekil 5.2 : Araştırmanın Modeli.....	115
Şekil 6.1 : Özdeğer (Eigenvalue) Grafik Gösterimi/ Yamaç Eğim Grafiği	128
Şekil 6.2 : Normal Dağılımdan Farklılaşan Dağılımlar (Çarpıklık ve Basıklık)	137
Şekil 6.3 : Yapısal Modelin Path Diyagramı.....	150
Şekil 6.4 : Bilgi Yönetimi ile Bilgi Paylaşımı Arasındaki Korelasyon Değeri.....	151

TABLULAR LİSTESİ

Sayfa No:

Tablo 2.1 : Bilgiye Bakış Açısı ve Açılımları/Çıkarımları	8
Tablo 2.2 : Bilgi Yönetimi Konusunda Yapılan Ampirik Çalışmalar	14
Tablo 3.1 : İnovasyon Değer Zinciri: Bütünleşik Bir Akış	58
Tablo 3.2 : İnovasyon Yeteneği ve İnovasyon Yönetimi Konusunda Yapılan Ampirik Çalışmalar	63
Tablo 4.1 : Yeni Ürün Brif	87
Tablo 4.2 : Ürün Geliştirme Performansı ve Yeni Ürün Başarısı Konusunda Yapılan Ampirik Çalışmalar	97
Tablo 5.1 : Uluslararası pazarlarda beyaz eşya sektöründeki büyük üreticiler/oyuncular	103
Tablo 5.2 : Araştırma Ölçeği Kaynakları	116
Tablo 5.3 : Araştırmanın Bağımlı ve Bağımsız Değişkenleri	119
Tablo 5.4 : Araştırmaya Katılan Firmalar ve Katılımcı Sayıları	121
Tablo 6.1 : Pilot Çalışma'nın Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	122
Tablo 6.2 : Katılımcılara İlişkin Özellikler	124
Tablo 6.3 : KMO ve Bartlett Testi Sonuçları	127
Tablo 6.4 : Communalities (ortak yükler) Tablosu	129
Tablo 6.5 : Özdeğer İstatistiğine Bağlı Faktör Sayısı ve Açıklanan Varyans Yüzdeleri	131
Tablo 6.6 : Varimax Dik Döndürme (Rotasyon)	132
Tablo 6.7 : Varimax Döndürmesi İle Bulunan Faktör Yükleri	133
Tablo 6.8 : Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	134
Tablo 6.9 : Normal Dağılım Testi Sonuçları&Faktörlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler	135
Tablo 6.10 : Araştırma Ölçeklerinde Yapılan Değişiklikler	141
Tablo 6.11 : Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Uyum İndeksleri	142
Tablo 6.12 : Ölçme Modeline İlişkin Standart Faktör Yükleri, Anlamlılıkları ve Belirlilik Katsayıları	144
Tablo 6.13 : Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri	145
Tablo 6.14 : Faktör Yüklerinin Geçerlilik ve Güvenilirlikleri	149
Tablo 6.15 : Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İndeksleri	152
Tablo 6.16 : Yapısal Eşitlik Modelinin Katsayıları	153
Tablo 6.17 : Değişkenler Arasındaki Dolaylı Etki Katsayıları	154
Tablo 6.18 : SMC Değerleri	154
Tablo 6.19 : Yapısal Modelin Doğrudan ve Dolaylı Etkilere Ait Standardize Edilmiş Değerleri	155
Tablo 6.20 : Araştırma Modeline Ait Hipotez Sonuçları	156

GENEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı : Zeliha TEKİN
Anabilim Dalı : İşletme Anabilim Dalı Programı
Programı : İşletme Doktora Programı
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Ayşe AKYOL
Tez Türü ve Tarihi : Doktora – Haziran 2016

BİLGİ VE İNOVASYON YÖNETİM SÜRECİ BOYUTLARININ İNOVASYON YETENEĞİ VE YENİ ÜRÜN BAŞARISINA ETKİSİ

ÖZET

Günümüzde işletmeler, değişimle başa çıkabilecek, rekabet üstünlüğü elde edebilecek stratejiler geliştirebilmek için ve daha da önemlisi sürdürülebilir bir şekilde büyüebilmek, yenilik yapabilmek için maddi sermaye yoğunluğundan ziyade bilgi yoğunluğuna odaklanmış durumdadırlar. İşletmelerin üretim tekniklerini, mal ve hizmetlerini küreselleşen dünyaya ayak uydurabilme ve müşteri beklentilerini fazlasıyla karşılayabilme amacıyla sürekli olarak yenilemeleri ve değiştirmeleri gerekmektedir. İşte işletmelere verimlilik, karlılık artışı sağlayan bu işleme inovasyon adı verilir.

Bilgi yönetimi, işletmelerin mal ve hizmet geliştirme performansına katkı sağlamakla birlikte inovasyon yeteneğinin gelişmesinde ve inovasyon sürecinde aracı görevini üstlenmektedir. Şöyle ki, işletmeye fayda sağlayacak mal, hizmet ve sürecin geliştirilebilmesi için yazılı olan veya olmayan bilgiler, en ideal inovasyon fikrini bulmada ve hayata geçirmede önemli rol üstlenmektedir. İş ve pazarlama dünyası açısından önemi büyük olan bilgi ve inovasyon yönetimi, işletmelerin iş ve pazar stratejileri oluşturmalarında, finansal güç kazanmalarında, pazar payını arttırmalarında daha da önemlisi sürdürülebilir bir şekilde büyüebilmelerinde günden güne önemi artan bir etkiye sahiptir.

Bu araştırmanın amacı işletme/pazarlama düzeyinde bilgi ve inovasyon yönetiminin işletmelerin inovasyon yeteneklerine ve yeni ürün başarısına etkileri olup olmadığının incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda, Türkiye beyaz eşya sektöründeki büyük çoğunluğunu oluşturan 10 işletme (Vestel, BSH/Bosh Siemens, Indesit, Termikel, Candy, Franke, Kumtel, Simfer, Uğur Soğutma, Demirdöküm) araştırmanın evrenini oluşturmuştur. Örneklem yöntemi olarak da olasılığa dayalı olmayan Yargısal Örneklem Yöntemi seçilmiş ve araştırmaya üst düzey yöneticilerin seçmiş olduğu 600 beyaz yakalı çalışan dahil edilmiştir. Veriler SPSS 22 ve AMOS 22 programlarıyla analiz edilmiştir.

Verilerin geçerliliklerini test etmek amacıyla Faktör Analizi yapılmıştır ve analiz sonucunda yedi faktör elde edilmiştir. Araştırma değişkenlerinin güvenilirlikleri (iç tutarlılıkları) Cronbach Alpha ve Bileşik Güvenirlik katsayılarına bakarak saptanmaya çalışılmıştır. Ölçeğin faktör yapılarının uygunluğu için AMOS 22 programı kullanılarak, doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. DFA'da yapısal geçerlilik analizleri uyum, benzeşme ayrışma geçerliliği olmak üzere üç düzeyde incelenmiştir ve modele ait uyum indeksi değerleri incelendiğinde model ve gözlenen veriler arasında uyum olduğu ve bu çalışmaya ait değerlerin kabul edilebilir ölçüler arasında kaldığı görülmüştür.

Araştırma sonucunda, inovasyon yeteneğinin yeni ürün başarısına doğrudan etkisi olduğu, yine aynı şekilde bilgi yaratmanın, süreç inovasyonunun ve yetenek inovasyonunun inovasyon yeteneğini doğrudan etkilediği ortaya çıkmıştır ancak örgüt içi bilgi paylaşımı ve uygulamanın ve yapısal inovasyonun inovasyon yeteneği üzerinde herhangi bir etkisi tespit

edilmemiştir. Bilgi yaratmanın inovasyon yeteneği üzerinden, süreç inovasyonunun inovasyon yeteneği üzerinden, yetenek inovasyonunun inovasyon yeteneği üzerinden yeni ürün başarısına dolaylı etkisi olduğu ortaya çıkmış ancak; örgüt içi bilgi paylaşımı ve uygulamanın inovasyon yeteneği üzerinden, yapısal inovasyonun inovasyon yeteneği üzerinden yeni ürün başarısına dolaylı etkileri olmadığı ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Bilgi Yönetimi, İnovasyon Yönetimi, İnovasyon Yeteneği, Yeni Ürün Başarısı



GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname :Zeliha TEKİN
Field : Business Administration
Program : Business Administration
Supervisor : Prof. Dr. Ayşe AKYOL
Degree Awarded and Date : Doctorate- June 2016

THE DIMENSIONS OF MANAGEMENT PROCESS OF KNOWLEDGE AND INNOVATION AND THEIR EFFECTS TO THE INNOVATION ABILITY AND NEW PRODUCT SUCCESS

ABSTRACT

Nowadays, enterprises have been more focused on information density rather than material capital density in order for coping with change, developing strategies that will acquire competitive edge and more importantly, growing in a sustainable manner and designing an innovation. Enterprises need to continuously renew and change themselves for the purpose of keeping up their production techniques and goods and services with globalizing world and meeting customer expectations above and beyond. That is to say, innovation refers to this process providing enterprises with efficiency and profitability rise.

Information management not only contributes to goods and services development performance of enterprises and but also plays the role of tool in developing innovation capability and process. In such a way that written or non-written information for developing goods, services and processes that will provide enterprise with benefit play an influential role in finding the most ideal innovation idea and putting it into implementation. Information and innovation management with high importance in terms of business and marketing world has an increasingly prominent effect for enterprises in gaining financial power, increasing marketing shares and more importantly, growing in a more sustainable manner.

Purpose of this research is to scrutinize whether or not information and innovation management in enterprise/marketing level has effects on innovation capabilities of enterprises and success of new product. To this end, 10 enterprises constituting a vast majority of domestic market in the white goods sector (Vestel, BSH/Bosh Siemens, Indesit, Termikel, Candy, Franke, Kumtel, Simfer, Uğur Soğutma, Demirdöküm) have formed the universe of the research. As sampling method, Judgement Sampling that is not based on possibility has been chosen and 600 white collars employees selected by senior management have been included to the research. Data has been analyzed with SPSS 22 and AMOS 22 programs.

Factor analysis has been conducted for the purpose of testing validity of data and as a result of analysis, seven factors have been obtained. Reliabilities (internal consistencies) of research variables have been attempted to be found out by considering Cronbach Alpha and Composite Reliability coefficients. Confirmatory factor analysis has been conducted by using AMOS 22 program for compatibility of factor structures of scale. Structural validity analyses in DFA have been examined in three levels as convergence, accommodation and discrimination validity and it has been concluded that convergence exists among the model

and observed data given the convergence index values pertinent to the model and the values in respect with this study range within acceptable measurements.

As a result of the research, it has been revealed that innovation capability has a direct effect on success of new product and likewise, information creation, process innovation and capability innovation has directly affected innovation capability; however, inter organizational information exchange and application and structural innovation has no effect on innovation capability. It has been revealed that information creation has an indirect effect on success of new product over innovation capability, process innovation over innovation capability, capability innovation over innovation capability; however, it has been concluded that inter-organizational information exchange and application has no direct effects on success of new product over innovation capability, structural innovation over innovation capability.

Key Words: Knowledge Management, Innovation Management, Innovation Ability, New Product Success

1. GİRİŞ

İşletmelerin üretim tekniklerini, mal ve hizmetlerini küreselleşen dünyaya ayak uydurabilme ve müşteri beklentilerini fazlasıyla karşılayabilme amacıyla sürekli olarak yenilemeleri ve değiştirmeleri gerekmektedir. İşte işletmelere verimlilik, karlılık artışı sağlayan bu işleme *inovasyon* adı verilir. İnovasyon, yeni ürün ve üretim süreçlerinin ortaya çıkartılmasıyla veya mevcut olanların iyileştirilmesiyle yaratılan iktisadi faydadır.

Mal ve hizmet girdisi olan bilgi, işletmelerin inovasyon yeteneğinin geliştirilmesinde ve ürün geliştirmede önemli bir yere sahiptir. Bilgi yönetimi ise, işletmelerin/organizasyonların bilgi sağlaması, kullanması ve bu bilgileri çevreleriyle paylaşması, bilgi akışının yönetilmesini sağlayacak sistemlerin kurulması gibi faaliyetlerden oluşmaktadır. Bilgi yönetimi, işletmelerin mal ve hizmet geliştirme performansına katkı sağlamakla birlikte inovasyon yeteneğinin gelişmesinde ve inovasyon sürecinde aracı görevini üstlenmektedir. Şöyle ki, işletmeye fayda sağlayacak mal, hizmet ve sürecin geliştirilebilmesi için yazılı olan veya olmayan bilgiler, en ideal inovasyon fikrini bulmada ve hayata geçirmede önemli rol oynamaktadır.

Bilgi ve inovasyon yönetimi, uzun soluklu öğrenim sürecini, bilgi tasarımı ve bilgi alışverişini bünyesinde barındıran, gün geçtikçe önemi daha da anlaşılan ve artan bir disiplindir. İşletmenin bilgi yönetimi konusunda uzmanlaşması ve pazar odaklı bir yaklaşım sergilemesi, inovasyonun kabul edilmesinde ve inovasyon faaliyetlerinin değere dönüşmesinde, yeni ürün geliştirmede büyük önem arz etmektedir.

Bu çalışmada işletme/pazarlama düzeyinde bilgi ve inovasyon yönetimi kavramlarının işletmelerin inovasyon yeteneklerine ve yeni ürün başarısına etkileri konusuna odaklanılmıştır. Bu çalışma için uygun olan literatür çalışması dört alanı kapsayacak şekilde yapılmıştır:

Birinci bölümde bilgi ve bilgi yönetimi konusu incelenmiştir. Bu bölümde ayrıca bilgi kavramının tanımı, değeri, sınıflandırılması bilgi yönetimin boyutları, bilgi yönetimi konusundaki yaklaşımlar, işletmelerde bilgi yönetimi yapısının nasıl oluşturulacağı, inovasyon yönetiminde bilginin önemi gibi konular alt başlıklarıyla anlatılmıştır.

İkinci bölümde inovasyon tanımı, özellikleri, inovasyon çeşitleri, inovasyonun işletmeler için önemi, inovasyonun etkileri, inovasyon yönetimi gibi konulara değinilmiştir. Bu bölümde ayrıca inovasyon yeteneğinin tanımı, boyutları ve inovasyon yeteneğinin ölçülmesi gibi konulara yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde, ürün kavramı, işletmelerin yeni ürün geliştirme nedenleri, yeni ürün geliştirme süreci, yeni ürün başarısı, yeni ürün geliştirme performansı, ürün geliştirme için kullanılan araç ve teknikler, ürün inovasyonu gibi konular alt başlıklarıyla anlatılmıştır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde sektörel bilgi ve araştırma metodolojisi adı altında dünyada ve Türkiye’de beyaz eşya sektörünün yapısı ve gelişimine yer verilmiş ve araştırmanın amacı ve önemi anlatılarak araştırma modelinin nasıl oluşturulduğu ve hipotezleri anlatılmıştır. Hipotez geliştirme süreci açıklanmış hipotezler ve yapısal eşitlik modeli eşliğinde bulgular değerlendirilerek öneriler sunulmuştur.

Çalışmanın beşinci olan son bölümünde, verilerin analizi ile araştırma bulgularına yer verilmiş ve araştırmaya yönelik değerlendirmeler yapıp, yönetsel etkiler, araştırmanın kısıtları ve gelecek araştırmalar için öneriler verildikten sonra çalışma sonlandırılmıştır.

2. BİLGİ ve BİLGİ YÖNETİMİ

Bilgi çağı denilince akla ilk gelen kavramdır bilgi. Taş devri, ilk çağ, orta çağ, endüstri çağı her çağda bilgi var olmuş ve önemini korumuştur. Günümüz de ise iş yapmak için kullanılan bir değer haline gelmiştir (Drucker, 1994: 34).

İşletmelerin başarılarında maddi değerlerden ziyade maddi olmayan değerlerin payı büyüktür. İşletmelerin en önemli kaynaklarından olan bilginin bütün iş süreçlerinde kullanması, işletmelerin kaliteli ve fark yaratan ürün veya hizmet üretmelerinde, işletme performanslarını arttırmalarında günden güne daha fazla önem arz etmektedir. Ayrıca işletmelerde bilgi sürecinin değişimiyle birlikte, hizmetler, süreçler, ürünler, teknoloji, roller ve ilişkiler de müşteri beklentileri doğrultusunda gerçekleşmiş olacaktır. İşletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamalarında, bilginin kullanımı önemli olduğu için işletmeler yatırımlarının bir kısmını da bu kaynağa yapmaktadırlar (Demirel, 2008: 1). Değerli ve işe yarar bilgi, işletmelerin ürün geliştirme ve üretim aşamalarında verimlilik artışı sağlarken, dağıtım kanalları, müşteriler vb konularda akıllıca kararlar vermeye de yardımcı olur (Davenport ve Prusak, 2000: 28).

İşletmeler bilginin yönetim sürecinde teknolojiye büyük kaynaklar ayırmaktadırlar. Ancak, bilgi yönetimi yalnızca teknolojik uygulamalardan ibaret değildir. Teknoloji bilgi yönetiminin amacı değil aracıdır. Günümüzün yoğun rekabet ortamında bilginin sistematik olarak nasıl yönetilebileceği, işletmelerin bu sayede nasıl bir rekabet avantajı elde edebileceği çok önemli konudur (Uzun ve Durna, 2008: 33).

2.1. Bilgi Kavramının Tanımı, Değeri ve Sınıflandırılması

Bilgi kavramı, Milattan önce beşinci yüzyılda, Sokrates'in bilginin sınırları sorusu ile tartışılmaya başlanmıştır. Yine Yunan filozofu olan Platon'un (M.Ö. 428- 347) öncülüğünü yaptığı, "Bilgi Teorisi" veya "Epistemoloji", Bilgi nedir? Bilgimizin kaynağı nedir? Bilgi nereden, nasıl elde edilir? Aklımızın bilgi ile ilişkisi nedir? gibi sorulara cevap ararken, Platon'un zamanındaki bu sorular, bilimsel çalışmaların zirveye doğru tırmandığı çağımızda bile önemini korumaktadır (Kuşpınar, 2001: 19). Bilginin, yeniçağın habercisi olarak, yeni anlamlar kazanarak toplumsal dönüşüm ve değişimi beraberinde getirmesi bilgi çağının da başlamasına yol açmıştır. Tarım toplumundan sanayi toplumuna oradan da günümüz bilgi

toplumuna dönüşümü sağlayan en büyük etken ise insan ve onun bilgisidir (Satı, 2013: 146-147).

Bilgi kelimesi Latince “informatio” kökünden gelir ve biçim verme ya da haber verme anlamındadır. Genel anlamda, düşünme, araştırma, gözlem, deney, akıl yürütme vb. sonucunda elde edilen fikri üründür (Koza, 2010: 57).

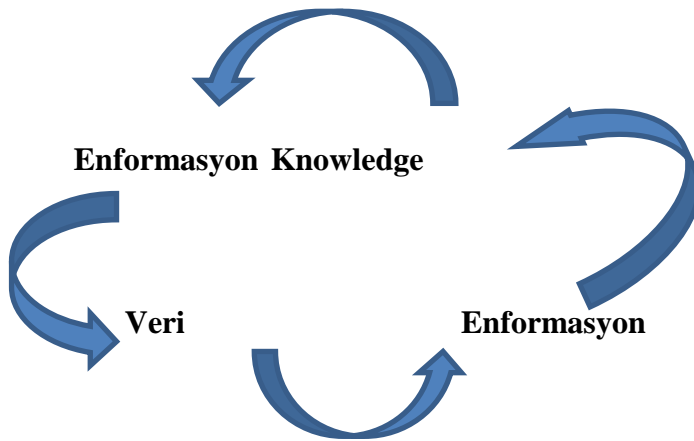
Bilgi, kavramların kullanımı, yönetim bilgilerinin analizi, iletilmesi ve işlenmesi olarak tanımlanabilir (Albayrak, 2005: 181). Başka bir tanımla *bilgi*, belli bir düzen içindeki deneyimlerin, değerlerin, amaca yönelik enformasyonun ve uzmanlık görüşünün, yeni deneyimlerin ve enformasyonun bir araya getirilip değerlendirilmesi için bir çerçeve oluşturan bir bileşim şeklinde ifade edilebilir. Bilgi, bilenlerin beyinlerinde ortaya çıkar ve orada uygulamaya geçirilir. Örgütlerde sadece belgelerde ya da dolaplarda değil, günlük çalışmalarda, süreçlerde, faaliyet ve uygulamalarda, normlarda kendini gösterir (Davenport ve Prusak, 2000: 27). Kısaca *bilgi*; deneyimler, değerler, içgörüler, olgular ve algılar gibi unsurların birbirleriyle bağlantılı olarak oluşturduğu bir yapıdır (Apshtvalka ve Wendorf, 2005: 37).

Bir sürecin son basamağının bilgi olması sebebiyle, bilgiyi anlaşılabilir kılacak bilgi süreci unsurlarının tanımlanması gerekmektedir. Bilgi süreci, veri (data) kavramı ile başlar. *Veri*, insan veya makine tarafından iletişim ve/veya işlem amacıyla bir hedef, konu, durum ve koşul gibi unsurları açıklamak için bir kısım sayıları, harfleri ve simgeleri göstermek üzere kullanılan, işlenmemiş ham enformasyon parçacıklarıdır. İşletmeler açısından veri, yapılan işlemlerin belli formatla kayıt altına alınmasıdır. Veri, yoğunlaştırma, bağdaştırma, hesaplama, sınıflandırma ve değerlendirme olmak üzere beş işlemten geçirilerek enformasyona dönüştürülür (Köseoğlu vd., 2010: 164). *Enformasyon*, değerle gelen verilerin ilişkiler ve amaçlar doğrultusunda yeniden düzenlenmesidir. Enformasyon, verilerin işe yarar, anlamlı hali olup bütünün bir parçasını temsil eden ama tümüne işaret etmeyen bir veridir. Dolayısıyla enformasyon veriden doğan, bilgiye dönüşen geniş bir kavramı ifade eder (Odabaş, 2005: 2). Daha öz bir ifade ile enformasyon, düzenlenmiş verilerden oluşan kümedir (Bhatt, 2001: 69). *Bilgi* ise insanların bir konu üzerinde kendi alanlarına dair edindikleri enformasyonu yorumlayarak elde ettiği kararlar ve yeteneklerdir (Odabaş, 2005: 2). Başka bir ifade ile kişisel anlamda içselleştirilmiş olan, enformasyonun düzenlenmiş haline bilgi denir. Bilginin enformasyondan ayrılan altı karakteristik özelliği vardır (Lang, 2001: 44):

- Bilgi, insan eylemidir.
- Bilgi, düşünce tortusudur.
- Bilgi, içinde bulunulan zaman diliminde yaratılır.
- Bilgi, toplumsal bir üründür.
- Bilgi, toplum içinde çok farklı yollarla yayılır.
- Yeni bilgi geçmiş bilgiler çerçevesinde yaratılır.

Veri, enformasyon ve bilgi kavramları arasındaki farklılıkları açıklayan en iyi örneklerden biri de Bhatt'in (2001) "doktor-hasta" örneğidir. Bu örneğin kurgusu bir hastanın doktorun muayenehanesinde bulunduğu sürede gerçekleşmesi muhtemel durumlar üzerinedir. Hasta hikâyesini ve şikâyetlerini doktora anlatır ve doktor hastalığa dair pek çok enformasyon elde eder. Doktor bu enformasyon içinden tıbbi teşhis için yararlı olabileceğini düşündüğü kısmını bilgi haznesinde tutmak üzere ayrıştırır, yararsız olan bilgiyi de "veri" olarak konumlandırır. Başka bir doktor ise, ilk doktorun veri olarak konumlandıklarını farklı yorumlayıp kendi tıbbi teşhisine (bilgisine) yardımcı olacağını düşünebilmektedir (Bhatt 2001: 69-70). Örnekten de anlaşılacağı gibi, neyin bilgi olarak algılanacağı kişiye göre farklılık gösterebilmektedir. Yani burada görelilik durumu söz konusudur.

Veri, enformasyon ve bilgi arasındaki ilişki Sarah vd.,(2006) tarafından Şekil 2.1'deki gibi gösterilmiştir.



Şekil 2.1: Hedef Pazar Seçimi Stratejileri

Kaynak: Durna, U., Demirel, Y. (2008). Bilgi Yönetiminde Bilgiyi Anlamak, *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı:30, s. 139.

Bilgi yönetiminin ana hedeflerinden olan bilginin, doğru zamanda, doğru yerde, doğru kişi tarafından ve doğru şekilde kullanılması ancak bilginin sınıflandırılmasıyla mümkündür. Sınıflandırmanın amacı, bilgiyi belli şekile sokacak, ona ihtiyaç duyan herkesin kolaylıkla erişebilmesini sağlamaktır (Davenport ve Prusak, 2000: 105).

Bilginin işletmede tekrar kullanımını sağlamak için yapılandırılmış ve yapılandırılmamış tüm bilgi kaynaklarının bir araya getirilmesi gerekir. Bilginin bir kısmı veri bankalarında resmi olarak; bir kısmı ise gayriresmi olarak farklı yerlerde tutuluyor olabilir. Bilgi yönetiminin amacı, bilgi kaynaklarının tümünü bütünlük içinde erişilebilir, sıralanabilir, paylaşılabilir ve kullanılabilir yapmaktır. Tanımlanmayan, sınıflandırılmayan ve düzenlenmeyen bilginin yönetilmesi ve güvenliğinin olası değildir. Düzenlenmemiş bilgi, entellektüel işletme birikiminin ortadan kalkmasına ve bu birikimden faydalanılmamasına yol açarken, kanuni açılardan da riskler doğurur. Tanımlanmış, sınıflandırılmış ve düzenlenmiş bilgi, işletmelerde yapılandırılmış bir bilgi yönetiminin temelini oluşturur. Belge ve bilgilerin güvenilir olduğuna işaret eder, bilgiyi aramak için harcanan zamanı azaltır ve işletmenin bilgi birikimlerinin değerini en üst düzeye çıkarır (Özdemirci ve Aydın, 2007: 178). Ayrıca bilginin sınıflandırılması ile gerekli olmayan veya güncelliğini yitirmiş bilgilerelenerek bir çeşit filtreleme görevi de yapılmaktadır.

Diğer taraftan bilginin amacı doğrultusunda sınıflandırılmasının, bilginin kendine özgü yapısından dolayı oldukça zor ve uzmanlık isteyen bir süreç olduğunun da göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Bilgi –veri ve enformasyondan farklı olarak- insana özgü, insanın bildiği şeydir yani insan beyninin bir ürünüdür ve ancak insan zihninde hayat bulur. Bundan dolayı veri ve enformasyondan farklı olarak insanın bildiklerinin belirli bir kalıba sokulması zordur (Akgül vd., 2006: 32).

Amin ve Cohendet (2004: 3) örgütsel bilgiyi beş kategoriye ayırmıştır. Bunlar:

- **Zeki Bilgi:** İş görenlerin öğrenme potansiyeli ve becerilerini ifade eder.
- **Kültür Bilgisi:** İnsanların kullanmış oldukları dilde, kişilerle iletişimlerinde, sosyalleşme süreçlerinde, örgüt/ işletme içerisindeki iletişim sonucu ortaya çıkan bilgi türüdür.
- **Somut Bilgi:** Deneme yanılma ile öğrendiğimiz bilgidir.
- **Özümlenmiş/Hazmedilmiş Bilgi:** Günlük hayatta ve teknolojilerde kullanılan bilgidir.

- **Kodlanmış Bilgi:** Sembol ve işaretlerde gizlenmiş ve örgütün kullandığı kitap ve benzeri yayınlarda kullanılan bilgidir.

Boisot (1987) da bilgi konusunda, kodlanma ve yayılma durumuna göre mülki bilgi, kişisel bilgi, kamusal bilgi ve ortak anlayış olarak adlandırdığı dört boyutlu bir sınıflandırma yapmıştır. Ancak literatürde en çok karşılaşılan bilgi sınıflandırması açık bilgi ve örtük bilgi şeklinde yapılmaktadır (Kurt, 2004: 13):

- **Açık (Explicit) Bilgi:** Kelime ve rakamlardan oluşan, herkesin herhangi bir fark yaşamadan ve kolaylıkla elde edebileceği, başkalarına aktarabileceği bilgi türüdür. İşletme içinde hazırlanan pek çok rapor bu sınıfa girmektedir.
- **Örtük (Tacit) Bilgi:** Herkesin kolayca erişemediği bireye ve süreçlere özgü, bağlamsal yani açıklanması, formüle edilmesi ve paylaşılması zor olan bilgi türüdür. Örtük bilgi, beceri, ustalık (know-how) gerektiren *teknik bilgi* ve inançlar, idealler, sezgiler ve değerleri temsil eden *bilişsel bilgi* olmak üzere ikiye ayrılır.

Görüldüğü üzere prosedürde yer alan, işletmede/organizasyonda açık halde dolaşan iş veya çalışanlarla ilgili olan bilgi, açık bilgidir. *Örtük bilgi* ise, bireyin kendi zihninde bulunan, açığa çıkarmadığı ve geçmiş tecrübelerine dayanan bilgidir (Nonaka ve Takeuchi, 1995: 8-9).

Bilginin sınıflandırılması/kategorizasyonu Alavi ve Leidner (2001) tarafından Tablo 2.1’deki gibi yapılmıştır.

Tablo 2.1: Bilgiye Bakış Açısı ve Açılımları/Çıkarımları

BİLGİYE BAKIŞ AÇISI		BİLGİ YÖNETİMİ ÇIKARIMLARI	BİLGİ YÖNETİM SİSTEMLERİ ÇIKARIMLARI
Veri ve enformasyon açısından bilgi	Veri gerçektir ve çeşitli harf, rakam ve sembollerden oluşur. Enformasyon işlenmiş, yorumlanmış veridir. Bilgi, kişiselleştirilmiş enformasyondur.	Bilgi yönetimi, bireyleri faydalı bilgi ile buluşturmaya odaklanır ve bilginin çeşitli açılardan kullanımlarını mümkün kılar.	BYS, mevcut BS’den radikal bir farklılık göstermeyecek, sadece enformasyonu kullanıcılarının özümsemesine yardımcı olacak şekilde yaygınlaşacaktır.
Düşünce Yapısı	Bilgi, bilme ve anlama halidir.	Bilgi yönetimi, bilgi sağlanması yoluyla bireyin öğrenmesi ve anlamasını sağlar.	IT’nin rolü, bilginin kendisine erişmekten ziyade bilgi kaynaklarına erişimi sağlamaktır.
Nesne	Bilgi, depolanabilir ve manipüle edilebilir bir objedir.	BY’nin esas konusu, bilgi stoklarının yapılandırılması ve yönetilmesidir.	IT’nin (Enformasyon Teknolojileri) rolü, bilginin toplanması, depolanması ve aktarımıdır.
Süreç	Bilgi, bir uzmanlık uygulaması sürecidir.	BY, bilgi akışlarına ve bilginin yaratılması, paylaşılması, ve dağıtılması sürecine odaklanır.	BY’nin rolü, daha geniş ve derin bilgi akışlarını sağlayacak bilgi kaynakları arasındaki bağlantıyı sağlamaktır.
Bilgiye Erişim	Bilgi, enformasyona erişim durumudur.	BY, içeriğe erişimin ve (bilginin) çıkarılmasının düzenlenmesine odaklanır.	BT’nin rolü, ilgili enformasyonun bulunmasına yönelik etkili araştırma ve çıkarma mekanizmalarını sağlamaktır.
Yetenek/Kapasite	Bilgi hareketi eylemi etkileyen potansiyel durumdur	Bilgi yönetimi, stratejik know-how’ı anlama ve temel yetkinlikleri inşa etmek ile ilgilidir.	BT ‘nin rolü, bireysel ve örgütsel yetkinliklerin gelişimini destekleyerek entelektüel sermayeyi artırmaktır.

Kaynak: Alavi, M. ve Leidner, D. (2001) Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *Mis Quarterly* .Vol. 25, No. 1, p. 111.

2.2. Bilgi Yönetimi Kavramı

Bilgi yönetimi, örgütsel amaçlara erişebilmek için doğru bilginin, doğru amaçlar doğrultusunda, doğru bir şekilde, doğru yer ve zamanda doğru insanlara ulaştırılması sürecini kapsayan; bilginin tüm çalışanlar arasında paylaşımını öngören ve bilginin meydana getirilmesi, yayılması ve yönetilmesi süreçlerini kapsayan eylemler bütünüdür (Kaygısız ve Çağlayan, 2014: 229). *Bilgi yönetimi*; çevresel değişiklikler karşısında örgütlerin uyum, sürdürülebilirlik, rekabet edebilirlik gibi sorunlarının çözümüne hizmet eden, enformasyon teknolojilerinin veri ve enformasyon işleme ve bireylerin yaratıcılık ve yenilikçilik güçlerini birleştiren kurumsal işlemleri düzenleyen bir süreçtir (Türk vd., 2009: 238). Başka bir tanımla *bilgi yönetimi*, veri, enformasyon ve bilgiyi kapsayan, onların elde edilmesi, dağıtılması, yorumlanması ve uygulanmasını içeren uzun soluklu bir süreçtir (Avcı ve Avcı, 2004).

Alavi ve Leidner, bilgi yönetim sürecini özetleyen bir tanım yapmıştır. Söz konusu tanımdaki bilgi yönetim süreci şu şekilde işlemektedir. Öncelikle, çalışanların zihinlerinde olan bilgiler farklı yöntemlerle kayıt altına alınmaktadır. Daha sonra, örgütsel faaliyetlere bağlı olarak örgüt içinde üretilen veya örgüt dışından sağlanan, elektronik ortamlarda ya da çalışanların zihinlerinde saklanan, bilgi kaynaklarının toplanması, düzenlenmesi, saklanarak korunması ve paylaşılması ile yeni bilgilerin üretilmesi ve bu bilgilerin örgütsel faaliyetlerde kullanılması gerçekleşmektedir (Alavi ve Leidner, 2001: 123–125).

Bilgi yönetiminin kavramsal çerçevesi, örgütlere sağladığı faydalar ve gereklilikler açısından değerlendirilecek olunursa (Sağsan, 2007: 106):

- Bilgi yönetimi, örgüt çalışanlarının zihinlerindeki örtük bilgiyi ortaya çıkarmak için teknolojik ve sosyal iletişim ağları oluşturur.
- Bilgi yönetim süreci, bilginin üretilmesi, paylaşımı, kullanımı, denetimi ve tekrar üretilmesi aşamalarından meydana gelir ve örgütün entellektüel sermaye oluşumuna katkı sağlar.
- Bilgi yönetimi, örgütteki bilgiyi iş uygulamaları, ürün ve hizmetlerle uyumlu hale getirip, örgüte rekabet üstünlüğü sağlar.
- Bilgi yönetimi aracılığıyla örgüt, bilgiye duyarlı hale gelerek kendini sürekli olarak yeniler ve daha kolay öğrenir.
- Bilgi yönetiminin amacı, karar vermeyi, üretimi, rekabeti, sürdürülebilirliği geliştirmeyi sağlamak ve hızlandırmak için, örtük bilgiyi ortaya çıkararak açık bilginin ise

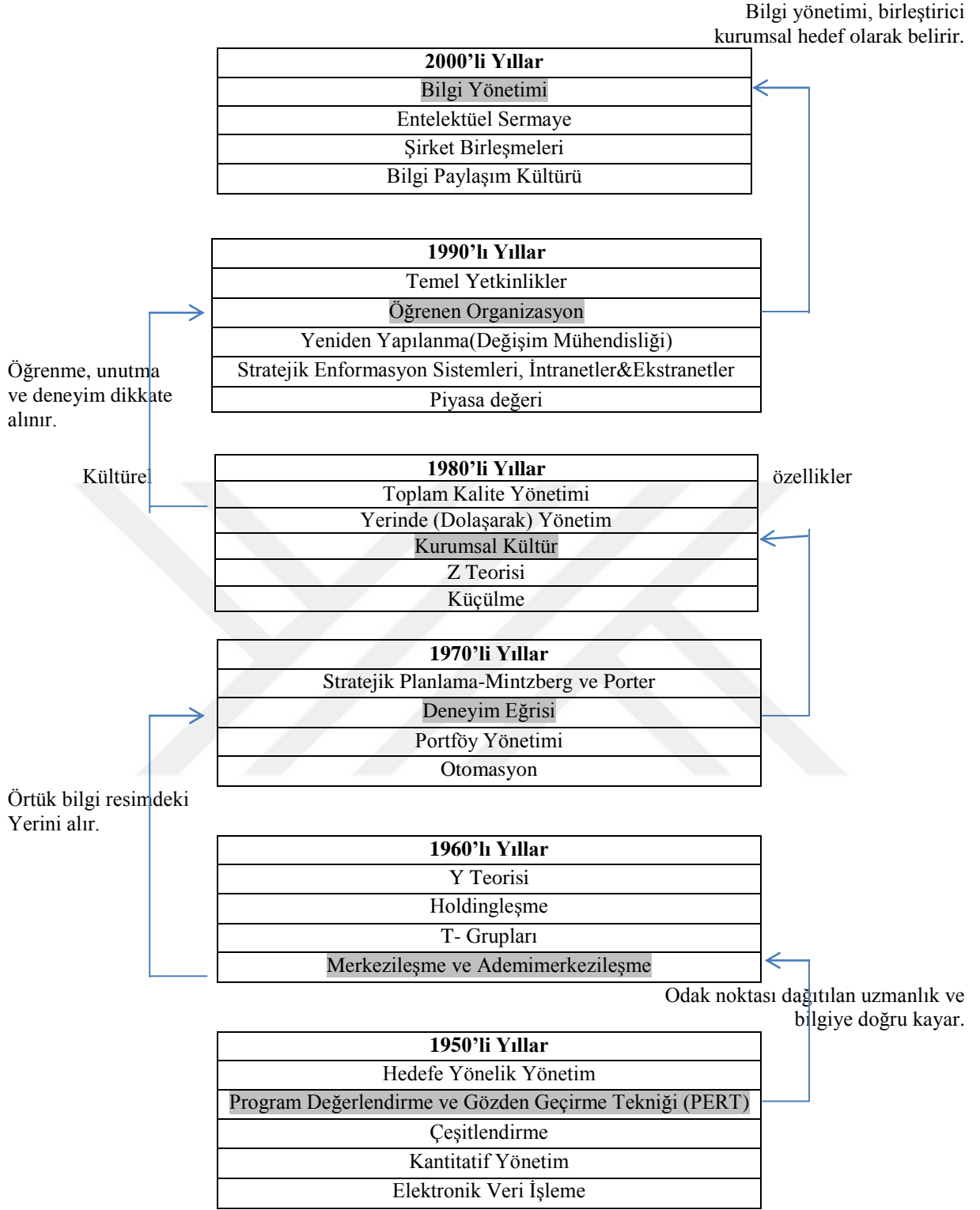
Şekilde, bilgi yönetimi yıldız şeklinde gösterilmektedir. Yıldızın kuyrukları ise bilgi yönetimi disiplininin dört alt boyutunu temsil etmektedir. Birinci boyut, yönetimi; ikinci boyut bilgi yönetimi uygulamalarını ve bilgi teknolojilerini; üçüncü boyut bilgi yönetimi araştırma alanlarını ve dördüncü boyut ise, bilginin bilişsel ve felsefi yaklaşımını içermektedir. Şekilde görüldüğü üzere iletişime yönelik yaklaşım, disiplinler arasındaki bilgi akışını sağladığı için her disiplinde bulunmalıdır (Sağsan, 2003: 255).

2.3. Bilgi Yönetiminin Gelişimi ve Bilgi Yönetimi Konusunda Yapılan Ampirik Çalışmalar

II. Dünya Savaşı sırasında askeri amaçlı kararlar doğrultusunda, yöneylem araştırmaları ile matematiksel modeller üzerine kurulan karar verme ve yönetim işlevleri, 1950'li yıllardan itibaren işletmelerde karmaşık problemlerin çözümünde kullanılmaya başlanmış çağdaş yönetim düşüncesi sistem yaklaşımı temelli olarak bugünlere gelmiştir. Çağdaş yönetim düşüncesi 1960'lı yıllarda *yönetimsel kararlar* üzerine odaklanırken Douglas McGregor'un Y Teorisi olarak adlandırdığı teori kabul görmüştür. Yine 1960'larda Drucker *bilgi işçisi, bilgi işleri* kavramlarından ilk kez bahseden isim olmuş ve "Post- Kapitalist Toplum" adlı kitabında temel ekonomik kaynağın, işletmelerin en değerli öz kaynağının bilgi olduğundan bahsetmiştir (Nonaka ve Takeuchi, 1995: 43). 1970 ve 1980 yılları arasında *sistem analizi* ön plana çıkmıştır. Yine 1980'lerde Ouchi'nin Japon yönetim tarzını anlattığı Z teorisi ve toplam kalite yönetimi gibi konular ön plana çıkmıştır. 1987 yılında Purdue Üniversitesinde ilk bilgi yönetimi konferansı düzenlenmiştir. 1990'lı yıllarda ise hızlı teknolojik ilerleyiş ve küreselleşme nedeniyle işletmeler, yeni stratejiler geliştirmek, iş entegrasyonu sağlamak ve bunları bilgi sistem alt yapısı ile uyumlu kılmak zorunda kalmışlardır (Koza, 2010: 90). Yine bu yıllarda örgütsel öğrenme ve bilginin önemi ön plana çıkmıştır.

2000'li yıllarda bilgi yönetimi uygulamaları yaygınlaşmış, işletmelerce benimsenmeye başlanmış ve bilgi yönetimi konusu işletmelerde, entelektüel sermayeye daha fazla önem vererek, teknik bilgi ve donanımla beslenerek gelişimine devam etmiştir.

Tiwana (2002) 1950'den 2000'li yıllara kadar geçen süreçte bilgi yönetiminin gelişimini Şekil 2.3'teki gibi hazırlamıştır.



Şekil 2.3: Bilgi Yönetiminin Gelişimi

Kaynak: Tiwana, A. (2002) *The Knowledge Management Toolkit: orchestrating IT, strategy, and knowledge platforms*, 2nd ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall PTR, p.7

Kişiler, örgütler ve toplumlar açısından gün geçtikçe değeri ve önemi artan bilgi, teorisyen ve uygulayıcıları bilginin en etkin biçimde nasıl yönetileceği ve rekabet avantajına nasıl dönüştürüleceğine dair çalışmalara yöneltmiştir. Bilgi Yönetimi olarak karşımıza çıkan bu kavram, ilk olarak 1986 yılında Dr. Karl Wiig tarafından yönetim literatüründe kullanılmıştır (Kaygısız ve Çağlayan, 2014: 228). 1990'ların başında ise bilgi yönetimi ile ilgili ilk araştırmalar Nonaka'nın "Bilgi Üreten Şirket" isimli çalışmasıyla başlamıştır. Nonaka ve Takeuchi (1995) örgütlerde bilginin örtük ve açık bilgi olmak üzere iki farklı biçimde olduğunu, bu iki tür arasındaki dönüşümün SECI (Socialisation, Externalisation, Combination, Internalisation) adını verdikleri döngüsel bir süreçle gerçekleştiğini anlatmışlardır (ab. org.tr).

Bilgi yönetimi konusundaki en önemli yerli kaynak İsmet Barutçugil'in "Bilgi Yönetimi" (2002) adlı kitabı olmuştur. Aynı yıllarda Murat Dinçmem'in (2001, 2003) ve Bengü Çapar'ın (2003, 2005, 2006) bilgi yönetimi ile ilgili çalışmaları bu konuyla ilgili kavramsal bir çerçeve çizmiştir (Sağsan, 2007: 105).

Bilgi yönetimi ile ilgili son yıllarda yapılan ampirik çalışmalardan bir kısmı Tablo 2.2'de gösterilmiştir. Tablo'da çalışmanın yazarı / yazarları, yayın yeri, çalışmanın adı, değişkenler, metod ve bulgular yer almıştır.

Tablo 2.2: Bilgi Yönetimi Konusunda Yapılan Ampirik Çalışmalar

Yazar(lar)/ Yayın Yeri	Çalışmanın Adı	Ana Kütle, Örnek Kütle	Değişkenler	Metod/ Analiz Yöntemi	Bulgular
Hüseyin Yılmaz (2012) <i>Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi'nde Yayımlanmıştır.</i>	Bilgiye Dayalı Organizasyona İlişkin Özelliklerin Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri: Bankacılık Sektöründe Ampirik Bir Araştırma	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Araştırmanın ana kütesini Uşak İlindeki bankacılık sektöründe faaliyet gösteren çalışanlar oluşturmaktadır. ➤ Ana kütleli oluşturan toplam 160 banka çalışanına anket formu dağıtılmış, bunlardan analize uygun olarak geriye dönenlerden 134 anket araştırma kapsamında değerlendirmeye tabi tutulmuştur. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bilgiye dayalı vizyon geliştirme ➤ Bilgiyi paylaşma ve yaratma ➤ Dinamik bir etkileşim ortamı yaratma, ➤ Bilgi stratejisi geliştirme ve bilgiye odaklı işleyişe sahip olma ➤ Çalışanlara kariyer fırsatları sunulması ➤ Sonuç odaklı performans değerlendirme ➤ İş güvenliği ➤ Kararlara katılım 	Faktör Analizi Korelasyon ve Regresyon Analizleri	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bilgiye dayalı organizasyon boyutlarının stratejik insan kaynakları yönetimi üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. ➤ Bilgiye dayalı organizasyon boyutlarından bilgi odaklı işleyişe sahip olma boyutunun stratejik insan kaynakları yönetimine en fazla etkiyi yapan özellik olduğu görülürken, bilgi stratejisi geliştirme özelliğinin stratejik insan kaynakları üzerinde önemli bir etkisi olmadığı anlaşılmaktadır. ➤ Bilgiye dayalı organizasyon boyutlarının stratejik insan kaynakları uygulamaları üzerinde pozitif yönde etkiler gösterdiği tespit edilmiştir
Tatiana Andreeva and Aino Kianto (2011) <i>Journal of Knowledge Management'da yayımlanmıştır.</i>	Knowledge processes, knowledge- intensity and innovation: A moderated mediation analysis	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rusya, Çin, Finlandiya' da 50 ve 500 arasında işçi çalıştıran üretim ve hizmet sektöründeki işletmeler çalışmanın ana kütesidir. ➤ Toplamda 261 işletmeye ulaşılmış ama 40 tanesi o işletmede çalışan sayısının 50 den az olmasından dolayı dikkate alınmamış ve 221 işletmeye anket uygulanabilmiştir. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bilgi Süreci ➤ Bilgi Yoğunluğu ➤ Bilgi Yaratma ➤ Bilgi Paylaşma ➤ Bilgi Edinme ➤ Bilgi Depolama ve Dökümantasyon ➤ İnovasyon Performansı 	Keşfedici Faktör Analizi Regresyon Analizi	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bilgi süreci ve yoğunluğu ile İnovasyon performansı arasında oldukça güçlü bir ilişki bulunmuştur.

Yazar(lar)/ Yayın Yeri	Çalışmanın Adı	Ana Kütle, Örnek Kütle	Değişkenler	Metod/ Analiz Yöntemi	Bulgular
Muammer Mesci (2011) Sakarya Üniversitesi	Bilgi yönetimi, yenilik ve işletme performansı arasındaki ilişkide ara değişkenlerin etkisi: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma -Doktora Tezi-	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Türkiye'de faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri araştırmaya dahil edilmiştir. ➤ Toplamda 321 otel işletmesinden veriler elde edilmiştir. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bilgi yönetimi ➤ Yenilik ve işletme performansı ➤ Örgüt içi dinamikler ➤ Demografik özellikler 	Yapısal Eşitlik Modellemesi	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bilgi yönetimi, yenilik ve işletme performansı arasındaki pozitif yönlü bir ilişkide “örgüt iç dinamiklerin” kısmi ara değişkenlik etkisine sahip olduğu belirlenmiştir. ➤ Bilgi yönetimi, yenilik ve işletme performansı arasında güçlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. ➤ Otel yöneticilerin demografik özellikleri ile bilgi yönetimi, yenilik, örgüt içi dinamikler ve işletme performansının faktör ortalamaları arasında farklılıkların bulunduğu tespit edilmiştir
Bernhard Moos, Daniel Beimborn, Heinz-Theo Wagner, Tim Weitzel (2011) Conference: 19th European Conference on Information Systems, ECIS, Helsinki	Knowledge Management Systems, Absorptive Capacity And Innovation Success	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Alman imalat sanayindeki işletmeler çalışmanın ana kütesidir. ➤ 229 anketten 224'ü değerlendirilmeye alınmıştır. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bilgi Yönetimi ➤ İnovasyon Başarısı ➤ Örgütsel Bilgi 	Post-hoc Analizleri	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Firma Büyüklüğü, istismar ve örgütsel bilgi ile pozitif, inovasyon başarısı ile negatif ilişkilidir.

Yazar(lar)/ Yayın Yeri	Çalışmanın Adı	Ana Kütle, Örnek Kütle	Değişkenler	Metod/ Analiz Yöntemi	Bulgular
Bahar Taner, Dilek Tetik, İ. Alpay Yılmaz (2010) Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi'nde yayımlanmıştır.	Konaklama İşletmelerinde Bilgi Yönetimi: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otelde Bir Uygulama	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Arştırmanın evrenini Türkiye'de faaliyet gösteren bes yıldızlı otel ➤ Arştırmada Antalya ilindeki bes yıldızlı otel işletmeleri örneklem olarak seçilmiştir. ➤ 347 anket analize uygun bulunmuştur 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bilgi yönetiminin örgütsel boyutları ve işletmelerde mevcut bilgi yönetimi altyapısının yeterliği hakkındaki algıları ➤ Söz konusu işletmelerdeki bilgi yönetimi uygulamalarının düzeyi 	Korelasyon Çoklu Regresyon, Faktör Analizleri	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Otel yöneticilerinin bilgi yönetiminin örgütsel boyutları hakkında genel olarak olumlu algılara sahip oldukları bulunmuştur. ➤ Yöneticilerin bilgi yönetiminin örgütsel boyutları hakkındaki algıları ile mevcut bilgi yönetimi altyapısının yeterliğine ilişkin algıları arasında pozitif yönde bir ilişki ortaya çıkmıştır.
Mete Şahin (2010) Marmara Üniversitesi	Örgüt kültürü ile bilgi paylaşma tutumu arasındaki ilişki üzerine Türk katılım bankacılığı alanında bir araştırma -Doktora Tezi-	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evren: Türkiye'de faaliyet gösteren katılım bankalarının yurtiçinde bankacılık alanında görev yapan çalışanları ➤ Örnekleme için her katılım bankasından, tüm Türkiye çapında hem subede hem genel müdürlükte görev yapan rastgele seçilmiş 3.800 katılım bankası çalışanına anket ulaştırılmıştır. Anketi toplam 612 kişi cevaplamış olup, bunlardan 611'i değerlendirmeye alınmıştır. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Çalışanların örgüt kültürü algılamaları ➤ Kişilik özellikleri ➤ Bilgi paylaşma tutumları 	Faktör Analizi ANOVA Çapraz Korelasyon	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Katılım bankası çalışanlarının bilgi paylaşma tutum düzeyleri ile algıladıkları örgüt kültürü düzeyi arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. ➤ Örgüt kültürünün bilgi paylaşma tutumu üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır
Shu-hsien Liao Chi-chuan Wu (2009) International Journal of Business and Management'da yayımlanmıştır.	The Relationship among Knowledge Management, Organizational Learning, and Organizational Performance	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tayvan'daki bilgi yoğun sektördeki (eğitim, iletişim, bilgi hizmetleri, imalat sanayi içinde yer alan havacılık, biyoteknoloji) firmalar ➤ 600 ankettten 327 tanesi değerlendirmeye alınmıştır. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bilgi Yönetimi ➤ Örgütsel Performans ➤ Örgütsel Öğrenme 	(Yapısal Eşitlik Modeli LISREL) Doğrulayıcı Faktör Analizi	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bilgi yönetimi örgütsel performansı pozitif yönde etkilemektedir. ➤ Örgütsel öğrenme, örgütsel performansı artırmaktadır. ➤ Bilgi Yönetimi Örgütsel Öğrenmeyi artırıcı bir etkiye sahiptir.

Yazar(lar)/ Yayın Yeri	Çalışmanın Adı	Ana Kütle, Örnek Kütle	Değişkenler	Metod/ Analiz Yöntemi	Bulgular
Fátima Guadamillas Gómez, Mario Donate Manzanares (2009) <i>Proceedings of the OKLC Conference 5th, Innsbruck, Austria, 2-4 April, 1-21.</i>	Knowledge Management Strategies, Innovation and Firm Performance –An Empirical Study	<ul style="list-style-type: none"> ➤ İspanyanın Castilla- La Mancha bölgesindeki değişik farklı ekonomik sektörlerdeki işletmeler ana kütleli oluşturmaktadır. ➤ 559 firmaya anket gönderilmiş 85 geri dönüş olmuş bunlardan da 9'u geçersiz sayılmış ortalama 161 çalışanlı 76 firma örnek kütleli temsil etmiştir. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ KMS Anlayışı ➤ Bilgi Yönetimi Amaçları ➤ Uygulama Mekanizmaları ➤ Teknolojik Öncülük ➤ Teknolojik Liderlik ➤ İnovasyon ➤ İnovasyon Çabası ➤ Satış Artışı ➤ Özkaynak ➤ Karlılık 	Doğrulayıcı Faktör analizi ANOVA T-Testi KMO Barlett Test Küme Analizi(Post-hoc,Levene İstatistikleri)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Teknolojinin içsel olarak büyümesinde inovasyon yönetiminin önemli bir rolü vardır. ➤ Bilgi Yönetimi Uygulamaları ile İnovasyon arasında ortak faktörlerin olduğu ortaya çıkmıştır. ➤ Firmaların mevcut bilgiyi uygulamaları ile verimlilik performansları arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. ➤ KMS'nin uygulanması ve kavramsallaştırılmasında ve bazı firmaların performansları ve mevcut bilgiyi uygulamaları ve aktarmalarındaki verimlilik arasında önemli ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.
Salina Daud, Wan Fadzilah Wan Yusuf (2008) <i>Communications of the IBIMA</i>	An Empirical Study of Knowledge Management Processes in Small and Medium Enterprises	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Malezya'daki bilgi yoğun organizasyonlar olarak bilinen küçük orta büyüklükteki işletmeler çalışmanın ana kütlelidir. ➤ Pilot uygulamada 50 katılımcıya ulaşılmış 28 tanesi değerlendirmeye alınmıştır. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bilgi Yönetim Süreci: bilgi edinme, değiştirme, uygulama, koruma ➤ Örgütsel Performans: İnovasyon, büyüme, karlılık, müşteri memnuniyeti, işletme performansı 	Regresyon Analizi	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bilgi yönetim süreci ile örgüt performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
Chorng-Shyong Ong Jung-Yu Lai (2007) <i>Computers in Human Behavior</i>	Measuring user satisfaction with knowledge management systems: scale development, purification, and initial test	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tayvan'daki endüstriyel parktaki yarı iletken üretim yapan 4 uluslararası firma ana kütle, ➤ 250 ankette 147 katılımcı değerlendirmeye alınmıştır. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kullanıcı Memnuniyeti ➤ Kullanım Kolaylığı 	Açıklayıcı Faktör Analizi Korelasyon Analizi	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bilgi Yönetim Sistemleri ile kullanıcı memnuniyetinin başlıca boyutlarını açıklayan bir sonuç ortaya konulmuştur. ➤ Çeşitli işletme ve sanayilerde karşılaştırmalı analizlerin uygulanabileceği sonucuna varılmıştır.

Kaynak: Literatürdeki çalışmalardan derlenmiştir.

2.4.Bilgi Yönetim Süreci Boyutları

Bilgi yönetim sürecinin temel ögesi ve ilk adımı, bilgi edinmedir. İkinci adım ise bilgi yaratma, üçüncü adım, örgüt için ihtiyaç duyulan bilgilerin belirlendiği örgüt içi bilgi paylaşımı ve uygulama kısmıdır. Dördüncü ve son adımbilgi depolama ve dokümantasyondur. Bu süreç sürekli geri bildirim sağlar.

Bilgi yönetim sürecinin alt boyutları Tatiana Andreeva ve Aino Kianto'nun (2011) Knowledge process, knowledge- intensity and innovation: A moderated mediation analysis adlı çalışmasından alınarak oluşturulmuştur. Bilgi yönetim sürecinin alt boyutları; “Bilgi Edinme”, “Bilgi Yaratma”, “Bilgi Depolama ve Dokümantasyon” ve “Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı ve Uygulama” dan oluşturmaktadır.

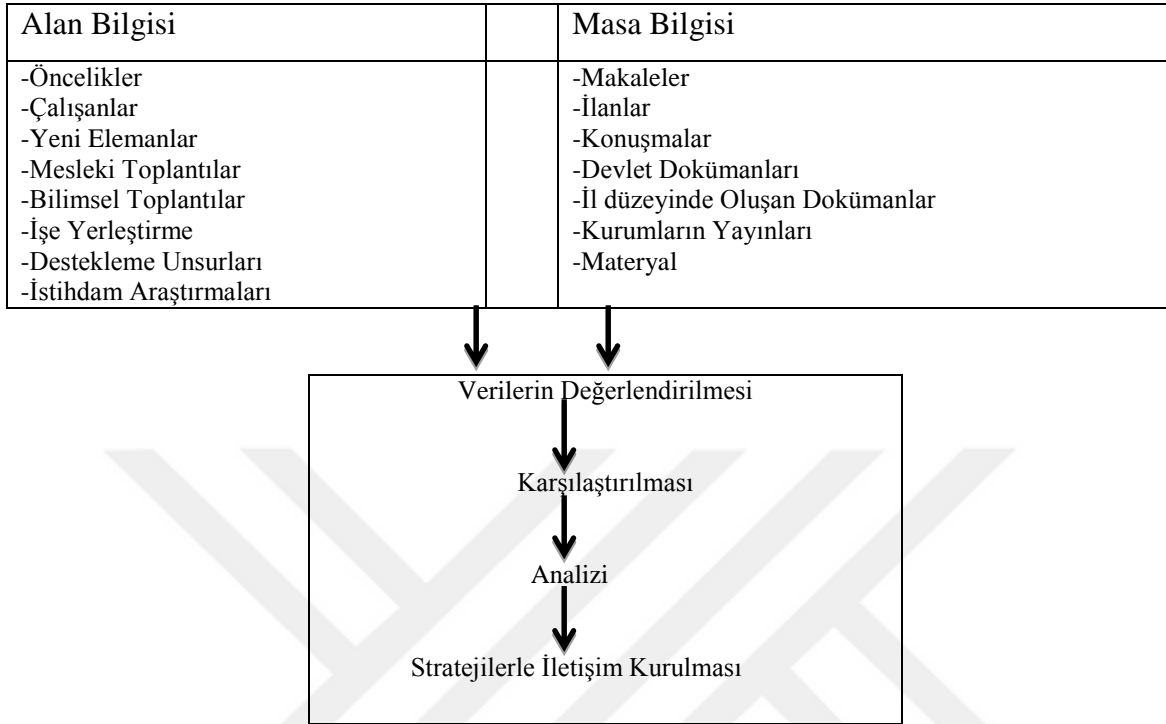
2.4.1. Bilgi Edinme

Bilgi eksikliği işletmeleri rekabette geri bırakır. Kişisel deneyim ve örtük bilgiyi tespit edip ardından elde etmek ve sonrasında da sınıflandırarak depolamak hayati önem taşır (Kourdi, 2014: 261).

İşletme amaçlarının belirlenmesi, değerlendirilmesi ve gözden geçirilmesinde, yönetimin her aşamasında müşteri ilişkileri, işverenler, iş pazarları, teknoloji, ekonomik, sosyo-politik faktörler, rakipler, rakip stratejiler, ücret eğilimleri gibi konularda bilgilere ihtiyaç olacaktır. Bu bilgileri elde etmek için aşağıdaki hususları analiz etmek ve gerekli insan gücü, para ve zamanın sağlanması gerekmektedir (Albayrak, 2005: 182):

- Varsayımların planlanması için temel,
- Eldeki tekliflerin gözden geçirilmesi,
- Önceliklerin belirlenmesi,
- Evet/ hayır kararları için mantık,
- Bunların sonucu, stratejik plan için bir temel.

Albayrak (2005) bilgi edinmede başvurulabilecek kaynakları Şekil 2.4'te alan bilgisi ve masa bilgisi olmak üzere iki grupta toplanmaktadır:



Şekil 2.4: Bilgi Elde Etme Yöntemi

Kaynak: Albayrak, B. (2005) *Proje Yönetimi*, İstanbul: Nobel Yayıncılık, s.182

İşletmeler farklı yollarla bilgi sağlayabilirler; satın alma, taklit etme, kıyaslama, dış kaynak kullanımı, bilgi edinme yöntemlerinden bazılarıdır (Bahar, 2011: 54).

Bilgi örgüt içinden, açık ve örtük bilgi şeklinde elde edilebileceği gibi örgüt dışından da elde edilebilir (Kurt, 2004: 46). Elde edilen bilginin yeni yaratılmış olması zorunlu değildir, örgüt için yeni olması yeterlidir. Bilgi edinmenin genellikle en etkili yolu bilgiyi, bilgiye sahip olan bir kuruluşu satın alma ya da bilgili insanları işe alma gibi yöntemlerle satın almaktır. Şirket dışındaki bilgiyi edinmenin diğer bir yolu bilgiyi kiralamadır. Bir şirketin, elde edilecek sonuçların ilk ticari kullanım hakkı karşılığında üniversite gibi bir kurumda gerçekleştirilecek araştırmayı parasal olarak desteklemesidir. Bilgiyi kiralamak demek, bir proje için danışman kiralanması örneğindeki gibi danışman kiralanmasıdır (Davenport ve Prusak, 2000: 86-91).

2.4.2. Bilgi Yaratma

Bilgi yaratma, örgütlerin yeni ve yararlı fikirler geliştirmelerinde, organizasyonel faaliyetler sırasında yaşanan problemlere çözüm yaratmada, yönetim uygulamalarında, mal ve hizmet üretiminden teknolojik süreçlere kadar yararlanabilecekleri örgütsel yeteneklerdendir (Andreeva ve Kianto, 2011: 1018).

İşletmeler, geçmişteki ve ellerindeki mevcut bilgi kaynaklarından elde ettikleri bilgileri çeşitli etkileşimler sayesinde yeniden şekillendirerek ve bu bilgileri yeni birleşimlere tabi tutarak bilgi yaratırlar (Bhatt, 2001:71). Bilginin nasıl yaratılıp, yönetileceği bilgi yaratma sürecinin boyutları olan iki bilgi tipi örtülü ve açık bilgi arasındaki bir farktan çıkarılmaktadır. Sayılarla ve kelimelerle anlatılmaya çalışılan bilgi yalnızca bir bilgi, bütünün (buz dağının görünen kısmı) bir kısmını temsil etmektedir. Bilginin açık ve örtülü bilgi arasındaki etkileşim kanalıyla yaratılması bilgi dönüşüm spirali ile şöyle anlatılabilir:

1) Sosyalizasyon olarak adlandırılan isimlendirme (örtülü bilgiden örtülü bilgiye) 2) Dışsallaştırma ya da örtülü bilgiden açık bilgiye 3) Birleştirme veya açık bilgiden açık bilgiye 4) Açık bilgiden örtülü bilgiye veya içselleştirme. Bu bilgi dönüşümlerinden sosyalizasyon, birleştirme ve içselleştirme çeşitli bakış açıları ile değerlendirilebilir. Örneğin sosyalleşme grup prosesleri ve organizasyonel kültür ile bağlanmakta; birleştirme enformasyon temeline, içselleştirme örgütsel öğrenme temeline dayanmaktadır (Akgün ve Keskin, 2003: 179).

2.4.3. Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı ve Uygulama

Bilginin paylaşılması, çalışanların ihtiyaç duydukları bilgiye olabildiğince kolay ve hızlı şekilde ulaşabilmelerini sağlamaya yönelik sistem, uygulama ve süreçlerin tümünü içermektedir. Bilgi yönetiminin etkililiği, bir işletmenin yeni bilgi yaratma ve var olan bilgiyi paylaşabilmesiyle yakın alakalıdır. Buna ek olarak bilginin aktarılması ve paylaşılması ile işletme performansı arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu söylenebilir. Şöyle ki, bilgi yönetiminin en önemli amaçlarından biri de işletmenin bilgi birikiminden en üst düzeyde faydalanmak ve çalışanların aralarındaki bilgi alışverişi suretiyle sinerji etkisinden faydalanarak daha fazla bilgi üretebilmektir (Bayram, 2010: 139).

Bireyler tecrübeleriyle beraber bir fikir, öneri ya da düşüncüyü birlikte ve çoğu kez birbirleriyle iletişim halindeyken ortaya çıkarırlar. Enformasyon grupları, bilgi kafeleri, kalite çemberleri, raporlar, eğitim programları, telefonlar, elektronik posta vb. araçlar bilgi paylaşımı araçlarından bir kısmıdır (Türk vd., 2009: 241).

Bilgi yönetiminin uygulanması ise öncelikle yönetimin, bilginin önemini farkına varması ve çalışanların dönüştürülebilir bilgiyi kurumsal bilgiye dönüştürmesi ve de onun gerçekleşmesine uygun bir yapının tasarımı ile mümkündür. Bilgi yönetiminin uygulanmasında işletmenin yönetim yapısı ile beraber kurum kültürünün oluşturulması, duygusal zekâ ve insan kaynakları konuları önem arz etmektedir. Bunlara ek olarak işletmenin uygulamada bir bilgi yönetimi stratejisi belirlemesi, buna uygun bir iş modeli oluşturması da gerekmektedir. İşletmeler belirli bir bilgi teknolojisi kullanarak, güncel bilginin paylaşılması ve bu bilgilerin veri modüllerine aktarımını amaçlayan bilgi yönetimi projelerine odaklanmalıdırlar. İşletmeler tüm bu bilgi uygulaması aşamasında maliyet unsurunu da göz ardı etmemelidirler (Koza, 2010: 97-102).

2.4.4. Bilgi Depolama ve Dokümantasyon

Yaratılan bilgilerin saklanmasıdır. Genellikle elektronik ortamda saklanan bilgiler arıtma sürecine bilgi olarak hazırlanmaktadır. Bu süreçte elde bulunan enformasyon ve bilginin işe yarar olanları, değer yaratabilecek olanları seçilmekte ve örgüt içine dağıtılmaktadır (Kurt, 2004: 46). Depolanan bilgi, günümüz iş yaşamında ihtiyaç duyulan ve aynı zamanda gelecek odaklı bir bilgidir (Koza, 2010: 97). Bilgi depoları, bilgiye herkesin kolayca erişebileceği şekilde tasarlanmalıdır (Hindle,2014:164). Bilgi net bir şekilde etiketlenmeli ve sınıflandırılmalıdır. Varolan bilgilerin üstüne bilgi eklemek ve geçerliliğini yitiren eski bilgi detaylarını çıkarmak/arşivlemek için kullanılacak kriterler belirlenmelidir. Bilgi depolama ve tasnif etme sistem ve süreçleri maliyet açısından etkin ve makul olmalıdır (Kourdi, 2014: 264).

Açık bilgi; yazılı haldeki doküman ve belge şeklinde dosyalarda, bilgisayarlarda veya elektronik veri tabanlarında depolanmaktadır. İşletme çalışanlarının işten ayrılma durumunda, yanlarında örtülü bilgiyi götürmelerine karşın, dosyalarda veya veri tabanlarında depolanan açık bilgi işletmede kalmaktadır. Bundan dolayı açık bilgi, örtülü bilginin aksine, kişiye değil büyük oranda işletmeye aittir. Belirli bir kalıba sokulması ve ifade edilmesi zor olan örtülü bilginin depolanması da güç bir iştir. Örtülü bilginin kopyalanmasının zor olması sebebiyle onu eşsiz bir rekabet avantajının temeli yapmaktadır. Örtülü bilgi iki şekilde depolanabilir. Birincisi örtülü bilginin açık bilgiye dönüştürülmesi, ikincisi de örtülü bilginin işletme içinde çalışanlar tarafından bilginin paylaşılması suretiyle diğer çalışanlara aktarılmasıdır. İkinci durumda işletmeye mal edilmesidir. Kişisel tecrübeye dayanan örtülü bilginin örgütsel düzeyde açık bilgiye dönüştürülmesi, çalışanlar arasındaki iletişime ve güvene bağlıdır (Uzun ve Durna, 2008: 37).

2.5. Bilgi Yönetimi Konusundaki Yaklaşımlar

Bilgi yönetimi diğer işletme uygulamalarından ayrı tutulup, değerlendirilebilecek, bilgi yönetimi faaliyetlerini diğer işletme faaliyetlerine devredilebilecek bir yaklaşım ve model değildir. Şöyle ki, işletmelerin temel faaliyetleri (pazarlama, üretim, mal ve hizmetler, insan kaynakları, finans, araştırma-geliştirme vb.) ve çevresel etkenler/dış çevresi (müşteriler, tedarikçiler, dağıtım kanalları, rakipler, iş yaptığı ortaklar, resmi makamlar, mesleki birlikler) hakkında topladıkları, ürettikleri bilgiler, teknolojinin (özellikle bilgisayar) yoğun olarak kullanılmasıyla birlikte, yönetilmesi gereken kurumsal bir varlık haline gelmiştir (Satı, 2013: 168).

İşletmelerde bilgi yönetimi yaklaşımları örgütsel, müşteri, teknolojik ve bütünleşik yaklaşım olmak üzere dört farklı bakış açısı ile değerlendirilebilir.

2.5.1. Örgütsel Yaklaşım

Bilgi yönetiminde örgütsel yaklaşım, örgütsel yapı, araç- gereç ve yöntemlerin bilgi yaratma sürecindeki rollerini ve önemini açıklamaya çalışır.

Bilgi çağında işletmelerin başarısı, çevresindeki değişikliklere hızlı reaksiyon gösterebilmesine, sürekli olarak bilgi kuşanmalarına bağlıdır. Yöneticilerin yaratılan yeni bilgiyi hızla tüm işletmeye yayması, sürekli bir öğrenme, uyum ve değişim yeteneği gösteren bir yapıyı işletme içinde oluşturması gerekmektedir (Robbins ve Coulter, 2003: 47).

Örgütsel yaklaşım açısından bilgi yönetiminin uygulanması için atılacak adımlar aşağıdaki gibi sayılabilir (Satı, 2013: 156):

- Çalışanların ve müşterilerin bilgi kapasiteleri göz önünde tutularak, bilgi yönetimini örgütün amaçlarıyla örtüştürmek, bilgi yönetimi programını bir vizyon çerçevesinde hazırlamak gerekmektedir.
- Bilgi yönetilen bir süreç olduğu için, bu sürecin uygulanmasından sorumlu bilgi yöneticisi ve bilgi takımı oluşturulmalıdır.
- Bilgi varlıkları ile ilgili hesapların gözden geçirilmesi aşamasında, örgüt için en fazla öneme sahip bilgi saptanmalı, sektördeki en iyi uygulamalar bilinmeli, yeni Ar-Ge alanları saptanmalıdır.
- Yeni bilgi yönetimi yapısıyla ilgili standartlar, süreçler, teknolojiler, sorumluluklar saptanmalıdır.

- Bilgi yönetim yapısına uygun örgütsel kültür oluşturulmalı ve sürdürülmelidir.
- Örgütteki bilgi yönetimi uygulamaları, tecrübeye, yeniliğe, yaparak öğrenmeye dayanmalıdır.

2.5.2. Müşteri Odaklı Yaklaşım

Bilginin kendisi doğrudan bir amaç olamaz. Bilgi, insana hizmet ve insan hayatını kolaylaştırmak için vardır. Diğer bir ifade ile, Bilgi Çağı sonuçta değer yaratmak, değerleri korumak ve paylaşmak için bir araçtır. Değer ayrıntılarda saklıdır. Müşterilere sunulacak Değer Paketi'nin (4P) tüm alt elemanlarının her biri, müşteri odaklı, bilimsel ve de birbirleriyle bağlantıları düşünülüp, koordineli şekilde hazırlanmalıdır ki bir değer yaratılsın ve işletme varlığını devam ettirebilsin (Tek, 2006: 170-171).

İşletmeler için işletmenin sürekliliği ilkesi en temel özelliklerin başında gelmektedir. Sürekliliğin devam edebilmesi de modern pazarlama işlevinin tam olarak yerine getirmesine bağlıdır. Modern pazarlamanın özü ise müşteri istek ve arzularının tatmin edilerek kar elde etmektir. Modern pazarlama çabalarının, mevcut müşterileri korumak, yeni müşteriler bulmak, kaybedilen müşterileri yeniden kazanmak gibi müşteriyi merkeze yerleştiren üç temel amacı vardır (Durmaz, 2011: 10-12).

Müşteri merkezli düşünmede, işletmenin tüm iş tasarımları müşterinin mevcut özellikleri ve değişen tercihleri çerçevesinde nasıl oluşturulabilir sorusuna cevap aranır. Müşteriler öncelikle, satın alma ölçütleri, mal ve hizmetin fiyatı, finansman aracı, bakım ve servis kolaylığı, teslimat süresi, yedek parçası, ürünü elden çıkardıklarında ellerine geçecek para, mal ve hizmete ulaşımı vb. gibi unsurlar hakkında bilgi sahibi olmak isterler. Müşteri merkezli yaklaşımda tüm bu sorulara net yanıtlar verilip, iş tasarımı yeniden düzenlenmelidir (Kırım, 2004: 151).

2.5.3. Teknolojik Yaklaşım

Yeni teknolojiler, yeni pazarları ve yeni işleri beraberinde getirmiştir. Özellikle bilgisayar teknolojisinde baş döndürücü değişim yaşanmış ve bilgisayarın kullanımı yaygınlaşmış ve ucuzlamıştır. Bu durum ise iş yaşamında adeta bir devrim yaşanmasına neden olmuştur (Şimşek vd., 2004: 36). Bilgi, teknolojik yaklaşımda bir nesne pozisyonundadır ve enformasyon sistemleri yardımıyla kullanılmaktadır. Enformasyon teknolojilerindeki

gelişmeler teknolojik yaklaşımın gelişmesini ve büyümesini sağlamaktadır (Ponelis ve Fairer-Wessels, 1998: 2).

İşletmelerin, teknolojinin tüm boyutlarını karşılayacak ve bilginin tüm çeşitlerini içine alacak şekilde kapsamlı bir altyapı oluşturmaları gerekmektedir (Gold vd., 2001). Bilgi yönetim sürecinde kullanılacak teknolojilere aşağıdakiler örnek olarak verilebilir (Gandhi, 2004: 371):

- İlişkisel veri tabanı yönetim sistemleri,
- Doküman yönetim sistemleri,
- İnternet, intranet,
- Arama motorları,
- İşakısı araçları,
- Performans destek sistemleri,
- Veri madenciliği ve veri ambarı,
- E-mail, video konferans,
- Duyuru panoları, haber grupları ve tartışma forumları

İşletmelerin yeni teknolojiler kullanarak üretim yapması ve pazara sürekli yeni teknolojiler içeren ürünler sunması işletmeye rekabet avantajı sağlar. Apple, Sony gibi firmalar sürekli olarak inovatif ürünler geliştirdikleri için sürdürülebilir bir başarı sağlamışlardır. Teknoloji sürekli olarak geliştirilmesi gereken bir unsurdur (Arslan, 2008: 272).

Teknolojideki hızlı gelişim sayesinde tüketicilerle, pazarlama ortaklarıyla ve çevremizdeki dünya ile yoğun bağlantılar kurulmaktadır. Başta ABD ve Batı Avrupa olmak üzere, hemen hemen tüm ülkeler bilgi teknolojilerine önemli büyük yatırımlar yapmakta bu sayede müşteri ve müşteri değeri artan önemi nedeniyle müşterilere odaklanılmaktadır (Mucuk, 2010: 16).

Bilgi yönetimi sürecinde, dokümantasyon işlemleri ve bireysel bilgilerin işletme genelinde paylaşımı teknoloji yardımıyla yapılmaktadır. Ayrıca teknoloji, ihtiyaç duyulan enformasyona bireylerin kolayca ulaşabilmesini ve insanlar arasındaki iletişimi kolaylaştırmayı sağlamakta, bilgi yönetimi sürecine katkıda bulunmaktadır. Özellikle işletmeler bilgi yönetimi sürecinde intranetlerden sıklıkla faydalanmaktadırlar. İşletme

çalışanlarının yeteneklerinin belirlenmesi, ilgilendikleri konular, kimlerle çalıştıkları gibi bilgileri birbirleri ile paylaşmaları için, sosyal web siteleri kullanılan diğer bir araçtır. Sosyal web sitelerinin kullanımı ayrıca; işletmelerdeki işakışlarının nasıl gerçekleştirildiğinin ortaya konulması ile belirli alanlarda ortak ilgileri olan iş görenlerin kendilerine ait özel ve ortak sayfalara sahip olmaları gayeleri için de kullanılmaktadır (Balkar, 2012: 36-37).

2.5.4. Bütünleşik Yaklaşım

Örgütsel, teknolojik ve müşteri odaklı yaklaşımlar, bilgi yönetiminde ayrı ayrı ele alınan ve değerlendirilen yaklaşımlardır. Fakat bilgi yönetimi bu yaklaşımların hepsini içeren ve sürekli gelişen bir felsefedir. Bilgi yönetimi, teknoloji olmaksızın gerçekleşemeyeceği gibi, müşterilerle bütünleşmeyi ve onlara değer katmayı da içermek zorundadır. Değer yaratan bilgiler ise örgütsel yaklaşım içinde değerlendirilebilen örtük bilgilerden oluşmaktadır. Dolayısıyla üç değişik yaklaşımın bir bütün içinde ele alınması hem çalışanlar hem de yöneticiler açısından olumlu sonuçlar yaratacaktır (Kurt, 2004: 75).

2.6. İşletmelerde Bilgi Yönetimi Yapısının Oluşturulması

İşletmelerde bilgi yönetimi sistem yapısının kurulmasındaki ilk aşama, teknoloji ve strateji içeren alt yapı değerlendirmesidir. Bilgi yönetimi için teknolojik alt yapı en önemli öğelerden biridir. Bilgi teknolojilerinden bilgi yönetimi süreçlerinin her aşamasında yararlanır (Taner vd., 2010: 485). Bilgi yönetimi sürecininsürükleyicisi olarak da görülen teknolojik gelişmeler, bilgi yönetiminin uygulanmasına olanak sunduğu gibi birçoğuna göre de bu konunun en heyecan verici yönünü teşkil etmektedir. Diğer taraftan bilgi yönetimi uygulamalarında bilişim teknolojilerinden farklı biçimlerde ve çok yönlü olarak yararlanılmaktadır (Zaim, 2010: 55).

Bilgi yönetimi yapısının kurulmasındaki ikinci aşama, bilgi yönetim sisteminin analiz edilmesi, tasarlanması ve geliştirilmesidir. Bilgi yönetimi sistem alt yapısı tasarlandığında ve işletme stratejisi ile bilgi yönetim stratejisi uyumlaştırıldığında sıra bilgi yönetim sisteminin iskeletini oluşturmaya gelmiştir. Bu ikinci aşamada atılması gereken adımlar şöyle sıralanabilir (Tiwana, 2002: 71):

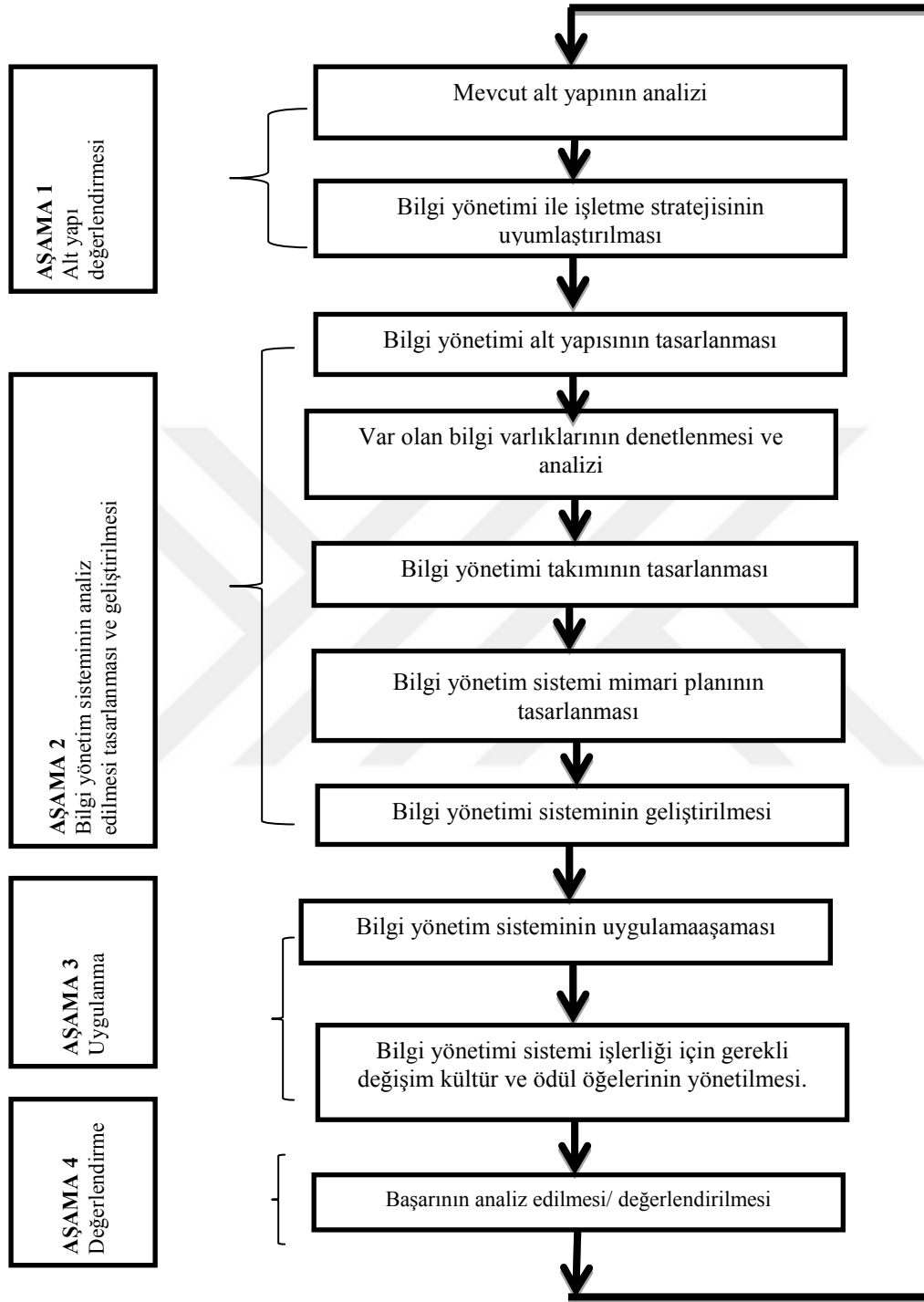
- Alt yapı için temel oluşturma alışmaları,
- Var olan bilgi varlıklarının denetlenmesi ve analizi,
- Bilgi yönetim takımının tasarlanması,
- Bilgi yönetim sistemi mimari planının tasarlanması,
- Bilgi yönetimi sisteminin geliştirilmesi.

Var olan bilgi kaynaklarının denetim ve analizi yapılırken çeşitli departman temsilcilerinin de içinde bulunduğu bir bilgi denetleme takımının oluşturulması işletmenin etkin ve yerinde analiz yapabilmesi açısından büyük bir öneme sahiptir. Bilgi yönetim takımı aracılığıyla, işletmenin sahip olduğu bilgi kaynakları gözden geçirilirken, farklı bölümlerden bilgi işçilerinin katılımıyla daha etkin bir analiz yapılabilir ve işletme bilgisi sistemi altyapısına ait eksiklikler meydana çıkabilecektir (Kurt, 2004: 100).

Bilgi yönetimi yapısının kurulmasındaki nc aşama, bilgi yönetimi sisteminin uygulamaya koyulması aşamasıdır. Bu aşamadabilgi yönetimi sistemi işlerliği için gerekli olan değişim kültür ve ödül öğelerinin yönetilmesi önem arz etmektedir.

Bilgi yönetimi yapısının kurulmasındaki dördüncü ve son aşama, bilgi yönetimi sisteminde kontrol ve ölçümü bünyesinde barındıran değerlendirme aşamasıdır.

Tiwana (2002) tarafından geliştirilmiş olan dört aşamalı ve on basamaklı bilgi yönetimi yapısı Şekil 2. 5'te detaylı bir şekilde gösterilmiştir.



Şekil 2.5: Bilgi Yönetimi Yapısı

Kaynak: Tiwana, A. (2002) *The Knowledge Management Toolkit: Orchestrating IT, Strategy, and Knowledge Platforms*, 2nd ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall PTR, p.69

2.7.Bilgi Yönetiminin İşletmeler İçin Önemi

İletişim ve bilgi işleme teknolojilerindeki gelişmeler ve küresel rekabetin artmasıyla bilgi toplumuna geçiş sağlanmış ve işletmelerin “çıktıları” fiziksel olmaktan ziyade “bilgi” ve buna dayalı “teknoloji” olarak ele alınmaya başlanmıştır. Günümüz koşullarında “bilgi çıktısı”nın katma değeri “fiziksel çıktı”dan daha yüksektir. Örneğin bir ton domates üreterek (fiziksel çıktı) elde edilecek katma değer, domates tohumu üreterek satmaktan daha azdır. Domates tohumu üretimi araştırma, bilgi üretme ve uzmanlığa dayalıyken, sadece domates üretiminde işletmeler, bilgi ve teknoloji üretimi yapan işletmelere bağımlı olmak zorunda kalacaktır (Koçel, 2005: 366-367).

Günümüz işletmeleri, yaşamlarını devam ettirebilmek, sürdürülebilir farklılaşmış üstünlük sağlayarak rekabet avantajlarını geleceğe taşıyabilmek için, bilgiyi etkin ve sistematik bir şekilde kullanmak ve yönetmek durumundadırlar (Bahar, 2011: 51). Bilgi yönetimi, işletmelerin bilgi gereksinimlerinin tespit edilmesinden, bilginin işletme hedefleri doğrultusunda kullanılarak işletme için katma değer yaratana kadar geçen sürece işaret etmektedir. Bilgi yönetim sürecinin her bir aşamasının etkili ve sistemli bir şekilde işletilmesi işletmeler için büyük önem arz etmektedir. Bunun sebebi ise, günümüzde eskiye oranla bilgiye daha kolay ulaşılması ve bilginin tüm rakiplerce de paylaşılıyor olmasının, işletmeleri, öğrenme ve bilgi yönetim süreçlerini geliştirmeye ve uygulamaya zorlamasıdır (Bahar, 2011: 52).

Bilgi yönetimi işletmelerde, entellektüel sermayeden faydalanma, işletmenin iç ve dış çevresinden gelen bilgilerle katma değer yaratma amacıyla ortaya çıkmış, teknik bilgi ve donanımla beslenerek gelişimine devam etmiştir. Bilgi yönetimi, işletmeye lazım olan bilgi ve enformasyonu bulan, sınıflayan, seçen ve paylaşan bir sistemdir (Kurt, 2004: 41).

Bilgi yönetimi işletmelerde karar verme süreçlerinin yardımcısıdır. Şöyle ki, çevreden gelen uyarıcılar göre oluşturulacak stratejilerin belirlenmesinde önem arz eder. Hızla değişen çevrede çoğu şirketin rekabet çabası bilgi geliştirme ve kullanma konusuna odaklanmıştır (Carneiro, 2000: 91). Örgüt çalışanlarının sahip olduğu bilgiler ve bunların toplamından oluşan işletme bilgisi giderek küreselleşen ve belirsizliği günden güne artan dünyada, işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmelerinde ve sürdürmelerindeki temel stratejik değerlerin başında gelmektedir. Pazar yapısındaki ve teknolojiye hızlı değişimler, rakip işletme sayısındaki hızlı artış, ürün ve hizmetlerin kısa zamanda eskimesi ve sürekli yenilik talebi günümüz iş dünyasının tipik özellikleridir. Bu çerçevede rekabet üstünlüğü için bilgiyi

üretmek gerekmektedir (Çiçek, 2009: 70). İşletmeler için en değerli varlık işletmenin ve çalışanlarının sahip olduğu bilgidir. Bu yüzden işletmeler yalnızca yapısal sermayelerine değil, beşeri sermayeye de yatırım yapmaktadırlar. Yeni bilgi üretmeyen, bilgi sahibi çalışanlarını elinde tutamayan, günümüz bilgisini işletmesinde kullanmayan işletmeler rekabet edilebilirliklerini, pazar hakimiyetini kaybetmektedirler (Türk vd., 2009: 238).

Bilgi yönetiminin işletmeler açısından önemi kısaca özetlenecek olursa, bilgi yönetimi sayesinde işletmeler (İpçioğlu ve Erdoğan, 2005: 93);

- Faaliyetlerini geliştirebilir,
- Pazar payını artırabilir,
- Kârlılığını arttırabilir,
- Ürün gelişimi ve pazarlama arasındaki etkileşimi arttırabilir,
- Öz yetenekleri geliştirebilir,
- İşletmede çalışan profesyonellerin öğrenmesini daha etkin ve verimli hale getirebilir,
- Birleşme ve ortaklık hallerinde yeni bilgi ve teknoloji satın alınması veya kiralanması gibi karar verme için daha iyi bir temel sağlayabilir,
- Bilgi işçileri arasında iletişimi geliştirebileceği gibi bilgi işçilerinin şirkette kalmalarına zemin hazırlar.

Pek çok işletme geleceğini güven altına alabilmek için işletme içinden ve işletme dışından gelen yararlı bilgiyle özel bir yönetim sistemi kurmaktadır. Başarı artık bilginin kalitesi ile doğru orantılıdır. Başarı ile başarısızlık arasındaki fark, işletmenin bilgisini pazarda ne oranda iyi yönetip arttırabildiğidir (Koza, 2010: 93).

2.8. Pazarlama Bilgi Sistemi

Pazarlama gelişim süreci içerisinde ele alınan üretim ve satış anlayışı dönemlerinde, pazarların küçük, pazarlamanın ve uluslararası pazarlamanın gereksiz olduğu düşünülmekteydi ve pazarlama yöneticilerinin ihtiyaç duyduğu bilgiler üretime ve mali konulara dair bilgilerdi. Günümüz modern pazarlama aşamasında, ihtiyaç duyulan bilgiler pazara dönük kararlar almaya yönelik bilgilerdir. Pazarlamada karar alıcılar bilgilerini doğru bilgiye dayandırmak zorundadırlar. Bilgi sahibi olmadan fikir sahibi olunamaz felsefesinden

hareketle, etkin ve verimli pazarlama bilgi sistemine sahip olunması gerekmektedir (İslamoğlu, 2011: 491).

Pazarlama araştırmalarından elde edilen bilgiler sonucu tüketici istek ve ihtiyaçlarını belirleme ve karşılamaya yönelik iletişim sürecine *pazarlama* denilmektedir. Bilgi, pazarlama karar sürecinin kritik faktörü ve belirleyicisidir (Leonidou ve Theodosiou, 2004: 12). Pazarlama bilgi sistemi ise, tüketicilerin, rakiplerin, pazarlama ile ilgili işlemlerin takibini sağlayan ve onları daha iyi anlamaya ve işlemin pazarlama faaliyetlerini yönetmeye yardımcı olan, pazarlama kararlarının alınmasında etkili olan bir yapıdır (Smith ve Quelch, 1993: 145). Bu yapı ise, pazarlama kararları verenlerden, en güncel ve doğru bilgiyi toplayan, ayıran, analiz eden, değerlendiren ve dağıtan insanlardan, cihazlardan ve işlemlerden oluşur (Kotler, 2000: 100).

Pazar yönlülüğün başlangıç noktası pazar bilgisine duyulan ihtiyaçtır. Bir işlemin müşteri değeri oluşturabilmesi için, müşterilerinin satın alma davranışlarına ilişkin tüm bilgilere sahip olması gerekmektedir. Pazar bilgisi, müşterilerden öğrenilmiş ihtiyaç ve tercihlerin yanısıra, müşterilerin bu ihtiyaç ve tercihlerini etkileyen dış faktörlerin analiz edilmesini de kapsar (Aksu, 2010: 106-107).

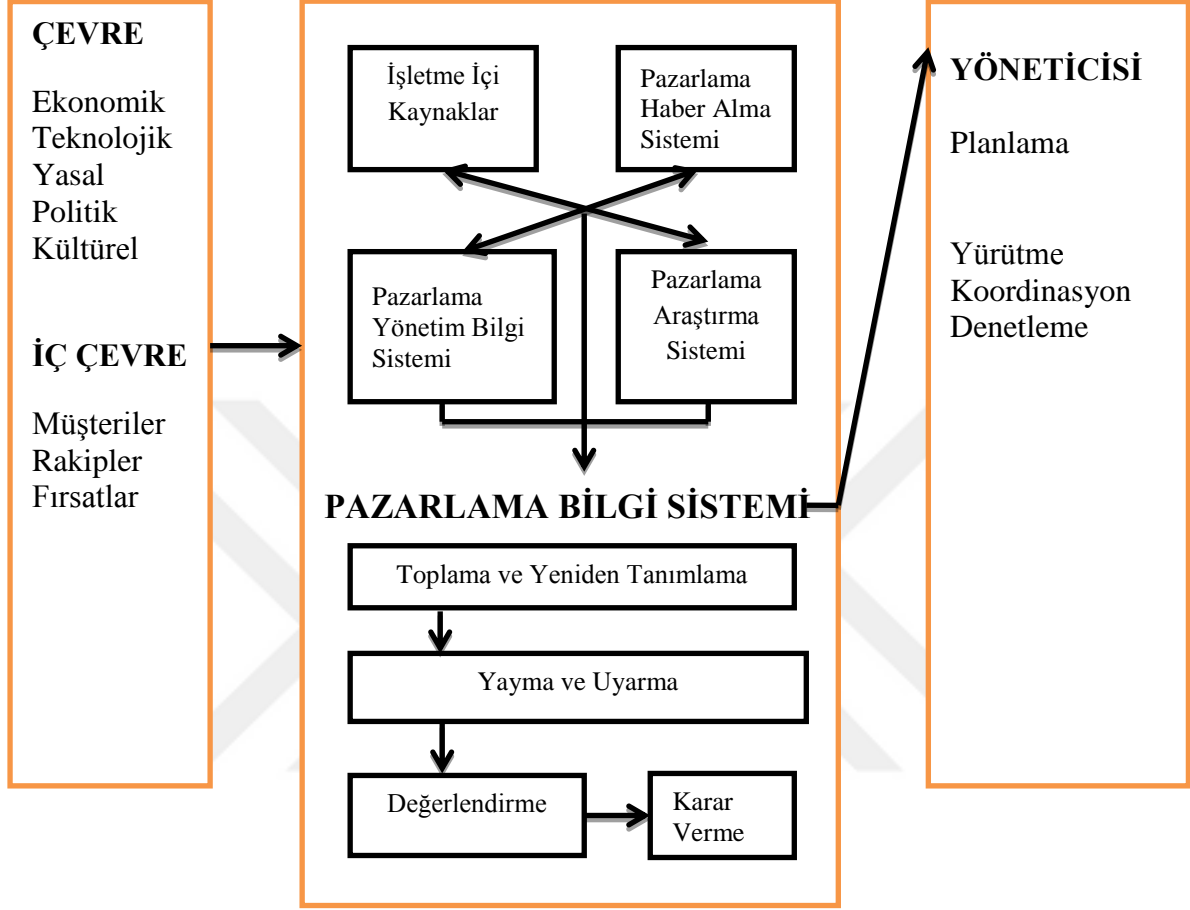
Pazarlama bilgi sistemi, tüketiciden geri bildirim sağladığı için ürün ve hizmetlerin etkililiğini ve verimliliğini artırır. Bu bilginin sağladığı artış ürün ve hizmet geliştirilmesi ve inovasyonun da kullanılarak işleme rekabet avantajı sağlar (Li, 1997: 27).

Pazarlama bilgi sistemi, pazarlama yöneticisi ile pazar çevresi arasındaki bilgi akışını düzenlemektedir. Pazarlama yöneticisi 4P ile ilgili stratejilerini belirlerken pazar çevresi hakkında bilgi sahibi olmak ister. Bu bilgi sahibi olma görevi ise işlemede PBS'nin görevidir. Bu görevi yerine getirirken PBS üç farklı bilgi kaynağından faydalanmaktadır. Bunlar işletme kaynakları, pazar(lama) izleme bilgileri (marketing intelligence) ve pazarlama araştırmasıdır (Altunışık vd., 2001: 82).

PBS'nin bir parçası olan pazarlama araştırması tüketicilerle ilişkilerin geliştirilmesinde son derece önemlidir. Çünkü tüketici/müşteri bilgisi işletme kararlarının etkili olmasında ve işletme planlarının oluşturmada önemli olmaktadır. Günümüz işletmeleri yönetim verutin kararlarında yardımcı araç olarak pazarlama bilgi sistemlerini kurmaktadır (MacNamee ve McDonnell, 1995: 61).

2.8.1.Pazarlama Bilgi Sisteminin Elemanları

Pazarlama bilgi sisteminin elemanları, pazarlama karar vericisinin ihtiyacı olan bilgi grubuna göre oluşmaktadır. Pazarlama bilgi sistemi Şekil 2.6’da gösterilmiştir.



Şekil 2.6: Pazarlama Bilgi Sisteminin Elemanları

Kaynak: İslamoğlu, A. H. (2011) *Pazarlama Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayıncılık, s.493.

Pazarlama bilgi sisteminin kendi içinde iç bilgi kaynakları, pazarlama haber alma, pazarlama araştırması ve pazarlama yönetim bilgi sistemi olmak üzere dört ana elemanı mevcuttur.

- **İç Bilgi Kaynakları:** Pazarlama performans değerlendirme raporları, pazarlama ile alakalı inceleme ve araştırmalar, muhasebenin hazırlamış olduğu bilançolar, tablolar, üretim planlama, malzeme ve stok kayıtları, satış elemanlarınca hazırlamış pazar değerlendirme raporları, müşteri şikayet- memnuniyet anketleri işletme içi bilgi kaynaklarına örnek olarak verilebilir. İşletme içi bilgi kaynaklarından elde edilen bilgiler erişim açısından kolay ve ucuzdur (Altunışık vd., 2001: 82).

- **Pazarlama Haber Alma Sistemi:** İşletme ortaklarının çevredeki gelişmeleri takip etmek ve bu gelişmeleri uygun yöneticilere aktarmak için faydalandığı işlemler kapsamaktadır. Ortaklar genellikle ticaret odalarının yayımlanan istatistik ve pazar incelemeleri gibi birkaç bilgi kaynağından yararlanırlar (www.metehantolon.com).
- **Pazarlama Araştırma Sistemi:** Pazarlama yöneticisinin ihtiyaçları doğrultusunda bilgi toplar, değerler ve raporlar. Sözelimi, daha iyi bir ambalaj, daha kaliteli bir ürün nasıl olmalı sorularına cevap bulmak için işletme araştırma yapar ya da ücret karşılığı bir araştırma şirketine bu konularda araştırma yaptırır (İslamoğlu, 2011: 495).
- **Pazarlama Yönetim Bilgi Sistemi:** Bu sistemin amacı eldeki verileri kullanarak, en iyi hareket tarzını ortaya çıkararak, karmaşık pazarlama problemlerinin, genellikle, analitik yöntemler aracılığıyla analizinde yardımcı olmaktır (İslamoğlu, 2011: 495).

2.8.2. Pazarlama Bilgi Sisteminin Çeşitleri

Üç tip pazarlama bilgi sisteminden söz edilebilir (pazarlamablog.blogspot.com).

1. Kontrol amaçlı: Son günlerde ne olduğunu veya ileriki günlerde ne olacağına, nelerin değişmesi gerektiğini ifade eder. Bilginin kapsamında ise, satış harcama oranları, toptancı, envanter raporları, pazar payı verileri vb. üzerinde haftalık satış raporları vardır.

2. Planlama amaçlı: İşletmenin satış ve ekonomik tahminleri, demografik çalışmaları, sosyal ve politik değişimleri gibi tahminleri kapsar.

3. Bir defaya mahsus/tek kullanım amaçlı: Yeni bir ürün için uygulanacak reklam kampanyası, kullanılacak yeni mamulü tanıtılacak bilgiler vb. kararlar yer alır.

2.9. İnovasyon Yönetiminde Bilgi Kavramı ve Önemi, Bilgi ve İnovasyon İlişkisi

Bilginin ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülmesi inovasyon olarak tanımlanmaktadır (Elçi, 2006: 2). İnovasyon bilgi temelli bir süreçtir. Çünkü, inovasyon farklı türde bilgi yapılarının anlamlı bir şekilde bir araya getirilmesi ile meydana gelmektedir. Bu bilgiler, tecrübelerden, pazar, teknoloji ve rakiple alakalı araştırmalardan, tartışmalardan ortaya çıkabilecek açık ve gizli bilgilerden oluşmaktadır. Başarılı bir inovasyonun altın anahtarı ise bu çok farklı bilgi yapılarının, belirsizliğin olduğu zamanlarda bir araya getirilmesidir (Tidd vd., 2005: 15).

Bilginin üretim girdisi olarak katma değer üretme gücünün, inovatif ürünlerin yaratılmasındaki öneminin giderek daha fazla anlaşılması üretim ve hizmet süreçlerinde “bilgi yönetimi”nin önemini arttırmaktadır. İnovasyon, bilginin üretim sürecinde kullanılması, uygulanmasıdır. İnovasyonda başarı için, tüm işletme süreçlerinin geliştirilmesi, iyileştirilmesi ve işgörenlerin bilgi seviyelerinin artırılması kısaca bilginin üretimi gerekmektedir (Durna ve Demirel, 2008: 140).

Bilgi ekonomisindeki yeni geliştirilmiş bir ürünün modasının geçirilmesi felsefesi sürekliliğin ve kalıcılığın kabul edilmemesi anlamına gelir. Günümüzdeki rekabetin başarısında inovasyon belirleyici temel başarı faktörüdür. Sony ve 3M, Canon ve Hewlett Packard gibi inovatif ve fark yaratan ürünler başarının ve kazanmanın altın anahtarıdır. Bu firmalar hayal güçlerini kullanarak, müşteri beklentilerini aşacak kesintisiz yenilikler yapmaktadırlar (Kotler, 2001).

İşletmenin yapmış olduğu inovatif girişimlerin başarılı olmasında bilgi yönetiminin neden gerekli olduğu ve bilgi yönetiminin başlıca avantajları şu şekilde ifade edilebilir (Satı, 2013: 160-161):

- Bilgi yönetimi bir işletmenin ürün ve hizmet geliştirme süreçlerinde yaratıcılık ve yenilikçiliği harekete geçirerek kaynakların, araçların ve sistemlerin meydana getirilmesinde arabulucu görevi üstlenir.
- Bilgi yönetimi, araştırma geliştirme faaliyetlerindeki entellektüel sermaye, genel pazar ve iş stratejileri gibi unsurları geliştirerek işletmenin stratejik alternatiflerini zenginleştirir.
- Bilgi yönetimi, müşteri odaklı bir kültürün oluşumuna katkı sağlayarak, uygun olan işletme kaynaklarını müşteri sorunlarının çözümüne kanalize edebilir.
- Bilgi yönetimi, bir işletme ve müşterileri için rekabet avantajı yaratabilir. İşletmeler bilgiyi paylaşarak, kendilerini rakiplerinden farklılaşabilirler ve pazar payı ile finansal büyüme için daha zengin olanaklar yaratabilirler.

Yukarıdaki anlatılanlar kısaca özetlenecek olursa, 21. Yüzyıl ekonomisinde zenginlik ve refahın, rekabet edilebilirliğin ve sürdürülebilirliğin kaynağı bilgi merkezli inovasyona dayalı yeni ve farklı fikirler, ürünler ve süreçlerdir. Günümüz iş dünyasında inovasyon yapmadan, yaptığınız inovasyonu ölçme ve belli bir sisteme oturtmadan, tüketicinin zihninde benzersiz bir yere gelmeden ayakta kalmanın imkânı neredeyse hiç yoktur.

3. İNOVASYON YÖNETİMİ VE İNOVASYON YETENEĞİ

İnovasyon, işletme içi fonksiyonların ve işletme dışı çevre faktörlerinin arasındaki etkileşimin ve iyi bir yönetim sürecinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır ve bu inovasyon süreci ekonomik, politik ve sosyal faktörler göz önünde tutularak değerlendirilebilmektedir. İnovasyon sürecine işletme içerisindeki diğer fonksiyonların da katkısı olmakla birlikte özellikle Ar-Ge ve üst yönetiminin ön plana çıktığı görülmektedir. İşletmelerin inovasyon yeteneklerinin geliştirilmesinde, pazarlama, Ar-Ge, üretim ve planlama fonksiyonlarının daha fazla katkı sağladığı konusunda görüş birliği vardır. İnovasyon sürecinin aktörlerinden elde edilen bilgilerle yeni ürün ve hizmetler ortaya çıkmaktadır (Uzkurt, 2008: 99-101).

3.1. İnovasyon

Günümüz ekonomisinde günden güne teknolojik çeşitlilik ve rekabet hızla artmaktadır. Geliştirilen yeni teknolojilerin ve mamullerin hayat seyirlerinin gitgide kısalması, ekonomik, sosyal çevrenin hızla değişmesi sonucu işletmelerin bu değişimlere ayak uydurmak çabaları artık inovasyonun bir seçenek değil, zorunluluk olduğunu göstermektedir (Nijssen ve Frambach, 2000: 121). Yaratıcı olmak, fark yaratmak, daha iyisini, yenisini sunmak bireylerin ve işletmelerin bu güç ve/veya başarı savaşlarındaki en etkin silahlarıdır. Öyle ki; “Yaratıcı düşün, yenilik yarat ya da öl!” ifadesi değişimin yaşandığı günümüzde yöneticilerin/liderlerin sloganı haline gelmiştir (Politis, 2004: 23).

İnovasyon düşüncesi bünyesinde yaratıcı düşünce, stratejik düşünce ve değişimci düşünce olmak üzere üç temel yetenek alanını barındırmaktadır. İnovasyon için bu üç yetenek çok önemlidir ve inovasyonun sonuç vermesi için bunların birbirlerini tamamlayacak şekilde gerçekleşmesi gerekmektedir (İraz, 2010: 79). Başka bir ifadeyle, işletmelerdeki prosedürleri, uygulamaları, ürün-hizmetleri daha iyi hale getirecek farklı fikirlerin üretilmesi yaratıcı düşünme yeteneğiyle, bu fikirlerin uygulamaya koyulmak istenmesi ise inovatif düşünme yeteneği ile açıklanabilir (Potocnik ve Zhou, 2012: 498).

3.1.1. İnovasyon Tanımları

Latince “innovare” sözcüğünden türetilen ve yeni, orjinal bir şeyler meydana getirmek anlamına gelen *inovasyon* kelimesi (Storey ve Salaman, 2005: 18), Türkçe’ de *yenilik*, *yenileme* ve *yenilikçilik* gibi sözcüklerle ifade edilmektedir. İnovasyon, farklılaşma ve değişime bağlı ekonomik ve toplumsal sisteme işaret ederken, yeniliğin kendisinden ziyade sonucuna vurgu yapmaktadır (Elçi, 2006: 1).

Literatürde yer alan bazı inovasyon tanımları aşağıdaki gibidir:

- Siyanbola vd.'in (2012: 155) çalışmalarında inovasyon, müşterilerin yenilik olarak algıladığı, pazarda bulunmayan, güncel teknolojiyle birlikte pazar bilgisinin de kullanıldığı ürün veya hizmet şeklinde tanımlanmıştır.
- İstanbul Sanayi Odası, İnovasyon Yönetimi adlı yayınında inovasyonu, “yepyeni bir fikrin ve bilginin meydana gelmesinden, ticarileşmesine kadar ve hatta kullanıcılara iletdikten sonra geri bildirim alınmasına kadar geçen süreçte, ekonomik ve sosyal değer yaratan yeniliklerdir” şeklinde tanımlamaktadır (İSO, 2009: 8).
- İnovasyon, yeni ürün ve üretim sürecinde düşüncenin oluşturulması, var olan teknolojinin geliştirilmesi, üretim ve pazarlama faaliyetlerinin yönetilmesidir (Trott, 2002: 12).
- İnovasyon, hizmet ve endüstri işletmelerinde yeni bir ürünün geliştirilmesi yada üretim ve işletme sistemlerinde iyileşme/yenilikler yapılmasıdır (Jones, 2001: 404).
- İnovasyon, bir şeyi yaparken yeni, farklı düşünme yollarını kullanarak üretme, üretileni tecrübe etme, insanla alakalı ekonomik ve sosyal aktivitelerde kullanma, uygulama faaliyetlerinin biri veya tümüdür (Fischer, 2001: 210).
- İnovasyon, teknolojinin yeni alanlarda kullanılarak, yeni ve geliştirilmiş ürün, süreç yeni örgütsel yapılanmalarla yeni pazarlar keşfedilmesidir (Niosi vd., 2000: 103).
- Drucker’a (1997) göre inovasyon, girişimciler için farklı bir iş veya farklı bir hizmet için değişim fırsatını yakalamalarında özel bir araçtır (Drucker, 1997: 17).

Yapılan bu inovasyon tanımlarıyla inovasyonun farklı yönlerine ve tanımlardaki benzer özelliklerine vurgu yapılmaya çalışılmıştır.

3.1.2. İnovasyon İlkeleri ve Özellikleri

İnovasyonun özellikleri ve ilkeleri göz önünde bulundurulduğu zaman, ortaya çıkabilecek bir fırsat hemen yetenekli bir işletme/örgüt tarafından yakalanıp, değerlendirilebilecektir.

3.1.2.1.İnovasyon İlkeleri

İnovasyon içinde doğup büyüyeceği bir kültüre; yeni fikirlere, yeni süreçlere, yeni ürünlere ulaştıracak uzmanlığa ve deneyime ihtiyaç duyar. İnovatif bir ortam için bazı ilkelerin var olması gerekmektedir. Bu ilkeleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Satı, 2013: 27-28):

- İnovasyon bir vizyona sahip olmalıdır.
- İnovasyon müşteri odaklı olmalıdır.
- İnovasyon etik ilkeleri bünyesinde barındırmalıdır.
- İnovasyon inovatif düşünme yeteneğine sahip olmalıdır.
- İnovasyon sistemin bütününe nüfuz etmeli, bütüne bakmalıdır.
- İnovasyon farklı bakış açıları, farklı bilgi ve zengin etkileşim ortamlarıyla bütünleştirilmelidir.
- İnovasyon riskleri göze almalıdır.
- İnovasyon için gelecekteki muhtemel trendler sürekli araştırılmalıdır.
- İnovasyon örgütün her üyesini kapsamalı ve inovasyona katkı sağlayanlar ödüllendirilmelidir.
- İnovasyon için uygun öğrenme zemini oluşturulmalıdır.
- İnovasyon her zaman bir dirençle karşılaşabileceği göz ardı edilmemelidir.

Bir işletme inovasyonu sistematik bir süreç haline getirmeyi, inovasyonu örgütlemeyi öğrenmek zorundadır. Kısaca işletme kendini inovasyon yaratmaya adanmalıdır. Eğer bunları yapmazsa, bilgi tabanlı bir işletme kısa zamanda kendini gerçekleştirmediğini, performansını yitirdiğini ve performansına temel olan becerili ve bilgili insanları kendine çekme ve elinde tutma yeteneğini kaybettiğini görecektir (Drucker, 2013: 81).

Yukarıdaki ilkelere ek olarak Drucker'ın *İnovasyon ve Girişimcilik* adlı kitabından uyarlanan inovasyon ilkeleri kısaca şöyledir (Drucker, 2011: 226-228):

- İnovasyon, basit ve amaca yönelik olmalıdır.
- Etkili inovasyonlar atılan küçük adımlarla başlar ve gösterişli değildirler.
- İnovasyon, belli standartları içeren ve de yeni bir teknolojinin veya sektörün geleceğini belirleyen, rakiplerinden her zaman önde olmayı sağlayan bir iş yaratmayı hedeflemelidir.
- İnovasyon, belirli bir çabayı, sabrı ve adanmışlığı, belirli bilgi birikimini, yeteneği gerektirir.
- İnovasyon fırsatı değerlendirilirken, inovasyonun hem kavramsal hem de algısal yönü göz önünde bulundurulmalıdır. İnovasyon için, müşteri ihtiyaç ve beklentileri, çevresel faktörler analitik bir araştırma gereklidir.
- Amaca yönelik sistematik inovasyon yeni fırsatlara ait kaynakların analiziyle başlar. İnovasyonda tüm fırsat kaynakları farklı zamanlarda sürekli olarak analiz edilmelidir.

3.1.2.2.İnovasyon Özellikleri

Bir ülkenin refah ve yaşam standardını, rekabet gücünü ve üretkenliğini artıran en önemli araç inovasyondur. İnovasyon her şeyden önce kültürel bir süreçtir ve bir organizasyonda yaratıcı fikirlerin başarılı şekilde uygulanmasıdır (Amabile, 1996: 239).

- **İnovasyon, yaşam kalitesini ve zenginliği artıran bir araçtır:** Yenilikler, toplumun gereksinmelerinin daha iyi karşılanması ve yaşam kalitelerinin yükseltilip, rahat bir yaşam sürmeleri amacıyla yapılmaktadır (Uzkurt, 2008: 20).
- **İnovasyon bir süreçtir ve süreklilik arz eder:** İnovasyon birbirinin ardı olan ve belirli aşamalardan oluşan bir süreçtir. Bu süreçte yeni olan şeyler üretilir, benimsenir ve yayılır (Uzkurt 2008: 21).
- **İnovasyon rekabetin en önemli araçlarından biridir:** İnovasyon, hem rekabeti arttıran hem de rekabeti bozabilen, ortadan kaldıran bir olgudur. Rekabeti bir oyun gibi düşünürsek, oyunun kurallarında her an teknoloji, tüketici zevk ve tercihleri gibi unsurlarda değişikliklerin ortaya çıkması mümkün olabilir. İşte bu hızlı değişim ortamında işletmeler inovasyon yaparak ayakta kalabilmekte, rakiplerinin önüne geçebilmektedirler (Özsağır, 2013: 60).
- **İnovasyon yeni bir bilgiden yararlanmayı veya var olan bir bilginin yeni kullanımını ya da bunların bir birleşimini içerir:** İnovasyon bilgi temelli bir süreçtir. Farklı türde bilgi yapılarının anlamlı bir şekilde biraraya getirilmesi ile inovasyon meydana gelmektedir. İnovasyonu yaratan bilgi, işletme tarafından Ar-Ge ve yeni teknoloji sırasında üretilebilir (Satı, 2013: 29).
- **İnovasyon işletmelerin hem piyasadan silinmelerine hem de gelişip büyümelerine neden olan karmaşık ve riskli bir süreçtir:** İnovasyon, rekabet, ürünlerin değişmesi riskleri ve işletmelerin güvenilirliği ve süreç, iş akışlarından kaynaklanan gerileme ve yok olma riskleri arasında tampon görevi sağlamaktadır (Meeus ve Oerlamans, 2000: 42).
- **İnovasyon, fikirleri gerçekleştirir:** İnovasyonlar yalnızca değerli olmakla yetinmemeli, toplumdaki diğer insanlar tarafından da kullanılmalıdır. En çarpıcı inovasyonu sadece hayal etmek birinin inovatif olarak addedilmesine yeterli değildir. Bir fikir yalnızca birinin aklından geçiyorsa da inovasyon fikri vardır denilemez. Fikir, bilimsel bir delil arayandan, yeni ürün meraklılarına ve hatta kitap, makale

okuyucularına kadar dünyanın dört bir yanındaki insanlara ulaştırılıp satılmalıdır (Johansson, 2013: 29).

3.1.3. İnovasyon Çeşitleri

İnovasyonu, inovasyon ve değişim düzeyi, içerdiği farklılıklar açısından çeşitli şekillerde sınıflandırmak mümkündür. İnovasyon, bir işletmenin ürün ve hizmetlerinde, üretim ve dağıtım yöntemlerinde, iş yapış yöntemlerinde, tasarım ve pazarlama yöntemlerinde gerçekleştirilebilir. Bunlar da sırasıyla; *ürün inovasyonu*, *hizmet inovasyonu*, *süreç inovasyonu*, *organizasyonel inovasyon* ve *pazarlama inovasyonu* olarak adlandırılır. Ayrıca, inovasyon yapılırken teknolojik özellikler gözönünde bulundurulup, teknoloji önemli bir girdi kabul ediliyorsa *teknolojik inovasyon*, eşitsizlikleri ortadan kaldıran, istihdam yaratıp, çevrenin korunmasına katkı sağlayan bir sistem olarak görülüyorsa *toplumsal inovasyon* kavramından bahsedilebilir (Elçi, 2006: 3).

Dünyaca ünlü yönetim danışmanı ve ileri teknoloji stratejisti Geoffrey Moore da sekiz inovasyon türünden bahsetmektedir. Bunlar: Düzen bozucu stratejik inovasyon, uygulama inovasyonu, yeni ürün inovasyonu, deneyim inovasyonu, pazarlama inovasyonu, yapısal inovasyon, iş modeli inovasyonu, uygulama inovasyonu, süreç inovasyonudur (Satı, 2013: 59).

İnovasyonun birden fazla çeşidi vardır. Literatürde sıkça bahsedilen inovasyon türleri ve açıklamaları aşağıdaki gibidir:

- **Ürün İnovasyonu:** Tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek yeni ya da iyileştirilmiş ürünlerin geliştirilmesi ve sunumudur (Damanpour, 1996: 698). Ürün inovasyonunda ürünün fiziksel özelliklerinde değişiklik yapılır. Örneğin bir televizyon markası olduğunuzu varsayalım ve televizyon üretiminde (i) yeni bir ekran boyutu, (ii) eski tüplü model televizyonları düz ekran televizyon haline getirerek veya televizyonlara internet erişimi sağlayan yeni fonksiyonlar ilave etmeniz ürün inovasyonu yaptığınız anlamına gelmektedir (O'Sullivan ve Dooley, 2008: 13).

Northwest Havayolları pilotu Robert Plath, 1987 yılında evindeyken bavulunu tamir ettiği sırada yeni bir çanta konseptine imza atmıştır. Bavulunu dik taşımak için alt kısmına tekerlek takan Plath, çantanın yan tarafına eklediği basit bir çekme mekanizmasıyla milyonlarca yolcuyla bel ağrısından kurtarmış ve de seyahatleri daha

kolay hale getirmiştir. 1991’de Travelpro Rollaboard’un seri imalatına başladığı çantalar hızla dünyanın her yanına yayılmıştır. İcattan bir yıl sonra ise bu icattan Plath 50 milyon dolar kazanmıştır (www.teknomarketing.com).

Diğer ürün inovasyon örnekleri olarak 1787’de zil ile saati birleştirerek ilk çalar saati icat eden Levi Hutchins; 1858 yılında kurşun kalem ile silgiyi birleştirerek silgili kalemi keşfeden Hyman Lipman; verilebilir. Türkiye’den verilebilecek en çarpıcı örnek simidi çeşitlendirerek sunan “Simit Sarayı” örneğidir. Osmanlı İmparatorluğu’nun Anadolu’da hüküm sürdüğü döneme kadar uzanan simidin öyküsüne göre, 1593 tarihli Üsküdar Şeriye Sicili’nde, has undan yapılmış halka biçimindeki bir çeşit ekmek “simid-i halka” olarak adlandırılır. Simit yüzyıllar boyunca, yoksul insanların aldığı zenginlerin ise asla itibar etmediği sokaklarda satılan bir besindir sadece. 2002 yılında ise simit algısı değişir. Haluk Okutur ve iki ortağı 10 bin dolar ile kurdukları şirket ile simidi saraya taşırlar ve Simit Sarayları 10 yılda tam 100 milyon dolarlık ciro gerçekleştirir (www.sakirural.com).

- **Hizmet İnovasyonu:** Müşteriler için, hizmetlerde fayda sağlayacak değişiklikler yapmak hizmet inovasyonudur (O’Sullivan ve Dooley, 2008: 14). Hizmet inovasyonu, bir işletmenin rekabet gücünün, yeni tasarımlar ve pazarlama yöntemleri geliştirerek ya da uyarlanarak kullanılmasıdır (Satı, 2013: 71).

Türkiye’nin ilk online yemek sipariş sitesi olan “yemeksepeti.com” hizmet inovasyonuna güzel bir örnektir. Benzer şekilde engellilere özel yol, atık su arıtma, hedef kitlesi işadamları olan otellerin ofis imkanları sunması, çiçek sepeti.com vs. hizmet inovasyonu örneklerindedir (Kahyalar, 2014: 52).

- **Süreç İnovasyonu:** Peter Drucker’a göre inovasyon bir sonuç değil, bir süreçtir (Drejer, 2002: 6). Süreç inovasyonu, önemli derecede iyileştirilmiş yeni bir üretim veya teslimat yönteminin gerçekleştirilmesi olarak tanımlanabilir. Teknik, teçhizat, yazılımlardaki değişimler süreç inovasyonuna birer örnek olarak verilebilir. Burada amaç, birim üretimi, kaliteyi artırıp üretim aşamalarındaki maliyetleri düşürmektir. Süreç inovasyonuna örnek olarak GPS (küresel konumlandırma sistemi) toplam kalite yönetimi uygulamaları ve hava yollarındaki erken rezervasyon sistemi (Keskin, 2014: 19) ya da benzin kullanımı yerine, yenilenebilir enerji kaynaklarından otomotiv için yeni yollar aramak (Maxwell, 2009: 9) verilebilir. İster ürün ister hizmet üreten bir işletme olsun, üretim süreçlerinde yapılacak bir inovasyonla hedef pazara girebilir ve hâkim duruma geçebilir (Luecke, 2008: 61).

- **Organizasyonel İnovasyon:** Organizasyonel inovasyon, işlerin alternatif yeni yöntemlerle tekrar düzenlenmesine bağlı olarak gerçekleşen rekabet avantajının yakalanması, teşvik edilmesi ve cesaretlendirilmesi (Fagerberg vd.,2005) olarak tanımlanabileceği gibi, teknik olmayan süreçleri içeren inovasyon olarak da tanımlanabilir (Armbruster vd., 2008: 645). Organizasyonel inovasyon, yönetim ve işlem maliyetlerini düşürerek işletmenin performansını artırmayı, iş tatmini ve verimliliği artırmayı hedefler. Toyota ve Komatsu gibi Japon firmalarında 1990’lardan itibaren uygulanmaya başlanan, daha sonra tüm dünyaya yayılan “Kaizen” Sürekli İyileştirme Yaklaşımı organizasyonel inovasyona güzel bir örnektir (Satı, 2013: 82-83).
- **Pazarlama İnovasyonu:** İşletmenin satışlarını artırmak ve müşteri ihtiyaçlarına başarıyla cevap verebilmek, yeni pazarlara girmek amacıyla gerçekleştirilen ürün dizaynı, ambalajlanması, tutundurulması, konumlandırılması, tanıtımı veya fiyatlandırılmasındaki önemli değişiklikleri kapsayan pazarlama yöntemine pazarlama inovasyonu adı verilir (Oslo, 2005: 53).
- **Kademeli/Artımsal İnovasyon:** Yeniliklerin, işletmenin mevcut ürün ve süreçlerinde küçük değişiklikler yaparak gerçekleştirilmesidir (Prescott ve Slyke, 1997: 120-121). Hangi endüstride hangi hizmet üretiminde, hangi ülkede olduğunun önemi yoktur. Önemli olan yeniliğin tüketici talebi doğrultusunda, sosyo- kültürel farklılıklar göz önünde tutularak ve de teknolojik fırsatlar yakalanarak sürekli olarak yapılmasıdır (Freeman ve Perez, 1988: 45). Kademeli inovasyon dört kategoriye ayrılır (Koberg vd., 2003: 35):
 - Prosedürel kategori (kurallar, çalışma prosedürleri, iş programları vb. yenilikler)
 - Personelle ilgili kategori (İnsan Kaynakları Yönetiminde, eğitim politikalarında yaratıcı değişiklikler)
 - Süreçle ilgili kategori (Üretim veya imalatla ilgili olarak yapılan iyileştirmeler, yeni teknoloji ve bilginin kullanılması)
 - Yapısal kategori (Mevcut bölüm ve tesislerde yaratıcı yediden yapılandırılmaya gidilmesi, proje geliştirilmesi)

Kademeli inovasyonlar, işletmenin devamlı ilerlemesini, yeniliğe süreklilik kazandırılmasını ve işletmenin yalnızca belirli bölümlerinin etkilenmesini sağlar (Satı, 2013: 64).

- **Toplumsal/Sosyal İnovasyon:** Yeni yaklaşımların, uygulamaların, yapılanmaların, iş modellerinin ve de süreçlerinin toplumsal problemleri çözmek amacıyla yaratılması, geliştirilmesi ve uygulanmasıdır (Koç, 2010: 205-206).

İşletmeler açısından sosyal inovasyon konusunda verilecek en çarpıcı örneklerden biri Bangladeş'te faaliyetini sürdüren, aynı zamanda Ashoka üyesi olan ve Muhammed Yunus tarafından kurulmuş olan Grameen Bankası faaliyetleridir. Şöyle ki, Bangladeşli bir ekonomist olan Prof. Dr. Muhammed Yunus, 1974'te, Chittagong Üniversitesi'nde ders verirken, öğrencileriyle yoksul bir köye saha çalışmasına gider. Bambudan tabureler yapan bir kadın ile görüşürler ve kadının bir tabure yapmak için aldığı işlenmemiş bambulara 15p dengi bir para ödediğini ve aracıya ödeme yaptıktan sonra elinde bir peni gibi az bir kar payı kaldığını öğrenirler. Muhammed Yunus, daha avantajlı oranlarda kadınlara ödünç para verilirse ekonomik anlamda fayda sağlanacağı ve geçim düzeylerini yükseltebilmek için konuya el koyar ve 42 bambu dokumacısına kendi cebinden borç verir. Böylelikle inovatif mikrokredi (küçük miktarlarda kredi vererek insanlara iş olanağı sunma) uygulamasını da başlatır. Bankaların ve hükümetin tavsiyelerine karşı duran Yunus, mikro ölçekli borçlar vermeye devam eder ve 1983'te güven ve dayanışma ilkeleri üzerine kurulan "Köy Bankası" anlamına gelen Grameen Bank'ı kurar. 2006 yılında Yunus ve Grameen Bank "aşağıdan başlayacak bir ekonomik ve sosyal kalkınma yaratmak amacıyla mikrokredi sistemi için harcadıkları çabalar için" Nobel Ödülü'ne layık görülmüşlerdir (www.grameen-info.org).

Başka bir sosyal inovasyon örneği de Amerikalı Victoria Hale'nin sağlık alanındaki sosyal girişimcilik faaliyetleridir. Hale, ABD'nin ilk kar amacı gütmeyen ilaç firması OneWorld Health ile gelişmekte olan ülkelerdeki kırsal kesimde yaşayan yoksul insanları etkileyen ve ihmal edilmiş hastalıklar için güvenilir, etkin ve uygun maliyetli ilaç üretiminde bulunmaktadır. Hale, özellikle 5 yaşın altındaki çocuklarda görülen ve her yıl yaklaşık 4 milyon çocuğun ölümüne neden olan ishal vakaları sebebiyle yeni ilaçlar geliştirmek için Ar-Ge çalışmalarında bulunmaktadır. (<http://www.ashoka.org>).

İnternet üzerinden kamu hizmeti verilmesi, e-devlet şifresi verilmesi, yaşam boyu eğitim, mesleki kurslar vb. gibi örnekler de sosyal inovasyona dâhil edilebilir.

- **Teknolojik İnovasyon:** Ürün ve hizmet üretiminin miktar ve kalitesini artıran, yeni endüstri ve iş alanlarının doğmasına neden olan, ekonominin gelişmesini sağlayan, toplumsal refahı artıran değişimlerdir. Teknolojik yenilikler, daha kaliteli mal ve hizmetlerin daha az maliyetle ve yüksek verimlilikle üretimini kolaylaştırırlar (Barutçugil, 2009: 15-16) ve yarattıkları yeni mal ve süreçler sayesinde girişimcilere fark yaratan büyük avantajlar sağlarlar (Tidd vd., 2005: 5-7).

Teknoloji aracılığıyla geliştirilmiş olan bir ürünün pazarda başarılı olabilmesi, o ürünün pazara sunulduğu ve üründen tüketicilerin etkilenme sürecini içeren pazarlama iletişimi çalışmalarının da inovatif olmasıyla mümkündür. Ayrıca teknolojik inovasyonun etkinliği, inovasyon tasarım ve üretim ekibinin motivasyonu ve iş akış yöntemlerine göre de değişecektir (Uzkurt, 2008: 42).

- **Radikal İnovasyon:** Yapılması en zor olan inovasyon türüdür. İlk kez ortaya çıktığı, pazara girdikten sonra sert etkileri olduğu için ve daha önceden var olmayan bir yeniliğe işaret ettiği için bu adı almıştır (Keskin, 2014: 18). Radikal inovasyon, hem teknolojik hem de pazar kaynaklı olabilir ve yeni kaynaklar, tamamlayıcı faaliyetlerin düzenlenmesi anlamını taşıyan stratejik yöntemlerden oluşur (Stieglitz ve Heine, 2007: 6).

Bu inovasyon tarzında, müşterilerin davranışlarında önemli değişikliklere yol açan büyük ölçüde değişmiş ürünlerin ve/veya tamamen yeni ürün, hizmet ve yöntemlerin geliştirilmesi ve ekonomik fayda yaratılması söz konusudur. Ev telefonundan cep telefonuna geçiş, jet motorları, transitörler radikal inovasyona birer örnektir (Kahyalar, 2014: 52-53).

- **Deneyim İnovasyonu:** İnsanlara farklı anlar yaşatmayı hedefler ve ürün/hizmetlere giydirilmiş çeşitli deneyimleri konu alır. Üç boyutlu filmler ve bilgisayar oyunları bu türe örneklerdir (Keskin, 2014: 21). Benzer şekilde Koton'un eşleri alışverişteyken kendilerinin ücretsiz ikramlar eşliğinde güzel zaman geçirebileceği mini kafeteryaları, Starbucks'ın müşterilerine 19.000 çeşit farklı kahve seçeneği sunması deneyim inovasyonuna örnektir (Soylu ve Göl, 2010: 117).
- **İş Modeli İnovasyonu:** İş modeli, makul bir maliyetle ticarete nasıl para kazanılacağı, nasıl değer yaratılıp, yakalanacağı senaryosudur. İş modeli inovasyonu ise, her ticari işin altında yatan temel değer zinciri üzerinde geliştirilecek

farklılıklar ve inovasyonların hikâyesidir. *Olta İş Modeli*'nde temel ürün ucuz fiyatla, onun tamamlayıcısı olan yan ürünlerin yüksek fiyatla satılması iş modeli inovasyonuna örnek olarak gösterilebilir. Örneğin Gillette M3 Power markalı traş makinesinin ucuz, bıçaklarının daha yüksek fiyata satılması sonucunda makineyi satın alan kimse oltaya takılmış balık gibidir ve sürekli pahalı olan jiletleri almak durumunda kalır (Satı, 2013: 89).

Bu model rakiplerden farklı bir iş yapma modeli geliştirmek prensibine dayanır. Lojistik şirketi olan UPS de bu inovasyon türüne başka bir örnektir. UPS ilk kez “kargonuzu gönderdiğiniz kişinin kendisine ulaştırıyoruz” sloganıyla hareket etmiş ve sektöründe büyük bir değişime neden olmuştur (Keskin, 2014: 21).

- **Gandi Tarzı İnovasyon:** Teknoloji satın alarak ya da mevcut teknolojiyi geliştirerek, işletme olanaklarında değişiklikler yaparak, yeni bilgisayar tasarımlarını kullanarak, radikal iş modelleri geliştirerek, yeni kapasiteler yaratarak veya yeni kapasitelere kaynak bularak inovasyon yapmak *Gandi Tarzı İnovasyon* olarak adlandırılır (Pralhad ve Mashelkar, 2011: 13-17). Mevcut ürün ve hizmetleri ucuz fiyata düşük sermaye ve çok büyük ölçeklerde sunabilmenin yolunu bulmak olarak da tanımlanan bu inovasyonlara örnek olarak 1 Cent'e 1 dakika telefon konuşması, 30 dolara bir katarakt ameliyatı gösterilebilir (www.hurriyet.com.tr).

Gandi tarzı inovasyonların özünde ürün/hizmeti oluşturan tüm unsurlarda radikal değişiklikler yapılarak tüm tedarik zincirlerini de bu radikal değişimin bir parçası haline getirerek önemli maliyetlerden büyük tasarrufların sağlanması yatmaktadır (Arslan, 2013:1).

- **Ters İnovasyon:** Zengin ülkeler ile gelişmekte olan ülkeler arasındaki uçurum günden güne kapanmaktadır. Bunun sonucunda da inovasyonun küresel dinamikleri değişmektedir. Gelecekte inovasyonların yalnızca tek yönlü (gelişmiş ülkelere, gelişmekte olan ülkelere doğru) olmayacağı, tersine doğru da akacağı görüşü *Ters İnovasyon* olarak ifade edilmektedir. Ters inovasyonda ürünler, belli koşullar altında yeni, beklenmedik ve uzun süredir göz ardı edilmiş bir değer sunmaktadır (Govindarajan ve Trimble, 2013: 5).

3.1.4. İnovasyon Kümeleri

Kümelenme, bir alanda birbirleriyle etkileşim halinde olan, birbirine ortak ve tamamlayıcı yönleri ile bağlı olan işletmeler, yan sanayi işletmeleri tedarikçiler, üniversiteler, finans kuruluşları, araştırma şirketleri, gibi ilgili kurumların oluşturduğu, belirli bir bölgede bulunmanın getireceği avantajlardan yararlanmak için konumlanmış yoğunlaşmalarıdır (Porter, 1998: 17). Başka bir ifadeyle kümelenme birbirleriyle etkileşimli firmaların ve destekleyici kuruluşların belirli bir coğrafik bölgede toplanmaları, konumlanmalarıdır (Cortright, 2006:3). Tanımlarda kümelenmenin, sinerji yaratmak amacıyla birbiriyle alakalı firmaların istihdam düzeylerine bakılmaksızın coğrafi olarak bir arada toplanması (Rosenfeld, 1997: 4) şeklinde açıklandığı ve tüm tanımların ortak anahtar kelimesinin “coğrafi yakınlık” olduğu görülmektedir.

Kümelenme yerel ve bölgesel kalkınma için etkin bir araçtır ve kümelenmenin kuramsal temelinde, yığılım ekonomileri, inovasyon ve rekabet avantajı ile kümelerin yakın ve uzak bağlantılarını konu alan ağ yapılarının (network) olduğu bilinmektedir. Ünlü iktisatçı Marshall’ın 1890’da ortaya koyduğu; üretimin belli bir coğrafi alanda toplanmasının üreticilere belli bir dışsal ekonomi sağlamasını konu alan yığılım ekonomileri kuramından gelmektedir (Sayın ve Sayın, 2013: 87).

1998 yılında inovasyon ve rekabet avantajı yaklaşımı ile Michael Porter kümelenme kavramını popülerleştirmiştir ve kümelenmenin girişimciye önemli avantajlar sağlayabileceği üzerinde durmuştur (Kuah, 2002: 206). Kümelenme coğrafi yakınlıktan ve karşılıklı bağımlılıktan dolayı işletmelere sinerji sağlar. Kümelenmiş bölgeler ekonomik açıdan kalkındığı gibi, kümelenme içindeki işletmeler kümelenme dışındakilere göre daha fazla rekabet avantajı sağlamakta, fırsatları iyi değerlendirip çevresel tehditlerle daha iyi mücadele edebilmektedirler (Rosenfeld, 1997: 4).

Kümelenme ile kurulan iletişimle, alıcı-satıcı ilişkisi, ortak pazarlama, Ar-Ge, eğitim ve kullanım, dernekleşme vs. ile güçlübir sinerji ortaya çıkaran oyuncular işlem maliyetlerini düşürmekte ve inovasyonu tetiklemektedirler (Eraslan vd., 2008: 19).

Porter’ın kümelenme tanımında Rekabetçi Elmas Modeli’nin temel alındığı görülmektedir. Bu modelde işletme stratejisi, girdi ve talep koşulları, ilgili/destekleyici kuruluşların birbirleriyle olan etkileşimlerinin belirli bir alanda işletmelerin verimlilikleri

arasında pozitif korelasyon kurulmaktadır. Elmas Modelindeki bu dört faktör arasındaki etkileşim ne kadar fazla ise, işletmelerin verimlilikleri de fazla olacaktır (Aziz ve Norhashim 2008: 364).

Elmas Modeli'nde yer alan dört faktör arasındaki etkileşimin yoğunluğu, ülkenin uluslararası alanda rekabet edilebilirliğinin göstergesidir. Bu faktörlerin birbirleriyle etkileşim gücü, endüstrilerin kümelenmesine ve coğrafik olarak belirli bir bölgede yoğunlaşmasına bağlıdır. Endüstrilerin kümelenmesinde; teknoloji, nitelikli işgücü, tasarım yetenekleri ve altyapı olanakları göze çarpmaktadır ve üretim faktörlerinin bir araya getirilmesinde, birbirlerine yatay veya dikey bağlantıları olan başarılı endüstriler rol almaktadır. Bir endüstride bulunan başarılı işletmelerin talep yapıları, bu firmaların tedarikçilerini kendilerini yenileme konusunda cesaretlendirmektedir. Endüstride ilk kez faaliyete başlayan yeni işletmeler, rekabetçi ortama zemin hazırlayıp, ortamı güçlendirecektir. Başarılı endüstrilerin kendi aralarında kümelenmelerine İsviçre, İsveç, Danimarka, Singapur, Japonya ve İtalya gibi ülkeler gösterilebilir. Başarılı endüstrilerin genel özelliklerine bakıldığında, ülkenin belirli bölgelerinde faaliyet gösterdikleri görülmektedir. İtalya'daki en büyük yünlü kumaş üreticisi firma yalnızca iki şehirde üretim yapmaktadır. İngiltere'de ise ağık artırma ile satış yapan firmalar Londra'da bir araya gelmişlerdir. İsviçre'nin en büyük üç ilaç devi Basel'de ana üs konumundadır ve burada üretim yapmaktadırlar. İşletmelerin bu şekilde belirli bir coğrafyada kümelenmeleri inovasyonun yayılmasını hızlandırır, becerileri teşvik eder ve yatırımı kolaylaştırarak endüstrilerin gelişmesine zemin hazırlar (Grant, 1991:539).

Kümelenmeye özellikle bankacılık gibi sektörlerde sıkça rastlanır. New York ve Londra gibi şehirlerde bankacılık merkezleri yüzyıllardır ayakta kalıp, faaliyetlerini sürdürmektedirler. Buralarda yüzlerce banka, birbirlerine yürüme mesafesinde kümelenmişlerdir. Benzer şekilde modern ileri teknoloji kümelenmeleri, saygın üniversitelerin çevresinde olmaktadır. Örneğin Silikon Vadisi, Stanford Üniversitesi'nin yakınında bulunmaktadır (Hindle, 2014: 46-47).

3.1.5. İnovasyon Modelleri

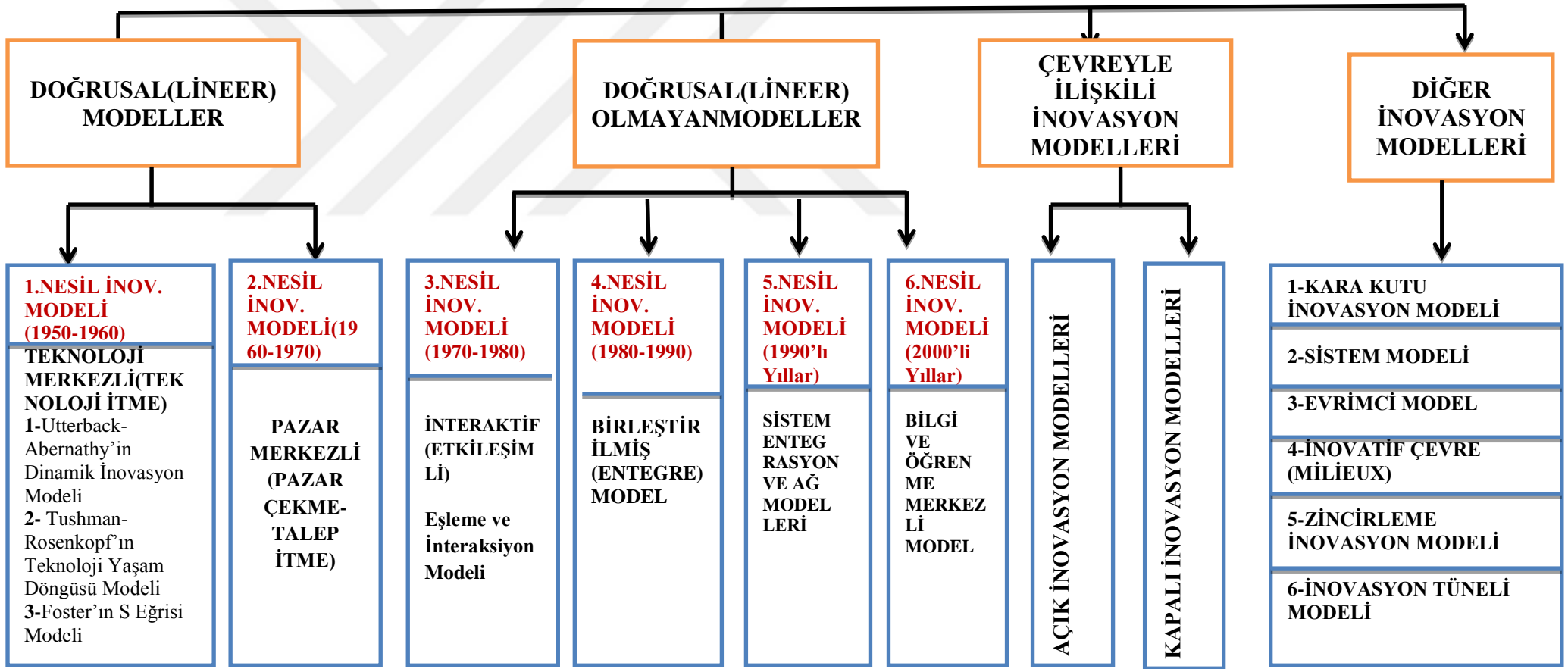
İnovasyon modelleri, sosyal ve politik düşüncelerin sonucunda zamanla zihnimizde gelişen perspektifler veya öngörüler ile oluşmaktadır (Gill, 1997: 6). İnovasyon modellerinin değişik disiplinlerdeki ve alanlardaki kişilerin ve katkıların teknolojilerin meydana gelmesinde nasıl aynı yerde bulduklarını açıklamak gibi temel hedefleri vardır (Marinova ve Phillimore, 2003: 44).

İlk olarak Roy Rothwell, inovasyonla ilgili modelleri 1992 yılındaki makalesinde beş temel jenerasyona ayırarak sınıflandırmıştır. Daha sonraki dönemlerde bu modele altıncı jenerasyon da eklenmiştir (Rothwell, 1992: 221-239). Hobday de, Rothwell'in "İnovasyon Modellerinin Beş Nesli" adlı makalesinden alıntı yaparak inovasyon modelleri konusunda katkıda bulunmuştur (Hobday 2005:122-126). Rothwell'in çalışmasından faydalanan diğer inovasyon modeli sınıflandırması Marinova ve Phillimore (2003) tarafından yapılmıştır ve bu sınıflandırmada *Kara Kutu Modeli*, *Evrimsel İnovasyon Modelleri*, *İnovatif Çevre Modeli* gibi tanımlamalar yapılmıştır (Marinova ve Phillimore, 2003: 44-54). Chesbrogh (2003) ise inovasyonu, işletmenin/örgütün çevreyle olan alışverişine bakarak sınıflandırmış ve Kapalı İnovasyon Modeli ve Açık İnovasyon Modeli kavramları üzerinde durmuştur. Trott'un (2002) teknoloji itme ve pazar çekme modelleri arasındaki bağlantıyı gösteren *Etkileşimli Model*'inde inovasyonların toplum ve pazar ihtiyaçları çerçevesinde, teknolojik gelişmelerden faydalanarak, merkeze Ar-Ge, imalat, pazarlama fonksiyonlarını yerleştirerek yapıldığından bahsedilmiştir (Trott, 2002:25).

Bilginin farklı açılardan değerlendirilmesi önemli bir kazanım sağlamaktadır. Geliştirilen her model, bir önceki modele göre değişmekte ve farklı bir bakış açısı kazandırmaktadır. İnovasyon sürecini açıklamak üzere geliştirilen *Doğrusal Modeller* yenilik sürecinin aşamaları arasında etkileşim ve geri beslemeler olmadığı varsayımı üzerine kuruluyken; *Doğrusal Olmayan Modeller* yenilik sürecindeki etkileşim ve geri beslemelerin olduğu varsayımı üzerine kurulmuştur (Sati, 2013: 104). İnovasyon modelleri günümüze gelene kadar zamanla değişiklikler göstermiştir. İlk nesil inovasyon modelleri 1950'li yılların sonunda ve 1960'lı yılların başında geliştirilen basit doğrusal (lineer) model olan ve inovasyonun birbirinin ardından gelen basamaklardan oluşan bir süreç olduğunu iddia eden Teknoloji İtme Modelleridir (Hobday 2005:122-126). 1960'ların ortalarında pazar talebinin ve tüketici ihtiyaçlarının inovasyon üzerindeki etkileri fark edildikten sonra ise, *Talep Kökenli*

(*İhtiyaç itki*) İnovasyon Modelleri inovasyon çalışmalarında önem kazanmaya başlamıştır. 1970'li yıllardaki çalışmalar doğrusal inovasyon modellerinin çok uç örnek olduğunu ve endüstriyel inovasyonları açıklamakta yetersiz kaldığını göstermiştir. Çünkü inovasyonun, sadece bilim ve teknoloji alanındaki gelişmelerle (teknoloji itki modellerinde olduğu gibi) ve de piyasadaki gelişmelerle (talep itki modellerinde olduğu gibi) açıklanması yetersizdir. Bunun yerine; bilim, teknoloji ve piyasa arasındaki etkileşimli bir ilişkiyi temsil eden üçüncü nesil *Eşleme ve İnteraksiyon Modelleri* ortaya çıkmıştır (Erden, 2009: 30-31). 1980'li yıllarda, Japon otomobil şirketlerindeki organizasyon yapısı ve inovasyon süreçleri fark edilmesiyle, departmanlar ve organizasyonel fonksiyonların önemli bir ölçüde birbiri ile bütünleştirildiği dördüncü nesil Birleştirilmiş (Integrated) Modeller geliştirilmiştir. 1990 sonrası dönemde, beşinci nesil inovasyon modelleri diye adlandırılan Sistem Entegrasyonu ve Ağ Modelleri ortaya çıkmış ve yeni bir fenomen, öğrenme, gündeme gelmeye başlamış ve öğrenmenin, inovasyon ağı içindeki önemi vurgulanmıştır (Hobday, 2005:125). 2000'li yıllar ise bilgi ve öğrenme temelli modellerin geliştiği yıllar olmuştur (Hobikoğlu, 2009: 108).

İnovasyon modelleri Şekil 3.1'de özet haliyle gösterilmeye çalışılmıştır.

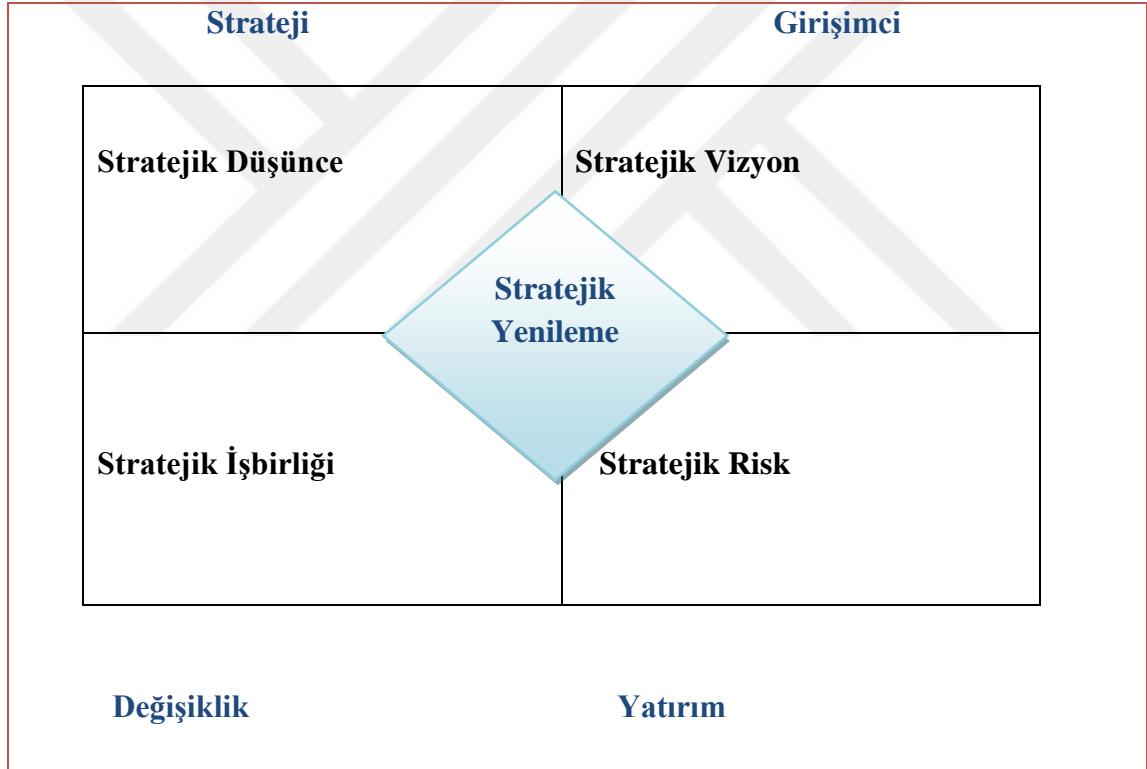


Şekil 3.1: İnovasyon Modelleri

Kaynak: Chesbrough (2003), Hobday (2005), Kline ve Rosenberg (1986), Marinova ve Phillimore (2003), Maylor (2001), Rothwell (1992) ve Trott (2002) kaynaklarından derlenerek hazırlanmıştır.

3.1.6. İnovasyon Stratejileri

Çevresel koşulların hızla değişmesi ve küreselleşme ile birlikte rekabet ortamında işletmeler, 1980'li yıllardan itibaren dış çevrelerine önem vermeye başlamışlardır. Dış çevreden gelen hızlı değişimlere ayak uydurabilmek ve rekabet edebilmek için işletmeler, teknolojiyi ve yeniliği yönetebilmek adına yeniliği rekabet stratejisi olarak benimsemişlerdir (Cumming, 1998: 27). İşletmelerin özellikle uluslararası pazarlara girişini kolaylaştıracak inovatif ürün ve hizmetlerin daha etkili şekilde arzını ve rakiplere üstünlük sağlayacak inovasyon stratejileri izlemelerini zorunlu hale getirmiştir. Fakat stratejik yenileme süreçlerinde çok karmaşık yöntemlerin uygulanması inovasyon sürecinin de başarıyla sonuçlanmasına engel teşkil edebildiği de göz ardı edilmemelidir (DeWit ve Meyer, 2014: 435). Stratejik inovasyon, Şekil 3.2'de olduğu gibi yalın bir dille ifade edilebilir.



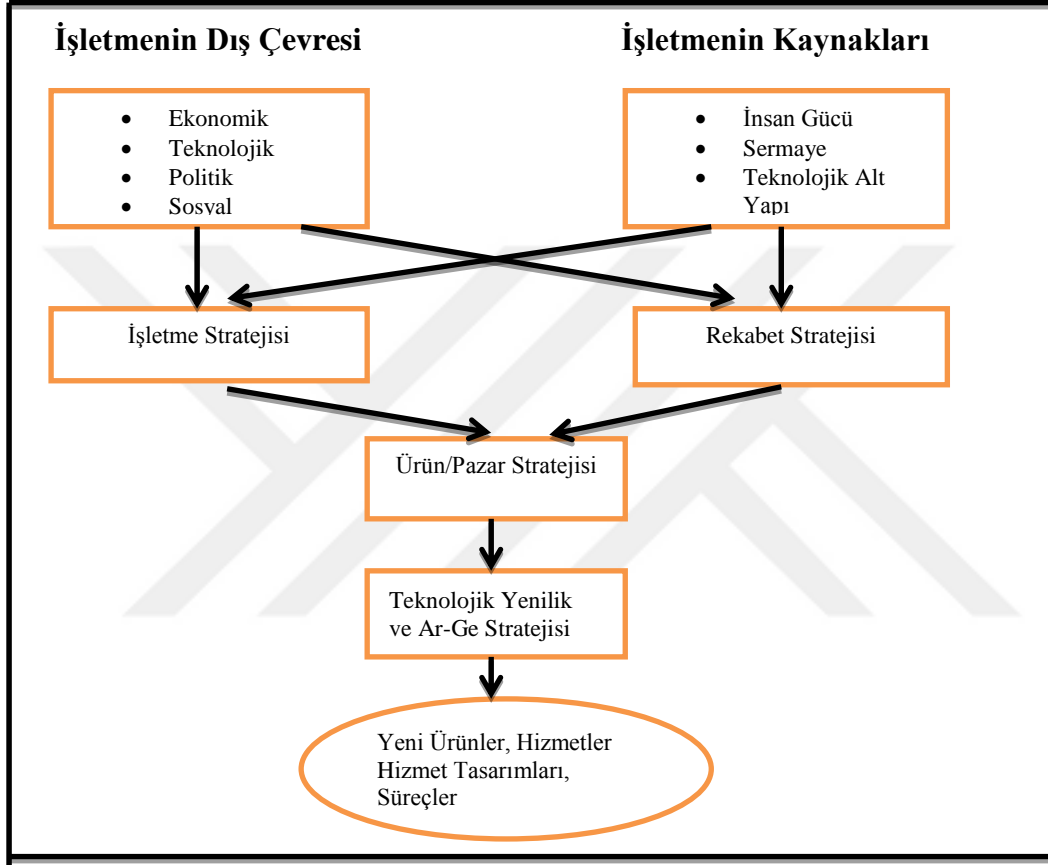
Şekil 3.2: Stratejik İnovasyon

Kaynak:De Wit Bob, Meyer Ron (2014)Strategy and International Perspective, Hampshire UK: Cengage Learning EMEA, p:436

Şekil, *stratejik yenilenme*'yi stratejik düşünce, stratejik vizyon, stratejik işbirliği ve stratejik risk'in merkezine oturtmuştur. Stratejik inovasyonun başarısı için de strateji, bu stratejiyi, yeniliği hayata geçirecek girişimci, değişiklik ve inovasyon yapabilmek için yatırım gereklidir.

İşletmelerin inovatif olmaları yeni fikirlere, teknolojinin bir gereği olan değişimlere ayak uydurabilme konusunda eğilimlerine işaret eder. Bununla birlikte, var olan kaynakların yönetim sistemine uyumlu hale getirilmesini de hızlandırır (Zhou vd., 2005: 1050).

Aygen (2006) tarafından, H.İ. Sarıhan'ın (1998) "Rekabette Başarının Yolu: Teknoloji Yönetimi" adlı çalışmadan derlediği *İşletmenin İnovasyon Stratejisi*'ni gösteren şekil aşağıdaki gibidir.



Şekil 3.3 İşletmenin İnovasyon Stratejisi

Kaynak: Sarıhan Halime İnceler (1998) Rekabette Başarının Yolu: Teknoloji Yönetimi, İstanbul: Desnet Yayınları, s. 59'dan uyarlanmıştır (Aygen, 2006: 44).

Şekil 3.3 işletmenin dış çevresinin ve işletme kaynaklarının, işletmenin inovasyon stratejilerini belirlemede etken olduğunu göstermektedir. İşletme ve rekabet stratejileri birbirleriyle uyumlu olmak zorundadır. İşletmenin büyüme stratejileri ve pazardaki payının işletmenin yenilik stratejisinde belirleyici unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

İnovasyon stratejileri inovasyon kavramında olduğu gibi farklı yazarlar tarafından farklı sınıflandırmalar yapılarak incelenmektedir. En çok bilinen tipolojilerden biri

Freeman'ın belirlediği ve işletmenin yeni teknolojilere giriş zamanlaması ve hızını temel alan ve inovasyon stratejilerini altı başlık halinde inceleyen stratejilerdir (Aygen, 2006: 45).

- **Saldırgan İnovasyon Stratejisi:** Yeni bir ürün veya üretim sürecini rakiplerden daha önce geliştirip, pazara sunarak hem teknik alanda hem de pazarda liderliği ele geçirme amacını taşımaktadır. İşletme için bu stratejinin seçilmesi, bilim ve teknolojinin yakın takibini, güçlü bir Ar-Ge departmanına sahip olunmasını ve pazarın kaymağının alınması avantajının sağlanmasını gerekli kılmıştır (İraz, 2010: 99).

Bu stratejinin seçilmesinde temel hedef, yeni ürünlerin rekabet ortamı oluşmadan pazara sürülmesi ve bu sayede pazara derinlemesine girilerek yüksek bir pazar payının elde edilerek orta ve uzun vadede önemli rekabet avantajı sağlanmasıdır (Uzkurt, 2008: 173). Kısaca saldırgan strateji, işletmelerin rakiplerine tavrının kavgacı, yoğun ve şiddetli oluşunu ifade eder (Lyon vd., 2000).

- **Savunmacı İnovasyon Stratejisi:** Pazara ilk girmenin riskinden kaçınan ve pazarda ilk olan işletmelerin tehditlerini inceleyip bunlarınsunmuş olduğu fırsatlardan yararlanmaya yönelik çalışmalardan oluşan stratejilerdir. Saldırgan stratejiyi izleyen işletmeler gibi savunmacı stratejiyi izleyen bu işletmelerde de Ar-Ge faaliyetleri mevcuttur. Fakat Ar-Ge faaliyetleri, lideri izleme (ürünlerin izlenmesi gibi) ve problemleri çözmeye yöneliktir. Pazarda ilk olan işletmelerin ürünleri incelenerek, eksiklikler ortaya çıkarılır ve giderilir ya da farklılaştırılarak üretim çalışmalarına yönelik Ar-Ge faaliyetlerinde bulunulur. Böylelikle Ar-Ge çalışmaları daha az maliyet ve risk içerir (Aygen, 2006: 47).
- **Taklitçi İnovasyon Stratejisi:** İşletmeler savunmacı stratejide olduğu gibi, pazarda ilk sırada yer almazlar. Burada işletmeler, risk almaktan kaçınıp, düşük maliyet, malzeme ve iş gücüne sahiptirler. Özellikle teknolojinin hızla ilerleyip, değiştiği pazarda, taklitçi inovasyon stratejisi yoğun olarak kullanılır (Trott, 2002: 107-108).

Taklitçi inovasyon stratejisi izleyen işletmeler çoğunlukla yenilikleri belli bir mesafeden takip ederek var olan teknolojiyi ve bilgileri kullanırlar. Belli bir lisans ücreti ödememek için patent ile koruma altına alınan yeniliklerde patent süresinin bitmesinin beklenmesi bu stratejiye bir örnektir (Satı, 2013: 321).

- **Bağımlı İnovasyon Stratejisi:** Yenilik ve teknoloji açısından güçlü işletmelere bağımlı olmayı kabul eden bir stratejidir. Bu stratejide işletmeler ürettikleri ürünlerle ilgi bir değişikliğe ve taklitle gitmezler. Müşterilerinden ya da bağlı işletmelerden

gelen talep üzerine teknik değişiklikler yaparlar. Tam bağımlı işletmeler teknolojik ve yenilik açısından tamamen güçlü işletmenin bir bölümü gibi çalışırlar. Düşük genel giderler, uzmanlaşma ve girişimcilik yetenekleri, yerel stnlkler sayesinde büyük karlar elde edebilirler (Güleş ve Bülbül, 2004: 177).

- **Geleneksel İnovasyon Stratejisi:** Geleneksel stratejiyi izleyen işletmeler, mevcut ürünlerinde birtakım değişiklikler yaparak kk veya niş pazardaki tüketicinin ihtiyacına yönelerek pazarın belirli bir kısmına hitap etmeyi seçerler (Uzkurt, 2008: 174). Ar-Ge faaliyetleri ile teknik değişiklik ile uğraşmayıp daha çok “moda” anlamında bazı tasarım değişikliği yaparlar (İraz, 2010: 102).

Geleneksel inovasyon stratejinde üç farklı rekabet formu vardır. Birincisi, işletmenin maliyet ve kalite rekabetini ifade eden işletim verimliliği; ikincisi ise işletmenin üretim rekabetini ortaya koyan yeni ürün geliştirme; ncs ise pazar hedefi olan hedef rekabettir (Mourdoukoutas ve Papadimitriou, 1998: 228).

- **Farklılaştırma İnovasyon Stratejisi:** Bu strateji, ürün farklılaştırması ile birlikte, hizmet tasarımları ve marka imajı göz önünde bulundurularak, teknoloji, müşteri hizmetleri, dağıtım ve Ar-Ge faaliyetleri ile sektördeki rakiplerden farklılaşmayı ifade etmektedir (Frambach vd., 2003: 381).

Bu stratejide müşteri beklentilerinin karşılanması önem verilir. Teknolojinin hızla değiştiği günümüzde, ürünlerin rakiplerce kolaylıkla taklit edilebilir olması ürünün farklılaştırılmasını ve marka değerinin oluşturulabilmesini zorunlu hale getirmiştir. rn farklılaştırmaya gidilerek, müşterilerin işletmeye olan bağlılığı artmakta ve sadık müşteri görüntüsü oluşmaktadır (Aygen, 2006: 51).

Yukarıda sayılanlar dışında işletmelerin, farklı üretim alanlarında daha farklı stratejiler izledikleri de görülmektedir. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir:

- **Fırsatları İzleme Stratejisi:** Pazarda keşfedilmemiş yönleri ve rakiplerin zayıf yönlerini bulmaya çalışan bir stratejidir. Bu stratejiyi tercih eden işletmeler, dışa dönük olmakla beraber sürekli olarak yeni pazar fırsatlarını kovalarlar. İletişim ağları kuvvetlidir. Girişimcilik özelliği ön planda olan işletmelerin öncelikle tercih ettiği bir stratejidir (Güleş ve Bülbül, 2004: 178). Ayrıca bu strateji, saldırmak için düşmanın zayıf noktalarını arayan ve onun boş bulunduğu zamanı kollayan askeri stratejiye de benzetilebilir (İraz, 2010: 102).

- **Elde Etme Stratejisi:** Bu stratejide, teknolojik yeniliğe sahip kişi ya da işletmeler ele geçirilir. Yenilik, lisans ödenerek elde edilebileceği gibi yeniliği oluşturan bilginin sahibi birey ya da bilgi takımı, daha iyi şartlar sunularak transfer edilerek kazanılabilir. Başka bir yöntem ise, yeniliği kullanan, elde bulunduran işletmeler ile birleşme ya da onların satın alınmasıdır (İraz, 2010: 103).
- **Mavi Okyanus Stratejisi:** W. Chan Kim ve Renee Mauborgne tarafından, şirketlerin stratejik davranışlarının incelenmesiyle ortaya çıkan bu strateji, hem maliyet etkinliğinin hem de müşteri değerinin artırılması üzerinde durur. Şöyle ki Kim ve Mauborgne'nin araştırmalarına konu olan 108 şirketin sadece % 14'ünün yeni girişimleri, yeni pazarlarda gerçekleşmiş % 86'lık kısmı ise işletmenin varolan işi ile ilgili alanda gerçekleşmiştir. Bununla birlikte mavi okyanusu da temsil eden % 14 lük kısmın gelir içindeki payı % 38 iken toplam karlılıktaki payı % 62 olmuştur ve bu da mavi okyanus stratejisinin başlangıç noktası olmuştur (Yiğit, 2015: 229).

Rekabetin dışına çıkıp onu devre dışı bırakan bu yöntemde, mavi okyanuslar yaratmak için pazar sınırları yeniden şekillendirilir, büyümeye odaklanılır ve hedef, rakipleri yenmek değil, rakipsiz bir ortamda fırsatları maksimum düzeyde değerlendirmek olarak belirlenir. Yeni değerler yaratmak, ürün ve hizmetleri, iş modellerini rakipsiz hale getirmek temel ve ilk amaçtır. İnovasyonda mavi okyanus stratejisi “değer inovasyonu” üzerine konumlandırılmaktadır (Sati, 2013: 322).

Mavi okyanus stratejisinde hiçbir zaman rekabet bir ölçüt kabul edilmemiştir. Bunun yerine, *değer yenileme* denilen pazarı müşteriye yeni belirgin faydalar sağlayacak şekilde yeniden tanımlama mantığı izlenmiştir. Değer yenileme, değeri ve inovasyonu eşit ölçüde vurgular. Yalnızca değer üretmeye odaklanarak, inovasyon yapılmaksızın değer yaratılabilir fakat bu değer pazarda yer almanız ve öne çıkmanız için yeterli değildir (Kim ve Mauborgne, 2014: 12-13).

Değer inovatörleri, yeni bir pazar oluşturmaları ve doğrudan rakibi olmayan mal ve hizmetler geliştirmeleriyle diğer tarzdaki inovatörlerden farklılaşırlar. Değer yenilenmesinde müşterilerin tepkilerinin ne olacağı önemli bir etkidir. İşini yeniden tarif etme yetisi burada ön plana çıkmaktadır ve rakipleri gözaltına alma, sektörün yaygın varsayımlarına meydan okuma, sorgulama tutkulu olmak gibi birtakım tekniklere ihtiyaç duyulmaktadır (Kourdi, 2014: 179).

3.1.7. İşletmelerin İnovasyona Yönelme Nedenleri

18. yüzyıldan itibaren yaşanan ilerleme ve değişim beş dalga şeklinde açıklanabilir. Ekonomik yapıdaki ilk değişim ve beraberinde gelen yenilikler Fransız İhtilali ile başlamıştır. İkinci dalga Sanayi Devrimi sonucunda buhar gücünün keşfi ve kitlesel üretimdeki artıştır. Üçüncü dalga demir-çelik sektöründeki ilerlemelerin demiryollarını geliştirmesiyle, ulaşım maliyetlerinin düşmesinin üretimi tetiklemesidir. Dördüncü dalga, elektrik-elektronik sektöründeki ilerlemelerin motor gücüyle çalışan makineleri yaygınlaştırmasıdır. Son olarak beşinci dalga ise bilgisayar teknolojilerindeki gelişmelerle, bilginin artışında ve paylaşım hızında kendini göstermiştir (Özsağır, 2013: 52).

Bugünün iş ortamı hızlı bir değişimin içindedir. Yeni teknolojiler, devlet düzenlemeleri ve küreselleşen piyasalar, bir yandan üretkenliği ve maliyetlerin uygunluğunu artırırken, öte yandan işletmeleri hızla yeni mal ve hizmetler geliştirmek veya farklılaştırmak yönünde zorluyor (Nochur, 2014: 14). İşletmeler için günümüz rekabet ortamında inovatif bir yapı sergileyebilmek oldukça önemlidir. İşletmelerin rekabet edebilmelerinde ve değişen ekonomik koşullarda başarılı olabilmeleri inovasyon kavramını doğru algılamalarına bağlı olarak gelişmektedir (Mumford ve Licuanan, 2014: 163).

İşletmeleri inovasyon yapmaya iten asıl amaç yalnızca maliyeti düşürme, karı artırma değildir. Aynı zamanda, mal ve hizmet kalitesini iyileştirme, daha iyi ürün tasarımı, mamulün yaşam ömrünün uzatılması, müşteri talep ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve böylelikle yeni servisler ve ürünler, yeni işletme modelleri ve pazarlama teknikleri geliştirmek gibi sebeplerde mevcuttur (Ulusoy vd., 2008: 26).

3.1.8. İnovasyonun Gerçekleştirilmesi

İnovasyonu gerçekleştirme süreci bir dizi karar, faaliyet ve bunların etkilerinden oluşur ve bu süreç altı aşamada gerçekleşir (Rogers, 1995: 135-149):

- 1- Problem veya ihtiyacın farkına varılması
- 2- Temel ve uygulamalı araştırma
- 3- Geliştirme
- 4- Ticarileştirme
- 5- Yayılma ve benimseme
- 6- Sonuçlar

İhtiyaç ve problemlerin belirlenmesiyle birlikte ihtiyacın karşılanması ve problemin çözülmesi için, bilimsel bilginin ilerlemesi amacıyla yapılan teknolojik gelişme ve yenilik doğuran *temel araştırmalar*, belirli bir problemi çözmeye yönelik *uygulamalı araştırmalar* yapılır. Üçüncü aşama olan geliştirmedeki çalışmalar Ar-Ge olarak isimlendirilir ve yeni fikir, bilgi, icat ve gelişmelerin kişi ve işletmelerin ihtiyaçlarını karşılayacak, problemlerini çözecek süreci ifade eder. Ticarileştirme aşamasında ise yeni ürünlerin seri üretimi, paketlenmesi, pazarlanması, dağıtılması gibi işlemler gerçekleştirilir (Uzkurt, 2008: 234). Yayılma, yeniliklerin pazar/pazar dışı kanallar yoluyla, ilk uygulanma halinden, farklı tüketicilere, bölgelere, sektörlerle, işletmelere ve pazarlara dağılma halidir (Oslo, 2005: 21). Yeniliklerin yayılması ve benimsenmesi, yeniliklerin var olan sisteme ne denli fayda sağladığı, beklentilere, değerlere, geçmiş tecrübeler ve ihtiyaçlara ne denli hitap ettiğiyle alakalıdır (Yağcı ve Çabuk, 2014: 97). İnovasyon sürecinin son aşamasında arzu edilen veya edilmeyen; doğrudan veya dolaylı; öngörülen veya öngörülmeyen sonuçlar ortaya çıkabilir (Uzkurt, 2008: 235).

3.1.9. İnovasyonun Etkileri

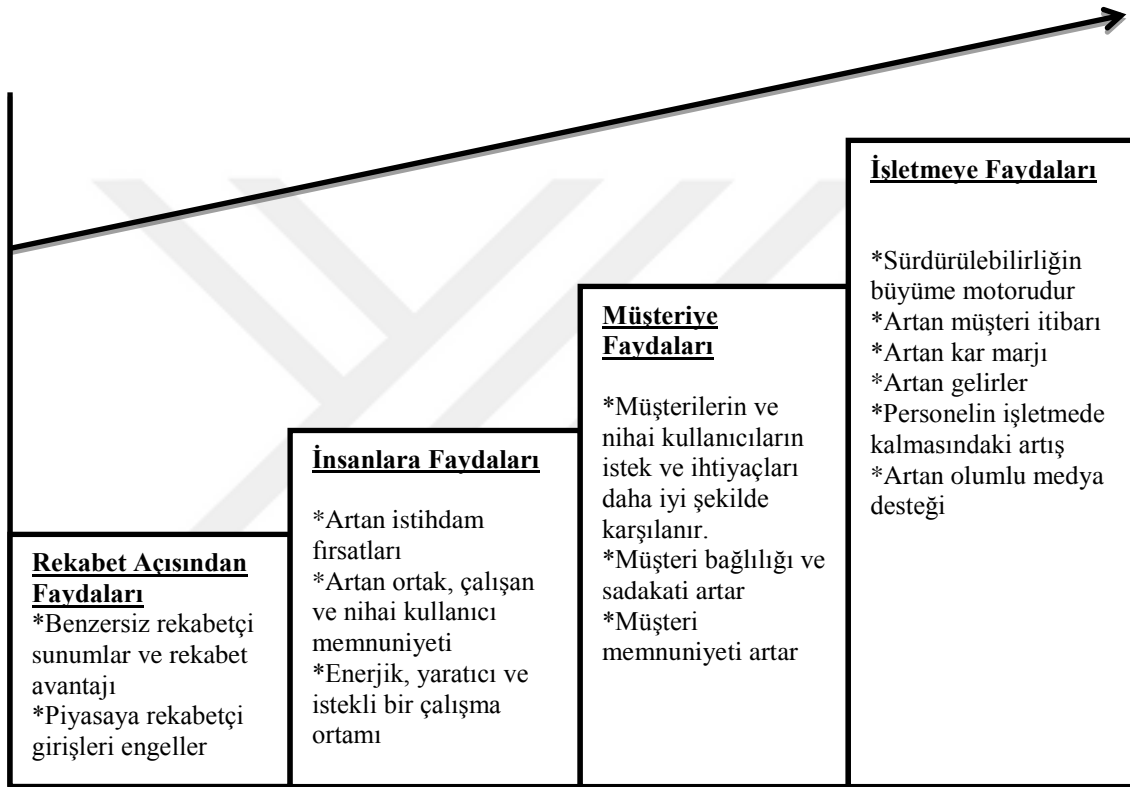
İnovasyon, geçmişten günümüze kadar geçen süreçte ekonomik yapıyı değiştiren, rekabet ortamını şekillendiren temel bir unsur olarak karşımıza çıkmıştır. Yaratıcı sürecin sonunda inovasyon yapan işletmeler için; pazarda rekabet üstünlüğü sağlamada, kar/gelirlerini artırmada, endüstride lider konumunda olmada, inovasyon en güçlü silahtır (İraz, 2010: 77).

1990'lı yıllardan itibaren işletmeler varlıklarını koruyabilmek amacıyla faaliyetlerini sürdürülebilir rekabet ortamının gereği olan inovasyon stratejileriyle şekillendirmişlerdir (Chapman ve Hyland, 2004: 553). Rekabet ortamında teknolojik yeniliklerle beslenmiş bir inovasyon en başta toplumu statik yapıdan dinamik bir yapıya dönüştürmektedir. İnovasyon statik rekabet sürecindeki dengeleri bozan sonuçların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Ancak inovasyonun statik etkinliğe dayalı dengeye ulaşmayı kolaylaştırıcı ya da hızlandırıcı etkiler oluşturması da mümkündür. İnovasyon sürekli olarak mevcut durumu bozup/yıkıp yeni bir durum meydana getiren ve belirli bir zaman sonra bu durumu da tekrar şekillendiren yani değişimi sürekli kılan, dinamik bir yapıdır (Özsağır, 2013: 63).

İşletmelerin organizasyonel başarıları için inovasyon kültürünün geliştirilmesi ve teşvik edilmesi, inovasyonun bir proje değil de işletmenin ana parçası olarak görülmesi

gerekmektedir. Başarılı inovatif işletmeler, riskleri önceden sezinleyip başarısızlıkları da kritik ederler.

Davis ve Moe (1997) tarafından *inovasyonun gücü* olarak ifade edilen Şekil 3.4 inovasyonun, işletmelere sürdürülebilirlik ve rekabet konusunda yararlı etkilerini göstermektedir.



Şekil 3.4: İnovasyonun Gücü

Kaynak: Davis, S.M., Kristin M. (1997) Bringing Innovation to Life, *Journal of Consumer Marketing*, Volume: 14, Issue: 5, p.338

Yeniliğin, yukarıdaki şekilde de gösterildiği gibi rekabet üstünlüğü yaratarak, işletme ortamında artan iş fırsatlarıyla beraber güzel bir iş ortamı oluşturarak motivasyonu sağlaması, müşterileri beklentilerinin karşılanması hatta aşılması dolayısıyla müşteri memnuniyetinin sağlanması ve müşteri sadakatinin oluşması gibi etkileri mevcuttur. Ayrıca, artan müşteri itibarı beraberinde olumlu medya desteği sağlamakta, kar majları ve gelirler artmakta sürdürülebilir büyüme hedefi gerçekleşmektedir.

3.1.10. İnovasyon Değer Zinciri

İnovasyon değer zinciri yaklaşımı, inovasyon için fikir üretimini, fikir geliştirmeyi ve geliştirilmiş kavramların yaygınlaştırılmasını içeren birbirini takip eden üç aşamalı bir süreçtir. Bu sürecin her aşamasında yöneticiler, iç kaynak kullanımı, bölümler arası kaynak kullanımı, dış kaynak kullanımı, seçme, geliştirme ve inovasyon fikrini işletmeye yayma görevlerini yerine getirmelidirler. İnovasyon değer zinciri boyunca, işletme bir veya birden fazla faaliyette başarı sağlayıp yükselebilir; bu faaliyetler işletmenin en kuvvetli halkalarıdır. Diğer yandan işletmenin en zayıf halkası olan ve işletmenin sürekli boğuştuğu faaliyetleri de olabilir.

Bir işletme inovasyon değer zincirini sağlam bir zemine oturtmuşsa, entellektüel sermaye odaklı, hizmet, süreç ve iş modeli inovasyonları gibi maddi olmayan değerlerin ifade biçimi olan *sistemik inovasyon* üretimi yapabilir. Ayrıca, günümüz dünyasının mevcut bilgilerinden, deneyimlerinden, patentlerinden faydalanarak bütünlük bir yaklaşımla yaratıcı fikirleri hayata geçirebilir.

Tablo 3.1’de bütünlük bakış açısından inovasyon değer zinciri faaliyetleri açıklanmaya çalışılmıştır. Tablodan da anlaşıldığı üzere, zincirin ilk halkası işletme içindeki veya dışındaki birimlerden fikirlerin üretimidir. İkinci halka fikirlerin dönüştürülmesidir yani fonlamak için fikirler seçmek ve onları yeni ürünler veya uygulamalar şeklinde geliştirmektir. Üçüncüsü ise bu yeni ürün ve uygulamaları yaygınlaştırmaktır (Hansen ve Birkinshaw, 2011: 104-106).

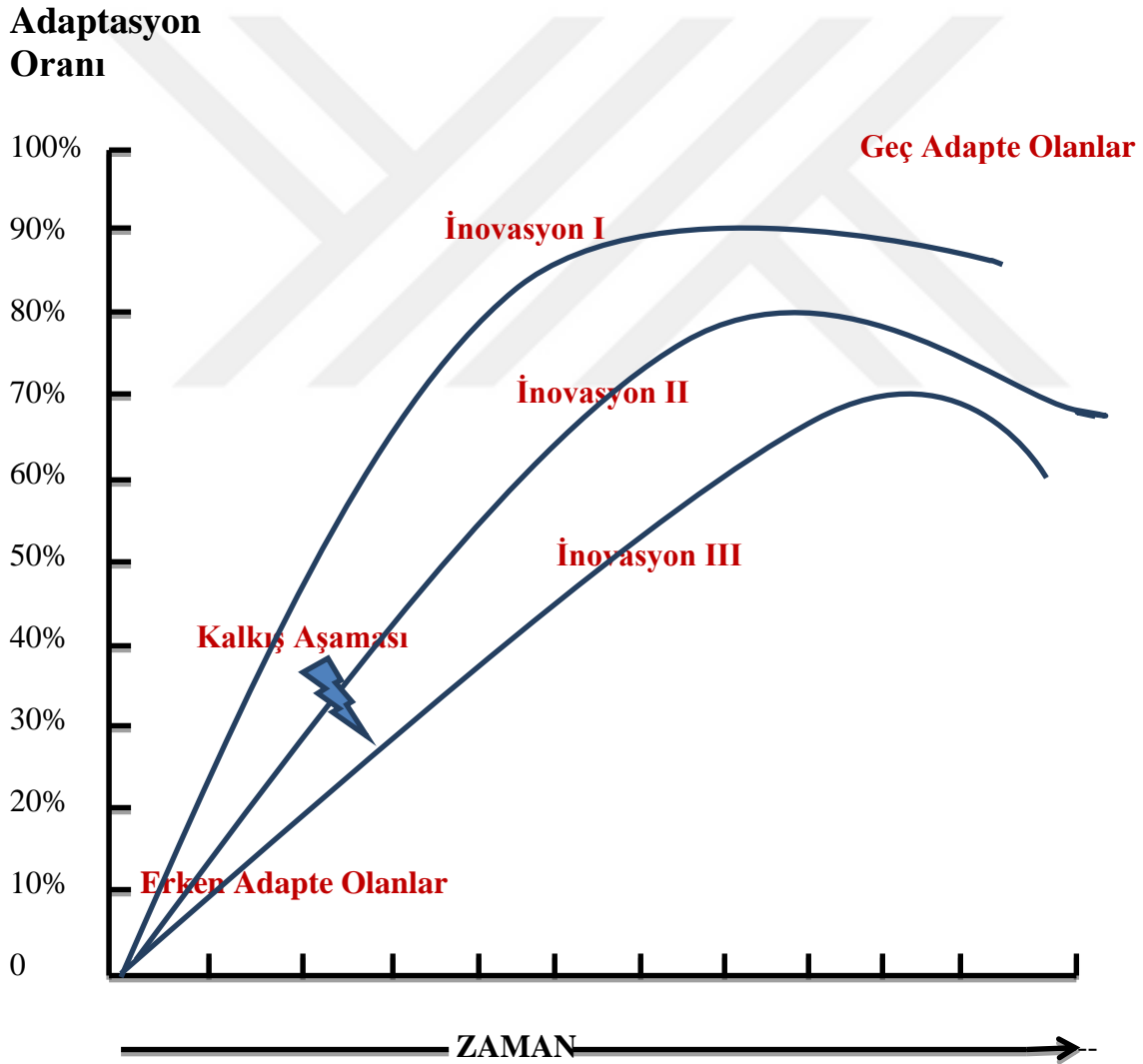
Tablo 3.1: İnovasyon Değer Zinciri: Bütünleşik Bir Akış

	<u>Şirket İçi</u> Bir birim içindeki yaratım	<u>Çapraz Aşılama</u> Birimler arası işbirliği	<u>Dışsal</u> Şirketin dışındaki taraflarla işbirliği	<u>Seçme</u> Tarama ve ilk fonlama	<u>Geliştirme</u> Fikirden ilk sonuca doğru hareket	<u>Yaygınlaştırma</u> Kuruluş içinde yaygınlaştırma
<u>Kilit Sorular</u>	Birimimizdeki insanlar kendi başlarına iyi fikirler geliştirebiliyor mu?	Şirket genelinde çalışmak yoluyla iyi fikirler yaratıyor muyuz?	Şirket dışından yeterli sayıda iyi fikir ediniyor muyuz?	Yeni fikirleri taramak ve fonlamak konusunda iyi miyiz?	Fikirleri yaşayabilen ürün, iş alanı ve en iyi uygulamaya çevirmekte iyi miyiz?	Geliştirilmiş fikirleri şirket çapında yaygınlaştırmada iyi miyiz?
<u>Kilit Performans Göstergeleri</u>	Bir birim içinde üretilen yüksek nitelikli fikirlerin sayısı.	Birimler arasında üretilen yüksek nitelikli fikirlerin sayısı.	Şirket dışından üretilen yüksek nitelikli fikirlerin sayısı.	Seçilmiş ve fonlanmış olmakla sonuçlanan üretilmiş tüm fikirlerin yüzdesi.	Gelir getiren fonlanmış fikirlerin yüzdesi; ilk satışın kaç ayın sonunda gerçekleştiği.	İstenilen pazarlar, kanallar, müşteri gruplarının nüfuz edilen yüzdesi; tam yayılımın kaç ay sonunda gerçekleştiği.
FİKİR ÜRETME				DÖNÜŞTÜRME		YAYGINLAŞTIRMA

Kaynak: Hansen, M. T. ve Birkinshaw, J. (2011) Harvard Business Review: İnovasyon Öğretisi, İstanbul: MESS Yayınları, s.105

3.1.11. İnovasyon Derecesi ve Yayılma

Stratejik yönetim, yeni ürünler, yeni pazar bölümleri, yeni üretim, dağıtım ve reklam sistemleri yaratan değişiklikleri “inovasyon” olarak kategorize etmektedir (Odabaşı ve Barış, 2003: 284). Bir yenilik her zaman işletmenin kendisi tarafından geliştirilmez, yenilik bazen yayılma süreci vasıtasıyla diğer işletme ve kurumlardan da sağlanabilir. *Yayılma*; yeniliklerin pazar/pazar dışı kanallar yoluyla, uygulanmış halinden, farklı tüketicilere, bölgelere, sektörler, işletmelere ve pazarlara dağılma halidir (Oslo, 2005: 21). Diğer bir tanıma göre yayılma, bir inovasyonun belirli sürede bazı kanallar yoluyla sosyal sistemin üyeleri arasında iletişim sonucu yayılmasını sağlayan bir süreçtir. Yayılmanın inovasyon, iletişim kanalları, zaman ve sosyal sistem olmak üzere dört ana bileşeni vardır (Rogers, 1995: 5-10).



Şekil 3.5: İnovasyon Yayılımı

Kaynak: Rogers, M. E. (1995) Diffusion of Innovations, Third Edition, New York: Division of Macmillan Publishing, The Free Press, p.11

Şekil 3.5'te görüldüğü üzere herhangi bir inovasyon için yayılma sürecindeki belirli bir noktada, adaptasyon oranı hızla artmaya başlar. Bu adaptasyon oranında bir kalkışa sebep olur ve bunun sonucunda S şeklindeki yayılma eğrisi meydana gelir.

İnovasyon yayılımında benimseme/adapte olma, bir bireyin veya işletmedeki karar vericilerin yenilikle ilgili ilk bilgilenme anlarından, tutum geliştirme ve yeniliğin kullanımı ile ilgili kabul etme veya etmeme kararının verilmesi ve nihayetinde bu kararın desteklenmesi ile biten bir süreçtir. Bu inovasyonun yayılması ve benimsenmesi sürecinde dört ayrı kademe/yöntem mevcuttur (Yağcı ve Çabuk, 2014: 89):

- Pek çok yenilik kulaktan kulağa veya networkler de olduğu gibi plansız bir şekilde ve informel yollardan yapılmaktadır. Burada inovasyonun yayılması, arka planda hiçbir formel strateji olmadığından dolayı pasif formda olmaktadır.
- Dikkatlice planlanmış yayılma faaliyetlerini içeren diğer yayılma stratejisi ise aktif formdadır.
- Diğer bir yöntem ise aktif ve pasif formun birlikte kullanıldığı karma formdur. Şöyle ki inovasyonun ilk aşamasında birçok planlı aktivite kullanılmakta daha sonra bunların yayılması kendi hallerine bırakılmaktadır.
- Son olan diğer bir yöntemde yenilikler işletme veya organizasyonların rutin sistemlerine karıştırılarak, yeniliklerin uzun süre canlı kalması sağlanır.

Tüketiciler inovasyonun yayılmasında önemli bir aracı pozisyonundadırlar. Yayılma yapılan inovasyonun zamanla toplum içinde nasıl iletilip dağıtıldığının göstergesidir (Evans vd., 1996: 70). İnovasyonu erken benimseyenler, ürünü ilk kullananlar ve grup normlarına bağlıdırlar. Geç adapte olanlar ise inovasyonu kabul edenler olduktan sonra yeniliği kabul etme eğilimi gösterirler. Kabulde grubun baskısı söz konusudur (Odabaşı ve Barış, 2003: 289).

Yapılan inovasyonun var olan sisteme yarar sağlaması gerekmektedir. Endüstriyel pazarlarda bu duruma *verimliliğin artırılması* adı verilir. Uyumluluk konusundaki beklenti ise inovasyonun mevcut değer ve bireylerin tecrübeleriyle uyum içinde olmasıdır. Bu durumda pozitif etki gerçekleşecek ve değiştirme maliyetleri (switching cost) düşük olurken, belirsizlikler azalacak minimize olacak ve böylece yeniliklerin benimsenmesi kolaylaşacaktır (Bayraktar, 2014:97).

3.2. İnovasyon Yönetimi

Bilginin ve teknolojinin hızla değiştiği bir ortamda işletmelerin müşteri değeri yaratabilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi inovasyon yönetiminin ne denli başarılı olabildiğiyle ilintilidir. İnovasyon yönetim süreci boyunca işletmelerin inovasyonu, bilginin ekonomik etkinliğe dönüştürülmesi olarak algılamaları büyük önem arz etmektedir (Tang, 2006: 68).

Çalışmanın bu kısmında inovasyon yönetimi kavramı, inovasyon yönetimi ve inovasyon yeteneği konusunda yapılan ampirik çalışmalar, inovasyon yönetim süreci boyutları, inovasyon kaynakları, inovasyon yeteneği gibi konular üzerinde durulmuştur.

3.2.1. İnovasyon Yönetimi Kavramı

İnsanlar ihtiyaçlarını karşılamak için mal ve hizmet üretirler. İhtiyaçların tatmini için mal ve hizmet üretme amacıyla üretim faktörleri bir araya getirilir ve bir takım örgütler kurulur. İşte *yönetim*, kaynakların en verimli, etkili ve etkin kullanımını sağlayan, üretimden nihai tüketiciye sununcaya kadar tüm faaliyetlerden sorumlu olan, kaynakların koordinasyonunu sağlayan birimlerdir (Yüksel, 2003: 57).

İnovasyon yönetimi, işletmenin müşterileri, tedarikçileri, kaynakları, teknolojiyi ve insan ilişkilerini yeniliği destekleyecek ve teşvik edecek şekilde yönetmesi anlamına gelir (Satı, 2013: 38). İnovasyon yönetimi kavramını tanımlamak için faydalanılan beş etkinlik/unsur vardır bunlar sırasıyla aşağıdaki gibi açıklanabilir (Drejer, 2002: 6-7):

- **Teknolojik Bütünleşme:** İşletmenin inovasyonu ve müşteri memnuniyetini gerçekleştirmek üzere, işletmenin teknoloji ve ürün pazarlarının bütünleştirilmesi anlamına gelmektedir. Diğer bir ifadeyle, üretim ve yönetim başta olmak üzere teknolojik gelişmelerin başarılı olabilmesi için ürün geliştirme sürecinde kullanılması ve bu faaliyetlerin stratejik düzeyde yönetimle bütünleşmiş olması gerekmektedir.
- **İnovasyon Süreci:** İnovasyonun işletmenin yalnızca bir departmanın da değil de tüm departmanlarında uygulanabilmesi, yani tüm departmanların inovasyon sürecine dâhil edilecek şekilde yaratıcı iş süreçlerinin oluşturulmasıdır.

- **Stratejik Teknoloji Planı:** İşletmenin yapısına uyumlu, teknoloji portföyüne uygun bir planlamanın yapılarak, dengeli şekilde stratejik beceriyle devam ettirilmesi anlamına gelmektedir.
- **Örgütsel Değişim:** Örgütsel değişiminovasyonla yakın alakalıdır ve yeni bilgiye, yeni pazarlara, yeni çalışanlara örgütsel değişim ve yenilik yönetimiyle ulaşılabilir.
- **İş Geliştirme:** İnovasyon yönetimi ile yaratıcı iş teknikleri gelişmektedir.

3.2.2. İnovasyon Yönetimi ve İnovasyon Yeteneği Konusunda Yapılan Ampirik Çalışmalar

İnovasyon, “kalkınmanın itici gücü” olarak ilk defa Joseph Schumpeter (ekonomist ve politika bilimcisi) tarafından tanımlanmıştır. Schumpeter, 1911’de yazdığı kitabında, inovasyonu, yeni veya varolan bir ürünün yeni bir özelliğinin pazara çıkarılması; yeni bir üretim yönteminin kullanılması; yeni bir pazarın belirmesi; yeni kaynaklara ulaşılması; bir sanayinin yeni bir organizasyona sahip olması olarak açıklar. Schumpeter ayrıca, girişimcilerin inovasyoncu bir role sahip olduklarını, pazarda bir dinamizm oluşturduklarını vurgular (Elçi, 2012: 17). Schumpeter inovasyon tanımına yalnızca teknik inovasyonu değil, pazarlama ve örgütlenme konusundaki inovasyonları da katmıştır (Freeman ve Soete, 2003: 40).

İnovasyon yönetimi ve inovasyon yeteneği ile ilgili son yıllarda yapılan ampirik çalışmalardan bir kısmı Tablo 3.2’de gösterilmiştir. Tablo’da çalışmanın yazarı/yazarları, yayın yeri, çalışmanın adı, değişkenler, metod ve bulgular yer almıştır.

Tablo 3. 2: İnovasyon Yeteneği ve İnovasyon Yönetimi Konusunda Yapılan Ampirik Çalışmalar

Yazar(lar)/ Yayın Yeri	Çalışmanın Adı	Ana kütle, örnek kütle	Değişkenler	Metod/ Analiz Yöntemi	Bulgular
Mersiha Tepic, Frances Fortuin, Ron G.M. Kemp, Onno Omta (2014) <i>British Food Journal</i>	Innovation capabilities in food and beverages and technology -based innovation projects	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 8 Hollanda 1 Fransa firmanın yiyecek içecek ve teknoloji tabanlı İnovasyon projeleri: 38 proje n= 189 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ İnovasyon performansı ➤ Projenin yeniliği ➤ Ürün potansiyeli ➤ Pazar potansiyeli ➤ Proje potansiyeli ➤ İletişim yetenekleri ➤ Stratejik yetenekler ➤ Taktik yetenekler ➤ Pazar rekabeti ➤ İnovasyon süreç kalitesi 	Lojistik Regresyon	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Teknoloji tabanlı endüstrilere kıyasla yiyecek- içecek endüstrilerinde İnovasyon projesinin şirkete yeni olması, iletişim yetenekleri ve pazar potansiyeli inovasyon projesinin performansına olumsuz yönde etkisi vardır. ➤ Fonksiyonel stratejik yeteneklerin yiyecek ve içecek sektöründe başarıya pozitif yönde bir katkısı vardır.
Minna Saunila Juhani Ukko (2014) <i>Journal of Engineering and Technology Management</i>	Intangible aspects of innovation capability in SMEs: impacts of size and industry	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Finlandiyadaki çalışan sayısı 11-259 aralığında olan KOBİ niteliğindeki 2400 firmaya, 4800 anket gönderilmiştir. ➤ Nihai örneklem büyüklüğü 311 dir. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ İnovasyon yeteneği ➤ Yenilenme ➤ Firma performansı ➤ Know- how geliştirme ➤ Liderlik kültürü ➤ Çalışma ortamı ➤ Dış kaynaklardan sağlanan bilgi ➤ Bireysel etkinlik 	Faktör Analizi R Kare Korelasyon	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sonuçlar Finlandiyadaki KOBİ'lerde performansı arttırıcı bir araç olarak İnovasyon yeteneğinin pozitif etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur.
Mostafa Jafari, Peyman Akhavan, Hamid Reza Zarghami, Naser Asgari (2013) <i>Journal of Manufacturing Technology Management</i>	Exploring the effectiveness of inventive principles of TRIZ on developing researchers' innovative capabilities A case study in an innovative research center	<ul style="list-style-type: none"> ➤ RCISP dan 50 araştırmacı popülasyonu oluşturmaktadır. ➤ 47 kişiye anket verilmiş ve 41 kişi cevaplayarak geri vermiştir. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Yaş, cinsiyet, eğitim, iş tecrübesi ➤ Yenilikçi projeler ➤ İnovasyon yeteneği ➤ Patent alma 	Korelasyon Regresyon	<ul style="list-style-type: none"> ➤ TRIZ yöntemi ile araştırmacıların inovatif ürünler ortaya çıkarttığı görülmektedir. ➤ TRIZ eğitimlerinin ve ilkelerinin inovasyon yeteneğini geliştirdiği sonucuna varılmıştır.

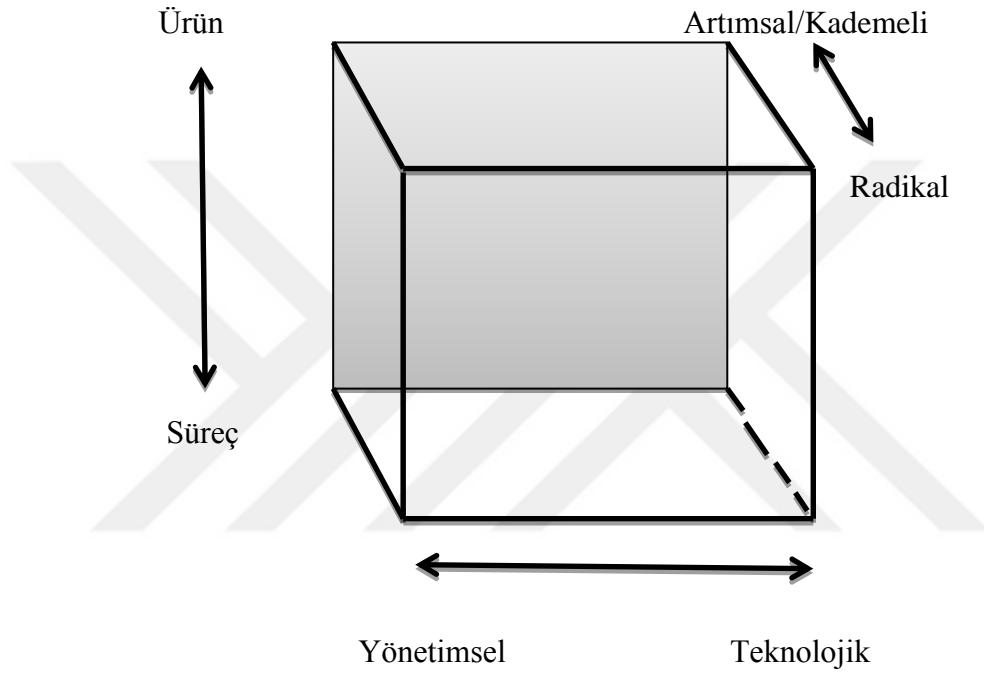
Yazar(lar)/ Yayın Yeri	Çalışmanın Adı	Ana kütle, örnek kütle	Değişkenler	Metod/ Analiz Yöntemi	Bulgular
Colin C.J. Cheng, Ja-Shen Chen (2013) Journal of Business & Industrial Marketing	Breakthrough innovation: the roles of dynamic innovation capabilities and open innovation activities	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tayvandaki çoğunluğu elektronik, tüketim malları, bilgi teknolojileri, yazılım,telekomünikasyon ve diğer sektörler ➤ 1000 firmaya anket gönderilmiş 218'i araştırmaya dâhil edilmiştir. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dinamik İnovasyon yetenekleri ➤ Açık İnovasyon faaliyetleri ➤ Büyük buluşsal İnovasyon ➤ Rekabet yoğunluğu ➤ Firma büyüklüğü ➤ Teknolojik türbülans 	Tanımlayıcı istatistikler Korelasyon Analizi Regresyon Analizi	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dinamik İnovasyon yetenekleri ile buluşsal inovasyon arasında U şeklinde bir ilişki bulunmuştur. ➤ Açık İnovasyon faaliyetleri buluşsal inovasyondaki dinamik inovasyon faaliyetlerinin pozitif etkilerini güçlendirdiği görülmüştür. ➤ Pazar belirsizliği, teknolojik türbülans, rekabet yoğunluğu veya firma büyüklüğü etkileri anlamlı bulunmamıştır.
Mersiha Tepic, Ron Kemp and Onno Omta,Frances Fortuin (2013) European Journal of Innovation Management	Complexities in innovation management in companies from the European industry :A path model of innovation project performance determinants	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Model, Avrupa endüstrisindeki dokuz çok uluslu şirketin inovasyon projeleri kullanılarak test edilmiştir.Şirketlerin merkezleri 8 tanesi Hollanda 1 tanesi Fransada bulunmaktadır. ➤ Faaliyetler ise yüksek teknolojiye hassas ürünler üretimi, tarım (-gıda) üretimi ve yardımcı hizmet sektörü ➤ 38 proje ekibindeki 189 proje ekibi tarafından anketler cevaplanmıştır. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ İnovasyon potansiyeli ➤ İnovasyon performansı ➤ Örgütsel özellikler ➤ İnovasyon Özellikleri ➤ ürün, pazar potansiyeli, iletişim yetenekleri, ➤ Stratejik ve taktik yetenekler ➤ Pazar rekabeti, ➤ İnovasyon süreç kalitesi ➤ Şirket büyüklüğü, 	Açıklayıcı Faktör Analizi Korelasyon Analizi Temel Bileşenler Analizi Varimax Rotasyon Yöntemi	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Projenin inovasyon seviyesi ürün geliştirme potansiyelinin belirleyicisi konumundadır. ➤ İşletmeye yeni gelen projeler firmanın mevcut fonksiyonel yetenekleri ile negatif ilişkilidir. ➤ Olumsuz etkiler bütünleştirici iletişim yetenekleri sayesinde hafifletilebilir. ➤ Stratejik ve taktik yetenekler ile pazar potansiyeli, ürün potansiyeli arasındaki ilişki yüksek orantılı ve önemli bulunmuştur. ➤ F&B için İnovasyon performansı ve yenilik ilişkisi aşırı negatiftir. ➤ Proje başarısında yenilik, iletişim yetenekleri inovasyon süreç kalitesi pazar potansiyeli, pazar rekabetinin önemli etkileri olduğu ortaya çıkmıştır.
Cassey Lee (2011) Journal of Asian Economics	Trade, productivity, and innovation: Firm- level evidence from Malaysian manufacturing	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Malezyadaki 485 imalat firması 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sermaye yoğunluğu ➤ İnsan sermayesi ➤ Ürün inovasyonu, ➤ Süreç inovasyonu ➤ Firma büyüklüğü ➤ Yerel ortaklık payı ➤ Yerel ortaklık 	Regresyon Kolgomorov– Smirnov test	<ul style="list-style-type: none"> ➤ İhracat ve verimlilik arasındaki bağlantının zayıf olduğu ortaya çıkmıştır. Verimlilik, sermaye yoğunluğu ve beşeri sermayenin ağırlıklı olarak itici güçtür, ancak bu mutlaka ihracat dinamiklerine dönüşecek anlamına gelmez.

Yazar(lar)/ Yayın Yeri	Çalışmanın Adı	Ana kütle, örnek kütle	Değişkenler	Metod/ Analiz Yöntemi	Bulgular
Veli Denizhan Kalkan (2008) Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü	Örgütsel zekânın yenilik yeteneğine ve firma performansına etkileri D.Tezi	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Marmara Bölgesinde, İstanbul, Kocaeli, Bursa ve Balıkesir il sınırları içinde yer alan 207 firmaya ulaşılmıştır. ➤ Orneklemin icinde hemen her sektörden üretim/hizmet işletmeleri bulunmaktadır. ➤ 127 firmaya , 635 adet anket iletilmiştir. ➤ 65 firmadan 223 araştırma anketi elde edilmiştir. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ IT Yeteneği ➤ Orgütsel Adaptasyon Yeteneği ➤ Kolektif Duygusal Zeka ➤ Orgütsel Yenilikçilik ➤ Çevresel Belirsizlik ➤ Firma Performansı 	Faktor analizi, Güvenilirlik analizi, Değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler, Korelasyon analizi Regresyon analizi	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Araştırma bulguları, IT yeteneği ile ilgili olanların dışındaki ilişki hipotezlerinin kabulünü desteklemektedir. ➤ IT yeteneğinin orgütsel yenilikçilik ve firma performansı ile olan ilişkilerine dair hipotezler ise istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ➤ Araştırma sonuçları orgütsel adaptasyon yeteneğinin firma yenilikçiliğini olumlu etkilediğini doğrulamaktadır.
Wilfred Dolfsma, Gerben van der Panne (2008) Research Policy	Currents and sub-currents in innovation flows: Explaining innovativeness using new-product announcements	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hollandada tarım ve lojistik hariç 48 sektör ➤ İnovasyonu dışarıdan temin eden 658 firma ve kendi bünyelerinde İnovasyon yapan 398 firma (1056 firma) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sermaye yoğunluğu ➤ Sendikalaşma ➤ Kalifiye eleman gücü ➤ Endüstriyel Ar-Ge ➤ Endüstri büyüklüğü ➤ Yenilikçilik ➤ Reklam yoğunluğu 	Regresyon Analizi	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Birliklere katılım oranı, reklâm yoğunluğu ve sermaye yoğunluğunun inovasyonu olumsuz yönde etkilediği saptanmıştır. ➤ İşletme büyüklüğü ve yenilik yeteneği arasında aynı yönde ilişki olduğu bulunmuştur.
Pablo Sanguinetti (2005) Worldbank conference in Barcelona, June 9-11	The Determinants of Innovation and R&D Expenditures in Argentina: Evidence from a firm level survey	<ul style="list-style-type: none"> ➤ CEPAL-INDEC Araştırmalarının sonucunda oluşturulmuş indeksten seçilen Özel sektördeki Arjantin firmaları. ➤ 1. Araştırmada 1639 firma, ➤ 2. Araştırmada 1668 firma 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ İnovasyon ➤ Firma büyüklüğü ➤ Pazar payı ➤ Yabancı sermaye katılımı ➤ Piyasa koşulları ➤ Ar-Ge yatırımları ➤ Yetenekler 	Regresyon Analizi T Testi	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aksak rekabet koşullarının geçerli olduğu piyasalarda, büyük ölçekli işletmelerin küçük ölçekli işletmelere göre ekonomik anlamda daha güçlü ve daha yüksek satış düzeylerine sahip olduğu, dolayısıyla daha inovatif oldukları sonucuna ulaşılmıştır ➤ Yabancı sermaye ortaklığı ile İnovasyon belirleyicisi olan Ar-Ge faaliyetleri arasındaki ilişkinin aynı yönlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. ➤ İşletme büyüklüğü ve inovasyon yeteneği arasında aynı yönde ilişkinin varlığı saptanmıştır.

Yazar(lar)/ Yayın Yeri	Çalışmanın Adı	Ana kütle, örnek kütle	Değişkenler	Metod/ Analiz Yöntemi	Bulgular
Cassey Lee (2004) ASEAN Economic Bulletin	SME Innovation in the Malaysian Manufacturing Sector	➤ Malezya imalat sanayindeki KOBİ'ler	➤ Firma yenilikleri ➤ Firma büyüklüğü ➤ Satış ihracat payı ➤ Teknolojik özellik ➤ Pazar yoğunluğu	Regresyon Analizi	➤ İşletme büyüklüğü ve inovasyon yeteneği arasında aynı yönde ilişki saptanmıştır. ➤ İşletmelerin yaşları arttıkça inovasyon yetenekleri azalmaktadır. ➤ İşletmenin satışlarındaki ihracat payı artıkça inovasyonun azaldığı görülmektedir. ➤ Küçük ölçekli eski firmalarda yeni firmalara göre inovasyon daha fazladır.
Mita Bhattacharya, Harry Bloch (2004) Small Business Economics Dergisinde yayımlanmıştır.	Determinants of Innovation	➤ Avustralya 'daki Orta Ölçekli imalat işletmeleri	➤ Teknoloji kullanımı ➤ İnovasyon faaliyetleri ➤ İşletme büyüklüğü ➤ Ar-Ge Yoğunluğu ➤ Pazar Yapısı ➤ Büyüme	Regresyon Analizi	➤ Düşük teknoloji endüstrilerde işletme büyüklüğü ile inovasyon faaliyetlerinin aynı yönlü hareket ettiği, ileri teknolojili endüstrilerde ise, işletme büyüklüğü ile İnovasyon faaliyetlerinin aynı yönde ama giderek azalan oranda hareket ettiği sonucuna varılmıştır.

3.2.3.İnovasyon Yönetim Süreci Boyutları

Yeni bir ürün veya sürecin geliştirilerek piyasaya sunulması inovasyondur (Helms, 2006: 374). Cooper (1998) inovasyonun birden fazla boyutu olduğunu belirtmiş ve örgütsel özellikler ve inovasyonun benimsenmesi arasındaki ilişkiyi gösteren bir model geliştirmiştir. Modele göre inovasyonun, ürün-süreç, yönetsel-teknolojik, kademeli-radikal boyutları mevcuttur (Şekil 3.6).



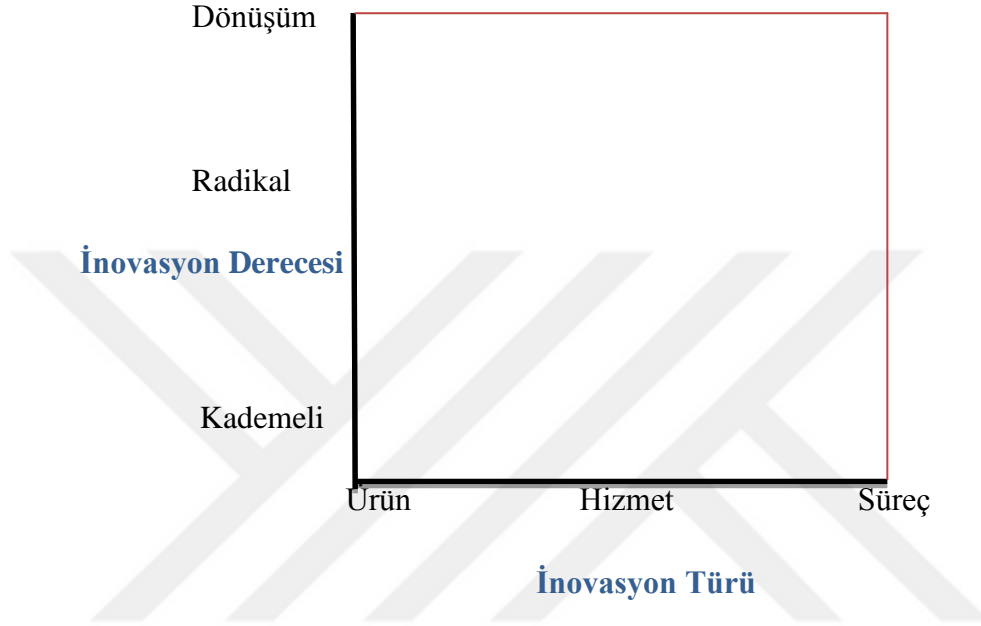
Şekil 3.6: İnovasyon Boyutları

Kaynak: Cooper, J.R. (1998) A Multidimensional Approach to the Adoption of Innovation, *Management Decision*, Vol: 36, Iss:8, p.500

Modelin *teknolojik boyutu* temel çıktıyı doğrudan etkileyen bir fikrin entegre olmasıyla, *yönetsel boyut* ise organizasyonun yönetim sürecinde gerçekleştirilen yeniliklere işaret etmekte olup, inovasyon politikası, kaynak tahsisi, sosyal yapılanmayı anlatmaktadır. *Ürün inovasyonu*, işletmenin ürettiği nihai mal ve hizmetlerdeki değişimi *süreç inovasyonu* ise, işletmenin nihai mal veya hizmeti sunarkenki zaman zarfında gerçekleşen değişimleri anlatır (Cooper, 1998: 498). *Artımsal/kademeli inovasyon*, var olan bilgi üzerine inşa edilir ve

işletme içinde sürekli olarak meydana gelir. *Radikal inovasyon* ise ürünlerde, hizmetlerde veya süreçlerde köklü değişikliklere sebep olur (Yiğit ve Özyer, 2011: 346).

Şekil 3.7’de Tidd vd. (2001) tarafından inovasyonun boyutları, inovasyon derecesi ve inovasyon türü eksenli olmak üzere, ürün/hizmet, süreç ve artırimsal/kademeli ve radikal inovasyon türlerini belirtir bir matris biçiminde gösterilmiştir.



Şekil 3.7: İnovasyon Boyutları (Matris)

Kaynak: Tidd, J. (2001) Innovation Management in Context: Environment, Organization and Performance, *International Journal of Management Review*, Vol:3, Iss: 3, p: 177

Günümüz ekonomisi bilgi çağını yaşamaktadır ve işletmelerin inovasyon strateji uygulamaları bir dizi süreçten geçmektedir. İnovasyon yönetim süreci adındaki bu süreç, yaratıcı fikirlerle başlayıp teknolojik yeniliğin gerçekleşmesiyle son bulmaktadır. Fakat inovasyon yalnızca ürün veya hizmet inovasyonlarını değil aynı zamanda, süreç, yapısal, yetenek inovasyonlarını da içermektedir. Bundan dolayıdır ki inovasyonun tek boyutlu olarak değil çok boyutlu olarak düşünülmesi ve ona göre değerlendirilmesi gerekmektedir.

Çalışmadaki inovasyon yönetim sürecinin alt boyutları, Samuel Mafabi, John Munene ve Joseph Ntayi'nin (2012) "Knowledge management and organisational resilience: Organisational innovation as a mediator in Uganda parastatals" adlı çalışmalarından alınarak oluşturulmuştur. İnovasyon yönetim sürecinin alt boyutlarını; "Yapısal İnovasyon", "Süreç İnovasyonu" ve "Yetenek İnovasyonu" oluşturmaktadır.

3.2.3.1.Yapısal İnovasyon

Piyasadaki radikal bir gelişmeden istifade edip sektör ilişkilerini yeniden tanımlama şeklinde geliştirilen inovasyona *yapısal inovasyon* denir. Yapısal inovasyona örnek olarak Cardinal Health adlı ilaç dağıtım şirketinin çalışmaları verilebilir. Bu firma, karlı büyüme için sektördeki tüm geleneksel yolların tıkanığını anlamış ve hastane, eczane, sağlık ocağı gibi tüm müşterilerine sadece ilaç temin etmemiş, onların ekonomik sıkıntılarına da çözüm getirebilecek ekonomik partnerlik sistemiyle inanılmaz bir büyüme yakalamıştır. Cardinal Health, *ilacın yolunu izleadını* verdiği bu yeni stratejisi ile ilaçları müşteriye teslim ettikten sonra bu ilacın nasıl bir yol izlediğini de takip etmiştir (www.kmtso.org.tr).

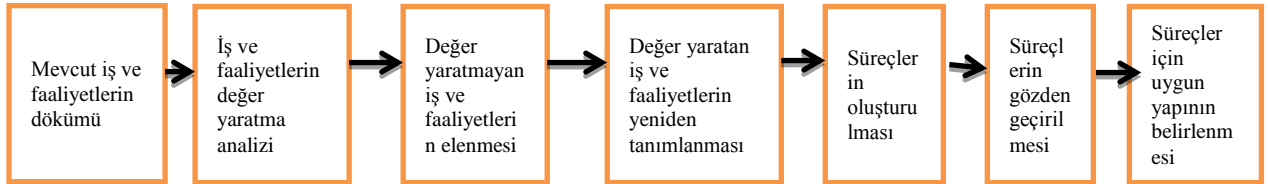
Yapısal inovasyon, endüstri içindeki ve toplum içindeki değişimleri ifade eder. Yeniden yapılanma gerektiren yeni etkinliklerin düzenlenmesi, fiziksel ve hukuki altyapının yeniden tanımlanması, bilginin benimsenmesi ve yayılması için mükemmeliyetçi merkezi yapının oluşturulması gibi değişimleri ifade eden bu inovasyon türünde, genel yapılar değiştirilir ve yeni kurallar getirilir. Yapısal inovasyonla yeni kaynaklar keşfedilir. Örneğin, Kuzey kutbu yakınındaki buz turizminde, buzdan oteller inşa edilmesi için yeni tasarımcı, ekipman, pazarlamacı ve benzerlerine gereksinim duyulur. Altyapı yeniden tanımlanır. Örneğin, sahil boyunca yeni turizm olanaklarının yasaklanması, diğer alanların ekonomik potansiyellerinin yeniden tanımlanmasına gereksinim yaratır. Yapısal inovasyonlar, yeniden yapılanma gerektiren yeni etkinliklerin düzenlenmesine vesile olur. Örnek olarak, Ölüdeniz yamaç paraşütü festivali verilebilir. Şöyle ki, her yıl sonbaharda okulların açılması sonrası *Ölüdeniz*'de aniden bir talep düşüşü yaşanması sonucu bir proje bulma *zorunluluğu* oluşmuş ve çözüm olarak sonbahar ayında uluslararası yamaç paraşütü festivali düzenlenmeye başlanmıştır. Festival tarihi tesislerin boş olduğu ölü sezona getirilerek bu dönemde turistlerin gelmesi sağlanmıştır. Bu festivali yapabilmek için Ölüdeniz'li turizmciler uluslararası bir etkinliği düzenleyecek şekilde yapılandırılmıştır. Ortak bir iletişim komitesi kurulmuş ve bu komite organizasyonun her sene yapılmasına liderlik eder hale gelmiştir (Eraslan vd., 2008: 17-19).

3.2.3.2. Süreç İnovasyonu

Süreç, girdilerin çıktılara dönüştüğü, birbiriyle bağlantılı ve etkileşimli olan faaliyetler takımıdır. Zincirleme etkileşimlerden sonra bir şey olur ya da gerçekleşir bu zincirin ilk halkası müşteri beklentileri ve ihtiyaçlarıdır. Bu beklenti ve ihtiyaçlar işletme içi değer yaratan süreçlerden geçer ve müşteri şartlarını, müşteriye tatmin etmiş mal ve hizmet haline dönüştürür. İşletmede fonksiyonlar arası ilişkiler süreç yönetimi sayesinde kurulur (Atalar, 2006: 46-47). Yönetim risk alabilir, yeni hizmet tasarımları yapabilirse yani teknolojik ve yönetsel değişimler için önemli roller alırlarsa süreç inovasyonu başarıyla sonuçlanır (Sisaye, 1999: 284).

Süreç inovasyonu, yeni yöntemlerin iş ve faaliyet süreçlerinin performanslarını artırmak amacıyla uygulanmasıdır ve farklı girişimlerin yanında teknolojik girişimcilik yöntemlerini, değişim araçlarının faaliyet süreçlerindeki değişim ve dönüşümlerini de kapsamaktadır (Papinniemi, 1999: 96). Bu değişim bazen işletmenin organizasyon yapısını değiştirecek kadar radikal de olabilir (Sisaye, 1999: 280).

Süreç inovasyonu, yeni veya iyileştirilmiş bir üretim, teslimat yönteminin uygulanmasıdır ve bu yenilikler, teknik, teçhizat veya yazılımlarda kayda değer değişiklikleri içermektedir (Oslo, 2005: 53). Süreç inovasyonunda işlerin ve faaliyetlerin yapılma tarzı, işlerin bazen birleştirilerek, bazen bölünerek yeniden oluşturulmasıdır. Buradaki amaç, müşterinin önem verdiği iş, faaliyet ve konuları geliştirerek müşteri tatmini sağlamak ve beklentilerinin üstüne çıkarak, işletmeye rekabet üstünlüğü sağlamaktır. Şekil 3.8 süreç inovasyonu safhalarını göstermektedir (Ülgen ve Mirze, 2013: 429).



Şekil 3.8: Süreç İnovasyonu Safhaları

Kaynak: Ülgen, H., Mirze, S.K. (2013) İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul: Beta Yayıncılık, s.429

Süreç inovasyonlarının özelliği, var olan süreci daha iyi bir hale getirmek ya da öncekinin yerine yeni tasarlanmış bir süreç koymak, yenilik getirmektir. Çünkü bu bir değişikliği içermektedir ve sonuca etki etmektedir (Marangoz: 2013: 50).

3.2.3.3.Yetenek İnovasyonu

Yetenekler, işletmelerin nasıl girişimde bulunacağı, süreçler, prosedürler ve sistemlerde ne gibi değişiklikler yapılacağını stratejik açıdan sorgulayan iş süreçleri kümesidir. Ayrıca yetenekler, pazarlama becerileri, dağıtım becerileri, ürün geliştirme becerileri gibi çok farklı görevlerde uygulanabilen işletmenin genel yetenekleridir (Zehir ve Acar, 2005: 18).

Sürdürülebilir inovasyon için, mevcut organizasyon yapısının inovasyon kültür ve anlayışıyla kuşatılması, geniş bir vizyona sahip olan, gelişime ve değişime kapalı olmayan zihniyet değişimini sağlayacak çalışanlar ve yöneticilerin bulunması gerekmektedir (Gürsu, 2014: 58). Değişim için örgütlenme aynı zamanda ileri düzeyde Ademi merkezileşmeyi gerektirir. İşletmenin hızlı kararlar alarak yapılandırılması için bu gereklidir. Bunun nedeni, alınan kararların performansa, pazara, teknolojiye; toplum, çevre, nüfus ve bilgideki tüm değişimlere yakınlık temelinde alınmasının zorunlu olmasıdır (Drucker, 2013: 81).

Yetenek inovasyonu, bir işletmede var olan yetenekler göz önünde tutularak, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmek için, tüm beceri ve iş süreçlerini bütünleşik hale getirerek, güç birliğine dayalı olarak işgücünün harekete geçirildiği inovasyon türüdür. İşletmede geliştirilen birtakım yetenekler inovasyon yönetimini kolaylaştırıp, başarı sağlayacaktır. Bu yetenekler aşağıdaki gibidir (Tidd vd., 2005: 84):

- **Tanımlama:** İşletme için değişimi başlatacak teknik ve ekonomik unsurlar için çevrenin araştırılması
- **Ayarlama:** İşletmede yapılacak değişiklik ile işletme stratejisi arasındaki uyumun varlığından emin olma
- **Edinme:** İşletmenin mevcut teknolojisini belirleme, işletme dışından ihtiyaç olan bilgi, donanıma ulaşabilme veya işletme dışından teknoloji transfer edip, bunu işletmeye ekleme.
- **Oluşturma:** İşletmede Ar-Ge veya mühendislik takımları ile teknoloji oluşturma
- **Seçim:** İşletmenin çevresine, stratejiye, kaynaklara, teknolojiye uyan en iyi alternatiflerin seçimi
- **Yürütme:** Fikir aşamasından son aşamaya kadar yeni ürün veya süreç geliştirme için projenin yönetilmesi

- **Uygulama:** İnovasyonun işletme içinde benimsenmesi ve de etkin kullanımını için değişimin yönetilmesi
- **Öğrenme:** İnovasyon süreci ve yönetim uygulamalarını kritik edip, deneyim kazanma
- **Organizasyon Geliştirme:** İnovasyon uygulamasını işletmeye özümsetme, var olan yapıya ekleme

3.2.4. İnovasyon Yönetiminin Başarılı Olması İçin Gereken Unsurlar

İnovasyon yönetiminde başarılı olabilmek için öncelikle, insanların fikir beyan edip bunları geliştirdiği, beslediği bir fikir geliştirme ortamı ve fikirlerin test edildiği, fikir analiz süreci gibi iki ayrı sürecin varlığı gereklidir. Talent Foundation'ın araştırması başarılı bir yenilenme için beş katalizör saptamıştır (Kourdi, 2014: 167-168):

- **Bilinçlilik:** İşletmedeki herkes inovasyon stratejisini bilir ve bu stratejinin bir parçası olarak kendine düşen rolü oynar.
- **Çoğulculuk:** Takımlarda geniş ve yaratıcı bir beceri, deneyim, genel kültür ve fikir karması mevcuttur.
- **Bağlantılılık:** İnsanlar arası ilişkiler sağlam ve güvenilir bir zemine oturmuştur. Sürekli bir cesaret verici ortam ve destek vardır.
- **Erişebilirlik:** İşletmedeki herkes her türlü kaynağa, karar mercilerine kolaylıkla erişebilir.
- **Tutarlılık:** Yenilenme tüm alanlara, süreçlere nüfus etmiştir; buna dair büyük bir inanç ve bağlılık vardır.

3.2.5. İnovasyonun Kaynakları

Günümüzde teknolojik buluş ve inovasyon kaynakları oldukça çeşitlidir. Bunlar, bağımsız araştırmacılar, üniversitelerin araştırma geliştirme merkezleri, araştırma enstitüleri, kamu araştırma kurumları, işletmelerin araştırma-geliştirme merkezleri, bağımsız araştırmacı ve buluş adamları (Barutçugil, 2009: 18).

İnovasyon kaynakları işletme içinde ve dışında bulunabilmektedir. İşletme dışındaki kaynaklar yalnızca işletmenin bulunduğu bölge ve ülke ile sınırlı kalmayıp tüm dünyayı kapsamaktadır. Bir işletmenin inovasyon kaynakları olarak; çalışanların görüş ve önerileri, müşterilerin istek ve beklentileri, tedarikçilerden gelen geri beslemeler, işletme içindeki ve

dışındaki Ar-Ge faaliyetleri, teknolojik gelişmeler, fuarlar, patentler sayılabilir (Elçi, 2012: 37).

İnovasyon yapmada fırsat olarak değerlendirilen yenilik kaynakları Peter Drucker tarafından beklenmedik gelişmeler, uyumsuzluklar, süreç ihtiyaçları, sektör ve pazar yapısındaki değişiklikler, demografik yapıdaki değişiklikler, algılama değişiklikleri ve yeni bilgi olarak saptanmıştır (Flynn vd.,2003: 419).

- **Beklenmedik Gelişmeler**

Bu gelişmeler işletmenin başarı ve başarısızlıkları üzerine olabileceği gibi (Drucker, 1997: 33) işletmenin dışında, işletmenin ait olduğu sektörde veya ekonomideki değişimden etkilenen rekabetten de kaynaklanabilir. Bunlar da girişimciler için inovasyon yapmada bir fırsat doğurabilir. Örneğin; terör, hırsızlık gibi olaylarının artması güvenlik sektöründe gerçekleşecek yeniliklere kaynak oluşturmaktadır.

1930'lu yılların başlarında, IBM ilk modern hesap makinesini bankalar için tasarlayıp geliştirmiş; fakat bankalar bu yeni donanımı satın almamışlardır. Şirketin kurucusu ve uzun bir süre genel müdürü olan Thomas Watson'a göre göre, şirketi kurtaran, beklenmedik bir gelişmeden faydalanmak olmuştur: New York Halk Kütüphanesinin böyle bir makineye ihtiyacı vardı ve yüzlercesini satın almıştı (Drucker, 2011: 212-213).

- **Uyumsuzluklar**

Uyumsuzluklar inovasyon için bir fırsat oluşturur. Uyumsuzluk, onun etrafında olan insanlar tarafından hemen algılanamaz. Pazarın, süreçlerin ve endüstrinin sıkça sorgulanması uyumsuzlukların farkındalığını arttırmakta ve yenilik noktalarının ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Sonuç itibariyle beklentilerle, gerçekleşenler ya da sonuçlar arasındaki uyumsuzluklar inovasyon kaynaklarını oluşturmaktadır (Marangoz, 2013: 50).

- **Süreç Değişimleri**

Var olan süreci daha iyi bir konuma getirebilmek ya da öncekinin yerine yeni tasarlanmış işlerliği daha fazla olabilecek bir süreç koymak, yenilik getirmektedir. Süreçte yeniliğe gitmek, birim üretim veya teslimat maliyetlerini azaltmak, daha kaliteli mal ve hizmet sunmak, yeni veya iyileştirilmiş ürünler sunmak için büyük önem arz etmektedir (Oslo, 2005: 53).

- **Sektör ve Pazar Yapısındaki Değişmeler**

Sektör ve pazar yapıları her zaman değişebilir. Bu değişimler beraberinde sektörün ve pazarın sürekli gözlemlenmesi ve değişimin analiz edilmesi şartıyla yenilik alanları meydana getirebilir. Bir sektörün hızlı büyümesi, sektör yapısında değişimlere neden olmakta ve pazarda oluşan pazar boşlukları yenilik kaynağı olarak genellikle küçük yenilikçilere kalmaktadır. Çünkü büyükler bu kaynaklara kısa sürede tepki gösteremezler (Marangoz, 2013: 50).

- **Demografik Yapıdaki Değişiklikler**

Pek çok mal ve hizmet için nüfus büyüklüğü, gelir, nüfus artış oranları, nüfus yoğunluğu, nüfusun yaş dağılımı gibi ölçütlerle birlikte uygulandığında pazar potansiyelinin ilk temel göstergesi olarak kullanılmaktadır (Bradley, 2002: 97).

Drucker, nüfus yapısındaki değişikliklerin (yaş, eğitim, gelir miktarı, coğrafi bileşim değişimi vb.) inovasyon fırsatları açtığını söylemektedir. Nüfus yapısının analiz edilmesi ve sonuçlarından gelecek için doğru öngörülerde bulunmak, inovasyon yapmak için bir ortam oluşturmakta ve önceden hareket edilmesini sağlamaktadır. Gelecekte ortaya çıkabilecek değişimler, girişimciler için beklenen fırsatlar olarak görülmektedir. Diğer yandan nüfus yapısının hesaplanabilir, tahmin ve analiz edilebilir olması girişimciler için riski azaltan etmenlerdendir (Drucker, 1997: 80-81).

- **Algılamadaki Değişiklikler**

Eylemler ve inançlar bireyin dünyayı algılamasına bağlı olarak değişebilmektedir. Müzik, spor ve televizyonun insanlar üzerindeki etkileri büyüktür ve algı değişimlerine neden olduğu için de yaşam şekillerini etkileyebilmektedir. İşletmeler de bu eğilimlerden yararlanmaktadırlar. Bir tüketicinin bir yeniliği algılaması, bu yeniliği ne sürede kabul edeceği üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Bradley, 2002: 111). İnovasyoncuların ve girişimcilerin bu algı değişikliklerini fark etmesi sonucu tüketicilere uygun mal ve hizmet üretilir ve böylece inovasyon için bir kaynak yaratılmış olur. Günümüzde sağlık, doğum kontrolü, çevre gibi konular üzerine artan kamuoyu ilgisi birçok ürün ve hizmet inovasyonuna neden olmuştur (Durna, 2002: 56-58).

- **Yeni Bilgi**

İnovasyon bilgi temelli bir süreçtir ve bu süreçte önemli ölçüde farklı bilgi yapıları anlamlı bir şekilde bir araya getirilir (Uzkurt, 2008: 183). Var olan bilgilerin kullanımı ve paylaşımı ile yeni bilgilerin elde edilme şekilleri hakkındaki kararlar, işletmelerin faaliyetlerinde temel teşkil edip, inovasyon yeteneğini geliştirip inovasyona kaynak sağlamaktadır (Oslo, 2005: 91).

3.2.6. İşletmelerde İnovasyonu Destekleyen Yaklaşım ve Uygulamalar

İşletmelerin inovasyon yapmalarında özellikle sürekli öğrenme-bilgi yönetimi, iletişim, pazar odaklılık, iş modelleri gibi birtakım bilgi temelli uygulama ve yaklaşımların inovasyon yapmayı kolaylaştırdığı, desteklediği ve çalışanları inovasyon konusunda motive ettiği söylenebilir (Uzkurt,2008:181). İnovasyonun başarılı bir şekilde yönetilebilmesi ve inovasyon yeteneğinin artması sürekli bir öğrenme süreciyle mümkündür. Etkili deneme ve öğrenme, bilgiyi elde etmek için belli taktikler ve yeni şeyler denemeyi taahhüt eden sözler yerine, gerçek inovasyonlara ve inovatif düşünmeyi hızlandıran anlayışa dönüştürmeyi sağlayacak bir yapı gereklidir. Bu yapı da ancak eğitim, yeni teknoloji kullanımı, Ar-Ge'ye daha fazla önem verilerek ve bilgi kaynaklarına erişim ile oluşturulabilir (Gümüş vd., 2014: 78).

3.3.İnovasyon Yeteneği

İnovasyon yapmanın işletme için önemli olması, işletmelerin inovasyon yeteneklerinin belirlenmesi hususunda pek çok çalışma yapılması sonucunu doğurmuştur. Schumpeter'e göre (1966) işletme büyüklüğü ve piyasa yapısı işletmelerin inovasyon yeteneklerini belirleyen temel unsurlardır. Ona göre, işletme büyüklüğünün artması inovasyon yeteneğini artırır bu da rekabet gücünün artmasına neden olur. Büyük işletmeler, küçük işletmelere göre daha fazla yenilikçidir. Bunun nedeni ise Ar-Ge maliyetlerine büyük işletmelerin katlanmasıdır. Yoğunlaşmanın yüksek olduğu sektörlerde, işletmenin piyasa gücü yüksektir ve bu güç arttıkça da işletmelerin inovatif faaliyetleri artacaktır (Terzioğlu vd., 2008: 379).

Bir işletmenin inovasyon yeteneği, işletmenin yenilikler yapma potansiyeli olarak düşünülebilir. Bu da işletmenin mevcut kaynaklarına ve yeteneğini nasıl kullandığına bağlıdır. Çünkü bunlar işletme için yeni fırsatlar yakalamasına ve çıkarlarına hizmet etmesine olanak sağlar (Neely vd.,2001: 117).

3.3.1. İnovasyon Yeteneğinin Tanımı

İnovasyon yeteneği kavramı ilk olarak Burns ve Stalker (1961) tarafından bir örgütün, yeni fikirlerin, ürünlerin, süreçlerin başarılı şekilde adapte olması ve uygulanması konusundaki yeteneğini belirtmek üzere kullanılmıştır (Hurley ve Hult, 1998: 44). İnovasyon yeteneği, mevcut teknolojiyi geliştirmek ve yeni teknolojiyi oluşturmak için, gerekli bilgi ve becerilerin etkili bir şekilde adapte edilmesidir (Romijn ve Albaladejo, 2002: 1054).

İnovasyon yeteneği, bir işletmenin işgörenlerine sağladığı bilgiyi harekete geçirme ve ürün, süreç inovasyonu ile sonuçlanan yeni bir bilgi yaratmak için bu bilgileri entegre etme yeteneğidir. Bu yetenek işletme içi bilgi ve dış pazar talepleri arasındaki etkileşime işaret eder. Burada işletme çıkarları için bilgi ve fikirler, sürekli olarak yeni ürün, süreç ve sistemlere dönüştürülür. İşletme çapında ve kişisel yapılan tüm buluşların başarılı sonuçlarıdır inovasyon yeteneği (Akman, 2003: 26-27).

Kısacası inovasyon yeteneği, yeni ürünler geliştirip pazarın ihtiyacını karşılanmak üzere işletmenin yeteneklerini iyileştirip, geliştirmesi demektir (Szeto, 2000: 150).

3.3.2. İnovasyon Yeteneğinin Boyutları

Guan ve Ma (2000) çalışmalarında inovasyon yeteneğini yedi boyutlu olarak ele almışlardır:

- Öğrenme Yeteneği
- Ar-Ge Yeteneği
- Üretim Yeteneği
- Pazarlama Yeteneği
- Kaynakları İşletme Yararına Kullanma Yeteneği
- Örgütsel Yetenek
- Stratejik Yetenek

Çalışmaya dâhil edilen ve inovasyon yeteneğini gösteren ölçektek boyutlu olup, Jie Yang'ın(2011) "Innovation Capability and Corporate Growth: An Empirical Investigation in China" adlı çalışmasından alınarak oluşturulan ve işletmenin bilgi ve becerilerini, Ar-Ge yatırımlarını, örgütsel zekâsını, değeryaratma çalışmalarını değerlendiren dört sorudan meydana gelmektedir.

3.3.3. İnovasyon Yeteneğinin Belirleyicileri

İnovasyon yeteneği, işletmelerin değişen müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilmek, mevcut teknolojilerini geliştirmek ve yeni teknolojiler oluşturmak için, yeni ürünler meydana getirebilmek, yeni süreçler geliştirebilmek için varolan kaynaklarını entegre etme yeteneğidir. Bu yeteneğini geliştirebilmesi işletmenin bilgi ve becerilerine, inovasyonu teşvik edici bir ortama sahip olmasına ve de geniş bir kaynak yelpazesine sahip olmasına bağlıdır (Tepic vd., 2014: 231). Colin vd. (2013) göre dinamik inovasyon yeteneği diye adlandırılan işletmeye özgü olan yetenekler, örgütsel öğrenme süreçlerini ve rutinlerini, işletmenin bilgi kaynaklarının dönüşümünü ve düzenini içerir. Bu yeteneklerin başka firmalarca taklit edilmesi, entegre edilmesi zordur (Colin vd., 2013: 445).

3.4. İnovasyon ve Bilgi Yönetiminin Stratejik Açıdan Değerlendirilmesi

Günümüzde mamulün hayat seyri her zaman ve döneme göre oldukça kısalmıştır. Bu yüzden ürüne dayalı olarak oluşturulan rekabet stratejilerinin yerini, her daim farklı ve yeni ürünlerin yaratılmasını gerekli kılan ve bu yönüyle rakiplere oranla üstünlük sağlayan “temel yetkinlikler” yaklaşımı almıştır. Örgütlerde temel yetkinliklerin kaynağı ise bilgi olarak nitelendirilmektedir. Bilgi, geleneksel üretim faktörleri olan hammadde, sermaye, toprak gibi kaynaklara nüfuz edebildiğinde, bu kaynaklara kolayca ulaşılabilir. Ancak örgütler stratejik bilgiye daha fazla önem vermektedirler. Kısaca her bilgi stratejik olarak değerli olmayabilir. Bilgi işletmeye özgüyse, kolayca transfer edilemiyorsa, rakipler bu bilgiye sahip değilse ve bu bilgi işletmenin örgütsel yeteneğini daha fazla geliştirebiliyorsa, işletmenin sahip olduğu kaynakların işlenmesi sırasında rakiplerine oranla daha fazla başarı sağlıyorsa bu bilgi stratejik bilgidir (Sarı, 2013: 167-170) ve işletmelerin inovasyon yeteneğinin temelini stratejik bilgi oluşturmaktadır. İnovasyon ve bilgi arasındaki yakın ilişki stratejik düzeydeki işletmelerde bulunmaktadır (Toraman vd., 2009: 106).

Her işletme için maliyetlerin minimize edilmesi zorunlu ve sürekli uygulanacak bir görevdir. İnovasyon da işletmelerin gelir ve kar büyümesini devam ettirmek ya da hızlandırmak için sürekli ve zorunlu olarak uygulanması gereken, gerçek dünyanın maliyet ve fiyat baskılarından işletmeyi kurtaran bir araçtır (Simon vd., 2009: 6).

4. YENİ ÜRÜN BAŞARISI

Pazarlama, kişi ve kuruluşların ihtiyaçlarını karşılamak için fikirlerin, mal ve hizmetlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurması ve dağıtımının planlanması ve yürütülmesi sürecidir. Pazarlama faaliyetleri arasında tüketicilere ve iş yerlerine eşya ve servislerin sağlanması, promosyonunun yapılması ve teslim edilmesi gibi faaliyetler sayılabilir (Kotler, 2000: 3). Bu bölümde ele alınacak olan *ürün geliştirme başarısı* kavramı, pazarlama anlayışındaki gelişmeler ve değişimler doğrultusunda bilgi ve inovasyon yönetimi açısından da ele alınıp değerlendirilmeye çalışılacaktır. Esra Koyuncu'nun (2011:2) Ulrich ve Eppinger, 2003; Belliveau vd., 2002; Cooper ve Edgett, 1999; Akyüz, 2002'den aktardığına göre *ürün geliştirme kavramı* (Product Development-PD) ile *yeni ürün geliştirme* (New Product Development- NPD) kavramının yapılan araştırmalarda aynı anlamlarda kullanıldığı görülmüştür. Bu bilgiden ve araştırmalardan hareketle çalışmanın bu kısmında sıklıkla bahsedilecek olan yeni ürün geliştirme ve ürün geliştirme kavramları birbirlerinin ikameleri şeklinde kullanılacaktır.

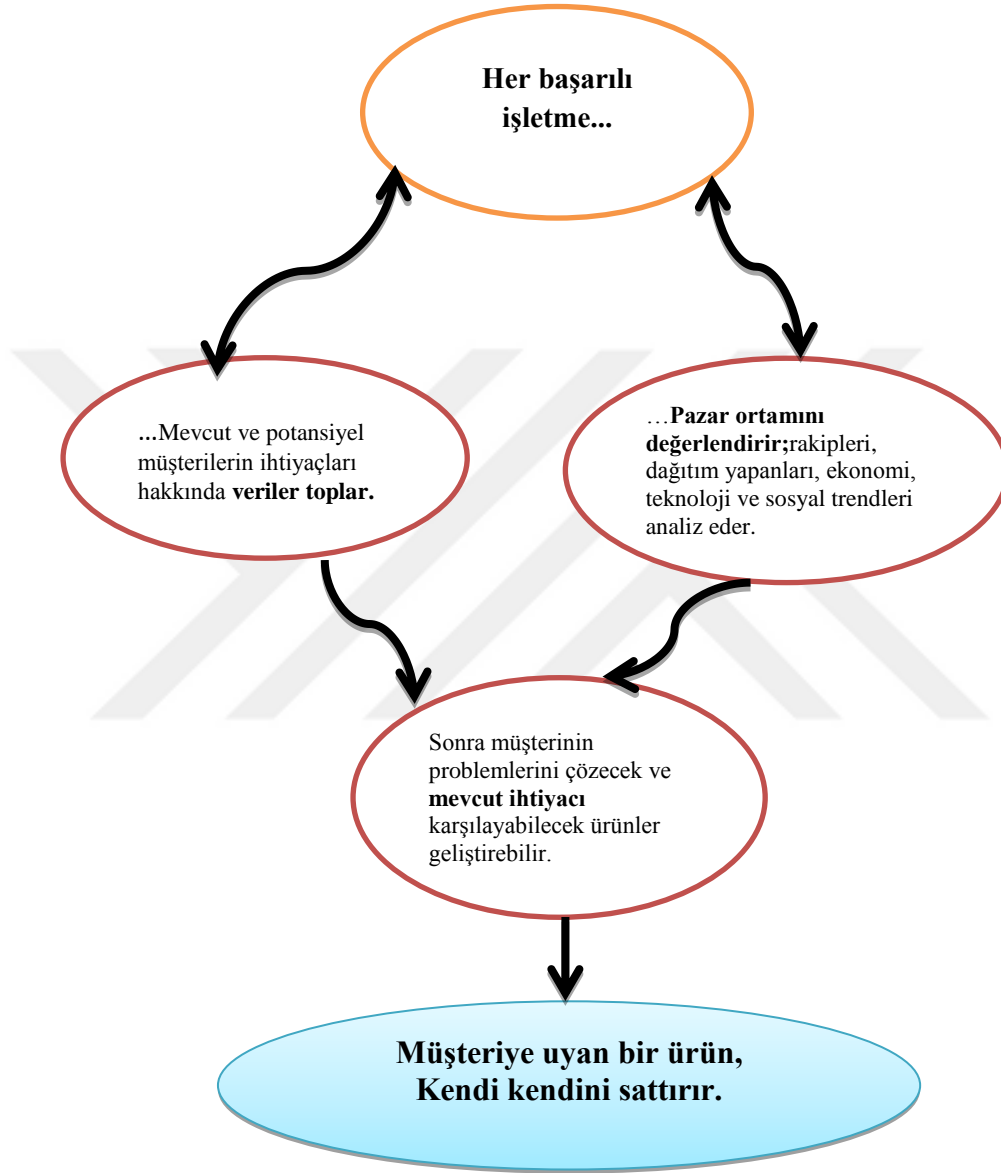
Başarılı firmalar rakiplerine tehdit edici fırsat vermemek için ürün pazarları geliştirmede temkinli davranırlar. Yeni ürün geliştirme süreci sabır, dikkatli planlama, iyi bir pazar ve rekabet analizi ile oluşturulabilir. Bununla birlikte, pazara yeni giren yeni ürünlerin piyasada başarılı olması zor bir süreçtir ve nadir görülen bir durumdur. Bu yüzden şirketler piyasaya yeni bir ürün sunacaklarında stratejik davranmak zorundadırlar.

Piyasaya sunulacak olan her yeni ürün, piyasada var olan ürünlerden farklı olarak piyasanın o alandaki ürün açığını kapamayı amaçlar. Yeni ürünün konumlandırılmasında önemli bir bölüm de ürün farklılaştırmasıdır. Şirketler genellikle rakiplerinin piyasa ihtiyaçlarını iyi şekilde karşıladığı ürünlere benzer ürünleri piyasaya sunmak istemezler.

4.1. Yeni Ürün Kavramı

Ürün müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayan her şeydir (Karafakıoğlu, 2006: 119). Yeni ürünler ise müşteriler ve onlara hizmet eden pazarlar için önemlidir. Müşteriler için, hayatlarına yeni çözümler ve çeşitlilik getirmektedir. İşletmeler için, yeni ürünler büyümenin önemli bir kaynağıdır (Kotler ve Armstrong, 2012: 284). Bir işletme, ürünlerin yaşam dönemlerindeki hızlı yaşlanmadan, ürünlerin yeni teknolojilerin saldırıları yüzünden değer yitirmelerinden dolayı yaşamını yalnızca mevcut ürünleriyle devam ettirmez. Günümüz

rekabetini belirleyen faktörlerden biri de, mal ve hizmetlerdir. Bu nedenle varlığını devam ettirmek isteyen işletmenin er ya da geç yeni ürünlere yönelmesi gerekmektedir. Yeni ürün denilince akla icat anlamında yeni ürün, pazar için yeni ürün ve işletme için yeni ürün kavramları gelmektedir (İslamoğlu, 2011: 305).



Şekil 4.1: Pazar Ortamı ve Yeni Ürünler

Kaynak: Atkinson, S.-Senior Editor- (2014)The Business Book (Big Ideas Simply Explained)London: Dorling Kindersley Publishing, p.236

4.1.1. İşletmelerin Yeni Ürün Geliştirme Nedenleri

Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarındaki değişim, teknolojik değişimler, mamulün yaşam döngüsünün kısalması, küresel dünyadaki rekabetin artması gibi sebeplerden dolayı işletmeler inovasyon yapmak ve yeni ürünler geliştirmek zorunda kalmışlardır. Önümüzdeki yıllarda da teknoloji gelişmeye devam edecek ve bu da pazar ihtiyaçları ve talep değişimlerine yol açacak, piyasalar küreselleşek, yaşanan yoğun rekabet ile birlikte ürünlerin yaşam süreleri kısılacaktır (Cooper, 2001: 8-9). Pazara sunulan bir ürün, üretim veya satışına son verilene kadar çoğunlukla giriş, gelişme, olgunluk ve düşüş olmak üzere dört aşamadan geçer. Bazen de pazara sürülen yeni bir ürün, işletme ya da ekonomik faktörlerden kaynaklanan nedenlerden dolayı giriş aşamasından öteye gidemez ve düşüş aşamasına geçerek piyasadan kalkar (Durukan, 2003: 188). Bundan sonra ise işletmeler yeni üretecekleri ürünlere zaman ayırırlar. Bilginin yayılma hızı, işletmeler ya da ülkeler arası işbirlikleri, müşteri odaklılığın artması, küçük projelerin istenen başarıyı getirememesi, işletmenin pazarda büyüme isteği, işletmelerin diğer yeni ürün geliştirme nedenleri arasında sayılabilir (Koyuncu, 2011: 3).

4.1.2. Yeni Ürün Geliştirme ve Yenilik

İşletmelerin farklı, yeni, değişik bir ürün geliştirmesi, dış görselinde farklılıklar oluşturmak suretiyle piyasaya sunması ürününde inovasyon yaptığı anlamına gelmektedir. İnci Akü ve Arçelik bu konuda örnek gösterilebilir. İnci Akü sadece akünün renginde değişiklik yaparak piyasada bir etki oluşturmuştur. Arçelik ise ülkemizde ilk kez marka logosunda değişime gitmiş ve marka algısında bir inovasyon yapmıştır (Keskin, 2014: 19).

4.1.3. Yeni Ürün Geliştirme ve Ar-Ge

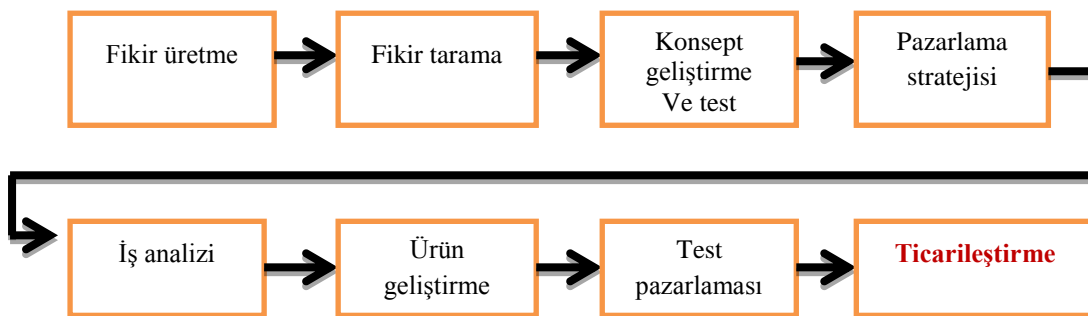
Bir işletmenin yeni bir ürün geliştirmesi, yeni süreç tasarımıyla üretim maliyetlerini düşürmesi, bu işletmeye pazarda büyük avantaj sağlayıp, pazarda önemli bir konumda olmasını sağlayabilir. Bir işletmenin Ar-Ge programının kapsamının, niteliğinin ve sistemli bir organizasyon içi çalışma düzeninin varlığı durumunda yapabileceği yenilikler, endüstriyi de peşinden sürükleyerek tümüyle değiştirebilir. Bir işletmenin varlığını koruyabilmesi, daha fazla karlılık sağlayabilmesi, mevcut kaynakların etkin ve verimli kullanabilmesi için Ar-Ge çalışmaları yapması ve yenilikler gerçekleştirmesi gerekmektedir (Barutçugil, 2009: 34).

Araştırma geliştirmenin amaçlar arasında, sürekli değişen bir çevrede faaliyette bulunan işletmelerin, bu değişimleri yakından takip ederek, gelişme ve büyümelerini sağlamak, yeni teknikler geliştirerek ürünler geliştirmek, geliştirilmiş tasarımlarla yeni mamullerin üretimi gerçekleştirmek sayılabilir (Tekin, 1996: 114-115).

Arçelik Türkiye'nin en çok bilinen markalarındar biridir. Her Türk ailesinin evinde en az iki ürünüyle yer alan Arçelik'in başarısının sırrı Ar-Ge faaliyetlerinde gizlidir. Arçelik, Ar-Ge ve inovasyon içeren çalışmalar için alyapı hazırlıklarına, 1980'li yılların sonunda başlamıştır. Arçelik, standartları takip etmemiş, kendi teknolojisini üreterek standart oluşturmuştur. Yaptığı patent başvuruları ile açık ara "Patent Őampiyonluęu" nu elinde bulundurmaktadır (Altun, 2008: 128). Pek çok ürün kendisine işlev kazandıran bir teknoloji ya da tasarım unsuru içerir. Bu teknoloji çoğunlukla patent olmaktadır (Trout, 2004: 60).

4.1.4. Yeni rn Geliştirme Süreci

Sürekli olarak değişimin var olduğu günümüzün rekabetçi pazar ortamında ürünlerini yenileyerek hayatta kalmak, şirketler için önemli bir stratejidir. Şirketler yeni ürüne, iki farklı Şekilde ulaşabilir: satın alma (bir şirketi, patenti veya başkasının ürününü üretmek için lisansı satın alama) ya da yeni ürün geliştirme ile. Bu noktada yeni ürün geliştirme, şirketin Ar-Ge çabalarıyla orijinal yeni bir ürün geliştirmesi, ürün iyileştirmeleri, ürün modifikasyonları ve yeni markalar oluşturmasıdır. Kotler ve Armstrong (2012) yeni ürün geliştirmeyi 8 aşama olarak tanımlamıştır.



Şekil 4.2: Yeni rn Geliştirme Aşamaları

Kaynak: Kotler, P., Armstrong, G. (2012) *Principles of Marketing*, England: Pearson Education Limited, p. 285

Şekil 4.2’de görüldüğü gibi yeni bir ürün için yapılan planın çeşitli aşamaları vardır. Fikirlerin yaratılması ile başlar ve ürünün müşterilere ulaştırılması-pazara sunuş (ticarileştirme) ile sona erer. Planın detayları organizasyon ve ürüne bağlıdır fakat genel bir yaklaşımla sekiz aşama olarak belirlenebilir (isletmemuhendisi.wordpress.com).

- **Fikir Üretme:** Ürün fikri finansmanı, pazara sunulabilmesi mümkün görülen bir ürün ile ilgili fikir demektir (Oluç, 2006: 197). Yeni ürünle ilgili fikirler çeşitli kaynaklardan gelir. Büyük işletmelerdeki araştırma geliştirme bölümleri ürünler konusunda yeni fikirler üretir. Bunun yanında bayiler, rakipler ve müşteriler de işletmelere fikirler vererek yeni ürün geliştirilmesine yardımcı olurlar (Mirze, 2010: 322).
- **Fikir Tarama/Eleme:** Bu aşamada, işletmenin kaynaklarına, kuruluş amaçlarına uymayan, yüksek risk taşıyan ve kar sağlayacağına inanılmayan fikirler elenir (Çağlar ve Kılıç, 2005: 122). Tarama işleminin amacı, en iyi ürün için alternatifler arasından iyi fikirlerin belirlenerek kötü olanların bir an önce elenmesidir (Terpstra ve Sarathy, 1994: 320).
- **Konsept Geliştirme ve Test:** Örgütler, uygulanabilir fikirleri hedef kitleyle, müşteri istekleriyle bütünleştirmelilerdir. Bu noktada müşterilerin gerçek veya potansiyel ürünü kavrayabilecekleri bir ürün imajı oluşturulmalıdır. Müşteriler fikir hakkında ne düşünüyorlar? Fikir pratik ve uygulanabilir olabilecek mi? Bu örgüt beklenen faydaları sunabilecek mi? Hedef kitleye alınan bu fikir sadece bir konsepttir. Konsept Testi ise geliştirilen ürün konseptinin hedef müşteriler üzerindeki çekiciliğini görmek amacıyla gerçekleştirilen pazarlama testidir (www.learnmarketing.net).
- **Pazarlama Stratejileri Geliştirme:** Pazarlama stratejisi üç bölümden oluşmaktadır. Birinci kısım hedef pazarın tanımlanmasıdır. Pazar payının belirlenmesi, planlanan değer teklifi, birkaç yıllık kar hedeflerinin belirlenmesi çalışmalarını içermektedir. Pazarlama stratejisinin ikinci aşaması, ilk yıl için ürünün planlanan fiyat, dağıtım ve pazarlama bütçesinin ana hatlarının belirlenmesidir. Pazarlama stratejisinin üçüncü aşaması uzun dönem satış, kâr hedefleri ve pazarlama karması planlamasının yapılmasıdır (Kotler ve Armstrong, 2012: 290).
- **İş Analizi (fizibilite):** İşletmeler bu aşamada finansal projeksiyon teknikleri aracılığıyla yeni ürünün pazara sunulmasının işletmeye getireceği finansal sonuçları analiz ederler (Mirze, 2002: 303).

- **Ürün Geliştirme:** Bu aşamada, ürünün fiziksel özellikleri, markası, ambalajı ve imajı gibi konular üzerinde durulur. Malın somutlaştırıldığı prototip üretildiği aşamadır (Akat, 2008: 101). Kâğıt üzerindeki fikirler önce konseptte daha sonra da prototiplere dönüştürülerek teknik çalışmalar yapılır. Hedef pazar segmentinde olan insanlara seçenek sunulur (www.learnmarketing.net).
- **Test Pazarlaması:** Ürünün ve önerilen pazarlama programının gerçek bir piyasadaymışçasına tanıtılmasıdır. Test pazarlama, pazara girmeden, büyük harcamalar yapmadan önce pazar deneyimi ile pazarlamacı deneyimi sağlar. Bu süreç şirketin, ürün ve tüm pazarlama programı hedefleme ve konumlandırma stratejisi, reklam, dağıtım, fiyatlandırma, marka ve ambalaj ve bütçe seviyeleri test etmesini sağlar (Kotler ve Armstrong, 2012: 291).
- **Ticarileştirme (Ürünün Pazara Sunumu):** Eğer işletme ürünü pazara sunmak isterse, o zamana kadar yaptığı masrafların hepsinden fazla para harcamak zorunda kalacaktır. İşletme, üretim için anlaşma yapacak veya tam bir üretim için bir fabrika kuracak veya kiralayacaktır (Kotler, 2000: 350).

İşletmeler yeni ürünleri pazara sunmak için planlar yapar ve “pazara giriş stratejisi” uygularlar. Bu aşamada pazara çıkışın zamanlaması, marka stratejisinin seçilmesi, fiyat politikaları ve reklam, tanıtım ve dağıtım yöntemlerinin belirlenmesi uygulamaya geçirilir (Mirze, 2002: 303).

Ürün geliştirmenin sekiz aşaması uzun bir süreç gibi görünebilir ama bu süreç boşa zaman kaybını önleyecek ve kaynak tasarrufu yapacak şekilde tasarlanmıştır. Yeni ürün geliştirme fikirleri ve prototip yeni ürün, hedef pazar ihtiyaçlarını karşılamak ve isteklerden emin olmak için test edilir. Ürünü test etmeden piyasaya sürmek (tam lansman) pahalı olduğu için test pazarlama aşamasında bulunmaktadır. Son olarak ürünün ticarileştirilmesi aşamasında ürün başarısını en üst düzeye çıkarmak için dikkatli planlama yapmak gerektirir, fakir bir lansman ürün satışını etkileyecek ve hatta yeni ürün itibarı ve imajını etkileyebilecektir.

Yukarıdaki bilgilere ek olarak, bazı firmaların rakiplerinin önüne geçmek için kendi ürünlerini platform olarak kullandıkları söylenebilir. Bu firmanın yalnızca ürünü üretmekle kalmayıp rekabet nedeniyle bunun ötesine gitmesi gerektiğini kabullenmiş olduğunu gösterir.

Ürünler; bilgi, ilave teknoloji ve hizmetler için platformlar haline gelmeye başlamıştır. Kısaca ürün amaç olmaktan çıkmış müşterilerle yakın, uzun vadeli, karşılıklı ilişkiler kurmanın araçları haline gelmiştir (Bradley, 2002: 14).

4.1.5. Yeni Ürün Geliştirme İçin Kullanılan Araç ve Teknikler

Rekabetin yoğun yaşandığı küresel pazar ortamında, tüketicinin tercihleri doğrultusunda kaliteli, uygun fiyatlı, çevreye duyarlı ve etik ilkeler çerçevesinde yeni ürünler geliştirmeye çalışan işletmeler kalıcı olabilecektir. Bunu sağlayabilmek, yeni ürün geliştirebilmek için Kalite Yönetim Sistemlerini de bünyesinde barındıran araç ve tekniklerden faydalanılmaktadır. Aşağıda bu araç ve tekniklerden bir kısmına yer verilmeye çalışılacaktır.

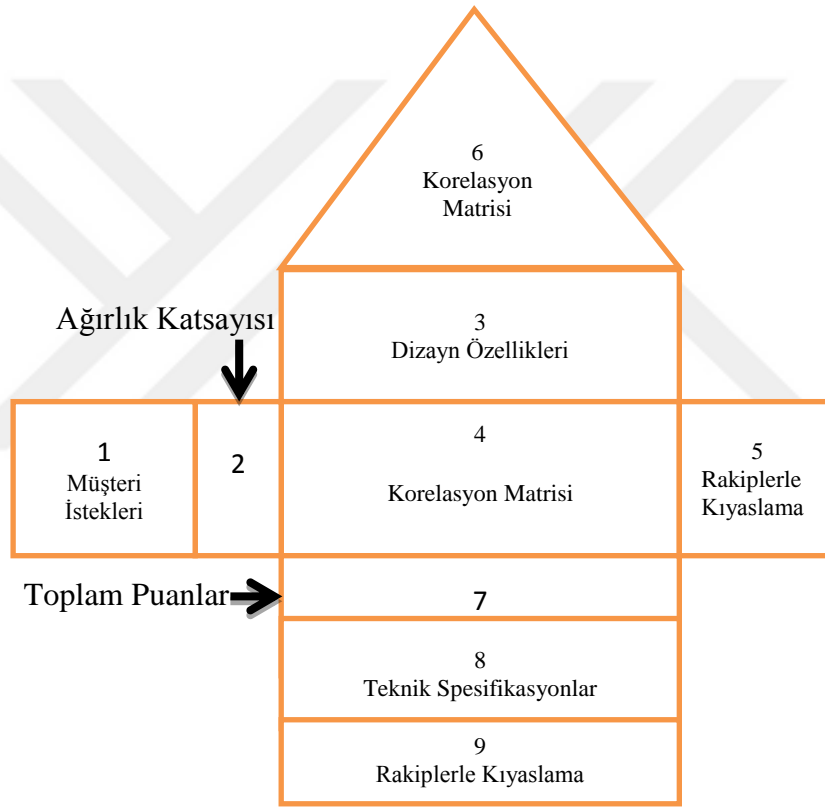
- **Değer Analizi:** General Electric firmasında mamullerde daha ucuz ve yararlı malzeme kullanma olanaklarının araştırılması sırasında ortaya çıkan değer analizi yaklaşımı, bir malın, fikrin veya hizmetin kendinden bekleneni sağlama derecesini araştırmak şeklinde tanımlanır (Kobu, 2006: 76).
- **Pareto Analizi:** Vilfredo Pareto tarafından bireylerin gelir dağılımını göstermek için geliştirilen bu analiz, hem doğal hem de insan eliyle oluşturulmuş olaylarda fiziksel sonuçlara neden olan matematiksel özellikleriyle dikkat çekmektedir (Hollingsworth ve Müller, 2008: 408).
- **Altı Sigma:** İstatistikte standart sapmayı ifade eden sigma işaretinden adını alan altı sigma, istatisteki normal dağılım baz alınarak ürün spesifikasyonları +/- 6 σ aralığında olduğunda altı sigma kalitesine ulaşılabildiğini gösterir. Bu tanımda, 1.000.000 birim üretimde 3.4 hatalı ürün demektir. Altı Sigmada işletmeler yüksek performans standartlarına ulaşmak için fırsatları tanımlayan, performansı ölçen, fırsatları analiz eden, performans geliştiren ve kontrol eden beş aşamalı metodoloji izlemektedir (Yüksel, 2003: 91-92).

- **Beyin Fırtınası (Brainstorming):** 1930’larda reklamcılık sektöründe yöneticilik yapan Alex Osborn bu yaklaşımın öncüsüdür. Beyin fırtınası belli kurallara bağlı işyeri toplantılarına kıyasla fikirlerin daha verimli bir şekilde toplanmasına ve akmasına izin verir (Johnson, 2011: 128). Bu teknik, yaratıcılığın önemli olduğu alternatif bulma, fikir ve öneri geliştirme için kullanılan bir tekniktir (Koçel, 2005: 96).
- **Poka Yoke (Hata Önleme):** Poka-yoke sistemi Japonya’da Shigeo Shingo tarafından geliştirilen bir kalite kontrol tekniğidir. Sistem imalat işlemleri sırasında çıkabilecek kusurlu parça sayısını sıfıra indirerek maliyeti düşürme prensibine dayanmaktadır. Sistemde, hata nedenlerini önceden ortadan kaldırma, hata nedeni ortaya çıkarsa anında teşhis etme, hatalı bir işlem olursa derhal düzeltmeden oluşan üç tip hareketin bir an gibi kısa bir zaman içinde yer alması söz konusudur (Kobu,2006:513).
- **Kıyaslama (Benchmarking):** Bir yönetim tekniği olan kıyaslama, işletmelerin strateji ve performanslarını işletme içinden ve dışından kendi kategorilerindeki işletmelerin en iyileriyle karşılaştırarak ölçmeye çalışmalarıdır. Kıyaslama, sıklıkla aynı endüstride yapılmasına karşın farklı endüstrilerdeki kıyaslama süreçleriyle benzer özellikler taşır (Freitag ve Holensen, 2001: 25).

Kıyaslama işletmeler için, müşteri beklentilerine cevap verebilecek, en iyi ürünü üretebilecek, performanslarını geliştirmelerine yardım edebilecek, maliyeti azaltıp, hataları düzeltebilecek ve inovatif faaliyetlerde bulunmalarına yardımcı olacak bir araçtır. Kıyaslamayla firmalar kendi ürün, süreç, fonksiyon vb.’nin performansını değerlerler (Kaya, 2003: 16).

- **Kalite Çemberleri (Quality Circles):** K. Ishikawa tarafından geliştirilen bu teknik, işletmenin ürettiği malların üstün kalitede olması, kalitenin iyileştirilmesi ve hataların azaltılması, bireylerin başta liderlik olmak üzere etkin katılımı yaratıcı yeteneklerinin ortaya çıkmasını, amaçlamaktadır (Uygur ve Göral, 2005: 164).

- **Kalite Fonksiyon Göçerimi (Quality Fuction Deployment):** Ürün geliştirme sürecinde, müşteri isteklerini dizayn özelliklerine doğru şekilde dönüştürmeyi sağlayacak yaklaşım 1972’de Japon profesör Yoji Akao tarafından“Hinshitso KiNo TenKai” yöntemi adı ile geliştirilmiş ve ilk kez başarı ile Toyota’da uygulanmıştır. KFG yönteminin uygulanmasında kullanılan temel araç “Kalite Evi” adı ile bilinen tablodur. Şekil 4.3’te de gösterileceği üzere bu tabloda, müşterilerin üründen beklentileri, dizayn özellikleri, rakiplerle kıyaslama, teknik spesifikasyonlaryer almaktadır (Kobu, 2006: 521).



Şekil 4.3: KFG Yönteminin Uygulanmasında Kullanılan Kalite Evi Tablosunun Çeşitli Faktörleri İnceleyen Bölümleri

Kaynak: Kobu, B. (2006) Üretim Yönetimi, İstanbul: Beta Yayıncılık, s.523

4.1.6. Yeni Ürün Brifi

"Brief" kelimesinin Türkçe karşılığı "kısaca anlatmak" "anahatları çıkarmak" "ön anlatım"dır. Ajanslardaki günlük kullanımı (reklam, PR, sosyal medya, dijital, event) ise müşterilerinin beklentilerini karşılayabilmek için her işe dair gerekli sorular ve yanıtlarını içeren dokümandır: Hangi ürün için ne amaçlanıyor, nasıl bir iş hedefi var, kimlere ulaşmayı hedefliyorsunuz, mesajınızı ne olacak, ne zaman, nerede gibi sorulara cevap aranır. Brief işe başlamadan, iş sırasında ve iş bitip sonuçlar değerlendirilirken en kritik araçtır. Bir iş iyi olabilir ama briefe uygun değilse hiç bir anlamı yoktur (www.caglaaral.com). Yeni ürün geliştirme çalışmaları içinde brif (görev talimatı- kısa yol haritası) önemli bir yere sahiptir. Aşağıdaki brif örneği, sıfırdan ürün geliştirme durumunda Ar-Ge'ye vermek için uygun bir dokümandır (Borça, 2004: 50).

Tablo 4.1: Yeni Ürün Brif

Marka: Ürün: Tarih: Hazırlayan:		
1.BÖLÜM Ürün Temeli/ <i>Product Basics</i>		
1.1	Pazar Bilgisi <i>Market Information</i>	
1.2	Ürün Tanımı <i>Product Definition</i>	
1.3	Ürün Portföyü <i>Product Portfolio</i>	
1.4	Ambalaj Özellikleri <i>Packaging</i>	
2.BÖLÜM Marka Konumlandırma/ <i>Brand Positioning</i>		
2.1	Rakipler <i>Competitors</i>	
2.2	Hedef Müşteri <i>Target Consumer</i>	
2.3	Ürün Yararı <i>Product Benefit</i>	
2.4	Destek-Kanıt <i>Proof,RTB</i>	
2.5	Fiyat Yapısı <i>Pricing</i>	
2.6	Marka Kişiliği <i>Brand Personality</i>	

3.BÖLÜM Hedefler/Objectives

3.1	Pazarlama Hedefleri <i>Marketing Objectives</i>				
3.2	Satış Hedefleri <i>Sales Objectives</i>				
	Boy	Varyant	1.Yıl \$	2.Yıl \$	3.Yıl \$
3.3	Dağıtım Stratejisi <i>Distribution Strategy</i>				
3.4	Pazar Dinamikleri <i>Market Dynamics</i>				

4.BÖLÜM İletişim (Opsiyonel)/Communication

İletişim stratejisi ve bütçesini Ar-Ge ile paylaşmayabilirsiniz

4.1	İletişim Hedefleri <i>Communication Objectives</i>	
4.2	Temel Tüketici Öngörüsü <i>Basic Customer Insight</i>	
4.3	Neredeyiz ve Nereye Gitmek İstiyoruz <i>Where we are & Where we want to go</i>	
4.4	Tarz <i>Manner</i>	
4.5	Medya Stratejisi <i>Media Strategy</i>	

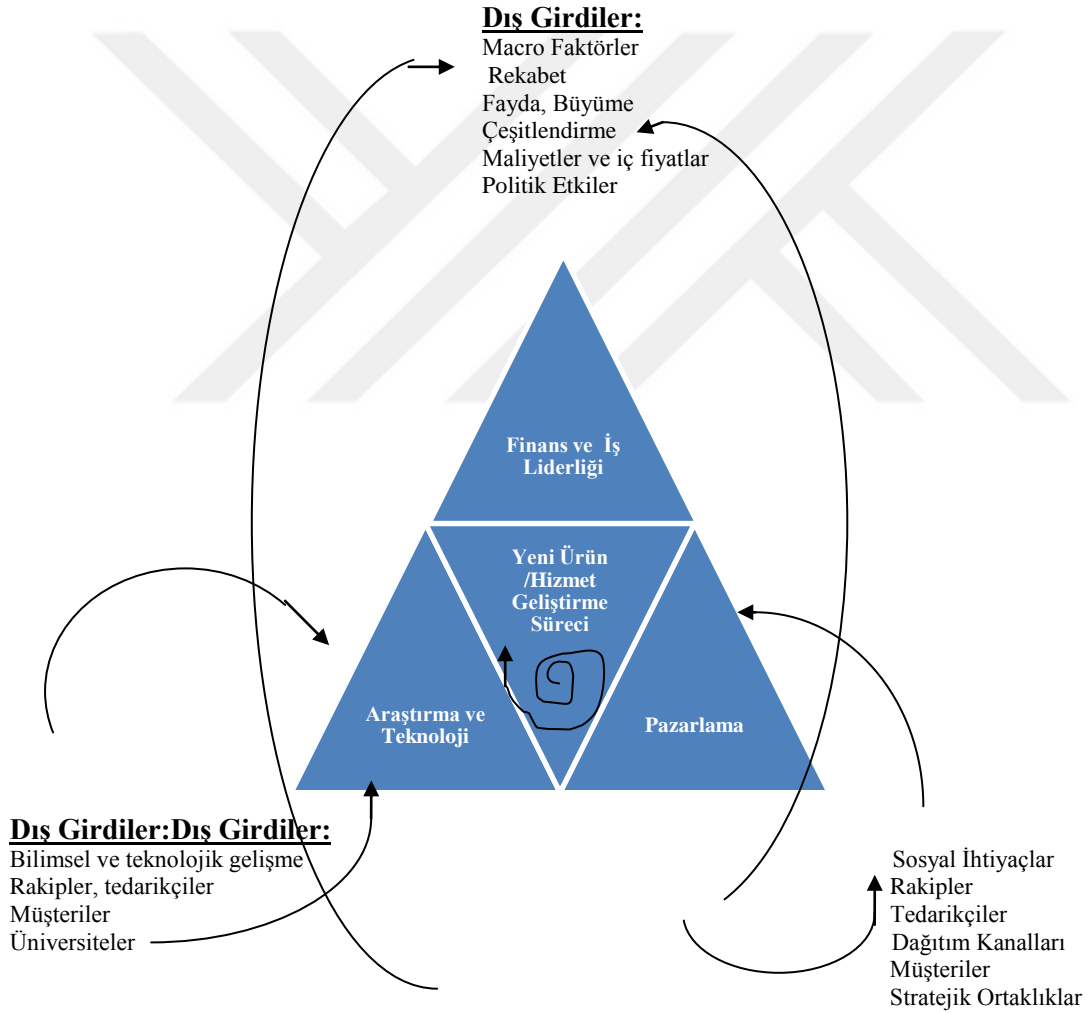
5.BÖLÜM Bütçe/Budget

	Toplam	Tüketici	Kanal	PR	Diğer
1.yıl					
2.yıl					
3.yıl					

Kaynak: Borça, G.(2004) Pazarlama Reçeteleri, İstanbul: MediaCat Yayınları, s:50-52

4.1.8. Yeni Ürün Geliştirme ve İnovasyon Yönetimi

Ürün geliştirme süreci, pazardan gelen bilgiler doğrultusunda yenilik ortaya çıkarma ihtiyacı ile başlar. Müşteri istek ve ihtiyaçlarının, rakip ürünlerin gözlemlenmesi ve değerlendirilmesi ile başlayan bu süreçte işletmenin dış çevresinden gelen girdiler/dış çevresi (rakipler, stratejik ortaklar, politik çevre, müşteriler, tedarikçiler, bilim ve teknoloji çevresi, dağıtım kanalları üyeleri) büyük önem arz etmektedir ve yeni bir ürünün ortaya çıkmasında birer etkenlerdir. Şekil 4.5'te ürün geliştirme ve inovasyon yönetimiyle ilgili kavramsal bir çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır.



Şekil 4 .5: Ürün Geliştirme ve İnovasyon Yönetimiyle İlgili Kavramsal Çerçeve

Kaynak: Trott (2008) Innovation Management and New Product Development, 4th. ed., London: Prentice Hall, Pearson Education

4.2. Yeni Ürün Başarısı

Nasıl hızlı ve başarılı şekilde ürün geliştirilebilir? Ürün geliştirmede etkili olabilecek yöntemler, süreçler nelerdir? Esasında endüstrideki pek çok üreticiye göre bu soruların cevapları organizasyon, teknoloji ve işletme yeteneklerini geliştirmede saklıdır (Jones, 1997: 111).

Yeni ürünün pazarda başarı ve başarısız olma nedenlerini kapsamlı olarak araştıran ilk araştırmacılardan biri Cooper'dır. Cooper'a göre ürünün başarılı olmasında, ürünün eşsiz ve yüksek kaliteli olması, pazar hakkında bilgi sahibi olunması ve pazarda yeterlik ile teknik ve üretim açısından yeterliliği etken olmaktadır (Cooper, 1976: 96).

Pazarda yeni ürünlerin başarısız olma ihtimaline karşın öncelikli olarak işletme karar alıcılarının önlem olarak ürün geliştirme sürecini iyi bir şekilde yönetmesi gerekir. Bunun en temel yolu da ürün geliştirmenin işletme içerisinde sistematik bir süreç haline getirilmesini sağlamak, yenilikçi olmak ve üretilen yeni ürünlerin fikri haklarını koruma altına almaktan geçmektedir. Tabiki de müşteri ihtiyaçlarının tespiti ve pazar bilgisinin derlenmesi gerektiğini de unutmamak gerekir (İSO, 2004: 41).

İşletmeler, yeni ürün geliştirmenin çeşitli aşamalarında alacakları doğru kararlarla hem risklerini azaltacak hem de yeni üründe başarı sağlayacaklardır. Marc-Chorda vd.'nin (2002: 302) Bowen vd.'den aktardığı bilgiye göre yeni ürün geliştirmede etkili olabilecek yedi kritik faktör vardır. Bunlar; bütün çapraz fonksiyonel takım üyelerince paylaşılan ve rehber niteliğinde olan firmanın yeni ürün geliştirme vizyonu, proje liderliğinin ve organizasyonun yapısı, projeleri sistem yaklaşımı anlayışıyla bir bütün olarak değerlendirme, firmanın öğrenme hızı ve hataları düzeltme gücü, takımlara sorumluluk ve sahiplik güdüsünün aşılma miktarı ve gücü, firma performansının ileri doğru atılım yapabilme kapasitesi ve en son olarak da, firmanın temel yeteneklerinin kullanılma şeklidir.

4.2.1. Yeni Ürün Başarısının Boyutları

Bu çalışmadaki yeni ürün geliştirme başarısı, Engelen vd.'nin (2012) Cross-Functional Integration and New Product Performance -The Impact of National and Corporate Culture adlı çalışmalarındaki *Yeni Ürün Başarısı Ölçeği*' ndeki tek boyut ve dört ifade ile ölçülmeye çalışılmıştır.

4.2.2.Yeni Ürün Geliştirmede Başarısızlık Nedenleri

Cooper yeni ürünün pazarda başarısız olmasını üç nedene bağlamıştır: Rakipleri göz önünde bulundurmadan ürüne yüksek fiyat verilmesi, pazarda çok fazla yeni ürünün mevcudiyeti ve tüketicilerin mevcut tatmin olduğu bir pazarın varlığı (Cooper, 1979: 96).

Yeni bir ürün üretip pazarda kabulünü sağlamak çok kolay değildir. Pek çok işletme yeni ürün geliştirme sürecinde başarısız olmuştur. Örneğin Philip Morris şirketinin Türkler için ürettiği Türkü markalı sigarası talep görmemiş pazarda başarısız olmuştur. Başarısızlığa neden olan ise, Türk tüketicilerin yabancı sigaralardan yabancı bir isim beklentileridir.

Dağıtım kanallarından kaynaklanan başarısızlığa Kemal Kükreler örnek olarak gösterilebilir. Kemal Kükreler markası ile Türkiye pazarına sirke, limon suyu ve soslar sunan firma reklam kampanyalarıyla kısa sürede marka farkındalığı yaratmasına rağmen, yetersiz dağıtım politikası sonucunda istediği pazar payına ulaşamamıştır. Kemal Kükreler markalı ürünleri bulamayan tüketiciler başka markalara yönelmişler bu markalar arasında ise Fersan markası en çok tercih edilen marka olmuş bu markanın pazar payı genişlemiştir (Günay, 2008: 385).

Pazara sunulan yeni ürünün ticari başarısızlığının nedenlerinden biri de bilgi yetersizliğinden çok, bilinenin uygulanmasındaki başarısızlıktır. Yöneticiler çoğunlukla kendi deneyim ve bilgilerine dayanarak karar vermeyi tercih ederler. Bu da yenilikçilerden çok ortalama tüketicilerin hedef alınmasına ve pazarlama çabalarının ortalama tüketicilere göre hazırlanmasına yol açmaktadır. Doğru kitlelere doğru zamanda ulaşamadığı için de pazarlama çabası başarısızlıkla sonuçlanmaktadır (Odabaşı ve Barış, 2003: 294).

ABD’de yapılan araştırmaya göre yeni ürün geliştirmede başarısızlık nedenleri şöyle sıralanmaktadır (Akat, 2008: 102):

- Pazar analizinin yetersizliği (pazarın, neyi ne kadar talep edeceğinin iyi analiz edilmemesi sonucu iyimser satış tahminlerinin yapılması,
- Kalite düşüklüğü,
- Pazarlama çabalarının yetersizliği,
- Maliyetlerin tahmin edilenden fazla olması,
- Pazara sunuşta zamanlama hatası,
- Teknik veya üretim problemi,
- Rakiplerin rekabet gücü ve tepkisi (kısa sürede yeniliğin taklit edilmesi).

Yeni ürünlerin bir numaralı katili “ben de pazarlayacağım” teşebbüsüdür. Bu tür teşebbüslerin çoğu başarısızdır. Başarılı olanların genellikle pazarlayıcılarının çoğunun kapasiteleri dışında kaynakları ve ısrarlılığı vardır. Pepsi Cola örneğinde olduğu gibi. Yum Yum Cola, Toca Cola, Afri Cola yerleşmiş ürün olan Coca-Cola’ya rakip dahi olamazken, Pepsi, bir asırdan fazla bir zaman Coca-Cola’ya meydan okuyarak ayakta kalmayı başarmıştır (Kotler, 2000: 330).

Yeni ürün geliştirmeye engel olan bazı faktörlerden de söz etmek yerinde olacaktır. Bu faktörler şöyle sıralanabilir (Günay, 2008: 386):

- **Belirli endüstrilerde yeni ürün fikrinin geliştirilmesinin zor olması:** Deterjan, çelik gibi endüstrilerde yeni ürün geliştirmek, çok fazla yenilik yapmak mümkün değildir.
- **Pazarın küçük bölümlere ayrılmış olması:** Küçük bölümlere ayrılmış bir pazarda potansiyel müşteri sayısı yetersiz olduğundan dolayı işletmenin karlılığı az olacaktır.
- **Hükümetlerin yasal sınırlamaları:** İnsan ve toplum sağlığı, çevreye duyarlılık yeni ürün geliştirilirken işletmelerin karşısına çıkan yasal sınırlamalardır.
- **Yeni ürün geliştirme maliyetlerinin yüksek olması:** Ar-Ge, pazar araştırması, üretim maliyetlerinin yüksek olması işletmelerin yeni ürün geliştirmelerine bir engel oluşturmaktadır. Ayrıca sermaye yetersizliği de bir engeldir.
- **Yeni ürünlerin hızlı olarak geliştirilmesi zorunluluğu:** Bazen işletme yeni ürün fikri geliştirip onun üzerinde çalışırken rakipler daha önce yeni ürün sürecini tamamlamış ve pazara sunmuş olabileceği için işletmeler, rakiplerinden hızlı hareket etmek ve yeni ürün geliştirmek zorundadırlar.
- **Ürün hayat seyriinin kısa oluşu:** Yeni ürünler pazarda yerini aldığı anda rakipler çok az sürede benzer ürünleri pazara sunup rekabeti arttırdığı için ürünlerin hayat seyrii kısalmaktadır.

Crawford (1977: 51) ise, yeni ürünün başarısızlık nedenleri arasında kötü planlama yapmak, zamanlama hatası, aşırı iyimserlik ve yeni ürünün benzerlerine karşı mutlak üstün gelememesini göstermiştir.

Benzersiz, mükemmel bir ürün yaratma endişesi, önemsiz farklılaşmalar üzerinde odaklanmak, cazibesi düşük çok küçük pazar bölümlerine odaklanmak, pazarlama stratejilerini bir bütün olarak geliştirememeye, pazar ve rekabet şartları da yeni ürünlerin diğer başarısız olma nedenleri arasındadır (Altunışık vd., 2001: 143).

4.2.3. Yeni Ürün Geliştirme Başarısı İçin Bilgi ve İnovasyonun Önemi

Günümüz tüketicilerinden pek azı, bundan üç ya da on yıl sonra ne tür bir ürün ya da hizmetin kullanışlı olacağını söyleyebilir. Yeni ürünler ve yeni hizmet türleri, üreticinin bilgisi, hayal gücü, yenilik getirmesi, riski üstlenmesi, deneyim yanılmasıyla; pazara girişin ilk aylarında ayakta kalmasını ve ürünü geliştirmesini sağlayacak sermayeyle desteklenmesiyle yaratılır. Yeni bir ürünün geliştirilmesi her zaman yenilik arayışı ve bilgi ile gerçekleştirilir (Deming, 1996: 149). Yeni ürün geliştirmede başarıyı yakalayabilmek, hem yeni teknolojilerden, yeni bilim alanlarından, hem tüketici ihtiyaçlarından haberdar olmasına hem de işletmenin bilgisini pazarda ne kadar iyi yönetip arttırabilmesine bağlıdır (Bayram, 2010: 93).

Sürekli bilinmeyen arayan, değişime ve zihniyet dönüşümüne liderlik yapan bilim iyimser yapısı ile inovasyona, teknoloji gelişimine imzasını atar ve sonrasında da yaptığı keşif veya icadın günümüz dünyasında nasıl daha iyi işler hale gelirle ilgilenir. Bilimin bu hali hayal gücünün ve sürekli arayışların sonucudur. Zaten “inovasyon” denilen süreç: hayal gücü(fikir yaratma)+ bilimsel maddi gerçeklik (bilgi) + teknoloji üretimi = inovatif ürün anlamına gelmektedir. Burada inandırıcılık, yapılabirlik ve uygulanabilirlik bu sürecin tamamlayıcı unsurudur (Büyüksulu, 2015: 2).

4.3. Ürün Geliştirme Performansı

Rekabetçi olan bir dünyada bir işletmenin başarıyı yakalayabilmesi, yeterli sayıda müşterinin satın almak isteyeceği, doğru kalite düzeyinde ürünler ve hizmetler sunabilmesine bağlıdır (Bradley, 2002: 400). Yeni ürün geliştirme süreçlerine, müşteri zevk ve tercihlerine göre yön veren işletmeler rekabette üstünlük sağlayabilirler (Panayides, 2006: 466).

İşletmeler yeni bir ürün geliştirmek için çok çaba harcarlar. Pek çok ürün kendisine işlev kazandıran bir teknoloji ya da tasarım unsuru içerir. Bu teknoloji çoğunlukla patenttir (Trout, 2004: 60).Yeni ürün geliştirmede dikkate alınması gereken hususların başında yeni ürünün eskisine üstün gelmesi ya da tutunması için sahip olması gereken özelliklerin neler

olduğudur. Tüketiciler yeni bir ürün değerlendirirken, ürünün sahip olduğu üstünlükleri, tüketim sistemlerine uygunluğunu, karmaşıklık derecesini, denenebilirliğini, ürünün kullanımının görülebilir olup olmadığını dikkate alırlar (İslamoğlu, 2011: 312). Ürün kalitesinin iş birimlerinin performansı üzerinde pozitif etkilerinden dolayı ürün tasarımı, ürünün kalite düzeyi tüketici ihtiyacına cevap verebilmeli ve tüketicinin algıladığı kalite ile ürünün özellikleri birbirinden farklı olmamalıdır yani algı, ürün özelliklerini yansıtmalıdır (Morgan ve Vorhies, 2001: 396).

Ürün performansı yalnızca teknik performans değil kalite de içermelidir. Herhangi yeni bir ürünün piyasada yerini alması tek başına bir işletmenin sürekli iş başarısının garantörü değildir. Ürün gelişimi sürekli olmalıdır (Betz, 2010: 132). Geliştirilen ürünün pazarda yer almasından sonra işletmeler, müşteri kabulü, teknik performans ve karlılık gibi ölçüm yöntemleriyle yeni ürünün performansını değerlendirirler (Jeong vd., 2006: 349).

İnovatif ürün tasarımının, rekabetçi avantaja sahip en verimli uygulamayla maliyeti dengelemesi gerekir ki bu, teknoloji stratejisinin yeni yüksek performanslı ürün geliştirilmesinde hayati öneme sahiptir. Yeni ürün tasarımındaki temel zorluklar genellikle, istenilen performans ile teknik ve mali kısıtlamalar arasında değiş tokuşlarla denge kurulması gerekliliğinden kaynaklanır (Betz, 2010: 121).

4.3.1. Yeni Ürün Geliştirme Performansına Etki Eden Faktörler

Yeni ürün geliştirilirken performansı ve başarı şansını artırmak için bu işin gelişimi güzel değil, bilinçli ve sistematik olarak yapılması gerekir (Karafakıoğlu, 2006: 143). Bilgi paylaşımı, inovatif ürün geliştirme performansında etkin bir rol oynar (Hobikoğlu, 2009: 143). Yeni ürün geliştirme performansına etki eden faktörler arasında, işletmenin müşteri yönlü eğilimin olup olmadığı, pazarın belirsizliği ve teknoloji değişim hızıdır (Jeong vd., 2006: 350).

4.3.2. Ürün Geliştirme Performansı ve Başarısı Konusunda Yapılan Ampirik Çalışmalar

Ürün geliştirme literatürü incelendiğinde çalışmaların pazarlama, üretim ve mühendislik konuları üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. İşletmeler rekabet ortamında ürünlerini nasıl farklılaştıracağı, üretimde nasıl bir yol izleneceği, hangi stratejilerin uygulamaya geçirileceği, ürün stratejisi ve planlama, inovasyon yatırımları, toplam kalite

yönetimi, tedarik ve dağıtım gibi çeşitli konularda kararlar almak zorundadırlar (Güleş ve Çağlayan, 2010: 32).

Oakland'a (2004:17) göre, ürün ve hizmet tasarımı ile birlikte işletmenin tüm birimlerinin düzenli bir şekilde bu tasarıma entegre edilebilmesi de performansı olumlu yönde etkileyecek ve müşteri memnuniyetini de beraberinde getirecektir. Oakland işletme yetenekleri, işletme bilgisi, yöntem, araç, planlama, işletme çalışanlarını süreç içerisinde bir girdi olarak değerlendirmiş ve tüketicinin beklentileri de göz önünde tutularak ürün, hizmet, bilgi ve yazılı doküman olarak süreç çıktısı olarak değerlendirilmiştir.

Haner (2002: 31) ürün ve hizmet, süreç-işletme düzeylerinde inovasyon kalitesi ve stratejisi konusunu performansa etkileri açısından incelemiştir. Engelen vd.'nin (2012: 52-59) çoklu kültür iş birliği- entegrasyonu ve yeni ürün geliştirme performansı arasındaki ilişkiyi bireysellik/kollektivist ve kurumsal kültürün gücünün aracı değişken olarak kullanıldığı çalışmalarında, çoklu kültür yapısının yeni ürün başarısında pozitif etkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Koufteros vd. (2014: 83-92) çalışmalarında ürün geliştirmenin tüketici ihtiyaçları göz önünde tutularak yapıldığını ve teslimat, kalite ve ürün yenilikçiliğinin önemli performans değişkenleri olduğunu belirtmişlerdir.

Jeong vd. (2006: 348-358) Çin'de büyük ölçekli 232 imalatçı firma üzerinde işletmelerin stratejik yönlülüklerinin ürün geliştirme performansına etkilerinin incelendiği araştırmalarında, örgütsel destek ve çevresel etkenlerin stratejik yönlülük ve yeni ürün geliştirme performansı üzerinde güçlü etkileri olduğu belirtilmiştir. Yine araştırmadan çıkan diğer bir sonuç, teknolojik yönlülüğün teknik performansa ve geliştirilen yeni ürün karlılığına güçlü bir etkisi olduğudur.

Gatignon ve Xuereb (1997), Baker ve Sinkula (2005) Jensen ve Harmsen (2001) gibi akademik araştırmacıların bir kısmı *yeni ürün performansı* gibi *yeni ürün başarısı* kavramından da bir performans kriteri olarak bahsetmişlerdir.

Ürün geliştirme performansına ve yeni ürün başarısı ile ilgili son yıllarda yapılan ampirik çalışmalardan bir kısmı Tablo 4.2'de gösterilmiştir. Tabloda çalışmanın yazarı/yazarları, yayın yer, çalışmanın adı, değişkenler, metod ve bulgular yer almıştır.

Tablo 4.2: Ürün Geliştirme Performansı ve Yeni Ürün Başarısı Konusunda Yapılan Ampirik Çalışmalar

Yazar(lar)/ Yayın Yeri	Çalışmanın Adı	Ana kütle, örnek kütle	Değişkenler	Metod/ Analiz Yöntemi	Bulgular
Qiong Yao, Meisi Xu, Hua Song, Wenfang Jiang, Yong Zhang (2014) <i>Journal of Service Science and Management</i>	R&D-Marketing Integration and Performance— Evidence Provided by Agricultural Science and Technology Enterprises	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Çin'deki teknik tarım ve teknoloji işletmeleri ➤ Ar-Gedepartmanıve pazarlamadepartmanıorta ve üst düzeyyönetim çalışanlarından317kişi ile anket yapılmıştır. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ar-Ge ➤ Pazarlama entegrasyonu ➤ İletişim ➤ İşbirlikçi ilişkileri ➤ İş performansı ➤ Sosyal performans 	Yapısal Eşitlik Modeli ve AMOS kullanılmıştır. Doğrulayıcı Faktör Analizi Korelasyon Analizi	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ar-Ge- pazarlama entegrasyonu ile teknoloji kuruluşları ve teknik tarım arasında önemli bir ilişki vardır ➤ Ar-Ge'nin pazarlama entegrasyonundaki iş performansına ve sosyal performansa etkisi pozitifdir. ➤ R&D-Marketing Integration, teknolojik İnovasyon başarısı ve yeni ürün geliştirmede önemli bir faktördür.
Li- Ren Yang (2012) <i>International Journal of Project Management</i>	Implementation of Project strategy to improve new product development performance	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tayvan ve Çin'deki elektronik, makine, bilgisayar vb.karma sektör ➤ 269 Proje çalışmaya dahil edilmiştir. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Yeni Ürün Proje Sonuçları ➤ Pazar Performansı ➤ İnovasyon ➤ Kalite, fiyat, zamanlama ➤ Farklılaştırma Stratejileri ➤ Fiyat Stratejileri ➤ Operasyonel, Kalite Stratejileri 	Yapısal Eşitlik Modeli Faktör Analizi	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Yeni ürün geliştirme projesi çıktılarını iyileştirme, pazar payını artırmaya ve satış hedeflerinin gerçekleşmesine yardımcı olur, pazar performansını artırır.
Andreas Engelen, Malte Brettel, Gregor Wiest (2012) <i>Journal of International Management</i>	Cross-functional Integration and New Product Performance — The Impact of National and Corporate Culture	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Almanyadaki imalat, finans, üretim sektöründeki yöneticiler ile 6 ülkedeki 619 işletme 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Yeni Ürün Başarısı ➤ Kurumsal Kültür 	Faktör Analizi YEM AMOS Hiyerarşik Regresyon Analizi	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fonksiyonlar arası etkileşim ve işbirliğinin yeni ürün başarısında pozitif bir rolü olduğu hipotezi desteklenmiştir ➤ Kurum kültürü yapısının iki düzeyi (çapraz fonksiyonel etkileşim ve işbirliği) arasındaki etkileşim ılımlı etki meydana getirir.
Mette Prærest Knudsen, Thomas Botker Mortensen (2010) <i>Technovation</i>	Some immediate- but negative- effects of openness on product development performance	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Danimarkadaki imalat sanayi, yazılım geliştirme ve ileri teknoloji firmaları n= 110 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Yeni ürün geliştirme performansı ➤ Açık inovasyon ➤ Yeni ürün geliştirme performans hızı ➤ Yeni ürün geliştirmede kalite ve zamanlama ➤ Kapalı inovasyon 	Bağımsız örneklem t testi Post-Hoc test	<ul style="list-style-type: none"> ➤ NPD performans ölçüleri tek firma strateji performansının işbirlikçi stratejiden daha iyi olduğunu göstermiştir.

Yazar(lar)/ Yayın Yeri	Çalışmanın Adı	Ana kütle, örnek kütle	Değişkenler	Metod/ Analiz Yöntemi	Bulgular
Jonas Rundquist, Fawzi Halila (2010) <i>European Journal of Innovation Management</i>	Outsourcing of NPD activities: a best practice approach	<ul style="list-style-type: none"> ➤ İsveç'te mekanik, yiyecek, plastik-lastik, ahşap-kağıt endüstrisindeki 494 orta büyüklükte 200 ile 800 arasında çalışanı olan işletme ➤ Değerlendirmeye 382 cevap alınmıştır. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Yeni Ürün Geliştirme Süreci ➤ Outsourcing activities ➤ Bilgi Entegrasyonu ➤ Bilginin geliştirilmesi 	ANOVA Ki-kare Korelasyon	<ul style="list-style-type: none"> ➤ En iyi firmalar, daha yüksek oranda bilgi konuları ve kullanımı üzerinde durmaktadır. Diğer firmalar ise coğrafi yakınlık ve maliyet üzerinde durmaktadır. ➤ Dış kaynak kullanım sürecinde en iyi firmaların önceliği bilgi entegrasyonu ve bilginin geliştirilmesidir.
Serdar S.Durmuşoğlu, Gloria Barczak (2010) <i>Industrial Marketing Management</i>	The use of innovation technology tools in new product development phases: Analysis of effects on new product innovativeness quality, and market performance	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Amerika ve Kanada'daki imalat, hizmet sektörleri 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Yeni Ürünün Pazar performansı ➤ Yeni Ürün Yenilikçiliği ➤ Teknolojik Araç Kullanımı ➤ Yeni Ürün Kalitesi 	Doğrulayıcı Faktör Analizi MANOVA Tanımlayıcı İstatistikler	<ul style="list-style-type: none"> ➤ IT araçlarının yeni ürün geliştirme sürecinin farklı aşamalarında pozitif etkilerinin olduğu sonucuna varılmıştır.
Ayşe Günsel (2008) Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü	Yeni ürün geliştirme takımlarında duygusal yeteneği etkileyen faktörler ve bunun proje performansına etkileri Doktora Tezi	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evren, Türkiye'de firma bünyesinde çapraz fonksiyonel olarak yapılandırılmış proje takımları ile yeni ürün geliştirme faaliyeti gerçekleştiren firmalar ➤ Örneklem, İstanbul ve Kocaeli bölgesindeki 200 firma, analize dahil olan 65 takım 131 anket 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Yeni Ürünlerin Pazar başarısı ➤ Çapraz Fonksiyonel Entegrasyon ➤ Takım Üyelerinin Deneyimi ➤ Takım Otonomisi ➤ Proje Liderinin Gücü ➤ Pazar Hızı ➤ Çevresel Belirsizlik 	Faktör Analizi Korelasyon PLS yol modeli analizi Regresyon Analizi Harmen Mayer Tek Faktör Testi	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Takım otonomisi ve çapraz fonksiyonel entegrasyonun cesaretlendirme, ifade özgürlüğü ve oyun dinamikleri üzerinde pozitif bir etkisi vardır; ➤ Takım deneyiminin ifade özgürlüğü, deneyimleme ve uzlaşma dinamiklerini pozitif bir şekilde etkilediği, ➤ Proje liderinin gücünün tanımlama dinamikleri üzerinde pozitif bir role sahip tek faktör olduğu bulunmaktadır.

Yazar(lar)/ Yayın Yeri	Çalışmanın Adı	Ana kütle, örnek kütle	Değişkenler	Metod/Analiz Yöntemi	Bulgular
Hakkı Yıldırımaz (2008) Yeditepe Üniversitesi	Bilgi yönetimi yetkinliklerinin yeni ürün geliştirme ve şirket performansına etkisi - bir yapısal eşitlik modelleme çalışması Doktora Tezi	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Türkiye'deki bilişim teknolojileri şirketleri 93 farklı firmadan 294 kişinin katılımı sağlanmıştır. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bilgi yönetimi kolaylaştırıcıları, ➤ Bilgi yaratma süreci, ➤ Yeni ürün geliştirme yetkinliği ➤ Algılanan şirket performansı 	Faktör analizi, AMOS programı ile doğrulayıcı faktör analizi Yapısal eşitlik modelleme analizi	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pazar dinamikleri, iş stratejileri, bilgi yönetimi kolaylaştırıcıları, bilgi yaratma süreci, yeni ürün geliştirme yetkinliği ve algılanan şirket performansı arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür.
Biröl Akyüz (2007) Marmara Üniversitesi	Ürün geliştirme çalışmalarında kullanılan araç ve teknikler: Türk seramik sektöründe bir uygulama Doktora Tezi	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Türk seramik sektöründe yer alan toplam 52 işletme anketine katılmıştır. Bu firmaların 28 tanesi kaplama malzemeleri, 16 tanesi sağlık gereçleri, 4 tanesi sofa ve süs eşyaları ve 4 tanesi teknik seramik alanında faaliyet göstermektedir. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Es zamanlı ürün geliştirme yaklaşımı ➤ Ürün geliştirme araç ve tekniklerinin kullanımı ➤ Ürün geliştirme performansı 	Faktör, korelasyon regresyon analizi	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Örgütsel özelliklerin, üst yönetimin desteği ve iletişim bileşenleri, eş zamanlı ürün geliştirme yaklaşımını pozitif bir şekilde etkilemektedir. ➤ Ürün geliştirme çalışmalarına katılımın bileşenleri olan; tedarikçilerin katılımı, müşterilerin katılımı ve çalışanların katılımı es zamanlı mühendislik yaklaşımı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkiye sahiptir.
Kadir Özer (2004) İstanbul Üniversitesi	Küçük ve orta ölçekli hazır giyim işletmelerinde yeni ürün geliştirme faaliyetleri Doktora Tezi	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evren, Ankara merkez ve ilçelerinde faaliyet gösteren ve Ankara Sanayi Odası'na kayıtlı hazır giyim üreticisi küçük ve orta ölçekli işletmeler oluşturmaktadır ➤ 46 şirket çalışmaya dahil edilmiştir. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Yeni Ürün Geliştirme Faaliyetleri ➤ Yeni Ürün Geliştirme Yeteneği ➤ İşletme Performansı 	Frekans dağılımları, ortalama, standart sapma, Ki kare testi Student -t testi	<ul style="list-style-type: none"> ➤ İşletmelerin tasarım birimlerinde çalışan sayısı ile işletmelerin yenilikçilik yetenekleri arasında ilişki bulunduğu anlaşılmıştır. İşletmelerde tasarım bölümünde çalışanların sayısı azaldıkça yeni ürün geliştirmede karşılaşılan sorunlar ortaya çıkmaktadır..
Devashish Pujari, Gillian Wright, Ken Peattie (2003) Journal of Business Research	Green and competitive influences on environmental new product development performance	<ul style="list-style-type: none"> ➤ İngiltere'deki büyük ölçekli 1000 imalatçı firma ➤ 178 anket gönderilmiş, 151'i çalışmaya dahil edilmiştir. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Çevresel ürün politikası ➤ Üst yönetim desteği ➤ Çok kültürlülük ➤ Yeni ürün performans yapısı ➤ Etkin piyasa performansı ➤ Verimli Eko-Performans 	Keşfedici Faktör analizi Hiyerarşik Regresyon analizi T testi	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Çevresel yeni ürün geliştirme performansı ile, çevresel kıyaslama, performans süreci, etkin çevresel veritabanı yönetimi, çok kültürlülük koordinasyonu gibi pek çok bağımsız değişken arasında önemli istatistiksel anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Kaynak: Literatürdeki çalışmalardan derlenmiştir.

4.4. Pazarlama ve İnovasyon

İşletmelerin bütünü tarafından benimsenmesi gereken pazarlama fonksiyonu, yeniliklerin ekonomik ve toplumsal fayda yaratması ve ticarileştirilebilmesi, tüketiciler tarafından benimsenmesi ve yaygınlaşması gibi görevleri üstlenmiştir (Uzkurt, 2008: 68).

4.4.1. Pazarlama İçin İnovasyonu Gerekli Kılan Nedenler

Yeni ürünler ve hatta yeni pazarlar, yeni pazarlama kanalları, yeni süreçler ya da yeni pazarlama konseptleri inovasyon anlamına gelmektedir. Pazarlamada inovasyonu gerekli kılan nedenler arasında, sınırların kalkması, tüketicinin mal ve hizmetlerdeki beklentisinin artması dolayısıyla istek ve ihtiyaçlarındaki değişim, pazar yapısını ve tüketiciyi etkileyen çevresel değişimin hızlı olması gösterilmektedir (Doyle ve Bridgewater, 1989: 1-3).

Günümüzün hızla değişen iş dünyasında artık inovatif ürünler ve onların etkilediği pazarlar yer almaktadır ve inovasyon, işletmelerin başarılarında önemli rol oynamaktadır (Engelen vd., 2012: 52).

4.4.2. Ürün İnovasyonu/Yenilikçiliği Kavramı

“Yeni” imalatçılar tarafından kolaylıkla ürünle özdeşleştirilip ürünün ambalajına yapııştırılan bir sıfattır. Örneğin, kokusu veya rengi değiştirilen bir sabun için rahatlıkla “yeni” denilebiliyor. Bu bakış açısının karşı ucu ise inovasyonun tümüyle tüketici ihtiyacına cevap verebilmesiyle alakalıdır (Kozlu, 2000: 103). Yeni bir ürün geliştirilebileceği gibi, var olan ürünün iyileştirilip, yeni özellikler ekleyerek geliştirilmesidir ürün inovasyonu (Trott, 2002). Kısaca *ürün inovasyonu*, pazarda veya belli alanlarda daha önceden varolmamış, kullanılmamış bir ürünün tüketici istek ve ihtiyaçlarına göre hazırlanması ve sunulmasıdır (Hjalager, 2010: 2).

5. SEKTÖREL BİGİ VE ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Çalışmanın bu kısmında, beyaz eşya sektörünün tanımı, kapsamı, sınıflandırılması yapısı, Türkiye ve dünyadaki durumu anlatılmaya çalışılmıştır. Ayrıca araştırma sürecine değinilmiş, araştırmanın önemi, amacı ve sağlayacağı faydalar üzerinde durulmuştur. Araştırmanın değişkenleri ve hipotezleri belirtilmiş, araştırmaya katılan işletmelerden inovasyon örnekleri verilmiştir.

5.1. Sektörel Bilgi

İmalat sanayinde dayanıklı tüketim malları grubunda yer alan ve rekabetin en yoğun yaşandığı sektörlerden biri olan Beyaz Eşya Sektörü'nün bu çalışmada araştırma konusu yapılmasının nedenlerinin başında sektörün bilgi-teknoloji yoğun ve yeniliğe açık olması ve yerli yabancı pek çok markanın piyasada bulunması, pazarın büyük olması gelmektedir. Sektör ayrıca, Ar-Ge faaliyetlerini bünyesinde fazlasıyla barındırmakta ve hem patent başvuru sayısının yüksekliği hem de yeni ürün geliştirmeye ciddi yatırımları sebebiyle ülkemizin ekonomik anlamda lokomotif sektörleri arasında yer almaktadır. Sektörün üretimi daha çok Marmara, Ege ve Orta Anadolu'da yoğunlaşmıştır. Başlıca fabrikalar İstanbul, Kocaeli, Yalova, Bolu, Bursa, Bilecik, Eskişehir, Manisa, İzmir, Ankara, Kayseri ve Konya'da yer almaktadır. Sektörde üretim yapmakta olan işletmelerin TÜRKBESED'e (Türkiye Beyaz Eşya Sanayicileri Derneği) üye olan altısı (Vestel, CandyGroup, BSH, Indesit, Arçelik, Demirdöküm) sektörün % 90'ını kapsayan büyük işletmelerdir. Yaklaşık 15 işletme de küçükü büyüklü fabrikalarıyla üretimlerine devam etmektedir. Ülkemizde beyaz eşya talebinin % 90'ı üretici işletmeler tarafından karşılanmaktadır. Türkiye'de ana ürünlerde; yerli üretici ve markaları olarak Arçelik (Arçelik, Beko, Altus), Vestel (Vestel, Regal) ve Türk Demirdöküm, yabancı sermayeli olarak da B/S/H (Bosch, Siemens, Profilo) Indesit Company (Ariston, Indesit) işletmeleri faaliyet göstermektedir.

5.1.1. Beyaz Eşya Sektörünün Tanımı ve Sınıflandırılması

Beyaz Eşya Sektörü bazı kaynaklarda dayanıklı tüketim malları kapsamına alınırken bazı kaynaklarda ise elektrikli ev aletleri kapsamında değerlendirilmektedir ve farklı teknolojileri nedeniyle çok geniş bir ürün yelpazesine sahiptir. Bu ürünlerden bazıları; buzdolabı, fırın, çamaşır, bulaşık makinası, süpürge, ocak gibi temel ürünler ve fritöz, tost makinası, mutfak robotu, meyve presi, blender, mixer gibi küçük ev aletleri ayrıca,

derindondurucu, klima, şofben, termosifon, su arıtma cihazı gibi ürünlerdir (Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2014: 4).

5.1.2. Dünyada Beyaz Eşya Sektörü ve Gelişimi

Amerika’da 1858 yılında Hamilton E. Smith dünyanın ilk mekanik çamaşır yıkama cihazının patentini almıştır. 1874’de William Blackstone eşine doğum günü hediyesi olarak insan gücüyle çalışan, küvete benzer bir çamaşır makinası yapmıştır. 1908’de ise yine Amerika’da A.J. Fisher elektrik motoru ile çalışan çamaşır makinasını geliştirmiştir. II. Dünya savaşından sonra ise sektör hızlı bir atılım kaydetmiş, ABD’yi 10 yıllık bir gelişmeyle Japonya takip etmiştir (Yılmaz, 2009: 297).

Kitle üretim ve yüksek düzeyde standartizasyonun olduğu beyaz eşya sektöründe üreticisi şirketler, uluslararası pazarlardaki faaliyetleri göz önünde bulundurularak Tablo 5.1’de gösterildiği gibi genel olarak beş gruba ayrılmaktadır. Bunlardan birincisi pazarın küresel oyuncusu olan uluslararası şirketlerdir. Bu şirketler tüm dünyada üretim yapmakta ve satmaktadırlar. İkinci gruptaki şirketler ise pazarın küresel adayları olan ve dünyaca marka bilinirliği olan ve küresel pazara yön vermeye hazırlanan şirketlerdir. Üçüncü gruptakiler ise güçlü bölgesel oyuncular olup uluslararası pazarlarda “bölgesel” olarak konumlanmaktadırlar. Bunlar kendi ülkelerinin yanında yakın bölgede olan diğer ülkelerde de ürünlerini pazarlanmakta ve üretim yapmaktadırlar. Dördüncü grubu ise uluslararası pazarın bazı bölgelerinde yer alan ulusal/yerli oyuncular oluşturmaktadır. Bunlar tek bir ülkede üretim yapmakta ve ağırlıklı olarak kendi ülkelerinin pazarına hitap etmektedirler. Beşinci ve son grupta ise çoğunlukla iç ve niş pazarda faaliyet gösteren şirketler yer almaktadır.

Tablo 5.1: Uluslararası Pazarlarda Beyaz Eşya Sektöründeki Büyük Üreticiler/Oyuncular

Pazarın Küresel Oyuncuları	Whirlpool (US, 1906), AB Electrolux (İsveç, 1910), General Electric (US, 1907)
Pazarın Küresel Adayları	Bosch-Siemens (Almanya, 1886), Haier (Çin, 1984), LG Electronics (Kore, 1958)
Güçlü Bölgesel Oyuncular	Matsushita Panasonic (1950), Sharp (1970), Toshiba (1960), Hitachi (1960) (Japonya), Samsung Electronics (1969) ve Daewoo Electronics (1983) (Kore) AsiaMaytag (US, 1907) North America Miele (Almanya, 1927), Candy (İtalya, 1945) ve Indesit (İtalya, 1958)
Uluslararası Pazarın Bazı Bölgelerinde Yer Alan Ulusal Oyuncular	Arcelik (Türkiye, 1955), Mabe (Mexico, 1950), Multibras (Brezilya, 1994), Fisher & Paykel (Yeni Zelanda, 1934)
Ulusal ve Niş Pazarda Faaliyet Gösteren Yerli Oyuncular	SubZero/Wolf (US, 1945), Guangdong Midea Group (Çin, 1980)

Kaynak: Hunger (2003) ve Sori (2005) den aktaran Bonaglia, F., Goldstein, A., Mathews, J.A. (2007) Accelerated Internationalization by Emerging Markets' Multinationals: The Case of The White Goods Sector, Journal of World Business 42, p.372

Not: Parantez içindeki ülke ve tarihler, hangi ülkede ve hangi tarihte sektöre girildiğini göstermektedir.

ABD ve İngiltere’de sektör, rekabetsel olarak büyük bir değişim yaşamamakla birlikte, Almanya yüksek düzey olan rekabet gücünü orta düzeye inmiştir. Buna karşılık Güney Kore ve Çin’in ihracatı son dönemlerde önemli oranlarda artmış, yine İtalya’nın yüksek seviyedeki rekabet gücü ise artarak devam etmiştir. Japonya’nın rekabet gücü ise son dönemlerde düşme yönündedir. Çin, Latin Amerika, Hindistan gibi pazarlar dünya beyaz eşya pazarındaki büyümeye kaynaklık etmiştir (Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2014: 5).

5.1.3. Türkiye’de Beyaz Eşya Sektörü ve Gelişimi

Hem elektrikli ev aletleri hem de dayanıklı tüketim malları kapsamında değerlendirilen Beyaz Eşya Sektörü, sahip olduğu farklı teknolojiler nedeniyle oldukça geniş bir ürün yelpazesine sahiptir. Buzdolabı, derin dondurucu, çamaşır makinesi, kurutma makinası, bulaşık makinesi ve fırın altı *ana ürün* olarak değerlendirilirken; ocak, süpürge, tost makinası, robot, meyve pres, blender, mikser gibi dayanıklı tüketim malları *küçük ev aletleri* kategorisine girmekte; klima, şofben, termosifon ve su arıtma cihazı gibi ürünler de *elektrikli ev aletleri* kapsamında değerlendirilmektedirler.

Türkiye’de beyaz eşya sektörünün temelleri 1959 yılında sanayileşmenin henüz yeterli gelişmeyi sağlayamadığı dönemde atılmış ve kurulan üretim tesisinde 38 işçiyle günde 15 adet çamaşır makinası üretimi yapılmıştır. Teknoloji ve tasarımda sektör, 1980’lere kadar dışa bağımlıyken, 1980’lerden sonra dünya standartlarına uygun ve güncel ürünlerin üretimi yapıp Orta Doğu ülkelerine ihracat yapılmaya başlanmıştır. 1990’lı yıllarda ise Ar-Ge çalışmalarına başlanarak kaliteli, teknoloji tabanlı ve çevreye uyumlu ürünlerin ihracat pazarlarında tanındığı 2000’li yıllara gelinmiştir. 2000’li yılların sonuna doğru dünyanın en az enerji ve su harcayan ürünleri Türkiye’de geliştirilerek dünya pazarlarına sunulmuştur (TOBB, 2013: 3).

Avrupa’nın beyaz eşya sektöründe bir numaralı üreticisi Türkiye’dir. Şöyle ki Türkiye 2014 verileriyle %5 lik büyüme ve 22.5 milyon üretim kapasitesine ihracatta ise 14 milyon adede ulaşmıştır. Sektör, 100’ün üzerinde ülkeye (özellikle Avrupa ülkeleri, komşu ülkeler ve Afrika gibi) üretiminin yüzde 70’ini ihraç etmektedir. Türkiye’de faaliyette bulunan beyaz eşya firmaları, Ar-Ge’ye, inovasyona geniş bütçeler ayırarak önemli yatırımlaryapmakla ve böylelikle dünyada rekabet etme gücüne sahip olarak başarıyı yakalamaktadırlar. Dahası sektör, patent başvuru sayısı ile de lider sektörlerden biridir. Türkiye, *en az su tüketen* çamaşır makinesi, *en kısa sürede* yıkayan ve *en az su tüketen* bulaşık makinesi, *en az enerji tüketen* buzdolabı ve kurutucu, *en sessiz* çalışan çamaşır makinesi, bulaşık makinesi ve fırın örnekleri ile beyaz eşya sektöründe inovasyona ne derece önem verdiğini göstermiş ve bu inovatif ürünler oldukça ses getirmiştir (www.turkbesd.org).

5.1.4. Araştırmaya Katılan Türkiye’deki Beyaz Eşya Sektöründeki 10 Büyük İşletme ve Bu İşletmelerden İnovasyon Örnekleri

Öncelikle Türkiye’de beyaz eşya sektörünün öncülerinden biri olan *Vestel*’den bahsetmek ve inovasyon örnekleri vermek yerinde olacaktır. Avrupa’da beyaz eşya pazarının en büyük 10 özgül tasarım (ODM) üreticisinden, Türkiye’de ise sektörün ilk üç oyuncusundan biri olan *Vestel* Beyaz Eşya’nın stratejik vizyonu, sürdürülebilir bir büyüme ile gelir ve kârlılık artışı sağlayarak hem hissedarları hem de yatırımcıları için değer yaratmaktadır. Vestel’in stratejisi, müşteri portföyünü büyütme, pazar çeşitliliğini artırma ve markalı satışlarını geliştirme olan üç ana hedefe dayanmaktadır. Sektörde ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemi Sertifikası alan ilk Türk Şirketi olan Vestel, hem iç hem de dış pazar için inovatif modeller geliştirmeye odaklanmış, piyasanın ve bazı niş pazarların talep ettiği ürünler ile en inovatif teknolojileri yansıtan ürünler geliştirmiştir. Vestel’in uluslararası pazarlarda varlığını devam ettirebilmesinin temelinde inovasyon yeteneği yatmaktadır (Vestel Faaliyet Raporu, 2013: 17).

Vestel’in % 80 daha az enerji ve su tüketen A enerji verimliliği sınıfındaki 8 kg çamaşır makinesi inovatif anlamda bir dünya rekoruna imza atmıştır. 29 dakikalık yıkama-kurutma programı ile segmentinin en hızlısı Vestel Kurutmalı Çamaşır Makinesi ise sadece Vestel Beyaz Eşya’nın sunduğu “Finish Time” moduyla çamaşırları istenilen saatte yıkama ve kurutma özelliğinin yanısıra Eco Time modu ile tasarruflu elektrik kullanma imkanı sağlamaktadır (Vestel Faaliyet Raporu, 2013: 34).

İnovatif ürünleriyle öne çıkan diğer bir firma ise, 43 fabrikasında ürettiği inovatif beyaz eşya aletlerini 50 ülkedeki 80 şirketi aracılığıyla tüketicilere ulaştıran *BSH* (Bosch und Siemens Hausgerate) Grubudur. Bu 43 fabrikadan en büyüğü ise Çerkezköy, Tekirdağ’dadır. 550.000 m² alana kurulu Çerkezköy tesisi, son 8 yılda % 60 üretim artışı gerçekleştirerek yaklaşık 5 milyon birim kapasiteye sahiptir. 2005 yılından bu yana yaptığı 1 milyar Euro yatırımla Türkiye’nin yabancı yatırımlı en büyük beyaz eşya şirketi konumunda bulunan BSH Türkiye, markaları Bosch, Siemens, Gaggenau ve Profilo ile enerji verimliliği ve inovasyonda dünya şampiyonu ürünlerini Türkiye’de geliştirip, üretmekte ve başta Avrupa ülkeleri olmak üzere tüm dünyaya ihraç etmektedir. BSH Ocak/fırın/havalandırma ürün alanlarında, tam yüzey induksiyonlu ocaklarda, iki pişirme alanını tek bir düğmeyle birleştirmiş ve tencere tipini otomatik olarak algılayan, ocağın üzerinde konumu ne olursa olsun uygun miktarda ısıveren tekniği geliştirmiştir. Bulaşık makinesi ürün alanında ise Zeolit Kurutma Sistemi (bu

teknoloji Alman çevre bakanlığı tarafından İklim ve Çevre Koruma alanında İnovasyon Ödülü ile ödüllendirilmiştir) sayesinde bulaşık makinesinin enerji tüketimi yüzde 30 oranında azaltmış ve kurutma süresini önemli ölçüde kısaltmıştır. BSH bulaşık makinelerinde akıllı ölçü sistemi görevini üstlenen i-DOS teknolojisini su tüketimini azaltmıştır. Isı pompalı kurutucularda ise kendi kendini temizleyen yoğunlaştırıcı sayesinde kurutma işlemi esnasında gerçekleştirilen otomatik temizleme işlevi yüzde 50 oranında güç tasarrufu sağlamıştır (www.bsh-group.com).

BSH'de bir stratejik inovasyon süreci (SIP) oluşturulmuştur. Bu süreçte senaryolar geliştirilmekte, geleceğe yönelik muhtemel yaşanabilir dünyalar inşa edilmekte ve trendler analiz edilerek BSH İnovasyon Yönetimini ilgilendiren ve inovatif fikirlerin konumlandırıldığı “avlanma alanları” belirlenip fikirler toplanmakta ve geliştirilmektedir (www.bsh-group.com).

1975'te kurulan ve Avrupa'nın önde gelen solo ve ankastre ev aletleri (çamaşır makinesi, kurutma makinesi, bulaşık makinesi, buzdolabı, derin dondurucu, ocak, fırın ve davlumbaz) üreticilerinden biri olan *Indesit Company* İtalya, İngiltere ve Rusya gibi büyük pazarlarda lider konumundadır. Şirket İtalya, Polonya, İngiltere, Rusya ve Türkiye'deki 8 sanayi bölgesinde 16 bin çalışanıyla hizmet vermektedir ve Indesit, Hotpoint ve Scholtes markalarını bünyesinde bulundurmaktadır. Şirket, 1990 yılından beri Türkiye'de beyaz eşya ve ankastre ürünlerin üretim ve satışını gerçekleştirmektedir ve Manisa'da 247.300 m² toplam alan üzerinde kurulan fabrikada No-Frost, tek ve çift kapılı buzdolapları, yatay ve dikey derin dondurucular üretmektedir ve buradaki üretimin yüzde 75'ini Avrupa'ya ihraç etmektedir. Manisa Soğutucu Fabrikası ayrıca Orta Doğu ve Orta Asya ülkeleri için de bir ihracat üssü niteliğindedir. Indesit Company bünyesinde inovatif ürünlere imza atan Manisa Fabrikası'nda, 2009 ve 2010 yıllarında birçok ödül alan Quadrio buzdolabı da üretilmektedir (indesitcompany.com).

Bunlara ilaveten, *Indesit*'in Innex çamaşır makinesi modeli sektördeki diğer bir inovatif üründür. Bu modelde gerektiği kadar su tüketebilen WaterBalance özelliği, 9 dakikada en hızlı tazeleme programı, 3 çeşit leke çıkarma seçeneği ve de en önemlisi Turbo Programlama Teknolojisi ile tek tuşla en iyi yıkama performansı sağlama gibi özellikler bulunmaktadır. Indesit, Hotpoint markasıyla geniş aileleri, daha fonksiyonel ürünler ve etkili sonuçlar talep eden, tasarıma ve son trendlere önem veren tüketicilere; Indesit markasıyla da

hayatı biraz daha hızlı yaşayan, daha kolay, verimli ve eğlenceli kullanım özelliklerini tercih eden beyaz eşyalar arayan tüketicilere ulaşmayı hedeflemektedir (www.beysad.org.tr).

1972'de Kayseri'de genç bir adamın normal telefonunun yanına bir cihaz takması ve insanların jeton atıp konuşması ve süre bitince de kesilmesi fikrinden hareketle kumbaralı telefon üretimine başlayan (firmanın ismi de kumbaralı telefonun kısaltması olan "KUMTEL" dir). *Kumtel*, bugün günlük 30.000'in üzerindeki kapasitesi ile sektörde lider üretici konumunda bulunan bir firmadır. Telefon üretiminin yanı sıra ısıtıcı ve pişirici üretimine de başlayan Kumtel, bugün fırın, ocak, küçük ev aletleri, ısıtıcı ve telefon üretmeye devam etmektedir. Firma, Kayseri Organize Sanayi Bölgesi'nde yüzyirmibin metre karelik alanda üretim yaparak ikibinikiyüz kişiye istihdam sağlamakla birlikte üretiminin % 70'ini ihraç etmektedir. Kumtel, Almanya'dan Güney Afrika'ya, Meksika'dan Avustralya'ya uzanan 5 kıtadaki 105 ülkeye ihracat gerçekleştirmektedir 105 ülkeye, altmışmilyon doların üzerinde ihracat gerçekleştirmektedir (MEB, 2012: 108). 2005'dan beri Türkiye'nin en büyük 500 sanayi kuruluşu arasında yer alan Kumtel, dünyanın farklı coğrafi bölgelerinde, farklı tüketici ihtiyaçlarına tam cevap vermeyi ilke edinen, uluslararası birer marka olan Kumtel ve Luxell, ürün ve süreç geliştirme, prototip hazırlama, proje tasarım ve pilot üretim ünitelerinden oluşan Ar-Ge çalışmalarına büyük önem vermektedir (www.kumtel.com).

"İcat çıkartmak" mantığıyla hareket eden, "*Ticarette başarının %50 si cesaret, %50'si nezaket*" prensibi ile bir dünya markası olma yolunda hızla ilerleyen ve *Termikel*, 1950 yılında Termo düdüklü tencereyle başlayarak ilk cam kapaklı köşeli fırın, ilk mini otomatik sıkıcılı çamaşır makinesi, ilk eksantrik kayışlı yayık gibi ilklere imza atmıştır. 2009 yılında da Ankara'da 60.000m² açık alan üzerine inşa edilen 45.000m²'lik yeni tesislerinde üretimini gerçekleştiren Termikel; yıllık 1.500.000 ankastre ve solo fırın üretim kapasitesi ile sadece Türkiye'ye değil, tüm dünyaya daha hızlı hizmet vermektedir. Yan sanayi hizmeti veren, Termikel'in ikinci fabrikası ise Yozgat Şefaattli'de üretimine devam etmektedir.

Termikel markası bugün Avrupa'nın en büyük ankastre fırın ve ocak üreten fabrikasına sahiptir. Almanya'dan Tunus'a, Avustralya'dan Şili'ye, Arjantin'den İngiltere'ye, İngiltere'den Ortadoğu'ya kadar uzanan bir coğrafyaya fırın ve ocak üretimi yapmaktadır. Termikel, kalitedentaviz vermeden, inovatif bakış açısı ve sürekli değişen müşteri beklentilerini temel alarak Ar-Ge faaliyetlerini yürütmektedir. Ayrıca, toplam kalite içerisinde yer alan EFQM Mükemmellik Modeli'ni firmalarında uygulayarak, tedarikçilerinden

fabrika çalışanlarına ve müşterilerine kadar tüm paydaşlarıyla olan faaliyetlerini sürekli olarak iyileştirmeyi hedeflemektedir (www.beysad.org.tr). Türkiye İhracatçılar Meclisi'nin Araştırmasına göre (2014) Termikel, Beyaz Eşya Sektöründe En Fazla İhracat Yapan 6. Büyük Şirkettir. Araştırmaya göre; Termikel A.Ş. Türkiye'nin en fazla ihracat yapan ilk 1.000 şirketi sıralamasına 324. sıradan girdi. İhracatta yerli katkı payı ise % 80 gibi rekor seviyelerdedir (www.sektorel.com). Ayrıca uluslararası arenada sahip olduğu markalaşma potansiyeli ile 2011 senesinde Dünya'nın ilk ve tek devlet destekli markalaşma programı olan Turquality programına girmeye hak kazanan Termikel, almış olduğu bu destekle uluslararası bir marka olma yolunda önemli bir yol katetmiştir. 2012 yılında ise Alman Federal Parlamentosu'nun bir girişimi olan ve 1953 yılında kurulan German Design Council tarafından "Interior Innovation Award – Winner 2013" tasarım ödülüne layık görülmüştür.

Bozüyük'deki Ar-Ge faaliyeti neticesinde çevreye duyarlı ve sürdürülebilir ekonomiye uygun inovatif ürünleriyle iki uluslararası ödül alan *DemirDöküm*, sektörde yer alan diğer bir firmadır. DemirDöküm, şu ana kadar onaylanan ve sanayi üretimde kullanılan 9 patenti ve 1 faydalı modeli, ve değerlendirme sürecinde bulunan 5 patent başvurusuyla Ar-Ge, inovasyon ve tasarım başarı örneği sanayi ihracatçısı olmuştur. 'One Piece Flow', dünyada kombi alanında ilk kez Vaillant tarafından uygulanan bir cihazın A'dan Z'ye üretilmesinden tek operatörün sorumlu olması (OPF) üretim teknolojisi, Türkiye'de ilk kez DemirDöküm tarafından Neva kombilerin üretiminde kullanılmıştır (www.dunyainsaat.com).

1911 yılında İsviçre'de kurulan *Franke*, 1999'da Türkiye pazarına girmiştir. Franke'nin bugün Avrupa, Amerika, Afrika ve Asya'daki 70 şirkette 10.500 çalışanı ile beraber 20 ülkede 2'si Türkiye'de (Gebze, Manisa) olmak üzere 29 fabrikası mevcuttur. Türkiye cirosu 200 milyon euro seviyelerini aşarken, çalışan sayısı 600 kişiye işaret etmektedir (www.milliyet.com). Ankastre ürünler pazarında çok ciddi bir payı olan Franke, yılda 3.5 milyon adet olarak en fazla aspiratör ve davlumbaz ürünlerini satmaktadır ve %75 oranında perakende kanalıyla satış yapan bir yapıya sahiptir. Yenilediği ürün gamında tasarım, teknoloji ve fonksiyonellik ön plandadır. Fonksiyonelliği tasarımın zerafetiyle buluşturan Franke, Türkiye genelinde 1200 yetkili satıcısıyla, 74 ilde faaliyet göstermektedir ve ankastre ocak, fırın, aspiratör, davlumbaz, bulaşık makinesi, mikrodalga fırın, buharlı fırın, mikrodalga kombi fırın, ankastre ve solo buzdolapları, kahve makineleri, çamaşır makineleri, çelik tezgahlar, çelik banyo malzemeleri ve banyo armatürleri ile Türkiye'nin en geniş ankastre ürün gamına sahip firmasıdır. Toplam 134 adet seri, 267 model ve 504 tipte ürüne sahiptir. Müşteri odaklı yapısı ile 2010 yılında Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, 2001'de ise

Gümrük ve Ticaret Bakanlığı tarafından Müşteri *Memnuniyetini Yönetim Anlayışı İçerisinde İlke Edinmiş Firması*fatıyla ödüllendirilmiştir (www.dha.com.tr).

1977'de katı yakıt soba üretimine başlayan *Simfer*, 1997 yılında pişirici grubu üretimine geçmiştir. *Simfer*'in fark yaratan özelliği dünyanın farklı mutfak kültürlerine uygun özellikte ve yüksek kalitede pişirici grubu ürünler sunmasıdır. *Simfer*'in yurt içinde yaygın servis ağı, 2.000'den fazla satış noktası ve mevcut 3 fabrikasında 1.250'den fazla çalışanı mevcuttur. Avrupa, Balkanlar, Doğu Avrupa, Türki Cumhuriyetleri, Afrika ve Ortadoğu'nun tamamı, Körfez ülkeleri ve Güney Amerika ülkelerine olmak üzere 146 ülkeye ürün satarak Türkiye'de ilk 500 sanayi kuruluşu arasına girmiştir. *Simfer*in misyonu, müşteri odaklı, güvenilir, yenilikçi, çevreye duyarlı, insana saygılı, sözünü tutan, istikrarlı bir şekilde büyüyen bir marka olmaktır (www.sektorel.com).

Simfer'in farklı yemek kültürlerine hitap eden ürünlerinden biri olan ve teknolojiyi şıklık, kullanım kolaylığını güvenlik ile birleştiren Plain Black Serisinden 7033 Multi Turbo Fırın, yenilik içeren pek çok özelliğe sahiptir. 7033 Multi Turbo Fırın, 0+6 fonksiyonu, A sınıfı enerji tüketimi, 64 litrelik geniş iç hacmi, dijital programlama özellikli dokunmatik saati, soğutma fanı, dondurulmuş gıda çözme özelliği, dekoratif ve kolay çıkartılıp temizlenebilen komple iç cam kapak sistemi, pop-up düğme ayrıcalığı ile öne çıkıyor. Ayrıca fırın için sökülebilir tel rafları, tek sıra teleskopik ray sistemi, siyah cam kontrol paneli, fırın içi aydınlatma, çocuk kilidi ve 1 standart + 1 derin tepsi ile 1 tel + 1 standart tepsi ızgarası ile dikkat çekiyor (emlakkulisi.com).

Avrupa'nın beyaz eşya konusunda en büyük şirketlerinden biri olarak 7 ülkede toplam 9 fabrikada üretim yapan ve 1945'de İtalya'da kurulan *Candy Group*, bulaşık makinesi, çamaşır makinesi, dondurucu, kurutucu, buzdolabı, pişirici, tam boy ve ankastre fırın ürünleri alanında üretim yapmaktadır. *Candy Group*, *Candy* ve *Hoover* olmak üzere 2 uluslararası markanın yanısıra, *Rosieres* (Fransa), *Iberna* (İtalya), *Jinling* (Çin), *Otsein* (İspanya), *Süsler* (Türkiye), *Vyatka* (Rusya), *Zerowatt* (İtalya) olmak üzere toplam 7 ulusal markaya sahiptir.2007 yılının başında *Candy Group*; *Süsler* markasının sahibi olan *Doruk Ev Gereçleri*'ni satın almış ve Türkiye'deki üretim tesisi grubun Avrupa'daki yeni fırın ve ocak grubu üretim üssü haline dönüştürülmüştür. *Hoover Group* 2009 yılında da kurutma makinesi fabrikasını İngiltere'den Türkiye'ye taşımış yine Eskişehir'de grup içi şirketlere üretim yapan bir kurutma makineleri üretim üssü kurulmuştur. *Candy Group* bu iki önemli girişimi ile Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi'nde 56.000m²'lik kapalı alana yayılan, toplam 80.000m²'lik

dev tesislerinde 560 çalışanı ve 300 servis merkezi ile hizmet vermektedir. Candy Group Hoover Türkiye’de çok geniş bir ürün yelpazesi ile hizmet sunmaktadır. Solo Ürünler, Ankastre Ürünler, Küçük Ev Aletleri olmak üzere 3 ana grup içinde yer alan Hoover ürünleri, inovatif, çevreye duyarlı, fonksiyonel tasarımlı, enerji tasarruflu olmasıyla tüketiciye büyük avantajlar sunmaktadır. Candy Group çevre konusundaki çalışmaları sonucu, İngiliz menşeli Green Ray firmasından çevreyle dost ürünler ürettiğini onaylayan belgeyi alan az sayıda kuruluşların arasındadır (www.hoover.com).

Araştırmaya katkı sağlayan, inovatif faaliyetleri bünyesinde fazlasıyla barındıran ve çalışmalarından bahsedilecek olan son firma *Uğur Soğutma*’dır. Aydın Nazilli’de 1954 yılında dondurma makineleri imalatıyla sektöre giren firma, 220.000 m² faal kapalı alana sahip ana fabrikası, 91.000 m² kapalı alana sahip Nazilli Organize Sanayi Fabrikası, toplam 2000’den fazla çalışanı, 850’nin üzerinde satış noktası, 240’a yakın Uğur Yetkili Servis Merkezi ile 5 kıtada 142 ülkeye 60 yılı aşkın bir süredir hizmet vermektedir.

Ticari ve ev tipi soğutucularda 325’i aşkın çeşidi ve günlük 6000+ adet üretim kapasitesi ile derin dondurucudan su sebiline, klimadan şişe soğutuculara, dondurma makinelerinden market dolaplarına kadar geniş bir ürün yelpazesine sahip Uğur Soğutma çalışmalarını modern, teknolojik ve doğayla dost üretim tesislerinde, doğru işe doğru insan prensibiyle inovasyon odaklı olarak sürdürmektedir. Kuruluşundan bu yana soğutma sektöründe ilklere ve başarılarla imza atan Uğur Soğutma, 2015 yılında TS ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi Sertifikasını almıştır. Yine 2015 yılında İngiltere merkezli marka değerlendirme kuruluşu Superbrands; iş dünyasının önemli isimlerinden oluşan Seçici Kurul ve araştırma şirketi Nielsen’in ölçümleriyle belirlenen Türkiye’nin 134 “Süper Markası”nı açıklanmış ve işletmelerin alfabetik sıra ile yayınlandığı listede Türkiye’nin süpermarkaları arasında Uğur Derin Dondurucu da yer almıştır. 2014 yılında Uğur Soğutma, Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM) tarafından açıklanan listeye göre 120 milyon 698 bin dolarla Türkiye ihracatçıları içinde ticari soğutma firmaları arasında lider olmuştur. 2013 yılında ise, Dünya Gazetesinin 7 Mayıs 2013 tarihinde düzenlediği 11. İhracatın Yıldızları Ödül Töreninde “Yeni Pazar – Pazar Çeşitliliği” dalında birinciliğe layık görülmüştür. Yine aynı yıl, inovasyon odaklı iş süreçleri sonucu olarak, TÜBİTAK tarafından yürütülen TEYDEB Programı kapsamında desteklenerek başarıyla tamamlanan “Nyssa Projesi” ile ödül almıştır.

5.2. Araştırmanın Metodolojisi/ Araştırma Süreci

Bu araştırma üç aşamadan meydana gelmiştir. Birinci aşamada değişkenler belirlenip model oluşturulmuş, hipotezler belirlenmiş, örnekleme süreci ve verilerin ne şekilde toplandığı anlatılmıştır. İkinci aşamada kesin anket formu hazırlanmadan ve veri toplama sürecine girilmeden önce beyaz eşya üretimi yapan bir fabrikada 100 anket formu yönetici, şef, uzman, mühendis vb. beyaz yaka çalışanlarına inovasyon sorumlusu bir yönetici tarafından yüzyüze görüşme sonrası dağıtılmış ve cevaplamaları beklenmiştir. Yaklaşık 3 hafta sonra, dağıtılan 100 anket formu cevaplanmış şekilde geri alınmıştır. Yapılan bu pilot çalışmada anket verileri işlenmiş güvenirlik analizi, KMO ve Bartlett analizleri ve faktör analizi yapılmış ve çıkan sonuca göre anket soruları yeniden düzenlenmiş ve forma son şekil verilmiştir. Daha sonra ise Türkiye beyaz eşya sektöründeki 10 büyük işletme (Vestel, BSH/Bosh Siemens, Indesit, Termikel, Candy, Franke, Kumtel, Simfer, Uğur Soğutma, Demirdöküm) ortaya atılan hipotezlerin ve geliştirilen araştırma modelinin sınanması için lazım olan veri girişini sağlamıştır. Araştırmaya; beyaz eşya sektöründe çalışan 600 beyaz yakalı dâhil edilmiştir. Anket çalışmasıyla toplanan veriler SPSS 22 ve AMOS 22 programlarıyla analiz edilmiştir. Analiz aşamasında belirli bir sıra takip edilmiş; önce Açıklayıcı Faktör Analizi (Exploratory Factor Analysis) yapılmış analiz sonucunda yedi faktör elde edilmiştir. AFA'dan sonra Doğrulayıcı Faktör Analizi (Confirmatory Factor Analysis) yapılmış DFA'da yapısal geçerlilik analizleri uyuşum, benzeşmeve ayrışma geçerliliği olmak üzere üç düzeyde incelenmiştir ardından da Yapısal Eşitlik Modellemesi (Structural Equations Modelling) yöntemlerinden yararlanılmıştır. Son aşamada araştırmanın veri değerlendirme tekniğiyle alakalı bilgiler de verilmiştir.

ÖN ÇALIŞMA

“Bilgi ve inovasyon yönetim süreci boyutlarının inovasyon yeteneği ve yeni ürün başarısına etkisi” adlı tez çalışmasındaki anahtar faktörlerin belirlenmesi

Literatür Taraması

**Ölçeklerin Belirlenmesi
Hipotezlerin Geliştirilmesi**

**Araştırma Araçlarının
Geliştirilmesi**

- Anket Formunun Oluşturulması
- Araştırma Yapılacak Sektörün Belirlenmesi

Danışman Onayı

PILOT ARAŞTIRMA

Beyaz eşya üretimi yapan bir fabrikada çalışan 100 beyaz yakalı çalışmaya katılmıştır.

Pilot Araştırma Analizleri

Bir uzman tarafından SPSS Programıyla Güvenirlik Analizi, Faktör Analizi Yapılmış, Cronbach Alpha >0.70; KMO>0.6; Bartlett sig<0.05 koşulu sağlanmış ve içsel tutarlılığın, güvenilirliğin yüksek olduğu görülmüştür.

**Uzman ve Danışman
Onayı**

ARAŞTIRMA

Beyaz Eşya Sektöründe Faaliyet Gösteren 10 Üretici İşletmeye (Vestel, BSH, İndesit, Termikel, Kumtel, Candy, Franke, Simfer, Uğur Soğutma) anketler online formda (<https://docs.google.com/forms/d/1fmRRvm7zMrIHVW8wFzD8yCIKxGiNj1Lp92Mh6L4VQrU/viewform>) ve iki işletmenin isteğiyle posta yoluyla gönderilmiştir. Toplamda Beyaz yakalı 600 çalışan ankete katılım sağlamıştır.

Analiz-Yorum

Anket çalışmasıyla toplanan veriler SPSS ve AMOS 22 programlarıyla analiz edilip, yorumlanmıştır

ARAŞTIRMANIN SONLANDIRILMASI

Şekil 5.1: Araştırma Süreci

5.2.1. Araştırmanın Önemi, Amacı ve Sağlayacağı Faydalar

Bilgi ve inovasyon yönetimi, uzun soluklu öğrenim sürecini, bilgi tasarımı ve bilgi alışverişini, çeşitli inovasyon sistemlerini bünyesinde barındıran, gün geçtikçe önemi daha da anlaşılan ve artan bir disiplindir. İşletmenin bilgi yönetimi ve pazar odaklı bir yaklaşım sergilemesi, inovasyonun kabul edilmesinde ve inovasyon faaliyetlerinin değere dönüşmesinde önem arz etmektedir. İnovasyon, yeni ürün ve üretim süreçlerinin ortaya çıkartılmasıyla veya mevcut olanların iyileştirilmesiyle iktisadi fayda yaratılmasıdır. İyi bir bilgi ve inovasyon yönetimi sayesinde ürün geliştirmede başarı oranı artabilir.

Bilgi Yönetimi, İnovasyon Yönetimi, İnovasyon Yeteneği ve Yeni Ürün Başarısı ile ilgili ayrı ayrı pek çok çalışma mevcuttur ancak bu konular kapsamlı olarak ve bir bütünlük içerisinde ele alınmamış, konunun sadece bir yönüne işaret ederek sınırlı kalmıştır. İşte bu noktadan hareketle araştırmanın amacı, bilgi yönetim süreci boyutları olan, bilgi yaratma ve örgüt içi bilgi paylaşımı ve uygulama; inovasyon yönetim süreci boyutları olan yapısal inovasyon, süreç inovasyonu, yetenek inovasyonu ile inovasyon yeteneği ve ürün geliştirme başarısı arasındaki ilişkileri ortaya çıkarabilmek olarak belirlenmiştir. Araştırma modeli ile değişkenlerin ve hipotezlerin hem tanımlanması hem de test edilmesi amaçlanmaktadır. Bu bilgilere ek olarak araştırmanın sağlayacağı en önemli fayda “işletmelerdeki etkili ve verimli şekilde yürütülebilecek olan bilgi ve inovasyon yönetiminin gerçekten de işletmelerin inovasyon yeteneklerini geliştirip geliştiremediğinin saptanması ve bu etkinin de gücüyle işletmelerin yeni ürünler ortaya çıkıp çıkaramayacağını belirlenmesi” dir.

5.2.2. Araştırmanın Kapsamı

Bu çalışmada işletme/pazarlama düzeyinde bilgi ve inovasyon yönetimi boyutlarının işletmelerin inovasyon yeteneklerine ve ürün geliştirme başarısına etkileri konusuna odaklanılmış, kavramsal çıkış noktasından hareketle ampirik bir çalışma gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın hangi sektörde yapılması gerektiğini saptayabilmek için, hangi sektörlerde daha çok bilgi ve inovasyon önemlidir, ve bu iki konunun inovasyon yeteneği ve ürün geliştirmeye etkileri hangi sektörde daha fazladır, hangi sektördeki firmalar Ar-Ge, teknoloji geliştirme, inovasyon ve ürün geliştirmeye daha fazla kaynak ayırıp, Ar-Ge merkezleri kurmuşlardır ve de bunların sonucunda da inovasyon ödülleri almışlardır gibi sorulara cevap aranmıştır.

Ve nihayetinde araştırmanın kapsamını, Türkiye’de Ar-Ge, inovasyon, yeni ürün geliştirme çalışmalarının yoğun olduğu ve en inovatif şirketleri bünyesinde barındırdığı için inovasyon ve ürün geliştirmeyle yakından ilişkili olan Ar-Ge, Teknoloji Geliştirme/Tasarım vb. departmanlara sahip olması sebebiyle beyaz eşya sektörü oluşturmuştur. Beyaz eşya sektöründe Türkiye’de üretim yapan 10 büyük işletme, (Vestel, BSH, İndesit, Candy, Franke, Demirdöküm, Termikel, Kumtel, Simfer, Uğur Soğutucu) ortaya atılan hipotezlerin ve geliştirilen araştırma modelinin sınanması için lazım olan veri girişini sağlamıştır böylelikle araştırmanın kapsamı çok geniş bir boyuta oturtulmuştur. Bu sektöründe çalışan 600 beyaz yakalı çalışanla anket çalışması yürütülmüştür. Anket çalışmasıyla toplanan veriler SPSS 22 ve AMOS 22 programlarıyla analiz edilmiştir.



Tablo 5.2: Araştırma Ölçeği Kaynakları

DEĞİŞKEN	SORU S.	YAZAR VE MAKALE ADI
BİLGİ YÖNETİMİ <ul style="list-style-type: none">• Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı ve Uygulama• Bilgi Yaratma	9 (5) (4)	Tatiana Andreeva and Aino Kianto (2011) <i>Knowledge Processes, Knowledge-Intensity and Innovation: a Moderated Mediation Analysis</i> Journal of Knowledge Management, Vol. 15 Iss 6, 1016 – 1034
İNOVASYON YÖNETİMİ <ul style="list-style-type: none">• Yapısal İnovasyon• Süreç İnovasyonu• Yetenek İnovasyonu	19 (8) (5) (6)	Samuel Mafabi, John Munene, Joseph Ntayi (2012) <i>Knowledge Management and Organisational Resilience: Organisational Innovation as A Mediator in Uganda Parastatals</i> , Journal of Strategy and Management, Vol. 5 Iss: 1, 57 – 80
FİRMA İNOVASYON YETENEĞİ <ul style="list-style-type: none">• İnovasyon Yeteneği	4	Jie Yang (2011) <i>Innovation Capability and Corporate Growth: An Empirical Investigation in China</i> , Journal of Engineering and Technology Management Vol. 29, Iss 1, 34–46
YENİ ÜRÜN BAŞARISI <ul style="list-style-type: none">• Yeni Ürün Başarısı	4	Andreas Engelen, Malte Brettel, Gregor Wiest (2012) <i>Cross-Functional Integration and New Product Performance — The Impact of National and Corporate Culture</i> , Journal of International Management, Vol: 18, 52-65

5.2.5. Araştırmanın Hipotezleri

Hipotez, araştırmacının olaylar ya da değişkenler arasında nasıl bir ilişki olduğuna dair “... ise o zaman” tahminleri olarak ifade ettiği, belirli koşullarda belirli sonuçlar alınan deneysel ve test edilebilir ifadelerdir (Gerrig ve Zimbardo, 2012: 24).

Araştırmanın model ve amacı ile uyumlu olarak hipotezler, doğrudan ve dolaylı etki biçiminde düzenlenmiş ve istatistiksel analize uygun ve hazır hale getirilmiştir.

5.2.5.1. Araştırmanın Doğrudan Etki Hipotezleri

Modeldeki ilişkiler göz önünde bulundurularak öncelikle, bilgi yönetiminin iki alt boyutu ile inovasyon yeteneği arasındaki ilişki ile ilgili iki hipotez geliştirilmiştir. İnovasyon yönetiminin üç boyutu ile inovasyon yeteneği arasındaki ilişkiyle doğrudan alakalı üç hipotez geliştirilmiştir. İnovasyon yeteneği ile yeni ürün başarısı arasındaki ilişkiyle ilgili bir hipotez geliştirilmiştir.

H₁: Bilgi yönetiminin inovasyon yeteneği üzerinde doğrudan etkisi vardır

H_{1a}: Bilgi yönetimi boyutlarından olan bilgi yaratmanın inovasyon yeteneği üzerinde doğrudan etkisi vardır.

H_{1b}: Bilgi yönetimi boyutlarından olan örgüt içi bilgi paylaşımı ve uygulamanın inovasyon yeteneği üzerinde doğrudan etkisi vardır.

H₂: İnovasyon yönetiminin inovasyon yeteneği üzerinde doğrudan etkisi vardır

H_{2a}: İnovasyon yönetimi boyutlarından olan yapısal inovasyonun inovasyon yeteneği üzerinde doğrudan etkisi vardır.

H_{2b}: İnovasyon yönetimi boyutlarından olan süreç inovasyonunun inovasyon yeteneği üzerinde doğrudan etkisi vardır.

H_{2c}: İnovasyon yönetimi boyutlarından olan yetenek inovasyonunun inovasyon yeteneği üzerinde doğrudan etkisi vardır.

H₃: İnovasyon yeteneğinin yeni ürün başarısına doğrudan etkisi vardır.

5.2.5.2. Araştırmanın Dolaylı Etki Hipotezleri

Modeldeki ilişkiler göz önünde bulundurulduğunda değişkenler arasındaki dolaylı etki hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H₄: Bilgi yönetiminin inovasyon yeteneği üzerinden yeni ürün başarısına dolaylı etkisi vardır.

H_{4a}: Bilgi yönetimi boyutlarından olan bilgi yaratmanın inovasyon yeteneği üzerinden yeni ürün başarısına dolaylı etkisi vardır.

H_{4b}: Bilgi yönetimi boyutlarından olan örgüt içi bilgi paylaşımı ve uygulamanın inovasyon yeteneği üzerinden yeni ürün başarısına dolaylı etkisi vardır.

H₅: İnovasyon yönetiminin inovasyon yeteneği üzerinden ürün geliştirme başarısına dolaylı etkisi vardır.

H_{5a}: İnovasyon yönetimi boyutlarından olan yapısal inovasyonun inovasyon yeteneği üzerinden yeni ürün başarısına dolaylı etkisi vardır.

H_{5b}: İnovasyon yönetimi boyutlarından olan süreç inovasyonunun inovasyon yeteneği üzerinden yeni ürün başarısına dolaylı etkisi vardır.

H_{5c}: İnovasyon yönetimi boyutlarından olan yetenek inovasyonunun inovasyon yeteneği üzerinden yeni ürün başarısına dolaylı etkisi vardır.

5.2.6. Araştırmanın Değişkenleri

İngilizce Structural Equation Modeling (SEM) olarak adlandırılan Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM), başta sosyal bilimler, davranış bilimleri, eğitim bilimleri olmak üzere pazarlama, ekonomi, biyoloji gibi pek çok alanda kullanılmaktadır (Raykov ve Marcoulides, 2006: 1). YEM, gözlemlenen ve gizil değişkenleri bünyesinde barındırdığı için doğrulayıcı faktör analizi ile regresyon analizinin birleşmiş halidir. Ayrıca YEM, rastgele ve rastgele olmayan ölçüm hatalarını açıklama, tam-bilgi kestirimlerinin kullanımı yoluyla ilişkili bağımlı değişkenler ile modelleri rahatlıkla birleştirme ve karmaşık modelleri ise karşılaştırabilme yeteneğine sahiptir. YEM’de bağımlı, bağımsız değişkenlerin yerine dışsal (exogenous) ve içsel (endogenous) değişken tanımlamaları kullanılır (Meydan ve Şeşen, 2011: 8-9).

Değişken, herhangi bir deneğe/şeye ait olan, bir dizi olay ve olgu içinde rol oynayan birden fazla değer alabilen yani manipüle edilebilen her şeydir. Değişkenler aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir (Altunışık vd., 2012: 21):

- **Bağımlı/Bağımsız Değişken:** Y ile sembolize edilen değişken etkilenen yani bir başka değişkene bağlı olan sonuç değişkeni *bağımlı*; X olarak sembolize edilen ve etkileyen, neden olan değişkeni ise *bağımsız değişken* olarak adlandırırız.
- **Sürekli/Süreksiz Değişken:** Bir değişken, alt ve üst sınırları içinde, belli değerlerden, belli seçeneklerden başkasını alamıyor, yalnızca tam sayılarla ifade edilebiliyorsa bu değişkene *süreksiz değişken* denir. Örnek olarak, cinsiyet değişkenine yalnızca erkek ya da kız olmak üzere iki değer verilebilmesi, üçüncü bir değer almaması verilebilir. Bu tür değişkenlere *nitel değişkenler* de denir. Alt ve üst sınırlar arasında herhangi bir değer alabilen yani kesirli olarak ifade edilebilen değişkenler, *sürekli değişkenler*dir. Örneğin, ağırlık değişkeni sonsuz değer alabilir. Bu tür değişkenlere *nicel değişkenler* adı da verilir.

Araştırma modelinde bulunan değişkenlerin saptanması amacıyla bir literatür taraması yapılmıştır. Literatür taramasında bu çalışmaya benzer yapılar incelenmiştir. Bulunan ölçekler İngilizce’den Türkçe’ye çevrilmiştir. Ölçeklerin bilimsel teknikler kullanılarak geliştirilmiş olması, güvenilirliğinin ve geçerliliğinin test edilmesi ve farklı ortamlarda-farklı sektörlerde denenip, güvenilir sonuçlara ulaşılmış olmasından dolayı bu araştırma için kullanımı uygun görülmüştür.

Araştırmanın genel modelinde 2 bağımlı, 2 bağımsız olmak üzere toplamda 4 ana değişken bulunmaktadır. Bu doğrultuda kavramların kullanıldığı alana göre almış oldukları değişken özellikleri aşağıdaki Tablo 5.3'te sunulmaktadır.

Tablo 5.3: Araştırmanın Bağımlı ve Bağımsız Değişkenleri

Değişken Türleri			Değişken İsimleri
Bağımsız Değişken	Nicel	Sürekli	Bilgi Yönetimi (2 boyut) <ul style="list-style-type: none"> • Bilgi yaratma • Örgüt içi bilgi paylaşımı ve uygulama
Bağımsız Değişken	Nicel	Sürekli	İnovasyon Yönetimi (3 boyut) <ul style="list-style-type: none"> • Yapısal inovasyon • Süreç inovasyonu • Yetenek inovasyonu
Bağımlı Değişken	Nicel	Sürekli	İnovasyon Yeteneği (1 boyut)
Bağımlı Değişken	Nicel	Sürekli	Yeni Ürün Başarısı (1 boyut)

5.2.7. Evrenin Belirlenmesi - Örneklem Süreci

Evren, araştırmaya katılım sağlayan, detaylı olarak tanımlanan örneklerin toplamıdır (Churchill, 1996: 476). Örneklem ise, herhangi bir evrenden seçilmiş ve seçildiği evreni temsil edebilen küçük kümelerdir (Karasar, 2009: 110).

Türkiye’de beyaz eşya sektöründe yerli sermayeli olarak Vestel A.Ş., Termikel, Kumtel, Arçelik A.Ş. (Arçelik, Beko, Altus ve AYGaz), Simfer, Uğur Soğutma ve Demirdöküm yabancı sermayeli olarak da Alman BSH (Bosch-Siemens-Profilo), İtalyan Indesit-Ariston (Whirlpool), Candy ve İsviçreli Franke şirketleri yerleşik tesisleriyle üretim yapmaktadır (BSTB Beyaz Eşya Sektörü Raporu, 2014: 4). TURKBESD "Türk Beyaz Eşya Sanayicileri Derneği" üyesialtı büyük beyaz eşya üreticisi Vestel, BSH, Arçelik, Demirdöküm, Candy, Indesit iç pazarın % 90-95’ini oluşturmaktadır (Özkul, 2011:125).

Bu araştırmada *evreni*, Türkiye’de üretim yapan, beyaz eşya sektöründe faaliyet gösteren ve sektörün büyük çoğunluğunu temsil eden 10 firmanın (Vestel, BSH, Indesit, Termikel, Kumtel, Candy Hoover, Demirdöküm, Franke, Simfer, Uğur Soğutma) beyaz yakalı çalışanları oluşturmaktadır.

Türkiye’de Ar-Ge, inovasyon, yeni ürün geliştirme çalışmalarının yoğun olduğu ve en inovatif şirketleri bünyesinde barındıran beyaz eşya sektöründe, inovasyon ve ürün geliştirmeyle yakından ilişkili olan Ar-Ge, Teknoloji Geliştirme/Tasarım vb. departmanlarda başta yöneticiler olmak üzere, uzman, şef, mühendis statüsünde çalışanlara yani evrenin özelliklerini taşıyan örneklere ulaşmaya çalışıldığından dolayı örnekleme yöntemi olarak olasılığa dayalı olmayan *Yargısal Örnekleme Yöntemi* (Judgemental Sampling) seçilmiştir.

Olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinde örnekler tesadüfen seçilmez, seçilecek örneklerde belirli özellikler aranır (De Vaus, 1990: 60). Yargısal örnekleme yönteminde de, örneğe kimlerin seçileceğine bir uzman ya da konuya hâkim olan, en iyi bilen kişi olarak araştırmacının kendisi (danışmanın da onayıyla) karar verir (Nakip, 2006: 204-205). Seçilen örnek birimlerinin evreni temsil edip, araştırmanın amacına hizmet ettiğine inanılır (Churchill, 1996). Ana kütle ne kadar homojen (evren elemanlarının birbirlerine benzerlik derecesi), araştırmacı ana kütle hakkında ne kadar çok bilgi sahibi ise, bu yöntemle seçilen örnekler çok iyi sonuçlar verecektir (Teddy ve Yu, 2007: 82-85). İşte bu araştırmaya dahil edilen beyaz yakalı çalışanların da beyin gücüyle çalışan, inovatif ürünlerin ortaya çıkarılabilmesi için bilgiyi, teknolojiyi kullanabilen benzer özellik ve donanıma sahip bilgili, konu hakkında söz söyleme yetkinliği ve statüsü olan nitelikli kişiler olduğu kanısından hareketle *Yargısal Örnekleme* gidilmiştir.

Örnekleme çerçevesini saptayabilmek için söz konusu firmaların Ar-Ge veya insan kaynakları üst düzey yöneticileri ile yüzyüze ve telefonda görüşmeler yapılmış ve onların belirlemiş olduğu sayı üzerinden belirlenen departmanlara ve kişilere anket formu ulaştırılmıştır. Bir firma (Arçelik) hariç sektörün çoğunluğunu temsil eden 10 firmadan yargısal örnekleme ile çoğunluğu mühendis şef/uzman ve yönetici olmak üzere toplam 600 beyaz yakalı çalışandan dönüş sağlanmıştır.

5.2.8. Veri Toplama Yöntemi

Birinci dereceden veri toplama yöntemlerinden olan anket tekniği ile veriler, Mayıs 2015 ve Şubat 2016 tarihleri arasında aşağıdaki tabloda da gösterildiği üzere Türkiye’de üretim yapan, yurt içi ve yurt dışında faaliyette bulunan beyaz eşya sektöründeki 10 büyük işletmede (Aydın, Manisa, Bilecik/Bözüyük, Eskişehir, Kayseri, Tekirdağ/Çerkezköy, Ankara fabrikalarında) çalışan 600 beyaz yakalıdan toplanmıştır.

Tablo 5.4: Araştırmaya Katılan Firmalar ve Katılımcı Sayıları

	FİRMALAR	CEVAPLANAN ANKET SAYISI
1	VESTEL	278
2	BSH (BOSH-SIEMENS)	109
3	İNDESİT	57
4	CANDY HOOVER GROUP	38
5	SİMFER	35
6	FRANKE	26
7	UĞUR SOĞUTMA	20
8	TERMİKEL	20
9	DEMİRDÖKÜM	12
10	KUMTEL	5
	TOPLAM KATILIM	600

Veriler istatistik programında değerlendirilerek Güvenirlik Analizi, Açıklayıcı Faktör Analizi, Doğrulayıcı Faktör Analizi ve nihayetinde Yapısal Eşitlik Modellemesi yöntemi kullanılarak araştırma değişkenleri arasındaki neden-sonuç ilişkilerini sınavan analizler yapılmıştır.

Anket iki bölümden, 36 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik bilgileri tespit etmek amacıyla; cinsiyet, yaş, eğitim durumu (tür, bölüm, mezuniyet tarihi), çalışılan departman, unvan/statü, ve iş-kişisel gelişime katkı sağlayan eğitimlere katılma olmak üzere toplam altı soru yer almaktadır. İkinci bölümde de, araştırmanın bağımsız değişkenlerinden olan bilgi yönetimi boyutlarını ölçen 9 soru, inovasyon yönetimi 19 soru, ve araştırmanın bağımlı değişkenlerinden olan inovasyon yeteneğini ölçen 4 soru, yeni ürünbaşarısını ölçen 4 soru olmak üzere toplam 36 soru mevcuttur. İlk 32 soruda katılımcılardan, yargılara, 5’li Likert Ölçeği kullanarak, 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum şeklinde cevap verilmesi istenmiş, son dört soruda ise yine 5’li Likert Ölçeği kullanarak, 1=Çok az, 2=Az, 3=Ne Az Ne Yüksek, 4= Yüksek, 5=Çok Yüksek şeklinde cevap vermeleri istenmiştir.

6. BİLGİ VE İNOVASYON YÖNETİM SÜRECİ BOYUTLARININ İNOVASYON YETENEĞİ VE YENİ ÜRÜN BAŞARISINA ETKİSİ ANALİZİ

Çalışmanın bu bölümünde, elde edilen verilere dayanarak SPSS 22 ve AMOS 22 programlarıyla yapılan istatistiksel analizler tablolar şeklinde verilmiş ve çıkan sonuçlar literatür bilgisine ve araştırmanın amacına göre yorumlanmaya çalışılmıştır.

6.1. Pilot Araştırma ve Sonuçları

Kesin anket formu kullanılmadan ve verilerin tamamının toplanmasına geçilmeden önce araştırma için kullanılması düşünülen dört ölçek, beyaz eşya üretimi yapan bir fabrikada çalışan denek grubuna (n:100) pilot araştırma şeklinde uygulanmıştır. Pilot uygulamayla iki amaç gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Birinci amaç, anket uygulaması sırasında meydana gelebilecek süre, katılımcıların tepkileri, anket dağıtım problemi gibi güçlükleri görebilmek; ikinci amaç ise ankette yer alan ölçüm araçlarının geçerliliği hakkında fikir edinebilmektir. Pilot uygulamada, ölçeklerde bulunan ifadelerin katılımcılar tarafından ne derecede doğru olarak algılanıp algılanmadığı, katılımcıların işaretleme tutarlılıkları ve ifade belirsizlikleri incelemeye alınmıştır. Pilot çalışmada anket güvenilirlik analizi, KMO ve Bartlett analizleri ve Açıklayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Açıklayıcı Faktör Analizi sonucuna göre bazı ifadelerin düşük faktör yüklerine sahip olması ve güvenilirliği düşürmesinden dolayı ölçekten çıkarılması gerekmiştir. Pilot araştırmaya ilişkin istatistiksel veriler ve analizler Tablo 6.1’de gösterilmiştir.

Tablo 6.1: Pilot Çalışma’nın Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İfade Kodları	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Özdeğer	Cronbach Alpha	KMO ,920 Bartlett Sig.0,000
UB2	,899	54,019	10,804	,943	
UB4	,866				
UB1	,863				
UB3	,843				
YA3	,803	10,157	2,031	,912	
YA2	,762				
YA4	,741				
YA1	,712				
YA6	,588				
BP2	,873	1,454	1,454	,916	
BP1	,856				
BP3	,810				
BY4	,785	1,178	1,178	,899	
BY3	,751				
BY2	,606				
BY1	,567				
IY2	,820	,740	,740	,896	
IY4	,791				
IY3	,650				
IY1	,564				

Sosyal bilimlerde 0.70 ve üzerinde bulunan güvenilirlik katsayılarının yeterli olduğu bilinmektedir. Bu yönüyle ölçüm aracımızın içsel tutarlılığı veya güvenilirliğinin yüksek olduğu, dolayısıyla çalışmanın oldukça güvenilir bir araştırma olduğu söylenebilir.

KMO ve Bartlett's testi faktör analizi yapabilmek için ön şartlardandır. Normalliği gösterir. Verilerin, faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett küresellik (sphericity) testiyle incelenebilir. KMO ve Bartlett's testinin anlamlı olması faktör analizine uygun olduğunu gösterir. $KMO > 0.6$ ve Bartlett $sig < 0.05$ olmalıdır. Pilot analizde aşağıdaki değerlere ulaşılmıştır:

Tablo 6.1'de her bir faktörün, toplam faktörün ne kadarını etkilediğini gösteren faktör yükleri bulunmaktadır. Bu değerlerin 0.30'un üzerinde olması beklenir. Tabloda minimum değer 0,564 (IY1) olduğu görülmektedir.

Tablodaki Total Variance Explained (Toplam Açıklanan Varyans) değerlerine göre 5 faktör elde edilmiştir. Birinci faktörün yeni ürün başarısı boyutu, ikinci faktörün yapısal inovasyon, üçüncü faktörün bilgi paylaşımı, dördüncü faktörün bilgi yayılımı, beşinci ve son faktörün firma inovasyon yeteneği boyutu olduğu görülmektedir. Bu faktörler toplam varyansın %81.037'sini açıklamaktadır.

6.2. Verilerin Analizi

Araştırmanın bu bölümünde elde edilen veriler ışığında anket sonuçları, SPSS 22 ve Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS 22 Paket Programı kullanımı yoluyla değerlendirilmiştir. Katılımcıların; demografik, özelliklerine ilişkin bulgular, frekans, yüzde değerleri belirtilmiş, Açıklayıcı Faktör Analizi ile ölçek güvenilirlikleri, Doğrulayıcı Faktör Analizi ile ölçüm modeli test edilmiş ve son olarak da Yapısal Eşitlik Modellemesi kullanılmak suretiyle değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkileri istatistiksel olarak ifade edilmiş, çalışma analitik bir boyut kazanmıştır.

6.2.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Frekans Analizi ile değerlendirilen katılımcıların cinsiyet, yaş, en son mezun oldukları okul, çalıştıkları departman, unvan-statü ve aldıkları şirket içi-dışı eğitimlere ilişkin bulgular Tablo 6.2'de gösterilmiştir. Araştırmaya 600 beyaz yakalı çalışan katılmıştır.

Tablo 6.2: Katılımcılara İlişkin Özellikler

ÖZELLİKLER	FREKANS	YÜZDE	ÖZELLİKLER	FREKANS	YÜZDE
Cinsiyet			Çalıştığı Departman		
Kadın	86	14.3	Üretim/Operasyon	114	19.0
Erkek	514	85.7	Muhasebe/Finans	26	4.3
Toplam	600	100.0	Satış/Pazarlama	10	1.7
Yaş Aralığı			Ar-Ge/Yazılım	317	52.8
18-25	34	5.7	Tek. Geliş./Tasarım	115	19.2
26-35	303	50.5	İnsan Kaynakları	7	1.2
36-45	198	33.0	Kalite-Kontrol	8	1.3
46-55	63	10.5	Satınalma	2	0.3
56 ve üzeri	2	0.3	Bakım	1	0.2
Toplam	600	100.0	Toplam	600	100.0
Eğitim Durumu			Unvan/ Statü		
Lise	42	7.0	Yönetici	109	18.2
Önlisans	68	11.3	Şef/Uzman	306	51
Lisans	422	70.3	İşgören	83	13.8
Lisansüstü	68	11.3	Teknisyen	101	16.8
Toplam	600	100.0	Diğer (eğitim elemanı)	1	0.2
Mezun Olunan Okul Türü/Bölüm			Toplam	600	100.0
Makine	194	32.3	İş ve kişisel gelişime katkı sağlayan işletme içi ve dışı eğitime katılma		
Elektrik-elektronik	100	16.7	Hayır	265	44.2
Endüstri Mühend.	72	12.0	Evet	335	55.8
İşletme	76	12.7	Toplam	600	100.0
Bilgisayar	39	6.5	Alınan Eğitimler		
Endüstri Meslek L.	37	6.2	İnovasyon	23	6.9
İktisat	10	1.7	Proje Yönetimi	37	11.0
Elektronik-Haberleş	10	1.7	Zaman Yönetimi	28	8.3
Fizik	8	1.3	Yaratıcı Problem Çözme (TRIZ), Etkin Karar Ver.	15	4.5
İklimlendirme-soğut	7	1.2	Takım Çalışması ve Liderlik	24	7.2
Teknik Lise	5	0.8	İSO 9000, 9001, 5001,1401	16	4.8
Makine-resim	4	0.7	Toplam Kalite Yönetimi, KAİZEN, Kalite Eğ.	31	9.2
Sıhhi tesisat	3	0.5	Bilgisayar Becerileri, Excel,		
Müh. ve Tekno. Yön.	3	0.5	Powerpoint, SolidWorks,	12	3.6
Büro Yönetimi	2	0.3	FMEA-Hata Türü ve Et.A.	15	4.5
Muhasebe	2	0.3	Teknoloji Akademisi	10	3.0
İnsan Kaynakları	2	0.3	Etkili İletişim Becerileri ve Sunum/Müzakere Teknikleri	18	5.4
Diğer	26	4.3	Çatışma Yönetimi	6	1.8
Toplam	600	100.0	İş Sağlığı ve Güvenliği	4	1.2
Mezuniyet Tarihi Aralığı			Performans Yönetimi	5	1.5
1980-1990	26	4.3	İlk Yardım	11	3.3
1991-2000	132	22.0	NLP	10	2.9
2001-2010	250	41.7	Kişisel Farkındalık	10	2.9
2011-2016	192	32.0	6 Sigma	21	6.3
Toplam	600	100.0	Diğer	39	11.7
			Toplam	335	100.0

Tablo 6.2 incelendiğinde katılımcıların 86'sının (% 14.3) kadın, 514'ünün (% 85.7) erkek olduğu görülmektedir.

Anketi cevaplayanların yarıdan fazlası-303 kişi- (%50.5) 26-35 yaş aralığında bulunmaktadır ve bu oranı 198 kişi (%33.0) ile 36-45 yaş aralığında yer alan dilim izlemektedir. Katılımcılara ait diğer yaş aralıkları ise sırasıyla 63 kişi (%10.5) ile 46-55 yaş aralığı, 34 kişi (%5.7) ile 18-25 yaş aralığı, 2 (%0.3) kişi ile 56 yaş ve üzeridir.

Anketi cevaplayan kişilerin 42'si (%7.0) lise mezunuyken, 68'i (%11.3) önlisans, 422'si (%70.3) lisans, 68'i (%11.3) lisansüstüdür. Araştırmaya dâhil olanların eğitim düzeyinde en dikkat çekici unsur, yüzde 70.3 gibi büyük bir çoğunluğun üniversite mezunu olmasıdır.

Anketi cevaplayanların mezun oldukları okul türleri/bölgelerine bakıldığında büyük çoğunluğun, 194 kişi ile (% 32.3) makine bölümünden mezun olduğu görülmektedir. Bu oranı sırasıyla 100 kişi (% 16.7) ile elektrik-elektronik, 76 kişi (%12.7) ile işletme, 72 kişi (% 12) ile endüstri mühendisliği, 39 kişi (% 6.5) ile bilgisayar, 37 kişi ile (% 6.2) meslek lisesi mezunları izlemektedir.

Araştırmaya katılan kişilerin 26'sı (% 4.3) 1980-1990 yılları arasında mezun olmuşken, 132 kişi (%22) 1991-2000 yılları, 250 kişi (% 41.7) 2001-2010 yılları, 192 kişi (%32) ise 2011-2016 yılları arasında mezun olmuştur.

Araştırmaya dahil olan büyük çoğunluk 317 kişi ile (% 52.8) Ar-Ge/ Yazılım departmanında çalışmaktadır. Bu sayıyı sırasıyla 115 kişi (%19.2) ile Teknoloji Geliştirme-Tasarım ve 114 (%19) ile Üretim/Operasyon departmanları takip etmektedir. Muhasebe/Finans alanında çalışanların sayısı 26 (% 4.3) iken, Satış/Pazarlama'da çalışanların sayısı 10 (% 1.7), Kalite/Kontrol'de çalışanların sayısı 8 (%1.3), İnsan Kaynakları bölümünde çalışanların sayısı 7 (% 1.2), Satınalma'da 2 (% 0.3) ve Bakım'da 1 kişidir (% 0.2).

Ankete katılım sağlayanların unvanlarına bakıldığında ise büyük çoğunluğu 306 kişi (% 51) ile şef/uzman statüsündekilerin oluşturduğu görülmektedir. İkinci sırada 109 kişi (% 18.2) ile yönetici, üçüncü sırada 101 kişi ile (%16.8) teknisyen, dördüncü sırada 83 kişi ile (% 13.8) işgören, son sırada 1 kişi ile (% 0.2) eğitim elemanı bulunmaktadır.

İş ve kişisel gelişiminize katkı sağlayan işletme içi veya dışı herhangi bir eğitime katıldınız mı sorusuna katılımcıların % 55.8'i, 335 kişi evet cevabını, % 44.2'si ise 265 kişi ile hayır cevabını vermiştir.

Araştırmaya dahil olan 335 kişinin aldığı eğitimler sırasıyla şöyledir. 23 kişi (% 6.9) inovasyon, 37 kişi (% 11) proje yönetimi, 28 kişi (%8.3) zaman yönetimi, 15 kişi (% 4.5) yaratıcı problem çözme TRIZ, 24 kişi (% 7.2) takım çalışması ve liderlik, 16 kişi (% 4.8) İSO 9000, 9001, 5001, 14001, 31 kişi (% 9.2) Toplam Kalite Yönetimi, Kaizen vb. kalite eğitimleri almışlardır. Ankete cevap verenlerin 12'si (% 3.6) Excel, PowerPoint, SolidWorks gibi bilgisayar becerilerini geliştirici eğitimlere katılmışlardır. Hata Türü ve Etkileri Analizi (FMEA) eğitimine katılanların sayısı ise 15'dir (% 4.5). Bir dizi farklı eğitimi bünyesinde barındıran Teknoloji Akademisi eğitimlerine katılanların sayısı 10'dur (% 3). Etkili iletişim becerileri ve sunum/müzakere teknikleri eğitimlerini alanların sayısı 18 (% 5.4), çatışma yönetimi eğitimine katılanların sayısı ise 6'dır (%1.8). Araştırmaya dâhil olan katılımcılardan 4'ü (%1.2) İş sağlığı ve güvenliği, 5'i (%1.5) performans yönetimi, 11'i (% 3.3) ilk yardım, 10' u (% 2.9) NLP ve 10'u kişisel farkındalık, 21'i 6 Sigma eğitimlerine katılmışlardır. Diğer diye atfedilen 39 kişilik (% 11.7) gruba dahil olanlar ise 1'er katılımla, SAP, CATIA, CE, SMED (kalıp değiştirme veya tezgahı üretime hazırlama), mentorluk, radyasyondan korunma, Thermal Analysis, yalın üretim, optik simülasyon, Altı Sigma Yeşil Kuşak, boya spektrum analizleri vb. eğitimleri almışlardır.

6.2.2. Faktör Analizi

Spearman (1904) tarafından bir dizi değişkenin yapısını anlamak için geliştirilen ve başta sosyal bilimler olmak üzere pek çok alanda kullanılan (Kline, 1994) Faktör Analizi (FA), verilerin sınıflandırılmasında kullanılan, değişkenler arasındaki gözlenemeyen gizli boyutları ortaya çıkaran (Zhang vd., 2016: 17) ve verileri azaltıp, boyut indirgeyen çok değişkenli analiz tekniğidir (Boyd ve Westfall, 1972: 563). Faktör Analizi, bir modelin içerdiği ilişkili örüntüleri tanımlayıp, test etmeye yarar (Anish ve Majhi, 2016: 65).

Çalışmada ilk olarak değişkenler arasındaki ilişkilerden yola çıkarak faktör bulup, hipotez kurmaya yardımcı olan kısacası veriyi keşfetmeye yarayan (Stevens, 2009: 326) Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) yapılmış, ardından da AFA ile belirlenen faktörlerin hipotez ile belirlenen faktör yapılarına uygunluğunu test eden (Aytaç ve Öngen, 2012: 16) Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır.

6.2.2.1. Açıklayıcı Faktör Analizi

Aralarında yüksek bağıntılar olan değişkenlerin, faktör adı verilen birbirinden farklı alt boyutlara ayrılmasına yarayan Açıklayıcı Faktör Analizi, (Orhunbilge, 2010: 441) Sosyal Bilimlerde ölçeğin yapı geçerliliğini incelemede kullanılır. AFA’da maddelerin ilgili faktörler altında çıkması ve faktör yüklerinin yüksek değerli olması arzulanır (Okursoy ve Turan, 2014: 71).

Faktör Analizi yapabilme koşullarından olan ve normalliği gösteren KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett Küresellik (Sphericity) Testi’nde değerlerin $KMO > 0.6$ ve Bartlett $sig < 0.05$ olması faktör analizine uygunluğun ifadesidir.

Araştırmada elde edilen verilerin analize tabi tutulabilmesi için yeterli olup olmadığını gösteren KMO ve Bartlett Testi sonuçları Tablo 6.3’te gösterilmiştir.

Tablo 6.3: KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

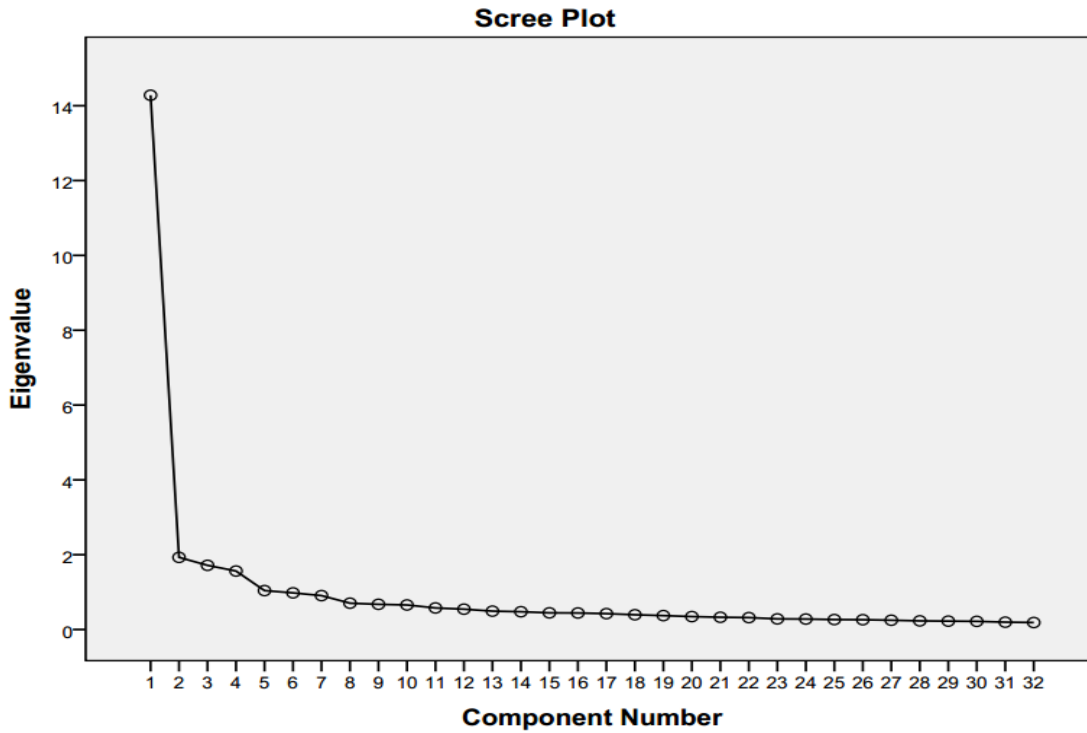
KMO-Örneklem Yeterliliği Ölçüm Testi	,954
BARTLETT TESTİ	
Yaklaşık Ki-Kare	12728,476
Df (Serbestlik Derecesi)	496
Significant (Anlamlılık)	0.000

Tablo 6.3’teki değerlere bakıldığında KMO değerinin 0.954 gibi *mükemmel* bir düzeyde olduğu (örneklem büyüklüğü faktör analizine yüksek oranda uygundur), Bartlett testinin ise Bartlett $sig < 0.05$ eşitliğini sağlayarak X^2 12728,476, df 496 ve $p = 0.000$ güven seviyesinde anlamlı olduğu ve değişkenler arasında yüksek korelasyonların var olduğu görülmüştür. Buna göre çıkan değerler, verilerin faktör analizine uygunluğunu göstermiştir.

Faktör analizinde en önemli aşamalardan biri kabul edilen faktör sayısının belirlenmesinde farklı yöntemler söz konusudur. Birinci yöntem, faktör yüklerinin karelerinin toplamı olarak adlandırılan özdeğerlere (eigenvalues) bakılmasıdır. Özdeğer bir faktör ile bağlantılı varyans miktarını göstermektedir ve özdeğer alt sınırı 1 olarak alınır. Burada faktör sayısı kadar özdeğer hesaplanır ve her bir faktörün özdeğeri soru sayısına bölüldüğünde toplam varyansın ne kadarını açıkladığı belirlenir (Tavşancıl, 2002). İkinci yöntem, Yamaç eğim grafiği’ne (scree plot) bakılarak faktör sayısına karar verilmesidir. Yamaç grafiğinde, eğimin kaybolduğu/yatay şekil aldığı ya da çok küçük olduğu noktaya kadar olan özdeğerler alınarak faktör sayısı belirlenir (istatistik.gen.tr). Faktör sayısını belirlemede üçüncü seçim

kriteri de Jolliffe kriteridir. Bu kriterde 0,7 değerinden yüksek olan özdeğer sayısı kadar faktör seçilebilir (Jolliffe, 1972: 170). Özdeğerler dikey eksende, faktörler ise yatay eksende gösterilir (emredunder.blogspot.com). Dördüncü seçim kriteri araştırmacının faktör sayısına kendisinin karar vermesidir. Şöyle ki, faktör analizinde türetilen faktör sayısı arttıkça daha detaylı sonuçlara varılabilmektedir. Türetilen faktör sayısının belirlenmesinde kullanılan yöntemler her daim aynı neticeyi vermemektedir. Bundan dolayıdır ki araştırmacı faktörlerin seçimiyle ilgili olarak daha önce benzer çalışmalara ve türetilen faktör sayılarına bakarak karar vermek zorundadır. Faktörlerin kuramsal olarak anlamlandırılabilmesi de önemli bir ölçüttür (Albayrak, 2004:59; Kalaycı, 2005; Karakayacı, 2010:151; Altunışık vd., 2012:274).

Bu araştırmada optimum faktör sayısının belirlenmesinde Kaiser Kriteri, Yamaç Eğim Grafiği birlikte değerlendirilmiş ve araştırma modeli, ilgili alanyazın da göz önünde tutularak faktörlerin yorumlanabilirliğinden hareketle kuramsal temel dikkate alınarak 7 faktörlü bir yapıya karar verilmiştir.



Şekil 6.1: Özdeğer (Eigenvalue) Grafik Gösterimi/ Yamaç Eğim Grafiği

Faktör sayısına karar verirken özdeğer istatistiğinden başka yamaç eğim grafiğinden de faydalanılmıştır (Kline, 2000: 76). Yamaç Eğim Grafiği incelendiğinde ilk faktörün toplam varyansı açıklama oranı diğerlerinden yüksektir ve ilk 7 faktörden sonra çizgi grafik eğimini

kaybetmektedir. Grafikte kırılma noktaları arasındaki değişim dikkate alınır. İlk faktör en yüksek varyansı açıklar, son faktör ise en düşük varyansı açıklar.

Pazarlama araştırmalarında sıkça kullanılan açıklayıcı faktör analizinde, değişken kümesinin küçültülmesinde daha sonra gerçekleştirilecek olan çok değişkenli yapıları keşfetmek için kullanılacak olan Temel Bileşenler Yöntemi (DeSarba vd., 2007: 306) ve toplam değişkenliğin faktörler arasında homojen dağılmasını sağlamada kullanılan verilerin rotasyonu için faydalanılan Varimaks dönüştürmesi (Varimax Rotation) uygulanmıştır. Ve nihayetinde bu faktörlerin toplam varyansı ne oranda açıkladığı ortaya çıkmıştır (Malhotra, 2007: 616- 619).

Aşağıda bulunan tablo her bir faktörün, toplam faktörün ne kadarını etkilediğini gösteren Ortak Yükler (Communalities) tablosudur. Bu tabloda faktör yük değerlerinin (extraction) 0.30'un üzerinde olması veya 0.40 sınırını aşması beklenir. Tabloda bu değerlere ulaşamaması analizin kullanıma uygun bir yapıda olmadığına işaretidir (Tabachnick ve Fidell, 1996:641).

Tablo 6.4: Ortak Yükler (Communalities) Tablosu

	BAŞLANGIÇ DEĞERLERİ	ÇIKARILMIŞ DEĞERLER		BAŞLANGIÇ DEĞERLERİ	ÇIKARILMIŞ DEĞERLER
BP1	1,000	,764	SU1	1,000	,627
BP2	1,000	,783	SU2	1,000	,846
BP3	1,000	,758	SU3	1,000	,759
BP4	1,000	,567	YE1	1,000	,588
BY1	1,000	,763	YE2	1,000	,663
BY2	1,000	,765	YE3	1,000	,723
BY3	1,000	,718	YE4	1,000	,680
BY4	1,000	,713	YE5	1,000	,679
YA1	1,000	,518	YE6	1,000	,644
YA2	1,000	,696	IY1	1,000	,638
YA3	1,000	,733	IY2	1,000	,794
YA4	1,000	,674	IY3	1,000	,664
YA5	1,000	,671	IY4	1,000	,732
YA7	1,000	,668	UB1	1,000	,708
YA8	1,000	,573	UB2	1,000	,761
			UB3	1,000	,755
			UB4	1,000	,787

Temel bileşenlerde başlangıç (initial) değerleri her zaman için 1'dir. Çıkarılmış değerler (extraction) 1'e yakın değerler ise araştırma değişkenlerinin faktör çözümünde iyi bir

uyum yakaladığı, değerler çok düşük ise uyumlu olmadığı anlamını taşır. Tabloya bakıldığında SU2 (Süreç İnovasyonu) Faktörü'nün 0,846 oranı ile toplam faktörü şekillendirmede en çok etkili olan faktör olduğu görülür. YA1 (Yapısal İnovasyon) Faktörü'nün 0,518 oranı ile toplam faktörü şekillendirmede en düşük etkili olan faktör olduğu görülür.

Analiz aşamasında düşük ortak faktör varyansı (communality) değeri 0,30'un altında kalan örgüt içi bilgi paylaşımı ve uygulama faktöründen 5 nolu ifade (işletme çalışanları düzenli olarak prosedür, talimat ve yönetmelik değişikliklerinden haberdar edilir), yapısal inovasyon faktöründen 6 nolu ifade (müşterilerimize hizmet verme konusunda başarılıyız), süreç inovasyonu faktöründen 4 nolu ifade (yeterince fayda yaratmayan bazı faaliyetleri eleyerek iş akışımızı değiştiririz) ile 5 nolu ifade (belirli faaliyetleri birleştirerek iş akışını değiştiririz) olmak üzere toplam 4 ifade çıkartılarak analiz toplamda 32 ifade 7 faktör ile sonlandırılmıştır.

Tablo 6.5: Özdeğer İstatistiğine Bağlı Faktör Sayısı ve Açıklanan Varyans Yüzdeleri

Faktörler	Toplam Özdeğerler	Açıklama(Varyans) Yüzdeleri	Kümülatif Yüzdeler	
1	14,281	44,627	44,627	} Faktörleştirme sonrası değerler
2	1,928	6,026	50,654	
3	1,716	5,362	56,016	
4	1,563	4,884	60,900	
5	1,040	3,251	64,151	
6	,979	3,061	67,212	
7	,906	2,832	70,044	
8	,704	2,200	72,244	
9	,674	2,106	74,349	
10	,656	2,051	76,400	
11	,576	1,801	78,202	
12	,544	1,701	79,902	
13	,491	1,534	81,436	
14	,475	1,484	82,920	
15	,445	1,391	84,311	
16	,442	1,380	85,691	
17	,424	1,326	87,018	
18	,395	1,234	88,252	
19	,372	1,162	89,414	
20	,346	1,081	90,495	
21	,327	1,023	91,518	
22	,318	,994	92,511	
23	,284	,887	93,399	
24	,280	,874	94,273	
25	,266	,832	95,104	
26	,262	,819	95,923	
27	,248	,776	96,699	
28	,231	,722	97,421	
29	,224	,700	98,121	
30	,218	,682	98,803	
31	,196	,614	99,417	
32	,187	,583	100.000	

Tablo 6.5'te Faktör çıkarmadan önceki başlangıç (Initial Eigenvalues) ve faktörleştirme sonrası (Extraction Sums of Squared Loadings) olmak üzere özdeğerler verilmiştir. Toplam sütununda Özdeğeri 1'den büyük olan kaç faktör var ise o kadar faktör elde edilmiştir anlamı çıkarılır. Kümülatif sütununda ise o kadar faktörün yüzde kaç olarak açıklandığı verilir. Buna göre Varimax döndürmesiyle 7 faktör (boyut) tespit edilmiştir ve bu faktörler toplam varyansın %70,044'ünü açıklamaktadır. Kümülatif varyansın % 50'nin altına düşmemesi gerekir çünkü açıklanan varyansın düşüklüğü, araştırma ölçeğinden elde edilen bilginin ne denli az olduğuna işaret eder. Toplamda araştırmanın ölçeği, ölçülmeye çalışılan

özelliğın %70,044'ünü açıklayabilmektedir. İlk faktör varyansın yaklaşık %44.627'sini açıklamaktadır. Rotasyon, faktörlerin görelı değerını eşitlemektedir (faktör 1'in katkısı %44.627'den % 13.146'ya düşmüştür).

Varimax döndürmesinden önce, 1. faktör olarak bulunan yapısal inovasyon faktörü toplam varyansın % 44.627'sini, 2. faktör olarak bulunan yetenek inovasyonu % 6.026'sını, 3. faktör olarak bulunan yeni ürün başarısı %5.362'sini, 4. faktör olarak bulunan örgüt içi bilgi paylaşımı ve uygulama 4,884'ünü, 5. faktör olarak bulunan inovasyon yeteneği 3.251'ini, 6. faktör olarak bulunan bilgi yaratma % 3.061'ini, 7. ve son faktör olarak bulunan süreç inovasyonu ise toplam varyansın ise % 2.832'sini açıklamaktadır.

Araştırmada faktör yapısını daha basit hale getirebilmek, yorumlamada açıklık ve anlamlılık sağlayabilmek için eksen döndürme işlemi gerçekleştirilmiştir. Varimax dönüştürmesi, faktör yük matrisinin sütunlarını basitleştiren- yükler arasındaki yayılımı maksimum yapan ve varyans maksimizasyonuna dayanan bir dik (ortogonal) rotasyon yöntemidir (Johnson ve Wichem, 2002:501).

Tablo 6.6: Varimax Dik Döndürme (Rotasyon)

FAKTÖRLER	TOPLAM	VARYANS	KÜMÜLATİF YÜZDELER
1	4,207	13,146	13,146
2	3,893	12,167	25,312
3	3,395	10,608	35,921
4	3,089	9,652	45,573
5	2,932	9,162	54,735
6	2,795	8,736	63,471
7	2,103	6,573	70,044

Tablo 6.6'da Varimax dik döndürme rotasyon sonrası (Rotation Sums of Squared Loadings) değerler verilmiştir. Bu değerler incelendiğinde yine 7 bileşen olduğu fakat maddelerin 7 bileşene dağılımlarının değiştii görülmüştür. Varimax döndürmesinden sonra, 1.faktör olarak bulunan yapısal inovasyon faktörü toplam varyansın %13.146'sını, 2. faktör olarak bulunan yetenek inovasyonu % 12.167'sını, 3. faktör olarak bulunan yeni ürün başarısı %10.608'sini, 4. faktör olarak bulunan örgüt içi bilgi paylaşımı ve uygulama 9,652'sini, 5. faktör olarak bulunan inovasyon yeteneği 9.162'ini, 6. faktör olarak bulunan bilgi yaratma %8.736'sını, 7. ve son faktör olarak bulunan süreç inovasyonu ise toplam varyansın ise %6.573'sini açıklamaktadır.

Tablo 6.7: Varimax Döndürmesi İle Bulunan Faktör Yükleri

İFADELER	FAKTÖR YÜKLERİ	AÇIKLANAN VARYANS
Bilgi Yaratma		
(BY4) İşletmemiz yeni uygulamalarda günümüz teknik bilgisini kullanır	,739	8,736
(BY2) İşletmemizde sürekli olarak çalışma yöntem ve süreçleriyle ilgili yeni fikirler geliştirilir.	,712	
(BY1) İşletmemizde ürün ve hizmetlerimizle ilgili sürekli olarak yeni fikirler geliştirilir	,686	
(BY3) Geleneksel bir yöntem etkili değilse işletmemiz yeni yöntem geliştirir.	,633	
Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı ve Uygulama		
(BP1) İşletmemizde enformasyon ve bilgi, üst yönetim ve iş görenler arasında aktif olarak paylaşılır.	,790	9,652
(BP3) İşletmemizde çalışanlar ve yöneticiler arasında sıklıkla enformasyon ve bilgi değişiminde bulunulur.	,790	
(BP2) İşletmemizde birimler enformasyon ve bilgiyi aktif olarak paylaşırlar.	,785	
(BP4) İşletmemiz stratejik ortakları ile çokça enformasyon ve bilgi paylaşır.	,596	
Yapısal İnovasyon		
(YA3) İşletme içinde performans planlarını gözden geçiririz.	,753	13,146
(YA4) İşletme risklerini yönetme sistemimizi geliştirdik.	,725	
(YA2) İşletme içinde departmanların işlevlerini gözden geçiririz.	,717	
(YA5) Programlarımızı gözden geçiririz.	,712	
(YA7) İşletme içindeki farklı işlerin iş tanımlarını gözden geçiririz.	,635	
(YA8) Hizmet sunma yöntemlerini geliştirme konusunda başarılıyız.	,506	
(YA1) Hedeflerimize ulaşmak için farklı stratejileri yeniden tasarlarız.	,493	
Süreç İnovasyonu		
(SU2) Hizmetlerimizi müşterilere ulaştırmak için interneti daha iyi tasarlarız.	,803	6,573
(SU3) Hizmetlerimizi sunmak için internet altyapımızı geliştiririz.	,701	
(SU1) Bilgi iletişim teknolojisi kullanarak iş akışını yeniden tasarladık.	,563	
Yetenek İnovasyonu		
(YE3) Bilgi kaynaklarını kullanma yeteneğimizi geliştiririz.	,727	12,167
(YE4) İşletmemiz için yeni iletişim ağları yapıyoruz.	,716	
(YE5) Görevleri yerine getirmek için performansımızı sürekli geliştiririz.	,716	
(YE6) İşletmemizin sahip olduğu kaynakları kullanma yeteneğini değiştiriz.	,669	
(YE2) Müşteri hizmet anlayışımızı geliştiririz.	,627	
(YE1) Liderlik davranışlarımızı geliştiririz.	,545	
Firma İnovasyon Yeteneği		
(IY2) İşletmemizde önemli ölçüde arge yapılarak yaratıcılık geliştirilir.	,768	9,161
(IY4) İşletmemiz inovasyonu artırmak için örgütsel zeka ve yönetim teknolojisini kullanır.	,726	
(IY3) Müşteriler için yeni bir değer belirlemek ve oluşturmak işletmemiz için mümkündür.	,642	
(IY1) Bilgi ve beceri altyapımız doğru hızda geliyor.	,634	
Yeni Ürün Başarısı		
(UB2) Başlangıç hedeflerimize göre son zamanlarda geliştirilen ürün/hizmetlerin satış hacmi...	,805	10,608
(UB4) Rakiplere kıyasla, son zamanlarda geliştirilen ürün/hizmetlerin Pazar payı...	,799	
(UB3) Rakiplere kıyasla, son zamanlarda geliştirilen ürün/hizmetlerin karlılığı...	,770	
(UB1) Rakiplere kıyasla, son zamanlarda geliştirilen ürün/hizmetlerin satış hacmi...	,745	

Açıklayıcı Faktör Analizi sonucu ortaya çıkan faktör grupları ve faktör yükleri Tablo 6.7’de gösterilmektedir. Tablo’da gösterilen araştırma modelinde yer alan ifadelerin faktör yükleri değerlerine bakıldığında, *bilgi yaratma* faktörüne ait faktör yüklerinin 0,633 ile 0,739 değerleri arasında; örgüt içi *bilgi paylaşımı* ve uygulamaya ait faktör yüklerinin 0,596 ile 0,790 değerleri arasında; yapısal inovasyon faktörüne ait faktör yüklerinin 0,453 ile 0,753 değerleri arasında; süreç inovasyonu faktörüne ait faktör yüklerinin ise 0,563 ile 0,803 değerleri arasında; yetenek inovasyonu faktörüne ait faktör yüklerinin 0,545 ile 0,727 değerleri arasında; firma *inovasyon yeteneği* faktörüne ait faktör yüklerinin 0,634 ile 0,768 değerleri arasında; yeni ürün başarısı faktörüne ait faktör yüklerinin de 0,745 ile 0,805 değerleri arasında olduğu görülmektedir.

Faktör yüklerinin geneli bize, her bir faktördeki ifadelerin faktör yüklerinin oldukça yüksek olduğunu ve olması gerektiği gibi bir boyuttaki madde sayılarının 3’ten az olmadığını göstermektedir.

Tablo 6.8: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

ÖLÇEKLER	İFADE SAYISI	CRONBACH ALPHA α
Bilgi Yönetimi	8	
Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı ve Uygulama (4)		0,86
Bilgi Yaratma (4)		0,87
İnovasyon Yönetimi	16	
Yapısal İnovasyon (7)		0,90
Süreç İnovasyonu (3)		0,82
Yetenek İnovasyonu (6)		0,89
İnovasyon Yeteneği	4	0,86
Yeni Ürün Başarısı	4	0,89

Araştırmanın ölçek güvenilirliği Cronbach Alfa Katsayısı ile ölçülmüş olup tüm alfa değerlerinin istenilen 0,70’in üzerinde olduğu, dolayısıyla ölçüm aracının içsel tutarlılığı veya güvenilirliğinin yüksek olması sebebiyle, çalışmanın oldukça güvenilir bir araştırma olduğu söylenebilir.

6.2.2.2. Faktörlere Ait Normal Dağılım Testi Sonuçları Tanımlayıcı İstatistikler

Açıklayıcı faktör analizinden sonra, ortaya çıkan sonuçların/ifadelerin normal dağılıp dağılmadığını görebilmek için Normallik Testi yapılmış ve bunun için de, çarpıklık

(Skewness) ve basıklık (Kurtosis) değerlerine bakılmıştır. Tablo 6.9’da bu değerlere ait bilgiler yer almaktadır.

Tablo 6. 9: Normal Dağılım Testi Sonuçları&Faktörlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKEN N=600	ORTALAMA	S.SAPMA	ÇARPIKLIK (Standart Hata:0,100)	BASIKLIK (Standart Hata:0,199)
BY1	4,062	,7294	-0,795	1,340
BY2	4,040	,7742	-0,740	0,896
BY4	4,175	,7270	-0,856	1,510
BY	4,092	,6509	-0,789	1,396
BP1	3,838	,7392	-0,903	1,697
BP2	3,860	,7357	-0,707	1,125
BP3	3,940	,7576	-0,593	0,616
BP4	3,850	,7269	-0,443	0,525
BP	3,872	,6221	-0,649	1,062
YA1	4,008	,6897	-0,715	1,556
YA2	3,928	,7444	-0,591	0,846
YA3	3,987	,7686	-0,641	0,619
YA4	3,957	,7783	-0,521	0,286
YA5	4,013	,6909	-0,383	0,195
YA7	3,982	,7587	-0,591	0,695
YA8	4,050	,7177	-0,727	1,419
YA	3,989	,5818	-0,574	0,924
SU1	3,985	,6774	-0,855	2,279
SU2	3,932	,7079	-0,667	1,523
SU3	3,950	,7106	-0,684	1,548
SU	3,955	,6004	-0,909	2,882
YE1	4,077	,7246	-0,830	1,492
YE2	4,100	,7194	-0,691	1,208
YE3	4,153	,7421	-0,844	1,340
YE4	4,007	,7687	-0,653	0,745
YE5	4,097	,6817	-0,535	0,791
YE6	4,130	,7262	-0,860	1,642
YE	4,093	,5832	-0,923	2,349
IY1	4,020	,7074	-0,823	1,841
IY2	4,100	,8007	-1,063	2,029
IY3	4,058	,6651	-0,475	0,855
IY4	4,055	,7998	-0,944	1,524
IY	4,058	,6266	-0,846	1,570
UB1	3,928	,6957	-0,470	0,821
UB2	4,043	,7087	-0,542	0,798
UB3	3,960	,7479	-0,536	0,668
UB4	4,003	,7286	-0,473	0,476
UB	3,983	,6242	-0,641	1,485

5’li Likert Ölçeği kullanılarak katılımcıların 1’den (kesinlikle katılmıyorum) 5’e (kesinlikle katılıyorum) kadar sıralanan ifadelere verdiği cevaplarda, *bilgi yaratma* boyutunun genel ortalaması 4,092, standart sapması (ortalamaya olan uzaklık) 0,65 olup en yüksek değer 4,175 ile “İşletmemiz yeni uygulamalarda günümüz teknik bilgisini kullanır” ifadesidir. Bu

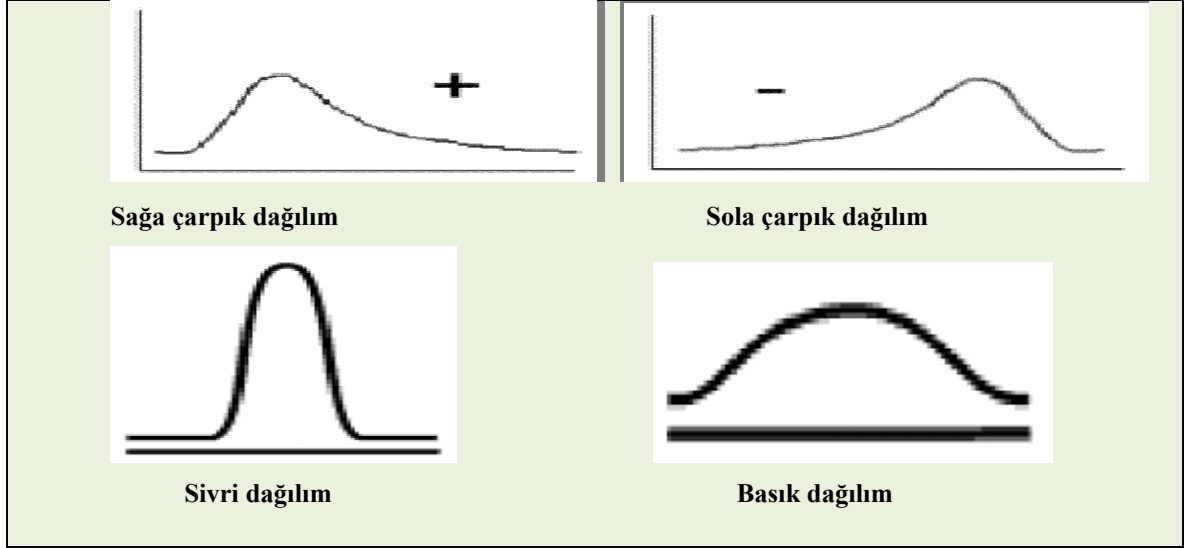
durum, anket katılımcılarının ağırlıklı olarak “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” yönünde cevaplar verdiğinin göstergesidir.

Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı ve Uygulama boyutunun genel ortalaması ise 3,872, standart sapması 0,62 olup en yüksek değer 3,940 ile “işletmemizde çalışanlar ve yöneticiler arasında sıklıkla enformasyon ve bilgi değişiminde bulunulur” ifadesidir. Bu gruba ait en düşük ortalama ise 3,838 ile “işletmemizde enformasyon ve bilgi, üst yönetim ve işgörenler arasında aktif olarak paylaşılır” ifadesidir.

Yapısal inovasyon boyutunun genel ortalaması 3,989, standart sapması 0,58’tür ve “hizmet sunma yöntemlerini geliştirme konusunda başarılıyız” ifadesi 4,050 ile ölçekte “katılıyorum” seçeneğine işaret eden en yüksek değerdir. En düşük değer ise 3,928 ile “işletme içinde departmanların işlevlerini gözden geçiririz” ifadesidir. *Süreç inovasyonu* boyutunun genel ortalaması 3,955, standart sapması 0,60’dır. Süreç inovasyonunun birinci sorusu olan “bilgi iletişim teknolojisi kullanarak iş akışını yeniden tasarladık” ifadesi 3,985 ile en yüksek değeri alırken, süreç inovasyonu boyutunun ikinci sorusu olan “hizmetlerimizi müşterilere ulaştırmak için interneti daha iyi tasarlarız” ifadesi 3,932 ile en düşük değeri almıştır. Genel ortalaması 4,093 olan *yetenek inovasyonu* boyutunun standart sapması 0,58’dir. En yüksek değerli ifadesi ise 4,153 ile üçüncü soru olan “bilgi kaynaklarını kullanma davranışımızı geliştiririz” dir. En düşük değer ise 4,007 ile “işletmemiz için yeni iletişim ağları yapıyoruz” ifadesidir.

İnovasyon yeteneği boyutunun genel ortalaması 4,058 iken standart sapması 0,63’tür. En yüksek ortalama değeri 4,100 ile ikinci soru olan “işletmemizde önemli ölçüde Ar-Ge yatırımı yapılarak yaratıcılık geliştirilir” ifadesi olmuştur. En düşük değer ise 4,020 ile inovasyon yeteneği ölçeğinin birinci sorusu olan “bilgi ve beceri altyapımız doğru hızda ilerliyor” ifadesidir.

Son olarak 5’li Likert Ölçeği kullanarak, 1-Çok az, 2-Az, 3-Ne Az Ne Yüksek, 4-Yüksek, 5-Çok Yüksek şeklinde cevap vermeleri istenilen *yeni ürün başarısı* boyutunun genel ortalaması 3,983’tür. Standart sapması ise 0,62’dir. En yüksek değerli ifade ise 4,043 katılıyorum seçeneğine denk gelen “başlangıç hedeflerimize göre son zamanlarda geliştirilen ürün/hizmetlerin satış hacmi...”, en düşük değerli ifade 3,928 ortalama ile “rakiplere kıyasla, son zamanlarda geliştirilen ürün/hizmetlerin satış hacmi...” ifadesidir.



Şekil 6.2: Normal Dağılımdan Farklılaşan Dağılımlar (Çarpıklık ve Basıklık)

Kaynak: Akgül, A., Çevik, O. (2005). *İstatistiksel Analiz Teknikleri "SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları"*. Ankara: Mustafa Kitabevi, s.95

Verilerin dağılımının normal olup olmadığını test etmenin yollarından biri, basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) katsayılarına bakmaktır. Çarpıklık, verilerin dağılımlarının normal dağılımdan uzaklaşarak sağa veya sola doğru yamuk bir şekil almasını ifade eden, verinin dağılımının ortalama değere göre simetrikliğinin ölçüsü kabul edilen bir değerdir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004:156). Çarpıklık katsayısı normal dağılımda "0" dir. Çarpıklık katsayısı, +1'den büyük çıkarsa dağılım pozitif kayışlı yani sağa çarpıktır. Negatif çarpıklık katsayısı sola çarpık dağılımın, pozitif çarpıklık katsayısı ise sağa çarpık dağılımın ifadesidir. Basıklık katsayısında ise normal dağılım "0"dır. Pozitif katsayılar sivri dağılımın, negatif basıklık katsayısı ise basık bir dağılımın temsilcisidir (Şekil 5.1). Çok değişkenli normal dağılım özelliği için çarpıklık (skewness) değerinin 2'den küçük, basıklık (kurtosis) değerinin ise 7'den küçük olması beklenmektedir (Güzel ve Papatya, 2014:41).

Tablo 6.9'da araştırma örnekleminde elde edilen skora ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri verilmiştir. Çarpıklık değerleri değişimin -1063 ile -0,383 aralığında olduğunu gösterirken, sola çarpık bir dağılıma işaret etmektedir. Basıklık değerleri değişimi ise 0,195 ile 2.882 arasında değişiklik göstermektedir. Bu değerlere istinaden verilerin çarpıklığının eksi değerli/sola çarpık basıklığın ise pozitif/sivri değerli, kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu söylenebilir.

6.2.2.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA), birden fazla ölçülebilen gizil yapıları içeren, Açıklayıcı Faktör Analizi ile belirlenen faktörlerin, hipotez ile belirlenen faktör yapılarına uygunluğunu test etmek için kullanılan genel modelleme yaklaşımıdır (Raykov ve Marcoulides, 2006:117).

Çalışmadaki Doğrulayıcı Faktör Analizi AMOS 22 programıyla yapılmıştır. **Bilgi yönetimi** ve **inovasyon yönetimi** ölçekleri için birinci düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu analizle, oluşturulmuş olan faktörler (gizil değişkenlerin) arasındaki ilişki modele dahil edilmiş, değişkenler karşılıklı olarak birbirine bağlanarak birinci seviye analizi yapılacak pozisyona gelinmiştir. **İnovasyon yeteneği** ve **yeni ürün başarısı** ölçekleri içinde tek faktörlü doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Burada da tüm maddeler tek bir gizil değişkene (faktöre) bağlanıp, test edilmiştir.

6.2.2.3.1. Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Uyum İndeks Değerleri

YEM modellemesi, Faktör analizi, path analizi gibi çok değişkenli istatistiksel metodlar kovaryans temelli modellerde maksimum olabilirlik veya genelleştirilmiş en küçük kareler tahminine dayanmaktadır. Yapısal eşitlik modeline ait testler, sınanmaya çalışılan modele ait veriler için ne derece uygun olduğuna dair değerlendirme ölçütleri yani uyum indeksleri sunar. Uyum iyiliği indeksleri, mutlak uyum indeksleri, artımlı uyum indeksleri, çıkarımsal kısıtlı uyum indeksleri, betimsel ve alternatif veya normlu ve normsuz uyum indeksleri olarak sınıflandırılabilir (Hooper vd., 2008:53-56). Çalışma modelinin uyum ya da uyumsuzluğu, test sonucu ortaya çıkan mutlak uyum indeksleri değerlendirilerek gerçekleştirilir (Schumacker ve Lomax, 2010: 73-74).

Lisrel 15 adet AMOS programı 25 adet uyum iyiliği testi hesaplayabilmektedir ve en az 4 en fazlada 8 tanesi araştırma modelini açıklarken kullanılabilir (Ayyıldız ve Cengiz, 2006: 77).

Doğrulayıcı faktör analizi bulguları yorumlanmadan önce, tahmini değerlerin teorik sınırları aşıp aşmadığının (offending estimate) belirlenmesi gerekir. Yapılan analiz sonucunda teorik sınırların dışına taşan değerlere rastlanmamıştır. Araştırmanın amacına yönelik olarak seçilen ve pazarlama modellerinin testinde sıkça kullanılan AMOS programı ile elde edilen uyum iyiliği indeksleri; ki-kare χ^2 , serbestlik derecesi **df**, ki-kare ve serbestlik derecesine bağlı χ^2/df , uyum iyiliği indeksi **GFI**, Karşılaştırmalı uyum indeksi **CFI** ve yaklaşık ortalamaların karakökünü ifade eden **RMSEA**'dır.

Ki Kare (χ^2), gözlenen kovaryans matrisi ile kestirilen kovaryans matrisi arasındaki farkın anlamlılığını test etmektedir. χ^2 değerinin anlamlı olmaması yani istatistiki açıdan küçük değer alması model uyumluluğuna işaret eder. Dolayısıyla χ^2 değerinin anlamlı olmaması ve 5'ten küçük olması (bazı yazarlara göre de 3'den küçük olması) modelin uyumunu gösterir (Hooper vd., 2008: 53-54). Bazen büyük örneklerle çalışıldığında χ^2 değeri çoğunlukla anlamlı, oldukça yüksek değerli çıkmaktadır. Bundan dolayı, model uyumunu değerlendirirken, doğrudan ki-kare değerinden hareket etmek yerine; ki-kare değerinin serbestlik derecesine bölünmesiyle elde edilen değerin baz alınması önerilmektedir (İlhan ve Çetin, 2014: 30). Ki-kare'nin Serbestlik derecesine oranı (ki-kare/df) 5'ten küçük ise (bazı yazarlara göre 3) ki-kare anlamlı dahi olsa model uyumunun kabul edilebilirliğine işarettir (Maxwell, 2002:203; Meydan ve Şeşen, 2011:32; Kurtuluş ve Okumuş, 2006:12).

Görelî varyans ve kovaryans miktarının göstergesi niteliğinde olan GFI (Goodness-of-Fit Index) iyilik uyum indeksi, 0 ile 1 değerleri arasında değişebilen (Bryne, 2010: 77; Hair vd.,1998) 0,90 ve üzeri iyi uyum, 0,85'in üzeri değerler ise kabul edilebilir değerlerdir (Meydan ve Şeşen, 2011: 34).

CFI (Comparative fit Index) karşılaştırmalı uyum indeksi Bentler (1990) tarafından NFI'nın revize edilmesi sonucu elde edilmiş, örneklem sayısına duyarlı indekstir. 0.95 iyi uyum, 0,90 ve üzeri normal uyum olarak kabul görmüştür (Hooper vd., 2008:55).

RMSEA'nın (Root Mean Square Error of Approximation) yaklaşık hataların ortalama karakökü olarak adlandırılan indeks, büyük örneklemelere uygun, örneklem sayısına duyarlıdır. Modelin uygun olabilmesi için 0.05 ya da bu rakamın altında bir değer olması gereklidir. RMSEA değeri, 0.05 ile 0.08 arası bir değer, model uyumuna işaret ederken 0.10

ve daha üstü değer modelin uygunluğu zayıflığına işaret eder (Hooper vd., 2008:54; Barret, 2007:819; Hayduk).

Bu araştırmada ölçeklerin Ki Kare değerleri anlamlı ve yüksek çıkmıştır. X^2/df (RCSI-Relative Chi Square Index) değerleri ise 5'ten küçüktür. Model bu indeks açısından iyi uyum göstermiştir. CFI, GFI, RMSEA uyum indeksleridir ve 0-1 arasında değişiklik gösteren değerler alırlar. Araştırmada bu değerler de iyi uyum göstermiştir yani model ile veri arasındaki uyum, uyum istatistik değerlendirme ölçütlerine göre çok iyi uyum sağlamıştır. Bu sonuçlar ölçüm modelinin geçerliliğini doğrulamıştır. Modifikasyon öncesi ve sonrasında ulaşılan uyum değerleri Tablo 6.10'da gösterilmiştir.

Yapısal eşitlik modellemelerinde uyum indekslerinden sonra modifikasyon indeksleri (MI) incelenir. MI, gözlenen ve gizil değişkenler arasındaki kovaryansa bakarak araştırmacıya modele ilişkin bir takım değişiklikler (modifikasyon indeksleri) önerir (Bryne, 2010:177). Bu modifikasyonlar hata terimleri temelinde oluşturulur ve modelde orijinal olarak öngörülemeyen, ancak ilgili düzenlemenin yapılmasıyla modelde kazanılacak ki-kare miktarını gösterir. Modifikasyonlar, gözlenebilen ya da gizil değişkenler arasında önerilen yeni bağıntıları içerir (Meydan ve Şeşen, 2011:38) ve önerilen modelin uyum değerini yükseltmek için modelde değişiklikler yapılmasını önerir (Hair vd., 1998:625).

Faktör analizi için oluşturulan ölçüm modellerinin ürettikleri uyum değerleri kabul edilebilir sınırlar içinde olmadığından AMOS programının önerdiği modifikasyonlar yapılmıştır. Modifikasyonlarda; yapısal model kullanılmadan önceki (açıklayıcı faktör analizinde) çıkartılan 4 soruya ilaveten bilgi yönetimi ölçeğinde bilgi yaratma boyutunun 3 numaralı “geleneksel bir yöntem artık etkili değilse, işletmemiz yeni bir yöntem geliştirir” ifadesi ölçekten çıkarılmıştır. AFA'da olduğu gibi örgüt içi bilgi paylaşımı boyutunun 5 numaralı “İşletme çalışanları düzenli olarak prosedür, talimat ve yönetmelik değişikliklerinden haberdar edilirler”; inovasyon yönetimi ölçeğinde yapısal inovasyon boyutunda 6 numaralı “müşterilerimize zamanında hizmet verme konusunda başarılıyız” ifadesi; süreç inovasyonu boyutunda 4 numaralı “yeterince fayda yaratmayan bazı faaliyetleri eleyerek iş akışımızı değiştiririz” ve 5 numaralı “belirli faaliyetleri birleştirerek iş akışını değiştiririz” ifadeleri ölçeklerden çıkartılmıştır. Kısaca ifade etmek gerekirse, 4 soru AFA sonucunda 1 soruda DFA sonucunda ölçekten çıkarılmış toplamda 31 ifade kalmıştır.

Tablo 6.10: Araştırma Ölçeklerinde Yapılan Değişiklikler

ÖLÇEKLER	BOYUTLAR	TOPLAM İFADE SAYISI	ÖLÇEKDEN ÇIKARILAN İFADE SAYISI
Bilgi Yönetimi	*Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı ve Uygulama	5	1
	*Bilgi Yaratma	4	1
İnovasyon Yönetimi	*Yapısal İnovasyon	8	1
	*Süreç İnovasyonu	5	2
	*Yetenek İnovasyonu	6	-
Firma İnovasyon Yeteneği	*F. İnovasyon Yeteneği	4	-
	*Yeni Ürün Başarısı	4	-
Yeni Ürün Başarısı	TOPLAM	36	31

İnovasyon yeteneği ölçeğinde 3 numaralı “müşteriler için yeni bir değer belirlemek ve oluşturmak işletmemiz için mümkündür” ile 4 numaralı “işletmemiz inovasyonu artırmak için örgütsel zeka/çalışanların ortak akli ve yönetim teknolojisini kullanır” ifadelerinin hata terimleri arasında kovaryans bağıntısı yapılmıştır. Yeni Ürün Başarısı ölçeğinde de 1 numaralı “rakiplere kıyasla, son zamanlarda geliştirilen ürün/hizmetlerin satış hacmi...” ile 2 numaralı “başlangıç hedeflerimize göre son zamanlarda geliştirilen ürün/hizmetlerin satış hacmi...” ifadelerinin hata terimleri arasında kovaryans bağıntısı yapılmıştır.

Tablo 6.11: Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Uyum İndeksleri

ÖLÇEK ADI	χ^2	df (Serbestlik Derecesi)	χ^2/df	GFI (Uyum iyiliği İndeksi)	CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)	RMSEA (Yaklaşık Hataların Ortalama Karakökü)
Bilgi Yönetimi Ölçeği Modifikasyon Öncesi	122,734	19	6,460	0,95	0,96	0,095
Bilgi Yönetimi	62,017	13	4,771	0,97	0,98	0,079
İnovasyon Yönetimi Ölçeği Modifikasyon Öncesi	703,327	149	4,720	0,88	0,92	0,079
İnovasyon Yönetimi	421,267	101	4,171	0,92	0,94	0,073
İnovasyon Yeteneği Ölçeği Modifikasyon Öncesi	10,139	2	5,070	0,99	0,99	0,082
İnovasyon Yeteneği	0,263	1	0,263	1	1	0,000
Yeni Ürün Başarısı Ölçeği Modifikasyon Öncesi	25,846	2	12,923	0,98	0,98	0,141
Yeni Ürün Başarısı	3,973	1	3,973	1	1	0,070
İYİ UYUM DEĞERLERİ*	-	-	≤ 2	$\geq 0,95$	$\geq 0,95$	$\leq 0,05$
KABUL EDİLEBİLİR UYUM DEĞERLERİ*	-	-	≤ 5	$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\leq 0,08$

Kaynak:Hooper, D., Coughlan, J., Mullen, M.R. (2008)Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit, Journal of Business Research Methods, 6(1), p.53-60

Modifikasyonların yapılmasından sonra yapılacak işlem, modelin tekrar test edilmesidir. Tekrarlanan test neticesinde uygun uyum indeksleri sağlanırsa model kabul edilecektir. Tablodaki değerler incelendiğinde uyum değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu görülmektedir. Bu bulgulara istinaden bilgi yönetimi ölçeğinin 2 boyutlu, inovasyon yönetimi ölçeğinin 3 boyutlu ve inovasyon yeteneği ile yeni ürün başarısı ölçeklerinin tek boyutlu yapıları doğrulanmıştır ve model kabul edilmiştir.

6.2.2.3.2. Ölçme Modeline İlişkin Değerler

AMOS metin çıktılarından “Estimates” analizdeki değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik sonuçları, regresyon ilişkilerinin parametre tahminlerini içermektedir. Regresyon, standardize edilmiş regresyon, varyans, korelasyon değerleri ile bu değerlerin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı burada görülebilmektedir. Regresyon değerleri faktör yüklenimlerini göstermektedir ve buradaki ikili ilişkinin hızında bulunan “p” değerleri

ilişkinin istatistiki anlamlılığı konusunda fikir vermektedir. 0,05'ten küçük değerler anlamlı olarak kabul edilmektedir (Meydan ve Şeşen, 2011: 74).

Ölçüm modelindeki değişkenlerin Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayıları (Regression Weights), Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları (Standardized Regression Weights), Standart Faktör Yüğü, Standart Hata, Ölçüm Hatası Varyansı, C.R Değeri (Kritik Oran), P Değeri ve R² Korelasyon (Squared Multiple Correlations) değerleri Tablo 6.12'de verilmiştir.

Tablodaki standardize edilmiş regresyon katsayılarına bakıldığında, standart faktör yüklerinin (gösterge ağırlıkları) 0,659 ile 0,886 arasında yer aldığı bundan dolayı da tüm gösterge değişkenlerin gösterge yükleri yani regresyon katsayı değerlerinin oldukça anlamlı olduğu söylenebilir (p: ***). R² değerleri ise her bir ifadenin buradaki maddeyle ölçülmek istenen gizil faktör tarafından açıklanan değişkenliğin değerini sunmaktadır. Tablo 6.12'deki R² değerlerine bakıldığında bilgi yönetimi ölçeğindeki değişkenliğin en çok % 78 ile bilgi yaratma boyutuna ait birinci ifadede açıklandığı görülmektedir. Kısaca bu ifade bilgi yönetimi ölçeğindeki bilgi yaratma boyutundaki varyansını en iyi şekilde açıklayan ifadedir. İnovasyon yönetimi ölçeğindeki değişkenliğin en çok % 69 ile süreç inovasyonu boyutuna ait ikinci ifadede açıklandığı görülmektedir. İnovasyon yeteneği ölçeğindeki ikinci ifade %78 ile değişkenliği en çok açıklayan ifadedir. Son olarak yeni ürün başarısı ölçeğinde %72 ile dördüncü ifade değişkenliği en çok açıklayan ifadedir.

Kritik Oran değeri (C.R) -1,96 ya da +1,96'dan büyük olan parametreler istatistiksel açıdan anlamlı olarak kabul edilir. Anlamlı olmayanların ise modelden çıkarılması önerilir. Kritik oran, parametre tahmininin standart hataya bölünmesiyle elde edilen değerdir (Byrne, 2010:68). Tablo 6.12'deki kritik oran değerlerinin tümü +1,96'dan büyük ve anlamlıdır.

Tablo 12'deki ölçüm modeline ait faktör yük değerleri incelendiğinde her bir maddenin faktör yük değerinin 0,50'nin üzerinde olduğu görülür. Hair vd.'ne göre (1998) bir maddenin faktör yük değeri 0,50'den büyük ise o madde güvenilirdir.

Tablo 6.12: Ölçme Modeline İlişkin Standart Faktör Yükleri, Anlamlılıkları ve Belirlilik Katsayıları

	Std. Faktör Yükü (r)	Std. Olmayan Faktör Yükü	Std. Hata	Ölçüm Hatası Varyansı	CR Değeri	p Değeri	R ²
BY1	0,886	1,000	0,045	0,216	23,645	0,000	0,784
BY2	0,872	1,045	0,043	0,240	24,545	0,000	0,760
BY4	0,668	0,751	0,042	0,554	17,900	0,000	0,446
BP1	0,829	1,000	0,040	0,313	21,250	0,000	0,687
BP2	0,850	1,020	0,044	0,278	23,270	0,000	0,722
BP3	0,796	0,985	0,046	0,366	21,556	0,000	0,634
BP4	0,659	0,782	0,046	0,566	16,946	0,000	0,434
YA1	0,668	1,000	0,074	0,554	16,550	0,000	0,446
YA2	0,780	1,260	0,075	0,392	16,865	0,000	0,608
YA3	0,786	1,310	0,077	0,383	16,970	0,000	0,617
YA4	0,750	1,266	0,078	0,438	16,309	0,000	0,562
YA5	0,771	1,156	0,069	0,406	16,701	0,000	0,594
YA7	0,784	1,292	0,076	0,385	16,950	0,000	0,615
YA8	0,718	1,118	0,071	0,484	15,715	0,000	0,516
SU1	0,706	1,000	0,067	0,502	16,584	0,000	0,498
SU2	0,831	1,230	0,068	0,309	18,026	0,000	0,691
SU3	0,817	1,214	0,068	0,333	17,808	0,000	0,667
YE1	0,734	1,000	0,058	0,462	19,250	0,000	0,538
YE2	0,761	1,029	0,056	0,422	18,226	0,000	0,578
YE3	0,796	1,111	0,058	0,367	19,105	0,000	0,633
YE4	0,760	1,099	0,060	0,422	18,212	0,000	0,578
YE5	0,761	0,976	0,054	0,420	18,249	0,000	0,580
YE6	0,730	0,997	0,057	0,468	17,456	0,000	0,532
IY1	0,748	1,000	0,063	0,440	18,632	0,000	0,560
IY2	0,881	1,333	0,069	0,223	19,247	0,000	0,777
IY3	0,719	0,904	0,055	0,482	16,583	0,000	0,518
IY4	0,745	1,126	0,065	0,445	17,220	0,000	0,555
UB1	0,725	1,000	0,062	0,475	18,476	0,000	0,525
UB2	0,780	1,096	0,053	0,392	20,854	0,000	0,608
UB3	0,842	1,249	0,065	0,290	19,104	0,000	0,710
UB4	0,880	1,272	0,065	0,225	19,487	0,000	0,775

6.2.2.3.3. Faktör Korelasyonları/Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Faktör analizine ek olarak yapı geçerliliğinin ölçülmesinde kullanılan yöntemlerden biri olan Korelasyon Analizi, iki değişken arasındaki ilişkinin veya bağımlılığın derecesini ve yönünü ölçmeye yarayan analiz tekniğidir. Korelasyon katsayıları “r” ile gösterilir ve -1 ile +1 arası değerler alır. Katsayının +1 olması iki değişken arasındaki mükemmel doğrusal ilişkiye, -1 olması ise değişkenler arasında mükemmel ters yönlü bir ilişkiye işaretler. 0 ise değişkenler arasında herhangi bir ilişki bulunmadığının ifadesidir. Eksi değerler bir değişken artarken diğerinin azaldığının, artı değerler ise her iki değişkenin aldığı değerlerin birlikte artış ve azalış gösterdiğinin ifadesidir (Altunışık vd., 2012:228).

Tablo 6.13 Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri

	BY	BP	YA	SU	YE	IY	UB
BY	,814	,602**	,584**	,526**	,585**	,641**	,475**
BP	,674**	,787	,609**	,472**	,522**	,524**	,394**
YA	,642**	,628**	,752	,644**	,689**	,568**	,577**
SU	,574**	,529**	,718**	,786	,681**	,570**	,490**
YE	,613**	,541**	,695**	,755**	,757	,631**	,539**
IY	,641**	,545**	,573**	,589**	,631**	,776	,564**
UB	,505**	,410**	,585**	,519**	,539**	,564**	,809

Korelasyon ** p<0,01 düzeyinde anlamlı

Araştırma ölçeklerinin değişkenler arası korelasyon değerleri tablo 6.13'te sunulmuştur. Tabloda hem Açıklayıcı Faktör Analizi (köşegenin üst tarafındaki gizil değişkenler) hem de Doğrulayıcı Faktör Analizi (köşegenin alt tarafındaki gizil değişkenler) sonucunda elde edilen değerlere yer verilmiştir. Açıklayıcı Faktör Analizi ile elde edilen veriler parametrik olma şartını taşıdığı için Pearson Korelasyonu kullanılmıştır. Elde edilen bulgular araştırmanın bağımlı değişkenleri olan inovasyon yeteneği ve yeni ürün başarısı ile araştırmanın bağımsız değişkenleri olan bilgi yönetimi boyutları (örgüt içi bilgi paylaşma, bilgi yaratma) ve inovasyon yönetimi boyutları (yapısal, yetenek, süreç inovasyonları) arasında ilişki olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın bağımlı değişkenlerinden biri olan inovasyon yeteneğinin; bilgi yönetimi ölçeğindeki bilgi yaratma boyutuyla ($r=0,641$, $p<0,01$) ve bilgi paylaşma boyutuyla ($r=0,524$, $p<0,01$), inovasyon yönetimi ölçeğine ait yapısal inovasyon boyutuyla ($r=0,568$, $p<0,01$), süreç inovasyonu boyutuyla ($r=0,570$, $p<0,01$) ve yetenek inovasyonu boyutuyla ($r=0,631$, $p<0,01$), diğer bir bağımlı değişken olan yeni ürün başarısı ile ($r=0,564$, $p<0,01$) anlamlı ve pozitif yönlü ilişkisi vardır.

Araştırmanın diğer bağımlı değişkeni olan yeni ürün başarısının; bilgi yaratma ile ($r=0,475$, $p<0,01$), bilgi paylaşma ile ($r=0,394$, $p<0,01$), yapısal inovasyon ile ($r=0,577$, $p<0,01$), süreç inovasyonu ile ($r=0,490$, $p<0,01$), yetenek inovasyonu ile ($r=0,539$, $p<0,01$) anlamlı ve pozitif yöne ilişkisi vardır.

Bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilere bakıldığında ise, bilgi yaratma; bilgi paylaşma ($r=0,602$, $p<0,01$), yapısal inovasyon ($r=0,584$, $p<0,01$), süreç inovasyonu ($r=0,526$, $p<0,01$), yetenek inovasyonu ($r=0,585$, $p<0,01$), örgüt içi bilgi paylaşımı ve uygulama; yapısal inovasyon ($r=0,609$, $p<0,01$), süreç inovasyonu ($r=0,472$, $p<0,01$), yetenek inovasyonu ($r=0,522$, $p<0,01$), yapısal inovasyon; süreç inovasyonu ($r=0,644$, $p<0,01$), yetenek inovasyonu ($r=0,689$, $p<0,01$), süreç inovasyonu; yetenek inovasyonu ($r=0,681$, $p<0,01$) ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişki içindedir.

Her bir yapıya ait korelasyon ve karakök AVE değerlerinin gösterildiği Tablo 13'te yer alan köşegen üzerindeki parantez ile gösterilen değerler her bir yapının açıklanan varyanslarının karakök değerleridir. Köşegenin dışındaki sütun ve satırlarda bulunan değerler ise faktörler arasındaki korelasyonlardır. Ayrırma geçerliliğinden söz edebilmemiz için köşegenler üzerinde bulunan değerlerin içinde bulunduğu sütun ve satırdaki değerlerden büyük olması gerekmektedir (Fornell ve Larcker, 1981). *Bilgi yaratma, bilgi paylaşımı ve uygulama, yapısal inovasyon, süreç inovasyonu, yetenek inovasyonu, inovasyon yeteneği ve yeni ürün başarısı* faktörlerinin *karakök AVE değerleri* sırasıyla 0.814, 0.787, 0.752, 0.786, 0.757, 0.776, 0.809'dur. Tablo incelendiğinde bu değerlerin faktörler arasındaki korelasyonlardan büyük olduğu böylelikle de Tablo 14'te verilen AVE değerleri gözönünde tutularak karakökleri hesaplanmış olan değerlerle ayırdedici geçerliliğin sağlandığı görülmektedir.

6.2.2.3.4. Faktör Yüklerinin AVE Değerleri, Geçerlilik ve Güvenilirlikleri

Bir ölçme aracının ölçmek istediği şeyi ölçme derecesidir *geçerlilik*. Geçerlilik, ölçeğin ölçülmek isteneni ne kadar iyi ölçtüğüyle alakalıdır (Netemeyer vd. 2003: 11). Yapısal geçerliliği sağlayabilmek için sıklıkla faktör analizi ve hipotez testi yöntemleri kullanılır. Bu araştırmada elde edilen ölçümlerin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla Açıklayıcı Faktör Analizi ve Doğrulayıcı Faktör Analiziyle birlikte bir boyut altındaki maddeler arası korelasyon değerleri kullanılmıştır. Böylece yapısal geçerlilik analizleri tek bir yönteme bağlı kalmaktan çıkarılmıştır. Yapı geçerliliği için yapılan AFA öncesinde KMO katsayısı ve Barlett testi yapılmaktadır. Barlett testi sonucunun anlamlı çıkması ve KMO'nun da %50'nin üstünde olması beklenir (Koçak vd., 2015:174). Araştırmanın KMO değerinin 0.954, Bartlett testinin ise Bartlett sig<0.05 eşitliğini sağlayarak X^2 12728,476, df 496 ve p= 0.000 güven seviyesinde anlamlı olduğu ve değişkenler arasında yüksek korelasyonların varolduğu görülmüştür. DFA'da yapısal geçerlilik analizleri uyum (uyum), benzeşme (yakınsak) ve ayrışma (ayırdedici) geçerliliği olmak üzere üç düzeyde incelenebilir.

Uyumu (uyum) analizleri ile yapısal geçerlilik sınaması: DFA esasen model-veri uyumunu tespit etmeye çalışan bir tekniktir. Model ve veriler uyuyorsa bir anlamda yapısal geçerlilikte sağlanmış olur. Model ve verilerin uyumu kararı, bir takım hesaplamalar sonucu elde edilen indeks değerlerine bakılarak verilir. Bunlardan bazıları GFI, CFI, RMSEA İndeksleridir. Özellikle x^2/d oranının doğrulanmaya çalışılan modelin iyi bir değer üretmesi yapı geçerliliğinin doğrulanması açısından önemli olmaktadır (Vural, 2013: 493). Araştırmadaki Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucunda, uyum indeks değerlerinin de Tablo 6.11'de gösterildiği gibi kabul düzeylerini karşıladığı görülmektedir.

Benzeşme/yakınsak geçerliliği sınaması: DFA kapsamında farklı ölçütlerle benzeşme geçerliliği anlaşılmasına çalışılır. Bunlardan ilki bireysel madde güvenilirliğidir. Buradaki standart her bir madde değerinin 0.50'nin üzerinde olmasıdır. İkincisi Bileşik Güvenirlik değeridir ki bu değer de 0.70'in üzerinde olması beklenir ve okuyucu tarafından değerlendirme ve karşılaştırma yapılabilmesi açısından çoğunlukla Alfa güvenilirlik katsayısıyla birlikte verilir (Arnold, 2011: 132). Üçüncüsü Açıklanan Ortalama Varyans değeridir ki bu değer de 0.50'nin Psaila ve Vagner'e (2007:61) göre 0.40'ın üzerinde olmasıdır.

Fornell ve Larcker (1981: 46), bir ölçeğin ifadelerine verilen cevaplara ilişkin *yakınsak/benzeşme (convergent) geçerliliği* elde etmek için ölçekte bulunan her bir yapıya ait ifadelerin güvenilirliği ve ortalama açıklanan varyans (Average Variance Extracted) yöntemlerinin kullanılması gerektiğinden bahsetmişlerdir. Ölçekte yer alan ifadelerin faktör yük değerleri 0.50'den büyük ise o madde güvenilir denebilir (Bagozzi, 1981: 375-376; Hair vd. 1998:642). Bu çalışmada Tablo 6.12'de de gösterildiği üzere faktör yük değerleri 0,660 ile 0,885 arasında değişmektedir. Bundan dolayıdır ki her bir yapıya ait ifade/madde düzeyinde yakınsak geçerliliğin sağlandığı görülmüştür. İkinci olarak, her yapının güvenilirliklerine bakılmıştır ve ölçek güvenilirliği Cronbach Alfa Katsayısı ile ölçülmüştür. Temel amacı, bir grup değişkenin iç homojenliğini Alfa katsayısını kullanarak tespit etmek olan bu yöntemde, modeldeki tüm değişkenler işleme dahil edilmekte, Alfa katsayısıyla bu değişkenlerin aralarında varolan iç korelasyonun ölçümü yapılmaktadır (Kurtuluş ve Okumuş, 2006: 8). Araştırmadaki her yapıya ait alfa değerleri 0,823 ile 0,823 arasında olup, istenilen 0,70'in üzerinde olma koşulunu sağlamıştır. Yakınsak geçerlilikle ilgili olan son gösterge Açıklanan Ortalama Varyans hesaplamasıdır. AVE değeri, faktör yüklerinin her birisinin karesinin alınıp, toplanmasının ardından (Faktör Yükleri Kareleri Toplamı=FYKT), maddelerin hata varyanslarının da toplanıp (Hata Varyansları Toplamı=HTVT) son aşamada FYKT değerinin FYKT+HTVT toplamına bölünmesiyle elde edilir. AVE değerlerinin 0.50'ye eşit ya da yüksek olması beklenir (Fornell ve Larcker, 1981: 46). Araştırmada tüm faktörlere ait olan açıklanan ortalama varyans değerleri Tablo 6.14'te gösterildiği üzere sırasıyla 0.663, 0.619, 0.565, 0.618, 0.573, 0.603 ve 0.654'tür ve değerlerin % 50'nin üzerinde olmasından dolayı yakınsak geçerliliğin sağlandığı görülmektedir.

Ayırdedici (ayırışma geçerliliği) geçerlilik sınaması: Ayırışma geçerliliği, bir yapıya ait ortalama açıklanan varyansın karakökü ile o yapının başka yapılarla olan korelasyon katsayısının kıyaslanması ile değerlendirilen, doğrulayıcı faktör analizinde yer alan faktörlerin ne derece ayrıştığıdır (Ursavaş vd.,2014: 900). Ayırdedici geçerliliğin sağlanabilmesi için karakök AVE değerlerine bakılır. AVE'nin karakökü alınmış değerlerinin aynı yapıya ait boyutlar arasındaki değerlerden büyük olması halinde ayırdedici geçerliliğin sağlandığına karar verilir. Tablo 13'ten de görüldüğü gibi faktörlerin *karakök AVE değerleri* sırasıyla 0.809, 0.783, 0.751, 0.785, 0.757, 0.727, 0.793'tür. Bu değerlerin faktörler arasındaki korelasyonlardan büyük olduğu böylelikle de tablo 14'te verilen AVE değerleri gözönünde tutularak karakökleri hesaplanmış olan değerlerle ayırdedici geçerliliğin sağlandığı görülmektedir.

Tablo 6.14 Faktör Yüklerinin Geçerlilik ve Güvenilirlikleri

Faktörler	Açıklanan Ortalama Varyans Değerleri AVE >0.50	Cronbach Alpha $\alpha > 0.70$	Bileşik Güvenilirlik CR > 0.70
BY (Bilgi Yaratma)	0,663	0,873	0,853
BP (Bilgi Paylaşımı ve Uygulama)	0,619	0,867	0,866
YA (Yapısal İnovasyon)	0,565	0,900	0,900
SU (Süreç İnovasyonu)	0,618	0,823	0,829
YE (Yetenek İnovasyonu)	0,573	0,889	0,890
IY (İnovasyon Yeteneği)	0,603	0,861	0,857
UB (Yeni Ürün Başarısı)	0,654	0,889	0,883

Hair vd.'ne göre (1998) uyuşma geçerliliği için AVE değeri 0.5'ten büyük; CR oranının da AVE'den büyük olmalıdır ($CR > AVE > 0.5$). Tablo 6.14'te görüldüğü gibi her bir yapının CR değeri AVE değerinden büyüktür.

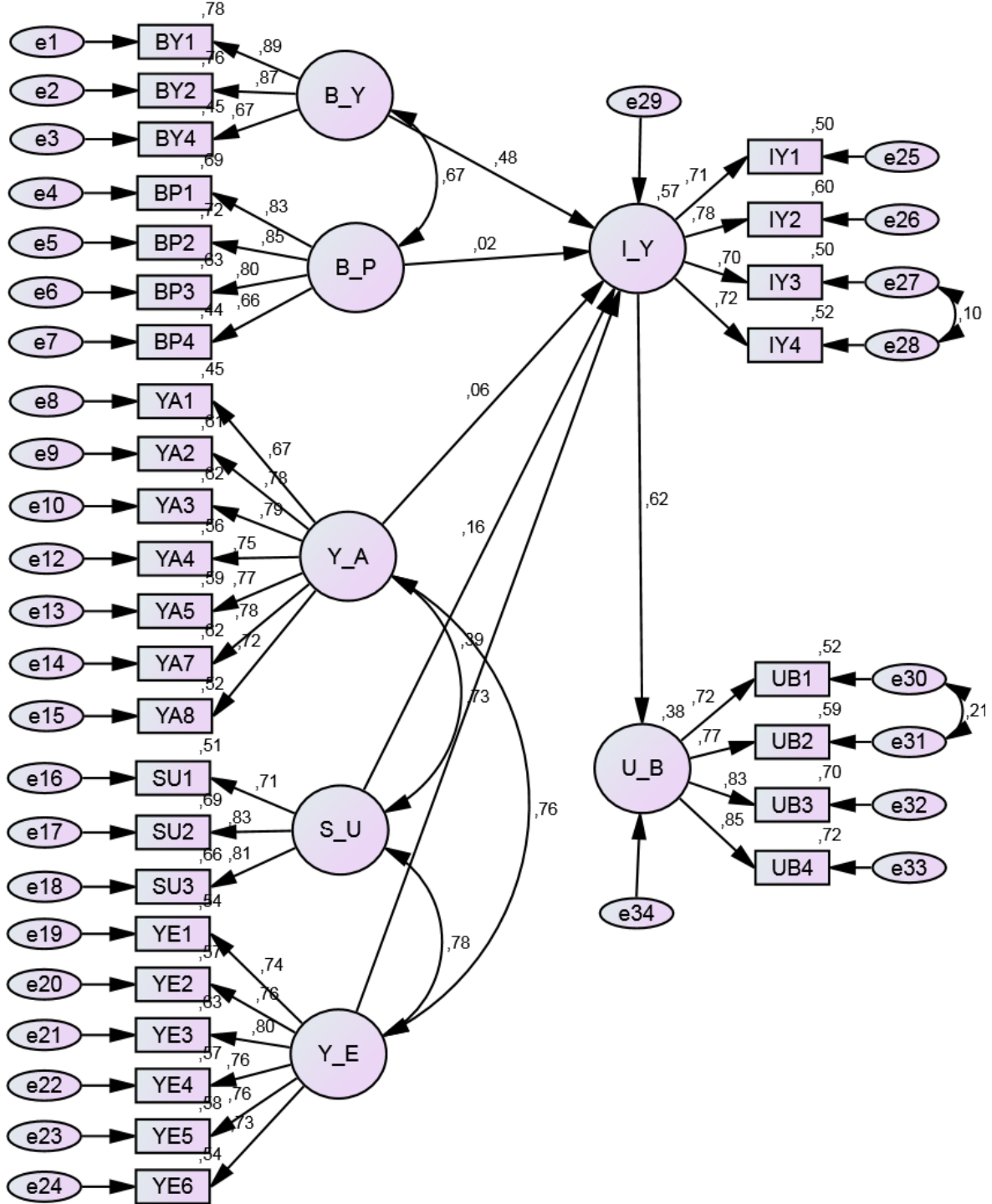
6.2.3. Yapısal Eşitlik Modeli

Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM), gözlenebilen, gözlenemeyen/gizil ve hata değişkenleri arasındaki ilişkileri sınavan, sosyal bilimler, pazarlama, ekonomi, davranış bilimleri, sağlık bilimleri gibi pek çok alanda kullanılan çok değişkenli istatistiksel bir yöntemdir (Byrne, 2010:3; Bollen, 2011:360; Raykov ve Marcoulides, 2006:1). YEM modelleri, gözlemlenen ve gizil değişkenleri aynı anda içerisinde barındıran yapısıyla, doğrulayıcı faktör analizi ve yol analizinin birleşmiş halidir. YEM, kuramsal olarak varlığı kurulmuş olan ilişkilerin, geliştirmiş olunan modelin veri ile uyumunu doğrulamaktadır (Meydan ve Şeşen, 2011: 5-6).

6.2.3.1. Yapısal Modelin Path Diyagramı

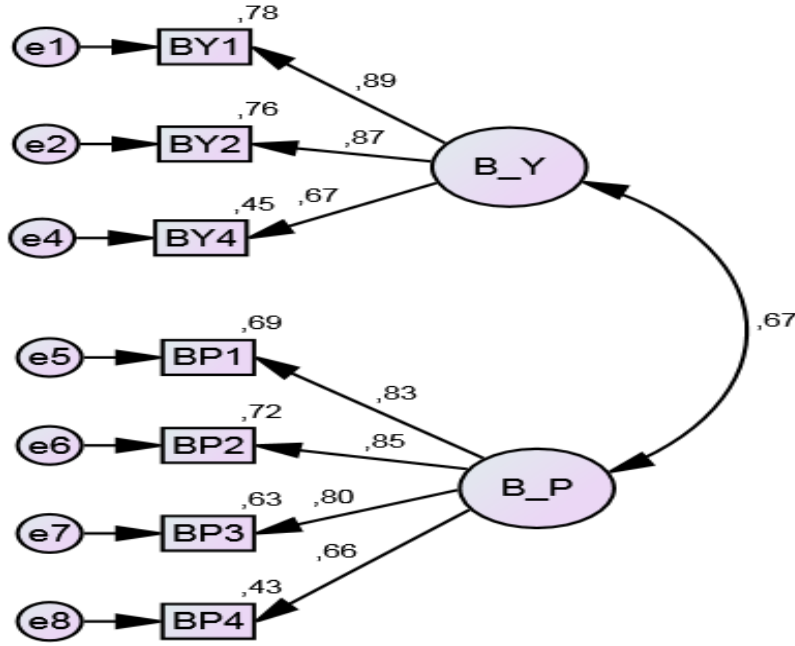
Yapısal eşitlik modelleri dört geometrik şekil olan daire ya da elips; kare ya da dikdörtgen ile sembolize edilen, tek ve çift yönlü oklarla da değişkenler arası ilişkilerin gösterildiği yapılardır. Daireler (ya da elips \ominus) gözlenemeyen gizil/latent değişkenleri, kare (ya da dikdörtgen \square) gözlenebilen değişkenleri temsil eder. Tek yönlü ok (\rightarrow) bir değişkenin diğer değişken üzerindeki etkisini, çift yönlü ok (\leftrightarrow) ise değişkenler arası bağlantılara işaret eder yani değişkenler arasındaki kovaryansı gösterir (Byrne, 2010:9).

Belirli bir Yapısal Eşitlik Modellemesi modelini betimleyen path diyagramı matematiksel ifadelerin grafiğe yansımış halidir (Byrne, 2010:7). Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla oluşturulan yapısal eşitlik modeli Şekil 6.3'te sunulmuştur.



Şekil 6.3: Yapısal Modelin Path Diyagramı

Şekil 6.3'teki AMOS'un path diyagramında faktörler arası korelasyon, gizil değişkenler arasındaki çift yönlü yay şeklindeki okların üzerindeki değerlerle ifade edilmektedir. Bu oklar, değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisini, bir yordama ilişkisini göstermeyip, yalnızca korelasyon veya kovaryans (birlikte değişim) değeriyle eşdeğerdir, kısaca ilişkinin yönünü göstermez (www.yapisaesitlik.com). Aşağıdaki şekilde de örnek verildiği gibi BY (Bilgi yaratma) ile BP (Bilgi Paylaşımı) arasındaki çift yönlü okun üstündeki ,67 rakamı korelasyon katsayısını göstermektedir. YA (Yapısal inovasyon) ile SU (Süreç inovasyonu) korelasyon değeri ,73; YA ile YE (Yetenek inovasyonu) korelasyon değeri ,76; SU ile Ye korelasyon değeri 78; e30 ile e31 (ürün başarısı) ,21; e27 ile e28 (İnovasyon Yeteneği) 0,10 korelasyon değerine sahiptir. Görülen değerler standardize edilmiş değerlerdir.



Şekil 6.4: Bilgi Yönetimi ile Bilgi Paylaşımı Arasındaki Korelasyon Değeri

Bu bilgilere ilaveten, Şekil 6.3'teki modelin uyum değerleri Tablo 6.15'te gösterilmiştir. Tablodaki değerler, oluşturulan modelin uyum değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğunu göstermektedir.

6.2.3.2. Model Uygunluğunun Ölçümü

Yapısal modelin uyum indeksleri, doğrulayıcı faktör analizinde kullanılan ölçümleri ve onların anlamlarını içermektedir.

Tablo 6.15: Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İndeksleri

ÖLÇEK ADI	χ^2	df (Serbestlik Derecesi)	χ^2/df	GFI (Uyum iyiliği İndeksi)	CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)	RMSEA (Yaklaşık Hataların Ortalama Karakökü)
Uyum Değerleri	1644,978	422	3,898	0,86*	0,90	0,070
İYİ UYUM DEĞERLERİ*	-	-	≤ 2	$\geq 0,95$	$\geq 0,95$	$\leq 0,05$
KABUL EDİLEBİLİR UYUM DEĞERLERİ*	-	-	≤ 5	$\geq 0,90$ $\geq 0,85^*$	$\geq 0,90$	$\leq 0,08$

Kaynak: Hooper, D., Coughlan, J., Mullen, M.R. (2008) Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit, Journal of Business Research Methods, 6(1), 53-60

Yapısal modele ait uyum indeksleri tablosu incelendiğinde bu çalışmaya ait değerlerin kabul edilebilir ölçüler arasında kaldığı, diğer bir deyişle model ile gözlenen veri arasında uyum olduğu, önerilen modelin kabul edilebilir seviyede uyum sağladığı söylenebilir.

Tek başına değerlendirilemeyen χ^2 uyum indeksi, serbestlik derecesine oranlanarak anlam ifade etmektedir. χ^2/df değeri 3.89 düzeyindedir. Literatürde bu değer 2 ile 5 arasında kaldığı modeller, kabul edilebilir modeller olarak görülmektedir (Şimşek, 2007:14; Meydan ve Şeşen, 2011:32). Tablodaki **GFI** (Uyum İyiliği İndeksi-0.86*) değeri gibi bazı değerlerin kabul edilebilir eşiğe yakın olması ya da eşiğin altında kalması, örneklem boyutuyla veya model karmaşıklığıyla açıklanabilmektedir (Bone vd., 1989:107). Dahası Anderson ve Gerbing(1984:164); Schermelleh-Engel ve Moosbrugger (2003:42-43); Jöreskog ve Sörbom (1981:140-142) çalışmalarında 0.85 ve üzeri; Eid ise (2012:124) 0.80 üzeri GFI uyum indeksinin kabul edilebilir düzeyde olduğundan bahsetmişlerdir. **RMSEA** ise 0,08'in altında (0,070) olma (Hair vd., 1998:660; Bryne, 2010:80; Kline, 2011) şartını sağlamıştır. **CFI** değeri ise 0,90 ile kabul edilebilir eşiktir.

6.2.3.3. Yapısal Eşitlik Modelinin Katsayıları (Doğrudan Etki Hipotez Sonuçları β)

Araştırmanın modeline göre değişkenler arasındaki Standardize β katsayıları, standart hata, kritik oran ve p değerleri Tablo 6.16'da sunulmuştur.

Tablo 6.16: Yapısal Eşitlik Modelinin Katsayıları

DEĞİŞKENLER	β	STANDART HATA	KRİTİK ORAN (cr)	p DEĞERİ
Bilgi Yaratma – İnovasyon Yeteneği	,48	,058	7,898	***
Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı – İnovasyon Yeteneği	,02	,041	,461	,644
Yapısal İnovasyon – İnovasyon Yeteneği	,06	,050	,843	,399
Süreç İnovasyonu- İnovasyon Yeteneği	,16	,060	2,213	,027
Yetenek İnovasyonu – İnovasyon Yeteneği	,39	,061	4,998	***
İnovasyon Yeteneği – Yeni Ürün Başarısı	,62	,057	11,389	***

p<0.01

Parametre tahminin standart hataya bölünmesi anlamına gelen ve z testi olarak da bilinen kritik oran (critical ratio), parametrenin istatistiksel olarak anlamlılığını ifade eder. Kritik oranın değerce 1,96'dan büyük olması, hipotezlerin anlamlı olduğunu doğrulamaktadır (Byrne, 2010: 68).

Tablodaki değerler incelendiğinde bilgi yönetimi değişkeninin örgüt içi bilgi paylaşımı boyutu ile inovasyon yönetimi değişkeninin yapısal inovasyon boyutuyla inovasyon yeteneği arasındaki ilişkide $p>0,05$ olduğundan değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Dolayısıyla araştırmanın H_{1b} ve H_{2a} numaralı hipotezleri desteklenmemiştir.

Bilgi yönetimi değişkeninin bilgi yaratma boyutu inovasyon yeteneğini ($\beta=0,48$; $p<0,05$); inovasyon yeteneği değişkeninin süreç inovasyonu boyutu inovasyon yeteneğini ($\beta=0,16$; $p<0,05$); yetenek inovasyonu boyutu inovasyon yeteneğini ($\beta=0,39$; $p<0,05$) ve inovasyon yeteneği yeni ürün başarısını ($\beta=0,62$; $p<0,05$) etkilemektedir. Bu bulgulara dayanarak araştırmanın H_{1a} , H_{2b} , H_{2c} ve H_3 numaralı hipotezleri desteklenmiştir.

Oluşturulan yapısal modele göre değişkenler arasındaki dolaylı etkileri gösteren β katsayıları Tablo 6.17'de sunulmuştur.

Tablo 6.17: Değişkenler Arasındaki Dolaylı Etki Katsayıları

DEĞİŞKENLER	β
Bilgi Yaratma – İnovasyon Yeteneği – Yeni Ürün Başarısı	0,30
Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı – İnovasyon Yeteneği – Yeni Ürün Başarısı	0,02
Yapısal İnovasyon – İnovasyon Yeteneği – Yeni Ürün Başarısı	0,03
Süreç İnovasyonu – İnovasyon Yeteneği – Yeni Ürün Başarısı	0,10
Yetenek İnovasyonu – İnovasyon Yeteneği – Yeni Ürün Başarısı	0,24

Tablodaki değerler incelendiğinde; bilgi yönetimi değişkeninin bilgi yaratma boyutu inovasyon yeteneği üzerinden yeni ürün başarısını ($\beta=0,30$; $p<0,05$); inovasyon yeteneği değişkeninin süreç inovasyonu boyutu inovasyon yeteneği üzerinden yeni ürün başarısını ($\beta=0,10$; $p<0,05$) ve yetenek inovasyonu boyutu inovasyon yeteneği üzerinden yeni ürün başarısını ($\beta=0,24$; $p<0,05$) etkilediği gözlemlenmiştir. Bu tespitlere istinaden araştırmanın H_{4a} , H_{5b} ve H_{5c} numaralı hipotezleri desteklenmiştir. H_{4b} ve H_{5a} hipotezleri ise desteklenmemiştir.

6.2.3.4. Yapısal Eşitlik Modeline Ait Kareli Çoklu İlişki Katsayısı- SMC (Squared Multiple Correlation) Değerleri

Tablo 6.18: SMC Değerleri

BAĞIMLI DEĞİŞKENLER	SMC DEĞERLERİ
İnovasyon Yeteneği	0,57
Yeni Ürün Başarısı	0,38

Bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını gösteren değer R^2 dir. Tablo 6.18'deki R^2 değerleri incelendiğinde, Yeni Ürün Başarısı değişkeninin %38'inin Bilgi Yönetimi ve İnovasyon Yönetimi boyutları ile İnovasyon Yeteneği değişkenleriyle açıklandığı görülmektedir. İnovasyon Yeteneği değişkeninin ise %57'sinin Bilgi Yönetimi ve İnovasyon Yönetimi boyutlarıyla açıklanmıştır.

6.2.3.5. Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin İncelenmesi

Tablo 6.19’da AMOS metin çıktısı olan, yapısal modelin doğrudan ve dolaylı etkilerine ait standardize edilmiş değerleri gösterilmiştir.

Tablo 6.19: Yapısal Modelin Doğrudan ve Dolaylı Etkilere Ait Standardize Edilmiş Değerleri

	Doğrudan Etki							Dolaylı Etki						
	Y_E	S_U	Y_A	B_P	B_Y	I_Y	U_B	Y_E	S_U	Y_A	B_P	B_Y	I_Y	U_B
I_Y	,388	,164	,055	,025	,482	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
U_B	,000	,000	,000	,000	,000	,617	,000	,240	,102	,034	,015	,297	,000	,000

Doğrudan etkilere ait standardize edilmiş değerler incelendiğinde Y_E’nin (yetenek inovasyonu) I_Y’yi (inovasyon yeteneği) direkt yordama gücünün 0,39 puan; S_U’nun (süreç inovasyonu) I_Y’yi direkt yordama gücünün 0,16 puan; Y_A’nın (yapısal inovasyon) I_Y’yi direkt yordama gücünün 0,06; B_P’nin (bilgi paylaşma) I_Y’yi direkt yordama gücünün 0,02; B_Y’nin (bilgi yaratma) I_Y’yi direkt yordama gücünün 0,48 son olarak da I_Y’nin (inovasyon yeteneği) U_B’yi (ürün başarısı) direkt yordama gücünün 0,62 olduğu görülmektedir.

Dolaylı etkilere ait standardize edilmiş değerler incelendiğinde Y_E’nin (yetenek inovasyonu) I_Y üzerinden U_B’ye (ürün başarısı) 0,24 puan dolaylı etkisi olduğu; S_U’nun (süreç inovasyonu) I_Y üzerinden U_B’ye 0,10 puan dolaylı etkisi olduğu; Y_A’nın (yapısal inovasyon) I_Y üzerinden U_B’ye 0,03 puan dolaylı etkisi olduğu; B_P’nin (bilgi paylaşma) I_Y üzerinden U_B’ye 0,02 puan dolaylı etkisi olduğu; B_Y’nin (bilgi yaratma) I_Y üzerinden U_B’ye 0,30 puan dolaylı etkisi olduğu görülmektedir.

Tablo 6.20: Araştırma Modeline Ait Hipotez Sonuçları

HİPOTEZLER	SONUÇ
<p>Araştırmanın Doğrudan Etki Hipotezleri</p> <p>H₁: Bilgi yönetiminin inovasyon yeteneği üzerinde doğrudan etkisi vardır.</p> <p>H_{1a}: Bilgi yönetimi boyutlarından olan bilgi yaratmanın, inovasyon yeteneği üzerinde doğrudan etkisi vardır.</p> <p>H_{1b}: Bilgi yönetimi boyutlarından olan örgüt içi bilgi paylaşımı ve uygulamanın, inovasyon yeteneği üzerinde doğrudan etkisi vardır.</p> <p>H₂: İnovasyon yönetiminin inovasyon yeteneği üzerinde doğrudan etkisi vardır.</p> <p>H_{2a}: İnovasyon yönetimi boyutlarından olan yapısal inovasyonun, İnovasyon yeteneği üzerinde doğrudan etkisi vardır.</p> <p>H_{2b}: İnovasyon yönetimi boyutlarından olan süreç inovasyonunun, inovasyon yeteneği üzerinde doğrudan etkisi vardır.</p> <p>H_{2c}: İnovasyon yönetimi boyutlarından olan yetenek inovasyonunun, inovasyon yeteneği üzerinde doğrudan etkisi vardır.</p> <p>H₃: İnovasyon yeteneğinin yeni ürün başarısına doğrudan etkisi vardır.</p>	<p>Desteklenmiştir</p> <p>Desteklenmemiştir</p> <p>Desteklenmemiştir</p> <p>Desteklenmiştir</p> <p>Desteklenmiştir</p> <p>Desteklenmiştir</p>
<p>Araştırmanın Dolaylı Etki Hipotezleri</p> <p>H₄: Bilgi yönetiminin inovasyon yeteneği üzerinden yeni ürün başarısına dolaylı etkisi vardır.</p> <p>H_{4a}: Bilgi yönetimi boyutlarından olan bilgi yaratmanın, inovasyon yeteneği üzerinden yeni ürün başarısına dolaylı etkisi vardır.</p> <p>H_{4b}: Bilgi yönetimi boyutlarından olan örgüt içi bilgi paylaşımı ve uygulamanın, inovasyon yeteneği üzerinden yeni ürün başarısına dolaylı etkisi vardır.</p> <p>H₅: İnovasyon yönetiminin inovasyon yeteneği üzerinden ürün geliştirme başarısına dolaylı etkisi vardır.</p> <p>H_{5a}: İnovasyon yönetimi boyutlarından olan yapısal inovasyonun, İnovasyon yeteneği üzerinden yeni ürün başarısına dolaylı etkisi vardır.</p> <p>H_{5b}: İnovasyon yönetimi boyutlarından olan süreç inovasyonunun, inovasyon yeteneği üzerinden yeni ürün başarısına dolaylı etkisi vardır.</p> <p>H_{5c}: İnovasyon yönetimi boyutlarından olan yetenek inovasyonunun, inovasyon yeteneği üzerinden yeni ürün başarısına dolaylı etkisi vardır.</p>	<p>Desteklenmiştir</p> <p>Desteklenmemiştir</p> <p>Desteklenmemiştir</p> <p>Desteklenmiştir</p> <p>Desteklenmiştir</p>

7. SONUÇ ve ÖNERİLER

İşletmenin inovasyon faaliyetleri sırasında ihtiyaç duyacağı bilginin miktarı, niteliği ve bilginin nasıl sağlanacağı bilgi yönetiminin esasını oluşturmaktadır. Bilgi temelli bir süreç olan inovasyon, işletmelerin verimliliğini, karlılığını artıran, büyümelerini sağlayan, yeni pazarlara girilmesini kolaylaştıran önemli bir rekabet aracıdır. İnovasyon sürecinin başarılı bir ürünle sonuçlanabilmesi, kapsamlı ve titiz bir çalışmayı gerektirecek verimli ve etkili bir yönetim ile mümkündür. Bilginin ve inovasyonun etkin yönetimi beraberinde işletmenin inovasyon yeteneğini geliştirecek ardından da yeni ürünlerde başarılı olunmasını sağlayacaktır.

Araştırmada, bilgi yönetimi sürecinin boyutlarından olan örgüt içi bilgi paylaşımı, uygulama ve bilgi yaratmanın ve inovasyon yönetim süreci boyutlarından olan yapısal inovasyon, süreç inovasyonu, yetenek inovasyonunun işletmenin inovasyon yeteneği ve yeni ürün başarısına etkileri incelenmeye çalışılmıştır. Bu etkileri saptayabilmek amacıyla da Türkiye’de Ar-Ge, inovasyon, yeni ürün geliştirme çalışmalarının yoğun olduğu ve en inovatif şirketleri bünyesinde barındıran beyaz eşya sektöründe, inovasyon ve ürün geliştirmeye yakından ilişkili olan Ar-Ge, Teknoloji Geliştirme/Tasarım vb. departmanlarda başta yöneticiler olmak üzere, uzman, şef, mühendis statüsünde çalışanlardan bilgi edinerek, veri toplama yoluna gidilmiştir. Bu sebepten dolayı Türkiye pazar payının büyük çoğunluğunu oluşturan beyaz eşya sektöründeki 10 büyük işletme (Vestel, BSH/Bosh Siemens, İndesit, Termikel, Candy, Franke, Kumtel, Simfer, Uğur Soğutma, Demirdöküm) ortaya atılan hipotezlerin ve geliştirilen araştırma modelinin sınanması için lazım olan veri girişini sağlamıştır. Araştırmaya; beyaz eşya sektöründe çalışan 600 beyaz yakalı dahiledilmiştir.

Verilerin analizi için SPSS 22 ve AMOS22 programından yararlanılmıştır. SPSS programı aracılığıyla verilerin, tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistik bazında demografik ve tatile ilişkin soruların frekans dağılımları ortaya koyulmuştur. SPSS 22 programı aracılığıyla iç tutarlılık yani güvenilirlik analizinden sonra, AMOS 22 programı ile ölçme modelini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi ve gizil değişkenlerin eşzamanlı olarak birbiriyle ilişkilendirilerek yapısal eşitlik modeli, path analizi ile test edilmiştir.

Araştırma esas itibariyle nitel yöntemin uygulanmasını (veri toplama tekniği olarak literatür taraması kullanılmıştır) gerektirdiğinden keşfedici; bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki nedensellik ilişkisini ortaya çıkarmaya çalışması yani hipotez sınamaya yönelik olduğundan da (veri toplama tekniği olarak anket uygulaması gerçekleştirilmiştir) açıklayıcı nitelikte bir araştırmadır. Bilgi yönetimi ve inovasyon yönetimi, firmanın inovasyon yeteneği ve yeni ürün başarısı beşli Likert Ölçeğinde hazırlanmış yargıları içermektedir.

Araştırmanın amacına yönelik olarak geliştirilmiş olan hipotezler, veri ile model arasında uygunluğu saptamaya yarayan Yapısal Eşitlik Modeli Analizi yöntemiyle test edilmiştir. Hipotezlerin YEM ile test edilmesinden önce verilerin geçerliliklerini test etmek amacıyla Faktör Analizi yapılmıştır ve analiz sonucunda yedi faktör elde edilmiştir. Yedi faktörün tamamı araştırmanın teorik bölümündeki boyutlarla tamamen örtüşmektedir. Araştırma değişkenlerinin güvenilirlikleri (iç tutarlılıkları) Cronbach Alpha ve Bileşik güvenilirlik katsayılarına bakarak saptanmaya çalışılmıştır. Araştırma ölçeklerinin herbirinin Alpha ve Bileşik Güvenirlik değerleri kabul edilen 0.70 alt sınırının üzerindedir.

Korelasyon analizi ile elde edilen bulgular, araştırmanın bağımlı değişkenleri olan inovasyon yeteneği ve yeni ürün başarısı ile araştırmanın bağımsız değişkenleri olan bilgi yönetimi boyutları (örgüt içi bilgi paylaşma, bilgi yaratma) ve inovasyon yönetimi boyutları (yapısal, yetenek, süreç inovasyonları) arasında ilişki olduğunu göstermektedir.

Yapısal modele ait uyum indeksleri tablosu incelendiğinde bu çalışmaya ait değerlerin kabul edilebilir ölçüler arasında kaldığı, diğer bir deyişle model ile gözlenen veri arasında uyum olduğu, önerilen modelin kabul edilebilir seviyede uyum sağladığı söylenebilir. Yapısal modelin X^2/df değeri 3.89 düzeyinde, *GFI* (Uyum İyiliği İndeksi) 0.86, *RMSEA* ise 0,08'in altında (0,070) olma şartını sağlamıştır. *CFI* değeri ise 0,90 ile kabul edilebilir eşiktir.

Kritik oranın değerce 1,96'dan büyük olması, hipotezlerin anlamlı olduğunu doğrulamaktadır. Buna göre yapısal modeldeki katsayılara bakıldığında, bilgi yönetimi değişkeninin örgüt içi bilgi paylaşımı boyutu ile inovasyon yönetimi değişkeninin yapısal inovasyon boyutuyla inovasyon yeteneği arasındaki ilişkide $p>0,05$ olduğundan değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Daha açık bir ifadeyle, bilgi yönetimi boyutlarından olan örgüt içi bilgi paylaşımı ve uygulamanın; inovasyon yönetimi boyutlarından olan yapısal inovasyonun, inovasyon yeteneği üzerinde herhangi bir etkisine

rastlanmamıştır. Bu nedenle araştırma sonucunda, yeni ürün geliştirme fikrinin doğuşundan pazara sunumuna kadar geçen süreçte özellikle beyaz yakalı çalışanlarla, yönetim arasında bilgi paylaşımı değer yaratması açısından büyük önem arzemesine rağmen, işletme çalışanlarının düzenli olarak prosedür, talimat ve yönetmelik değişikliklerinden haberdar edilmedikleri görüşünü paylaştıkları ortaya çıkmış, bilgi paylaşımının yeterince olmadığı kanısına varılmıştır. Ayrıca, araştırmaya katılanların büyük bir kısmı, işletmelerinin hedeflerine ulaşmak için farklı stratejilerin yeniden tasarlandığına ve müşterilere zamanında hizmet verme konusunda başarılı olduklarına inanmadıklarını belirtmişlerdir. Yapısal inovasyon kapsamında değerlendirilen bu değişkenlerin işletmelerin inovasyon yeteneklerini çok fazla etkilemediği ortaya çıkmıştır.

Bilgi yönetimi değişkeninin bilgi yaratma boyutu inovasyon yeteneğini ($\beta=0,48$; $p<0,05$); inovasyon yeteneği değişkeninin süreç inovasyonu boyutu inovasyon yeteneğini ($\beta=0,16$; $p<0,05$); yetenek inovasyonu boyutu inovasyon yeteneğini ($\beta=0,39$; $p<0,05$) ve inovasyon yeteneği ürün geliştirme performansını ($\beta=0,62$; $p<0,05$) etkilemektedir. Bu bulgulara dayanarak araştırmanın H_{1a} (bilgi yönetimi boyutlarından olan bilgi yaratmanın inovasyon yeteneği üzerinde doğrudan etkisi vardır), H_{2b} (inovasyon yönetimi boyutlarından olan süreç inovasyonunun, inovasyon yeteneği üzerinde doğrudan etkisi vardır), H_{2c} (inovasyon yönetimi boyutlarından olan yetenek inovasyonunun, inovasyon yeteneği üzerinde doğrudan etkisi vardır) ve H_3 (inovasyon yeteneğinin yeni ürün başarısına doğrudan etkisi vardır) numaralı hipotezleri desteklenmiştir. Başka bir ifade ile, beyaz eşya sektöründeki işletmelerin yeni ürün geliştirme amacıyla sürekli olarak yeni fikirler geliştirmesi, günümüz teknik bilgisini ve teknolojisini kullanması; internet altyapısını geliştirmesi, yeterince fayda yaratmayan faaliyetleri elemesi; liderlik davranışlarını geliştirmesi, müşteri hizmet anlayışını geliştirmesi, işletme kaynaklarını etkin ve verimli kullanabilmesi işletmelerin inovasyon yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. İşletmelerin inovasyon yeteneklerinin gelişmesi de ürün ve hizmetlerin satış hacminde artışa neden olarak rekabet avantajı sağlamaktadır. Böylelikle sektördeki işletmelerin hem başlangıç hedeflerine göre son zamanlarda geliştirdikleri ürün ve hizmetlerin pazar payı hem de rakiplere kıyasla ürün ve hizmetlerin karlılığı artmaktadır.

Oluşturulan yapısal modelin değişkenler arasındaki dolaylı etkileri gösteren β katsayılarına bakıldığında, bilgi yönetimi değişkeninin bilgi yaratma boyutu inovasyon yeteneği üzerinden yeni ürün başarısını ($\beta=0,30$; $p<0,05$); inovasyon yeteneği değişkeninin süreç inovasyonu boyutu inovasyon yeteneği üzerinden yeni ürün başarısını ($\beta=0,10$; $p<0,05$) ve yetenek inovasyonu boyutu inovasyon yeteneği üzerinden yeni ürün başarısını ($\beta=0,24$; $p<0,05$) etkilediği gözlemlenmiştir. Bu tespitlere istinaden araştırmanın H_{4a} (bilgi yönetimi boyutlarından olan bilgi yaratmanın, inovasyon yeteneği üzerinden yeni ürün başarısına dolaylı etkisi vardır), H_{5b} (inovasyon yönetimi boyutlarından olan süreç inovasyonunun, inovasyon yeteneği üzerinden yeni ürün başarısına dolaylı etkisi vardır) ve H_{5c} (inovasyon yönetimi boyutlarından olan yetenek inovasyonunun, inovasyon yeteneği üzerinden yeni ürün başarısına dolaylı etkisi vardır) numaralı hipotezleri desteklenmiştir. H_{4b} (bilgi yönetimi boyutlarından olan örgüt içi bilgi paylaşımı ve uygulamanın inovasyon yeteneği üzerinden yeni ürün başarısına dolaylı etkisi vardır) ve H_{5a} (inovasyon yönetimi boyutlarından olan yapısal inovasyonun, inovasyon yeteneği üzerinden yeni ürün başarısına dolaylı etkisi vardır) hipotezleri ise desteklenmemiştir.

Araştırma modeline ait hipotez sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, bilgi yönetimi boyutlarından olan ve “işletmemizde ürün ve hizmetlerle, çalışma yöntem ve süreçleriyle ilgili olarak sürekli yeni fikirler geliştirilir ve işletmemiz yeni uygulamalarda günümüz teknik bilgisini kullanır” ifadelerinden oluşan bilgi yaratmanın inovasyon yeteneği üzerinde doğrudan ve inovasyon yeteneği üzerinden de yeni ürün başarısına dolaylı etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Buna karşılık bilgi yönetiminin diğer bir boyutu olan ve “işletmemizde bilgi ve enformasyon aktif olarak paylaşılır” gibi ifadelerden oluşan örgüt içi bilgi paylaşımı ve uygulamanın inovasyon yeteneği üzerinde doğrudan ve inovasyon yeteneği üzerinden de yeni ürün başarısına herhangi bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

İnovasyon yönetimi boyutlarından olan ve “bilgi iletişim teknolojisi kullanarak iş akışını, interneti yeniden tasarladık, yeterince fayda yaratmayan bazı faaliyetleri eleriz, liderlik davranışımızı, müşteri hizmet anlayışımızı, bilgi kaynaklarını kullanma davranışımızı geliştiririz” gibi ifadelerden oluşan süreç ve yetenek inovasyonlarının işletmenin inovasyon yeteneğini geliştirmelerinde doğrudan etkisi ve inovasyon yeteneği üzerinden de yeni ürün başarısına dolaylı etkileri olduğu görülmektedir. Buna karşılık inovasyon yönetiminin diğer boyutu olan ve “hedeflerimize ulaşmak için farklı stratejileri yeniden tasarlarız, programları, departmanların işlevlerini, işletme içindeki farklı işlerin iş tanımlarını gözden geçiririz” gibi

ifadelerden oluşan yapısal inovasyonun, inovasyon yeteneği ile doğrudan bir ilişkisi olmadığı gibi inovasyon yeteneği üzerinden, yeni ürün başarısına dolaylı etkileri de bulunamamıştır.

“Bilgi ve beceri alt yapımız doğru hızda ilerliyor, işletmemizde Ar-Ge yatırımları yapılarak yaratıcılık geliştirilir, müşteriler için yeni değerler oluşturulur, işletmemiz inovasyonu artırmak için örgütsel zeka ve yönetim teknolojisini kullanır” gibi ifadelerden oluşan firma inovasyon yeteneğinin, “rakiplere kıyasla son zamanlarda geliştirilen satış hacmi, ürün/hizmetlerin pazar payı, ürün ve hizmetlerin karlılığı...” gibi ifadelerden oluşan yeni ürün başarısına doğrudan etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırma sonuçları incelendiğinde yapılan çalışmanın, daha önce gerçekleştirilmiş olan diğer ampirik çalışmalarla da benzerlikler gösterdiği ortaya çıkmıştır. Örneğin Daud vd.’nin (2008) çalışmasında bilgi yönetim süreci ile işletme başarısı/performansı arasında anlamlı pozitif bir ilişki bulunmuştur. Saunila ve Ukko’nun (2014) çalışmalarında Finlandiya’daki KOBİ’lerde performans artırıcı bir araç olarak inovasyon yeteneğinin pozitif etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Rundquist vd.’nin (2010) çalışmalarında bilginin geliştirilmesi ve entegrasyonunun yeni ürün geliştirme sürecine pozitif yönde etki ettiği ve iyi firmaların, bilgi konularına odaklandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yönetimsel Etkiler

Elde edilen sonuçlara dayanılarak, beyaz eşya sektöründeki işletme yöneticilerine sunulan öneriler aşağıda sıralanmıştır:

- Beyaz eşya sektörü, bilgi-teknoloji yoğun ve yeniliğe açık olan Ar-Ge faaliyetlerini bünyesinde fazlasıyla barındıran ve yeni ürün geliştirmeye ciddi yatırımlar yapan sektör olması sebebiyle ülkemizin ekonomik anlamda lokomotif sektörleri arasında yer almaktadır. Bundan dolayı karar alıcılar, pazar başarısı için bilgi ve inovasyon yönetiminde daha fazla etkinlik sağlayabilir; inovasyonla alakalı veri, bilgi toplayabilir ve bilgi yayılımı yoluyla teknolojik gelişmeleri yakından takip ederek bugünün değil yarının teknolojilerini üretebilirler.
- Beyaz Eşya Sektörü, sahip olduğu farklı teknolojiler nedeniyle oldukça geniş bir ürün yelpazesine sahiptir. Türkiye beyaz eşya sektöründeki Ar-Ge çalışmaları çoğunlukla

bir ürünün kalitesini artırma, tasarım-model geliştirme ve ürün geliştirme odaklı olmasına rağmen sektördeki patent sayıları gelişmiş ülkelerin çok altındadır. Bu sebeptendir ki yönetim en başta Ar-Ge/Ürün Geliştirme ekibine sorumluluk ve sahiplik güdüsünün aşılmasını sağlayarak Ar-Ge'ye verilen desteği artırabilir, geliştirilen yeni ürünlerin fikri hakları koruma altına alabilirler.

- Araştırmaya katılanların büyük bir kısmı, işletmelerinin hedeflerine ulaşmak için farklı stratejilerin yeniden tasarlandığına ve müşterilere zamanında hizmet verme konusunda başarılı olduklarına inanmamaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, yapısal inovasyonun, inovasyon yeteneği ve yeni ürün başarısına etkileri saptanamamıştır. Yöneticiler, farklı stratejilerin yeniden tasarlanması ve müşterilere zamanında hizmet verilebilmesi için bütün iş birimlerinde iyileştirme, geliştirme ve yenileşmeyi hedefleyebilir, bu sürdürülebilir hedefler doğrultusunda da, parlak fikirlerin hayata geçirilebilmesi için geleceği öngörüp iş planlarını geleceğe aktarabilirler.
- İşletme karar alıcıları, pazarın genel trendleri de takip edilerek toplumun ihtiyaçlarını karşılayan hatta beklentilerini aşan, yeni tüketim alışkanlıklarına yönelik estetik, çok fonksiyonlu doğayla özdeş inovatif ürünlerin üretilmesinde partner gibi hareket edip liderlik yapabilirler yani yeni ürün geliştirme projelerini sistem yaklaşımı anlayışıyla bir bütün olarak (sistemik bir süreç) değerlendirebilirler.
- Araştırmaya katılanlardan yalnızca yarısından biraz fazlası işletme içi/dışı eğitime katılmış, inovasyon ve TRIZ gibi eğitimleri alanların sayısı da beklenen düzeyde olmamıştır. Beyaz eşya sektör yöneticileri yapılan bu çalışmanın sonuçlarını değerlendirerek inovasyon, patent, bilgi, teknoloji, Ar-Ge gibi konularda ilgili çalışanlara düzenli olarak güncel eğitimler verilmesi konusunda teşvik edici olabilirler. Özellikle de buluş yapabilmenin formülü niteliğinde olan TRIZ (Yaratıcı Problem Çözme Teorisi) Sistemi mühendislere öğretilir.
- Araştırma sonucunda, işletme çalışanlarının düzenli olarak prosedür, talimat ve yönetmelik değişikliklerinden haberdar edilmedikleri görüşünü paylaştıkları ortaya çıkmış, örgüt içi bilgi paylaşımı ve uygulamanın işletmelerin inovasyon yeteneği ve yeni ürün başarısına etkisi saptanamamıştır. İşletme karar alıcıları, enformasyon ve

bilginin işletmelerinin inovasyon yeteneklerini geliştirebilmeleri ve bunun da yeni üründe başarı sağlayabilmeleri için işletmelerin iç ve dış inovasyon kaynaklarını, inovatif fikirleri ortaya çıkarabilmek ve uygulayabilmek için inovasyon sürecine dahil edebilirler. Buna ilaveten yöneticiler başarı ve performans değerlendirme sistemlerini inovatif ve yaratıcı fikirlerin ürün geliştirmede kullanılabilmesi için revize edebilirler. Özellikle de bu konu kariyer geliştirme ve ödüllendirme çerçevesinde ele alınabilir. Aksi durumda bilgi ve inovatif fikirler işletmeyle paylaşılmayıp çalışanda hapsolabilir. Bilginin oluşturulması, bilginin inovatif sürece dahil edilmesi, bilginin aktarılıp bir değere dönüştürülebilmesi, yeni üründe başarı sağlanabilmesi için yöneticiler öğrenen örgütün kurulabilmesi için girişimde bulunabilirler. Bunun için de takım halinde öğrenme ve birlikte hareket edebilme yetisinin de işletme içinde gelişmiş olması gerekmektedir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılıkları ise aşağıda sayıldığı gibidir:

- Araştırmanın sadece Türkiye’de fabrikası bulunan ve üretim yapan beyaz eşya sektöründeki firmalarla sınırlandırılması,
- Araştırmadaki anket sorularını sadece beyaz eşya sektöründe çalışan beyaz yakalıların cevaplamaı,
- Cevapların kişisel algılara dayanıyor olmasından dolayı araştırmaya katılan başta yöneticiler olmak üzere beyaz yakalı çalışanların sorulara objektif cevap vermemiş olmaları ihtimali,
- Mevcut durumla kişisel algılar arasında farklılık bulunabilme ihtimali
- Araştırmanın analiz kısmına konu olan beyaz yakalılar, özellikle de yöneticiler olduğu için, yetkili kişiye ulaşmak, gerekli izinleri almak söz konusu alan inovasyon olduğu için çok zor ve zaman alıcı olmuştur.

Araştırmadaki bir takım kısıtlar yüzünden Türkiye’deki tüm sektörler için bir genelleme yapılması mümkün olmamakla beraber, elde edilen sonuçların benzer çalışmalar için faydalı olacağı umulmaktadır.

Gelecek Araştırmalar İçin neriler

Araştırmanın akademik bulgularından hareketle gelecekte bilgi yönetimi, inovasyon yönetimi, inovasyon yeteneği ve yeni ürün başarısı ile ilgili yapılacak araştırmalara, araştırmacılar için sunulan öneriler aşağıda sunulmuştur:

- Araştırma, beyaz eşya sektöründe faaliyet gösteren ve Türkiye’de üretim yapan firmalarla yürütülmüştür. Benzer bir araştırma Türkiye’de farklı firmalarla ve farklı sektörlerle yapılabileceği gibi yurt dışındaki firmalarla da yrtlp karşılaştırmaya gidilebilir.
- Bu çalışmanın araştırma kısmında veri girişi sağlamak için firmalarla görüşme ve ankete katılım sağlama aşamaları zaman kısıtı nedeniyle kısa sürede tamamlanmıştır. Gelecekte yapılacak benzer bir araştırmaya daha uzun zaman dilimine yayılması ve periyodik aralıklarla tekrar edilmesi suretiyle karşılaştırma yapılabilme özelliği kazandırılabilir.
- Araştırmada kullanılan ölçeklerin başka, daha kapsamlı ve farklı ölçekler kullanılabilir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara dayanılarak beyaz eşya sektöründeki işletme yöneticilerine sunulan öneriler işığında, Türkiye beyaz eşya sektöründe Ar-Ge çalışmalarının çoğunlukla kalite iyileştirme, tasarım geliştirme ve ürün uyumlaştırma ve yeni ürün geliştirme faaliyetlerinden oluştuğu ancak hala Türkiye’de alınan patent sayısının gelişmiş ülkelerin çok altında kaldığı söylenebilir. İnovasyonun yayılmasında, yenilik sahibinin korunmasında ve Ar-Ge harcamalarının ne oranda etkin kullanıldığının gösterilmesinde en önemli faktör sayılan patent başvuruları konusunda yönetim yönetim Ar-Ge’ye verilen desteği artırabilir, geliştirilen yeni ürünlerin fikri hakları koruma altına alabilirler.

KAYNAKÇA

- Akat, Ö. (2008). *Uluslararası Pazarlama: Karması ve Yönetimi*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Akgül, M. K., Aydın, C., Çarkıt, N., Gemci, C. (2006). *Bilgi Yönetimi*. Ankara: Kamu Bilişim Platformu VIII.
- Akgül, A., Çevik, O. (2005). *İstatistiksel Analiz Teknikleri "SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları"*. Ankara: Mustafa Kitabevi
- Akgün., A.E. ve Keskin., H. (2003). Sosyal Bir Etkileşim Süreci Olarak Bilgi Yönetimi ve Bilgi Yönetimi Süreci. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Cilt:5, Sayı:1, 175-188.
- Akman, G. (2003). *Bilişim Sektöründe Pazar Odaklılık, Yenilik Stratejileri ve Yenilik Kabiliyeti Arasındaki İlişkiler ve Bunların Şirket Performansı Üzerindeki Etkileri*. Doktora Tezi. Gebze: GTÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aksu, M. (2010). *Krizleri Fırsata Çevirmenin Yolları: Kriz Yönetimi*. İstanbul: Kum Saati Yayıncılık.
- Akyüz, B. (2007). *Ürün Geliştirme Çalışmalarında Kullanılan Araç ve Teknikler: Türk Seramik Sektöründe Bir Uygulama*. Doktora Tezi. İstanbul: MÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alavi, M. ve Leidner, D. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *Mis Quarterly*. Vol. 25, No. 1, 107-136.
- Albayrak, B. (2005). *Proje Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Albayrak, A.S. (2004). Türkiye'de İllerin Sosyoekonomik Gelişmişlik Düzeylerini Belirleyen Hipotetik Yapıların Faktör Analiziyle İncelenmesi. *Yönetim: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, Sayı:48, 53-79.
- Altun, A. (2008). *İnovasyonla Başarıyı Yakalayan Türkler*. İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Altunışık, R., Özdemir, Ş., Torlak, Ö. (2001). *Modern Pazarlama*. Adapazarı: Değişim Yayınları.
- Altunışık, R., Çoşkun, R., Yıldırım, E., Bayraktaroğlu, S. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. (7. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Amabile, T.N. (1996). Creativity and Innovation in Organizations, *Harvard Business School Bacground Note*, 239-396.
- Amin, A. ve P. Cohendet (2004). *Architectures of Knowledge: Firms, Capabilities and Communities*. Oxford: Oxford University Press.

Anderson, J. ve Gerbing, D. (1984). The Effect of Sampling Error on Convergence, Improper Solutions and Goodness of Fit Indices for Maximum Likelihood Confirmatory Factor Analysis. *Psychometrika*, Vol:49, Iss:2, 155-173.

Andreva, T., Kianto, A. (2011). Knowledge Processes, Knowledge-Intensity and Innovation: A Moderated Mediation Analysis. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 15 Iss: 6, 1016 – 1034.

Anish, C.M. ve Majhi, B. (2016). Hybrid Nonlinear Adaptive Scheme for Stock Market Prediction Using Feedback FLANN and Factor Analysis. *Journal of the Korean Statistical Society*, 45, 64-76.

Apshvalka, D. ve Wendorff, P. (2005). A Framework of Personal Knowledge Management in the Context of Organisational Knowledge Management. In *Proceedings of the 6th European Conference on Knowledge Management (ECKM)*. University of Limerick, Limerick: 8-9 September, 34-41.

Arçelik A.Ş. (2014). Faaliyet Raporu.

Armbruster, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S., Lay, G. (2008). Organizational Innovation: The Challenge of Measuring Non-Technical Innovation in Large-Scale Surveys. *Technovation*, 28: 644-657.

Arnold, V. (2011). *Advances in Accounting Behavioral Research*. Wagon Lane: Emerald Group Publishing.

Arslan, O. K. (2013). İnovasyon ve Gandi Tarzı İnovasyon. *Deniz Harp Okulu Pusula Dergisi*, Sayı: 73.

Arslan, M. (2008). *Küresel Pazarlama Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Atalar, M.E. (2006). *İşletmeleri Amaçlarına Ulaştırmada İş Süreçleri Sisteminin Oluşturulması ve Bir Geliştirme Önerisi*. Doktora Tezi. Bursa: Uludağ Üniversitesi SBE.

Atkinson, S. -Senior Ed.- (2014). *The Business Book (Big Ideas Simply Explained)*. London: Dorling Kindersley Publishing.

Avcı, U. ve Avcı, M., (2004). Örgütlerde Bilginin Önemi ve Bilgi Yönetimi Süreci. *Mevzuat Dergisi*, Yıl:7 Sayı:74.

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. Konya: Selçuk Üniversitesi SBE.

Aytaç, M. ve Öngen, B. (2012). Doğrulayıcı Faktör Analizi ile Yeni Çevresel Paradigma Ölçeğinin Yapı Geçerliliğinin İncelenmesi. *İstatistikçiler Dergisi*, 5, 14-22.

Ayyıldız, H.ve Cengiz, E. (2006). Pazarlama Modellerinin Testinde Kullanılabilecek Yapısal Eşitlik Modeli YEM Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, C:11, S:1, 63-84.

Aziz, K.A. ve Norhashim, M. (2008). Cluster- Based Policy Making: Assessing Performance and Sustaining Competitiveness. *Review of Policy Research*, Vol. 25, Iss.4, 349-375.

Bahar, E. (2011). Konaklama İşletmelerinde Bilgi Yönetimi: Altyapı, Uygulama ve Karşılaşılan Engeller. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3/2, 51-68.

Bagozzi, R.P. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: A Comment. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 375-381.

Baker, W.E. ve Sinkula J.M. (2007). Does Market Orientation Facilitate Balanced İnnovation Programs? An Organizational Learning Perspective. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 2.

Barrett, P. (2007). Structural Equation Modelling: Adjudging Model Fit. *Personality and Individual Differences*, 42, 815-824.

Barutçugil, İ. (2009). *Arge Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Barutçugil, İ. (2013). *Stratejik Yönetim*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Bayraktar, A. (2014). *Pazarlama Teorileri*.(Ed: Mehmet İsmail Yağcı ve Serap Çabuk), İstanbul: MediaCat Yayınları.

Bayram, H. (2010). *Bilgi Toplumu ve Bilgi Yönetimi*. İstanbul: Etap Yayınevi.

Betz, F. (2010). *Teknolojik Yenilik Yönetimi*. Pınar Güran (Çev).Ankara: TÜBİTAK Yayınları.

Bhatt, G. D. (2001). Knowledge Management in Organizations: Examining the Interaction Between Technologies, Techniques and People. *Journal of Knowledge Management*. Volume 5. No 1: 68-75.

Bhattacharya, M. ve Block, H (2004). Determinants of Innovation, *Small Business Economics*. Vol: 22, Iss: 2, 155-162.

Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (2014). *Beyaz Eşya Sektörü Raporu*.Sanayi Genel Müdürlüğü: Sektörel Raporlar ve Analizler Serisi.

Bollen, K. A. (2011). Evaluating Effect, Composite, and Causal Indicators In Structural Equation Models. *MIS Quarterly*, Vol.35, No.2, 359-372.

Bonaglia, F.,Goldstein, A. ve Mathews, J.A. (2007). Accelerated Internationalization by Emerging Markets' Multinationals: The Case of The White Goods Sector. *Journal of World Business*, 42, 369–383.

Borça, G.(2004). *Pazarlama Reçeteleri*. İstanbul: MediaCat Yayınları.

- Boyd, H.W. ve W. Ralph (1972). *Marketing Research*. Illinois: Richard D. Irwin Inc.
- Bradley, F. (2002). *Uluslararası Pazarlama Stratejisi*. İlem Er (ev). İstanbul: Bilim Teknik Kitabevi.
- Büyükuslu, A.R. (2015). *İnovasyon ve Girişimcilik: Ekonomi ve Yönetimi Üzerine Yazılar*. İstanbul: Derin Yayıncılık.
- Byrne, B.M. (2010). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*. Second Edition, New York: Routledge.
- Carneiro, A. (2000). How Does Knowledge Management Influence Innovative And Competitiveness. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 4, Iss. 2., 87-98.
- Chapman, R. ve Hyland, P. (2004). Complexity and Learning Behaviours in Product Innovation. *Technovation*. Vol: 24, 553.
- Cheng, C.C.J ve Chen, J-S (2013). Breakthrough Innovation: The Roles of Dynamic Innovation Capabilities and Open Innovation Activities. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol: 28, Iss: 5, 444-454.
- Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Churchill, G.A. (1996). *Basic Marketing Research*. USA: The Dryden Press.
- Colin C.J. ve Cheng Ja-Shen Chen, (2013). Breakthrough Innovation: The Roles of Dynamic Innovation Capabilities and Open Innovation Activities. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 28 Iss 5, 444 – 454.
- Cooper, R. G. (1979). The Dimensions of Industrial New Product Success and Failure. *Journal of Marketing*, Vol. 43, 93-103
- Cooper, J.R. (1998). A Multidimensional Approach to The Adoption of Innovation. *Management Decision*. Vol: 36, Iss: 8, 493-502.
- Cooper, R.G. (2001). *Winning at New Products: Accelerating The Process from Idea to Launch*. 3rd Edition, Massachusetts, USA: Perseus Publishing.
- Cortright, J. (2006). *Making Sense of Clusters: Regional Competitiveness and Economic Development*. A Discussion Paper Prepared for The Brookings Institution Metropolitan Policy Program, March.
- Crawford, C.M. (1977). Marketing Research and the New Product Failure Rate. *Journal of Marketing*. Vol. 41, Iss. 2, 51-66.
- Cumming, B.S. (1998). Innovation Overview and Future Challenges. *European Journal of Innovation Management*. Vol: 1, No: 1, 24.
- ağlar, İ., Kılıç, S. (2005). *Pazarlama*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Çiçek, E. (2009). İşletmelerin Rekabet Avantajı Sağlamalarında Bilgi Yönetiminin Rolü. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi*, Cilt12, Sayı 1-2.

Damanpour, F. (1996). Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models. *Management Science*, Vol: 42,Iss: 5, 693-716.

Daud, S. ve Yusuf, W.F.W. (2008).An Empirical Study of Knowledge Management Processes in Small and Medium Enterprises. *Communications of the IBIMA*, Volume: 4, 169-177.

Davenport, T.H. ve Prusak, L. (2000). *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi*. Harvard Business School Press, İstanbul: Rota Yayıncılık.

Davis, S.M., Kristin M. (1997). Bringing Innovation to Life. *Journal of Consumer Marketing*, Volume: 14, Issue: 5, 338-361.

Deming, W. E. (1996). *Krizden Çıkış*. Cem Akış (Çev). İstanbul: Arçelik A.Ş.

Demirel, Y. (2008). Bilgi ve Bilgi Paylaşımının İşletme Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Aksaray Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 6 Sayı 1.

DeSarba, W.S., Hausman, R.E. ve Kukit, Z.J. (2007). Restricted Principal Component Analysis for Marketing Research. *Journal of Modelling in Management*, Vol:2, Iss:3, 305-328.

De Vaus, D.A. (1990). *Survey in Social Research*. 2nd Edition, London: Unwin Hyman.

DeWit B. ve Meyer R. (2014). *Strategy and International Perspective*. Hampshire UK: Cengage Learning EMEA.

Dolfsma, W. ve Panne, G. (2008). Currents and Sub-Currents in Innovation Flows: Explaining Innovativeness Using New- Product Announcements. *Research Policy*, Vol: 37, Iss:10, 1706-1716.

Doyle P ve Bridgewater, S. (1998). *Innovation in Marketing, The Chartered Institute of Marketing*. Oxford; Boston: Butterworth-Heinemann, First Published.

Drejer, A. (2002). Situations for Innovation Management: Towards A Contingency Model. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 5 Iss 1. 4 – 17.

Drucker, P. F.(1997). *Innovation and Entrepreneurship- Practice and Principles*. Oxford: Elsevier, Butterworth-Heinemann.

Drucker, P. F. (1994). *Kapitalist Ötesi Toplum*. İstanbul: İnkılap Kitabevi.

Drucker, P. (2013). *Büyük Değişimler Çağında Yönetim*. İstanbul: Optimist Yayıncılık.

Drucker, P. F. (2011). *İnovasyon Öğretisi: İnovasyon Disiplini*. İlker Gülfidan (Çev). Harvard Business Review, İstanbul: MESS Yayınları.

Durmaz, Y. (2011). *Tüketici Davranışı*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Durmuşoğlu, S.S. ve Barczak, G. (2010). The Use of Innovation Technology Tools in New Product Development Phases: Analysis of Effects on New Product Innovativeness Quality, and Market Performance .*Industrial Marketing Management*, Vol: 40, Iss: 2, 321-330.

Durna, U. (2002). *Yenilik Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Durna, U. ve Demirel, Y. (2008). Bilgi Yönetiminde Bilgiyi Anlamak. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 30, 129-156.

Durukan, T. (2003). *Girişimciler İçin İşletme Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Eid, R. (2012). *Successful Customer Relationship Management Programs and Technologies*. Chocalate: Business Science Reference.

Elçi, Ş. (2006). *İnovasyon- Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*.Ankara: Nova Yayınları.

Elçi, Ş. (2012). *Yenilik- Yenileşim- İnovasyon Dünyasına Bir Yolculuk İçinde: İnovasyon Rehberi: Karlılık ve Rekabetin Elkitabı*.(Editör: Selçuk Karaata),İzmir: EGİAD Yayınları.

Engelen, A., Brettel, M. ve Wiest, G. (2012). Cross-Functional Integration and New Product Performance — The Impact of National and Corporate Culture.*Journal of International Management*, Vol: 18, 52-65.

Eraslan, H., Bulut,M. ve Bakan, İ. (2008). Kümelenmeler ve İnovasyona Etkisi: Türk Turizm Sektöründe Uygulamalar. *Seyahatve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 5 (3): 15-32.

Erden, Y. (2009). Kamu Ar-Ge Destekleri ve Yenilik Modelleri: Kamu Ar-Ge Politikalarının Meşrulaştırılması İçin Hangi Yenilik Modeli Seçilmeli?.*Ekonomi Bilimleri Dergisi* Cilt:1 Sayı: 2, 25-39.

Evans, M.J., Moutinho, L. ve Van Raaij, W.F. (1996). *Applied Consumer Behavior*. Cornwall: Addison- Wesley.

Fagerberg, J., Mowery, D.C. ve Nelson, R.R. (2005). *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.

Fischer, M. M. (2001). Innovation, Knowledge Creation and Systems of Innovation.*The Annals of Regional Science*, Volume: 35, Number: 2, 199-216.

Flynn, M., Dooley, L., O'Sullivan, D., Carmican, K. (2003). Idea Management for Organisational Innovation. *International Journal of Innovation Management*, Vol: 7, No: 4, 417-442.

Fornell, C., Larcker, D.F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Markting Research*, Vol:18, Iss:1, 39-50.

Frambach, R.T., Prabhu, J. Ve Verhallen, T.M.M. (2003). The Influence of Business Strategy on New Product Activity: the Role of Market Orientation. *International Journal of Research in Marketing*, Volume: 20, Issue: 4, 381.

Freeman, C. ve Perez, C. (1988). *Structural Crises of Adjustment, Business Cycles and Investment Behaviour*. In DOSI London: Pinter Publishers.

Freeman, C. ve Soete, L. (2003). *Yenilik İktisadi*. Ergun Türkcan (Çev). Ankara: TÜBİTAK Yayınları.

Freytag, Per V. ve Hollensen, S. (2001). The Process of Benchmarking, Benchlearning and Benchaction. *The TQM Magazine*, Vol:13, Iss: 1, 25-33.

Gandhi, S. (2004). Knowledge Management and Reference Services. *The Journal of Academic Librarianship*. Vol:30, Iss.5, 368-381.

Gerrig, R.J. ve Zimbardo, P.G. (2012). *Psikoloji ve Yaşam*. Gamze Sart (Çev). Ankara: Nobel Yayıncılık.

Gill, S. (1997). *Transformation and Innovation in the Study of Word Order, Innovation and Transformation in International Studies*. Ed.Stephen Gill ve James Mittelman, New York, Cambridge University Press.

Gomez, F.G. ve Manzanares, M. D. (2009). Knowledge Management Strategies, Innovation and Firm Performance –An Empirical Study, Proceedings of the OKLC Conference 5th, Innsbruck, Ausrtria, 2-4 April, 1-21.

Gatignon, H. ve Xuereb, J.M. (1997). Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance. *Journal of Marketing Research*, Vol. 34.

Govindarajan, V. ve Trimble, C. (2013). *Ters İnovasyon*. İstanbul: Moda Yayıncılık.

Grant, R.M. (1991). Porter's 'Competitive Advantage of Nations': An Assessment. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, Iss. 7,535-548.

Güleş, H.K. ve Bülbül, H. (2004). *Yenilikçilik- İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Güleş, H.K ve Çağlıyan, V. (2010). Tedarik Zinciri Yönetimi Bağlamında Ürün Yeniliğine Tedarikçi Katılımı. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:3, Sayı:1, 30-40.

Gümüş, S., Dayal, M. ve Bilim, H.G.G. (2014). *İnovasyonu Oluşturan İşletmelerin Yaşam Döngüleri*. İstanbul: Hiperlink Yayıncılık.

Günay, N. (2008). *Küresel Pazarlama Yönetimi-Ürün Stratejisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Günsel A. (2008). *Yeni Ürün Geliştirme Takımlarında Duygusal Yeteneği Etkileyen Faktörler ve Bunun Proje Performansına Etkileri*. Doktora Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.

Gürsu, H. (2014). *Sahi, İnovasyon Neden Bize Bu Kadar Uzak?*. İstanbul: Destek Yayınları.

Güzel, F.Ö. ve Papatya, N. (2014). Deneyim Pazarlaması ve Satın Alma Sonrası Eğilimlere Etkisi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Hakemli Pazarlama ve Pazar Araştırmaları Dergisi*, Sayı:3, Cilt:1,31-55.

Hair, J.F., Rolph, E., A., Ronald, L.T., William, J.B. (1998). *Multivariate Data Analysis*. Fifth Edition, New Jersey: Prentice Hall.

Haner, E. U. (2002). Innovation Quality - A Conceptual Framevork. *International Journal of Production Economies*, Vol: 80, Iss:1, 31-37.

Hansen, M. T. ve Irkinshaw, J. (2011). *Harvard Business Review: İnovasyon Öğretisi*. İstanbul: MESS Yayınları.

Hayduk, L.A. (1987). *Structural Equation Modeling with LISREL Essential and Advances*. The John Hopkins University Press.

Helms, M. (2006). -Edited by - *Encyclopedia of Management*, 5. Ed, Thomson Gale.

Hindle, T. (2014). *Yönetimde Çığır Açan Fikirler ve Gurular*. Ümit Şensoy (Çev).İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Hjaleger, A.M. (2010). A Review of Innovation Research in Tourism. *Tourism Management*, Vol. 31, Iss.1, 1–12.

Hobday, M. (2005). Firm Level Innovation Models: Perspectives on Research in Developed and Developing Countries. *Technology Analysis and Strategic Management*, Vol:17, 121-146.

Hobikoğlu, E.H. (2009). Yeni Ekonomide İnovasyon ve Sürdürülebilir Rekabetin Yarattığı Katma Değerin Bilgi Toplumunda Etkisi. Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi S.B.E.

Hollingsworth, R. ve Müller, K.H. (2008). Transforming Socia- Economics with a New Epistemology. *Social- Economic Review*, Vol:6, Iss:3, 395-426.

Hooper, D., Coughlan, J., Mullen, M.R. (2008). Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. *Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.

Hurley, R.F. ve Hult, T. (1998). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, Vol: 62 (3),42-54.

Jafari, M., Akhavan, P., Zarghami, H.R., Asgari, N. (2013). Exploring the Effectiveness of Inventive Principles of TRIZ on Developing Researchers' Innovative Capabilities A Case Study in an Innovative Research Center. *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol:24, Iss.5, 747-767.

Jensen, B. ve Harmsen, H. (2001). Implementation of Success Factors in New Product Development – The MissingLinks?.*European Journal of Innovation Management*, Vol. 4 Iss 1 37 – 52.

Jeong, I., Pae J.H. ve Zhou D. (2006). Antecedents And Consequences Of The Strategic Orientations In New Product Development: The Case Of Chinese Manufacturers. *Industrial Marketing Management*, Vol: 35, Iss: 3, 348-358.

Johansson, F. (2013). *Yaratıcılık ve İnovasyon: Medici Etkisi Yaratmak*. Dinç Tayanç (Çev).İstanbul: MediaCat Kitapları, Kapital Yayıncılık.

Johnson, R.A. ve Wichern, D.W. (2002). *Applied Multivariate Statistical Analysis*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.

Johnson, S. (2011). *Parlak Fikirler Nasıl Doğar? İnovasyonun Doğal Tarihi*. Özlem Tüzel (Çev). İstanbul: Boyner Yayınları.

Jolliffe, I.T. (1972). Discarding Variables in a Principal Component Analysis. *Journal of the Royal Statistical Society. Series C (Applied Statistics)*, Vol. 21, No. 2, 160-173

Jones, G. R. (2001). *Organizational Theory and Cases*. Prentice Hall International Inc., London.

Jones, T. (1997). *New Product Development: An Introduction to A Multifunctional Process*. Oxford: Butterworth- Heinemann.

Jöreskog, K.G. ve Sörbom, D. (1981). *LISREL: Analysis of Linear Structural Relationships by the Method of Maximum Likelihood (Version V)*. Chicago: National Educational Resources, Inc.

İlhan., M. ve Çetin, B. (2014). Lisrel ve AMOS Programları Kullanılarak Gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Analizlerine İlişkin Sonuçların Karşılaştırılması. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, Cilt:5, Sayı:2, 26-42.

İraz, R. (2010). *Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve Kobiler*. Konya: Çizgi Kitabevi.

İslamoğlu, A. H. (2011). *Pazarlama Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

İSO-KATEK. (2004). *Ürün Geliştirme Kılavuzu*. İstanbul: İstanbul Sanayi Odası Kalite ve Teknoloji İhtisas Kurulu Yayını.

Kahyalar, V. (2014). *Başarılı Bir İşletme İçin Yeni Girişimcilik*. İstanbul: Erguvan Yayınevi.

Kalaycı, Ş. (2005). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara, Asil Yayıncılık.

Kalkan, V.D. (2008). *Örgütsel Zekanın Yenilik Yeteneğine ve Firma Performansına Etkileri*. Doktora Tezi. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.

Karafakıoğlu, M. (2006). *Pazarlama İlkeleri*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Karakayacı, Ö. (2010). Ekonomik Büyüme ve Girişimcilik Aktivitelerinde Kümeleşmenin Rolü: Bursa ve Konya Sanayi Kümeleri Örneğinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Megaron*, Cilt:5, Sayı:3, 149-159.

Karasar, N. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Kaya, E.Ü. (2003). Kıyaslama Yaklaşımının Performans Geliştirme ve Stratejik Planlama Süreçlerine Katkısı. Elazığ: Fırat Üniversitesi, *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları* 3, 14-17.

Kaygısız, E. ve Çağlıyan, V. (2014). Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Bilgelik İlişkisi Üzerine Sektörel Bir Değerlendirme: Metal ve Makine Sanayi Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Sayı: 31, 2014, 227-240.

Keskin, S. (2014). *İnovasyon Nasıl Yapılır*. İstanbul: Mavi Yayın.

Kırım, A. (2004). *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Kim W.C. ve Mauborgne, R. (2014). *Mavi Okyanus Stratejisi*. Çev: Şükrü Alpagut (Çev). İstanbul: CSA Yayın Ajansı.

Kline, P. (1994). *An Easy to Factor Analysis*. New York: Routledge.

Kline, S. J. ve Rosenberg, N. (1986). *An Overview of Innovation*, in: R. Landau and N. Rosenberg (eds), *The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth*, Washington, DC: National Academy Press.

Kobu, B. (2006). *Üretim Yönetimi*. İstanbul: Beta Basın Yayıncılık.

Koçak, V., Altundağ, K., Geçkil, E., Ege, E. (2015). Babaların Doğum Sonu Güvenlik Hisleri Ölçeği'nin Geçerlilik ve Güvenirliğinin İncelenmesi. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 18 (3), 172-180.

Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım.

Kotler, P. (2000). *Pazarlama Yönetimi*. Nejat Muallimoğlu (Çev). İstanbul: Beta Yayıncılık.

Kotler, P. (2001). *Dijital Çağda Pazarlama*. İstanbul: Capital Yayınları.

Kotler, P. ve Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing*. England: Pearson Education Limited.

Koufteros, X., Lu, G., Peters, R.C., Lai, K., Wong, C, W.Y., Cheng T.C. E. (2014). Product Development Practices, Manufacturing Practices, and Performance: A Mediation Perspective. *Int. J. Production Economics*, 156, 83-97.

Kourdi, J. (2014). *İş Stratejisi*. Ümit Şensoy (Çev). İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları.

Koyuncu, E. (2011). *Yeni Ürün Geliştirme Projelerinde Çoklu Faaliyet Çakıştırmalı Durum İçin Çizelgeleme*. Doktora Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü.

Koza, M. (2010). *Bilgi Yönetimi*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.

Kozlu, C.M. (2000). *Uluslararası Pazarlama: İlkeler ve Uygulamalar*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları.

Köseoğlu, M.A., Barca, M. ve Karayormuk, K. (2010). Türk Yöneticiler Bilgi Yönetiminden Ne Anlıyor. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, Cilt: V Sayı: I.

Kuah, A. T. H. (2002). Cluster Theory and Practice: Advantages for the Small Business Locating in Avibrant Cluster. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, Volume 4, Issue 3, 206- 228.

Knudsen, M.P. ve Mortensen, T. B. (2010). Some Immediate- but Negative- Effects of Openness on Product Development Performance. *Technovation*, Vol: 31, Iss: 1, 54-64.

Kurt, M. (2004). *İşletmelerde Bilgi Yönetimi Uygulamaları ve Rekabet Avantajına Katkıları: Siemens Business Services (SBS) Türkiye Örneği*. Doktora Tezi. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kurtuluş, K. ve Okumuş, A. (2006). Fiyat Algılamasının Boyutları Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi Yönetim Dergisi*, Sayı 53, 3-17.

Kuşpınar, B. (2001). *İbn-i Sina'da Bilgi Teorisi*. Ankara: Milli Eğitim Yayınları.

Lang, J. C. (2001). Managerial Concerns in Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*, 5 (1), 43-57.

Leonidou, L.C ve Theodosiou, M. (2004). The Export Marketing Information System: An Integration Of The Extant Knowledge. *Journal of WorldBusiness*, Volume 39, Issue 1, 12-36.

Lee, C (2011). Trade, Productivity, and Innovation: Firm Level Evidence from Malaysian Manufacturing. *Journal of Asian Economics*, Vol: 22, Iss. 4, 284-294.

Lee, C (2004). SME Innovation in the Malaysian Manufacturing Sector. *ASEAN Economic Bulletin* 21, 319-329.

Li, E.Y. (1997). Marketing Information Systems in Small Companies. *Information Resources Management Journal*, Volume 10 Issue 1, 27-35.

Liao, S., Wu, C. (2009). The Relationship among Knowledge Management, Organizational Learning, and Organizational Performance. *International Journal of Business and Management*, Vol:4, Iss: 4, 64-76.

Luecke, R. (2008). *Strateji*. Turan Parlak (Çev). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Lyon, D.W., Lumpkin, G.T. ve Dess, G.G (2000). Enhancing Entrepreneurial Orientation Research Operationalizing and Measuring a Key Strategic Decision Making Process. *Journal of Management*, Vol: 26, Iss: 5, 1055-1085.

MacNamee, B. ve McDonnell, R. (1995). *The Marketing Casebase: Short Examples of Marketing Practice*. New York: Routledge.

Mafabi, S., Munene, J. Ve Ntayi, J. (2012). Knowledge Management and Organisational Resilience: Organisational Innovation as A Mediator in Uganda Parastatals. *Journal of Strategy and Management*, Vol. 5 Iss: 1, 57 – 80.

Malhotra, K. N (2007). *Marketing Research, An Applied Orientation*. 5th ed., New- Jersey: Prentice-Hall.

- Marangoz, M. (2013). *Girişimcilik*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- March-Chorda`, I., A. Gunasekaran ve Lloria-Aramburo, B. (2002). Product Development Process in Spanish SMEs: An Empirical Research. *Technovation*, 22, 301–312.
- Marinova, D. ve Phillimore, J. (2003). *Models of Innovation*, in L.V. Shavinina (eds), The International Handbook on Innovation, Oxford, Elsevier Ltd.
- Maxwell, I.E. (2009). *Managing Sustainable Innovation- The Driver for Global Growth*. New Zealand: Springer.
- Maxwell, S. (2002). Rule-Based Price Fairness and Its Effect on Willingness to Purchase. *Journal of Economic Psychology*, 23, 191-212.
- Maylor, H. (2001). Assessing the Relationship Between Practice Changes and Process Improvement in New Product Development. *The International Journal of Management Science*, Vol:29, Iss:1, 85-96.
- Meeus, M.T.H. ve Oerlemans, L.A.G. (2000). Firm Behavior and Innovative Performance: An Empirical Exploration of The Selection- Adoption Debate. *Research Policy*, 29, 41-58.
- Mesci, M. (2011). *Bilgi Yönetimi, Yenilik ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkide Ara Değişkenlerin Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi SBE Doktora Tezi.
- Meydan, C.H. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mirze, S.K. (2002). *Introduction To Business*. İstanbul: Literatür Publishing.
- Morgan, N.A. ve Vorhies, D.W. (2001). Product Quality Allignment and Business Unit Performance. *The Journal of Product Innovation Management*, Vol:18, 396- 407.
- Moos, B., Beimborn, D., Wagner, H.T., Weitzel, T. (2011). *Knowledge Management Systems, Absorptive Capacity And Innovation Success*. 19th European Conference on Information Systems, Helsinki, Finland, June 9-11.
- Mourdoukoutas, P. ve Papadimitriou, S. (1998). Do Japanese Companies Have a Competitive Strategy?. *European Business Review*, Volume: 98, No: 4, 228.
- Mucuk, İ. (2010). *Pazarlama İlkeleri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Mumford, M.D. ve Licuanan, B. (2004). Leading for Innovation: Conclusions, Issues, and Directions. *The Leadership Quarterly*, Vol: 15, 163.
- Nakip, M. (2006). *Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamaları*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Neely, A., Filippini, R., Forza, Vinelli, A., Hii, J. (2001). A Framework For Analysing Business Performance, Firm Innovation and Related Contextual Factors: Perceptions of Managers And Policy Makers in Two European Regions. *Integrated Manufacturing Systems*, Vol:12, Iss: 2, 114-124.

Netemeyer, R.G., Bearden, W.O., Sharma, S. (2003). *Scaling Procedures: Issues and Applications*. U.S.A: Sage Publications

Nijssen, E.J ve Frambach, R.T. (2000). Determinants of The Adoption of New Product Development Tools by Industrial Firms. *Industrial Marketing Management*. Volume29,Number 2, 121-131.

Niosi, J. (2000). National System of Innovation: In search of a Workable Concept, *System of Innovation: Growth, Competitiveness and Employment*. Volume 1, Ed: Charles Edquist, Maureen McKelvey.

Nochur, K. (2014). *İnovasyon Yapmak*. Harvard Business School Press Pocket Mentor, Melis İnan (Çev).İstanbul: Optimist Yayıncılık.

Nonaka I. ve Takeuchi H. (1995). *The Knowledge – Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.

Oakland, J. S. (2004). *On Quality Management*. USA: Butterworth- Heinemann Publishing.

Odabaş, H. (2005). *Bilgi Yönetimi Sistemi: Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri*.(Ed: Coskun Can Aktan ve İstiklal Y. Vural.) Konya: Çizgi Kitabevi.

Odabaşı, Y. ve Gülfidan, B. (2003). *Tüketici Davranışı*. İstanbul: Mediacat Kitapları.

Okursoy, A. ve Turan, A.H. (2014). Açımlayıcı Faktör Analizi ve Üniversite Yemekhanesinde Müşteri Memnuniyeti Üzerinde Etkili Olan Boyutların Belirlenmesi Üzerine bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 15 (1), 65-78.

Oluç, M. (2006). *Temel Pazarlama Kavramları*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Ong, C.S. ve Lai, J.Y. (2007). Measuring User Satisfaction with Knowledge Management Systems: Scale Development. *Purification, and Initial Test Computers in Human Behavior*, Vol: 23,1329–1346.

Orhunbilge, N. (2010). *Çok Değişkenli İstatistik Yöntemler*.İstanbul Üniversitesi Yayını.

Oslo Klavuzu (2005). *Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler*. OECD ve Eurostat Ortak Yayını.

O'Sullivan, D. ve Dooley, L. (2008). *Applying Innovation*. California: Sage Publishing, Thousand Oaks.

Özdemirci, F. ve Aydın, C. (2007). Kurumsal Bilgi Kaynakları ve Bilgi Yönetimi. *Türk Kütüphaneciliği* 21, 2, 164-185.

Özer, K. (2004). *Küçük ve Orta Ölçekli Hazır Giyim İşletmelerinde Yeni Ürün Geliştirme Faaliyetleri*. Doktora Tezi. İstanbul: İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özkul, M. (2011). Türkiye Ekonomisinde Beyaz Eşya Sektörünün Önemi, *Ekonomik Yaklaşım*. Cilt:22, Sayı: 78, 119-136.

Özsağır, A. (2013). *Yenilik Ekonomisi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Panayides, P. (2006). Enhancing Innovation Capability Through Relationship Management and Implications for Performance. *European Journal of Innovation Management*, Vol.9, Iss.4, 466-489.

Papinniemi, J. (1999). Creating a Model of Process Innovation for Reengineering of Business and Manufacturing. *International Journal of Production Economics*, Vol:60-61, Iss:1, 95-101.

Pocket Mentor. (2009). *Performansı Ölçmek*. Harvard Business School Press, İstanbul: Optimist Yayınları.

Politis J. D. (2004). Transformational and Transactional Leadership Predictors of The “Stimulant” Determinants to Creativity in Organisational Work Environments. *The Electronic Knowledge Management* Volume:2, Issue:2, 23-34.

Ponelis, S. ve Fairer-Wessels, F.A. (1998). Knowledge Management: A Literature Overview. *South African Journal of Library & Information Science*, Vol: 66(1):1-9.

Porter, M. (1998). *Kümeler ve Rekabet Ekonomisi*. Harvard Business Review, 17.

Potocnik, K. ve Anderson, N. (2012). Assessing Innovation: A 360- Degree Appraisal Study. *International Journal of Selection and Assessment*, Volume: 20, Issue: 4, 497-509.

Prahalad, C.K. ve Maskelkar, R.A. (2011). *İnovasyon Öğretisi, İnovasyonun Kutsal Kasesi*. Harvard Business Review, İstanbul: MESS Yayınları.

Prescott, M. B. ve Slyke, C.V. (1997). Understanding The Internet as an Innovation. *Industrial Management Data Systems*, Vol:97 Iss: 3, 119-124.

Psaila, G., Wagner, R. (2007). *E-Commerce and Web Technologies*. Linz: Springer.

Pujari, D., Wright, G. ve Peattie, K. (2003). Green and Competitive Influences on Environmental New Product Development Performance. *Journal of Business Research*, Vol: 56, 657– 671.

Raykov, T., Marcoulides, G. A. (2006). *A First Course in Structural Equation Modeling*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Robbins, S.P. ve Coulter, M. (2003). *Management*. Prentice Hall, New Jersey, 7. Edition.

Rogers, M. E. (1995). *Diffusion of Innovations*. Third Edition, New York: Division of Macmillan Publishing, The FreePress.

Romijn, H. ve Albaladejo, M. (2002). Determinants of Innovation Capability in Small Electronics and Software Firms in Southeast England. *Research Policy*, Vol:31, Iss:7, 1053-1067.

Rosenfeld, S. A. (1997). Bringing Business Clusters Into The Mainstream of Economic Development. *European Planning Studies*, Volume 5 Number 1, 3-23.

Rothwell R. (1992). Successful Industrial Innovation: Critical Success Factors For The 1990s. *R&D Management*, Vol. 22, Iss. 3, 221-239.

Rundquist, J. Ve Halila, F. (2010). Outsourcing of NPD Activities: A Best Practice Approach. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 13 Iss: 1, 5 – 23.

Sağsan, M. (2007). Uygulamadan Disipline Bilgi Yönetimi ve Bir Alan Çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt40, sayı 4, 103-131.

Sağsan, M. (2003). Bilgi Yönetiminin Kavramsal Çerçevesi ve Başkent Üniversitesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü. *ÜNAK'03: Bilgiye Erişimde Değişen Yollar*. Ankara: Başkent Üniversitesi.

Sanguinetti, P (2005). *Innovation and R&D Expenditures in Argentina: Evidence from A Firm Level Survey*. Buenos Aires, Argentina: Universidad Torcuato de Tella, Paper Presented at The Worldbank Conference in Barcelona, June 9-11.

Sarıhan H. İ. (1998). *Rekabette Başarının Yolu: Teknoloji Yönetimi*. İstanbul: Desnet Yayınları.

Satı, Z. E. (2013). *İnovasyonu Yönetmede Kesitler*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Saunila, M. ve Ukko, J. (2014). Intangible Aspects of Innovation Capability in SMEs: Impacts of Size and Industry. *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol:33, 32-46.

Sayın, M. ve Sayın, E. (2013). Girişimcilik ve İnovasyon'un Küme Oluşumunda Önemi ve Devlet Yardımlarının Etkisi. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 3 (1), 86-94.

Schermelleh-Engel, K. ve Moosbrugger, H. (2003). Evaluating the fit of Structural Equation Models: Test of Significance and Descriptive Goodness-of-fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*, Vol.8, No:2, 42-43.

Schumacker, R. E., Lomax, R.G. (2010). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling, Third Edition*. New York&London: Routledge Taylor&Francis Group.

Simon, H., Bilstein, F.F. ve Luby, F. (2009). *Pazar Payı Değil, Kar Amaçlı Yönetim*. Barış Taşyakan (Çev). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Sisaye, S. (1999). An Organizational Approach for The Study of The Diffusion of Process Innovation Strategies in Internal Auditing and Control Systems. *International Journal of Applied Quality Management*, Vol: 2, Iss: 2, 279-293.

Siyabola, W., Egbetokun, A., Adebowale ve Olamide, O. (2012). *Innovation Systems and Capabilities in Developing Regions*. England: Gower Publishing Limited.

Smith, N. Craig, Q. ve John A. (1993). Ethical Issues in Researching and Targeting Consumers. *Ethics in Marketing*, Illinois: Irwin: 145-195.

Soylu, A. ve Göl, M.Ö. (2010). Yönetim İnovasyonu. *Sosyo Ekonomi*, Ocak-Haziran 1, 113-130.

Stevens, J.P. (2009). *Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences*. Fifth ed. New York: Routledge-Taylor&Francis Group.

Stieglitz, N. ve Heine K. (2007). Innovations And The Role Of Complementarities in A Strategic Theory of The Firm *Strategic Management Journal*, Vol: 28, Iss: 1, 1-15.

Storey, J. ve Salaman, G. (2005). *Managers of Innovation: Insights Into Making Innovation Happen*. Oxford: Blacwell Publishing.

Szeto, E. (2000). Innovation Capacity: Working Towards A Mechanism for Improving Innovation Within an Inter- Organizational Network. *The TQM Magazine*, Vol: 12, Iss:2, 149-157.

Şahin, M. (2010). *Örgüt Kültürü İle Bilgi Paylaşma Tutumu Arasındaki İlişki Üzerine Türk Katılım Bankacılığı Alanında Bir Araştırma*. Doktora Tezi.Marmara Üniversitesi SBE.

Şimşek, Ş.,Çelik, A., Akgemci, T.,Soysal, A. (2004). *Kariyer Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Şimşek, Ö.F. (2007). *Yapısal Şitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*.Ankara: Ekinoks Yayıncılık.

Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S., (1996).*Using Multivariate Statistics*. 3rd Edition Harper Collins Pub.

Taner, B., Tetik., D. ve Yılmaz, İ.A. (2010). Konaklama İşletmelerinde Bilgi Yönetimi: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 19, Sayı 3, 481-498.

Tang, J. (2006). Competition and Innovation Behaviour. *Research Policy*, Vol: 35, Iss: 1.

Tavşancıl, E. (2002). *Tutumların Ölçülmesi ve Spss ile Veri Analizi*. Ankara: Nobel Yayınları.
Teddy, C. ve Yu Fen. (2007). Mixed Methods Sampling: A Typology with Examples. *Journal of Mixed Methods Research*, Vol:1, Iss:1, 77-100.

Tek, Ö.B. (2006). *Pazarlamada Değer Yaratmak*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Tekin, M. (1996). *Üretim Yönetimi*. Konya: Arı Ofset Matbaacılık.

Tepic, M., Kemp, R., Omta, O., Fortuin, F. (2014). Innovation Capabilities in Food and Beverages and Technology -Based Innovation Projects. *British Food Journal*, Vol. 116 No. 2, 228-250.

Tepic, M., Kemp, R., Omta, O., Fortuin, F. (2013). Complexities in Innovation Management in Companies from the European Industry: A Path Model of Innovation Project Performance Determinants. *European Journal of Innovation Management*, Vol: 16, Iss:4, 517-550.

Terpstra, V. ve Sarathy, R. (1994). *International Marketing*. 6th.ed. USA: Harcourt Brace College Publishing.

Terzioğlu, M., Avcı, M. ve Gökovalı, U. (2008). İşletmelerde Yenilik Yeteneği: Denizli Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 17, Sayı 3, 377-388.

Tidd, J. (2001). Innovation Management in Context: Environment, Organization and Performance. *International Journal of Management Review*, Vol:3, Iss: 3, 169-183.

Tidd, J., J.Bessant ve K. Pavitt. (2005). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. England: John Wiley&Sons Ltd.

Tiwana, A. (2002). *The Knowledge Management Toolkit: Orchestrating IT, Strategy, and Knowledge Platforms*. 2nd ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

TOBB (2013). *Türkiye Dayanıklı Tüketim Malları Meclisi Sektör Raporu*. Ankara: TOBBYayımları.

Toraman, C., Abdioğlu, H. ve İşgüden, B. (2009). İşletmelerde İnovasyon Sürecinde Entelektüel Sermaye ve Yönetim Muhasebesi Kapsamında Değerlendirilmesi. *Afyon Kocatepe İ.İ.B.F. Dergisi*, C.XI, S.I, 91-120.

Trott, P. (2002). *Innovation Management and New Product Development*. 2nd ed., London: Prentice Hall, Pearson Education.

Trout, J. (2004). *Geleceğin Pazarlamacısı İçin Konumlandırma Stratejileri*. Ümit Şensoy (Çev). İstanbul: Optimist Yayınları.

Türk., D., Aygen., F. ve Yıldız., Ş. (2009).Muhasebe Departmanlarında Bilgi Yönetimi: Sakarya Örneği. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Sayı: 44, 236-250.

Ulusoy, G., Alpkan, L., Kılıç, K., Öner, A. (2008). *İmalat Sanayiinde İnovasyon Modelleri ve Uygulamaları Projesi*. TÜBİTAK Proje No: SOBAG-105K105.

Ursavaş, Ö.F., Şahin, S., McIlroy, D. (2014). Öğretmenler İçin Teknoloji Kabul Ölçeği: Ö-TKÖ.*Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 10(4), 885-917.

Uygur, A ve Göral, R. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Uzkurt, C. (2008). *Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Uzun, H. ve Durna, U. (2008). İşletmelerde Rekabet Unsuru Olarak Bilgi Yönetimi. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:1, Sayı: 1, 33-40.

Ülgen, H., Mirze, S.K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Vural, L. (2013). Grasha-Riecmann Öğrenme Stili Ölçeğinin Yapı Geçerliliği Çalışmaları. *Eğitimde Kuram ve Uygulama Dergisi*, 9(4), 481-496.

Yağcı, M.İ. ve Çabuk, S. (2014). *Pazarlama Teorileri*. İstanbul: MediaCat Yayınları.

Vestel Faaliyet Raporu (2013).

Yao, Q., Xu, M., Song, H., Jiang, W., Zhang, Y. (2014). R&D-Marketing Integration and Performance—Evidence Provided by Agricultural Science and Technology Enterprises. *Journal of Service Science and Management*, Vol: 7, 18-29.

Yang, J. (2011). Innovation Capability and Corporate Growth: An Empirical Investigation in China. *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol: 29, Iss: 1, 34-36.

Yang, L.R (2012). Implementation of Project Strategy to Improve New Product Development Performance. *International Journal of Project Management*, Vol: 30, Iss: 7, 760-770.

Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Yılmaz, F. (2009). *Türkiye'nin 1980 Sonrası İhracata Dayalı Sanayileşme Sürecinde Kalkınma Planlarında Yatırım Teşviklerinin Etkileri: İmalat Sanayi- Beyaz Eşya Sektörü Örneği*. Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.

Yılmaz, H. (2012). Bilgiye Dayalı Organizasyona İlişkin Özelliklerin Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri: Bankacılık Sektöründe Ampirik Bir Araştırma. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, Cilt: 7, 9-22.

Yıldırım, H. (2008). *Bilgi Yönetimi Yetkinliklerinin Yeni Ürün Geliştirme ve Şirket Performansına Etkisi - Bir Yapısal Eşitlik Modelleme Çalışması*. Doktora Tezi. Yeditepe Üniversitesi SBE.

Yılmaz, V. ve Varol, S. (2015). Hazır Yazılımlar ile Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS, EQS, LISREL. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:44, 28-44.

Yiğit, S. ve Özyer, K. (2011). Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Olarak Bilgi. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 15 (21), 333-359.

Yiğit, S. (2015). Değer İnovasyonu: İnovasyonla Değer Oluşturmak. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 11, Sayı 1, 227-244.

Yüksel, Ö. (2003). *Girişimciler İçin İşletme Yönetimi*. Ed: Tülin Durukan, Ankara: Gazi Kitabevi.

Zaim, H., (2010). Bilgi Yönetiminin Alt Yapısı ve Bilgi Yönetimi Performansı: Türkiye’de Bir Saha Çalışması. *Sosyal Siyaset Konferansları*, Sayı 59, 51-67.

Zehir, C. ve Acar, A. Z. (2005). Örgütsel Yeteneklerin İşletme Performansına Etkileri. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 7/3, 15-34.

Zhang, X., Chen, B., Liu, H., Zuo, L., Feng, B. (2016). Infinite Max-Margin Factor Analysis via Data Augmentation. *Pattern Recognition*, 52, 17-32.

Zhou, K.Z., Gao, G. Y., Yang, Z., Zhou, N. (2005). Developing Strategic Orientation in China: Antecedents and Consequences of Market and Innovation Orientations. *Journal of Business Research*, Vol: 58, 1050.

İnternet

Yazarsız Alıntılar

www.globalinnovation.net/innovation/Innovat (Erişim Tarihi: 12.10.2014)

ab.org.tr/ab14/bildiri/176.pdf (Erişim Tarihi: 02.10.2014)

pazarlamablog.blogspot.com/.../pazarlama-bilgi-sistemlerinin-kurulmasi (Erişim Tarihi: 01.12. 2014)

www.metehantolon.com/.../pazarlama-bilgi-sisteminin-hizmet-isletmeleri(Erişim Tarihi: 01.12.2014)

www.teknovasyonmarketing.com/tag/yaraticilik-2/(Erişim Tarihi: 18.12.2014)

www.sakirural.com/nuri-demirag-dunyaya-30-yil-erken-gelen-adam/(Erişim Tarihi 18.12.2014)

www.grameen-info.org/index.php (Erişim Tarihi: 29.12.2014)

<http://www.ashoka.org/fellow/3915> (Erişim Tarihi: 29.12.2014)

www.hurriyet.com.tr/ekonomi/21696495.asp(Erişim Tarihi: 02.01.2015)

www.kmtso.org.tr/glr/h_2010kasim08_pazarlama/kosgeb_urun.ppt(Erişim Tarihi: 16.01.2015)

www.learnmarketing.net/npd.htm (Erişim Tarihi: 05.12.2014)

www.caglaaral.com/2014/01/brief-nedir-ne-ise-yarar.html (Erişim Tarihi: 27.12.2014)

isletmemuhendisi.wordpress.com/tag/yeni-urun-gelistirme(Erişim Tarihi: 03.01.2015)

www.turkbesd.org/turkbesd.php

www.arcelikas.com/.../Beko__Beyaz_Esya_Sektorunde_Dunyanin_En_Hizli_Buyuyen_Kuresel_Markalarindan_Biri (Erişim Tarihi: 04.12.2015)

www.dha.com.tr/inovaligin-inovasyon-stratejisi-sampiyonu-arcelik_819 (Erişim Tarihi: 01.07.2015)

www.indesitcompany.com.tr/inst/tr/vision/vision.jsp/(Erişim Tarihi: 15.02.2016)

www.beysad.org.tr/Activity.php?do=Show&ID=72(Erişim Tarihi: 15.02.2016)

www.dunyainsaat.com.tr/dergioku.php?haberid=2860(Erişim Tarihi: 15.02.2016)

www.milliyet.com.tr/-franke-isvicre-ye-1-frank.../04.03.../default.htm(Erişim Tarihi: 15.02.2016)

www.sektorel.com/sector-haberleri/Beyaz-Esya?sayfa=37&toplam=40(Erişim Tarihi: 16.02.2016)

emlakkulisi.com/arama.php?kelime=teknoloji%20ürünleri&sayfa=1 (Erişim Tarihi: 15.02.2016)

www.hoover.com.tr/azienda/CandyGroupHoover.asp (Erişim Tarihi: 15.02.2016)

istatistik.gen.tr/faktnalizi-2/ (Erişim Tarihi: 22.03.2016).

www.yapisalesitlik.com/yem.php?gln=dogru (Erişim Tarihi: 06.04.2016)

EK: Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, *bilgi ve inovasyon yönetim süreci boyutlarının inovasyon yeteneği ve yeni ürün başarısına etkisini* ölçmek amacıyla hazırlanmıştır. Bu ankete verilen cevaplar sadece Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü doktora tez çalışması için kullanılacak olup, kesinlikle paylaşılmayacaktır. Çalışmaya sağladığınız değerli katkılarınız ve ayırdığınız zaman için teşekkürlerimizi sunarız. Saygılarımızla,

Zeliha TEKİN
Haliç Üniversitesi, İşletme ABD
Doktora Öğrencisi

Prof. Dr. Ayşe AKYOL
Trakya Üniversitesi
Öğretim Üyesi

KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyetiniz

Kadın

Erkek

Yaş Aralığınız

18-25

26-35

36-45

46-55

56 ve üzeri

En Son Mezun Olduğunuz Okul

İlköğretim

Lise

Türü:.....

Mezuniyet Tarihi:.....

Yüksekokul

Bölüm:.....

Mezuniyet Tarihi:.....

Üniversite

Bölüm:.....

Mezuniyet Tarihi:.....

Lisansüstü

Bölüm:.....

Mezuniyet Tarihi:.....

Çalıştığınız Departman

Üretim/
Operasyon

Muhasebe/
Finans

Satış/
Pazar
lama

ArGe/
Yazılım

Teknoloji Geliştirme/
Tasarım

Diğer.....

Unvan/Statü

Yönetici

Şef/Uzman

İşgören

Teknisyen

Diğer.....

İş ve kişisel gelişiminize katkı sağlayan işletme içi ve dışı eğitimlere katıldınız mı? Cevabınız evet ise lütfen aldığınız eğitimlerin adını yazınız.

Hayır

Evet

Alınan eğitimler 1).....

2).....

3).....

Aşağıda bilgi yönetimi, inovasyon yönetimi, inovasyon yeteneği ve yeni ürün başarısına yönelik ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelerle ilgili düşüncelerinizi **ilgili kutucuğa çarpı (x) işareti koyarak** belirtiniz.

			1)BİLGİ YÖNETİMİ				
			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
			1	2	3	4	5
Örgüt içi Bilgi Paylaşımı ve Uygulama	1	İşletmemizde enformasyon ve bilgi, üst yönetim ve iş görenler arasında aktif olarak paylaşılır.					
	2	İşletmemizde birimler kendi aralarında enformasyon ve bilgiyi aktif olarak paylaşırlar.					
	3	İşletmemizde çalışanlar ve yöneticiler arasında sıklıkla enformasyon ve bilgi değişiminde bulunulur.					
	4	İşletmemiz stratejik ortakları ile çokça enformasyon ve bilgi paylaşır.					
	5	İşletme çalışanları düzenli olarak prosedür, talimat ve yönetmelik değişikliklerinden haberdar edilirler.					
Bilgi Yaratma	6	İşletmemizde ürün ve hizmetlerimizle ilgili sürekli olarak yeni fikirler geliştirilir.					
	7	İşletmemizde sürekli olarak çalışma yöntem ve süreçleriyle ilgili yeni fikirler geliştirilir.					
	8	Geleneksel bir yöntem artık etkili değilse, işletmemiz yeni bir yöntem geliştirir.					
	9	İşletmemiz yeni uygulamalarda günümüz teknik bilgisini kullanır.					

			2) İNOVASYON YÖNETİMİ				
			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
			1	2	3	4	5
Yapısal inovasyon	10	Hedeflerimize ulaşmak için farklı stratejileri yeniden tasarlarız.					
	11	İşletme içinde departmanların işlevlerini gözden geçiririz.					
	12	İşletme içinde performans planlarını gözden geçiririz.					
	13	İşletme risklerini yönetme sistemimizi geliştirdik.					
	14	Programlarımızı gözden geçiririz.					
	15	Müşterilerimize zamanında hizmet verme konusunda başarılıyız.					
	16	İşletme içindeki farklı işlerin iş tanımlarını gözden geçiririz.					
	17	Hizmet sunma yöntemlerini geliştirme konusunda başarılıyız.					

Süreç İnovasyonu	18	Bilgi iletişim teknolojisi kullanarak iş akışını yeniden tasarladık.					
	19	Hizmetlerimizi müşterilere ulaştırmak için İnternetidaha iyi tasarlarız.					
	20	Hizmetlerimizi sunmak için İnternet altyapımızı geliştiririz.					
	21	Yeterince fayda yaratmayan bazı faaliyetleri eleyerek iş akışımızı değiştiririz.					
	22	Belirli faaliyetleri birleştirerek iş akışını değiştiririz.					
Yetenek İnovasyonu	23	Liderlik davranışlarımızı geliştiririz.					
	24	Müşteri hizmet anlayışımızı geliştiririz.					
	25	Bilgi kaynaklarını kullanma davranışımızı geliştiririz.					
	26	İşletmemiz için yeni iletişim ağları yapıyoruz.					
	27	Görevleri yerine getirmek için performansımızı sürekli geliştiririz.					
	28	İşletmemizin sahip olduğu kaynakları kullanma yeteneğini değiştiririz.					

3)FİRMA İNOVASYON YETENEĞİ			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
			1	2	3	4	5
İnovasyon Yeteneği	29	Bilgi ve beceri altyapımız doğru hızda gelişiyor.					
	30	İşletmemizde önemli ölçüde AR-GE yatırımı yapılarak yaratıcılık geliştirilir.					
	31	Müşteriler için yeni bir değer belirlemek ve oluşturmak işletmemiz için mümkündür.					
	32	İşletmemiz inovasyonu artırmak için örgütsel zeka/ çalışanların ortak aklı ve yönetim teknolojisini kullanır.					

4)YENİ ÜRÜN BAŞARISI			Çok Az	Az	Ne Az Ne Yüksek	Yüksek	Çok Yüksek
			1	2	3	4	5
Lütfen işletmenizin son zamanlarda geliştirmiş olduğu ürün ve hizmetlere ilişkin satış hacmini, pazar payını, karlılığını (çok az/çok yüksek) ilgili kutucuğa çarpı (x) işareti koyarak belirtiniz.							
Yeni Ürün Başarısı	33	Rakiplere kıyasla, son zamanlarda geliştirilen ürün/hizmetlerin satış hacmi...					
	34	Başlangıç hedeflerimize göre son zamanlarda geliştirilen ürün/hizmetlerin satış hacmi...					
	35	Rakiplere kıyasla, son zamanlarda geliştirilen ürün/hizmetlerin karlılığı...					
	36	Rakiplere kıyasla, son zamanlarda geliştirilen ürün/hizmetlerin pazar payı...					

ÖZGEÇMİŞ

1976 yılında İstanbul'da doğdu. 1998 yılında Süleyman Demirel Üniversitesi Yalvaç Meslek Yüksekokulu *Pazarlama*, 2005 yılında Anadolu Üniversitesi *Sosyal Bilimler*; Haliç Üniversitesi İşletme Fakültesi *İşletme* ve Haliç Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi *Psikoloji* (Yandal) bölümlerinden mezun oldu. 2008 yılında Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü *İşletme* Anabilim Dalı İşletme (MBA) Tezli Yüksek Lisans programından mezun oldu ve 2013 yılında *İşletme Doktora* öğrenimine başladı.

2006-2009 yılları arasında özel eğitim kurumlarında lisans düzeyinde Pazarlama Yönetimi, Uluslararası Pazarlama, Tüketici Davranışı, Girişimcilik, Davranış Bilimleri derslerini verdi. 2009-2010 öğretim yılında ise bir vakıf üniversitesinde öğretim görevlisi ve işletme bölümü program başkanlığı sıfatıyla önlisans düzeyinde İşletme Becerileri Grup Çalışması ve İşletme derslerini verdi.

2015 yılında TÜBİTAK 2214 Doktora Sırası Araştırma Bursuyla gittiği İngiltere The University of Manchester (Manchester Business School) Manchester Institute of Innovation Research'da İnovasyon ve Bilgi Yönetimi üzerine araştırmalar yaptı ve İnovasyon Politikaları, Ürün Geliştirme, Enerji Verimliliği, İklim Değişikliği ve Yenilenebilir Enerji Kaynakları, Proje Yönetimi, Risk Yönetimi ve Risk Analizi, Girişimcilik gibi konularda eğitim seminerleri ve programlarına katıldı.

İngilizce ve Arapça bilmektedir.