

**T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ, İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**YENİLİK STRATEJİLERİNİN İŞLETME
PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE BİR
UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

**Aysun Durmuş
100010266**

İstanbul, Şubat 2018

**T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ, İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**YENİLİK STRATEJİLERİNİN İŞLETME
PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE BİR
UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

**Aysun Durmuş
100010266**

Danışman: Prof. Dr. Ahu Tuğba Karabulut

İstanbul, Şubat 2018



T.C. İSTANBUL TİCARET
ÜNİVERSİTESİ

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
..SOSYAL...BİLİMLER..... ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

İşletme

Yüksek Lisans programı öğrencisi..... AYŞİN DÜMÜŞ
Yenilik Stratejilerinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri
ve Bir Uygulama başlıklı tez çalışması,
Enstitümüz Yönetim Kurulu 30.01.2018 tarih ve 466/17 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından
oybirliği/oyçokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

UNVANI, ADI SOYADI

İMZA

TEZ DANIŞMANI

: Prof. Dr. Ahy Tuğba Karabulut

JÜRİ ÜYESİ

: Urd. Doç. Dr. Pınar Bazer

JÜRİ ÜYESİ

: Urd. Doç. Dr. Bora Yıldız

(*) Yüksek lisans tez savunma jürileri en az biri kurum dışından olmak üzere danışman dahil en az üç öğretim üyesinden oluşur. Jürinin üç kişiden oluşması durumunda eş danışman jüri üyesi olamaz. Eş tez danışmanının jüri üyesi olması durumunda asıl jüri beş üyeden oluşur.

ÖZET

Yenilik stratejilerinin işletme performansı üzerindeki etkilerini konu alan bu tez çalışmasında sürekli değişiklik gösteren ve gelişmekte olan küresel koşullarda yenilik sürecinin firma performansını nasıl etkilediği incelenmiştir. Çalışmanın birinci kısmında yenilik kavramı temel alınarak yeniliğin kapsamı, önemi ve türlerine değinilmiştir. İkinci kısımda ise strateji kavramı ele alınarak yenilik stratejilerinden bahsedilmiş, boyutları ile birlikte ele alınmıştır. Çalışmanın üçüncü kısmında yenilik stratejilerinin etki ettiği işletme performansı kavramı ele alınmıştır. İşletme performansının özelliklerinden, performans ölçümlerinden, performansa etki eden boyutlardan ve yenilik ile arasındaki ilişkiden bahsedilmiştir. Çalışmanın son kısmında ise çalışmayı destekler nitelikte olan uygulama ile ilgili araştırma bilgilerine yer verilmiştir. Bu kısımda amaç, araştırma modeli, hipotezler, araştırma formu ve ölçekler ile ilgili bilgiler verildikten sonra uygulanacak olan anket çalışmasının hazırlık süreci anlatılmıştır. Türkiye’de kendi üretimlerini yapan tekstil firmaları üzerinde uygulanan anket çalışmasının sonucunda elde edilen bulgulara, gerçekleştirilen analizlere ve bunlar neticesinde yapılan sonuç ve değerlendirmelere yer verilmiştir. Kolayda örneklem yöntemi kullanılarak gerçekleştirilen çalışmada demografik bulgulara ulaşmak için toplamda 8 soru hazırlanmıştır. Yenilik stratejileri ile ilgili ölçekte Gülşen Akman’ın (2003) çalışmasındaki sorulardan, işletme performansı ile ilgili ölçekte ise Filiz Ersezer’in (2012) çalışmasındaki sorulardan faydalanılmıştır. Toplamda 44 sorudan oluşturulan çalışma 5’li Likert tipi ölçeğe göre hazırlanmıştır. Yenilik stratejileri altı alt boyutu ile ele alınırken işletme performansı ise tek boyutta incelenmiştir. Tüm bu bulgular ve değerlendirmeler neticesinde yapılan çalışma ile yenilik stratejilerinin işletme performansı üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu kanaatine varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yenilik, Strateji, İşletme Performansı

ABSTRACT

This thesis, that searches the effects of innovation strategies on performance of an enterprise, analyzes how innovation process affects company performance in continuously everchanging and developing global conditions. In the first part of the study, the scope, the importance and the types of innovation are mentioned based on the concept of innovation. In the second part, the concept of strategy and, innovation strategies with their dimensions are discussed. In the third part of the study, the concept of performance of an enterprise influenced by innovation strategies is handled. The characteristics of performance of an enterprise, performance measurements, dimensions affecting performance, and its relation with innovation have been discussed. In the last part of the study, research information about the application, which supports the study, is included. In this section, the purpose is to describe the preparation process of the questionnaire which will be applied, after the informations about the research model, hypotheses, research form and scales informed. The findings, the analyzes performed, the conclusions and evaluations made in the results, obtained as a result of work questionnaire of textile companies operating their own production in Turkey, are mentioned. Totally 8 questions were prepared in order to arrive at the demographic findings in the research found using the sampling method. In the scale related to innovation strategies, the questions in the study of Gülşen Akman (2003) and the questions of Filiz Ersezer (2012) about the scale related to the performance of an enterprise are used. In total of 44 questionnaires were prepared according to 5 Likert type scales. Innovation strategies are handled with in six sub-dimensions while performance of an enterprise is analyzed in single dimension. Based on the results of all these findings and evaluations, it has been concluded that innovation strategies have a positive effect on performance of an enterprise.

Keywords: Innovation, Strategie, Business Performance

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZET.....	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar LİSTESİ.....	v
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	vii
GİRİŞ	1
1. YENİLİK KAVRAMI	4
1.1.Yeniliğin Tanımı	4
1.2. Yeniliğin Kapsamı ve Önemi.....	7
1.3. Yenilik Türleri.....	10
1.3.1. Alanına Göre Yenilik Türleri.....	12
1.3.1.1. Ürün Yeniliği	12
1.3.1.2. Süreç Yeniliği.....	13
1.3.1.3. Organizasyonel Yenilik.....	14
1.3.1.4. Pazarlama Yeniliği	14
1.3.2. Derecesine Göre Yenilikler.....	15
1.3.2.1. Arıtsmsal Yenilik.....	15
1.3.2.2. Radikal Yenilik	16
2. YENİLİK STRATEJİLERİ	17
2.1. Strateji Kavramı	17
2.2. Yenilik Stratejisi Kavramı.....	17
2.3. Yenilik Stratejisinin Önemi.....	19
2.4. Yenilik Stratejilerini Etkileyen Faktörler.....	20
2.5. Yenilik Stratejisinin Boyutları	21
2.5.1. Agresiflik (Saldırganlık) Boyutu	23
2.5.2. Analiz Boyutu	24
2.5.3. Savunmacılık (Tepkisellik) Boyutu	25

2.5.4. Gelecek Odaklılık.....	26
2.5.5. Proaktiflik (Yenilikçilik) Boyutu	26
2.5.6. Risk Alma Boyutu.....	27
3. İŞLETME PERFORMANSI.....	29
3.1. Performans Kavramı ve Kapsamı	29
3.2. Performans Özellikleri	32
3.3. İşletme Performansı Kavramı	33
3.4. Performans Ölçümü ve Gereklilikleri	34
3.5. İşletme Performansını Etkileyen Boyutlar	38
3.6. İşletme Performansının Özellikleri	40
3.7. Yenilik ve Performans Arasındaki İlişki.....	41
4. YENİLİK STRATEJİLERİNİN İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ; BİR UYGULAMA	46
4.1. Araştırmanın Amacı	46
4.2. Araştırmanın Modeli	46
4.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	47
4.2. Araştırmanın Örneklemi.....	47
4.3. Araştırma Formu ve Kullanılan Ölçekler.....	47
4.4. Araştırmanın Kısıtları.....	48
4.5. Anketin Hazırlanması	48
4.5.1. Anket Formunun Hazırlanmasında Dikkat Edilen Konular.....	48
4.6. Veri Toplama Aşaması.....	49
4.6.1. Veri Toplama Yönteminin Seçilmesi.....	49
4.6.2. Verilerin Toplanması	49
4.7. Araştırma Verilerinin Analizi	49
4.7.1. Demografik Bulgular	50
4.7.2. Ortalama ve Standart Sapma Analizleri.....	53
4.7.3. Faktör Analizleri (Yenilik Stratejileri ve İşletme Performansı).....	56
4.7.4. Güvenilirlik Analizi	60
4.7.5. Korelasyon Analizi	60
4.7.6. Regresyon Analizi.....	61
SONUÇ.....	66
EKLER.....	71
KAYNAKÇA	76

TABLolar LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1. Çeşitli Yazarlar Tarafından Yapılan Yenilik Kavramı Açıklamaları	6
Tablo 2. Sektörlere Göre Ürün Yenilikleri	9
Tablo 3. Çeşitli Yazar ve Araştırmacılara Göre Yeniliğin Sınıflandırılması.....	11
Tablo 4. Arıtsal ve Radikal Yenilik Arasındaki Fark	16
Tablo 5. Yenilik Stratejilerinin Araştırmacılar Tarafından Sınıflandırılması	22
Tablo 6. Yıllara Göre Performans Ölçütü İncelemeleri	35
Tablo 7. Yaş Durumuna Göre Demografik Bulgular.....	50
Tablo 8. Cinsiyet Durumuna Göre Demografik Bulgular.....	50
Tablo 9. Medeni Duruma Göre Demografik Bulgular.....	50
Tablo 10. Eğitim Durumuna Göre Demografik Bulgular	51
Tablo 11. Toplam Çalışma Süresine Göre Demografik Bulgular.....	51
Tablo 12. Çalıştığı İşletmedeki Toplam Çalışma Süresine Göre Demografik Bulgular.....	52
Tablo 13. Firmadaki Pozisyona Göre Demografik Bulgular	52
Tablo 14. Aylık Net Gelire Göre Demografik Bulgular	53
Tablo 15. Yenilik Stratejisi Ortalama- Sapma Analizi	53
Tablo 16. Firma Performansı Ortalama- Sapma Analizi	55
Tablo 17. Yenilik Stratejileri Faktör Analizi	56
Tablo 18. Firma Performansı Faktör Analizi	59
Tablo 19. Güvenilirlik Analizi	60
Tablo 20. Korelasyon Analizi	61
Tablo 21. Regresyon Model Özeti	62
Tablo 22. Çoklu Doğrusal Regresyon Modeli	62

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1. İşletmelerin Yenilik Stratejisi.....	18
Şekil 2. Araştırma Modeli.....	46



KISALTMALAR LİSTESİ

AR-GE: Araştırma ve Geliştirme

OECD: Organization of Economic Cooperation and Development-
Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü



GİRİŞ

Yenilik günümüzde birçok işletmenin ayakta kalabilmek, varlıklarını sürdürebilmek ve rekabet edebilmek için başvurduğu kaçınılmaz ve gereklilik gerektiren bir süreçtir. Firmaların sürekli gelişmekte olan teknoloji, hızla artan bölgesel ve global rekabet ortamı ve aynı zamanda hızla değişim gösteren dış çevre ile karşı karşıya kalması durumu yeniliğin stratejik bir öneme sahip olmasını sağlamıştır. Bu durum yeniliğin işletmeler için bir seçenek değil bir gereklilik olduğunu kabul gördürmüştür. Yenilik kavramı iyileşme, gelişme, dönüşüm süreci, yeni olma, dönüşüm, değişim gibi kelimelerle anlamlandırılmaktadır. Yenilik bir bütün olarak değerlendirildiğinde firmaların gelecekte ayakta kalabilmelerini, gelişimlerini sürdürebilmelerini ve başarılı olabilmelerini sağlayan önemli bir faktördür.

Yenilik firmaların performanslarının üzerinde bu kadar önemli bir etki sağlarken üretilen ürünün pazardaki gerekliliklerinde, tüketici talep ve beklentilerinde, ilerleyen ve sürekli değişim gösteren teknolojik değişimlerde daha da önem kazanmaktadır. Firmalar rekabet ortamında başarılı olabilmek için avantaj sahibi olmak durumundadırlar. Bu nedenle kendilerini ileriye taşıyacak beceri ve yeteneklere ihtiyaç duymaktadırlar. Değişim ve gelişim birçok alanda var olmaktadır ve yenilik bu duruma uyum sağlamayı kolaylaştıran bir süreçtir. Firmaların rekabet avantajını elde edebilmeleri için sahip oldukları yeteneklerini veya becerilerini yenilik ile geliştirmeleri gerekmektedir.

Yenilik birçok alanda görülmektedir fakat hızla gelişen teknoloji hızla büyüyen bir ekonomiyi tetiklediği için birçok ulusu stratejik düşünmeye ve davranmaya iteleyen bir güçtür. Dolayısı ile birçok ulusta kabul görmüş bu kavram her konuda gelişmeye büyük katkı sağlamaktadır. Bir işletme ilk gün ki gibi varlığını sürdürebilmek, pazardaki yerini koruyabilmek, artan rekabet ortamında avantajlı olabilmek ve değişimlere ayak uydurabilmek için sürekli yeni stratejilere ve stratejik yeteneklere ihtiyaç duymaktadır.

Hazırlanan bu çalışmanın amacı sürekli gelişim gösteren yenilikçi düşünce ve uygulamaları kapsayan yenilik stratejilerinin firma performanslarına olan etkilerini incelemektir. Yukarıda bahsedilen gerekliliklere ve gelişmelere göre yenilik stratejilerinin işletme performansı üzerindeki etkilerinin detaylı bir şekilde incelendiği çalışma toplamda dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk kısmında yenilik kavramı detaylı bir şekilde anlatılmış, yeniliğin kapsamı, önemi ve türlerinden bahsedilmiştir.

Çalışmanın ikinci kısmında ise yenilik stratejilerinden bahsedilmiştir. Öncelikle strateji kavramına detaylı bir şekilde değinilmiştir. Sonrasında ise yenilik stratejisi kavramından ve özelliklerinden bahsedilerek, yenilik stratejilerini etkileyen faktörler ve yenilik stratejilerinin alt boyutları tanımlamalar ile birlikte anlatılmıştır.

Üçüncü kısımda yenilik stratejilerinin ilişkilendirildiği işletme performansı ile ilgili tanımlamalar ve açıklamalara yer verilmiştir. Performans kavramı ve kapsamının detaylı bir şekilde anlatımı ile başlayan bu kısımda performans özelliklerine değinilerek işletme performansı kavramı açıklamasına geçilmiştir. Performans ölçümü ve gerekliliklerine değinilerek performansı etkileyen boyutlar ele alınmış ve yenilik ile performans arasındaki ilişkiden bahsedilmiştir.

Çalışmanın dördüncü kısımlarında ise hazırlanan çalışmayı destekleyecek nitelikte olan bir anket çalışması gerçekleştirilerek yenilik stratejilerinin işletme performansına etkilerinin incelendiği analiz çalışmalarına ve sonuçlarına yer verilmiştir. İlk olarak araştırmanın amacı, modeli, formu ve ölçeklerini kapsayan anketin hazırlanma süreci ile ilgili bilgilerden bahsedilmiş, sonrasında ise araştırma sonucu elde edilen bulgular ve analizlerin sonuç ve değerlendirmelerine yer verilmiştir. Hazırlanan anket çalışması Türkiye’de kendi üretimini gerçekleştiren tekstil firmaları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Uygulanan anket çalışmasında yenilik stratejileri ölçeğinde Gülşen Akman’ın (Akman, 2003) sorularından yararlanılmış, işletme performansı soruları oluşturulurken ise Filiz Ersezer ’in (Ersezer, 2012) ölçeğinden faydalanılmıştır. SPSS 19.0 For Windows İstatistik Paket Programı ile

analiz edilen bu çalışmada güvenilirlik analizi, faktör analizi, korelasyon analizi, regresyon analizi, ortalama ve standart sapma analizleri uygulanmıştır. Gerçekleştirilen çalışma sonucunda sahip olunan neticeler, çalışmaya ait literatür taraması ve çalışmayı destekler nitelikte olan anket analiz sonuçları ile birlikte elde edilen bilgiler dahilinde değerlendirilmiş ve yenilik stratejilerinin işletme performansı üzerinde pozitif yönde etkilerinin olduğu sonucuna varılarak ileride bu konuda yapılması düşünülen araştırmalar için önerilerde bulunulmuştur.



1. YENİLİK KAVRAMI

1.1. Yeniliğin Tanımı

İçerisinde bulunduğumuz evren, doğa, çevresel şartlar zamanla muhakkak ki değişime uğramak durumunda kalmışlardır. Değişim dünyada insanoğlu için engel konulamaz bir unsurdur. Değişimin önüne geçilmek istense bile zaman, koşullar ve yaşadığımız evren buna müsaade etmemektedir. Dolayısı ile değişim kaçınılmaz bir durum halini almıştır. Değişimin gerçekleşmesini tetikleyen en önemli unsur ise yeniliktir. Latince kökenli bir kelime olan yenilik; yeni şeyler üretmek manasına gelen ‘‘innovare’’ sözcüğünden türeyerek anlam kazanmaktadır (Akman, 2003, s. 4). Kelime anlamı olarak yeni olma durumu, eskimiş veya yetersiz görülen şeylerin yeni ve faydalı bir biçimde yeterli hale getirilmesi olarak tanımlanmaktadır.

Mevcut bulunan ya da kullanılmakta olan bir ürün, hizmet, fikir veya sürecin iyileştirilerek hayata geçirilmesi anlamını taşıyan yenilik kavramı, var olmayan bir şeyin üretilmesi yani yeni bir icat değil, değişim iyileştirme, gelişim olarak birçok yerde tanımlanmaktadır. Yani sıradan ve alışılacelmışten farklı olarak yeni bir ürün ya da hizmet ortaya çıkarmak anlamına gelmektedir (Börü, 2012, s. 29).

Yenilik ulusların kendi içlerinde ekonomik büyümelerini, yaşam standart ve kalitelerini arttırmalarını sağlamaktadır. Yenilikler sayesinde sahip oldukları kaynak ve hazinelerini hizmete dönüştürerek ekonomik bir değer kazanmaktadırlar. Bu durum sürekli başarı elde eden şirketlere sahip bir ülke olmayı beraberinde getirmektedir. Güçlü, istikrarla büyüme gösteren ve kar sahibi başarılı şirketler bir ülkede ne kadar mevcutsa, o derece büyüme göstererek kalkınmış sayılmaktadırlar (Atasoy, 2007, s. 35).

Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü olan OECD'nin ülkeler arası anlayış birliğini sağlamak amacı ile hazırlanmış olduğu Oslo Manual isimli el kitabında bulunan bilgilere göre yenilik teknolojik ürün ve teknolojik süreç olmak üzere iki temel kategoriden oluşmaktadır. Buradaki teknolojik ürün ve süreç, yeni bir fikri geliştirerek yeni bir hizmete dönüştürerek pazarlanabilir hale getirmek olarak tanımlanabilmektedir (Kul, 2010, ss. 88-89).

1960'lı yıllardan itibaren araştırılmaya başlanmış ve yenilik ile ilgili yapılan tanımlamalara bakıldığında zamanla açıklamaların değişim gösterdiği de gözlemlenmektedir. Bazı araştırmacı ve bilimci yazarların yapmış olduğu açıklamalara göre yenilik kavramı genel tanım olarak aynı anlamda olsa da değişiklikler göstermektedir. İktisatçı ve siyaset bilimcisi olan Joseph Schumpeter (1939), yenilik kavramını kalkınmak için gerekli olan tetikleyici kuvvet olarak nitelendirmektedir. Bu bağlamda Schumpeter yeniliği, daha önce üretilmemiş ya da iyileştirilmiş ürünlerin yenilenmiş versiyonları ile piyasaya çıkarılması, uygulanan yeni üretim yöntemleri ile bir piyasa yaratılması ve tedarik için gerekli olan yeni kaynakların temin edilmesi şeklinde tanımlamaktadır (Çağlıyan, 2009, s. 5).

Marquis (1969) yenilik kavramını " teknolojik bir değişim" olarak tanımlarken, Khun (1985) ise yeniliği var olmayan bir ürünün yaratıcılığı sonucunu ürün ve hizmete dönüştürmek şeklinde tanımlamaktadır. 1990'lı yıllarda yenilik kavramının süreç ile alakalı bir unsur olduğunu belirterek, başarılı bir şekilde uygulamaya geçirilen yeni ürün, hizmet ve proseslerin daha iyi bir şekilde takdim edilmesi tanımlamasını yapan ise Udwardia'dır. Bir diğer açıklamada ise Twiss (1992), yeniliğin başarı görememesi durumunda yenilik olarak adlandırılmayacağını savunmuştur (Kapucu, 2012, s. 25).

Thompson'a (1965) göre yeni fikir, proses, ürün ve hizmetlerin bulunması geliştirilmesi ve uygulamaya geçirilmesi anlamına gelen yenilik, Zaltman et al.'a (1973) göre ise yeni algılanan bir fikir, uygulama ve malzeme sonucu olarak tanımlanmıştır. Kişilerin yeni düşünce uygulama ve objeleri algılaması şeklinde benzer bir açıklama da Rogers ve Shoemaker (1971) tarafından yapılmıştır. Spence'e

(1994) göre yenilik tanımlaması ise şu şekildedir; ‘’ yenilik daha önce asla mevcut olmayan bir şey olabilir. Kendi kişisel durumunuz için oldukça yeni bir şey olabilir veya farkında olduğumuz bir başka şeyin başka bir amaç için yeni kullanımınıdır.’’ (Akman, 2003, s. 4).

Drucker’e göre (1985) yenilik, girişimciler açısından var olandan farklı bir hizmet ya da ürünün meydana getirilebilmesi için uygulamaları gereken değişim aracıdır. Freeman (1982) ise bu kavramı üretim, dağıtım, pazarlama gibi bütün süreçleri tanımlamak için kullanmaktadır. Bunun yanında Roberts (1987) yeniliğin icat ve kullanımın birleşmesi ile eş değer olduğu görüşündedir. Burada icat yaratılan fikirlerin işler hale getirilmesi ile ortaya çıkan tüm çabaları ifade ederken, kullanım süreç, ticari gelişim, uygulama ve aktarımı kapsamaktadır. Porter (1990) firmaların yenilik sayesinde rekabet üstünlüğüne sahip olacağını savunurken, Rouse (1992) icat ile yeniliğin farklı kavramlar olduğuna değinerek yeniliğin yeni ürünler sayesinde değişimin başlamasına etkisi olduğunu düşünmektedir (Atasoy, 2007, ss. 26-27).

Yıllara göre yenilik kavramının birçok araştırmacı ve yazara göre gösterdiği farklılık ve kendilerine özgü tanımlamaları bulunmaktadır. Aşağıda görüldüğü üzere Tablo 1.’de araştırmacı ve yazarların yapmış olduğu yenilik açıklamalarının kısa bir özeti sunulmaktadır.

Tablo 1. Çeşitli Yazarlar Tarafından Yapılan Yenilik Kavramı Açıklamaları

Yazar	Tanım
Schumpeter, 1939	Var olmayan veya iyileştirilmiş mevcut bir ürünün piyasaya sürülmesi, yeni tedarik kaynaklarının bulunması ve yeni üretim alt yapısına sahip olunması,
Thompson, 1965	Yeni fikir, ürün ve proseslerin iyileştirilerek uygulanması
Marquis, 1969	Teknolojik bir değişim
Rogers and Shoemaker, 1971	Kişiler tarafından yeni algılanan bir fikrin uygulanması ve elde edilen sonuç
Zaltman, 1973	Yeni öğrenilen bir fikrin uygulanması ve üretilen sonuç
Freeman, 1982	Üretim, dağıtım, pazarlama, vb. süreçlerin tamamı
Drucker, 1985	Girişimcilerin farklı ürün ya da hizmeti sunmak için yapmış oldukları değişim aracı
Khun, 1985	Var olmayan bir fikrin ortaya çıkarılması ile ürün ve hizmete dönüştürülmesi

Tablo 1. Devam

Roberts,1987	Yenilik = İcat + Kullanım
Udwadia,1990	Yeni ürün, süreç ve hizmetlerin başarı ile geliştirilerek tanıtılması
Porter, 1990	Firmaların rekabet üstünlüğü sağlaması için bir araç
Rouse, 1992	Yeni ürünler sayesinde değişimin başlaması
Twiss,1992	Bir fikrin başarılı olabilmesi sonucunda ancak yenilik olarak adlandırılabilceği
Spence,1994	Daha önce asla mevcut olmayan bir şey olabileceği gibi veya var olan bir şeyin başka bir amaç için kullanılması da olabilir

Yazar tarafından aşağıdaki kaynaklardan adapte edilmiştir.

Kaynak: Gülşen Akman (2003). *Bilişim sektöründe pazar odaklılık, yenilik stratejileri ve yenilik kabiliyeti arasındaki ilişkiler ve bunların şirket performansı üzerindeki etkileri*. Yayınlanmamış doktora tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.4.

Yeşim Atasoy (2007). *Dinamik dışsallıkların inovasyon ile büyüme üzerinde etkileri ve Türkiye'nin mevcut durumu*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, ss. 26-27.

Vural Çağlıyan (2009). *Yenilikçilik, tedarikçi katılımı ve işletme performansı üzerine değer zinciri yönetimi temelli bir yaklaşım: Otomotiv sektöründe görgül bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.5.

Adem Kapucu(2012). *Örgütsel öğrenme kültürü, yenilikçi kültür ve yenilikçiliğin firma performansı üzerine etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gebze Yüksek Teknolojileri Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.25.

Yukarıdaki açıklamaların geneline dayanarak özetle yenilik kavramı için bir sürecin, bir fikrin, bir hizmetin veya bir ürünün geliştirilerek, teknolojik ve bilimsel değişimleri ile desteklenerek üretilmesi ve üretilen bu süreç, fikir, hizmet veya ürünün ticari boyut kazanarak başarıya ulaşması ve kazanç sağlar duruma getirilmesi şeklinde açıklama yapılabilmektedir.

1.2. Yeniliğin Kapsamı ve Önemi

Yenilik, yeni üretilen veya iyileştirilip geliştirilmiş ürünlerin pazara sunulmasını, pazarlanmasını ve bu ürünlerin ticari kullanımlarını içeren faaliyetleri kapsar. Ürün veya süreçler için gerekli olan ihtiyaçların tespit edilmesi ve üretilen yeniliklerin pazarlanması için potansiyel bir pazarın farkına varılması yeniliğin kapsamlarından biri olarak kabul edilmektedir.

Yenilik kavramı akla ilk etapta yeni bir ürün üretmek manasını getirirse de, yeni üretilen ürünlerin yaratılış sürecine bakıldığında çok az bir miktarının yalnızca yeni

bir ürün olduğu, geriye kalanların ise var olan bir ürünün geliştirilerek yeni bir alanda kullanılması amacı ile üretildiği görölmektedir (Çağlıyan, 2009, s. 8).

Sürekli artan teknolojik gelişmeler, çoğalan rekabet ortamı, hızlı ve daimi olarak değişim gösteren çevre yapısı, firmaları başarılı olabilmeleri ve büyüyebilmeleri için tek çare olan yenilik yapmaya zorlamaktadır. Hızla değişim gösteren iş çevrelerinde varlıklarını sürdürebilecek performansa sahip olabilmeleri ve rekabet edebilmeleri için firmalar yeni ürünler, yeni hizmetler ve prosesler geliştirmeli, etkin oldukları sektörde pazara hakim olup pazardaki paylarını arttırmak zorundadırlar ve bu da yenilik ile mümkün olabilmektedir. Bu nedenle yenilik günümüzde oldukça önemli bir yere sahip olmaktadır (Demirel, 2015, s. 16).

İnsanoğlu varoluşundan bu yana sürekli bir değişim içerisindeyiz. Yaşamlarını sürdürebilmeleri için bu değişimlere ayak uydurmaları gerekmektedir. Dünyanın doğal değişimi, geçmişten günümüze yaşadığımız çevresel değişimler, günlük hayatlarımızda yaşamlarımızı kolaylaştırmak için uygulanan birçok değişimi kapsar iken teknolojik ve endüstriyel gelişmeler ile sunulan hizmet sektöründeki değişimler ise iş dünyasını etkileyen faktörlerdir. Sürdürülebilir büyüme aracı ve değişimin temel faktörü olarak kabul edilen yenilik iş dünyasında yaratıcı, aktif ve yeni iş fırsatları sağlayan bir kavram niteliğindedir. Müşteri taleplerinin karşılanmasında büyük etken olan yenilik, üretilen hizmet ile müşteri bağlılığını ve memnuniyetini arttırıcı bir güç olarak görölmektedir (Zerenler, Türker ve Şahin, 2007, ss. 660-661).

Günümüzde işleyen ve faaliyet gösteren tüm sektörlerde yeniliğe ihtiyaç vardır. Hava kirliliğinin önüne geçilmesi ve yakıt tasarrufu yapılabilmesi için üretilen elektrikli otomobiller, uçak bileti satın alan bir kişinin aynı zamanda online olarak seyahat edeceği koltuğunu rezerve edebilmesi, kendi üretimini yapan bir tekstil firmasının leke tutmayan bir kumaş üretmesi veya organik ve cilde zararsız ürün üretimi yapması gibi birçok örnek yeniliğin hayatımızdaki yerini ve önemini ifade etmektedir. Yaşam alanlarımızın hemen hemen her kısmında var olan yenilik ülkelerin ekonomik, sosyal ve kültürel konumunu da etkilemektedir. Yenilik yapan işletmelere sahip olan bir ülkenin yaşam kalitesi, sahip olduğu olanakları ve elde

ettiği gelirleri o ülkenin rekabet gücünü arttırmakla birlikte daha güçlü bir konuma yükselmesini sağlamaktadır (Adabalı, 2015, ss. 10-11).

Birçok alanda karşımıza çıkan ve fayda sağlayan yenilik, şirket yönetimlerinde doğru stratejik hamlelerle mümkün olmaktadır. Bir şirketi başarıya taşıyan en önemli unsur sahip oldukları beceri ve yeteneklerinin birleştirilerek doğru kullanılması sonucu ortaya çıkardıkları yeniliklerdir. Var olmayan bir ürünü ilk baştan ortaya çıkarmak riskli ve kolay başarılamayacak bir durum iken yenilik kavramı ile hedeflenen başarıya daha kolay sahip olunabilmektedir. Kavrakoğlu ve ark.'nın (2002) Türk Sanayileri üzerine yapmış oldukları bir araştırmaya göre yenilik; ürün, teknoloji, mühendislik ve hizmet alanında şirketlere başarılı olmaları için büyük katkı sağlamaktadır ve ‘‘ bir yıl içerisinde gerçekleştirilen yenilik sayısı’’ sanayiler için kalıcı başarıyı sağlamanın en önemli unsuru olarak kabul edilmektedir (Kavrakoğlu, Gedik ve Balkır, 2002, s. 148).

Tablo 2. Sektörlere Göre Ürün Yenilikleri

Ürün	1970'li yıllar	1990'lı yıllar	2006
Araç Modeli	140	260	400
PC Modeli	0	400	1000
Kek Markası	3	29	50
Yazılım Adı	0	250000	400000
Hafif İçki Markası	20	87	100
Su Markası	16	50	70
Dergi Markası	339	790	1100
Radyo İstasyonu	7000	14500	16000

Yazar tarafından aşağıdaki kaynaktan adapte edilmiştir.

Kaynak: Rauf Ateş (2007). İnovasyon hayat kurtarıcı. İstanbul: Doğan Kitap. s.24.

Geçmişten günümüze birçok sektörde yeniliğin olduğu ve yenilik sayesinde başarıya ulaşıldığı gözle görülür bir gerçektir. Bu bağlamda sektörlerde gerçekleşen ürün yenilikleri yukarıdaki tabloda görülebilmektedir.

Yenilik uygulamaları ile firmaların işletme süreçlerinde oluşan sürdürülebilirlik performansı, rekabet avantajı, karlılık, gelişme ve büyüme, müşteriden gelen talebe doğru karşılık verme ile oluşan müşteri bağlılığı gibi birçok alanda gelişim sağlarken, ülke çapında da ekonomik büyümeyi olumlu yönde desteklemekte ve

katkıda bulunmaktadır. Yenilik yapmanın önemi ve meydana gelmesinde etkili olan faktörler ise aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Göker, 2009, ss. 30-31):

- Değişime uyum sağlanması ve değişime liderlik etmek,
- Toplumun beklentilerini karşılayarak sosyal sorumluluk ve kurallarını yerine getirmek,
- İşletmenin etkinlik ve etkililik düzeyini artırma, firma performansını geliştirme arzusu,
- Firmanın karlılığının ve verimliliğinin artırılması, maliyetlerin ise düşürülmesi isteği,
- Rekabet şartlarına uyum sağlama mecburiyeti ve rakiplerin itici gücü,
- Yeni pazarlar hakkında bilgi sahibi olarak fırsatları değerlendirebilmek,
- Üretim ve faktörlerinin iyileştirilmesini sağlamak,
- İşletmenin kalitesinin ve miktarının artmasına yardımcı olmak,
- Firmaların içerisinde bulunduğu çevre ile uyumlu olmasını sağlamak,
- İşletmenin süreklilik ve devamlılığını sağlamak,
- Sürekli değişen ekonomik, sosyal, toplumsal ve siyasi yapının neden olabileceği olası risklere karşı alternatif çözümler yaratmak,
- İşletmenin toplumsal ve sosyal çevre içerisinde öncü olarak gelişmelere ve yeniliklere önderlik etmesi.

1.3. Yenilik Türleri

Bir işletme; çalışma teknikleri, üretim etkenleri ve üretim türleri üzerinde ticari performansını ilgilendiren ve etkileyen değişiklikler yapabilir. OECD ve Eurostat ortak yayımı olan OSLO Kılavuzu'na göre bu değişiklikleri kapsayan dört temel yenilik türü bulunmaktadır. Bunlar Ürün yenilikleri, Süreç Yenilikleri, Organizasyonel Yenilikler ve Pazarlama Yenilikleri'dir (OECD, 2005, s. 20). Ürün yenilikleri üretilen ürünün ve sunulan hizmetin değişikliklerini kapsarken süreç yeniliği ise üretim ve teslimat yönetimindeki değişiklikleri kapsamaktadır. Organizasyonel yeniliklere bakıldığında firmanın ticari olarak iç ve dış çevre ile olan

ilişkilerindeki değişikleri kapsadığı söylenebilmektedir. Pazarlama yenilikleri de kısaca yeni pazarlama tekniklerinin geliştirilmesi olarak tanımlanmaktadır.

Yapılan araştırmalara bakıldığında yenilik kavramı alanlarına, derecesine, etki ve özelliklerine göre farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Yenilik, oluşturduğu değişim ve farklılık derecesine göre ise radikal ve artımsal olarak ayrılmıştır (Yavuz, 2010, s. 50). Radikal yenilikler, öncesinde uygulanmamış ürün, hizmet veya prosedürlerin geliştirilmesini kapsamaktadır. Artımsal yenilik için ise iyileştirme ve geliştirme faaliyetlerini içeren çalışmaların neticesi ile ortaya çıktığı söylenmektedir (Elçi, 2006, s. 16).

Yenilik türleri geçmişten günümüze birçok yazar ve araştırmacı tarafından farklı şekilde sınıflandırılmıştır. Aşağıdaki tabloda çeşitli yazar ve araştırmacıların yenilik türlerini sınıflandırma şekilleri görülmektedir (Akman, 2003, s. 11).

Tablo 3. Çeşitli Yazar ve Araştırmacılara Göre Yeniliğin Sınıflandırılması

	Ürün/ Hizmet	Proses	Radikal	Aşamalı	Yönetimsel	Pazar	Teknolojik
Neely et al., 2001	X	X			X		
Herman, 1999			X	X			
Johne, 1999	X	X				X	
Hine and Ryan, 1999	X	X			X		
Ravichandran, 1999	X	X			X		
Zhuang, 1999	X	X			X		
Cooper, 1998	X	X	X	X	X		X
Tidd et al., 1997	X	X	X	X			
Burgelman et al., 1998			X	X			
Abernathy and Utterback, 1978	X	X	X	X			

Yazar tarafından aşağıdaki kaynaktan adapte edilmiştir.

Kaynak: Gülşen Akman. (2003). *Bilişim Sektöründe pazar odaklılık, yenilik stratejileri ve yenilik kabiliyeti arasındaki ilişkileri ve bunların şirket performansı üzerindeki etkileri*. Yayınlanmamış doktora tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.11.

Tablo 3.' de 1978 yılı ile 2001 yılı arasındaki sınıflandırma şekilleri görülmektedir.

Daha sonrasında yapılan araştırmalar ve Oslo Manual' de (OECD, 2005) de

belirtildiği üzere yeniliğin sınıflandırılması literatürde kabul gördüğü şekilde aşığıdaki gibidir (Coşkun, Mesci ve Kılınç, 2013, ss. 107-108).

Alanına Göre Yenilik Türleri

- Ürün Yeniliği
- Süreç Yeniliği
- Organizasyonel Yenilik
- Pazarlama Yeniliği

Derecesine Göre Yenilikler

- Artımsal Yenilik
- Radikal Yenilik

1.3.1. Alanına Göre Yenilik Türleri

Bir firmanın ürettiği ürün ve sunduğu hizmetlerinde, üretim ve dağıtım prosedürlerinde, iş gücü, plan ve ürün tanıtma yöntemlerinde yenilik yapılabilmektedir. Bu bağlamda alanına göre yenilik türleri dört kriterden oluşan süreç yeniliği, ürün yeniliği, organizasyonel yenilik ve pazarlama yeniliği olarak adlandırılmaktadır (Elçi, 2006, s. 3).

1.3.1.1. Ürün Yeniliği

Farklı ve yenilikçi bir ürünün oluşturulması veya hâlihazırda mevcut olan bir üründe farklılık ve yenilik yapılarak bu ürünün pazara takdim edilmesi olarak ifade edilmektedir (Atasoy, 2007, s. 31).

İşletmelerde rekabet avantajı sağlamak için yeniliğe ihtiyaç duyulduğu gibi, müşteri ihtiyaç ve arzularına cevap verebilmek, teknolojik yeniliklerin getirilerine ayak uydurabilmek için de ürün yeniliğine ihtiyaç duyulmaktadır (Günay, 2007, s. 11). Oslo Kılavuzu'nda ise ürün yeniliği, bir ürün, mal veya hizmetin sahip olduğu özellikler ve kullanım alanlarının kapsamında ileri derecede iyileştirilmiş ve geliştirilmiş olarak oluşturulması şeklinde tanımlanmaktadır (OECD, 2005, s. 52).

Yeni ürünler, firmalara göre sahip oldukları özellikler ve kullanımları açısından, daha önce üretilmiş olan ürün ve hizmetlerden daha farklı bir öneme sahiptirler. Firmaların yeni bir ürünü piyasaya sürmesi ya da mevcut bir ürüne iyileştirmeler ve yeni kullanım özellikleri kazandırması bir yenilik göstergesi olarak görülmektedir (Yavuz, 2010, s. 38). Pazara sürülen her yeni ürün müşteri potansiyelini arttırmakla birlikte pazarda rekabet üstünlüğü de sağlamaktadır (Harmancıoğlu, 2012, s. 11).

Günümüzde kullanılan başarılı ürün yeniliğine, yüksek çözünürlüğü ve LCD ekran kalitesine sahip GoldMaster marka dijital fotoğraf çerçeveleri örnek olarak verilebilir. Video oynatıcısı, Mp3 müzik çalar, uzaktan kumanda, çalar saat ve takvim gibi birçok özelliğine sahip bu ürün birden fazla fotoğrafı hafızasına alarak tek bir çerçeve ile görüntüleme hizmeti vermektedir. Bir diğer ürün yeniliği örneği ise Oral-B markasının üretmiş olduğu şarj edilebilir diş fırçası olabilir. Şık tasarımı ve kolay kullanımı ile tercih edilen diş fırçasının en büyük özelliklerinden birisi gövdesi içerisinde bulunan zamanlayıcının diş hekimlerinin tavsiye ettiği süreye göre ayarlı olup kullanıcıyı uyarabilmesidir. Bu özelliği ile hizmet yeniliğine de örnek oluşturmaktadır.

1.3.1.2. Süreç Yeniliği

Yeni veya ileri düzeyde geliştirilmiş bir hazırlık ya da ulaştırmanın gerçekleştirilmesi süreç yeniliği olarak tanımlanmaktadır (OECD, 2005, s. 53). Süreç yenilikleri üretimi, hizmet dağıtımını, teslimatı, stok yönetimini, üretim ve teslimat maliyetlerinin azaltılmasını, üretilen ürünün kalitesinin artırılmasını ve önemli derecede iyileştirilmesini kapsamaktadır.

Bir ürünün yapılışı veya hizmetin sunulmuş yönteminde uygulanan değişimi olarak adlandırılan süreç yeniliği, firmalar için mevcut ürün veya hizmeti verimli ve etkin şekilde pazara sunma yöntemlerinin geliştirilmesi ile hızlı ve doğru teslimat sürelerinin iyileştirilmesini kapsamaktadır. Bununla birlikte değişik hammadde

kullanımı ile sahip oldukları kapasiteye dayanarak farklı bir kalite ortaya koyarak rekabet ortamının yükselmesini sağlamaktadır (Hobikoğlu, 2009, ss. 129-130).

1.3.1.3. Organizasyonel Yenilik

Organizasyonel yenilik bir firmanın organizasyon yapısında ve işleyiş yöntemlerinde uygulanan değişikliklerdir. Oslo Kılavuzu'na göre ise bu yenilik türü firmalar açısından ticari yürütümlerde, kurum içi ve dış çevre bağlantılarında yeni bir düzenlemenin yürütülmesi şeklinde tanımlanmaktadır (OECD, 2005, s. 55).

Bu yenilik türü, makine ve teçhizat, sermaye önemi taşıyan mallara sahip olunması ve organizasyonel yenilikler ile alakalı eğitim faaliyetlerini kapsamakla birlikte maddiyat ve insana dayalı kaynakların en uygun şekilde bir araya getirilmesini destekleyen yapılanmaları da ifade etmektedir (Yavuz, 2010, s. 45).

1.3.1.4. Pazarlama Yeniliği

Üretilen ürün ve sunulan hizmetler tüketici ihtiyaçlarına cevap vermekle birlikte şirketler için de bir kar amacıdır. Firmalar, ürettikleri ürünlerin ya da sundukları hizmetlerin daha çok satabilmesi için daha fazla sayıda kişinin dikkatini çekerek daha geniş kitlelere ulaşmalıdırlar. Bunun için de ürün ve hizmetlerinde farklı tasarımlar, değişik ambalajlamalar ve yenilikler yapmaktadırlar (Çelikleş, 2008, ss. 17-18).

Penning ve Kim'in (2009) açıklamasına göre pazarlama yeniliği, ürün ve hizmetlerin piyasaya adaptasyon seviyesini yükseltmek için ürün tasarımı, konumlandırma, promosyon ve fiyatlandırma gibi alanlarda değişiklikler uygulayarak sunulmasını içermektedir (Coşkun, Mesci ve Kılınç, 2013, s. 107).

Pazarlama yeniliğinde başarılı olabilmek için izlenmesi gereken üç aşama bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla keşif, gelişim ve dağıtımdır. Keşfetme kısmında hedeflenen kitlenin ihtiyaçlarının doğru tespit edilmesi ve sunulacak çözümün

kararlaştırılması, geliştirme kısmında sahip olunan sorunları çözüme ulaştıracak araçların iyileştirilmesi, dağıtım kısmında ise daimi olmak durumu söz konusudur (Duru, 2014, s. 51).

1.3.2. Derecesine Göre Yenilikler

Yenilik topluluklar ve etrafında bıraktıkları etkiye göre, arıtsmsal ve radikal yenilik olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir (Kurt, 2010, s. 69).

1.3.2.1. Arıtsmsal Yenilik

Arıtsmsal yeniliğin bir diğer adı da kademeli yeniliktir. Kademeli yenilik, sırasıyla yapılan, geliştirme ve iyileştirme hareketlerini içerisinde bulunduran çalışmaların neticesi olarak ortaya çıkmıştır (Alptekin, 2006, s. 14).

Kademeli yenilikler mevcut ürün ve süreçlerin kalite, maliyet, uygun zamanlama ve rantabilite faktörlerinin geliştirilmesini amaçlamaktadır (Zerenler, Türker ve şahin, 2007, s. 662). Bununla birlikte müşteri talep ve ihtiyaçlarını karşılamak, zamanla değişerek gelişim gösteren teknolojik faaliyetlere ayak uydurabilmek, güncel olanı yakalayabilmek ve işletme içi verimliliği sağlamak için başvurulan bir yenilik yöntemidir.

İşletmelerin yapılarında ve stratejileri üzerinde çok fazla değişiklik gerektirmemesi, maliyet düşüklüğü ve minimum risk olanağı gibi sunmuş olduğu imkânlar sebebi ile kademeli yenilik işletmeler tarafından tercih edilmektedir (Kale, 2010, s. 22). Arıtsmsal yani kademeli yeniliğin avantajları ve dezavantajlarına bakıldığında aşağıdaki gibi açıklamalar görülmektedir (Coşkun, 2013, s. 43).

- Minimum risk ve belirli zaman içerisinde neticeye ulaşılabildiği için işletmeler tarafından tercih edilmektedir.
- Maliyet olarak ucuz ve güvenilirliği yüksektir.
- İşletmelerde istenilen büyümeye ulaşılmasını sağlayabilmektedir.

- Arıtsal yenilikte gösteriŝten uzak, tüketiciyi rahatsız etmeyecek şekilde değişim gerçeleştirilmelidir.

1.3.2.2. Radikal Yenilik

Radikal yenilik, araştırma çalışmalarına göre, mevcut yöntem ve teknolojiden farklı olarak ürün, hizmet veya süreçlerde köklü değişiklerin yapılması olarak tanımlanmaktadır (Yiğit ve Özyer, 2011, s. 346).

Bir başka tanımlamaya göre ise radikal inovasyon, dünyada var olmayan bir şeyin buluşu anlamını taşımaktadır. Köklü değişimleri kapsamaması sebebi ile kimi zaman işletmelerin mevcut yapısı üzerinde yıkıcı etkilere sebebiyet verebilmektedir. Bu durumda yeni müşteri potansiyeli yaratabilecek radikal yeniliklerin yapılması, müşterilerin rakip firmalara yönelmesini engellemeyi sağlamaktadır (Çağlıyan, 2009, s. 15). Radikal ve Arıtsal yenilikler işletmelerde, ürünlerde, süreç ve pazarda farklı etkiler yaratmaktadırlar. Aşağıdaki tabloda radikal ve arıtsal yenilikler arasındaki farklar gösterilmektedir (Kurt, 2010, s. 70).

Tablo 4. Arıtsal ve Radikal Yenilik Arasındaki Fark

	Arıtsal (Kademeli)	Radikal
Prosedür	resmileşme, merkeziyetçi, sistematik	merkezi olmayan, esnek yapılaşma
Yapı	fonksiyonel, etkinlik yönelimli	risk almaya teşvik, bilgi topluluğu
İnsan	olgun, yüksek kontrol	teknik, sorgulayan, keşfetmeye yönelmiş, genç ve girişimci
Organizasyonun Karakterleri	olgun, durgun, takım çalışmasına yönelim, verimliliğe yönelim	girişimci, keşfetmeye odaklı, işbirliğine dayalı
Odak Noktası	maliyet azaltma	yeni metotlar ve teknikler, yeni fikirler, yaratıcılık
Üretim ve Teknolojiler	mevcut	yeni
Yönetim	idareci	keşfedici

Yazar tarafından aşağıdaki kaynaktan adapte edilmiştir.

Kaynak: Tuğba Kurt. (2010). *Örgüt kültürünün yenilikçilik (inovasyon) performansı üzerindeki etkileri: Kayseri imalat sektöründe bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.70.

2. YENİLİK STRATEJİLERİ

2.1. Strateji Kavramı

1960'lı yılların başından bu yana birçok araştırmacı ve yazar tarafından çeşitli strateji tanımları yapılmıştır. Araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalar neticesinde strateji düşüncesi, bir organizasyonun işlevsel alanlarını birleştirerek uygulamalarını dış çevreye aktaran bir ifadeye dönüşmüştür. Porter'a (1980) göre strateji kavramı, sektörlerde işletmelerin iyi bir yer edinebilmeleri için agresif ve savunmacı bir davranış sergileyerek faaliyetlerini göstermeleri, başarılı bir rekabet gücüne sahip olabilmeleri ve yüksek kazançlar elde edebilmelerini kapsamaktadır. Strateji, firmaların sürekli olarak yüksek performans elde edebilmeleri için uygulanan gerekli davranışlar olarak da tanımlanabilmektedir (Akman, 2003, s. 71).

Strateji kavramı, firmaların çevrelerinde gelişen belirsizlik ve olumsuzluklara karşı hazırlıklı olabilmeleri ve uyum sağlamaları için gerekli olan ürün, süreç veya sistemlerin yapılandırılmasını sağlamaktadır.

2.2. Yenilik Stratejisi Kavramı

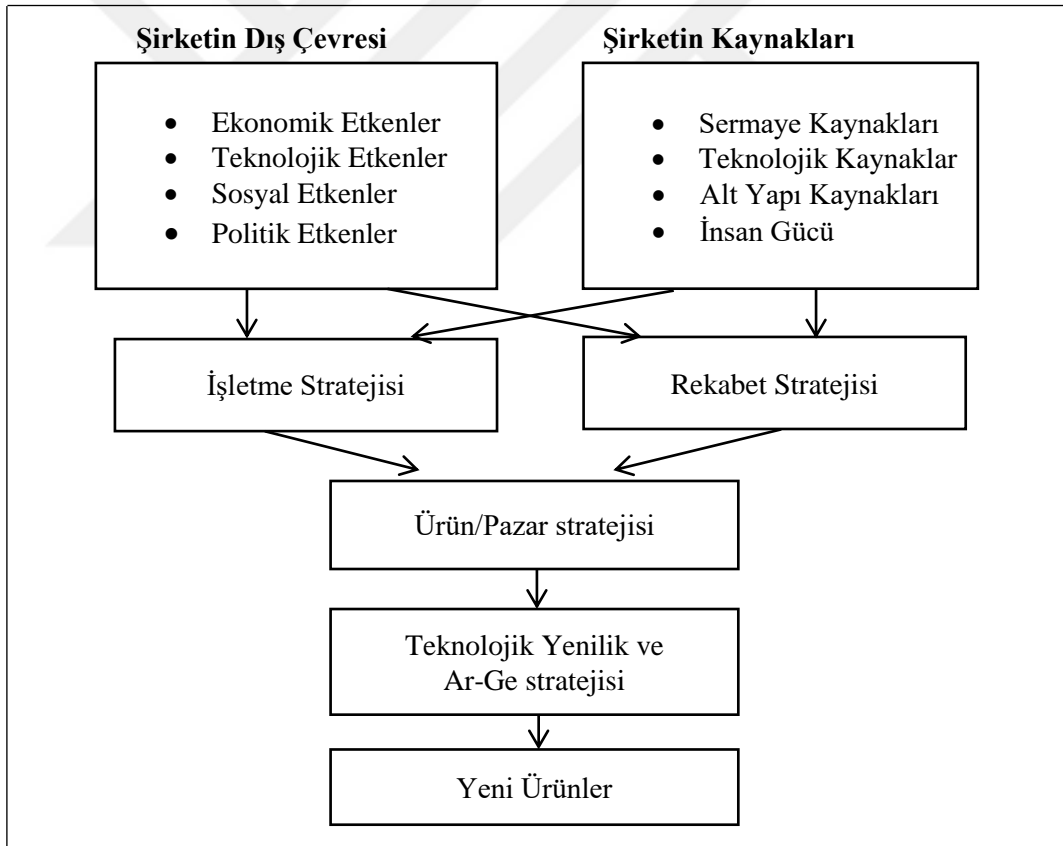
Bir firma sürekli olarak başarı sağlayabilmek ve ayakta kalabilmek için yenilik yapmak durumundadır, yeniliklere ayak uydurmaları için ise strateji geliştirmeleri gerekmektedir. Yenilik stratejileri, işletmelerin yenilikle ne kadar ilgilendiğini göstermekle birlikte, işletmenin temel stratejisini oluşturabilmeleri için gerekli olan bir kavram olarak görülmektedir (Gökçek, 2007, s. 69).

Coşkun 'a (2013) göre, küreselleşmenin bir neticesi olarak hızla değişimin artması, teknolojik ilerlemeler ve üretim faktörlerindeki değişim işletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmeleri için farklı stratejiler yaratmalarını gerektirmektedir. Yenilik yaparak

rekabet avantajı yakalayan bir firma yenilik stratejileri ile rekabet avantajının sürekliliğini sağlamaktadır (Örücü, Kılıç ve Savaş, 2011, s. 62).

Bir şirketin göstermiş olduğu yüksek performans, başarılı bir strateji izlediklerinin temel göstergesi olarak kabul edilmektedir. Yüksek performans sergileyen yenilikçi işletmeler, rakiplerine nazaran düşük maliyetle, daha hızlı bir şekilde ve yüksek kalitede ürünler sunabilmektedirler. Dolayısı ile yenilik firmaların geleceğini şekillendirmede lider bir konumda olmalarına olanak sağlayabilmektedir (Akman, 2003, s. 72)

Yenilik stratejileri, organizasyonların algılarını yönlendirmede etken bir faktör olarak kabul edilmektedir. Organizasyonların çevreleri ile uyum içerisinde olabilmeleri açısından da temel yollardan birisi olarak görülmektedir.



Şekil 1. İşletmelerin Yenilik Stratejisi

Yazar tarafından aşağıdaki kaynaktan adapte edilmiştir.

Kaynak: Ufuk Durna. (2000). *Yenilik yönetimi ve yenilik yönetiminde etkin olan örgütsel yapı ve faktörler ve bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s. 83.

Yukarıda gösterilen şekil işletmelerin yenilik stratejilerini uygulama yöntemlerini ifade etmektedir.

Günümüzde yenilikler eskiye nazaran yalnızca teknoloji ile sınırlı kalmamaktadır, yenilik artık birçok alanda hayatımızda karşımıza çıkmaktadır dolayısı ile firmalar başarılı olabilmek adına rekabet ortamına ve piyasa şartlarına yönelik stratejiler benimsemektedirler. Bu bağlamda işletmelerin stratejilerini belirlemeleri için kendi organizasyonel yapılarının kapsamında, aşağıda belirtilen konuların araştırmalarını ve analizlerini yapmak durumundadırlar (Durna, 2000, ss. 82-83).

- Firma dışındaki sosyo-ekonomik ve teknolojik çevrenin analizi,
- Organizasyonel yapının ve sahip olunan kaynakların çözümlemesi,
- Firma stratejisinin belirlenmesi,
- İşletme kapsamında bilgi seviyesinin ve haberleşme gücünün saptanması,
- Firmanın maddi olanaklarının bilinmesi.

2.3. Yenilik Stratejisinin Önemi

Daha önce de ifade edildiği üzere yenilik faktörü firmaların başarılı olmalarında büyük etkidir fakat firmalar başarılarını devamlı kılabilmek için stratejilere ihtiyaç duymaktadırlar. Bir firmanın başarılı olmasında mali kaynaklar, idare ve organizasyon, halkla ilişkiler, insan kaynakları gibi etken birçok faktör ve çalışma alanı mevcuttur fakat tüm bu etkenlerin belirleyicisi ve başarı kısmını en çok etkileyen husus stratejidir. Bir firmanın stratejisi, onu diğerlerinden ayıran rekabet üstünlüğü ve karlılık gibi avantajları sağlayan belirleyici unsur olarak görülmektedir (Kavrakoğlu, Gedik ve Balkır, 2002, s. 143).

Yenilik stratejileri, işletmeler için rekabet ortamında kendilerini koruyabilmeleri ve güçlü durumda kalabilmeleri için önemli bir etkidir. Bir firmanın yenilik hareketlerinde başarılı olabilmesi için yenilik stratejilerinin firmanın kendi kurumsal

stratejisi ile bütünlük sağlaması çok önemlidir. Çünkü belirlenen stratejilerle rekabet avantajı ve rekabet gücünün sağlanması ve pazarda yüksek kazanç elde edilebilmesi hedeflenmektedir (Çetin Ö. , 2012, ss. 41-42). Bu sebeple firmaların yenilik stratejilerini geliştirmeleri gerekmektedir. Firmaların yenilik stratejilerini geliştirmeleri için izlemeleri gereken yol aşağıdaki gibi belirtilmektedir (Çetin A. , 2017, ss. 67-68).

- Firma çalışanlarının arz ve ihtiyaçlarının karşılanması,
- İçerisinde bulunulan piyasanın iyi tanınması,
- Pazar ortaklarının tanınması ve beklentilerinin bilinmesi,
- İçerisinde bulunulan pazarın, pazar ortaklarının ve çalışanların bir vizyon çerçevesinde birleştirilmesi,
- Bu vizyonun, tüm üyeler tarafından benimsenen bir vizyon olmasının sağlanması,
- Firmanın misyon ve hedefinin hazırlanması, stratejik planın belirlenmesi gerekmektedir.

Firmaların rekabet ve yenilik stratejileri arasındaki bağlantıyı inceleyen Cingula ve Veselica'nın (2010) yapmış olduğu ‘‘ Contribution of İnnovation Strategies to Enterpreneurial Competitiveness’’ isimli çalışmasına göre, olumlu sonuç veren teorik analizler sonucunda rekabet ve yenilik stratejileri arasında kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır ve yenilik stratejisi sürekli rekabet avantajı sağlayabilmede önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir (Coşkun, 2013, s. 59).

2.4. Yenilik Stratejilerini Etkileyen Faktörler

Yenilik stratejilerinin etkileri şirketlerin büyüklüklerine göre farklılık göstermektedir. Büyük işletmeler bir ürünü yeniliğe ulaştırmak için küçük işletmelere nazaran daha fazla maddi harcama yapmak durumundadırlar, bu sebeple küçük işletmeler yapmış oldukları her harcama için daha fazla sonuç elde etmektedirler (Örücü, Kılıç ve Savaş, 2011, s. 64).

Küçük ve orta ölçekteki işletmelerin büyük şirketlerle rekabet edebilmeleri için bazı gereklilikler bulunmaktadır. Bu işletmeler, büyük işletmelerin giremediği pazarlara girerek ilerleyebilecek stratejiler izlemelidirler.

Şirketlerde yenilik stratejilerinin kullanımı iç ve dış etkenlere bağlı olarak ta değişiklik göstermektedir. İç etkenlere bakıldığında firmanın finansal büyüklüğü ve teknolojik gelişmelerin firmalarda uygulamaya geçirilebilmesi dikkat çekmektedir (Atakan, 2017, s. 15). Dış etkenlere bakıldığında ise, ekonomik güç, teknolojik gelişmeler, işletme çevresi ve ülkelerin politik yapıları yenilik stratejilerinde etken faktörler olarak görülmektedir (Coşkun, 2013, s. 58).

Yenilik stratejilerinin yalnızca rekabet stratejisi olarak algılanması doğru olmamakla birlikte işletmelerin kendi organizasyonları içerisindeki strateji ile de uyum göstermeleri gerekmektedir. İşletmelerin büyüme stratejileri ve içerisinde buldukları pazar payı yenilik stratejilerinde belirleyici unsur görevini üstlenirken, işletmelerin örgüt kültürü, anaparası, idari kadronun yeniliğe duyduğu ilgi ve bakış açısı, organizasyon içerisindeki çalışanların yenilik yetenekleri gibi unsurlar da yenilik stratejilerinin belirlenmesinde etkin rollere sahiptirler (Aygen, 2006, s. 45).

2.5. Yenilik Stratejisinin Boyutları

Stratejinin asıl amacı bir firmanın çevresine uyum sağlayabilmesini sağlamaktır. Bunun da yenilik ile gerçekleşeceği birçok çalışma ile kanıtlanmıştır. Bu bağlamda yenilik stratejilerinin boyutları yazar ve araştırmacıların yaptığı çalışmalara göre farklılık göstermektedir.

Ansoff ve Stewart (1976) yeni varlığını gösteren bir sektörde, firmaların sektöre dâhil oluş zamanlamasına göre bir sınıflandırma yapmıştır. Bu durum firmaların pazara giriş zamanlamasına göre yenilikçiliğe yakınlığını göstermektedir. Bu bağlamda en yenilikçi olan “pazarda ilk olma” stratejisi sınıflandırmanın en başında gelmektedir. Bu sınıflandırmayı sırası ile “lideri takip etme”, “uygulama

mühendisliği” ve “ mevcut ürünleri geliştirme (me-too)” stratejileri oluşturmaktadır (Akman, 2003, ss. 73-74).

Miles ve Snow (1978) yenilik stratejilerini yenilikçi (prospector), savunmacı (defender), analizci (analyser) ve tepkici (reactor) olmak üzere dört farklı boyutta tanımlarken, Freeman (1974) firmaların yenilik uğraşları ve Ar-Ge maliyetleri ile ilişkili olan altı boyut ile tanımlamıştır. Bunlar, saldırgan (offensive), savunmacı (defensive), taklitçi (imitiative), bağımlı (dependent), geleneksel (traditional) ve fırsatçı (opportunistic) olarak tanımlanmıştır. Yine bir başka araştırmacı olan Cooper (1984) firmaların başarı durumuna göre yeniliğe yaklaşımına odaklanarak beş strateji tipi tanımlamıştır. Bunlar, teknoloji yönlendirmeli, dengeli, teknolojik olarak yetersiz, düşük bütçeli tutucu, yüksek bütçeli farklı şeklidir. Bir diğer araştırmacı Porter’a (1980) göre yenilik liderliği ve yenilik takipçiliği olmak üzere firmaların izlemesi gereken iki tip strateji bulunmaktadır. Venkatraman (1989) ise stratejinin boyutlarının daha fazla olması gerektiğini ileri sürerek altı alt boyut tanımlamıştır. Bunlar, agresiflik, analiz, savunmacılık, gelecek odaklılık, proaktiflik ve risk alma şeklidir (Akman, 2003, ss. 74-77).

Akman’a (2003) göre yenilik stratejilerinin araştırmacı ve yazarlara göre sınıflandırılması ile ilgili yapılan çalışmalar aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 5. Yenilik Stratejilerinin Araştırmacılar Tarafından Sınıflandırılması

Yazar ve Yılı	Yenilik Stratejileri
Ansoff ve Stewart, 1967	Pazarda ilk olma, lideri takip etme, uygulama mühendisliği, mevcut ürünleri geliştirme (me-too)
Freeman, 1974	Saldırgan, Savunmacı, Taklitçi, Bağımlı, Geleneksel, Fırsatçı
Miles ve Snow, 1978	Yenilikçi, Savunmacı, Analizci, Tepkici
Urban ve Hauser, 1980 Gilbert, 1994	Reactive İnnovation strategy - Tepkisel, Taklitçi, İkinci fakat daha iyi, Savunmacı, Proactive innovation strategy Ar-Ge esaslı, Girişimci, Satınalmacı, Pazar – esaslı
Porter, 1980	Maliyet liderliği, Yeniliğe dayalı ürün farklılaştırma
Cooper, 1984	Teknoloji yönlendirmeli, Dengeli, Teknolojik olarak yetersiz, Düşük bütçeli tutucu, Yüksek bütçeli farklı

Tablo 5. Devam

Lambkin, 1988 Hultink ve Robben, 1995	Teknolojik yenilikçiler, Hızlı kopyalayanlar, Maliyet azaltanlar
Venkatraman, 1989 Morgan ve Strong, 1998	Saldırganlık (aggressiveness), Analiz (analysis), Savunmacı davranış (defensiveness), Gelecek odaklılık (futuraity), Proaktiflik (proactiveness), Risklilik (riskiness)
Johne ve Snelson, 1990	Geleneksel mal esaslı, Pazar esaslı
Wilson et.al., 1992	Saldırgan, Savunmacı
Wright et.al., 1990 Pramell et.al., 2000	Yenilikçi, Savunmacı, Analizci, Tepkici, Dengeli
Manu, 1992 Manu ve Sriram, 1996	Ürün yenilikçileri, Proses yenilikçileri, Geç girenler-yenilikçi olmayanlar, Orijinal öncüler
Lynn ve Mazzuca, 1998	Müşteri yönlendirmeli, Proses yönlendirmeli, Öncü yönlendirmeli, Öğrenme yönlendirmeli
Veugelers ve Cassiman, 1999	Yeniliği kendisi üretme stratejisi, Yeniliği satın alma stratejisi, Hibrit strateji
Roger, 2001	Pazarda ilk olma, Hızlı takipçi olma, Niş oyuncusu olma, Değişen Pazar ihtiyaçlarına ve beklentilerine cevap veren olma

Yazar tarafından aşağıdaki kaynaktan adapte edilmiştir.

Kaynak: Gülşen Akman. (2003). *Bilişim sektöründe pazar odaklılık, yenilik stratejileri ve yenilik kabiliyeti arasındaki ilişkiler ve bunların şirket performansı üzerindeki etkileri*. Yayınlanmamış doktora tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, ss.81-82.

Bu çalışma Venkatraman'ın (1989) tanımlamış olduğu altı stratejik boyuta göre derlenmiştir. Bu boyutlar şunlardır;

1. Agresiflik (aggressiveness)
2. Analiz
3. Savunmacılık
4. Gelecek Odaklılık
5. Proaktiflik
6. Risk Alma

2.5.1. Agresiflik (Saldırganlık) Boyutu

Yenilik stratejilerinin alt boyutlarından birincisi olan Agresiflik Boyutu firmaların rekabet için göstermiş oldukları uygulamalar ve çalışmalarla ilgilidir. Firmaların mevcut pazarda rekabet açısından göstermiş oldukları davranışları ifade etmektedir. Agresiflik rakip firmalara karşı sert ve kavgacı bir tutum sergileyerek rekabet

etmeleri olarak tanımlanmaktadır. Agresif strateji firmaların rakiplerine karşı hızlı ve etkin bir şekilde cevap vermelerini sağlamaktadır (Akman, 2003, s. 83).

Agresiflik boyutu, yeni bir ürün ya da süreci rakip firmalardan önce geliştirerek, rekabet avantajı sağlayarak lider konumda olmayı sağlayacak bir stratejik boyut olarak tanımlanmaktadır (Coşkun, 2013, s. 59). Bu boyut ürün ve süreçlerin geliştirilmesi ile mevcut pazarda birinci olabilmenin avantajını sağlayan bir stratejidir ve bunun için firmaların bu stratejiyi uygularken teknolojik gelişimlere ve Ar-Ge faaliyetlerine önemli bir şekilde yönelerek, maddi olanak oluşturmaları gerekmektedir (Aygen, 2006, s. 45). Ar-Ge faaliyetleri genellikle uzun zaman almaktadır ve bu faaliyet çalışmalarını neticesinde meydana çıkartılacak yeniliğin pazara yayılma süreci de zaman gerektirmektedir. Bu sebeple firmalar maddi olarak çalışmalarının karşılığını da uzun bir süre sonunda alabilmektedir. Bu durum önemli yeniliklere imza atabilmeyi sağlarken maddi anlamda da yüksek risk barındırmaktadır (Gökcek, 2007, s. 72).

Yenilik stratejilerinden agresiflik boyutu ile hareket eden firmaların dikkat etmesi gereken hususlar bulunmaktadır. Başarılı olmak için bahsedildiği üzere yalnızca teknik imkânlarla sahip olmak ve Ar-Ge araştırmaları yapmak yeterli olmamaktadır. Firmaların bu çalışmalarını ve özelliklerini yanında güçlü enformasyona sahip olmaları, şirket yönetimlerinin yeniliklere açık olmaları ve risk almaya açık olmaları, firma içerisindeki organizasyonel yapının ilişkilerinin kuvvetli olması, örgütsel yapının ise öğrenmeye meyilli ve yeniliklere açık olması gerekmektedir (Zerenler, Türker ve Şahin, 2007, s. 663).

2.5.2. Analiz Boyutu

Yenilik stratejilerinin Analiz boyutu geniş çaplı problem çözmeyi hedeflemektedir. Miller ve Friesen'e (1984) göre bu boyut organizasyonel yapı içerisinde karar verebilmek için önemli bir etkidir. Analiz, hedeflenen yeniliklere ulaşabilmek için gerekli olan yönetim sistemlerinin kullanılmasını ve yenilik faaliyetleri için gerekli olan kaynak tahsisini sağlamak için önemli bir etkidir. Organizasyon içindeki

etkilerinin yanı sıra dış çevre ile bağlantıda da önemli bir etkidir. Firmaların idari alandaki faaliyetlerine dış çevre ile ilgili bilgiler vererek, dış çevreye ayak uydurabilmelerine olanak sağlamaktadır. Analiz çevredeki belirsizliği azaltmada kullanılan önemli bir etken olmasına rağmen bazı yöneticilerin hatalı güven duygusuna kapılmalarına sebebiyet verdiği için etraftaki fırsatları kaçırabilmelerine neden olmaktadır. Ancak her ne olursa olsun, iyi ve yüksek seviyeli bir analiz yenilik avantajlarına sahip olabilmek için gerekli bir etken olarak görülmektedir. Organizasyonların yenilik kapsamında çevreleri ile olan uyumu sağlamada önemli bir faktör olan analiz, yenilik stratejisinin risk alma ve proaktiflik boyutlarının uygulanmasına kolaylık sağlamaktadır. (Akman, 2003, ss. 84-85).

2.5.3. Savunmacılık (Tepkisellik) Boyutu

Savunmacılık boyutu, işletmelerin pazardaki durumunu ileriye taşımak veya pazardaki paydasını arttırmak yerine, sahip oldukları mevcut konumlarını korumayı amaçlayan davranışları kapsamaktadır. Savunmacı işletmeler pazarda en etkin verimi almak için ürünlerini belli pazar bölümlerine yönlendirerek sahip oldukları pozisyonlarını korumayı ve burada varlıklarını sürdürmeyi hedeflemektedirler (Akman, 2003, ss. 85-86).

Bu boyut firmanın dış çevreden çok iç çevreye önem vermesi gerektiğini savunmaktadır. Minimum risk ile sınırlı sayıda pazarda, belirsizlikten uzak kalarak varlıklarını sürdürmeyi amaçlayan firmaların izlediği stratejik bir yöntemdir. Savunmacılık stratejisini izleyen bir firma yeniliğin uygulandığı hizmet ve ürünlerde ilk olma amacıyla değildir fakat teknolojik gelişimin de gerisinde kalmak istememektedir (Hobikoğlu, 2009, ss. 152-153). Bir başka açıklamaya göre savunmacılık ise risk almaktan uzak duran ve pazarda liderliği sağlayan firmaların hatalarını fırsata çevirmeyi amaçlayan bir yaklaşımı içermektedir (Kurt, 2010, s. 77).

Savunmacı yenilik stratejisi, büyük ölçekli araştırmalar ve yenilik yapma kapasitesini gerektirmemektedir. Savunmacı yenilik stratejisini uygulayan bir firma, yenilik yapmak yerine daha önceden üretilmiş olan bir ürün yeniliğini daha da ileriye

taşıyarak tam anlamıyla karşılık almayı amaçlamaktadır. Rakip bir firma tarafından üretilen bir yeniliği teknik katkılarla ve düşük maliyetlerle pazara sunarak risk almaktan uzak bir şekilde pazar payını korumaya yönelik bir strateji izlemektedirler. Savunmacı yenilik stratejisi izleyen firmalarda gelişim ve tasarım çalışmaları daha fazla önem taşımaktadır (Durna, 2000, s. 91).

2.5.4. Gelecek Odaklılık

Gelecek odaklılık boyutu, organizasyonların gelecekteki çevresel durumlara hazırlıklı olmalarını ve doğabilecek fırsatları kendi lehlerine çevirmelerini amaçlamaktadır. Bu boyut firmaların önünü görebilmeleri ve ona göre yol izlemelerini sağlamakla birlikte müşteri talep ve tercihlerini tespit etmek, pazarda sahip olunabilecek payı tahmin edebilmek, satış oranları hakkında fikir yürütebilmek gibi çevresel gelişmeleri takip etmeyi gerektirmektedir. Firmalar uyguladığı yeniliklerle yalnızca mevcut müşteriye hitap etmekle kalmamalı, müşteri taleplerine uygun yenilikler yaparak daha fazla müşteri potansiyeline sahip olmayı amaçlamalıdır. Kandampully ve Duddy ‘ ye (1999) göre yenilik yapmak için ‘ ‘ bir ihtiyacı hayal et ve onu yarat’’ ilkesi firmalar açısından altın kural niteliğindedir. Firmaların başarılarını sürdürebilmeleri için, hem yeniliği desteklemeleri, hem de gelecekte karşılıklarına çıkabilecek olası durumlara karşı hazırlıklı olarak fırsatlar yaratmalarını ifade eden bu ilke, firmaların gelecek odaklı düşünmeleri gerektiğini desteklemektedir (Akman, 2003, ss. 86-87).

2.5.5. Proaktiflik (Yenilikçilik) Boyutu

Yenilikçi strateji olarak da adlandırılan proaktiflik boyutu, firmanın çevresi ile olan ilişkisini kapsamaktadır. Firmanın çevresinde gelişen değişimler ve gelişimlerin sebep olduğu ve ortaya çıkardığı fırsatlar, gelecek zamandaki taleplerin tahmini ve bu tahminleri fırsatlara çevirmek, yeni ürün ve prosesler geliştirmek ve yenilik yapılarak rekabet etmek proaktiflik boyutu kapsamı içerisindedir.

Miller ve Friesen'in (1978) yapmış olduğu açıklamaya göre yenilikçilik boyutu, yeni ürün/hizmet ve teknolojik gelişimler desteği ile içerisinde buldukları çevreyi değiştirebilme yeteneği olarak görölmektedir. Venkatraman'ın (1989) düşüncesine göre ise bu boyut, var olan ürünler ile ilgili her koşulda elde edilebilecek yeni fırsatların irdelenmesi, yeni ürün ve markaların tanıtılması ve dezavantaj yaratma riski olan bütün faaliyetlerin ortadan kaldırılması şeklinde tanımlanmaktadır (Akman, 2003, s. 88).

Proaktif stratejiden faydalanan bir firma takip edilen lider bir firma konumundadır. Bu firmalar yeni fırsatlara açık ve istekli, aynı zamanda da bu konu ile ilgili vizyon sahibidirler. Proaktiflik boyutu firmalara değişim, gelişim ve ihtiyaçlar ile ilgili öngörü sahibi olma yeteneği sağlayarak, ilk cevap veren olma fırsatını sunmaktadır (Akman, Özkan ve Eriş, 2008, s. 100).

Proaktiflik boyutu uygulayan firmalar gelecekteki fırsatlar ile ilgili öngörü sahibi olma ve onları hayata geçirme yeteneğine sahiptirler. Bu sebeplerden ötürü bu boyut firmalara karşılımları çıkan fırsatlarla yenilik yapmaları, bu sayede de rekabet avantajı elde edebilmeleri için gerekli vizyonu sağlamaktadır.

2.5.6. Risk Alma Boyutu

Risk bir firmanın yenilik hareketlerinden dolayı oluşabilecek finansal veya finansal olmayan kazanç ve kayıpları ifade etmektedir. Risk alma ise, yabancı pazarlara girme cesareti göstermek, kaynakları neticesi belirsiz yenilik projelerine bağlamak ve maddi zararlara sebep olabilecek yüksek maddi yükümlülükler almak, borca girmek gibi durumlara eğilim göstermek olarak tanımlanmaktadır (Akman, 2003, ss. 89-90).

Risk alma, yeni ürün ve pazar seçiminde ve kaynak tahsislerinde yönlendirici bir değişken olmakla beraber firmaların çevre ile uyumlu olmalarını sağlayan bir etkidir. Firmaların risk almaktan kaçınmaları, mevcut ve potansiyel müşterilerin gelecekteki istek ve arzularını göz ardı etmelerine sebep olmaktadır. Bu durum da firmaların rekabet avantajı elde etmelerine engel olmaktadır. Yenilik yapan firmalar

ürünlerini üretirken başarılı olmak için henüz prosesin ilk başlarında risk yönetimini doğru bir şekilde yapmalıdırlar. Bunun için de yenilik faaliyetlerinin sebebiyet verdiği riskleri ve belirsizlikleri en aza indirmek için, yüksek risk stratejisi uygulamanın doğru olduğu düşünülmektedir. Böylelikle firma yöneticileri risk ve yenilik arasındaki ilişkiye hâkim olarak daha iyi bir strateji uygulayabilmektedirler (Akman, 2003, ss. 90-91).



3. İŞLETME PERFORMANSI

Çalışmanın bu kısmında ilk olarak performans kavramı hakkında bilgi verilecektir. Performans kavramının tanımı, performansın kapsamı ve özelliklerinden bahsedildikten sonra işletme performansı hakkında bilgi verilecektir. Yine öncelikle işletme performansı kavramı tanımlaması yapıldıktan sonra performans ölçütleri, gereklilikleri, boyutları ve yönetimi konuları ele alınacaktır.

3.1. Performans Kavramı ve Kapsamı

Performans kavramının literatürde çeşitli şekilde tanımlamaları bulunmaktadır. Ancak en eski tanımlarına bakacak olursak 16. yüzyılda askeri alanda görev ve emirleri yerine getirmek anlamında kullanılmıştır. Günümüzde ise bu kavram belli amaçlar doğrultusunda uygulanan planların neticesi ile ulaşılan nokta olarak tanımlanmaktadır (Cenger, 2006, s. 6).

Performans genel olarak belli bir amaç hedefleyerek planlı bir şekilde hareket etme sonucunda elde edilen sonucun değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Daha geniş kapsamlı olarak ifade etmek gerekirse performans, bir iş ile ilgili faaliyette bulunan kişi, örgüt ya da girişimin, amaçlanan ve planlanan hedefe göre kararlaştırılmış olan zaman diliminde sonuca ne kadar yaklaşılabilindiğinin nitel ve nicel olarak verilerle ifade edilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Çeviren, 2014, ss. 65-66).

Performans hedeflere ulaşma seviyesi ve elde edilen sonuç ile alakalıdır. Bir başka açıklamaya göre ise görev kapsamı içerisinde daha önceden saptanmış olan ölçütlere cevap verecek biçimde, görevin uygulanması ve hedeflenen amacın gerçekleştirilmesi doğrultusunda ortaya konan ürün, hizmet ya da düşünce olarak tanımlanmaktadır (Kale, 2010, s. 132). Türk Dil Kurumu tarafından yapılan

tanımlamaya göre ise performans kavramı ‘‘başarım veya takat sınırı’’ şeklindedir (Atakuş, 2006, s. 10).

Performans işletmeler açısından, sürekli değişiklik gösteren çevre koşullarına göre işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için faaliyetlerini analiz edebilme ve yeniden şekillendirebilme imkânı sağlayan bir kavram olarak kabul edilmektedir. İşletmelere planlama yapabilmeleri, örgütlenmeleri, kontrollü davranabilmeleri, sağlıklı iletişim kurabilmeleri ve isteklendirme konusunda pozitif katkılar sağlamaktadır (Mesci, 2011, s. 89).

Performans kavramına ilişkin çeşitli yazarlar tarafından yapılan birçok literatür tanımlaması bulunmaktadır. Tseng ve diğ.’ e (2006) göre performans bir işin oluşumunda sorumlu kişilerin, amaçlanan hedefe yakınlığı ve başarıya ne derece ulaşıldığının nitel ve nicel belirtisi şeklinde anlam kazanırken, Landy ve Farr (1983) performans kavramını işletme hedeflerini tartmadaki uzun dönemli faaliyetler şeklinde tanımlamaktadır. Roberts (1994), sürekli değişim gösteren şartlar sebebi ile işletme içerisinde başarıya ulaşmak için uygulanması gereken düzenlemeler şeklinde bir performans tanımı yaparken, Nelly (1995) ise hedeflenen ulaşma hareketlerinin tamamı olarak tanımlamaktadır. Son olarak Dwight’ın (1999) yaptığı açıklamaya göre performans kavramı, firmaların geleceğe yönelik faaliyetlerinin yeniden düzenlenmesi ve ileride daha da geliştirebilmek adına uygulanan işlevlerin kapsamı şeklinde tanımlanmaktadır (Mesci, 2011, s. 86).

Yukarıda yapılan tanımlamalar dikkate alındığında performans kavramının karlılık, çıktı, verimlilik, iş niteliği gibi kavramlarla ilişkilendirilebileceği görülmektedir. Bu bağlamda performans kavramı değerlendirilirken yalnızca hedeflenen amaca ulaşma aşamasının yanında, rakip firmaların ürettikleri, müşterilerin beklentileri, arzulanın kalite gibi unsurlar da dikkate alınmaktadır (Kale, 2010, s. 132).

Performansa genel olarak bakıldığında, yaşamın her dakikasında ve uygulanan her eylem neticesinde beklenen sonucun elde edilmesini sağlayan en etkin faktör olarak görülmektedir. İşletmeler açısından performans tanımlaması, ilerleyiş açısından

nerede olunduğu ve nerede olunması gerektiği sorularından oluşmaktadırdır. Bu sebeple firmalar performanslarını arttırmak için değişik yöntemlere başvurmaktadırlar. Firmaların performans olarak tanımladığı başarı oranlarının istenilen amaç ve hedefleri sağlayabilmesi için tarafsız ve anlaşılır kıstaslara sahip olmaları ve performansın sektörlere ve işletme yapısına göre incelenmesi gerekmektedir (Gök, 2012, s. 105).

İşletmelerin geçmişten günümüze dek performans anlayışına göre göstermiş olduğu değişikliklere bakıldığında farklı dönemlerde, farklı alanlara yönelen farklı performans anlayışları görölmektedir. Yakın zamandaki yüksek performanslı işletmelere bakıldığında aşağıdaki gibi bir sıralama görölmektedir (Kale, 2010, s. 133).

- Verimlilik, liderlik ve yenilik sahibi olunması,
- Daimi öğrenme ve gelişme arzusu göstermeleri,
- Müşteriye doğru hizmetin sunulması, performans değerlendirmesi yapmaları ve karşılıklı etkileşimin kuvvetli olması,
- İş niteliğinin anlaşılır olması,
- Ferdi kabiliyetlerin değerlendirilmesi ve yaratıcılığın takdir edilmesi,
- Firma çalışanlarının geliştirilmesi, Kaynaklardan geribildirim,
- Değeriklik ve esneklik, Takım Çalışması,
- Çevreye saygı, Sosyal sorumluluk sahibi olunması.

Günümüzde gerçekteşen ve hızla ilerleyen teknolojik, ekonomik ve sosyal gelişimlerden oldukça etkilenen işletmeler, bu değerikliklere ayak uydurabilmek için performanslarını ölçme ve geliştirme faaliyetlerinde bulunmak zorunda kalmaktadırlar. Globalleşme ile ortaya çıkan yeni ekonomik koşullar işletmelere esnek kurum olma mecburiyeti getirirken insanlara da hayat kalitelerini arttırma isteği şeklinde yansımaktadır. Bu sebeple işletmelerin bu duruma cevap verebilmeleri için sürekli gelişim göstermeleri, değerikliğe ayak uydurabilmeleri ve kurumsal performanslarını sürekli analiz edebilmeleri gerekmektedir (Karaman, 2009, s. 413).

Farklı şekillerde tanımlanan performans kavramının kapsamı da yapılan tanımlamalarla paralel olarak detaylı bir şekilde ele alınmaktadır. Bunun sebebi olarak ise işletme ve bireysel başarının ölçümünde teknik ve psikososyal açıdan ayrı kuralların ve kriterlerin kullanılması gösterilmektedir (Balcı, 2011, s. 154).

3.2. Performans Özellikleri

Performans, günümüz şartlarında değişiklik gösteren rekabet ortamına, sürekli değişime uğrayan çevresel koşullara ve uygulanan yenilik süreçlerine uyum sağlayabilmek için teknik ve psikososyal kapsamda şahıstan, büyük topluluklara kadar farklı aşamalarla çalışmayı gerekli kılmaktadır (Kale, 2010, s. 134).

Performans özellikleri çoğunlukla tekil ve çoğul olarak yani bireysel performans ve örgütsel performans olarak iki grupta incelenmektedir (Balcı, 2011, s. 154). Hem bireysel hem de örgütsel anlamda incelenen performans, başarının devamlılığını sağlamak için izlenilen yolda işletme yöneticileri açısından önemli bir araç görevinde bulunmaktadır.

Bireysel performans, görev performansı ve ekstra-rol davranışlar performansı olmak üzere iki türde incelenmektedir. Görev performansı, kişinin mesleği, mesleği ile ilgili teknik yetenekleri ve yetenekleri ile ilgili uygulamalarını içermektedir. Ekstra-rol performansı ise örgüt içerisinde bireylerin birbirine yardımcı olması, ekstra iş yükü alabilmesi ve örgüte katkı sağlaması gibi gönüllü çalışmalarını içermektedir (Özdevecioğlu, 2003, ss. 117-118). Bireysel performans ile ilgili yapılan tanımlamalara bakıldığında performansın, örgütsel amaçlar ile kişisel beklentilerin birbirleri ile etkileşiminin sonucu ortaya çıktığı görülmektedir. Bireylerin nitel ve nicel olarak istediklerine ulaşabilmeleri için içerisinde buldukları örgütten beklentileri bulunmaktadır. Bireysel performansın işletmelerin performansını belirleyici özelliğe sahip olmasından dolayı işletme yöneticileri, çalışanın performansına katkı sağlayarak işletme performansının da olumlu yönde etkilenmesini sağlamaktadırlar (Çöl, 2008, s. 39).

Yöneticilere iç ve dış değerlendirme yapabilme olanağı sağlayan performans değerlendirme kavramı, şahıs, birim veya örgütlerin önceden belirlemiş oldukları ölçütler veya diğer benzer performanslar temelinde ölçülmesini kapsayan süreç olarak tanımlanmaktadır (Kale, 2010, s. 134). Bireysel olarak personel değerlendirme ise “ bir yöneticinin önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma, ölçme yolu ile personelin işindeki performans değerlendirmesi” şeklinde tanımlanmaktadır. Performans değerlendirme, bir firma için çalışanlarının daha doğru ve daha iyi tanınmasını sağlamakla birlikte, bireylerin vazifelerindeki başarılarını, istek, arzu ve sergilemiş olduğu tutum ve davranışlarını, ahlaki durumunu öğrenerek işletmeye olan katkılarını değerlendirebilme olanağı tanımaktadır (Turunç, 2006, s. 120).

Örgütsel performansa bakıldığında ise, firma stratejilerinin belirlenen hedeflere ulaşma seviyesi yani elde edilen başarı düzeyi ile ilgili olduğu görülmektedir. Global rekabetin artış gösterdiği, teknolojik avantaj ve dezavantajların olduğu içerisinde bulunduğumuz zamanın koşullarında örgütsel performansın başarının devamlılığı konusunda önemli bir rol oynadığı söylenebilmektedir (Turunç, 2006, ss. 120-121).

3.3. İşletme Performansı Kavramı

İşletme performansı kavramı, ortak bir görüş birliği bulunamadığından dolayı tanımlanması güç bir kavramdır. O’Donnel ve Duffy’nin (2002) işletme performansını geliştirmek amacı ile yapmış olduğu çalışmada kavramın tanımı ile ilgili on beş ayrı yazarın çalışmasını dikkate almışlardır fakat ürün, Ar-Ge, gelişim gibi farklı temeller üzerinde durulduğundan dolayı net bir tanımlamanın yapılmasının güç olduğu kanısına varmışlardır (Balcı, 2011, s. 155).

Daha öncesinde kararlaştırılmış olan bir zaman diliminde elde edilen çıktılar ya da faaliyetlerin sonucu, işletmelerin amaçlarını, hedeflerini ve görevlerini yerine getirme seviyesini göstermektedir. Bu bağlamda işletme performansı için, belirlenen hedef ve amaçların gerçekleştirilebilmesi için uygulanan çalışma ve faaliyetlerin tümünün değerlendirilmesi olarak tanımlanabilmektedir (Zerenler, 2005, s. 2). Hult, Hurley ve Knight’ın (2004) stratejik olarak yaklaşımı ile performans kavramı “pazar

payı, satışların büyümesi, karlılık gibi örgütsel amaçların ve stratejik hedeflerin başarılmaları” şeklinde tanımlanmaktadır (Balcı, 2011, s. 156).

İşletme biliminin birçok dalında uygulanan işletme performansı, finansal, operasyonel ve örgütsel olarak üç ayrı boyutta ele alınmaktadır ve firma performansı müşteri memnuniyeti, örgüt çalışanı memnuniyeti gibi bireysel değerlendirmelere dayanan tarafsız ölçütlerle de ölçülebilmekte ve anlamlandırılmaktadır (Erdil ve Kitapçı, 2007, s. 237).

İşletme performansı, rekabet açısından bakıldığında işletmenin konumunun, hedeflenen amaçların ne derecede gerçekleştirildiğinin ve sahip oldukları yetenekleri rakiplerine karşı faydalı bir şekilde kullandığının belirleyicisi olarak, hedeflenen ile gerçekleşen başarı arasındaki farkı da incelemektedir (Demir ve Okan, 2009, s. 60).

İşletmenin kaynaklarını kullanacağı alanı saptama konusunda yardımcı olan işletme performansı, firmanın var olan mevcut koşullardaki sahip olduğu potansiyel gücünden faydalanma seviyesini de göstermektedir. Bu sebeple işletmeler kendi yapılarına göre performans tanımlarını yaparak, mevcut ve geleceğe yönelik işleyişlerini gerçekleştirmektedirler (Balcı, 2011, s. 157).

3.4. Performans Ölçümü ve Gereklilikleri

Günümüzde firmalar, oldukça ilerleme gösteren ve bir bilgi akını çağının varoluşuna sebep olan ekonomik bir devrim ve dönüşümün içerisinde bulunmaktadır. Bu sebeple işletme çevresinde yaşanan gelişmeler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Cenger, 2006, s. 9).

- Teknolojik gelişimlerin hızla ilerlemesi,
- Kaynakların azalması
- Müşteri talebinin artması,
- Kurallar yerine kişisel tercihlerin öne geçmesi,
- Sonuç odaklı yönetimin yayılması olarak sıralanmaktadır.

İşletmelerin bu değişim ve gelişimlere ayak uydurabilmeleri için performans ölçüm sistemini uygulamaları zorunlu bir durum haline gelmiştir. Performans ölçümü ‘‘değerlendirme amaçları için belirlenen çıktıların karakteristikleridir.’’ şeklinde tanımlanmaktadır. (Cenger, 2006, s. 9).

Performans ölçümü tarihsel olarak incelendiğinde 1980’li yıllar öncesi ve sonrası şeklinde ele alınarak araştırılmıştır. 1970-1980’li yıllarda performans ölçümüne araştırmacıların bütün işletme birimlerinin performanslarını incelemesi ile birim seviyesinde başlanmıştır. İlk evrede, elde edilen kar, yapılan yatırımların geri dönüşü ve verimlilik gibi finansal kıstaslar ön planda iken, 1980’li yıllarda yeni ortaya çıkan ve üretime katkısı olan teknolojiler ile müşteri ihtiyaç ve taleplerini karşılamaya yönelik çalışmalar ön plana çıkmaya başlamıştır. Bu yıllarda meydana gelen yenilik, değişim ve gelişimler, var olan performans ölçümlerini geride bırakarak, işletmeleri başarılarını devam ettirebilmeleri açısından yeni ölçütler ortaya koymak zorunda bırakmıştır. Aşağıdaki tabloda çeşitli yazarlar tarafından anlatılan performans ölçütleri bulunmaktadır (Kabadayı, 2002, ss. 62-63).

Tablo 6. Yıllara Göre Performans Ölçütü İncelemeleri

Yazarlar ve Yılları	Performans Ölçütleri
Skinner, 1969	Üretkenlik, hizmet, nitelik ve yatırımın geri dönüşü
Campanella ve Corcoran, 1983	Kalite seviyesi (hata yüzdesi) ve maliyetleri
Richardson, Taylor ve Gordon, 1985	Ürün yüzdesi, birim başına düşen maliyet, kalite, zamanında teslimat, iş gücü seviyesi, yeni ürün sunma yeteneği, ürün ve hacim esnekliği
Rosenfield, Shapiro ve Bohn, 1985	Maliyet ve teslimat süresi
Skinner, 1985	Maliyet ve etkinlik, ürün kalitesi/güvenirlilik, teslim süresi ve güvenirliliği, yatırım, ürün ve hacim esnekliği
Fine, 1986	Hatalı olmama oranına uygunluk seviyesi, toplam maliyet= değerlendirme + koruma+ hata maliyetleri
Miller ve Roth, 1988	Fiyat, kalite tutarlılığı (uygunluk), yüksek üretkenlik, esneklik, hızlı hacim değişimi, hızlı teslimat, güvenilir teslim, satış sonrası hizmet ve promosyon
Ferfows ve De Mayer, 1990	Kalite, birim başına üretim maliyeti, envanter değişimi, gelişim seviyesi, zamanında teslim, kitle büyüklüğü ve genel maliyetler

Tablo 6. Devam

Miller ve Kim, 1990	Genel maliyetler, üretim maliyeti, teslim hızı, yeni ürün geliştirme hızı, stok hızı ve kalite
Schonberger, 1990	Dağıtım süresini azaltma, iş gücü üretkenliği, girdi ve çıktı kalitesi, üretim birim maliyeti ve tahmin uygunluğu
New, 1992	Dağıtım süresi, teslimat güvenilirliği, kalite, fiyat, tasarım genişliği ve hacim esnekliği
Carbett ve Wassenhov, 1993	Maliyet, zaman (esneklik, hizmet, teslim, yenilikçilik), kalite (güvenirlilik, uygunluk, dayanıklılık, hizmet verebilirlik, esneklik)
Flynn, Filippini, Forza ve diğ., 1996	Teslim süresi, kalite tutarlılığı/yeteneği, üretkenlik, satış maliyeti
Mapes, 1996	İmalat maliyetleri, kalite tutarlılığı, dağıtım süresi, teslimat güvenilirliği, yeni ürün sunum hızı ve oranı, ürün çeşitliliği
New ve Szwejczewski, 1996	Üretkenlik, müşteri hizmeti

Yazar tarafından aşağıdaki kaynaktan adapte edilmiştir.

Kaynak: Ebru Tümer Kabadayı. (2002). İşletmelerdeki üretim performans ölçütlerinin gelişimi, özellikleri ve sürekli iyileştirme ile ilişkisi. Doğuş Üniversitesi Dergisi 6/61-75, ss.62-63.

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere yazarlar performans ölçüm kriterlerini finansal ve finansal olmayan şekilde incelemişlerdir. Bazı çalışmalarda ise hem finansal hem de finansal olmayan ölçütler bir arada kullanılmıştır. Finansal göstergeler geleneksel olarak uygulanan tipik ölçütler olarak adlandırılırken, teknik göstergeler yani finansal olmayan göstergeler firmaların performanslarını tüm boyutları ile ölçmelerini sağlamaktadır (Aslan, 2007, s. 43).

Finansal ve finansal olmayan ölçütleri bütünleşmiş şekilde kullanan çeşitli ölçüm metotları bulunmaktadır. Aşağıda bu ölçüm metotlarından bazıları gösterilmektedir (Aslan, 2007, s. 46).

- Dengelenmiş Skor Kartı (BSC, Balanced Scorecard)
- Performans Piramidi Modeli (PPS, Performance Pyramid System)
- Hizmet Sektörü İçin Performans Ölçüm Sistemi (PMSSI, Performance Measurement System for Service Industries)
- Sürekli İyileşme İçin Performans Gösterge Sistemi (PISCI, Performance Indicator System for Continuous Improvement).

Birçok yazar tarafından performans ölçütlerinde bulunması gereken özellikler tanımlanmıştır. Performans ölçümü, performans iyileştirmelerinde önemli bir etkidir. Performans ölçütlerinin özelliklerine bakıldığında etkin performans ölçütlerinin sekiz temel görevi karşımıza çıkmaktadır (Kabadayı, 2002, s. 66). Bunlar;

- Konuya odaklanma,
- Başarı etkenlerini tanımlama ve onlarla ilişkili olma,
- Örgüt içi öğrenmeyi destekleme,
- Analiz ve takdir/ödüllendirme sistemini kurmaya destek olma,
- Örgütteki yönetim önceliklerini destekleme,
- Karar vermede etkili bilgileri zamanında sağlama,
- Finansal ya da finansal olmayan ölçütlerin dengelenmesi,
- İçsel müşteri halkası ile yatay ilişkiler kurabilme şeklinde ifade edilmektedir.

Performans ölçümü sonucunda elde edilen neticeler firma yönetiminde daha verimli olabilme ve firma dışındaki raporlama kısmına yardımcı olmaktadır. Bu sebeple performans göstergelerinin tespiti büyük önem teşkil etmektedir. Her bir firmanın performans ölçümü yapması için kendilerine ait sebepleri bulunmaktadır fakat genel olarak işletmelerin performans ölçümü yapma nedenleri aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Terzi, 2010, s. 106).

- İşletmenin genel anlamda başarısını ölçmek
- İşletmenin müşteri taleplerini karşılayabilmesini belirlemek,
- İşletmenin bildiklerinin yanında bilmediklerini de öğrenmesini sağlamak,
- Sorunlu alanları saptayıp, gelişimin olabileceği alanları saptamak,
- Kararların duygusal sezgilere göre değil de gerçek ve geçerli verilere göre alındığını saptamak,
- İşletme süreçlerinde geliştirilen planların gerçekleşip gerçekleşmediğini anlamak.

3.5. İşletme Performansını Etkileyen Boyutlar

Performans boyutları doğruluk, uygunluk, verimlilik, etkinlik ve tutumluluğu ölçmeyi sağlayan ölçütlerdir. Boyutların norm, kıstas ya da kuralları ölçebilmesi için sahip olması gereken özellikler bulunmaktadır. Bunlar; ‘‘hedeflerle direkt ilgili olması, değerlendirmeler için birden fazla boyutun kullanılması, realist olması, ölçümün hedeflenen birimin nitelikleri ile uyumlu olması ve olabildiğince somut veriler üretmesi’’ şeklinde sıralanmaktadır (Balcı, 2011, ss. 157-158).

Çeşitli yazarlar tarafından belirlenen farklı performans boyutları bulunmaktadır. Tangen (2004) tarafından geliştirilen yedi boyut bulunmaktadır. Bunlar etkililik, etkinlik, kalite, verimlilik, çalışma hayatının kalitesi, yenilik ve karlılıktır. Cokins (2004) ise bu yedi boyutu kendi yorumlarını katarak kısmen değişikliğe uğratmıştır. Bu hali ile yedi boyut, kalite, müşteri memnuniyeti, maliyet, yenilik, çalışan memnuniyeti ve karlılık şeklinde tanımlanmaktadır (Balcı, 2011, s. 158).

‘‘Kalite’’ boyutu sistem, donanım, ürün ve hizmet kalitesini kapsayan kullanıma, beklentiye ve gereksinime uygun olmak olarak tanımlanmaktadır. Kalite, bir ürün veya hizmetin gereksinimlere cevap verme becerisi olarak en kısa haliyle de tanımlanmaktadır. Kaynakların etkin kullanımını sağlayarak, ürün ve hizmetlerin uygun şekilde kullanılmasını, müşteri ihtiyaç ve taleplerine uygun şekilde cevap verilmesini sağlayan ve böylelikle işletmelerin topluma karşı sorumluluklarını olumlu bir şekilde gerçekleştirmesine olanak sağlayan bir performans ölçütü olarak kabul edilmektedir (Atakuş, 2006, s. 21).

Diğer bir boyut olan ‘‘verimlilik’’, çalışanın ve işletmenin performansını ölçmede kullanılmaktadır ve ‘‘ sahip olunan kaynakların doğru ve etkin bir biçimde kullanılması’’ ve ‘‘işletmenin bütün enerji kaynaklarını etkin bir şekilde değerlendirmesi’’ şeklinde tanımlanmaktadır (Balcı, 2011, s. 160). Verimlilik bir firmada iş gücü, malzeme, hammadde gibi temel üretim kaynaklarının yanında, sermaye kullanımı, yönetim, çalışma koşulları, bilgi ve zaman gibi kaynaklar ile etkileşiminin sonucu olarak görülmektedir (Atakuş, 2006, s. 18).

Performansın ‘yenilik’ boyutu ise bir ticarileştirme süreci olarak tanımlanmaktadır. Yenilik boyutu incelendiğinde, yaratıcılık, değişim, gelişim, risk, esneklik gibi temel kavramlardan oluştuğu söylenebilmektedir. Mevcut koşullarda, sahip olunan teknolojik imkânlar ile performansı yükseltebilmek ve ihtiyaçları karşılayabilmek için uygulanan çözüm ve iyileştirmeler yenilik boyutunun kapsamı içerisinde (Turunç, 2006, s. 159).

İşletme performansının ilk akla gelen boyutlarından biri olan ‘karlılık’, içerisinde hem ekonomikliği hem de verimliliği barındırmaktadır. İşletmelerin varlığını sürdürebilmesi için temel unsurlardan olan karlılık, kar amacı ile kurulan işletmelerin faaliyetlerinin sonucunu göstermektedir (Balcı, 2011, s. 162).

Rekabet avantajı için düşük ‘maliyet’ ile doğru ve kullanılabilir ürünler üretmek işletmeler açısından çok önemlidir. Pazarda farklılık yaratabilecek teknolojik ve ürün yenilikleri uygulanırken, diğer taraftan da maliyet ve fiyat oranları düşürülerek rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışan işletmeler için bu boyut sürekli takip edilmesi gereken performansın en kuvvetli boyutlarından birisi olarak görülmektedir (Balcı, 2011, s. 162).

‘Yeterlilik derecesi’ olarak ta adlandırılan ‘etkenlik’, işletmelerin amaç ve hedeflerine yönelik bir boyut olmakla beraber örgütün belirlenmiş amaçlarına ulaşma olanaklarını belirlemesini sağlamaktadır (Atakuş, 2006, s. 13).

Bir diğer boyut olan ‘müşteri memnuniyeti’, müşterilerin arzu ihtiyaç ve taleplerinin giderilmesi ve daha da ilerisini kapsayan bir kavramdır. İşletme potansiyel müşterisini tanımalı, buna göre pazar sınıflandırması gerçekleştirmeli ve hizmet vermelidir. Bir başka boyut olan ve iç müşteri olarak da adlandırılan ‘çalışan memnuniyeti’ boyutu, çalışanın işyeri ile olan ilişkisinden dolayı performans üzerinde etkileyici bir kavramdır. Çalışan memnuniyeti, bireyin içerisinde yer aldığı örgütteki duygu, düşünce ve inançları doğrultusunda işletmeye kattığı değerler ile alakalıdır (Balcı, 2011, ss. 163-164).

3.6. İşletme Performansının Özellikleri

Başarılı bir işletme pozisyonuna gelebilmek için performans ölçümleri büyük önem taşımaktadır. Finansal performans artışı ile birlikte gerekli olan başarı unsurlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Firmanın kendi içerisindeki performans derecesi, müşteri performansı, yeniliklerle ilgili performansları ve öğrenme performansları başarıyı getirecek unsurlardır. Bu sebeple yukarıda bahsedildiği üzere yöneticiler çeşitli performans ölçümlerinden faydalanmaktadırlar.

Performans belirleyici unsurlar basit, kolay anlaşılır, açıklayıcı bir şekilde anlatılmış ve anlam yüklü olmalıdırlar. Bunlar ile birlikte örgütlerin hedeflerinin belirgin olması, performans belirleyicilerin kriter olarak kabul edilmesi ve performansı belirleyen unsurların yapılan işlere yönelmesi gerekmektedir. Bu sebeptir ki performans ölçütleri örgüt için “ hayati işaretler” olarak adlandırılmaktadır (Kabadayı, 2002, s. 65).

Başarılı bir işletme performansı için gerekli olan performans ölçümlerinde stratejik planlama çok önemlidir. Yöneticilerin kapsamlı ve yüksek hızda çalışabilmelerini sağlayan ve neticeye hızla ulaşılmasına imkân veren, işletmeler içerisinde en yaygın olarak kullanılan Balanced Scorecard (BSC) ölçüm modeli stratejik planlama esnasında oluşabilecek hataların önlenmesi için önemli bir araçtır (Özer, 2016, ss. 39-40).

Müşteri performansı, müşteri memnuniyeti ile paralel olarak işletme performansını etkilemektedir. Firmaların müşteri performansına yönelik çalışmalarını sürdürerek, müşteri beklentilerini gerçekleştirmek adına çaba sarf ettikleri görülmektedir. Müşteri beklentilerini anlayabilmek ve karşılayabilmek firmaların doğru performansı sergileyebilmeleri için gerekli ve önemli bir boyut olarak kabul edilmektedir. (Özer, 2016, s. 41).

Firma içi performans olarak değerlendirildiğinde, firma içi çalışmaların ve verimliliğin incelendiği görülmektedir. İşletmeler, finansal performans ve müşteri

performansı ile ilgili hedeflerini belirledikten sonra, kendi içlerindeki hedef ve şartlarını belirlemektedirler. Potansiyel yahut gelecekte sahip olabilecekleri müşterilerin taleplerini tahmin ederek, bu tahminler doğrultusunda olası sorunlara çözümler üretmek ve üretilen ürün veya hizmetin müşterilere aktarımını sağlamak firma içi performans açısından ileride izlenecek yolların belirlenmesini sağlamaktadır (Özer, 2016, ss. 41-42).

Son olarak yenilik ve öğrenme boyutu ile işletme performansı değerlendirildiğinde, şirketlerin rakip firmalara üstünlük sağlayabilmesi ve mevcut konumlarını sabit tutabilmeleri için edinmiş oldukları özellikler olarak düşünülmektedir. Yenilik ve öğrenme boyutu firmalar için gerekli olan diğer performans boyutlarının gerçekleşebilmesi için alt yapı konumundadır. Firma çalışanlarının yeteneklerini, motivasyonlarını, konumlarını, firma ile olan problemlerini ve şirket yönetiminin isteklerine yönelik konuları kapsayan bu boyut, öğrenmeye gelişmeye, amaç ve kriterlerin belirlenmesine olanak sağlamaktadır (Karaman, 2009, s. 422).

Firma performansı, müşteri performansı, firma içi performans, yenilik ve öğrenme performansı boyutları bir bütün olarak işletme performansının gidişatını belirlemekte ve etkilemektedir. Doğru zamanda, uygun adımlar ve doğru ilerleyiş ile firma performansı ihtiyaç duyduğu pozitif sonuçları alabilmektedir. Birbirini destekler nitelikteki bu boyutlar sayesinde firmalar, iç ve dış çevreye karşı eksikliklerini saptayarak çözüm bulma yolunda ilerleyebilmektedirler.

3.7. Yenilik ve Performans Arasındaki İlişki

İşletmelerin içerisinde buldukları koşullar kapsamında rekabet güçlerini koruyup geliştirebilmek için, iç ve dış çevrede aktif olarak yenilik faaliyetlerinde bulunmaları gerekmektedir. Bu sebeple yeni ürün ve süreçlerin geliştirilmesi, yeni kaynak tedariğinin sağlanması, şirket içi ve dışı olmak üzere birçok yeniliklerin gerçekleştirilmesi işletmeler açısından mecburiyet teşkil etmektedir (Küçük ve Kocaman, 2014, s. 38).

Yenilik kavramının Oslo Kılavuzu'ndaki (OECD, 2005) tanımına bakıldığında da firmaların iç ve dış çevreleri ile kurmuş oldukları ilişkileri neticesinde yeni ya da ileri derecede iyileştirilerek mal, ürün, hizmet ve süreçlerin oluşturulması, yeni pazarlama teknikleri ya da yeni organizasyonel prosedürlerin ortaya konması şeklinde bir açıklama ile karşılaşılmaktadır.

Yeniliğin günümüz ulusal ekonomisinde ve işletmeler açısından önemli bir dinamizm kaynağı olduğu kabul edilmektedir. Bu bağlamda yeniliğin işletmeler açısından oluşturduğu sonuçlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Uzkurt, 2010, s. 38).

- Firmaların rekabet üstünlüğü elde etmesi,
- Maliyet oranlarında düşüş sağlamaları,
- Verimlilikte artış elde etmeleri,
- Firmaların pazardaki paylarının yükselmesi,
- Kar oranlarında artış sağlamaları,
- Sahip olunan bilginin ekonomik katkı sağlayacak değere dönüşmesi,
- Yeni pazarların ortaya çıkması,
- Ürün hattının çoğaltılması,
- Müşteri talebinin karşılanarak, tatminin en üst seviyeye taşınması,
- Yeni pazarlara girişin kolaylaşması,
- Üretim, tedarik ve pazarlama da esnekleşme,
- Kısa sürede minimum fire ile üretimin gerçekleştirilmesi,
- Çalışma olanaklarının iyileştirilerek pozitif yönde arttırılması,
- Alıcılar, tedarikçi ve aracı firmalarla iletişimin güçlendirilerek koordine olunabilmesi.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında yenilik ve işletme performansı arasındaki ilişkiye bakıldığında yapılan araştırmalar neticesinde yeniliğin işletme performansını arttırdığı söylenebilmektedir. İşletmelerin rekabet edebilmeleri ve rakiplerine göre ileride olabilmeleri için sürekli değişim gösteren pazar koşullarına göre sahip oldukları yeteneklerini geliştirmeleri gerekmektedir. Yenilikler ile yakın ilişkide

bulunan işletmelerin hem rekabet avantajına sahip oldukları hem de performanslarının yükselmesine olanak sağladıkları görülebilmektedir (Karakılıç, 2009, s. 204). Bir diğer açıklamaya bakıldığında ise işletmelerin yenilik uygulayabilme yeteneklerinin, performanslarına önemli bir katkı sağladığı ve yenilik ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu söylenmektedir (Erdil ve Kitapçı, 2007, ss. 236-237).

Yenilik, firmalar açısından stratejik öneme sahip bir konu olarak görülmektedir. Yenilik stratejileri ise firmaların yenilikle alakadar olma seviyesini göstermektedir. Firmaların ana stratejilerinin neticesi ile ortaya çıkan yenilik stratejileri işletmeler için alt strateji konumundadırlar (Coşkun, Mesci ve Kılınc, 2013, s. 109). Yenilik yaparak rekabet avantajı elde eden firmalar yenilik stratejileri ile sürdürülebilir rekabet avantajını arttırabileceklerdir (Örücü, Kılıç ve Savaş, 2011, s. 62). Bir işletmenin yenilik faaliyetlerinde başarı göstermesi, yenilik stratejilerinin işletmenin genel stratejisi ile bütünlük sağlayabilmiş olması ile doğru orantılıdır. Bu bağlamda rekabet stratejileri ile yenilik stratejileri arasında olumlu bir ilişkinin olduğu görülmektedir, bu durum yenilik stratejilerinin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmede önemli bir etken olduğunu göstermektedir (Kuzu, 2008, s. 74).

Rekabet stratejilerinin firma performansı üzerinde güçlü bir etkisinin olduğu görülmektedir. Porter (1980) rekabet stratejilerini üç farklı boyutta açıklamıştır. Bunlar maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma şeklinde sınıflandırılmaktadır. İşletme performanslarının en üst seviyede verim sağlayabilmesi için ya maliyet açısından düşük ürünler üretilmeli ya da üretilen ürün veya hizmetlerde farklılaşmaya gidilmelidir. Porter'ın açıklamış olduğu rekabet stratejileri firmalar açısından rekabet avantajı sağlamalarına önemli derecede etki etmektedir (Peker, Özdemir, Kerse ve Arsu, 2016, s. 13).

Yenilik stratejilerinin işletme performansı üzerinde olumlu etkisinin olduğu düşünüldüğünde, Porter (1980) tarafından tanımlaması yapılan jenerik rekabet stratejilerinden maliyet liderliği stratejisi ile yenilik stratejisinin boyutlarından savunmacılık boyutunun benzer olduğu görülmektedir (Akman, 2003, s. 77).

Değişimin çok fazla yaşanmadığı ve belirsizlik seviyesinin minimum olduğu pazarlarda üretim ve dağıtım maliyetlerini azaltmaya odaklı olan savunmacılık boyutu, maliyet liderliği stratejisindeki gibi maliyet değerlerini en aza indirgeyerek sektöre yeni girmeyi hedefleyen firmalar için giriş engeli de oluşturmaktadır. Maliyetler azaltılmaya çalışılırken diğer yandan da ürün kalitesinden ödün vermeden üretim yapmayı hedefleyen firmalar piyasanın kabul ettiği standartlarda düşük maliyetle müşteriye sunulan ürünler ile hem mevcut durumlarını riske atmamış olmakta hem de rakiplerine karşı avantajlı durumda olabilmektedirler.

Bu bağlamda yapılan araştırmalara bakıldığında yenilik ve performans arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çok örnek bulunabilmektedir. Örneğin Marmara bölgesindeki kalite belgesine sahip küçük ve orta büyüklükteki imalat firmaları üzerinde uygulanan bir araştırmada yenilik kabiliyeti ile işletme performansı arasındaki ilişkinin araştırılması hedeflenmiştir ve 5’li Likert tipi ölçek kullanılarak hazırlanan 52 firmanın çeşitli kademelerinde çalışan 79 yöneticiden geri dönüş aldıkları bir anket çalışması uygulanmıştır. Araştırma sonucuna göre yeniliğin firma performansını olumlu yönde etkilediği görülmektedir (Özşahin, Cığırım ve Gök, 2005, s. 152). Afyonkarahisar ilinde gerçekleştirilen bir diğer araştırmada imalat sektöründe faaliyet gösteren aile işletmelerinin yenilikle olan ilişkisinin incelenmesi hedeflenmiştir. Likert ölçek tipi ile hazırlanmış ve işletme sahipleri ile üst düzey yöneticilere uygulanmış 206 kullanılabilir anket çalışması elde edilmiştir. Çalışma sonucunda işletme performansı boyutlarından karlılık ve verimlilik ile yenilik arasında pozitif bir ilişki olduğu kanaatine varılmıştır (Ağca ve Kandemir, 2008, s. 224). Benzer bir diğer araştırmada yine Marmara bölgesinde imalat sektöründe faaliyette bulunan kaliteli belge sahibi olan işletmelerin TKY araçlarının kullanımları ve yeniliğin işletme performansına olan etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Toplamda 96 işletmenin orta kademe yöneticilerine uygulanmış olan anket çalışmaları neticesinde yeniliğin işletme performansı üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır (Erdil ve Kitapçı, 2007, s. 242). Bir başka araştırma da Zehir ve Özşahin (2006, s. 153) , tarafından imalat sektöründe faaliyette bulunan 2003 yılı İstanbul Sanayi Odası imalat satış gelirlerine göre “ Türkiye’nin ilk 500 İşletmesi” listesine giren işletmeler üzerinde gerçekleştirilmiştir.

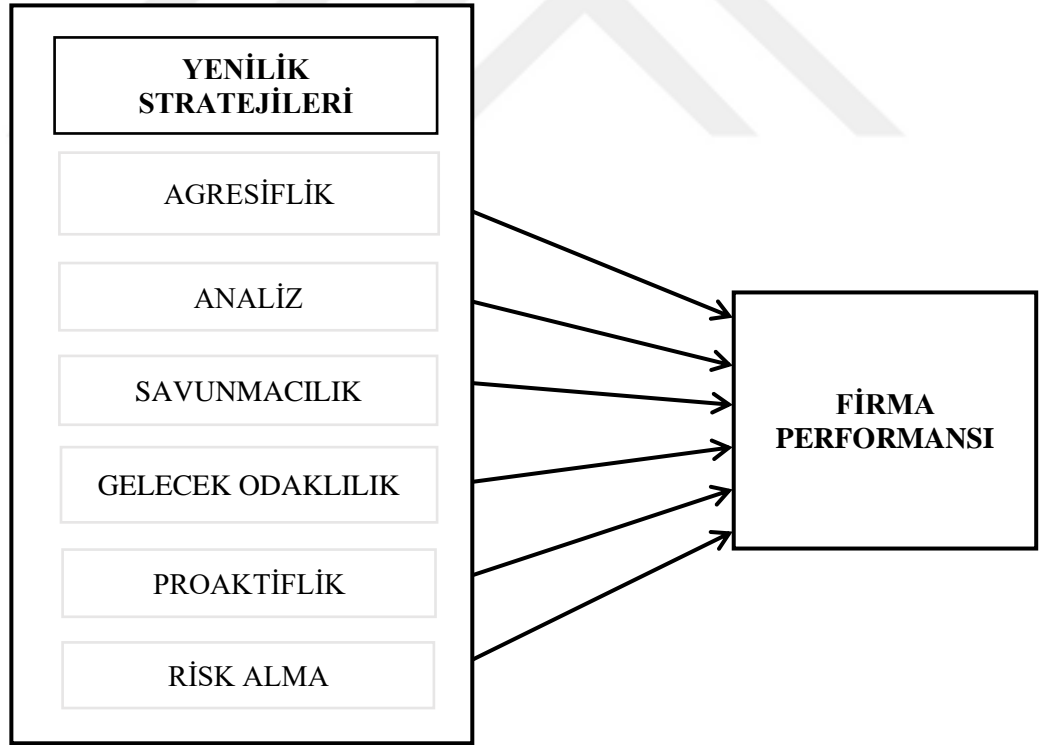
Toplamda 73 firma üzerinde gerçekleştirilen çalışmada 5'li Likert tipi ölçeğe göre hazırlanmış 214 analiz edilebilir anket elde edilmiştir. Yapılan bu çalışmada stratejik karar verme unsurları ile firma performansı arasındaki ilişkileri araştırmak hedeflenmiştir. Çalışma sonucunda stratejik karar verme unsurlarından biri olan örgütsel faktörler ile firma performansı arasındaki ilişkiye bakıldığında örgütsel faktörler içerisindeki önemli bir unsur olan yenilikçiliğin firma performansı üzerinde olumlu etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Yeniliğin rekabet ortamında ve teknolojik gelişmelerin arttığı ortamlarda organizasyonlara avantaj sağlayarak rakiplerine karşı nde olmalarını sağladığı neticesine ulaşılmıştır. Türkiye sınırları içerisindeki araştırmaların yanı sıra dünyadaki bir çok başka ülkede de yeniliğin işletme performansı üzerindeki önemini destekleyen araştırmalar bulunmaktadır. Gray vd.'nin (2000) Yeni Zelanda'da bulunan oteller üzerinde gerçekleştirmiş olduğu bir araştırmaya göre yenilikçi bir örgüt kültürünün otel işletmelerinde işletme performansını iyileştiren ve cesaretlendiren bir unsur olduğu kansına varılmıştır (Erdem, Gökdeniz ve Met, 2011, s. 87).

4. YENİLİK STRATEJİLERİNİN İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ; BİR UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı yenilik stratejilerinin işletme performansı ile arasındaki etki ve ilişkilerini incelemektir. Çalışmada veriler Korelasyon Analizi, Faktör Analizi ve Regresyon Analizleri uygulanarak araştırılmıştır. Araştırma modeli Şekil 2.' de belirtilmiştir. Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir.

4.2. Araştırmanın Modeli



Şekil 2. Araştırma Modeli

4.3. Araştırmanın Hipotezleri

H1: Yenilik stratejileri firma performansını pozitif yönde etkilemektedir.

H1_a: Yenilik stratejilerinin Savunmacılık boyutu firma performansını pozitif yönde etkilemektedir.

H1_b: Yenilik stratejilerinin Savunmacılık boyutu firma performansını pozitif yönde etkilemektedir.

H1_c: Yenilik stratejilerinin Analiz boyutu firma performansını pozitif yönde etkilemektedir.

H1_d: Yenilik Stratejilerinin Proaktiflik boyutu firma performansını pozitif yönde etkilemektedir.

H1_e: Yenilik stratejilerinin Agresiflik boyutu firma performansını pozitif yönde etkilemektedir.

H1_f: Yenilik stratejilerinin Risk Alma Boyutu firma performansını pozitif yönde etkilemektedir.

4.2. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma formu Türkiye genelinde şubeleri bulunan ve kendi üretimini yapan tekstil firmalarına dağıtılmıştır. Toplamda 400 kişiye dağıtılmış olup 370 adet kullanılabilir araştırma formu elde edilerek çözümlenmiştir.

4.3. Araştırma Formu ve Kullanılan Ölçekler

Araştırmada katılımcıların yaşlarını, cinsiyetlerini, medeni durumlarını, eğitim durumlarını, toplam çalışma sürelerini, çalıştığı işletmedeki toplam çalışma sürelerini, firmadaki pozisyonlarını ve aylık gelirlerini öğrenmek amacı ile toplamda 8 soru yöneltilmiştir. Araştırmada Yenilik stratejileri ve boyutları ile ilgili toplamda 28 soru oluşturulmuştur. İşletme performansı ölçeği ise tek boyutta incelenmiş olup toplamda 16 adet sorudan oluşturulmuştur. Bu ölçekteki Yenilik Stratejileri soruları hazırlanırken Gülşen Akman'ın (Akman, 2003) çalışmasından ve İşletme

Performansı soruları hazırlanırken de Filiz Ersezer' in (Ersezer, 2012) çalışmasındaki araştırma sorularından yararlanılmıştır. Araştırma soruları 5'li Likert tipi ölçeğe göre hazırlanmıştır. Ölçek şıkları şu şekildedir: 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum. Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerinin ölçülmesi amacı ile kendi üretimini yapan tekstil firmalarının beyaz yakalı çalışanlarından oluşan toplamda 400 kişi üzerinde anket gerçekleştirilmiştir ve 370 adet kullanılabilir anket sonucu elde edilmiştir.

4.4. Araştırmanın Kısıtları

Bu çalışma Türkiye genelinde şubeleri bulunan ve kendi üretimlerini yapan tekstil firmaları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Anket çalışmasının katılımcıları, firmaların üst, orta ve alt düzey yöneticilerini kapsamaktadır. Toplamda 400 adet anket çalışmasından 370 adet geçerli kabul edilebilecek anket çalışması elde edilmiştir. Araştırma kesitsel anlamda yapıldığı için belli bir süreyi kapsamaktadır. Bu sebeple mukayese edilememektedir.

4.5. Anketin Hazırlanması

4.5.1. Anket Formunun Hazırlanmasında Dikkat Edilen Konular

Anket formu oluşturulurken şahısların isimleri, firma isimleri, adres gibi özel bilgilerden kaçınılmış, yalnızca yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi gibi bilgiler vermeleri istenmiştir. Böylelikle anketi cevaplayan kişilerin kendilerini rahat hissederek soruları cevaplamaları sağlanmıştır. Geri dönüşü ve kişilerin sıkılmamasını sağlamak için anket görseli olabildiğince sade ve tek sayfa olarak hazırlanmıştır. Ayrıca anketin başında amacı, kapsamı ve bilime sağlayacağı katkı ile ilgili kısa bir giriş metni hazırlanmıştır. Anketten sorumlu kişilerin ünvanları, adları, kurum adı eklenerek geri dönüşümün sağlanması hedeflenmiştir. Anketin nasıl cevaplanacağı ilk başta açıklayıcı bir şekilde belirtilmiştir.

4.6. Veri Toplama Aşaması

4.6.1. Veri Toplama Yönteminin Seçilmesi

Veri toplama yöntemi olarak birebir görüşmeler yapılarak, e-mail ve posta yolu ile iletişim kurarak uygulanan çalışmaya geri dönüşlerin gerçekleşmesi sağlanmıştır.

4.6.2. Verilerin Toplanması

Verilerin toplanması için toplamda 400 kişi ile iletişime geçilmiş, 370 adet kullanılabilir kesin anket sonucu elde edilmiştir. Bunlardan 20 tanesi ile yüz yüze görüşülmüş, bu kişilere belirli sayıda anket formları bırakılmış ve geri dönüşleri de e-mail veya posta yolu ile sağlanmıştır. Geri kalan anket formları da firmalara e-mail yolu ile ulaştırılmıştır. Yüz yüze görüşmelerden e-mail yolu ile anketlerin cevaplandırılmasında daha fazla verim alınmıştır. Kişilerin kendi isteklerine göre çalışma saatleri içerisinde veya çalışma saatleri dışında cevaplama şansına sahip olmaları sağlanarak ve belli zaman aralıkları ile e-mail yolu ile uygulanan anket hatırlatılarak verim alınmıştır. Dört ay gibi bir sürenin sonucunda anketlerin geri dönüşü gerçekleşmiştir.

4.7. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırma için yapılan anketlerin sonucunda elde edilen veriler SPSS 19.0 For Windows İstatistik paket programında çözümlenmiştir. Araştırmada kullanılan ölçekler faktör analizine bağımlı tutularak alt boyutlar belirlenmiştir. Ölçeklerin alt boyutlarının güvenilirlikleri Cronbach Alfa değerleri ile incelenmiştir. Ölçek maddelerine verilen cevapların ortalama ve standart sapma değerlerine bakılarak özet yorum ve fikirlere ulaşılmıştır. Yenilik Stratejileri alt boyutları ile İşletme Performansı arasındaki ilişkiler Korelasyon analizi ile incelenmiştir. Yenilik Stratejilerinin İşletme Performansına Etkisi ise Regresyon analizleri ile test edilmiştir

4.7.1. Demografik Bulgular

Aşağıdaki tablolarda araştırmaya katılanlara ait demografik frekans tabloları özetlenmiştir.

Tablo 7. Yaş Durumuna Göre Demografik Bulgular

	Frekans	%
18-30 Yaş	148	40,0
31-40 Yaş	173	46,8
41-50 Yaş	41	11,1
51 ve daha fazlası	8	2,2
Toplam	370	100,0

Araştırmaya 18-30 yaş arası 148 kişi, 31-40 yaş arası 173 kişi katılmıştır. 40 yaşından fazla olan katılımcıların sayısı 49 kişidir.

Tablo 8. Cinsiyet Durumuna Göre Demografik Bulgular

	Frekans	%
Kadın	169	45,7
Erkek	201	54,3
Toplam	370	100,0

Yukarıdaki tabloda katılımcıların %45,7'si kadın, %54,3'ü erkektir.

Tablo 9. Medeni Duruma Göre Demografik Bulgular

	Frekans	%
Evli	153	41,4
Bekar	217	58,6
Toplam	370	100,0

Yukarıda gösterilen tabloda katılımcıların %41,4'ü evli, %58,6'sı bekârdır.

Tablo 10. Eğitim Durumuna Göre Demografik Bulgular

	Frekans	%
Lise	16	4,3
Ön Lisans/Lisans	234	63,2
Lisansüstü	120	32,4
Toplam	370	100,0

Tabloda katılımcıların çoğunluğu (%63,2) Ön Lisans/Lisans mezunu iken, Lisansüstü mezunlar %32,4 ile 120 kişidir. Lise mezunu 16 kişi ile %4,3 yüzdeye sahiptir.

Tablo 11.Toplam Çalışma Süresine Göre Demografik Bulgular

	Frekans	%
0-5 yıl arası	151	40,8
6-10 yıl arası	136	36,8
11-15 yıl arası	65	17,6
16 yıl ve daha fazla	18	4,9
Toplam	370	100,0

Kişilerin çoğunun toplam çalışma süresi 0-5 ya da 5-10 yıl civarındadır. 0-10 yıllık tecrübeye sahip olanlar %77,6 ile çoğunluğu kapsamaktadır. 11-15 yıl arası çalışma süresi bulunanlar 65 kişi ile %17,6'lık bir yüzdeye sahiptirler. 16 yıl ve daha fazla çalışma deneyimi olan kişi sayısı ise 18 dir ve %4,9'luk bir yüzdeye sahiptirler.

Tablo 12. Çalıştığı İşletmedeki Toplam Çalışma Süresine Göre Demografik Bulgular

	Frekans	%
0-5 yıl arası	271	73,2
6-10 yıl arası	79	21,4
11-15 yıl arası	15	4,1
16 yıl ve daha fazla	5	1,4
Toplam	370	100,0

Yukarıda bulunan ‘‘ Çalıştığı işletmedeki toplam çalışma süresi’’ demografik bulgularına göre, 0-5 yıl arası çalışma süresi olan 271 kişidir ve %73,2 oranında yüksek bir yüzdeye sahiptir. 6-10 yıl arası aynı işletmede çalışma süresi bulunan kişi sayısı 79’dur ve %21,4 oranında bir paydaya sahiptir. Çalışma süresi aynı iş yerinde 11-15 yıl olan kişi sayısı 15’dir ve %4,1 gibi küçük bir orana sahiptir. 16 yıl ve daha fazla süreyi aşkın çalışma deneyimi olan kişi sayısı 5’dir ve %1,4 gibi bir yüzdeye denk gelmektedir.

Tablo 13. Firmadaki Pozisyona Göre Demografik Bulgular

	Frekans	%
Alt Kademe Yönetici	66	17,8
Orta Kademe Yönetici	178	48,1
Üst Kademe Yönetici	42	11,4
Diğer	84	22,7
Toplam	370	100,0

Firmadaki pozisyon durumuna göre incelendiğinde işletmedeki orta kademe yöneticiler 178 kişi ile %48,1’lik yüzdeye sahip olarak örneklemin yarısını oluşturmaktadırlar. Alt kademe yöneticiler 66 kişi ile %17,8 ve üst kademe yöneticiler 42 kişi ile %11,4’lük bir yüzdeye sahiptirler.

Tablo 14. Aylık Net Gelire Göre Demografik Bulgular

	Frekans	%
1000-1999 TL	6	1,6
2000-2999 TL	187	50,5
3000 TL ve üzeri	177	47,8
Toplam	370	100,0

Yapılan araştırmaya göre kişilerin aylık net gelirlerine bakıldığında, 1000-1999 TL arasında aylık net geliri olan 6 kişinin %1,6 oranında bir değere sahip olduğu görülmektedir. 2000-2999 TL arasında aylık net geliri olan 187 kişinin %50,5'lik, 3000 TL ve üzeri aylık net gelire sahip olan 177 kişinin ise %47,8'lik bir yüzdeye sahip oldukları görülmüştür.

4.7.2. Ortalama ve Standart Sapma Analizleri

Aşağıdaki tablolarda anket formunda yer alan Yenilik Stratejileri yargılarına ve Firma Performansı yargılarına ait ortalama ve sapma değerleri düzenlenmiştir.

Tablo 15. Yenilik Stratejisi Ortalama- Sapma Analizi

	Ortalama	Standart Sapma
1. Karlılıktan zarar etmek pahasına pazar payını arttırmak için çeşitli fırsatları sürekli araştırırız.	3,449	1,061
2. Pazar payını arttırmak için sık sık fiyat indirimine girmeyi tercih edebiliriz.	3,241	1,059
3. Fiyatları sık sık rekabet fiyatının altında düzenleriz.	2,857	1,152
4. Gerektiğinde yeni bir ürünü rakiplerden önce pazara sürebilmek için karlılıktan fedakârlık edebiliriz.	3,268	1,095
5. Yeniliklerin başarılı olabilmesi için farklı bölümler arasında etkili bir koordinasyonun sağlanmasına önem veririz.	3,943	0,889
6. Yenilikler konusunda karar vermede bilgi sistemlerimizden etkin destek sağlarız.	4,030	0,766
7. Önemli bir yenilik kararı verileceği zaman, konuya genellikle analitik yöntemlerle yaklaşırız.	4,005	0,769

Tablo 15. Devam

8. Yenilik faaliyetlerinde çok çeşitli planlama teknikleri kullanırız.	3,941	0,875
9. Yönetim, bilgi ve kontrol sistemlerinden elde edilen bilgileri ve sonuçları kullanırız.	4,100	0,781
10. Üretim teknolojisinde ara sıra önemli değişiklikler yaparız.	3,981	0,938
11. Mevcut ürünlerimizin kalitesini sürekli olarak geliştirmeye çalışırız.	4,178	0,929
12. Ürettiğimiz ürünlerin maliyetlerini düşürmeye çalışırız.	4,235	0,748
13. Üretim faaliyetlerinin yönetiminde modern teknikler kullanırız.	4,146	0,820
14. Ürün kalitesini arttırmak için sürekli olarak ekip çalışması yaparız.	4,116	0,877
15. Şirketimiz bugünden çok geleceğe odaklanmıştır.	4,046	0,820
16. Gelecekte bize rekabet üstünlüğü sağlayacak potansiyel ürünler için sürekli olarak araştırma yapmaya önem veririz.	4,081	0,867
17. Şirketimiz potansiyel ve gelecekteki müşterilere mevcut müşterilerden daha fazla önem verir.	3,489	1,146
18. Gelecekteki Pazar eğilimlerini önceden tahmin etmeye çalışırız.	4,016	0,810
19. Şirketimizdeki Pazar araştırması çalışmaları müşterinin şimdiki ihtiyaçlarından çok gelecekteki ihtiyaçları hakkında bilgi sağlamaya odaklanmıştır.	3,689	0,981
20. Firmamıza genellikle yeni ürünleri/hizmetleri, yeni yönetsel teknikleri ve yeni geliştirme teknolojilerini tanımlamada ve pazara sunmada öncü firmalardan biridir.	3,824	0,848
21. Mevcut yazılımlarımızı iyileştirmek ve yeni yazılımlar geliştirmek için sürekli olarak yeni fırsatları araştırmaktayız.	3,989	0,710
22. Şirketimizde yeni ürün geliştirme ve süreç iyileştirme faaliyetleri sürekli olarak teşvik edilir ve desteklenir.	3,997	0,742
23. Rakiplerimizle rekabet etmek için yeni ürün geliştirme yaklaşımını yoğun olarak kullanmaktayız.	3,884	0,810
24. Yönetim olarak yeni ürün ve fikirleri üretme konusunda rakiplerimizden önde olmaya çalışırız.	3,997	0,805
25. Yalnızca başarılı olacağı ve kar getireceği kesin olan yeni ürün geliştirme faaliyetlerini destekleriz.	3,449	1,218
26. Yeni bir ürün geliştirme kararı verileceği zaman temkinli davranmayı tercih ederiz.	3,886	0,992
27. Şirketimizde yenilik faaliyetleri riskli ve kabul edilemez bir yaklaşım olarak görülür.	2,817	1,277
28. Belirsizlik içeren yeni ürün kararları ile karşılaşıldığında firmamız fırsatları kendi lehine çevirmek için cesur davranmayı ve risk almayı tercih eder.	3,370	0,960

Örneklem(n): 370

(1) Kesinlikle Katılmıyorum... (5) Kesinlikle Katılıyorum

Yenilik Stratejisine ait yargılara bakıldığında yukarıdaki tabloda değerlerin 4,00 etrafında olduğu görülmektedir. Kişiler 'Fiyatları sık sık rekabet fiyatının altında

düzenleriz.’ ve ‘Şirketimizde yenilik faaliyetleri riskli ve kabul edilemez bir yaklaşım olarak görülür.’ maddelerine katılmakta çoğunlukla kararsız kalmışlardır. En yüksek ortalamalara sahip olan; ‘Yönetim bilgi ve kontrol sistemlerinden elde edilen bilgileri ve sonuçları kullanırız.’, ‘Ürün kalitesini arttırmak için sürekli olarak ekip çalışması yaparız.’, ‘Üretim faaliyetlerinin yönetiminde modern teknikler kullanırız.’, ‘Mevcut ürünlerimizin kalitesini sürekli olarak geliştirmeye çalışırız.’, ‘Ürettiğimiz ürünlerin maliyetlerini düşürmeye çalışırız.’ yargıları 4,00 ortalama değerine sahip olup tabloda yer almaktadır. Araştırmaya katılan kişiler bu yargılara katıldıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 16. Firma Performansı Ortalama- Sapma Analizi

	Ortalama	Standart Sapma
1. Yatırımlarımızın getirisi rakiplerimizden yüksektir.	3,508	0,856
2. Çalışan başına ortalama üretkenliğimiz rakiplerimizden yüksektir.	3,597	0,828
3. Ürünü/Hizmeti üretilip piyasaya verme süremiz rakiplerimizden hızlıdır.	3,565	0,938
4. Müşteri şikâyetlerine cevap verme süremiz rakiplerimizden hızlıdır.	3,776	0,929
5. Piyasa payımız rakiplerimizden yüksektir.	3,649	0,991
6. Satışlarımız rakiplerimizden yüksektir.	3,630	1,026
7. Karlılığımız (yüzde olarak) rakiplerimizden yüksektir.	3,662	0,975
8. Satılan malın maliyeti rakiplerimizinkinden düşüktür.	3,614	1,059
9. Çalışanlarımızın yeni beceri öğrenme sayısı rakiplerimizden yüksektir.	3,770	0,933
10. Öz sermaye getirisi rakiplerimizden yüksektir.	3,659	0,921
11. Büyüme oranımız rakiplerimizden yüksektir.	3,697	0,926
12. Faaliyet gelirlerimiz rakiplerimizden yüksektir.	3,662	0,801
13. Ciro karlılığı (Kar/Toplam satışlar) rakiplerimizden yüksektir.	3,578	0,890
14. Müşteri memnuniyeti rakiplerimizden yüksektir.	3,792	0,860
15. Müşteri şikâyetlerine cevap verme süresi rakiplerimizden hızlıdır.	3,784	0,784
16. Şirketimizin piyasa değeri rakiplerimizinkinden yüksektir.	3,684	0,820

Örneklem(n): 370

(1) Kesinlikle Katılmıyorum... (5) Kesinlikle Katılıyorum

Firma Performansına ait yargılara bakıldığında yukarıdaki tabloda değerlerin 4,00’e yakın olduğu görülmektedir. Araştırma için yapılan anket sorularını yanıtlayan

kişiler Firma Performansı ölçeğine ait yargıların bazılarında katılma konusunda kararsız olduklarını ifade etmişlerdir. Anket sonucuna bakıldığında ortalamalar ‘Katılıyorum’ ifadesine yakın gözükmemekte fakat şirketin rakiplerine karşı yaptığı kıyaslamalar için bazı hususlarda yüzde yüz emin olunmama payı vardır. Bu nedenle ortalamalar kararsızlık içermektedir.

4.7.3. Faktör Analizleri (Yenilik Stratejileri ve İşletme Performansı)

Aşağıdaki tablolarda Faktör Analizi sonucunda araştırma modelinin alt yapısı olan boyutlar incelenmiştir.

Tablo 17. Yenilik Stratejileri Faktör Analizi

Faktörler		Faktör Yüğü	Cronbach Alpha	Varyans Açıklama %'si
Savunmacılık	12. Ürettiğimiz ürünlerin maliyetlerini düşürmeye çalışırız.	0,811	0,888	11,628
	13. Üretim faaliyetlerinin yönetiminde modern teknikler kullanırız.	0,784		
	11. Mevcut ürünlerimizin kalitesini sürekli olarak geliştirmeye çalışırız.	0,751		
	14. Ürün kalitesini arttırmak için sürekli olarak ekip çalışması yaparız.	0,709		
Gelecek Odaklılık	17. Şirketimiz potansiyel ve gelecekteki müşterilere mevcut müşterilerden daha fazla önem verir	0,761	0,900	10,776
	15. Şirketimiz bugünden çok geleceğe odaklanmıştır.	0,618		
	18. Gelecekteki Pazar eğilimlerini önceden tahmin etmeye çalışırız.	0,593		
Analiz	6. Yenilikler konusunda karar vermede bilgi sistemlerimizden etkin destek sağlarız.	0,742	0,879	10,470
	7. Önemli bir yenilik kararı verileceği zaman, konuya genellikle analitik yöntemlerle yaklaşırız.	0,726		

Tablo 17. Devam

	5. Yeniliklerin başarılı olabilmesi için farklı bölümler arasında etkili bir koordinasyonun sağlanmasına önem veririz.	0,665		
	8. Yenilik faaliyetlerinde çok çeşitli planlama teknikleri kullanırız.	0,614		
Proaktiflik	22. Şirketimizde yeni ürün geliştirme ve süreç iyileştirme faaliyetleri sürekli olarak teşvik edilir ve desteklenir.	0,751	0,869	10,372
	24. Yönetim olarak yeni ürün ve fikirleri üretme konusunda rakiplerimizden önde olmaya çalışırız.	0,676		
	21. Mevcut yazılımlarımızı iyileştirmek ve yeni yazılımlar geliştirmek için sürekli olarak yeni fırsatları araştırmaktayız.	0,666		
	23. Rakiplerimizle rekabet etmek için yeni ürün geliştirme yaklaşımını yoğun olarak kullanmaktayız.	0,651		
	20. Firmamız genellikle yeni ürünleri/hizmetleri, yeni yönetsel teknikleri ve yeni geliştirme teknolojilerini tanımlamada ve pazara sunmada öncü firmalardan biridir.	0,618		
Agresiflik	2. Pazar payını arttırmak için sık sık fiyat indirimine girmeyi tercih edebiliriz.	0,874	0,879	10,086
	3. Fiyatları sık sık rekabet fiyatının altında düzenleriz.	0,834		
	1. Karlılıktan zarar etmek pahasına Pazar payını arttırmak için çeşitli fırsatları sürekli olarak araştırırız.	0,782		
	4. Gerektiğinde yeni bir ürünü rakiplerden önce pazara sürebilmek için karlılıktan fedakârlık edebiliriz.	0,780		

Tablo 17. Devam

Risk Alma	27. Şirketimizde yenilik faaliyetleri riskli ve kabul edilemez bir yaklaşım olarak görülür.	0,723	0,885	6,816
	26. Yeni bir ürün geliştirme kararı verileceği zaman temkinli davranmayı tercih ederiz.	0,683		
	25. Yalnızca başarılı olacağı ve kar getireceği kesin olan yeni ürün geliştirme faaliyetlerini destekleriz.	0,628		
Toplam Açıklanan Varyans				60,148
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.				0,872
Approx. Chi-Square				4414,138
Df				378
Sig.				0,000

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization

Yukarıdaki tabloda Yenilik Stratejileri ölçeği altı alt boyut olarak faktörleşme göstermiştir. KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Büyüklüğü Ölçüsü) değeri 0,872 olup, seçilen örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca Ki Kare değeri yüksek ve Sig. değeri 0,000 olması verilerin normal dağıldığını göstermektedir. Ölçeğin faktör yapısına bakıldığında altı yeni değişken Yenilik Stratejilerini %60,148 oranında açıklamaktadır. Savunmacılık değişkeni 4 madde ile %11,628, Gelecek Odaklılık değişkeni 3 madde ile %10,776, Analiz değişkeni 4 madde ile %10,470, Proaktiflik değişkeni 5 madde ile %10,372, Agresiflik değişkeni 4 madde ile %10,086 ve Risk Alma değişkeni 3 madde ile %6,816 açıklama oranlarına sahiptirler. Savunmacılık boyutuna ait 10. soru, Gelecek Odaklılık değişkenine ait 16. ve 19. soru, Analiz değişkenine ait 9. soru ve Risk Alma değişkenine ait 28. soru yükleri düşük olduğu için faktör analizine dâhil edilmemişlerdir.

Tablo 18. Firma Performansı Faktör Analizi

Faktör		Faktör Yüğü	Cronbach Alpha	Varyans Açıklama %'si
Firma Performansı	10. Öz sermaye getirisi rakiplerimizden yüksektir.	0,837	0,897	51,493
	11. Büyüme oranımız rakiplerimizden yüksektir.	0,821		
	14. Müşteri memnuniyeti rakiplerimizden yüksektir.	0,778		
	12 Faaliyet gelirlerimiz rakiplerimizden yüksektir.	0,768		
	9. Çalışanlarımızın yeni beceri öğrenme sayısı rakiplerimizden yüksektir.	0,723		
	16. Şirketimizin piyasa değeri rakiplerimizinkinden yüksektir.	0,720		
	8. Satılan malın maliyeti rakiplerimizinkinden düşüktür.	0,720		
	13. Ciro Karlılığı (Kar/Toplam satışlar) rakiplerimizden yüksektir.	0,710		
	4. Müşteri Şikâyetlerine cevap verme süremiz rakiplerimizden hızlıdır.	0,701		
	3. Ürünü/hizmeti üretip Piyasaya verme süremiz rakiplerimizden hızlıdır.	0,691		
	5. Piyasa payımız rakiplerimizden yüksektir.	0,688		
	6. Satışlarımız rakiplerimizden yüksektir.	0,687		
Toplam Açıklanan Varyans				51,493
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy				0,896
Approx. Chi-Square				2078,405
Df				120
Sig.				0,000

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Yukarıdaki tabloda Firma Performansı ölçeği 12 madde ile tek boyutta faktörleşme göstermiştir. KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Büyüklüğü Ölçüsü) değeri 0,896 olup, seçilen örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca Ki Kare değeri 2078,405 ve Sig. Değeri 0,000 olması verilerin

normal dağıldığını göstermektedir. Ölçeğin faktör yapısına bakıldığında oluşan yeni değişken ölçeği %51,493 oranında açıklamaktadır. Ölçekteki 1,2,7 ve 15. soruların yükleri düşük olması sebebi ile faktör analizine dâhil edilmemiştir.

4.7.4. Güvenilirlik Analizi

Araştırma ölçeğinde kullanılan yenilik stratejilerine ait 28 ve işletme performansına ait 16 olmak üzere toplamda 44 yargı bulunmaktadır. Aşağıdaki tabloda genel güvenilirlik ve ölçekler bazında güvenilirliği ölçmek adına Cronbach Alpha değerleri hesaplanmıştır.

Tablo 19. Güvenilirlik Analizi

	Cronbach Alpha	Madde Sayısı
Toplam Güvenilirlik	0,899	44
Yenilik Stratejileri Ölçeği	0,889	28
Firma Performansı Ölçeği	0,897	16

Toplam güvenilirlik ölçeklerdeki tüm yargılar analize dâhil edilerek hesaplanmıştır ve elde edilen sonuç 0,899'dur. Yenilik stratejileri ölçeğine ait Cronbach Alpha değeri 0,889 ve Firma Performansı ölçeğine ait Cronbach Alpha değeri 0,897 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin güvenilir olarak kabul edilebilmesi için Cronbach Alpha değerinin 0,70 ve üzerinde olması gerekmektedir ve bulunan değerlere bakıldığında $0,889 > 0,70$ sonucu ile anket sorularının araştırmamız için yeterli güvenilirlikte olduğu görülmektedir.

4.7.5. Korelasyon Analizi

Aşağıdaki tabloda ölçeklere ait alt boyutlar arasındaki Korelasyon Analizi' ne ait sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 20. Korelasyon Analizi

	Savunmacılık	Gelecek Odaklılık	Analiz	Proaktiflik	Agresiflik	Risk Alma	Performans
Savunmacılık	1						
Gelecek Odaklılık	-0,547	1					
Analiz	0,002	0,014*	1				
Proaktiflik	-0,001	-0,002	0,002	1			
Agresiflik	0,099	0,004	0,002	0,002	1		
Risk Alma	-0,001	0,0244	0,025	-0,055	-0,001	1	
Performans	0,213**	0,350**	0,221**	0,360**	0,107**	0,383**	1

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

* Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Yukarıdaki tabloda araştırmada kullanılan 7 alt boyut arasındaki korelasyon değerleri gösterilmektedir. Yenilik Stratejilerine ait boyutlar arasındaki korelasyon değerlerinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Fakat bu boyutların Performans değişkeni ile arasındaki tüm korelasyon değerlerinin 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur. Yenilik Stratejilerine ait değişkenler ile Firma Performansı değişkeni arasında pozitif ilişkiler vardır.

4.7.6. Regresyon Analizi

Aşağıdaki tabloda araştırmaya ait hipotezleri test etmek ve değişkenler arasındaki etki ve ilişkileri incelemek amacı ile çoklu doğrusal regresyon analizine ait sonuçlar yer almaktadır.

H1: Yenilik Stratejileri firma performansını pozitif yönde etkilemektedir.

Tablo 21. Regresyon Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmini Standart Hatası	F
1	0,647	0,419	0,409	1,087	43,638

Bağımlı Değişken: Performans

Bağımsız Değişkenler: Risk Alma, Agresiflik, Proaktiflik, Analiz, Gelecek Odaklılık, Savunmacılık

Regresyon modelindeki Yenilik Stratejilerine ait bağımsız değişkenlerin Firma Performansını açıklama yüzdesi %40,9'dur. F değerinin yüksek çıkması modeldeki parametrelerin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade etmektedir.

Tablo 22. Çoklu Doğrusal Regresyon Modeli

Model	Standartlaştırılmış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.	
	B	Std. Hata	Beta			
1	Sabit	-0,012	0,056		0,000	1,000
	Savunmacılık	0,301	0,048	0,213*	5,316	0,000
	Gelecek Odaklılık	0,495	0,057	0,350*	8,748	0,000
	Analiz	0,313	0,051	0,221*	5,532	0,000
	Proaktiflik	0,298	0,057	0,211*	5,276	0,000
	Agresiflik	0,151	0,055	0,107*	2,670	0,008
	Risk Alma	0,541	0,059	0,383*	9,564	0,000

Bağımlı Değişken: Performans , * Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Performans= -0,012 (Sabit) + 0,213 x Savunmacılık + 0,350 x Gelecek Odaklılık + 0,221 x Analiz + 0,211 x Proaktiflik + 0,107 x Agresiflik + 0,383 x Risk Alma + 0,056 (Std. Hata)

Yukarıdaki tabloda Standartlaştırılmış Katsayılar bağımsız değişkenlerin denklemdaki katsayılarıdır. Bağımsız değişkenler bu katsayıların değeri

büyükliğünde Firma Performansını etkilemektedir. Tabloda tüm katsayıların pozitif olduğu görülmektedir. Yani bağımsız değişkenler bağımlı değişkeni pozitif yönde etkilemektedir. Sig. değerlerinin tümü 0,05 önem düzeyinden küçüktür. Bu denklemdaki katsayıların istatistiksel olarak anlamlı etkide bulduklarını ifade etmektedirler.

Ayrıca çoklu regresyon modeli incelendiğinde Yenilik Stratejilerinin boyutları içerisinde işletme performansı üzerinde en fazla etkisi olan boyutun Risk Alma, en az etkisi olan boyutun ise Agresiflik boyutu olduğu görülmektedir. Aşağıda regresyon denklemine ait hipotezler kurulmuş, kabul ve red durumları tabloya göre açıklanmıştır.

H1: Yenilik Stratejileri firma performansını pozitif yönde etkilemektedir.

H1_a: Yenilik Stratejilerinin Savunmacılık boyutu firma performansını pozitif yönde etkilemektedir.

Savunmacılık değişkenine ait regresyon katsayısı 0,213 olup buna ait Sig. Değeri 0,000'dır. Savunmacılık değişkenine ait Sig. değeri $0,000 < 0,05$ olduğundan katsayının bağımlı değişken üzerindeki yaptığı etki istatistiksel olarak anlamlıdır. Yani Savunmacılık değişkenindeki bir birimlik artış firma performansını 0,213 katsayısı değerinde arttırır. H1_a kabul edilir.

H1_b: Yenilik Stratejilerinin Gelecek Odaklılık boyutu firma performansını pozitif yönde etkilemektedir.

Gelecek Odaklılık değişkenine ait regresyon katsayısı 0,350 olup buna ait Sig. değeri 0,000'dır. Gelecek Odaklılık değişkenine ait Sig. değeri $0,000 < 0,05$ olduğundan katsayının bağımlı değişken üzerindeki yaptığı etki istatistiksel olarak anlamlıdır. Gelecek Odaklılık değişkenindeki bir birimlik artış firma performansını 0,350 katsayısı değerinde arttırır. H1_b kabul edilir.

H1_c: Yenilik Stratejilerinin Analiz boyutu firma performansını pozitif yönde etkilemektedir.

Analiz değişkenine ait regresyon katsayısı 0,221 olup buna ait Sig. değeri 0,000'dır. Analiz değişkenine ait Sig. değeri 0,000 <0,05 olduğundan katsayının bağımlı değişken üzerindeki yaptığı etki istatistiksel olarak anlamlıdır. Yani Analiz değişkenindeki bir birimlik artış firma performansını 0,221 katsayısı değerinde arttırır. H1_c kabul edilir.

H1_d: Yenilik Stratejilerinin Proaktiflik boyutu firma performansını pozitif yönde etkilemektedir.

Proaktiflik değişkenine ait regresyon katsayısı 0,211 olup buna ait Sig. değeri 0,000'dır. Proaktiflik değişkenine ait Sig. değeri 0,000 <0,05 olduğundan katsayının bağımlı değişken üzerindeki yaptığı etki istatistiksel olarak anlamlıdır. Yani Proaktiflik değişkenindeki bir birimlik artış firma performansını 0,211 katsayısı değerinde arttırır. H1_d kabul edilir.

H1_e: Yenilik Stratejilerinin Agresiflik boyutu firma performansını pozitif yönde etkilemektedir.

Agresiflik değişkenine ait regresyon katsayısı 0,107 olup buna ait Sig. değeri 0,008'dır. Agresiflik değişkenine ait Sig. değeri 0,008 <0,05 olduğundan katsayının bağımlı değişken üzerindeki yaptığı etki istatistiksel olarak anlamlıdır. Yani Agresiflik değişkenindeki bir birimlik artış firma performansını 0,107 katsayısı değerinde arttırır. H1_e kabul edilir.

H1_f: Yenilik Stratejilerinin Risk Alma boyutu firma performansını pozitif yönde etkilemektedir.

Risk Alma değişkenine ait regresyon katsayısı 0,383 olup buna ait Sig. değeri 0,000'dır. Risk Alma değişkenine ait Sig. değeri 0,000 <0,05 olduğundan katsayının bağımlı değişken üzerindeki yaptığı etki istatistiksel olarak anlamlıdır. Yani Risk

Alma değerindeki bir birimlik artış firma performansını 0,383 katsayısı değerinde arttırır. H_{1f} kabul edilir.

H1: Yenilik Stratejileri firma performansını pozitif yönde etkilemektedir.

H1 çatı hipotezinin tüm alt hipotezlerinin regresyon analizi sonucunda kabul edildiği görölmüştür. Yenilik stratejileri alt boyutlarının her biri işletme performansını istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Bu sayede yenilik stratejilerinin işletme performansını pozitif yönde etkilediği hipotezi de kabul edilmiştir.



SONUÇ

Geçmişten günümüze yenilik kavramı birçok alanda varlığını göstermektedir. Günümüz koşullarında ise ilerleyen teknoloji, değişen çevre, bireysel ve örgütsel ihtiyaçlar, rekabet koşulları, pazar payı gibi etkenler sebebi ile yenilik her anlamda hayatımızda var olmaktadır. İşletmeler ve örgütler açısından değerlendirildiği gibi bireysel olarak ta kişilerin yeniliğe ihtiyaç duydukları ve yeniliği benimsediği gözle görülür bir gerçektir.

Yenilik kavramı ve yenilik stratejileri, işletmeler açısından yaşanan bu gelişim ve değişimler sebebi ile rekabet ortamında tutunabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri, rekabet edebilmeleri, doğru stratejiler ile doğru gelişimleri takip ederek başarıya ulaşabilmeleri açısından önemli bir etkidir. Bu gün herhangi bir firma varlığını yeniliklerle doğru ilişki kurup, uygulamaya geçirecek sürdürebilmektedir. Aksi takdirde sürekli değişim ve ilerleme gösteren bu koşullar içerisinde büyük bir tehdit ile karşı karşıya kalmaktadırlar.

Yenilik kavramı işletmeler açısından oluşturulacak olan stratejilerin yönlerini belirlemede önemli bir unsurdur. Uygulanan yenilik stratejileri ile ise şirketler başarıya adım adım ilerleyebilmektedirler. Çünkü şirketler yenilik sayesinde rakipleri karşısında avantajlı konuma gelebilmektedirler. Yenilik uygulayan firmalar kendilerine pazarda daha sağlam bir yer edinerek bir bakıma varlıklarını sürdürmeyi garantilemiş sayılmaktadırlar. Uyguladıkları stratejiler doğrultusunda rekabet avantajlarını koruyabilmekte ve başarı olanaklarını çoğaltmaktadırlar.

Yeniliğin uygulamaya geçirilmesi sürecinde yapılan Ar-Ge çalışmaları işletmelerin içerisinde buldukları pazarda avantajlı konuma gelmelerini sağlamakla birlikte müşteri taleplerine karşı cevap verebilmelerinde de avantajlı konuma gelmelerini

sağlamaktadır. Böylelikle firmalar uygulamak üzere geliştirdikleri yenilik stratejileri sayesinde işletme performanslarına büyük katkı sağlamaktadırlar.

Yukarıda belirtilen tanımlamalar ve anlatımlar ışığında oluşturulan bu çalışmanın amacı yenilik stratejilerinin alt boyutları ile birlikte işletme performansı üzerindeki etkilerini incelemektir. Yenilik kavramı yukarıda da bahsedildiği üzere günümüz koşullarında oldukça önemli ve ilgi uyandıran bir kavramdır. Doğru stratejiler ile uygulandığı takdirde firmalar açısından geri dönüşü oldukça yüksek olmakla birlikte, vizyon çerçevesini genişletmeyi ve yeni görüşlere sahip olmayı sağlamaktadır. Profesyonel anlamda başarılı olmak ve çabalarının karşılığını almak isteyen her işletme, yenilik stratejilerinin herhangi bir boyutu ile pazardaki mevcut konumunu koruyabilmekte hatta daha ileriye taşıyabilmektedir. Firmalar yenilik stratejileri sayesinde rakip firmalar karşısında avantaj sahibi olabilmekte ve bununla birlikte rakip firmaların eksikliklerini kendi lehlerine çevirerek fırsata dönüştürebilmektedirler. Bir diğer deyişle sürekli stratejiler geliştirerek güçlü kalabilme olanağına sahip olabilmektedirler.

Yenilik stratejilerinin boyutlarının her birinin işletme performansı üzerinde oluşturduğu etkiyi ayrı ayrı incelemek gerekirse, yenilik stratejilerinin agresiflik boyutunun, firmaların mevcut pazar içerisindeki rekabet ortamında sergilemiş oldukları davranışları ifade ettiği görülmektedir. Firmalar pazarda lider olabilmek için karlılığı göz ardı etme riskini alarak önemli yeniliklere gidebilirler. Bu durum firmaların gerekli analizleri yapmadan, fırsat ve tehditleri iyi değerlendirmeden pazar payını arttırmak uğruna büyük kayıplara uğramasına sebebiyet verebilmektedir. Bu durumda agresiflik boyutu firmaların rakiplerine karşı hızlı ve etkin bir şekilde cevap vermelerine, fırsatları rakiplerinden önce avantaja çevirerek değerlendirmelerine olanak sağlamaktadır. Bu durumda da agresiflik boyutunun firma performansını olumlu yönde etkilemektedir.

Yenilik stratejisinin analiz boyutuna bakıldığında firmalar açısından geniş çaplı problem çözmeyi hedeflediği görülmektedir. Firmaların varlıklarını sürdürülebilmek ve rakip firmalara karşı rekabet güçlerini korumak için yenilik yapmaları

gerekmektedir. Çevresel ve sektörel değişimler, fırsatlardan yararlanabilmek ve yenilik uygulayabilmek için geniş çaplı bir araştırma ve analize ihtiyaç vardır. Çünkü işletme çevresi hızlı ve sürekli olarak bir değişim içerisinde. Bu durumda analiz boyutu firmaların doğru karar verebilmelerinde önemli bir role sahiptir. Firmalar açısından analiz, çevresel hareketleri tespit ederek fırsat ve tehditlere karşı hazırlıklı olmalarına ve hatta bu durumu kendi yararlarına kullanarak yeteneklerini geliştirmelerine olanak sağlamaktadır. Bu durumda analiz boyutunun firma performansını pozitif yönde etkilediği söylenebilmektedir.

Yenilik stratejilerinin savunmacılık boyutu firmaların pazar payını arttırmak veya daha ileriye taşımak yerine mevcut konumlarını korumayı amaçlayan davranışları kapsamaktadır. Yeni ürün üretme veya kademeli yenilikten kaçınmaya çalışan firmalar, pazardaki durumlarını korumak ve var olan müşterilerini kaybetmemek için mevcut ürünleri ile ilgili istek ve talepleri göz ardı edememektedirler. Bu durumda savunmacılık boyutu firmaların az risk ile müşteri taleplerine karşılık vermelerine olanak sağlamaktadır. Sonuç olarak savunmacılık boyutu firma performansını pozitif yönde etkilemektedir.

Yenilik stratejilerinin gelecek odaklılık boyutu firmaların önünü görebilmeleri ve ona göre yol izlemelerini sağlamakla birlikte müşteri talep ve tercihlerini tespit etmek, pazarda sahip olunabilecek payı tahmin edebilmek, satış oranları hakkında fikir yürütebilmek gibi çevresel gelişmeleri takip etmeyi gerektirmektedir. Bu sayede olabilecek yenilikleri önceden tahmin edebilir ve yeniliğe dönüştürebilirler. Firmaların varlıklarını ileriye taşıyabilmeleri, başarılarını sürdürebilmeleri ve rekabet edebilmeleri için gelecekte karşılarına çıkabilecek olası tehdit ve fırsatlara hazırlıklı olmaları, gelecek ile ilgili ön görülmesi olabilmeleri gerekmektedir. Gelecek odaklı firmalar ileriye dönük bir bakış açısına sahip olarak bu fırsatları avantaja çevirebilmektedirler. Bu durumda firma performansını pozitif yönde etkilemektedir.

Yenilik stratejilerinin proaktiflik boyutu firmalara değişim, gelişim ve ihtiyaçlar ile ilgili öngörü sahibi olma yeteneği sağlayarak ilk cevap veren olma fırsatını sunar. Ürün yenilikleri ve pazar fırsatlarını kendi yararlarına kullanmak için her türlü

olanağı değerlendiren proaktif firmalar çevresinde oluşan risklerle mücadele edebilmek için de oldukça esnekler. Bu boyut firmalar açısından pazarda avantajlı bir durum elde etmek ve bunu devam ettirmek için önemli bir faktördür. Firmaların kendi yeteneklerini değerlendirerek yeni fikir ve ürünleri daha hızlı ve verimli bir şekilde ortaya çıkarmalarını sağlar. Bu durumda proaktiflik boyutu firma performansını pozitif yönde etkilemektedir.

Yenilik stratejilerinin risk alma boyutu firmaların yabancı pazarlara girme cesaretini göstermesi, kaynaklarını belirsiz yenilik projelerine harcaması ve borca girmek gibi durumlara eğilim göstermesi olarak tanımlanmaktadır. Yeni ürünlerin pazarda nasıl tepki alacağı bilinemediği gibi büyük risk de oluşturmaktadırlar. Fakat firmalar başarılı olabilmek için risk almak zorundadırlar. Bu durumda doğabilecek sonuçlara firmaların hazırlıklı olmaları gerekmektedir. Firmaların yaptıkları yeniliklerde başarılı olabilmeleri için risk almaya olan eğilimlerinin de fazla olması gerekmektedir. Bir firma başarısızlık olasılığını ne kadar kabul edip risk almaya yönelirse, o kadar yenilik yapabilme becerisine sahip olabilmektedir. Firmalar böylelikle organizasyonları içerisindeki yeteneklerini daha verimli kullanarak yenilik yapmaya daha yatkın olabilmektedirler. Bu durumda risk alma boyutu firma performansını pozitif yönde etkilemektedir.

Yenilik stratejilerinin boyutlarının işletme performansını önemli derecede ve pozitif yönde etkilediği yapılan araştırma sonucu görülebilmektedir. Elde edilen araştırma verileri sonucunda çoklu regresyon modeline bakıldığında yenilik stratejilerinin boyutları içerisinde işletme performansına en fazla etkisi olan boyut risk alma boyutudur. Firma performansına en az etkisi olan boyut ise agresiflik boyutudur.

Aynı şekilde demografik bulgular sonucu elde edilen verilere göre değerlendirme yapıldığında ise firmalarda çalışan kişilerin yaş durumları ile bağlantılı olarak edindikleri tecrübe ve bilgi birikimi neticesinde ve bununla birlikte firmadaki pozisyonlarını da göz önünde bulundurarak firmaların geleceği görerek bilinçli bir şekilde risk aldıkları yani gelecek odaklı risk aldıkları söylenebilmektedir.

Sonuç olarak ‘‘H1: Yenilik Stratejileri firma performansını pozitif yönde etkilemektedir.’’ çatı hipotezi bütün alt hipotezlerin regresyon analizinin sonucunda kabul edilmiştir. Yenilik stratejilerinin alt boyutları işletme performansını istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Böylelikle yenilik stratejilerinin işletme performansını olumlu yönde etkilediği hipotezi kabul görmüştür.

Yenilik ile performans arasındaki ilişkinin incelendiği bu çalışmanın ilk kısmında yenilik kavramından bahsedilmiş sonrasında ise yenilik stratejileri alt boyutları ile detaylandırılarak anlatılmıştır. İkinci kısımda ise performans kavramından ve özelliklerinden bahsedilerek işletme performansı kavramı ile birlikte performans ölçümü ile ilgili açıklamalar yapılmış, yenilik ve performans arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan araştırmalar ve literatür taramaları bu doğrultuda gerçekleştirilmiştir. Son kısımda araştırmada ön görülen düşünce ve belirlenen hipotezler doğrultusunda gerçekleştirilen analiz çalışmasından bahsedilmiştir. Araştırma bölümünde uygulanan anket ile ilgili bilgiler, araştırmanın modeli, araştırma yöntemi ve örnekleme ile ilgili açıklamalara yer verilerek araştırma sonucu elde edilen bilgilerin neticelerinden bahsedilmektedir.

Gelecekte yapılacak olan benzer çalışmalara faydalı olabilmesi ve yol gösterici olabilmesi için çalışmanın kısıtlarının göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Öncelikle bu çalışma tekstil sektöründe faaliyet gösteren firmalar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu firmalar Türkiye genelinde şubeleri bulunan ve kendi üretimlerini gerçekleştiren yapılardır. Araştırma ile ilgili analizler ve sonuçlar bu sektör dikkate alınarak gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular farklı sektörler üzerinde yapılacak olan çalışmalar açısından yol gösterici olabilir fakat bu bulguların geçerliliği araştırılan sektörlerde yapılacak çalışmalar sonucu belirlenebilmektedir. Araştırma süresi 4 ay gibi bir zaman dilimini kapsadığı yani belirli bir süre içerisinde gerçekleştirildiği için mukayese edilememektedir bu da araştırmanın önemli bir kısıtıdır. Mukayese edilebilmesi için ileride gerçekleştirilecek olan çalışmaların daha geniş kapsamlı bir zaman diliminde gerçekleştirilmesi önerilebilir.

EKLER

EK-1: Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Size sunulan anket formu İstanbul Ticaret Üniversitesi İşletme Yüksek Lisans programında Doç. Dr. Tuğba Karabulut danışmanlığında hazırladığım “**Yenilik Stratejilerinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama**” isimli tez çalışmasının araştırma bölümünü meydana getirmektedir. Çalışmanın belirlenen amaçlara ulaşabilmesi, doğru ve geçerli sonuçlar verebilmesi adına hiçbir soru atlanmamalı ve düşüncenizi en iyi şekilde yansıtan seçenekler tercih edilmelidir. Tez çalışmamıza sağlayacağınız katkılardan ve zaman ayırmanızdan ötürü çok teşekkür eder, çalışma hayatınızda başarılar dileriz.

Aysun Durmuş

İstanbul Ticaret Üniversitesi, İşletme Yüksek Lisans Programı Öğrencisi

E-Posta: aysun_des@windowslive.com

Telefon: (0536) 713 80 30

Cevaplayıcının Kişisel Bilgileri

Aşağıda yer alan kişisel bilgilerinize yönelik soruları size uygun olan seçeneğe (X) işareti koymak suretiyle cevaplandırınız.

1. Yaşınız: () 18-30 yaş arası () 31-40 yaş arası () 41-50 yaş arası () 51 ve daha fazla

2. Medeni Durumunuz: () Evli () Bekar

3. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek

4. Eğitim Durumunuz: () Lise () Ön Lisans/Lisans () Lisansüstü

5. Toplam Çalışma Süreniz: () 0-5 yıl arası () 6-10 yıl arası () 11-15 yıl arası () 16 yıl ve daha fazla

6. Çalıştığınız İşletmedeki Çalışma Süreniz: () 0-5 yıl arası () 6-10 yıl arası () 11-15 yıl arası () 16 yıl ve daha fazla

7. Faaliyetlerin sürdürüldüğü firmada sahip olunan pozisyon: () Alt Kademe Yönetici () Orta Kademe Yönetici () Üst Kademe Yönetici () Diğer

8. Çalışılan iş sonucunda elde edilen aylık net gelir: () 0-999 TL () 1000-1999 TL

() 2000-2999 TL () 3000 TL ve üzeri

Aşağıdaki soruları bünyesinde çalışmalarınızı sürdürdüğünüz kurumunuzu göz önünde bulundurarak cevaplandırınız. Aşağıda yer alan 5'li ölçeği dikkate alarak görüşünüze en yakın seçeneğe (X) işareti koyarak belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
1. Karlılıktan zarar etmek pahasına Pazar payını arttırmak için çeşitli fırsatları sürekli olarak araştırırız.					
2. Pazar payını arttırmak için sık sık fiyat indirimine girmeyi tercih edebiliriz.					
3. Fiyatları sık sık rekabet fiyatının altında düzenleriz.					
4. Gerektiğinde yeni bir ürünü rakiplerden önce pazara sürebilmek için karlılıktan fedakârlık edebiliriz.					

5. Yeniliklerin başarılı olabilmesi için farklı bölümler arasında etkili bir koordinasyonun sağlanmasına önem veririz.					
6. Yenilikler konusunda karar vermede bilgi sistemlerimizden etkin destek sağlarız.					
7. Önemli bir yenilik kararı verileceği zaman, konuya genellikle analitik yöntemlerle yaklaşıyoruz.					
8. Yenilik faaliyetlerinde çok çeşitli planlama teknikleri kullanıyoruz.					
9. Yönetim bilgi ve kontrol sistemlerinden elde edilen bilgileri ve sonuçları kullanıyoruz.					
10. Üretim teknolojisinde ara sıra önemli değişiklikler yaparız.					
11. Mevcut ürünlerimizin kalitesini sürekli olarak geliştirmeye çalışıyoruz.					
12. Ürettiğimiz ürünlerin maliyetlerini düşürmeye çalışıyoruz.					
13. Üretim faaliyetlerinin yönetiminde modern teknikler kullanıyoruz.					
14. Ürün kalitesini arttırmak için sürekli olarak ekip çalışması yaparız.					
15. Şirketimiz bu günden çok geleceğe odaklanmıştır.					
16. Gelecekte bize rekabet üstünlüğü sağlayacak potansiyel ürünler için sürekli olarak araştırma yapmaya önem veririz.					
17. Şirketimiz potansiyel ve gelecekteki müşterilere mevcut müşterilerden daha fazla önem verir.					
18. Gelecekteki Pazar eğilimlerini önceden tahmin etmeye çalışıyoruz.					
19. Şirketimizdeki pazar araştırması çalışmaları					

müşterinin şimdiki ihtiyaçlarından çok gelecekteki ihtiyaçları hakkında bilgi sağlamaya odaklanmıştır.					
20. Firmamıza genellikle yeni ürünleri/hizmetleri, yeni yönetsel teknikleri ve yeni geliştirme teknolojilerini tanımlamada ve pazara sunmada öncü firmalardan biridir.					
21. Mevcut yazılımlarımızı iyileştirmek ve yeni yazılımlar geliştirmek için sürekli olarak yeni fırsatları araştırmaktayız.					
22. Şirketimizde yeni ürün geliştirme ve süreç iyileştirme faaliyetleri sürekli olarak teşvik edilir ve desteklenir.					
23. Rakiplerimizle rekabet etmek için yeni ürün geliştirme yaklaşımını yoğun olarak kullanmaktayız.					
24. Yönetim olarak yeni ürün ve fikirleri üretme konusunda rakiplerimizden önde olmaya çalışırız.					
25. Yalnızca başarılı olacağı ve kar getireceği kesin olan yeni ürün geliştirme faaliyetlerini destekleriz.					
26. Yeni bir ürün geliştirme kararı verileceği zaman temkinli davranmayı tercih ederiz.					
27. Şirketimizde yenilik faaliyetleri riskli ve kabul edilemez bir yaklaşım olarak görülür.					
28. Belirsizlik içeren yeni ürün kararları ile karşılaşıldığında firmamız fırsatları kendi lehine çevirmek için cesur davranmayı ve risk almayı tercih eder.					
1. Yatırımlarımızın getirisi rakiplerimizden yüksektir.					
2. Çalışan başına ortalama üretkenliğimiz rakiplerimizden yüksektir.					

3. Ürünü/hizmeti üretip piyasaya verme süremiz rakiplerimizden hızlıdır.					
4. Müşteri şikâyetlerine cevap verme süremiz rakiplerimizden hızlıdır.					
5. Piyasa payımız rakiplerimizden yüksektir					
6. : Satışlarımız rakiplerimizden yüksektir.					
7. Karlılığımız (yüzde olarak) rakiplerimizden yüksektir.					
8. Satılan malın maliyeti rakiplerimizinkinden düşüktür.					
9. Çalışanlarımızın yeni beceri öğrenme sayısı rakiplerimizden yüksektir.					
10. Öz sermaye getirisi rakiplerimizden yüksektir.					
11. Büyüme oranımız rakiplerimizden yüksektir.					
12. Faaliyet gelirlerimiz rakiplerimizden yüksektir.					
13. Ciro kârlılığı (Kar/Toplam satışlar) rakiplerimizden yüksektir.					
14. Müşteri memnuniyeti rakiplerimizden yüksektir.					
15. Müşteri şikâyetlerine cevap verme süresi rakiplerimizden hızlıdır.					
16. Şirketimizin piyasa değeri rakiplerimizinkinden yüksektir.					

KAYNAKÇA

- Adabalı, M. M. (2015) *Otel işletmelerinde yenilikçi (inovativ) oda ürünlerine ilişkin tüketici algıları: Yenilik ihtiyacı ve yenilik algısı değerlendirmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ağca, V. ve Kandemir, T. (2008). Aile işletmelerinde iç girişimcilik finansal performans ilişkisi: Afyonkarahisar'da bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(3), 209-230.
- Akman, G. (2003) *Bilişim sektöründe pazar odaklılık, yenilik stratejileri ve yenilik kabiliyeti arasındaki ilişkiler ve bunların şirket performansı üzerindeki etkileri*. Yayınlanmamış doktora tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akman, G., Özkan, C. ve Eriş, H. (2008). Strateji odaklılık ve firma stratejilerinin firma performansına etkisinin analizi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*(13), 93-115.
- Alptekin, Ş. (2006) *Cumhuriyet'ten günümüze Türkiye'nin bilim ve teknoloji politikaları: Ekonomik kalkınma ve toplumsal gelişme açısından ulusal inovasyon sisteminin önemi ve etkileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aslan, E. (2007) *ISO 9001:2000 kalite yönetim sisteminin kobi'lerin performansları üzerine etkileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Atakan, S. C. (2017) *Yenilik stratejilerinin yenilik performansı üzerindeki etkisi ve bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Atakuş, N. D. (2006) *Adana ili gıda sanayindeki işletmelerin performanslarının değerlendirilmesi üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

- Atasoy, Y. (2007) *Dinamik dışsallıkların inovasyon ile büyüme üzerinde etkileri ve Türkiye'nin mevcut durumu*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ateş, R. (2007). *İnovasyon hayat kurtarıcı*. İstanbul: Doğan Kitap.
- Aygen, S. (2006) *İşletmelerde yenilik yönetim sürecinde örgüt yapılarında ve hizmet tasarımlarında yaşanan dönüşümler: Antalya ili beş yıldızlı konaklama işletmelerinde ampirik bir araştırma ve hizmet tasarımı önerisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Balcı, F. İ. (2011) *Kültürel sinerji yönetiminin işletme performansı üzerindeki etkisi: Çin ve Türkiye üzerinde karşılaştırmalı bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Börü, P. (2012) *Endüstri bazında ar-ge, inovasyon, verimlilik ve büyümenin ekonomik analizi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cenger, H. (2006) *Genel işletme performansı ve finansal performans ilişkisi - çimento sektöründe bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Coşkun, S. (2013) *Stratejik rekabet üstünlüğü sağlama aracı olarak inovasyon stratejileri: Kocaeli otel işletmeleri üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi.
- Coşkun, S., Mesci, M. ve Kılınç, İ. (2013). Stratejik rekabet üstünlüğü sağlama aracı olarak inovasyon stratejileri: Kocaeli otel işletmeleri üzerine bir araştırma. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(2), 101-132.
- Çağlıyan, V. (2009) *Yenilikçilik, tedarikçi katılımı ve işletme performansı üzerine değer zinciri yönetimi temelli bir yaklaşım: Otomotiv sektöründe görgül bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelikleş, H. (2008) *İnovasyon yönetimi: Çukurova bölgesinde faaliyet gösteren şirketlerde inovasyon uygulamalarının tespitine yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Çetin, A. (2017) *Konaklama işletmelerinde örgüt kültürü ve yenilikçilik ilişkisi: Muğla örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetin, Ö. (2012) *Turizm işletmelerinde yenilik stratejilerinin nitel ve nicel performans etkileri: Safranbolu örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çeviren, S. M. (2014) *Ters lojistik ve geri kazanım maliyetlerinin işletme performansı üzerindeki etkilerinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*(9), 35-46.
- Demir, H. ve Okan, T. (2009). Teknoloji, örgüt yapısı ve performans arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10(1), 57-72.
- Demirel, O. (2015) *İnovasyon performansı ölçüm kriterlerinin nitel bir araştırma ile belirlenmesi: Bilişim işletmeleri üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Durna, U. (2000) *Yenilik yönetimi ve yenilik yönetiminde etkin olan örgütsel yapı ve faktörler ve bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Duru, A. U. (2014) *Sağlık tesislerindeki yöneticilerin inovasyon algısı: Düzce örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Elçi, Ş. (2006). İnovasyon- kalkınma ve rekabetin anahtarı. Ankara: Nova yayıncılık.
- Erdem, B., Gökdeniz, A. ve Met, Ö. (2011). Yenilikçilik ve işletme performansı ilişkisi: Antalya'da etkinlik gösteren 5 yıldızlı otel işletmeleri örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(2), 77-112.
- Erdil, O. ve Kitapçı, H. (2007). TKY araçlarının kullanımı ve firma yenilikçiliğinin yeni ürün geliştirme hızı ve işletme performansına etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 233-245.
- Ersezer, F. (2012) *ERP ve tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının rekabet avantajı ve örgütsel performans üzerindeki etkileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Gök, C. Ş. (2012) *Hazır giyim işletmelerinde inovasyon yönetiminin işletme performansına etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gökcek, O. (2007) *Yenilik yönetim süreci ve yenilik stratejileri: Otomotiv sektöründe bir alan çalışması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Göker, A. (2009) *Şirketlerde inovasyon stratejisinin önemi ve Türkiye'nin inovasyon kapasitesinin analizi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Günay, Ö. (2007) *Kobi'lerde yenilik türlerinin analizi ve yenilik engellerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Harmancıoğlu, N. (2012). İnovasyon süreci: Yeni geliştirmede inovasyon literatürünün teorik meta analizi. *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 1(1), 1-29.
- Hobikoğlu, E. H. (2009) *Yeni ekonomide inovasyon ve sürdürülebilir rekabetin yarattığı katma değerlerin bilgi toplumunda etkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kabadayı, E. T. (2002). İşletmelerdeki üretim performans ölçütlerinin gelişimi, özellikleri ve sürekli iyileştirme ile ilişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 61-75.
- Kale, E. (2010) *Konaklama işletmelerinde örgüt içi faktörlerin yenilik ve yaratıcılık performansına etkileri*. Yayınlanmamış doktora tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kapucu, A. (2012) *Örgütsel öğrenme kültürü, yenilikçi kültür ve yenilikçiliğin firma performansı üzerine etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gebze Yüksek Teknolojileri Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karakılıç, N. Y. (2009). Stratejik ittifak oluşumunda temel yeteneklerin önemi: Tariş Opet stratejik ittifakı Balanced Scorecard örneği. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 200-214.

- Karaman, R. (2009). İşletmelerde performans ölçümünün önemi ve modern bir performans ölçme aracı olarak bilinen Balanced Scorecard. Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi(16), 410-427.
- Kavrakoğlu, İ., Gedik, S. ve Balkır, M. (2002). Yeni rekabet stratejileri ve Türk sanayisi. İstanbul: TÜSİAD.
- Kul, B. (2010) *Kalite ve inovasyon performansının belirlenmesinde toplam kalite yönetimi ve teknoloji / ar-ge yönetiminin entegrasyonu*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kurt, T. (2010) *Örgüt kültürünün yenilikçilik (inovasyon) performansı üzerindeki etkileri: Kayseri imalat sektöründe uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kuzu, S. (2008) *İnovasyon ve sigortacılık sektöründe inovasyon faaliyetleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü.
- Küçük, O. ve Kocaman, G. (2014). Müşteri yönlülük, inovasyon yönlülük ve işletme performansı ilişkisi: Bir uygulama. The Journal of Academic Social Science Studies(29), 37-52.
- Mesci, M. (2011) *Bilgi yönetimi, yenilik ve işletme performansı arasındaki ilişkide ara değişkenlerin etkisi: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- OECD. (2005). OSLO klavuzu (3. Baskı). İstanbul: OECD ve Eurostat Ortak Yayımı.
- Örücü, E., Kılıç, R. ve Savaş, A. (2011). Kobi'lerde inovasyon stratejileri ve inovasyon yapmayı etkileyen faktörler: Bir uygulama. Doğu Üniversitesi Dergisi, 58-73.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel vatandaşlık davranışları ile üniversite öğrencilerinin bazı demografik özellikleri ve akademik başarıları arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi(20), 117-135.

- Özer, E. (2016) *Kalite uygulamalarının işletme performansı üzerindeki etkisi: İnşaat sektöründe bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özşahin, M. ve Zehir, C. (2006). Stratejik karar verme hızını etkileyen örgütsel, çevresel faktörler ve firma performansı ilişkisi: İmalat sektöründe bir saha çalışması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 137-157.
- Özşahin, M., Ciğirim, E. ve Gök, M. Ş. (2005). Rekabet edebilirlik ve firma performansı ilişkisi üzerine bir saha araştırması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 143-155.
- Peker, A. A., Özdemir, Ş., Kerse, G. ve Arsu, T. (2016). Porter'ın jenerik rekabet stratejileri ve performans ilişkisi; Aksaray ili organize sanayi bölgesi örneği. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(5).
- Terzi, S. (2010) *Teknolojinin yenilik stratejileri üzerine etkisinin işletme performansı çerçevesinde analizi ve örnek uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Turunç, Ö. (2006) *Bilgi teknolojileri kullanımının işletmelerin örgütsel performansına etkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi.
- Uzkurt, C. (2010). İnovasyon yönetimi: İnovasyon nedir, nasıl yapılır ve nasıl pazarlanır? *Ankara Sanayi Odası Yayın Organı*, 37-51.
- Yavuz, Ç. (2010) *İşletmelerde inovasyon (yenilikçilik) stratejileri ve örgütsel performans ilişkisinin Çanakkale Seramik A.Ş. işletmesi örneğinde boylam analizi yöntemiyle incelenmesine dönük bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yiğit, S. ve Özyer, K. (2011). Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynağı olarak bilgi. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*(21), 333-359.
- Zerenler, M. (2005). Performans ölçüm sistemleri tasarımı ve üretim sistemlerinin performansının ölçümüne yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*(1), 1-36.

Zerenler, M., Türker, N. ve Şahin, E. (2007). Küresel teknoloji, araştırma-geliştirme (ar-ge) ve yenilik ilişkisi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi(17), 653-667.

