

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**YENİLİK STRATEJİLERİNİN YENİLİK
PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE BİR
UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

Sabiha Cansu ATAKAN

1350Y31201

İstanbul, Ocak 2017

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**YENİLİK STRATEJİLERİNİN YENİLİK
PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE BİR
UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

Sabiha Cansu ATAKAN

1350Y31201




Danışman: Prof. Dr. Ahu Tuğba KARABULUT

İstanbul, Ocak 2017

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ONAY SAYFASI

Yüksek lisans öğrencisi *Sahika Canrı Altın* in “*Yerli Stratejilerin Yerli Performans Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*” konulu tez çalışması jürimiz tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans tezi olarak (oybirliği / oyçokluğu) ile başarılı bulunmuştur.

	Adı – Soyadı	İmza
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. A. Tülay Karabulut	
Jüri Üyesi	: Doç. Dr. Beliz Ülger	
Jüri Üyesi	: Urd. Doç. Dr. Berra Yıldız	

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İTİCÜ Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamiyle uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesinin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

ÖZET

Yenilik Stratejilerinin Yenilik Performansı Üzerindeki Etkisi konulu bu tez çalışmasının amacı günümüzde içinde bulunduğumuz küresel dünyada sürekli değişen ve gelişen yenilik stratejilerinin işletmelerin yenilik performanslarına olan etkisini incelemektir. İşletmelerin yönetim süreçlerinde başarı yakalamaları ve sürdürülebilir bir gelişme göstererek varlıklarını devam ettirebilmeleri için yeniliklere açık olmaları gerekmektedir. Yenilik stratejilerinin yenilik performanslarına olan etkisinin ve aralarındaki ilişkinin incelendiği bu çalışmada ilk olarak temel iki kriter detaylı olarak tanımlanmış ve özelliklerinden bahsedilmiştir. Çalışmanın temelini oluşturan yenilik kavramının baz alındığı bu çalışmada öncelikle yenilik kavramının tanımı yapıp ardından yenilik kavramı detaylandırılmıştır. Bu aşamada kavramın önemi, türleri ve işletmelerde stratejik olarak yaklaşımı gerek tanımlamalar gerekse bu konuda kaleme alınmış bir takım akademik çalışmalar ve makalelerle desteklenmiştir. Bununla birlikte konu hakkındaki uzmanların farklı görüşleri ve çeşitli bakış açıları gözden geçirilerek çalışma detaylandırılarak zenginleştirilmiştir. İkinci bölümde ele alınan yenilik performansı konusunda da önce tanımlamalar ve kavramsal bazı açıklamalarla konu detaylandırılmıştır. Yenilik kavramının performansla ilişkisi irdelenmektedir. Aynı zamanda yenilik performansı kavramının işletmeyle finanstan üretime, satış ve pazarlamadan işletmenin çevreyle olan ilişkisine bakılmıştır. Sonrasında bu ilişkinin işletmelere ve iş sistemine olan etkileri araştırılıp nasıl uygulandığı incelenmiştir. Ayrıca finanstan üretime satış ve pazarlamadan işletmenin çevreyle olan ilişkisine kadar sistemin bütün yöntemi ve bunların birbirlerine olan etkilerine bakılmıştır. Bunun sonucunda işletmelerde yenilik stratejileri ile yenilik performansları uygulamaları arasında olumlu bir ilişki olduğu kanısına varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yenilik, Strateji, Performans

ABSTRACT

The purpose of study titled "Effects of Innovation Strategies on Innovation Performance" is to analyze everchanging and ever improving innovation strategies effects on businesses' innovation performance in today's globalized world. Businesses have to be open for innovations and new methods in order to manage them in a successful way and to continue their existence by incorporating sustainable improvement. This research analyzes the relationship between innovation strategy and innovation performance. First ly, conceptual detailed analysis of this two main criteria is done. Then attributes of these criteria are detailed. Innovation concept is the base of this study in which the definition of innovation is given then innovation concept is detailed. In this stage importance of concept, types and strategic approaches on businesses are supported by definitions and by academical studies and articles that are written on this subject. In addition to this expert views on this subjects and different points of view are included in this study to enrich it. In the second part definitions and conceptual instructions are used to detail the subject of innovation performance. Relationship between performance is studied. At the same time the relationship between concept of innovation performance and businesses financial, manufacturing, sales, marketing and relation of business with its surroundings and their effects on the system and searching how it is applied and effects of the parameters with each other are studied with detail.

Keywords: Innovation, Strategy, Performance

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLO LİSTESİ.....	vii
ŞEKİL LİSTESİ.....	viii
KISALTMALAR.....	ix
GİRİŞ	x
1.YENİLİK STRATEJİLERİ	1
1.1.Yeniliğin Tanımı.....	1
1.2Yeniliğin Önemi	3
1.3.Yenilik Türleri	6
1.3.1.Alanına Göre Yenilikler.....	8
1.3.2.Derecesine Göre Yenilikler.....	11
1.3.2.3.Artımsal Yenilik ve Radikal Yeniliğe Karşılaştırmalı Yaklaşım.....	12
1.4.Yenilik Stratejileri.....	13
1.4.1.Yenilik Stratejisini Etkileyen Faktörler	14
1.4.2.Yenilik Stratejisi Konusunda Yapılan Çalışmalar	15
1.4.3.Yenilik Stratejileri:	16
2.YENİLİK PERFORMANSI	21
2.1.Örgütsel Performans Türleri	21
2.2.Yenilik Performansı Unsurları	24
2.2.1.Yenilik Performansı ile Ödül/Prim Sistemi İlişkisi	24
2.2.2.Yenilik Performansı ile Çalışan Profili ve Kalitesi İlişkisi.....	25
2.2.3.İşletmenin Finansal Performansı ile Yenilik Performansı Arasındaki İlişk.....	25
2.2.4.Yenilikçilik ile Yenilik Performansı İlişkisi	26
2.2.5.Çalışan Bağlılığı İle Yenilik Performansı İlişkisi	27

3.YENİLİK STRATEJİLERİNİN YENİLİK PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETİLERİ VE BİR UYGULAMA	29
3.1.Araştırmanın Amacı ve Yöntemi	29
3.2.Örneklem Seçimi ve Verilerin Toplanması	29
3.3.Verilerin Analizi	29
3.4.Araştırma Modeli	30
3.5.Hipotezler.....	30
3.6.Araştırmada Kullanılan Ölçekler	31
3.7.Araştırma Sınırlılıkları	32
3.8.Demografik Bulgular	32
3.9.Araştırmada Kullanılan Analiz Teknikleri ve Tanımları	33
3.9.1.Tanımlayıcı İstatistikler (Yenilik Stratejileri).....	33
3.9.2.Tanımlayıcı İstatistikler (Yenilik Performansı)	36
3.9.3.Faktör Analizi (Yenilik Stratejileri).....	38
3.9.4.Faktör Analizi (Yenilik Performansı)	41
3.9.5.Korelasyon Analizi	43
3.9.6.Regresyon Analizi.....	44
3.9.7.Güvenilirlik Analizi	47
3.9.8.Çoklu Regresyon Analizi	49
SONUÇ	53
KAYNAKÇA	55
EKLER	58

TABLO LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1. İktisat Bilimcilere Göre Yeniliğin Tanımları.....	12
Tablo 2. Sektörlere Göre Yeni Ürünler.....	14
Tablo 3. Yenilik Türleri.....	17



ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1. İşletme Performansının Katmanları.....	32
---	----



KISALTMALAR

AR-GE: Araştırma ve Geliştirme

İK: İnsan Kaynakları



GİRİŞ

Yenilik; günümüzün hızla ve sürekli gelişen global dünyasında gün geçtikçe biraz daha önemli hale gelmeye başlamıştır. Yenilik kavramı kelime anlamı olarak değişim, dönüşüm, gelişim, ilerleme kavramları ile ifade edilmektedir. Yenilik bir bütün olarak değerlendirilerek günümüz dünyasında rekabet ortamında bireylerin, işletmelerin, endüstri alanlarının varlıklarını sürdürebilmeleri için adeta olmazsa olmazlarıdır. Bu çalışmanın amacı yenilik stratejilerinin yenilik performansları üzerindeki etkisini araştırmaktır.

Yenilik stratejileri ile yenilik performansının arasındaki ilişkiye detaylıca bakılan bu çalışmanın ilk adımı yenilik kavramının tanımlanması olmuştur. Sonrasında yeniliğin işletmeler açısından önemine değinilmiştir. Bu bölümde aynı zamanda yenilik türleri detaylandırılmış ve yenilik stratejilerinden bahsedilmiştir.

İşletmelerin kuruldukları günden itibaren varlıklarını sürdürebilmeleri, çalışma hayatlarına devam edebilmeleri, bununla birlikte aynı zamanda gelişip büyüyebilmeleri için sürekli yeni stratejiler üretmeleri gerekmektedir. Dahil oldukları endüstri çevresinde sürekli bir rekabet ortamında bulduklarından bu platformda da varlıklarını sürdürebilmek için rakiplerine karşı bir adım önde olmalıdırlar. Bu durum ancak sürekli yeni stratejiler üretme ve stratejilerini geliştirmeleri ile olabilecektir. Üretilecek ya da geliştirilecek tüm bu stratejiler, işletmelerin iş süreçlerini geliştirmeye, rekabet ortamına uyum sağlamaya yönelik olabileceği gibi aynı zamanda top yekun yeniliğin ta kendisiyle de ilgilidir. Bu noktada araştırmanın temelini oluşturan yenilik stratejileri ve yenilik performansları kavramları karşımıza çıkmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde yenilik performansı kavramı açıklanmış, yenilik performansları türleri ile birlikte yenilik performansının çeşitli kavramlarla arasındaki ilişkilere yer verilmiştir. Yenilik performansı öncelikle işletmenin genel performansı ile ilgilidir. İşletmenin genel performansı yüksek olmalı, pazarda rekabet avantajı sağlanmış olmalıdır ki işletme yenilik performansı sürecine adım atabilsin.

Üçüncü bölümde hazırlanan çalışmayı destekleyici nitelikte olan anket analiz çalışması ile yenilik stratejilerinin yenilik performansına etkilerin incelendiği bu tez analizinin sonuçlarına detaylıca yer verilmektedir.

Son kısımda ise yapılan çalışmaya ait tüm literatür taraması ve anket analizlerinin sonucunda elde edilen bulgulara dair değerlendirme yapılmaktadır.



1. YENİLİK STRATEJİLERİ

Yenilik stratejileri bölümü çalışmanın literatür araştırmaları kısmını oluşturmaktadır. Bu bölümde yenilik kavramının tanıtımı yapılıp, yenilik türleri ve yeniliğin önemine ilişkin kavramlar değerlendirilecektir. Sonrasında da Yenilik Stratejileri ile ilgili literatür taraması detaylı olarak incelenecektir.

1.1. Yeniliğin Tanımı

Yenilik hali hazırda mevcut bulunan ya da kullanılmakta olan bir ürün veya bir hizmeti pozitif yönde değiştirerek geliştirmek, fikir alış verişi ile farklılaştırarak geliştirmeye yarayabileceği gibi daha önce hiç var olmayan, akla gelmeyen bir fikir ortaya sunmak, ya da bir fikir ile bir ürün veya hizmet hayata geçirmek olarak değerlendirilebilir.

Değişim, insanoğlu ve hatta tüm evren için olmazsa olmaz bir kavram olarak neredeyse dünya var olduğundan beri hayatımızdadır. Yenilik de değişimin temel taşıdır. Evren, tabiat, canlılar, insan eli değerek üretilen veya yaratılan hemen her şey zamanla gelen mutlak bir değişim ve beraberinde gelen yenilenme sürecine tabidir. Yeniliğin herkes tarafından yapılacak bir tanımı olmakla birlikte bilimsel olarak da birtakım literatürel ifadelerle açıklanabilmektedir.

Yeniliğin sözlük anlamı, rakiplere göre avantajlı konuma ulaşmak veya yenilikçi olabilmek için ürünün tasarımında, üretiminde ya da ürün pazarlanmasında farklılıklar yaratarak yeni yaklaşımlar geliştirebilmek olarak tanımlanmaktadır (Dictionary of Business, 2002, s. 266). Yenilik kavramı en temelde ele alındığında hali hazırda var olmayan bir ürün, mal ya da hizmeti üretmek anlamıyla tanımlanır (Demirel, 2015, s. 15). Ancak daha önce üretilmiş yaratılmış yani var olan bir ürün, mal ya da hizmeti geliştirmek veya ilerletmek de yenilik sürecine dahildir. Kavram olarak ise yenilik; hem yenilenme sürecini hem de bu sürecin sonunda meydana gelen çıktıyı kapsamaktadır. Latince kökenli olan “innovore” kelimesinden türetilmiş olan inovasyon sözcüğü ile aynı anlama

gelmektedir. Schumpeter'e göre inovasyon ürünün kendisi, üretim metodu, pazarlanması gibi unsurlarda yenileştirme çabalarıdır (Işık ve Kılınç, 2011, s. 4).

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü OECD'nin üye ülkelerle imzaladığı ve Eurostat'la birlikte 2005 yılında yayımladığı Oslo Manual Kılavuzu'na göre inovasyon bir fikri yeni veya geliştirilmiş bir ürün ya da hizmete veyahut üretim ya da pazarlama ve dağıtım yöntemine dönüştürmek, onu pazarlanabilir hale getirmek ya da yeni bir toplumsal hizmet biçimine getirmek olarak tanımlanır. (Kul, 2010, s. 88).

İnovasyonun tanımına yönelik bazı araştırmacı/iktisat bilimci ve yazarların yapmış oldukları açıklamalarını özet bir tabloda sunmak gerekirse aşağıdaki tablodan yararlanılabilir.

Tablo 1. İktisat Bilimcilere Göre Yeniliğin Tanımları

YIL	YAZAR	İNOVASYON TANIMI
1939	Schumpeter	Müşterilerin daha önce bilmediği bir ürünün ya da var olan bir ürün veya hizmetin bilinmeyen bir niteliğinin pazara sürülmesi, yeni bir üretim yöntemi ile uygulama yapılması, yeni bir pazar keşfedilmesi yeni bir endüstrinin pazara açılması, hammadde ve yarı mamüllerin tedarik edilmesi konusunda yeni kaynakların bulunması, herhangi bir sanayinin yeni üretim organizasyonuna sahip olmasıdır. (Çağlıyan 2009)
1985	Drucker	Girişimcilerin farklı ürün veya hizmeti ortaya koymak için değişiklik yapmalarını sağlayan araçtır. (Atasoy 2007)
1996	Amabile	Kişiler ya da takımlar tarafından çıkan yatırımcılık inovasyonun başlangıç noktasıdır. Bundan dolayı bir örgütte yaratıcı fikirlerin başarılı olarak uygulanmasıdır. (Karaca 2009)
1999	Kotler	Müşterinin yeni olarak algıladığı fikir, ürün, teknolojik geliştirilmesi ile pazarlanmasıdır.
2006	Alptekin	Yeni fikir veya mal ya da hizmetlerin ticari amaç ile uygulanması, teknoloji geliştirme ve iş süreçlerinin oluşturulmasını kapsayan bir kavramdır.
2007	Zerenler	İşletmelerin rekabet üstünlüğünü elde etmesinde kararların ve nakit akışlarının artması rakiplerine karşı onların önüne geçmesinde belirleyici rol oynar.

2008	Baylar	Kavram olarak süreci ve sonucu anlatır. Daha önce yapılmamış olanı yapma, üretilmemiş olanı üretme ve düşünülmemiş olanı düşünmektir.
2009	Eryol	Değişim isteği, yeniliğe açık olmak ve girişimcilik ruhuyla özleşen bir kültürün sonucudur.
2010	Kale	İşletme verimliliği ve etkinliğini arttıran süreç ve iş uygulamalarının geliştirilmesi işletme müşterileri için değer yaratan ve işletme açısından rekabet avantajı yaratan değişimler ile yenilenmedir.

Kaynak: Seval Coşkun (2013). *Stratejik rekabet üstünlüğü sağlama aracı olarak inovasyon stratejileri-Kocaeli otel işletmeleri üzerine bir araştırma*. Yayımlanmış yüksek lisans tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı, s. 33.

Özetle yenilik kavramı; bir fikir veya bir akım ile bir ürün ya da hizmetin ya da bir düşüncenin bilime dayalı ve teknolojik gelişmeler yardımıyla keşfedilerek üretilmesi ya da var olan bir fikir, ürün ya da hizmetin geliştirilmesi ve sonrasında da buna ticari bir boyut kazandırılarak kazanç ve kar sağlar duruma getirilmesidir.

1.2. Yeniliğin Önemi

Yenilik, değişimin, değişerek gelişmenin ve buna bağlı olarak ilerlemenin ilk ve en önemli koşuludur. Bu açıdan bakıldığında bir bireyin, ailenin, çevrenin, toplumun, milletin hatta tüm evrenin hiç bitmeyen bir değişim ve gelişim yani yenilenme sürecine tabi olduğu kaçınılmaz bir gerçektir. Bu açıdan bakıldığında yeniliğin öneminin hayati boyutlarda olduğu ve tüm evrenin kaçınılmaz bir gerçekliği olduğu apaçık ortadır.

Ancak bununla birlikte özellikle küreselleşen dünyada gelişen teknoloji ile birlikte yeniliğin öneminin evreni, tabiatı, insanoğlunu ilgilendiren boyutu bir yana, üretimi, endüstriyi, hizmet sektörünü kısacası iş dünyasını ilgilendiren boyutu daha da önem kazanmaktadır.

Günümüz dünyasında küreselleşme artık tek egemen olarak tüm dünya üzerinde hakimiyet kazanmıştır. Bu da beraberinde tüm ülke ekonomi ve pazarlarını ortak pazar ve bütün bir endüstriyi de tek bir üretim organizasyonu şekline getirmiştir. Bunun sonucu olarak yenilik küçük ya da büyük ölçek fark etmeksizin tüm işletmeler açısından farklılaşma yaratma ve böylece rekabet avantajı sağlamayı zorunlu kılmıştır. Bu sebeple genel olarak yenilenme süreci işletmeler için hem karlılık sağlama hem de büyüme ve bunlarla birlikte rekabet avantajı sağlayarak rakiplerinden önde olmasına katkıda bulunup pazarda tutunabilmesine olanak sağlamaktadır. İşletmelerde büyüme sağlama ve koruma, faaliyet gösterdiği sektördeki konumunu sağlamlaştırma açılarından işletmelerin yenilik stratejilerinin sürekli hale getirilmesi kaçınılmazdır. Bu sebeple dünyada olup biten teknolojik ve bilimsel gelişmeler sürekli takip edilerek AR-GE çalışmalarına ayrılan bütçe zorunlu tutulup işletmenin sermayesi oranınca da revize edilmelidir (Demirel, 2015, ss. 16-17).

Tablo 2. Sektörlere Göre Yeni Ürünler

Ürün	1970'ler	1990'lar	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

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

Kavrakoğlu, Gedik ve Balkır'ın 2002'de Türk firmaları üzerine yaptıkları bir araştırmaya göre yaratıcılık ve yenilikçilik, işletmelerin rekabet ortamında başarılı olabilmeleri için esas önem seviyesine sahip üstünlük olarak nitelendirilmiş ve bu başarının ancak özgün bir strateji izlenerek sağlanabileceğine vurgu yapılmıştır (Kul, 2010, s. 95).

Çalışmaya göre şirketlerde yenilikçilik ve yaratıcılığın geliştirilmesi için yapılması gerekenler şu şekilde özetlenmektedir (Kul, 2010, s. 95):

1. İşletmelerde Ar-Ge departmanlarının oluşturulması;
2. İşletmelerde en azından bir çalışanın yenilik ve yaratıcılıktan sorumlu olarak görevlendirilmesi;
3. İşletmelerde 'reengineering' yaklaşımının benimsenmesi;
4. İşletmelerin bireysel çaba ve girişimlerinin tasarım merkezleri aracılığıyla kolektif girişim ve çabalara dönüştürülmesidir.

Gelişen teknolojiyi sürekli takip ederek güncel kalabilmeyi ve sürdürülebilir büyümeyi sağlamak bir yana, yenilik yoluyla işletmeler aynı zamanda değişen müşteri ihtiyaç ve isteklerin de zamanında ve doğru olarak karşılayarak müşteri bağlılığı kazanmaktadır. Yenilik çalışmaları ile işletmenin iş süreçlerinde meydana gelen bu sürdürülebilirlik performansı, müşteri bağlılığı, rekabet avantajı, karlılık, büyüme ve verimlilik ülke çapında topyekün bir gelişimi de beraberinde getirerek ekonomiye de olumlu katkıda bulunmaktadır.

Sonuçta yenilik kavramını önemli kılan ve yeniliğin meydana gelmesine katkıda bulunan faktörler şu şekilde sıralanabilir (Göker, 2009, ss. 30-31):

- Değişime uyum sağlamak veya öncülük etmek,
- Sosyal sorumluluklarını ve etik kurallarını yerine getirerek, toplumun beklentilerini karşılamak,
- İşletmenin etkinlik ve etkililik düzeyini yükseltme, işletme performansını geliştirme isteği,
- İşletmenin karlılığının ve verimliliğinin artırılması, işletme maliyetlerinin düşürülmesi isteği,
- Rekabet koşullarına ayak uydurma zorunluluğu ve rakiplerin itici gücü,
- Yeni pazarları keşfederek fırsatları değerlendirmek,
- Üretim ve üretim faktörlerinin geliştirilmesini sağlamak,
- İşletmenin nicelik ve nitelik bakımından büyümesine katkı sağlamak,
- İşletmenin içinde bulunduğu çevreye uyumunu sağlamak,
- İşletmenin varlığını sürdürmesini sağlamak,
- Değişen toplumsal, siyasi ya da sosyo-ekonomik koşulların neden olacağı olası risk ve belirsizliklere karşı alternatif çözümler yaratmak,

- İşletmenin toplum içerisinde öncü bir rol üstlenmesini, topluma, toplumsal gelişmelere ve yeniliklere önderlik etmesini sağlamaktır.

1.3. Yenilik Türleri

Yenilik, meydana getirildiği, geliştirildiği alana göre veya yoğunluğuna göre birtakım sınıflamalara tabi tutulmuştur. Yenilik çeşitlerine göre pek çok sınıflandırma vardır. Ancak Adıgüzel (2012) ve Coşkun (2013)'un çalışmalarında da belirttiği gibi inovasyon, literatürde kabul gören en geçerli sınıflandırma yöntemine göre aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır (Yavuz, 2010, s. 37):

- Alanına Göre Yenilikler:
 - Ürün Yeniliği
 - Süreç Yeniliği
 - Organizasyonel Yenilik
 - Pazarlama Yeniliği
- Derecesine Göre Yenilikler:
 - Radikal Yenilik
 - Artımsal Yenilik

Bunun dışında Trott (2005, 17) inovasyonu sadece alanına göre sınıflandırmış olup, bunları; ürün yeniliği, süreç yeniliği, organizasyonel yenilik, yönetsel yenilik, üretim yeniliği, ticari/pazarlama yeniliği ve hizmet yeniliği olarak sıralamıştır (Yavuz, 2010, s. 37).

Schumpeter'in (1934) çalışma ve araştırmalarına göre ise yenilik türleri derecelendirmesi yeni ürünlerin üretilmesi, yeni üretim yöntemlerinin geliştirilmesi, yeni pazarların bulunması ve hizmete açılması, hammaddeler ve yarı mamul durumundaki diğer üretim girdilerini tedarik edebilmek için yeni kaynakların keşfedilmesi, mevcut endüstrilerde yeni pazar platformlarının yaratılması şeklinde beş başlığa ayrılmıştır. (Göker, 2009, s. 27)

Oslo Manual Zirvesi'nde (OECD, 2005) ise, bu yenilik türleri ürün yeniliği, süreç yeniliği, organizasyonel yenilik ve pazarlama yeniliği olarak dört ana maddede sınıflandırılmıştır. Özetle yenilik türleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir: (Yavuz, 2010, s. 37)

Tablo 3. Yenilik Türleri

İnovasyonun Kademeleri	İnovasyon Türleri	Kısa Tanımı
Alanına Göre İnovasyon	Ürün İnovasyonu	Yeni bir ürünün çıkarılması veya mevcut bir ürünün çok büyük ölçüde değiştirilmesidir.
	Süreç İnovasyonu	İşletmenin birim maliyetini azaltacak şekilde üretim ve teslimat süreçlerinde yapılan inovasyondur.
	Organizasyonel İnovasyonu	Yönetim maliyetlerini azaltma amacıyla işletmenin çalışma şekillerindeki inovasyondur.
	Pazarlama İnovasyonu	İşletmenin ürettiği ürünlerinin pazarlama kapsamında yapılan inovasyondur.
Derecesine Göre İnovasyon	Radikal İnovasyon	Sektör için yepyeni bir ürün, süreç veya iş yapma şeklinin ortaya çıkarılmasıdır.
	Artımsal İnovasyon	Var olan üzerine yapılan geliştirmeler anlamına gelen inovasyondur.

Kaynak: Çağla Yavuz (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, s. 37.

Tablo 3'de yer verilen tanımlardan hareket ederek yeniliğin "Ne?" olduğuna ilişkin elde edilen sonuçlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

- Yeni fikirler geliştirerek ve bunları işletmeye uyarlayarak, yeni ürün ve hizmetler yaratabilmesi,
- Mevcut ürün ve hizmetlerde geliştirmeler ve değişiklikler yapabilmesi,
- İşletme içerisinde yaratıcı fikirlerin geliştirilebilmesi ve bunların başarılı bir şekilde uygulanabilmesi,
- Geliştirilen yeni fikirlerin rekabet ortamında ticari amaçla uygulanabilmesi ve işletmeye kazanç sağlatarak fark yaratabilmesi,
- İşletmede oluşturulan yeni iş süreçlerinde karlılığı ve verimliliği arttıran güçlü bir rekabet aracı geliştirilebilmesi,
- İşletmenin çevresinde gelişen değişimlere ayak uydurabilmesi ve bu değişimlere karşı kendisini sürekli olarak yenileyebilmesidir.

1.3.1. Alanına Göre Yenilikler

Yeniliğin alanına göre yapılan sınıflandırmasında dört kriter bulunur. Bunlar; pazarlama alanında yapılan yenilik, organizasyonda yapılan yenilik, süreç yeniliği ve ürün yeniliği olarak sıralanmaktadır. Oslo Manual (OECD, 2005)'e göre de yenilik türleri bu şekilde sınıflandırılmaktadır. Aşağıda açıklamalarına yer verilmiştir.

1.3.1.1. Ürün Yeniliği

“Ürün ve hizmet yeniliği, ürün veya hizmetin sahip oldukları özellikleri veya kullanım durumlarına göre yeni ya da büyük çoğunluğu geliştirilerek iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin meydana çıkartılmasıdır.” Bu; ürünün teknik özelliklerinde, ürünün bileşenlerinde veya üretimi sırasında kullanılan malzemelerde, yazılımlarında, kullanıcıya sunmuş olduğu kolaylıklarda ve diğer işlevsel özelliklerinde önemli oranda iyileştirmeler içermektedir (OECD Oslo Kılavuzu, 2005, s. 52). En genel tanıma göre ürün yeniliği; daha önce var olmayan tamamen yeni ve farklı bir ürünün keşfedilmesiyle birlikte ortaya

konması ya da hali hazırda var olan bir ürünün değiştirilerek geliştirilmesi ve bunların pazara sunulmasıdır. Bunun ardından hedeflenen müşteri memnuniyet düzeyinde artış sağlamak ve yeni müşteri kitlesi kazanmaktır. Yeni pazarlara açılma, yeni müşteriler kazanma ve müşteri kitlesinin memnuniyet düzeyinde artış sağlama sonuçlarının ortaya çıktığı ürün yenilikleri başarılı olarak değerlendirilmektedir (Yavuz, 2010, s. 37).

Başarılı ürün yeniliklerine örnek olarak JBL marka jeneriğiyle tanınmış kablosuz hoparlörler verilebilir. Son yılların en gelişmiş teknolojisiyle üretilen, şık tasarımı, kaliteli ses aktarımı sağlayan bu hoparlörler en önemli özellikleri ise kablosuz olarak telefon, tablet ya da bilgisayarlara bluetooth ve wi fi ile bağlanarak buralardan müzik yayını yapabilmeleridir. Keza bluetooth ile kablosuz veri aktarımı yapmak da aynı şekilde hizmet yeniliğine örnek oluşturmaktadır.

1.3.1.2. Süreç Yeniliği

Bir ürünün tedarik, üretim, depolama, ambalajlama, sunum, dağıtım, stok yönetimi, teslim, müşteri hizmetleri ve satın alma gibi bir işletmenin tüm aşamalarında yapılan geliştirmeler süreç yeniliği olarak değerlendirilmektedir. Bir ürünün üretim aşamasında kullanılan makine ve teçhizatlar da yapılan geliştirmeler ya da hizmet yeniliği olarak değerlendirilen yazılımsal geliştirmeler ile sistemin donanımındaki değişiklikler süreç yeniliği kapsamında ele alınabilir.

Süreç yeniliği ile işletmede hedeflenen gelişimler üretim, dağıtım ve teslimat alanlarıyla ilgili olabilir. Daha hızlı, daha ucuz, daha verimli ve daha kaliteli üretim yapmak, dağıtım kanallarında çeşitlilik sağlamak, dağıtım maliyetlerini azaltmak ve son olarak da etkin, düşük maliyetli, verimli, doğru ve zamanında teslimat ile müşteri memnuniyeti yaratmak kısacası işletme için fark yaratan artı değerler oluşturmak birer süreç yeniliği örneğidir. (Yavuz, 2010, ss. 40-42)

1.3.1.3. Organizasyonel Yenilik

Organizasyonel yenilik işletmenin organizasyon yapısında ve çalışma yöntemlerinde yapılan değişiklikleri kapsamaktadır. Bu özelliğiyle süreç yeniliğine de benzese de özellikle beşeri ve yönetsel konulardaki yenilikler işletmeye organizasyonel anlamda değer katan yenilik türüdür. Çünkü sadece ürün ve hizmetlerde yapılan yenilikler işletmenin rakiplerine göre fark yaratarak rekabet avantajı sağlaması noktasında tek başına yeterli değildir. Yeni fikirler geliştirerek işletmenin işleyiş alanında ve hatta organizasyonel yapısında yenilikler yapması farklılaşarak rakiplerinin önüne geçmesini sağlayacaktır. (Yavuz, 2010, s. 45)

1.3.1.4. Pazarlama Yeniliği

Pazarlama yeniliği ürünlerin kabul görmesini sağlamak, pazarda tutunabilirliğini artırmak ya da yeni pazarlara açılabilmesini sağlamak amacıyla mal veya hizmetlerin kısacası ürünlerin pazarlama süreçlerinde başvuru bir takım yenilikleri içerir (Coşkun, 2013, s. 42). Pazarlama yeniliği olarak söylenmek istenen şey; ürünün tasarımı, üretimi, ambalajlanması, kolilemesi, stoklanma süreci, reklam çalışmaları, pazarlanması, satışı, kampanya süreci, satış sonrası destek hizmeti ve müşteri memnuniyeti süreçlerinin tümünü kapsayan genel ve çok yönlü bir döngüdür. Bu süreç aynı zamanda ürünün tasarımı, ürünün yerleştirilmesi, ürünün pazardaki konumlandırılması, ürünün pazarlama, üründe yapılan promosyonlarda ve satış ve dağıtımında yapılan tüm yenilikleri de kapsamaktadır. Bu sayede amaçlanan fark yaratarak rekabet üstünlüğü elde etmektir (Yavuz, 2010, ss. 44-45).

Yukarıda da bahsedildiği gibi alanına göre yeniliklerde daha çok ürünün kendisi, üretim süreci ve işletmede yapılan geliştirme ve değişikliklere yönelik yeniliklerdir.

Yenilik türleri denince bir gruplandırma da derecesine göre yenilikler olarak yapılmaktadır.

1.3.2. Derecesine Göre Yenilikler

Yeniliğin derecelerine göre sınıflandırmasındaki kriterler artımsal yenilik ve radikal yenilik olmak üzere iki temel başlığa ayrılır.

1.3.2.1. Artımsal Yenilik

Artımsal yenilik işletmenin mevcut bulunan bir ürün veya hizmetini adım adım değiştirip geliştirmesi ve bu şekilde yeniden yapılandırma faaliyetlerini içeren bir yöntemdir (Coşkun, 2013, s. 42).

Artımsal yeniliğe daha çok değişen müşteri ihtiyaçlarını karşılamak ve zaman içinde değişen ve gelişen teknolojik değişiklik seviyesini yakalamak yani güncel olanı takip edebilmek, süreç ve işletme içi verimliliği sağlayabilmek amacıyla başvurulmuş basit teknolojik değişiklikleri kapsar.

Özellikle yeni kurulan işletmelerde artımsal yenilik yöntemi tercih edilir. Küçük, kademeli ama sürekli bir yenilik yöntemi daha risksiz ve çoğunlukla pozitif sonuç veren bir yöntemdir (Coşkun, 2013, s. 42).

1.3.2.2. Radikal Yenilik

Radikal yenilik adından da anlaşılacağı üzere tamamen yepyeni bir ürün veya hizmetin piyasaya sunulması, ya da yepyeni bir teknoloji geliştirilmesi, iş yapış süreçlerinde bambaşka bir yöntemle geçilmesi gibi keskin ve radikal bir farklılaşmayı içerir. Artımsal yeniliğin aksine radikal yenilikte topyekûn bir değişiklik söz konusudur. Yoğun AR-GE çalışmaları sürecinin ardından daha önce var olmayan yöntem ve teknolojik gelişmeler kullanılarak adeta devrim yaratacak bir gelişim ile ürün veya hizmetin ortaya konularak dünyaya sunulmasıdır. Dolayısıyla radikal yenilik, var olan ürün, sistem ya da teknolojiyi tamamen silip, yerine geçebilecek özelliktedir. Küresel bazdaki rekabet ortamında

mevcut müşteriye elde tutmak veya müşterilerin rakiplere yönelmesinin önüne geçebilmek adına kısacası rekabet avantajı elde edebilmek için radikal yenilik bir zorunluluktur (Coşkun, 2013, s. 43).

1.3.2.3. Artımsal Yenilik ve Radikal Yeniliğe Karşılaştırmalı Yaklaşım

Lettl'e (2007) göre radikal inovasyon; "doğru formu" "doğru zamanda" "doğru kullanıcılara" ulaştırma yeteneğidir. Ayrıca teorisyenler işletmelerde uzun vadede artımsal yeniliğin yetersiz kalabileceğini bu sebeple işletmelerin radikal yeniliklere yönelmesi gerektiğinin de altını çizmektedirler. Ancak Schumpeter radikal yeniliklerin ciddi yıkıcı değişiklikler yaratarak işletmenin ani bir şekilde belki de yok olabileceğini, buna karşılık yavaş yavaş gelişen ve ilerleyen yeniliklerin ise işletmelerdeki değişim sürecini sürekli olarak ileriye taşıdığını savunmaktadır (Terzioğlu, 2008, s. 6).

Teorisyenlerin de bu konudaki yaklaşımlarından yola çıkılarak değerlendirilecek olursa aşağıdaki maddelere yer verilebilir.

- Artımsal yenilikler daha az risk içerir
Radikal yenilikler ise oldukça risklidir.
- Artımsal yenilikler ile belli bir zaman dilimi içerisinde sonuç verdiği için işletmeler tarafından daha çok tercih edilir.
Radikal yenilikler ile kısa zamanda sonuç alınır ancak risk faktörü sebebiyle işletmeler tercih konusunda tereddütlü yaklaşırlar.
- Artımsal yenilikler güvenli ve düşük maliyetlidir.
Radikal yenilikler yüksek maliyetli ve çoğunlukla yüksek oranda risklidir.
- Artımsal yenilikler sayesinde işletmelerde istenilen büyüme sağlanabilir ve bu sayede rekabet edebilen, yeni ürünler üretebilen bölümlerin oluşması sağlanabilir.
Radikal yenilikler ile kısa vadede sonuç alınır ancak bu bir gelişme ile sonuçlanabilir, bir yıkımla da sonuçlanabilir.
- Artımsal inovasyonda tüketicilerin çoğunluğuna hitap edecek şekilde dizayn edilmelidir.

Radikal yenilikler ise kısa zamanda sonuç çıkaran tarzda olduğundan azınlığı mutlu edecek bazı küçük farklılıkları bünyesinde barındıracak çeşitlilikte sunulabilir.

Yukarıda karşılaştırmalı olarak sıralanan bu özellikler ve farklılıklar göz önünde bulundurulduğunda artımsal yenilikler KOBİ olarak değerlendirilebilecek ölçekteki, nispeten daha düşük sermayeli ve kategori olarak büyümekte olan işletmeler için uygundur. Buna karşılık radikal yenilikler ise büyük ölçekli, yüksek sermayeli, gelişimini tamamlamış ve bulunduğu pazardaki pasta payı yüksek olan, tanınırlığı ve rakiplerine oranla avantajlı konumda bulunan işletmeler için uygundur denilebilir. Çünkü radikal yeniliklere bakıldığında temelde yüksek maliyet gerektiren yenilik çalışmaları olduğu görülmektedir. Fakat aynı zamanda başarısızlıkla sonuçlanma ihtimalleri de aynı oranda yüksektir.

1.4. Yenilik Stratejileri

Küreselleşmenin hızla yayıldığı dünyanın adeta tek bir platform geldiği günümüzde bilgi alışverişlerinin de aynı oranda artmasıyla birlikte toplumlar oldukça hızlı bir değişim sürecine dahil olmuşlardır. Gelişmiş bilgi paylaşımı ağı ile teknolojiye hızlı ilerleme işletmelerin yapılarında değişikliklere neden olmaktadır. İşletmeler yenilikler ile birlikte rakiplerine karşı avantaj kazanmakla beraber, sahip oldukları bu avantaj ortamını koruma noktasında da sistematik bir çalışma yöntemiyle sürekli yeni stratejiler kurarak rakiplerine karşı edindikleri pozisyonlarını güçlendirmek zorundadırlar.

Firmalar yenilik stratejileri ile kendilerine stratejik düzeyler tespit ederek rakiplerine göre düzeyini belirlemektedir. İşletmenin sahip olduğu ve yönetim sürecinde kullandığı esas stratejilerinin sonucunda gelişen yenilik stratejileri, işletmelerin alt stratejileri olarak değerlendirilebilir. (Gökçek, 2007, s. 69).

Yenilik stratejileri hem bir yenilik planlama kılavuzu hem de insanların başlamadan önce yenilikleri neden yaptıklarını düşündüren bir rehberdir (Coşkun, 2013, s. 57). Urban and Hauser (1980) işletmeler için yenilik stratejilerini reaktif

ve proaktif olarak ikiye ayırmıştır. Reaktif stratejiye sahip işletmeler müşterilerinden aldıkları geri bildirimler, talepler ve rakiplerinin taktiklerine göre yanıt verirler. Proaktif stratejiyi temel alan işletmeler ise piyasada geleceğe yönelik tahminlerde bulunarak değişen çevresel koşullara rakiplerinden önce hazırlık yaparak, daha kolay uyum sağlarlar (Akman, 2003, s. 76).

Cingula ve Veselica'nın (2010) "Contribution of Innovation Strategies to Entrepreneurial Competitiveness" adlı araştırma yazısında teorik bir analiz sonucu yenilik stratejileri arasındaki kuvvetli ilişkiyi ortaya çıkaran çalışmada; yenilik stratejisi sürdürülebilir rekabette firmanın avantajı elinde tutmasında önemli bir faktördür (Coşkun, 2013, s.58).

İşletmelerin uygulayacakları yenilik stratejilerini günümüzde değişen çevre koşullarına uygun olarak seçecekleri, zaman içerisinde piyasaların değişen koşullarına göre revize edebilecekleri, hatta duruma göre birden fazla stratejiyi birlikte uygulayacakları durumlar söz konusu olabilir (Coşkun, 2013, s. 58). Yöneticilerin yüksek performans göstergesi doğru belirlenmiş stratejilerdir. Firmalar işletme yönetiminde uyguladıkları yenilik stratejileri sayesinde mevcut konumlarını güçlendirip geleceklerini yönlendirerek rakiplerine karşı değişen piyasalarda öncü rol üstlenebilirler.

Bir işletmenin varlığını sürdürülebilir kılması için kendini içinde bulunduğu pazar koşullarında rekabet savaşlarını kazanması gerekmektedir. Rekabet savaşlarında şirket için elinde bulundurması gereken en önemli koz şirket tarafından özümsemiş ve doğru uygulanan bir stratejidir.

1.4.1. Yenilik Stratejisini Etkileyen Faktörler

Şirketlerdeki yenilik stratejilerinin kullanım etkinliği aşağıdaki iç ve dış faktörlerden etkilenmektedir (Coşkun, 2013, s. 59).

- Dış faktörlere bakıldığında pazarın yapısı, mevsimsel dalgalanmalar, işletme çevresi, piyasa koşulları, sektör yapısı, teknolojik özellikler, işletmenin pazara olan uzaklığı ve ülke politikası gibi faktörler etkilidir.

- İç faktörlerde ise firmanın finans büyüklüğü, teknolojik gelişmelerin işletmede uygulanabilmesi ve işletmenin büyüklüğü özellikleri dikkat çekmektedir.

Ayrıca firmanın pazar rekabetindeki rakiplerine göre Ar-Ge liderliği, mühendislik gelişmeleri ve yönetimin girişimciliği rol oynamaktadır.

1.4.2. Yenilik Stratejisi Konusunda Yapılan Çalışmalar

Freeman (1974) çevrelerindeki teknolojik değişimlerle karşılaşan firmaların tercihleriyle ilgili araştırma ile sınıflandırma yapılmıştır. Sınıflandırmalar firmaların Ar-Ge harcamaları ve yenilik çabaları ile ilişkilidir (Akman, 2003, s. 74).

Miles and Snow (1978) ise firmaların pazar paylarını geliştirmek strateji tipinde incelendiğinde yenilikçi, savunmacı, tepkici ve analizci olarak dört tipe incelemiştir. Firmalar etkinliklerini arttırmak için mevcut pazar paylarını korurken biryandan da yeni ürün ve pazar fırsatlarını geliştirmek için bu stratejik hamleleri yapmaktadır. Porter'a (1980) göre firmalar yenilik stratejisine karar verirken iki ana başlıkta incelemelidirler. Bunlar yenilik takipçiliği ve yenilik liderliğidir. Yenilik takipçiliği sektördeki teknolojik olarak lider olan firmaların deneyimlerini taklit ederek ya da onların deneyimlerini özümseyerek kendilerine liderin arkasında bir yol çizerler. Bu durum lider firmaların sektörde nasıl yol izlediğini yaşanan aksaklıkları ve müşteri ile nasıl bağ kurulduğunu gözlemleyerek kendilerini adapte etmelerini sağlar. Yenilik liderliğinde ise firmalar teknolojik liderliği sisteminin merkezine alarak pazarda ilk olma avantajını kullanmayı amaçlar böylece pazardaki müşteri kitlesini kendine doğru yöneltmiş olurlar. Müşterilerinin ihtiyaçlarını piyasada en erken karşılayarak müşteri ile bağlarını kuvvetlendirmiş olurlar (Akman, 2003, s. 77).

1.4.3. Yenilik Stratejileri:

Yenilik stratejilerini aşağıdaki 6 başlık altında değerlendirilebilir (Coşkun, 2013, ss. 60-62):

1. Saldırgan yenilik stratejisi
2. Savunmacı yenilik stratejisi
3. Taklitçi yenilik stratejisi
4. Bağımlı yenilik stratejisi
5. Geleneksel yenilik stratejisi
6. Fırsatları izleyen yenilik stratejisi

1.4.3.1. Saldırgan Yenilik Stratejisi

Günümüz rekabet koşullarında şirketler pazarda aktif olup tercih önceliğine sahip olabilmek için farklarını ortaya koyabilecekleri ürünleri geliştirmenin yanı sıra süreç yönetimlerini de farklılaştırarak yaparak maliyet kontrolü ile pazar liderliği kazanmayı amaçlarlar (Akman, 2003, s. 59).

İş süreçlerinde yapılan geliştirme çalışmaları sayesinde işletmelerin verimlilikleri artırılarak, pazardaki konumlarını sağlamlaştıran işletmeler bu avantajın devamlılığını sağlayabilmek için Ar-Ge çalışmalarına ağırlık verirler. Ar-Ge çalışmaları ile birlikte işletmeler yürürlükteki iş süreçlerini geliştirmekle birlikte yeni mal veya hizmet geliştirmeleri de yapabilmektedirler. Fakat bu Ar-Ge süreci çok zaman alması ve yüksek bütçe gerektirmesinden dolayı şirketlerin büyük bir bölümü böyle bir bölüm kurmaktan kaçınmaktadır (Akman, 2003, s. 60)

Saldırgan yenilik stratejisini temel alan işletmeler, yaptıkları yenilikler ile pazara hakim olma sürelerini kısaltarak yeni geliştirdikleri ürünleri daha kısa zamanda müşterilerin kullanımına sunmaktadır.

Saldırgan stratejiyi benimsemiş şirketlerin kendi içlerindeki süreçlerinde de koordinasyonun aksamadan düzenli bir şekilde de işlemesi gerekmektedir. Şirket içinde alt kademedan üst kademeye kadar tam bir koordinasyon gerekmektedir. Bu koordinasyonun sağlanabilmesi için insan kaynaklarının da

yeni gelecek olan çalışanların ve içerideki mevcut çalışanların eğitimlerine ve bu kültürü benimsemelerine olanak sağlamalıdır. Bu örgütsel durum saldırgan strateji yapan bir şirketin piyasadaki varlıklarını sağlamak için çok önem arz etmekte ve teknolojik gelişmeleri de takip ederek kendilerine entegre etmektedirler (Yavuz, 2010, s. 59).

1.4.3.2. Savunmacı Yenilik Stratejisi

Pazarda lider konumda bulunan işletmeler rekabet fırsatlarından yararlanmak ve sahip oldukları avantajlı konumlarını korumayı hedeflerler. Bunun için benimseyecekleri strateji savunmacı yenilik stratejileridir. Savunmacı stratejinin ana amacı mevcut işleyişteki maliyetlerin sürekli gözden geçirilerek düşürülmesi ve yeni nitelikler ekleyerek farklı şekillerde sunulması ile bunu uygulamaya çalışırlar (Akman, 2003, 60).

Ar-Ge saldırgan stratejide olduğu gibi savunmacı stratejinin de bel kemiğini oluşturmaktadır. Araştırma geliştirme sadece yeni ürünler için değil mevcut süreçler içinde çok önemli geliştirmeye açık bir yöntemdir. Rakiplerin sürekli pazardaki payını büyültmek ve kendi yerlerini kaybetmek istemeyen şirketlerinde savunmacı stratejiyi benimsemeleri gerekmektedir (Hobikoğlu, 2009, s. 152).

Daha düşük maliyetler ile üretim yaparak piyasanın rekabet gücünü kontrol edip, avantajı kendi tekelinde tutmayı amaçlayan işletmeler piyasada gerektiğinde rakiplerini zorlayarak da olsa büyüklüklerini ispatlamak için fiyatları diledikleri kadar aşağıya çekebilirler. Bu sayede pazardaki konumlarını sağlamlaştırırlar.

1.4.3.3. Taklitçi Yenilik Stratejisi

Bu stratejiyi kullanmakta olan işletmeler pazarda lide konumda olan işletmelerin çalışmalarını kendilerine uyarlarlar. Böylece onların pazardaki avantajlarından yararlanır hatta daha da güçlenerek rakip hale gelirler.

Şirketler taklitçi strateji ile rakip oldukları şirketleri uzaktan takip ederek ve teknolojiyi de kullanarak onları taklit eder, böylece şirketlerini piyasadan geri kalmadan adapte ederek rekabete devam ederler (Akman, 2003, s. 61). Taklitçi strateji ile kendilerine edindikleri yeni özellikler den faydalanarak yeni bir Pazar keşfetmeleri durumunda karlılıklarını arttırırlar ve girdikleri yeni pazarda da ilk olma yolunda ilerlerler.

Genel olarak taklitçi stratejiyi benimsemiş şirketler Ar-Ge için fazladan harcama yapmadıklarından maliyetleri de diğer şirketlere göre düşük olmaktadır böylece rakiplerine göre aynı malzemeyi daha uyguna piyasaya sürerek rakiplerinden daha fazla ürün piyasaya sürebilirler (Gökçek, 2007, s. 74). Dünyada teknolojinin hızla değiştiği bu günlerde şirketler sıkça bu taklitçi stratejiyi kullanmaktadırlar. Güney Asya ülkeleri genellikle bu stratejiyi kullanarak dünya pazarında kendilerini ön plana taşımaktadırlar (Özkan, 2009, s. 62).

Saldırgan ve savunmacı stratejiyi kullanan firmalar katlanmak zorunda kaldıkları maliyetler ile ürün fiyatı konusunda zorluk çekerken taklitçi stratejiyi kullanan firmalar bu maliyet faktörü olmadan ürünlerini daha uygun fiyat ile pazara sürebilmektedirler.

1.4.3.4. Bağımlı Yenilik Stratejisi

İşletmeler piyasada büyüme ya da küçülme işlemlerini rahatça ve piyasadaki imajlarını bozmadan yapabilmek için kendilerine bağımlı işletmeler kurarlar. Kendi imajlarını ve piyasadaki konumlarını bozmadan bu işletmeler üzerinden personel arttırma ya da azaltma yaparak büyüme veya küçülme yoluna gidebilirler. Özellikle küçülme sırasında piyasaya küçülme imajı vermeden personel sayısını azaltıp maliyetten kısıpabilirler. Aynı zamanda alt firmada çalışan personelle kendi bünyesindeki personelin özlük haklarını da bir tutmayarak maliyet kontrolünü burada da sağlayabilirler. Bağımlı yenilik stratejisine sahip işletmeler bağlı buldukları firmalar kendilerinden herhangi bir talepte bulunmadıkça mevcut düzenlerinde çalışmalarını sürdürürler. Dolayısıyla herhangi bir gelişim faaliyetinde de bulunmazlar (Coşkun, 2013, s. 61).

Örnek vermek gerekirse Turkcell GSM şirketinin kendisine personel sağlayan ve her biri farklı alanlarda faaliyet gösteren pek çok alt işletmesi vardır. Bunlar sayesinde AR-GE çalışmalarını farklı bir alt işletmesi yürütür, Muhasebe işlemlerini farklı bir alt işletmesi takip eder, insan kaynakları hizmetlerini farklı bir alt işletmesinden alır. Her biri kendisinin kurduğu grup şirketleri olmasına karşın gerek faaliyet gösterdikleri sektörler gerekse personellerinin çalışma koşulları ve sahip oldukları haklar birbirinden farklılık göstermektedir. Böylece hem işleri bölerek takibini kolaylaştırmış hem de maliyet kontrolünü sağlamıştır. Aynı zamanda gerektiğinde küçülme stratejisini bu işletmeler üzerinden sağlayacak olduğundan piyasa imajı koruma altına almıştır.

1.4.3.5. Geleneksel Yenilik Stratejisi

Bu stratejiyi baz alan işletmeler rekabet kabiliyetinin zayıf olduğu pazarlarda bulunur ve pazarın da çok nadiren talep görmesinden dolayı değişime pek açık olamazlar. Bu tür işletmeler AR-GE faaliyetlerine ve teknolojik gelişmelere önem vermeyip, geriden takip ederler. Geleneksel stratejiyi benimseyen işletmeler yeniliklere uzak olmalarından dolayı piyasalardaki yeni durumlara uyum sağlayamazlar. Bu da bu işletmelerin pazar paylarında azalmalara sebep olur. Faaliyet gösterdikleri sektör beklenenin dışında bir performans göstererek yeni bir gelişim yoluna giderse bu durum geleneksel stratejiyi kendisine baz alan işletmeyi zorda bırakarak küçülmesine sebebiyet verir (Aygen, 2006, s. 50).

1.4.3.6. Fırsatları İzleyen Yenilik Stratejisi

Bu stratejiyi uygulayan işletmeler faaliyette buldukları pazardaki eksiklikleri gözlemleyip doğru tespitlerde bulunarak daha önce akla gelmeyen ve henüz uygulanmayan buna karşılık talep yaratabileceği düşünülen ürün veya hizmetleri araştırarak uygulamaya koyarlar. Böylece kendilerine rekabet avantajı yaratmayı hedeflerler.

Fırsatları izleyen yenilik stratejisini benimseyen ve uygulayan işletmelerin girişimci, yaratıcı, alanlarında uzmanlaşmış, nitelikli çalışanlara sahip olması ve şirket kültürünü buna göre şekillendirmiş olması gerekmektedir (Gökçek, 2007, s. 76).

Bu tarz bir stratejiyi izlemek için şirketin dinamik ve ileri bir düzeyde proaktif olması gerekmektedir. Aynı zamanda işletmenin çalışanlarının bilgiyi ve yeni teknolojileri iyi kullanabilecek yeterlilikte olmaları önemli bir kriterdir. Bununla birlikte işletmenin bulunduğu pazardaki diğer firmalar ile güçlü ilişkilere sahip olması ve rakiplerinin durumlarını takip etmesi de önem arz etmektedir. Fırsatları izleyen stratejiyi uygulayabilen firmaların finansal alt yapılarının da güçlü olması göz ardı edilmemelidir (Özkan, 2009, s. 6).

Bu durumda fırsatları izleme stratejisini kullanacak olan şirketler yenilikçi bir kimlikle yoğun bir araştırma çalışması yapmaktadırlar. Sürekli yeni pazar, yeni faaliyet alanı, yeni fikir, ürün veya hizmet konularında arayışta olan bu tür işletmeler bu konuda her türlü fırsatı değerlendirmeye açıktırlar. Pazarda neyin eksik ya da yetersiz olduğunu iyi tespit edilip, bu eksiği tamamlayarak rakiplerine karşı avantajlı konuma geçebilme fırsatı kazanılmaktadır. Bu stratejiyi kullanarak rakibinin zayıf yönlerini inceler ve buna karşıt diğer ürüne doğru hızlı geçişler yaparak rakiplerinin önüne geçebilirler.

2. YENİLİK PERFORMANSI

Performans kavramı günümüz rekabetçi çalışma ortamında bireyden başlayıp işletmenin tamamını değerlendirmeye kadar çeşitli seviyelerde aşama aşama ilerleyen bireyin ve işletmenin çevreye uyumunu ve teknik, teknolojik ve sosyoekonomik ölçütlerdeki başarı seviyesini ölçmeye yarayan önemli bir kıstastır.

Verimlilik, etkinlik, karlılık ve iş kalitesi kavramları da performans ölçümündeki kriterlerdir (Kale, 2010 s. 132).

Yenilik performansı günümüz küresel dünyasında işletmeler için en önemli hususlardan biri olup adeta varlığını sürdürmenin olmazsa olmazları olarak değerlendirilmektedir.

Cassiman ve bir grup araştırmacı arkadaşının Büyük işletmelerin üst düzey yöneticileri arasında 2009 yılında yaptıkları McKinsey Küresel Anketi isimli çalışmada iki çarpıcı sonuç elde edilmiştir. Bunlardan ilki katılımcıların yaklaşık %70'inin verdiği yanıtı göre şekillenmiş olan büyümenin sacayaklarından en önemlisinin yenilik olduğu sonucudur. İkincisi ise katılımcıların neredeyse yarısının verdiği yanıtı göre çalıştıkları kurumlarda yenilik faaliyetlerine yapılan yatırımlardan yeterli oranda geri dönüş alınmadığına yönelik çıkarılan sonuçtur (Demirel, 2015, s. 27).

İşletmenin yenilik performansı, işletmenin genel başarı performansının ölçümünde kullanılan önemli bir kriterdir. Dolayısıyla yenilik performansı, işletme performansının belirlenmesinde çok önemli bir yere sahiptir.

2.1. Örgütsel Performans Türleri

İşletmenin genel performansı çok boyutlu bir yapısal özelliğe sahip olduğundan tek bir ölçüm yöntemiyle değerlendirememektedir. Carton ve Hofer'in 2006 yılında yaptıkları çalışmada değindikleri bu noktadan hareketle örgütsel

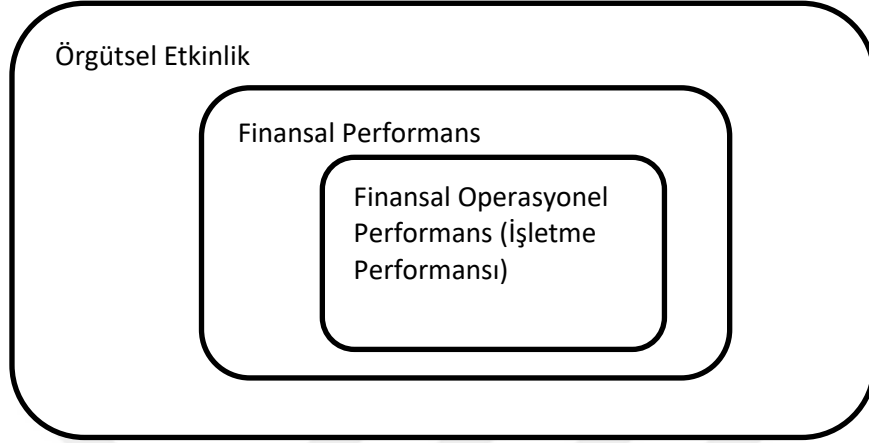
performans ölçümü için ele alınması gereken boyutlar şu şekilde değerlendirilebilir (Yavuz, 2010, ss. 49-50):

- **Karlılık boyutu**, muhasebesel ölçümleri ve vergilendirilmeden önceki kazanımları veya işletmenin işlevsel geliri gibi net gelir rasyolarının,
- **İşlevsel boyut**, İşletmenin pazar payı, yaptığı yenilik çalışmaları ve bunlardan elde ettiği patentler, paydaş ve çalışanların performansı gibi finansal olmayan işletmenin nitel değerlerini oluşturan konularda ne şekilde geliştiğini gösteren performans kriterlerinin,
- **Büyüme boyutu**, satış oranlarındaki ya da çalışan sayısındaki artış gibi bazı örgütsel büyüme göstergelerini içeren değerlerinin,
- **Verimlilik boyutu**, işletmenin sahip olduğu maddi ve insani kaynaklarının ve en önemlisi zamanın ne ölçüde etkin kullanıldığını,
- **Akıcılık boyutu**; işletmenin nakit akış durumunu yani olası finansal zorluk ve krizleri zamanında çözebilme yeteneğinin;
- **Büyüklik boyutu**, toplam satış miktarı ve toplam çalışan sayısı gibi büyüklük kriterlerinin,
- **Varlığını devam ettirme boyutu**, işletmenin faaliyetlerine devam edip etmediğinin ölçümleri ile ilgilidir.

Pazara yönelik performans ölçümleri ise, pazarın işletmeye sağladığı katma değer rasyoları ile alakalıdır.

Buna göre bir işletmenin performansı, işletmenin farklı departmanlarının işlevselliği ile doğru ölçüde ilerlemektedir. Dolayısıyla departmanların sahip oldukları yetkinlikler, işletmenin bütünsel organizasyonel performansının meydana gelmesinde oldukça yüksek bir öneme sahiptir.

Buna karşılık Venkatraman ve Ramanujam'ın 1986 yılında yaptığı çalışmada işletme performansının katmanlar halinde ölçülebildiği sonucuna varılmıştır.



Şekil 1: İşletme Performansının Katmanları

Kaynak: Çağla Yavuz (2010). *İşletmelerde inovasyon (yenilikçilik) stratejileri ve örgütsel performans ilişkisinin Çanakkale Seramik A.Ş. işletmesi örneğinde boylam analizi yöntemiyle incelenmesine dönük bir araştırma*, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler, s. 50.

Öyle ki, işletmenin temelinde işletmenin tüm maddi boyutunun yer aldığı ve işletmenin finansal hedeflerinin gerçekleşip gerçekleşmediğinin ele alındığı finansal-ekonomik performans katmanı vardır. Daha geniş olarak ele alınan ama aynı zamanda finansal katmanı da kapsayan finansal operasyonel performansın yani işletme performansının bulunduğu katman vardır. Bu katmanda işletmenin pazar payı, ürün gamı ve kalitesi, pazarlama etkinliği, teknolojik altyapısı, ağ kurma becerisi, ürün ve süreç yenilikleri, üretim kalitesi, marka değeri, çalışan bağlılığı ve memnuniyeti ve müşteri memnuniyeti gibi kavramlar vardır. Son olarak da işletmenin faaliyet gösterdiği pazarda dışsal çevresiyle olan ilişkisinin de ele alındığı örgütsel etkinlik katmanı bulunmaktadır.

2.2. Yenilik Performansı Unsurları

Bir işletmenin yenilikçi performans sürecinin belirlenmesi ve geliştirilmesinde bazı kriterler bulunmaktadır. Yenilik performansı ölçümünde en iyi sonucu şu kriterler vermektedir; rakiplerine göre daha önce piyasaya yeni bir hizmet ya da ürün sunma sıklığı, yeni ürün veya hizmetlerin nicel olarak mevcut ürün veya hizmetlere oranla fazlalığı, AR-GE çalışmalarına ayrılan bütçe ve personellerin nitel özellikleri ve sayıları, işletmenin faaliyet gösterdiği pazardaki teknolojik liderliği, çevresel değişikliklere göre idari yapının revize edilmesi, işletmenin İK departmanının performansı ve son olarak işletmenin yeni ürün veya hizmet üretmek için ayırdığı bütçe ve zamandır (Kale, 2010, s. 138).

2.2.1. Yenilik Performansı ile Ödül/Prim Sistemi İlişkisi

Organizasyonun başarıya giden yolda ihtiyacı olan verimli çalışanlardır. Verimliliği pozitif yönde etkileyen en önemli kriter de çalışanların motivasyon seviyeleridir. Çalışanların motivasyonunu en çok artıran unsur kazançlarında yaşadıkları tatmindir. Bununla birlikte prim ve ödül de oldukça etkilidir.

İşletmelerde ödül sistemi ile çalışan motivasyonu sağlamak yenilikçi performansı teşvik eden en önemli unsurlardan biridir. Personelin yaptığı işe karşılık elde ettiği kazanç tatmin edici olmalıdır. Bunun yetersiz olduğunu düşünen personelin zaman içinde motivasyonu düşüş göstermektedir. Bu sayede artan motivasyonla çalışanlar yaptıkları işlere de daha fazla emek göstererek daha başarılı olurlar ve yeni fikirler üretirler. Yeni mal veya hizmet üretimi ya da yeni süreç geliştirmeleri sayesinde işletmelerin yenilik performanslarında artış olacaktır. Aynı zamanda aynı işletmede aynı işi yaparak çalışan personelin gösterdiği performansa oranla maaşları da farklı olmalıdır. Bunu işletme prim ya da ödül ile sağlayabilir. Bu yöntem ile işletme personelinin motivasyonunu artıracak ve daha yüksek performans göstermesi konusunda da tetikleyici olabilecektir.

Üretken personel kendi emeğiyle bir üretim yapmanın ya da hizmet sunmanın gururunu yaşarken bir yandan da kendisini işletme için faydalı görerek çalıştığı kurumu daha fazla benimser. Ayrıca ödül insanları iyi bir çalışma temposu yakalamalarını teşvik ederek aile yaşantısındaki yaratıcı gücünü de öne çıkaracaktır (Samur, 2011, s. 30).

2.2.2. Yenilik Performansı ile Çalışan Profili ve Kalitesi İlişkisi

Bir işletmenin yenilikçi performansını ölçmede önemli bir diğer kriter de işletmede çalışan nitelikli personel gücüdür. Eğitim seviyesi yüksek, alanında uzmanlaşmış, kalifiye personel işletmenin genel performansını kuvvetlendirir. Yenilik performansı için gerekli olan da sürekli ilerlemeye yönelik çalışmalar yapan ve alanında bilgili, eğitilmiş ve her şeyden önemlisi istekli çalışanlardır.

İşletmenin sahip olduğu yenilik performansını artırmak için aynı zamanda ekonomik güce de sahip olması gerekir. Bir işletmenin yenilikçi performans gücünü ölçebilmek için firmanın piyasaya verdiği yeni ürün ve hizmet sıklığı ve tanıttığı ya da piyasaya sunduğu yeni süreç sistemleri ile yeni hizmetlere bakılmalıdır. Günümüz iş dünyasında ve piyasalarda işletmeler varlıklarını sürdürebilmek için yenilikçi güçlerini kullanmak ve daima rakiplerinden bir adım önde olmaya çalışmak durumundadırlar. Bu noktada ele alındığında yenilikçi gücünü kullanarak kendini ileriye taşıyan ve rakiplerinden önce yeni ürün tanıtarak onların önüne geçmeye çalışan işletmeler piyasada hızla değer kazanıp gözde olurlar (Samur, 2011, s. 36).

2.2.3. İşletmenin Finansal Performansı ile Yenilik Performansı Arasındaki İlişki

Finansal performans işletmeler açısından önem arz etmektedir. Bu önemin en büyük boyutu rekabet avantajı sağlama noktasındadır. Sürekli devam eden bir döngü şeklinde yeni ürünler, hizmetler, iş süreçleri geliştirerek rakiplerine karşı avantaj sağlamaya çalışırlar.

Tüm bu yenilikçi yaklaşımı destekleyebilmesi için işletmenin finansal alt yapısının sağlam olması gerekmektedir. Yenilikçi yaklaşımı desteklemeye ek olarak aynı zamanda işletmenin sahip olduğu finansal alt yapı işletmenin bulunduğu pazarda atılımlar yapabilmesi, rekabet avantajı sağlayabilmesi, yeni pazarlara açılabilmesi kısacası geliştirebilmesi, üretebilmesi, pazarlayabilmesi yani varlığını sürdürebilmesi açısından da finansal performansının yüksek olması önemlidir. Bu sayede işletme hem AR-GE çalışmalarına ağırlık verebilecek böylece mal veya hizmet üretimi ile süreç geliştirmeleri sağlayabilecek hem de pazar payını artırabilecektir (Yavuz, 2010, s. 74).

McKinsey'in 2009 yılındaki çalışmasındaki sonuçlara göre çalışmaya katılanların %70'inin verdiği cevaplar gösteriyordu ki bir işletmenin yenilikçiliğe dair gösterdiği performans ne kadar yüksekse o işletmenin finansal performansı da o kadar yüksek olur (Demirel, 2011, s. 26). Çünkü işletmede yeniliğe dair yapılan her tür çalışma ve AR-GE çalışmalarına ayrılan tüm bütçe önce işletmenin gider hanesine yazılan yüksek birer maliyet kalemi olsa da uzun vadede işletmeye kazanç olarak geri dönecektir. Çünkü bu yatırımlar sayesinde işletmenin rekabet gücü artacak, küresel pazardaki konumu koruması, pazar payını artırması, ürün gamını çeşitlendirmesi, üretim kalitesini yükseltmesi, üretimde standardizasyon yakalaması, müşteri memnuniyetini kuvvetlendirmesi sağlanacaktır. Bunlar da işletmenin sağlıklı bir büyüme profili çizmesini sağlayacak ve varlığını geliştirerek sürdürmesine katkıda bulunacaktır. Bu açıdan bakıldığında yenilik performansı hem üretim performansına, hem finansal performansa hem de yeni ürün performansına olumlu katkı sağlar. Buna karşın yenilik yatırımları da işletmenin sahip olduğu finansal gücüne göre yapılmalıdır. (Samur, 2011, s. 36).

2.2.4. Yenilikçilik ile Yenilik Performansı İlişkisi

Yenilikçi iş anlayışı yenilikçi performansı artırır. Yenilikçi iş anlayışını olumlu ve olumsuz etkileyen faktörler vardır. Bunlardan yönetim desteği, ödül olasılığı, çalışanın risk kapasitesi ve kişinin kişisel özgürlüğü olumlu etki yaratan faktörlerden olup, zaman kısıtlılığı ise negatif etki uyandıran faktördür ve insanları hata yapmaya iten bir nedendir (Samur, 2011, s. 58).

2.2.5. Çalışan Bağlılığı İle Yenilik Performansı İlişkisi

Bir işletmenin başarılı addedilebilmesinin en önemli kriterini verimlilik ve etkinlik oluşturur. İşletmedeki verimlilik ve etkinlik de çalışanlara bağlıdır. Çalışanlar kendilerini ne kadar çalıştıkları kuruma ait hissedерlerse organizasyonun verimlilik seviyesi de o kadar fazla olacaktır.

İşletme çalışanlarının kendilerini işletmenin bir parçası olarak hissetmeleri, bir bağlarının olması çok önemlidir. Çalışanların işletmeye olan bağlılıkları işletmenin hem verimliliğini ve işletme genel performansını hem de bunlar yardımıyla gösterecekleri yenilikçi performanslarını artırır. Çünkü çalışanlar çalıştıkları kendilerini çalıştıkları kuruma ait hissetmezlerse işletmenin başarısını ve geleceğini düşünmeyecekler ve işletme için ekstra emek göstermek istemeyeceklerdir. Buna göre çalışanların işletmeye olan bağlılıkları işletmelerin yenilik performansını artıran önemli bir kriterdir (Samur, 2011, s. 73).

İşletmelerin yenilik performanslarını etkileyen başkaca önemli kriterler de bulunmaktadır. Bu kriterler işletmenin genel performansı ile birlikte aynı zamanda yenilik alanında göstereceği performansını da aynı oranda etkilemektedir. Bu durumu kontrol altına almak için öncelikle işletmenin çalışan kalifikasyonuna ve çalışanların işletmede belirlenmiş olan görev tanımlarına olan uygunluğuna dikkat edilmelidir. Sonrasında çalışanın motivasyonunun sürekliliği sağlanmalıdır (Kale, 2010, s. 138).

2.3. Yenilik Performansı Ölçüm Kriterleri

İşletmelerin geliştirdikleri yenilik performanslarının başarılarını ölçmek için bazı kriterler gereklidir. Bu kriterler ile yeniliğin etkinlik boyutu ve yeniliğin performansına göre işletmede amacına ulaşır başarılı olma derecesi ölçülür.

Yenilik performansının ölçümünde en yaygın başvuru kriterler satışlar, yeni ürün geliştirme oranları, satışlardan elde edilen karlılık oranları ve yeni ürünlerin başarılı olma oranları gibi kriterlerdir. Bunlarla birlikte işletmelerin geliştirdikleri yeni ürün veya hizmet sayısı, sektörde ilk olma durumu, edinilen

patent sayısı, yeni ürünlerin satış başarısı, yeni ürün/veya hizmetlerin sektörde tutunma hız ve oranları gibi kriterler de yenilik performansının ölçümünde önemli bir konumdadır (Kale, 2010, s. 135).

2.4. Yenilik Performansı Ölçüm Yöntemleri

Yenilik performansının ölçümünde kullanılan kriterlerin yanı sıra bir de bazı ölçüm yöntemleri vardır. Yenilik performansının ölçümü işletmenin genel performansının ölçümü açısından da gereklidir. Bunun için de bazı ölçüm yöntemleri gerekmektedir.

En temel ayrıma göre objektif ve sübjektif olarak iki başlıkta ele alınabilir. Objektif yöntemlerde yapılan araştırmalar sonucu işletmenin bazı sayısal verilerinin işletmenin yenilik performansı datalarını verdiği sonucuna varılmaktadır. Başvurulan verilerin başlıcaları; işletmenin satış, karlılık ve büyüme oranları, işletmenin ürettiği mal veya hizmet miktarı, ulaşılan müşteri adedi, müşteri memnuniyeti oranları, mevcut bulunulan pazardaki pasta payı, AR-GE çalışmalarına işletmenin sermayesinin yüzde kaçının harcandığı, AR-GE için çalışan personel sayısı, her yıl piyasaya sunulan yeni mal veya hizmet miktarı oranlarıdır (Kale, 2010, s. 137).

Bununla birlikte yine yapılan araştırmalar sonucu objektif kriterler kadar bazı sübjektif kriterlerin de işletmenin yenilik performansının ölçümünde başvurulabilecek önemli kıstaslar olduğuna vurgu yapılmıştır. Özellikle de işletmenin bulunduğu pazardaki en büyük rakibinin yenilik performansı ile karşılaştırma yapılarak işletmenin yenilik performansının ölçülmesi araştırmacılar tarafından son yıllarda sıklıkla başvuru ve doğru sonuçlar verdiğine vurgu yapılan ölçüm kriteridir (Kale, 2010, s. 137).

3. YENİLİK STRATEJİLERİNİN YENİLİK PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE BİR UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Bu çalışmada araştırmanın asıl amacı yenilik stratejilerinin yenilik performansları üzerindeki etki ve aralarındaki ilişkileri incelemektir. Araştırmada veriler faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizleri ile irdelenmiştir.

3.2. Örneklem Seçimi ve Verilerin Toplanması

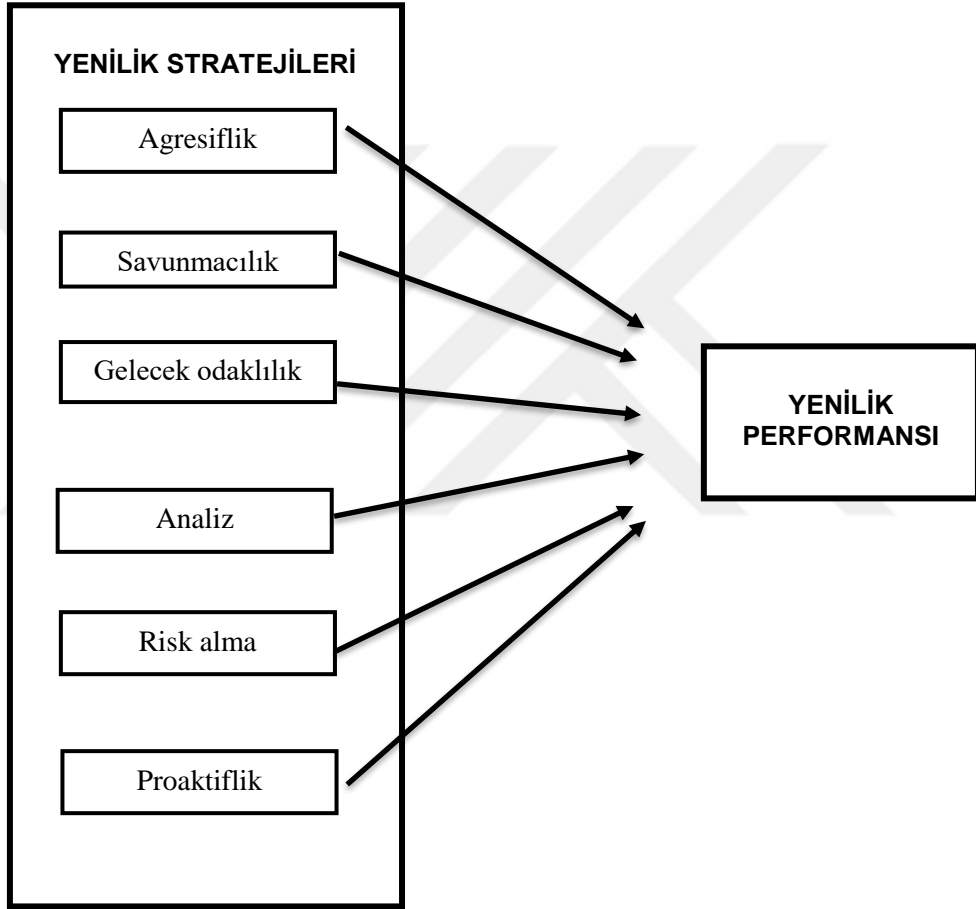
Araştırma kolayda örneklem yöntemi kullanılarak yapılmaktadır. Yenilik stratejileri ile yenilik performansları arasındaki ilişkiyi ölçmek üzere hazırlanan anket araştırma formu İstanbul'da telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 400 üst, orta ve alt düzey yönetici ile uzman seviyesindeki gönderilmiş, bu formlardan kullanılabilir durumda olanların analizi yapılmıştır.

3.3. Verilerin Analizi

Anketlerden toplanan verilerin analizi SPSS 19.0 for Windows istatistik paket programı kullanılarak yapılmıştır. Araştırmada yararlanılan ölçekler faktör analizine tabi tutulmuştur, böylece alt boyutlar belirlenmiştir. Bu alt boyutların güvenilirlikleri cronbach alpha değerlerine göre incelenmiştir. Likert ölçeklerine göre, bulunan yargıların ortalama değer ve standart sapma değerlerine bakılarak katılımcıların verdiği cevaplar hakkında özet yorum ve fikirlere ulaşılmıştır. Yenilik stratejilerinin alt boyutları ile işletmenin yenilik performansı arasındaki

ilişkilerin değerlendirilmesinde korelasyon analizine başvurulmuştur. Yenilik stratejilerinin işletme yenilik performansına etkisini test etmek amacı ile çoklu regresyon analizine başvurulmuştur.

3.4. Araştırma Modeli



3.5. Hipotezler

H: Yenilik stratejilerinin işletmenin yenilik performansına etkisi olumludur.

Ha: Yenilik stratejilerinin Savunmacılık boyutunun işletmenin yenilik performanslarına etkisi olumludur.

Hb: Yenilik stratejilerinin Gelecek Odaklılık boyutunun işletmenin yenilik performansına etkisi olumludur.

Hc: Yenilik stratejilerinin Analiz boyutunun işletmenin yenilik performansına etkisi olumludur.

Hd: Yenilik stratejilerinin Proaktiflik boyutunun işletmenin yenilik performansına etkisi olumludur.

He: Yenilik stratejilerinin Agresiflik boyutunun işletmenin yenilik performansına etkisi olumludur.

Hf: Yenilik stratejilerinin Risk Alma boyutunun işletmenin yenilik performansına etkisi olumludur.

3.6. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

“Yenilik Stratejilerinin Yenilik Performanslarına Etkisi” nin incelendiği bu çalışmada kitap, makale, tez ve bazı internet sitelerindeki akademik düzeydeki bilgilerden yararlanılarak literatür taraması yapılmıştır. Ardından destekleyici nitelikte bir anket çalışması hazırlanmış ve İstanbul’da faaliyet gösteren telekomünikasyon sektöründeki üç büyük firma çalışanlarına uygulanmıştır. Bu anket çalışması hazırlanırken birincil kaynak olan kitap, makale ve tezlerden yararlanılmıştır.

Anket çalışması 3 kısımdan oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik özelliklerini ölçmeyi amaçlayan 8 soru ve çalıştıkları kurumu tanımaya yönelik 11 soruya yer verilmiştir. Ardından yenilik stratejilerini ölçmek için Morgan ve Strong’un 1998’te oluşturduğu ve Akman’ın (2003) geliştirdiği 28 soruluk yenilik stratejileri ölçeğinden yararlanılmıştır. Yenilik performansını ölçmek için ise ‘Prajogo ve Ahmed’ ile ‘Chen ve Huang’ın geliştirdiği 10 soruluk ölçek Kale’den (2010) alınmıştır.

3.7. Araştırma Sınırlılıkları

Bu çalışma İstanbul'da genel merkezleri bulunan ve telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren 3 GSM firmasının çalışanlarına uygulanmıştır. Üst, orta ve alt düzey yöneticiler ile uzman statüsündeki yaklaşık 400 kişiye anket çalışması uygulanmış, bunlardan geçerli kabul edilen 300 anket formu değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

3.8. Demografik Bulgular

Değişkenler	F	%	Değişkenler	F	%
Yaş			Şirketteki toplam çalışma süresi		
18-30 yaş arası	107	46,52	0-5 yıl	137	59,57
31-40 yaş arası	99	43,04	6-10 yıl	59	25,65
41-50 yaş arası	22	9,57	11-15 yıl	9	3,91
51 ve daha fazla	2	0,9	16 yıl ve daha fazla	25	10,87
Toplam	230	100,0	Toplam	230	100,0
Medeni durum			Şirketteki pozisyon		
Evli	111	48,26	Alt Seviye Yönetici	159	69,13
Bekar	119	51,74	Orta Seviye Yönetici	68	29,57
Toplam	230	100,0	Üst Seviye Yönetici	3	1,30
Cinsiyet			Toplam	230	100,0
Kadın	136	59,13	Şirketteki çalışan sayısı		
Erkek	94	40,90	250 ve daha fazla	230	100
Toplam	230	100,0	Toplam	230	100,0

Eğitim durumu			Şirketin cirosu		
Lise	5	2,17	40 milyon TL'ye kadar	40	17,39
Ön Lisans/Lisans	120	52,17	40 milyon TL'den fazla	190	82,61
Lisansüstü	105	45,72	Toplam	230	100,0
Toplam	230	100,0	Şirketin faaliyet süresi		
Toplam çalışma süresi			16 yıl ve daha fazla	230	100
0-5 yıl	63	27,39	Toplam	230	100,0
6-10 yıl	72	31,30	Şirketin sektörü		
11-15 yıl	48	20,87	Telekomünikasyon	150	65,22
16 yıl ve daha fazla	47	20,43	İletişim	80	34,78
Toplam	230	100,0	Toplam	230	100,0

3.9. Araştırmada Kullanılan Analiz Teknikleri ve Tanımları

Bu bölümde araştırmanın analizi sırasında yararlanılan analiz tekniklerine ayrıntıları ile değinilecektir.

3.9.1. Tanımlayıcı İstatistikler (Yenilik Stratejileri)

Aşağıdaki tabloda anket formunda yer alan yargılara ait ortalama ve standart sapma değeri derlenmiştir.

	Ortalama	Std. Sapma
1.Karlılıktan zarar etmek pahasına pazar payını artırmak için çeşitli fırsatları sürekli olarak araştırırız.	3,883	0,845
2.Pazar payını artırmak için sık sık fiyat indirimine	3,057	0,837

gitmeyi tercih ederiz.		
3.Fiyatları sık sık rekabet fiyatının altında düzenleriz.	2,743	0,801
4.Gerektiğinde yeni bir ürünü/hizmeti rakiplerden önce pazara sürebilmek için karlılıktan fedakarlık edebiliriz.	3,922	0,931
5.Yeniliklerin başarılı olması için farklı bölümler arasında etkili bir koordinasyonun sağlanmasına önem veririz.	4,396	0,644
6.Yenilikler konusunda karar vermede bilgi sistemlerimizden etkin destek sağlarız.	4,165	0,775
7.Önemli bir yenilik kararı verileceği zaman, konuya genellikle analitik yöntemlerle yaklaşırız.	4,157	0,694
8.Yenilik faaliyetlerinde çok çeşitli planlama teknikleri kullanırız.	4,170	0,706
9.Yönetim bilgi ve kontrol sistemlerinden elde edilen bilgileri ve sonuçları kullanırız.	4,139	0,659
10.Üretim/hizmet teknolojisinde ara sıra önemli değişiklikler yaparız.	3,987	0,822
11.Mevcut ürünlerimizin/hizmetlerimizin kalitesini sürekli olarak geliştirmeye çalışırız.	4,243	0,831
12. Ürettiğimiz ürünlerin/hizmetlerin maliyetlerini düşürmeye çalışırız.	4,161	0,683
13.Üretim faaliyetlerinin yönetiminde modern teknikler kullanırız.	4,183	0,724
14.Ürün/hizmet kalitesini artırmak için düzenli olarak ekip çalışmaları yaparız.	4,252	0,733
15. Şirketimiz bugünden çok geleceğe odaklanmıştır.	4,230	0,863
16.Gelecekte bize rekabet üstünlüğü sağlayacak potansiyel ürünler için sürekli olarak araştırma yapmaya önem veririz.	4,261	0,810
17.Şirketimiz potansiyel ve gelecekteki müşterilere mevcut müşterilerden daha fazla önem verir.	3,900	1,025

18.Gelecekteki pazar eğilimlerini önceden tahmin etmeye çalışırız.	4,148	0,784
19.Şirketimizdeki pazar araştırması çalışmaları müşterinin şimdiki ihtiyaçlarından çok gelecekteki ihtiyaçları hakkında bilgi sağlamaya odaklanmıştır.	4,578	0,868
20. Şirketimiz genellikle yeni ürünleri/hizmetleri, yeni yönetsel teknikleri ve yeni geliştirme teknolojilerini tanımlamada ve pazara sunmada öncü şirketlerden biridir.	4,348	0,712
21.Mevcut ürünlerimizi/hizmetlerimizi iyileştirmek ve yeni ürünler/hizmetler geliştirmek için sürekli olarak yeni fırsatları araştırmaktayız.	4,322	0,687
22. Şirketimizde yeni ürün/hizmet geliştirme ve süreç iyileştirme faaliyetleri sürekli olarak teşvik edilir ve desteklenir.	4,122	0,760
23.Rakiplerimizle rekabet etmek için yeni ürün/hizmet geliştirme yaklaşımını yoğun olarak kullanmaktayız.	4,222	0,797
24.Yönetim olarak yeni ürün ve fikirleri üretme konusunda rakiplerimizden önde olmaya çalışırız.	4,165	0,855
25.Yalnızca başarılı olacağı ve kar getireceği kesin olan yeni ürün/hizmet geliştirme faaliyetlerini destekleriz.	3,600	1,067
26.Yeni bir ürün geliştirme kararı verileceği zaman temkinli davranmayı tercih ederiz.	3,470	0,987
27.Şirketimizde yenilik faaliyetleri riskli ve kabul edilemez bir yaklaşım olarak görülür.	2,778	1,297
28.Belirsizlik içeren yeni ürün kararları ile karşılaşıldığında, işletmemiz fırsatları kendi lehine çevirmek için cesur davranmayı ve risk almayı tercih eder.	3,839	0,869

Örneklem (n): 230

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

Tabloda yargılara ait ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır. Ortalama değerleri incelendiğinde 4.00 ve 4 üzeri etrafında olduğu görülmektedir. Kişiler ölçekteki yargıları çoğunlukla ‘Katılıyorum’ ve ‘Kesinlikle Katılıyorum’ derecelerine yakın değerlendirme yapmışlardır. Kişilerin yenilik stratejilerine yönelik yüksek önem verdikleri yargılar; ‘şirketimizdeki pazar araştırması çalışmaları müşterinin şimdiki ihtiyaçlarından çok gelecekteki ihtiyaçları hakkında bilgi sağlamaya odaklanmıştır.’, ‘Yeniliklerin başarılı olması için farklı bölümler arasında etkili bir koordinasyonun sağlanmasına önem veririz.’, ‘şirketimiz genellikle yeni ürünleri/hizmetleri, yeni yönetimsel teknikleri ve yeni geliştirme teknolojilerini tanımlamada ve pazara sunmada nc şirketlerden biridir.’, ‘Mevcut ürünlerimizi/hizmetlerimizi iyileştirmek ve yeni ürünler/hizmetler geliştirmek için sürekli olarak yeni fırsatları araştırmaktayız.’, ‘Gelecekte bize rekabet üstünlüğü sağlayacak potansiyel ürünler için sürekli olarak araştırma yapmaya önem veririz.’, ‘rn/hizmet kalitesini artırmak için düzenli olarak ekip çalışmaları yaparız.’, ‘Mevcut rnlerimizin/hizmetlerimizin kalitesini sürekli olarak geliştirmeye çalışırız.’, ‘şirketimiz bugünden çok geleceğe odaklanmıştır.’, ‘Rakiplerimizle rekabet etmek için yeni ürün/hizmet geliştirme yaklaşımını yoğun olarak kullanmaktayız. En düşük ortalamaya sahip olan yargı ise ‘şirketimizde yenilik faaliyetleri riskli ve kabul edilemez bir yaklaşım olarak görülür.’ ifadesidir.

3.9.2. Tanımlayıcı İstatistikler (Yenilik Performansı)

Aşağıdaki tabloda anket formunda yer alan yargılara ait ortalama ve standart sapma değerleri derlenmiştir.

	Ortalama	Std. Sapma
1.Müşterilere yönelik yeni ürün ve hizmet sunma düzeyi	4,365	0,658
2.Yeni rn ve hizmet üretmede en son teknoloji kullanma düzeyi	4,343	0,803
3.Yeni hizmet geliştirme sürecinin hızı	4,248	0,883

4.Yeni hizmetleri ilk önce pazara sunma düzeyi	4,309	0,756
5.Teknolojik açıdan rekabet etme düzeyi	4,509	0,638
6.Hizmet süreçlerindeki teknolojik yenilikleri işletmeye uyarlama düzeyi	4,204	0,796
7.Kullandığı süreç, teknoloji ve tekniklerin değişim düzeyi	4,200	0,755
8.Çevresel değişimlere yaratıcı tepki gösterme düzeyi	4,265	0,738
9.Planlama, kontrol ve entegrasyon süreçlerinde yenilik yönetimini benimseme düzeyi	4,174	0,756
10.Kalite ve maliyeti iyileştirmeye yönelik yeni süreçleri kullanma düzeyi	4,300	0,668

Örneklem (n): 230

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

Tabloda yargılara ait ortalama değerlere bakıldığında 4,00 üzerinde olduğu görülmektedir. Kişiler yenilik performansı ölçeğine ait yargılara katıldıklarını belirtmişlerdir. Kişilerin yenilik performansını en yüksek gördükleri üç ifade; ‘Teknolojik açıdan rekabet etme düzeyi.’, ‘Müşterilere yönelik yeni ürün ve hizmet sunma düzeyi.’, ‘Yeni ürün ve hizmet üretmede en son teknoloji kullanma düzeyi.’ ifadeleridir.

Ölçeklerdeki tüm ifadelerin güvenilirlik düzeyi cronbach alpha değeri 0,873, yenilik stratejileri ölçeğinin cronbach alpha değeri 0, 872, yenilik performansı ölçeğinin cronbach alpha değeri 0,864’tür.

3.9.3. Faktör Analizi (Yenilik Stratejileri)

Faktör analizi sonuçları aşağıda verilmektedir:

Faktörler		Faktör Yüğü	Cronbach Alpha	Varyans Açıklama %'si
Agresiflik	3. Fiyatları sık sık rekabet fiyatının altında düzenleriz.	0,829	0,855	10,322
	1. Karlılıktan zarar etmek pahasına Pazar payını arttırmak için çeşitli fırsatları sürekli olarak araştırırız.	0,805		
	4. Gerektiğinde yeni bir ürünü rakiplerden önce pazara sürebilmek için karlılıktan fedakarlık edebiliriz.	0,775		
Savunmacılık	12. Ürettiğimiz ürünlerin maaliyetlerini düşürmeye çalışırız.	0,729	0,835	10,243
	13. Üretim faaliyetlerinin yönetiminde modern teknikler kullanırız.	0,722		
	11. Mevcut ürünlerimizin kalitesini sürekli olarak geliştirmeye çalışırız.	0,706		
	14. Ürün kalitesini arttırmak için sürekli olarak ekip çalışması yaparız.	0,706		

Gelecek Odaklılık	17. Şirketimiz potansiyel ve gelecekteki müşterilere mevcut müşterilerden daha fazla önem verir.	0,761	0,825	8,503
	15. Şirketimiz bu günden 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	0,825	8,109
	7. Önemli bir yenilik kararı verileceği zaman, konuya genellikle analitik yöntemlerle yaklaşıyoruz.	0,726		
	5. Yeniliklerin başarılı olabilmesi için farklı bölümler arasında etkili bir koordinasyonun sağlanmasına önem veririz.	0,685		
	8. Yenilik faaliyetlerinde çok çeşitli planlama teknikleri kullanırız.	0,624		
Risk Alma	26. Yeni bir ürün geliştirme kararı verileceği zaman temkinli davranmayı tercih ederiz.	0,723	0,795	6,816
	25. Yanlızca başarılı olacağı ve kar getireceği kesin olan yeni ürün geliştirme	0,683		

	faaliyetlerini destekleriz.			
Proaktiflik	22. Şirketimizde yeni ürün geliştirme ve süreç iyileştirme faaliyetleri sürekli olarak teşvik edilir ve desteklenir.	0,820	0,795	6,372
	24. Yönetim olarak yeni ürün ve fikirleri üretme konusunda rakiplerimizden önde olmaya çalışırız.	0,829		
	21. Mevcut yazılımlarımızı iyileştirmek ve yeni yazılımlar geliştirmek için sürekli olarak yeni fırsatları araştırmaktayız.	0,727		
	23. Rakiplerimizle rekabet etmek için yeni ürün geliştirme yaklaşımını yoğun olarak kullanmaktayız.	0,702		
	20. Firmamıza genellikle yeni ürünleri/hizmetleri, yeni yönetsel teknikleri ve yeni geliştirme teknolojilerini tanımlamada ve pazara sunmada öncü firmalardan biridir.	0,629		
Toplam Açıklanan Varyans			50,365	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			0,821	
Approx. Chi-Square			3092,711	
Df			378	
Sig.			0,000	

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Aşağıda faktör analizi sonucu araştırma modelinin alt yapısı olan boyutlar incelenmiştir.

Tabloda Yenilik Stratejileri ölçeği altı alt boyut olarak faktörleşme göstermiştir. KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Büyüklüğü Ölçüsü) değeri 0,821 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 %50,365 oranında açıklamaktadır. Agresiflik boyutuna ait 2. Soru ve Risk Alma boyutuna ait 27. soru yükleri düşük olduğundan faktör analizine dahil edilmemiştir.

3.9.4. Faktör Analizi (Yenilik Performansı)

Aşağıda firma performansı ölçeği için yapılan faktör analizi sonuçları incelenmiştir.

Faktör		Faktör Yüğü	Cronbach Alpha	Varyans Açıklama %'si
Yenilik Performansı	3.Yeni hizmet geliştirme sürecinin hızı	0,867	0,862	49,986
	9.Planlama, kontrol ve entegrasyon süreçlerinde yenilik yönetimini benimseme düzeyi	0,837		
	10.Kalite ve maliyeti iyileştirmeye yönelik yeni süreçleri kullanma düzeyi	0,812		
	1.Müşterilere yönelik yeni ürün ve hizmet sunma	0,788		

düzeıı		
2.Yeni ürün ve hizmet üretmede en son teknoloji kullanma düzeıı	0,771	
4.Yeni hizmetleri ilk önce pazara sunma düzeıı	0,693	
5.Teknolojik açıdan rekabet etme düzeıı	0,691	
8.Çevresel değişimlere yaratıcı tepki gösterme düzeıı	0,674	
Toplam Açıklanan Varyans		49,986
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,861
Approx. Chi-Square		1620,241
Df		45
Sig.		0,000

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Tabloda firma performansı ölçeği tek boyut olarak faktörleşme göstermiştir. KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Büyüklüğü Ölçüsü) değeri 0,861 olup, seçilen örnekleme büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca Ki Kare değeri 1620,241 ve sig. değeri 0,000 olması verilerin normal dağıldığını göstermektedir. Ölçeğin faktör yapısına bakıldığında oluşan yeni değişken ölçeği %49,986 oranında açıklamaktadır. Ölçekteki maddelerden bazılarının yük değerleri düşük olduğundan faktör analizine dahil edilmemiştir. Bu maddeler 6. ve 7. maddelerdir.

3.9.5. Korelasyon Analizi

Aşağıda ölçeklere ait alt boyutlar arasındaki korelasyon analizine ait sonuçlar yer almaktadır.

	Savunmacı	Gelecek Odaklılık	Analiz	Proaktiflik	Agresiflik	Risk Alma	Yenilik Performansı
Savunmacılık	1						
Gelecek Odaklılık	0,000	1					
Analiz	0,000	0,000	1				
Proaktiflik	0,015	0,000	0,000	1			
Agresiflik	0,099	0,000	0,000	0,000	1		
Risk Alma	-0,001	0,476**	0,015	0,201**	0,268*	1	
Yenilik Performansı	0,437**	0,137**	0,437**	0,328**	0,095*	0,000	1

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

* Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tabloda araştırmada kullanılan 7 alt boyut arasındaki korelasyon değerleri gösterilmektedir. Yenilik performansı ile yenilik stratejileri değişkenleri arasındaki korelasyon değerleri pozitif ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Savunmacılık ile Analiz değişkenleri yenilik performansı ile 0,437 gücünde diğer değişkenlere göre yüksek korelasyon değerlerine sahiptirler. Risk alma değişkeni ile de Gelecek odaklılık değişkenleri arasında 0,476 değerinde pozitif ve güçlü bir korelasyon vardır. Yine Risk alma değişkeni ile Proaktiflik arasında 0,201 değerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon vardır. Korelasyonların geneli 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif değerlerdir.

3.9.6. Regresyon Analizi

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

H: Yenilik stratejileri yenilik performansını pozitif yönde etkilemektedir.

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics			Durbin-Watson
				R Square Change	F Change	df1	
0,583	0,340	0,328	0,819	0,340	31,154	6	1,882

a. Bağımlı Değişken: Yenilik Performansı

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

Regresyon modelindeki Yenilik Stratejilerine ait bağımsız değişkenlerin yenilik performansını açıklama yüzdesi %34 'tür. F değerinin yüksek çıkması modeldeki parametrelerin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade etmektedir.

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
Sabit	1,497	0,043		0,000	1,000		
Savunmacılık	0,200	0,048	0,200	4,700	0,000	0,650	1,450
Gelecek Odaklılık	0,360	0,041	0,360	8,451	0,000	0,650	1,450
Analiz	0,166	0,056	0,166	3,887	0,000	0,650	1,430
Proaktiflik	0,299	0,044	0,299	7,021	0,000	0,640	1,430
Agresiflik	0,035	0,043	0,035	0,821	0,012	0,640	1,550

Risk Alma	0,227	0,032	0,227	5,324	0,000	0,650	1,450
-----------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

a. Bağımlı Değişken: Yenilik Performansı

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

Yukarıdaki tabloda standartlaştırılmış katsayılar bağımsız değişkenlerin denklemdaki katsayılarıdır. Bağımsız değişkenler bu katsayıların değeri büyüklüğünde firma performansını etkilemektedir. Tabloda tüm katsayıların pozitif olduğu görülmektedir. Yani bağımsız değişkenler bağımlı değişkeni pozitif yönde etkilemektedirler. Sig. değerlerinin tümü 0,05 önem düzeyinden küçüktür. Bu denklemdaki katsayıların istatistiksel olarak anlamlı etkide bulduklarını ifade etmektedirler. Bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlılık problemi olup olmadığı Collinearity Statistics kısmındaki değerlere bakılarak incelenmektedir. Modeldeki VIF değerlerine bakıldığında üst sınır kabul edilmiş olan 5 veya 10'un altında kalan değerlerdir. Tolerans değerlerine bakıldığında en düşük sınır kabul edilen 0,1 veya 0,2 'den küçük değerdendirler. Bu değerlere bakıldığında modelde çoklu doğrusal bağlılığın olmadığı anlaşılmaktadır.

Aşağıda regresyon denkleminde ait hipotezler kurulmuş, kabul ve red durumları tabloya göre açıklanmıştır.

H: Yenilik stratejilerinin işletmenin yenilik performansına etkisi olumludur.

Ha: Yenilik stratejilerinin Savunmacılık boyutunun işletmenin yenilik performanslarına etkisi olumludur.

Savunmacılık değişkenine ait regresyon katsayısı 0,200 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 yenilik performansını 0,200 katsayısı değerinde arttırmaktadır. Ha kabul edilir.

Hb: Yenilik stratejilerinin Gelecek Odaklılık boyutunun işletmenin yenilik performansına etkisi olumludur.

Gelecek Odaklılık değişkenine ait regresyon katsayısı 0,360 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 artışın yenilik performansını 0,360 katsayısı değerinde arttıracığı yorumu yapılır. Hb kabul edilir.

Hc: Yenilik stratejilerinin Analiz boyutunun işletmenin yenilik performansına etkisi olumludur.

Analiz değişkenine ait regresyon katsayısı 0,166 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 yenilik performansını 0,166 katsayısı değerinde arttırır. Hc kabul edilir.

Hd: Yenilik stratejilerinin Proaktiflik boyutunun işletmenin yenilik performansına etkisi olumludur.

Proaktiflik değişkenine ait regresyon katsayısı 0,299 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 yenilik performansını 0,299 katsayısı değerinde arttırır. Hd kabul edilir.

He: Yenilik stratejilerinin Agresiflik boyutunun işletmenin yenilik performansına etkisi olumludur.

Agresiflik değişkenine ait regresyon katsayısı 0,035 olup buna ait sig. değeri 0,000 ' dır. Agresiflik değişkenine ait sig. değeri $0,012 < 0,05$ olduğundan katsayının bağımlı değişken üzerindeki yaptığı etki istatistiksel olarak anlamlıdır. Yani Agresiflik değişkenindeki bir birimlik artış yenilik performansını 0,035 katsayısı değerinde arttırır. He kabul edilir.

Hf: Yenilik stratejilerinin Risk Alma boyutunun işletmenin yenilik performansına etkisi olumludur.

Risk Alma değişkenine ait regresyon katsayısı 0,227 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. Risk Alma değişkenindeki bir birimlik artışın yenilik performansını 0,227 katsayısı değerinde arttıracığı yorumu yapılır. Hf kabul edilir.

H: Yenilik stratejilerinin işletmenin yenilik performansına etkisi olumludur.

Regresyon modeline göre tüm hipotezler kabul edilmiştir. Bu durumda ana hipotez H kabul edilir.

Yenilik stratejilerinin firma yenilik performansı üzerinde pozitif etkileri vardır.

3.9.7. Güvenilirlik Analizi

3.9.7.1. Genel Güvenilirlik

Araştırma ölçeklerinde kullanılan 38 yargı vardır. Bu yargıların tamamı göz önünde bulundurularak güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik Cronbach Alpha katsayısı ile ölçülmüştür. Test sonucunda elde edilen değer 0,803' tür. Bu değere göre araştırmamız için ($0,803 > 0,70$) oldukça güvenilirdir diyebiliriz.

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,802	0,803	38

3.9.7.2. Yenilik Stratejileri Ölçeği İçin Güvenilirlik Değeri

Araştırmada kullanılan Yenilik stratejileri ölçeğinde 28 yargı vardır. Bu yargıların tamamı göz önünde bulundurularak güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik Cronbach Alpha katsayısı ile ölçülmüştür. Test sonucunda elde edilen değer 0,806' dır. Bu değere göre araştırmamız için ($0,806 > 0,70$) oldukça güvenilirdir diyebiliriz.

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,804	0,806	28

3.9.7.3. Yenilik Performansı Ölçeği İçin Güvenilirlik Değerleri

Araştırmada kullanılan Yenilik performansı ölçeğine ait 11 yargı vardır. Bu yargıların tamamı ile güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik Cronbach Alpha katsayısı ile ölçülmüştür. Test sonucunda elde edilen değer 0,830' dur. Bu değere göre araştırmamız için ($0,830 > 0,70$) oldukça güvenilirdir diyebiliriz.

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,828	0,830	10

3.9.8. Çoklu Regresyon Analizi

Model Özeti

Bağımlı Değişken: Yenilik Performansı	Beta	t değeri	Sig. değeri
Bağımsız Değişkenler			
Sabit	1,497	0,000	1,000
Savunmacılık	0,200	4,700	0,000
Gelecek Odaklılık	0,360	8,451	0,000
Analiz	0,166	3,887	0,000
Proaktiflik	0,299	7,021	0,000
Agresiflik	0,035	0,821	0,012
Risk Alma	0,227	5,324	0,000
F	31,154		
Sig.	0,000		
R	0,583		
R ²	0,340		
Adjusted R ²	0,328		
* Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır			

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

H: Yenilik stratejilerinin işletmenin yenilik performansına etkisi olumludur.

Regresyon modelindeki Yenilik Stratejilerine ait bağımsız değişkenlerin yenilik performansını açıklama yüzdesi %34 'tür. F değerinin yüksek çıkması modeldeki parametrelerin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade etmektedir.

Yukarıdaki tabloda standartlaştırılmış katsayılar bağımsız değişkenlerin denklemdeki katsayılarıdır. Bağımsız değişkenler bu katsayıların değeri büyüklüğünde firma performansını etkilemektedir. Tabloda tüm katsayıların

pozitif olduğu görülmektedir. Yani bağımsız değişkenler bağımlı değişkeni pozitif yönde etkilemektedirler. Sig. değerlerinin tümü 0,05 önem düzeyinden küçüktür. Bu denklemdaki katsayıların istatistiksel olarak anlamlı etkide bulduklarını ifade etmektedirler. Bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlılık problemi olup olmadığı Collinearity Statistics kısmındaki değerlere bakılarak incelenmektedir. Modeldeki VIF değerlerine bakıldığında üst sınır kabul edilmiş olan 5 veya 10'un altında kalan değerlerdir. Tolerans değerlerine bakıldığında en düşük sınır kabul edilen 0,1 veya 0,2 'den küçük değerdendirler. Bu değerlere bakıldığında modelde çoklu doğrusal bağlılığın olmadığı anlaşılmaktadır.

Aşağıda regresyon denkleminde ait hipotezler kurulmuş, kabul ve red durumları tabloya göre açıklanmıştır.

H: Yenilik stratejilerinin işletmenin yenilik performansına etkisi olumludur.

Ha: Yenilik stratejilerinin Savunmacılık boyutunun işletmenin yenilik performanslarına etkisi olumludur.

Savunmacılık değişkenine ait regresyon katsayısı 0,200 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 yenilik performansını 0,200 katsayısı değerinde arttırmaktadır. Ha kabul edilir.

Hb: Yenilik stratejilerinin Gelecek Odaklılık boyutunun işletmenin yenilik performansına etkisi olumludur.

Gelecek Odaklılık değişkenine ait regresyon katsayısı 0,360 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 artışın yenilik

performansını 0,360 katsayısı değerinde arttıracığı yorumu yapılır. Hb kabul edilir.

Hc: Yenilik stratejilerinin Analiz boyutunun işletmenin yenilik performansına etkisi olumludur.

Analiz değişkenine ait regresyon katsayısı 0,166 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 yenilik performansını 0,166 katsayısı değerinde arttırır. Hc kabul edilir.

Hd: Yenilik stratejilerinin Proaktiflik boyutunun işletmenin yenilik performansına etkisi olumludur.

Proaktiflik değişkenine ait regresyon katsayısı 0,299 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 yenilik performansını 0,299 katsayısı değerinde arttırır. Hd kabul edilir.

He: Yenilik stratejilerinin Agresiflik boyutunun işletmenin yenilik performansına etkisi olumludur.

Agresiflik değişkenine ait regresyon katsayısı 0,035 olup buna ait sig. değeri 0,000 ' dır. Agresiflik değişkenine ait sig. değeri 0,012 < 0,05 olduğundan katsayının bağımlı değişken üzerindeki yaptığı etki istatistiksel olarak anlamlıdır. Yani Agresiflik değişkenindeki bir birimlik artış yenilik performansını 0,035 katsayısı değerinde arttırır. He kabul edilir.

Hf: Yenilik stratejilerinin Risk Alma boyutunun işletmenin yenilik performansına etkisi olumludur.

Risk Alma değişkenine ait regresyon katsayısı 0,227 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.

Risk Alma değişkenindeki bir birimlik artışın yenilik performansını 0,227 katsayısı değerinde arttıracadı yorumu yapılır. Hf kabul edilir.

H: Yenilik stratejilerinin işletmenin yenilik performansına etkisi olumludur.

Regresyon modeline göre tüm hipotezler kabul edilmiştir. Bu durumda ana hipotez H kabul edilir. Yenilik stratejilerinin firma yenilik performansı üzerinde pozitif etkileri vardır.



SONUÇ

Yenilik kavramı değişim, dönüşüm ve bu ikisinin doğal bir sonucu olarak da gelişimi ifade eder. Günümüz globalleşen dünyasında yenilik kavramı giderek daha fazla önemli hale gelmekte ve hayatlarımızda oldukça büyük bir yere sahiptir. Bununla birlikte denilebilir ki özellikle işletmelerin hem faaliyette buldukları pazarda rekabet ederek faaliyetlerine devam edebilmeleri hem de gelişme kat edip büyümeleri işletme performanslarını sürekli aktif tutabilmeleri açısından yenilik performansı göstermeleri işletmeler açısından vazgeçilmez bir koşuldur. Bu çerçevede değerlendirildiğinde yenilik yalnızca işletmeler için değil, bireyler, toplumlar ve endüstriler için de önem arz etmektedir.

AR-GE çalışmaları sayesinde işletmeler faaliyet gösterdikleri pazarlarda çalışmalarını sürdürebilecek, büyüme gösterebilecek, buldukları pazarda pazar paylarını koruyabilecek, yeni pazarlara ve endüstri alanlarına açılacaklardır. Bunlar için gerekli olan desteği yenilikten alacaklardır.

İşletmeler yenilik sayesinde rakiplerine karşı avantajlı konuma gelmekle birlikte kazandıkları bu avantajı koruyabilmektedirler. Bu konuda işletmeler sistematik bir biçimde ve sürekliliği koruyarak stratejiler kurarlar. Bu sayede rakiplerine karşı pozisyonlarını güçlendirebilmektedirler. Bunun için işletmelerin kendilerine birtakım yenilik stratejileri belirlemeleri gerekmektedir. Bu sayede işletmeler geleceklerini yönlendirip rakiplerine karşı avantaj kazanarak değişken piyasa koşullarında öncü rol üstelenebilmektedirler.

Böylece işletmeler geliştirdikleri yenilik stratejileri sayesinde hem rakiplerinin önüne geçebilmektedirler hem de iç dış çevrelerini etkileyerek toplam yenilik performansına katkıda bulunmaktadır.

Sonuç olarak bu çalışmada çalışmanın amacı olarak giriş bölümünde de belirtilmiş olan yenilik stratejileri ile işletme performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi ve değerlendirilmesidir. Araştırmanın literatür çalışması bu yönde detaylandırılmış olup araştırma bulgularının değerlendirilmesi süreci devam etmektedir.

Bu çalışmanın birinci bölümünde yeniliğe dair kavramsal çalışmalar, ikinci bölümünde ise iş tatmini kavramlarının ayrıntılı bir literatür çalışması sunulmaktadır. Daha sonra üçüncü bölümde araştırma bölümüne geçilmektedir. Araştırma bölümünde ise, öncelikle uygulama yapılan firma ve sektör ile ilgili bilgiler, daha sonra araştırmanın amacı, modeli, yöntemi ve örnekleme, veri toplama araçları ile sınırlılıklarına değinilmektedir. En sonunda araştırmadan elde edilen bulgular ayrıntılı bir bakış açısı ile irdelenmektedir.



KAYNAKÇA

- Adıgüzel, B. (2012). *İnovasyon ve inovasyon yönetimi: Steve Jobs örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akman, G. (2003). *Bilişim sektöründe pazar odaklılık, yenilik stratejileri ve yenilik kabiliyeti arasındaki ilişkiler ve bunların şirket performansı üzerindeki etkileri*. Yayınlanmamış doktora tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ateş, R. (2007). *İnovasyon hayat kurtarıcı*, İstanbul: Doğan Kitap.
- Aygen, S. (2006). *İşletmelerde yenilik yönetimi 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.
- 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 Enstitüsü..
- 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 İşletme Anabilim Dalı.
- **Dictionary of Business** (2002) Oxford: Oxford University Press.
- Gökçek, O. (2007). *Yenilik yönetimi süreci ve yenilik stratejileri: Otomotiv sektöründe bir alan araştırması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Göker, Ş. (2009). *Şirketlerde inovasyon stratejisinin önemi ve Türkiye'nin inovasyon kapasitesinin analizi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Hobikoğlu, E. H. (2009). *Yeni ekonomide inovasyon ve sürdürülebilir rekabetin yarattığı katma değerin bilgi toplumunda etkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Işık, N. ve Kılınç, E.C. (2011). Bölgesel kalkınma'da ar-ge ve inovasyonun önemi: Karşılaştırmalı bir analiz. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6 (2), 9-54.
- Kale, E. (2010). *Konaklama işletmelerinde örgüt içi faktörlerin yenilik ve yaratıcılık performansına etkileri*. Yayınlanmamış doktora tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kul, B. (2010). *Kalite ve inovasyon performansının belirlenmesinde toplam kalite yönetimi ve teknoloji / Ar-ge yönetiminin entegrasyonu*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- OECD (2005). Oslo Manual: Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data. Paris.
- Öğüt, A., Akgemici, T., Şahin, E. ve Kocabacak, A. (2007). *İşletmelerde düşünce aşamasından patent aşamasına uzanan süreçte yenilik stratejileri ve buluş yönetimi*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17, 413-425.
- Özkan, C. (2009). *Stratejik rekabet üstünlüğü sağlama aracı olarak yenilik stratejileri ve bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Samur, S.B. (2011). *The mediating role of innovative work behaviors between intrapreneurial climate and organizational innovativeness: An empirical study*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Terzioğlu, M. (2008). *İşletmelerde inovasyon yeteneği: Denizli tekstil sektörü örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- 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.



EKLER

EK-1: Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Size sunulan anket formu İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans programında Doç.Dr. Tuğba Karabulut danışmanlığında hazırladığım ‘**Yenilik Stratejilerinin Yenilik Performansına Etkisi ve Bir Uygulama**’ isimli tez çalışmasının araştırma bölümünü meydana getirmektedir. Araştırma sonucunda sağlanan veriler tamamıyla bilimsel amaca hizmet edecek ve değerlendirmeye alınacaktır. 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.

Sabiha Cansu ATAKAN

İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yüksek Lisans Programı Öğrencisi

E-Posta: cansuatakan1989@gmail.com **Telefon:** (0541) 8002434

Cevaplayıcının Kişisel Bilgileri

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

- Yaşınız: () 18-30 yaş arası () 31-40 yaş arası () 41-50 yaş arası
() 51 ve daha fazla
- Medeni durumunuz: () Evli () Bekar
- Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek
- Eğitim durumunuz: () Lise () Ön Lisans/Lisans () Lisansüstü

5. Toplam çalışma süreniz: () 0-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl
() 16 yıl ve daha fazla
6. Mevcut şirketteki çalışma süreniz: () 0-5 yıl arası () 6-10 yıl arası ()
11-15 yıl arası
() 16 yıl ve daha fazla
7. Mevcut şirketteki pozisyonunuz: () Alt Kademe Yönetici () Orta Kademe
Yönetici
() Üst Kademe Yönetici

Şirket Bilgileri

Aşağıdaki çalıştığınız şirkete yönelik soruları size uygun seçeneğe (X) işareti koyarak veya boşlukları doldurarak cevaplandırınız.

1. Şirketinizin çalışan sayısı: () 1-9 () 10-49 () 50-249 () 250
ve daha fazla
2. Şirketinizin cirosu: () 1 Milyon TL'ye kadar () 8 Milyon TL'ye kadar () 40
Milyon TL'ye kadar
() 40 Milyon TL'den fazla
3. Şirketinizin faaliyet süresi () 0-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16 yıl ve
daha fazla
4. Şirketinizin sektörü
5. Şirketinizde Ar-Ge'de çalışan personel sayısı:
6. Şirketinizde yıllık AR-GE harcamalarının yatırım harcamalarına oranı () %0-
3 () %4-6 () %7-9
() %10 ve daha fazla
7. Şirketinizde yıllık AR-GE harcamalarının toplam satışlara oranı ()
%0-3 () %4-6 () %7-9
() %10 ve daha fazla
8. Son 5 yılda şirketiniz tarafından geliştirilen ürün/hizmet sayısı nedir?
9. Son 5 yılda geliştirilen ürünlerin/hizmetlerin kaç tanesi;
a. tamamen yenidir?
- b. mevcut ürünlerde/hizmetlerde yapılan değişikliklerdir?
10. Şirketiniz ortalama olarak ne kadar sürede pazara yeni ürün/hizmet
sunmaktadır?yıl veay

11. Şirketinizin patent sayısı nedir?
12. Şirketinizin kaç tane patent başvurusu vardır?
13. Son 5 yılda yeni ürünlerinizin/hizmetlerinizin satışının toplam satışlara oranı nedir? %.....

2. Yenilik Stratejisi Ölçeği

Bu bölümde şirketinizin yenilik performansını her ifade için en uygun seçeneğe (X) işareti koyarak değerlendiriniz.

ŞİRKETİN YENİLİK STRATEJİSİNE YÖNELİK İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
Pazara sunduğumuz yeni ürünlerle ilgili olarak genellikle;					
1. Karlılıktan zarar etmek pahasına pazar payını artırmak için çeşitli fırsatları sürekli olarak araştırırız.					
2. Pazar payını artırmak için sık sık fiyat indirimine gitmeyi tercih ederiz.					
3. Fiyatları sık sık rekabet fiyatının altında düzenleriz.					
4. Gerektiğinde yeni bir ürünü/hizmeti rakiplerden önce pazara sürebilmek için karlılıktan fedakarlık edebiliriz.					
Yeni ürün/hizmet geliştirme faaliyetlerinde;					

5.Yeniliklerin başarılı olması 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.					
Rakiplerin yeni ürünleriyle rekabet etmek amacıyla;					
10.Üretim/hizmet teknolojisinde ara sıra önemli değişiklikler yaparız.					
11.Mevcut ürünlerimizin/hizmetlerimizin kalitesini sürekli olarak geliştirmeye çalışıyoruz.					
12. Ürettiğimiz ürünlerin/hizmetlerin maliyetlerini düşürmeye çalışıyoruz.					
13.Üretim faaliyetlerinin yönetiminde modern teknikler kullanıyoruz.					
14.Ürün/hizmet kalitesini artırmak için düzenli olarak ekip çalışmaları yaparız.					
İş felesemiz gereği olarak;					
15. Şirketimiz bugünden 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 çalışırız.					
19. Şirketimizdeki pazar araştırması çalışmaları müşterinin şimdiki ihtiyaçlarından çok gelecekteki ihtiyaçları hakkında bilgi sağlamaya odaklanmıştır.					
20. Şirketimiz genellikle yeni ürünleri/hizmetleri, yeni yönetsel teknikleri ve yeni geliştirme teknolojilerini tanımlamada ve pazara sunmada öncü şirketlerden biridir.					
21. Mevcut ürünlerimizi/hizmetlerimizi iyileştirmek ve yeni ürünler/hizmetler geliştirmek için sürekli olarak yeni fırsatları araştırmaktayız.					
22. Şirketimizde yeni ürün/hizmet geliştirme ve süreç iyileştirme faaliyetleri sürekli olarak teşvik edilir ve desteklenir.					
23. Rakiplerimizle rekabet etmek için yeni ürün/hizmet 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/hizmet 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, işletmemiz fırsatları kendi lehine çevirmek için cesur davranmayı ve risk almayı tercih eder.					

3. Yenilik Performansı Ölçeği

Bu bölümde şirketinizin yenilik performansına her ifade için şirketinizin en önemli rakibini dikkate alarak ve en uygun seçeneğe (X) işareti koyarak değerlendiriniz.

ŞİRKETİN YENİLİK PERFORMANSINA YÖNELİK İFADELER	Çok düşük (1)	Düşük (2)	Orta (3)	Yüksek (4)	Çok Yüksek (5)
Şirketin;					
1.Müşterilere yönelik yeni ürün ve hizmet sunma düzeyi					
2.Yeni ürün ve hizmet üretmede en son teknoloji kullanma düzeyi					
3.Yeni hizmet geliştirme sürecinin hızı					
4.Yeni hizmetleri ilk önce pazara sunma düzeyi					
5.Teknolojik açıdan rekabet etme düzeyi					
6.Hizmet süreçlerindeki teknolojik yenilikleri işletmeye uyarlama düzeyi					
7.Kullandığı süreç, teknoloji ve tekniklerin değişim düzeyi					
8.Çevresel değişimlere yaratıcı tepki gösterme düzeyi					
9.Planlama, kontrol ve entegrasyon süreçlerinde yenilik yönetimini benimseme düzeyi					
10.Kalite ve maliyeti iyileştirmeye yönelik yeni süreçleri kullanma düzeyi					

Anketimiz tamamlanmıştır. Çalışmamıza sağlamış olduğunuz değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.