

**T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**YENİLİK YÖNETİMİ VE YENİLİK YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN
FAKTÖRLERİN YENİLİK PERFORMANSI AÇISINDAN İNCELENMESİ:
YENİLİK DESTEĞİ ALAN İŞLETMELER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

AYŞE NUR SÖNMEZ

KOCAELİ 2016

**T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**YENİLİK YÖNETİMİ VE YENİLİK YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN
FAKTÖRLERİN YENİLİK PERFORMANSI AÇISINDAN İNCELENMESİ:
YENİLİK DESTEĞİ ALAN İŞLETMELER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

AYŞE NUR SÖNMEZ

**TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. HÜLYA G. ÇEKMECELİOĞLU**

KOCAELİ 2016

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

YENİLİK YÖNETİMİ VE YENİLİK YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN
FAKTÖRLERİN YENİLİK PERFORMANSI AÇISINDAN İNCELENMESİ:
YENİLİK DESTEĞİ ALAN İŞLETMELER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan: Ayşe Nur SÖNMEZ

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No: 10.02.2016 / 04

Jüri Başkanı: Prof. Dr. Hülya G. ÇEKMECELİOĞLU

Jüri Üyesi: Doç. Dr. Ayşe GÜNSEL

Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Meral ELÇİ
(Gebze Teknik Üniversitesi)

KOCAELİ 2016

ÖNSÖZ

Tez çalışmamın her aşamasında değerli görüşleriyle beni yönlendiren danışman hocam Sayın Prof. Dr. Hülya G. ÇEKMECELİOĞLU' na, desteğini ve yardımlarını esirgemeyen hocam Sayın Doç. Dr. Ayşe GÜNSEL' e teşekkür ederim.

Bu araştırmaya konu olan işletmelere ulaşmamı sağlayan Doğu Marmara Kalkınma Ajansı Genel Sekreterliği' ne, Sayın Dr. Fatih AKBULUT' a ve Kocaeli KOSGEB Müdürü Sayın Ertuğrul ÇETİNKAYA' ya teşekkür ederim.

Bu süreçte ve her zaman yanımda olan sevgili aileme de sonsuz şükranlarımı sunarım.

Ayşe Nur SÖNMEZ

İÇİNDEKİLER

| | |
|------------------------|-----|
| ÖZET..... | i |
| ABSTRACT | ii |
| KISALTMALAR..... | iii |
| TABLOLAR..... | iv |
| ŞEKİLLER LİSTESİ | v |
| GİRİŞ..... | 1 |

BİRİNCİ BÖLÜM

YENİLİK YÖNETİMİ VE YENİLİK YÖNTEMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER İLE YENİLİK PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

| | |
|---|----------|
| 1.1. Yenilik Kavramı ve Kapsamı..... | 3 |
| 1.1.1. Yenilik Kavramı | 3 |
| 1.1.2. Yeniliğin İlişkili Olduğu Kavramlar | 5 |
| 1.1.2.1. Yaratıcılık..... | 5 |
| 1.1.2.2. Teknoloji | 6 |
| 1.1.2.3. Değişim | 7 |
| 1.1.2.4. AR-GE | 7 |
| 1.1.2.5. İcat..... | 8 |
| 1.1.2.6. Girişimcilik | 9 |
| 1.1.3. Yeniliğin Önemi | 10 |
| 1.1.3.1. Yeniliğin İşletmeler İçin Önemi..... | 10 |
| 1.1.3.2. Yeniliğin Ülkeler İçin Önemi..... | 12 |
| 1.1.4. Alanlarına Göre Yenilik Türleri | 13 |
| 1.1.4.1. Ürün (Hizmet) Yeniliği | 13 |
| 1.1.4.2. Süreç Yeniliği..... | 15 |
| 1.1.4.3. Pazarlama Yeniliği | 17 |
| 1.1.4.4. Organizasyonel Yenilik..... | 20 |
| 1.1.5. Derecelerine Göre Yenilik Türleri | 21 |
| 1.1.5.1. Artımsal Yenilik..... | 21 |
| 1.1.5.2. Radikal Yenilik | 23 |
| 1.1.6. Yenilik Süreci..... | 25 |
| 1.1.6.1. İhtiyacın Belirlenmesi | 26 |
| 1.1.6.2. Fikir Oluşturma | 27 |
| 1.1.6.3. Yeniliğin Kavramlaştırılması ve Geliştirilmesi | 28 |

| | | |
|-------------|---|-----------|
| 1.1.6.4. | Yeniliğin Uygulanması | 29 |
| 1.1.6.5. | Yeniliğin Ticarileşmesi | 30 |
| 1.1.7. | Yenilik Stratejileri | 30 |
| 1.1.7.1. | Saldırgan Strateji | 32 |
| 1.1.7.2. | Savunmacı Strateji | 33 |
| 1.1.7.3. | Taklitçi Strateji | 34 |
| 1.1.7.4. | Bağımlı Strateji | 35 |
| 1.1.7.5. | Geleneksel Strateji | 35 |
| 1.1.7.6. | Fırsatları İzleme Stratejisi | 36 |
| 1.1.8. | Yeniliği Başarılı Şekilde Uygulayan İşletmelerin Özellikleri..... | 36 |
| 1.1.9. | Yeniliği Karşı Engeller..... | 37 |
| 1.1.9.1. | Örgütsel Engeller | 38 |
| 1.1.9.2. | Bireysel Engeller..... | 38 |
| 1.1.10. | Yeniliğe Karşı Engellerin Giderilmesi | 39 |
| 1.2. | Performansı Kavramı ve Yenilik Performansı..... | 39 |
| 1.2.1. | Performans Kavramı | 39 |
| 1.2.2. | Yenilik Performansı | 41 |
| 1.2.3. | Yenilik Yönetimini Etkileyen Faktörler..... | 43 |
| 1.2.3.1. | Yenilik Kaynakları; Tedarikçiler, Müşteriler, Bilimsel Gelişmeler..... | 43 |
| 1.2.3.2. | İşletme Otonomisi | 44 |
| 1.2.3.3. | Yenilikçi Örgüt Yapısı ve Kültürü..... | 44 |
| 1.2.3.4. | Katılımcı Liderlik..... | 47 |
| 1.2.3.5. | Risk Alma | 48 |
| 1.2.3.6. | Kaynak Kullanabilme İmkânı | 49 |
| 1.2.4. | Yenilik Yönetimi ve Yenilik Yönetimini Etkileyen Faktörler ile Yenilik Performansı Arasındaki İlişkiler | 50 |

İKİNCİ BÖLÜM

YENİLİK YÖNETİMİ VE YENİLİK YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN YENİLİK PERFORMANSI AÇISINDAN İNCELENMESİ: YENİLİK DESTEĞİ ALAN İŞLETMELER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

| | | |
|-------------|---|-----------|
| 2.1. | KOBİ Kavramı, Yenilik Destekleri ve Önemi..... | 56 |
| 2.1.1. | KOBİ Kavramı | 56 |
| 2.1.2. | KOSGEB | 57 |
| 2.1.3. | Doğu Marmara Kalkınma Ajansı (MARKA)..... | 58 |
| 2.1.4. | Ar-Ge ve Yenilik Desteklerinin Önemi | 59 |

| | |
|---|-----------|
| 2.2. Araştırma Metodolojisi..... | 60 |
| 2.2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi | 60 |
| 2.2.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi..... | 61 |
| 2.2.3. Araştırmanın Kısıtları..... | 62 |
| 2.2.4. Araştırmanın Modeli ve Araştırmada Kullanılan Ölçekler | 62 |
| 2.2.5. Araştırmanın Bulguları..... | 64 |
| 2.5.5.1. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Demografik Özellikleri..... | 65 |
| 2.5.5.2. Faktör Analizi..... | 71 |
| 2.5.5.3. Güvenilirlik Analizi | 75 |
| 2.5.5.4. Korelasyon Analizi..... | 76 |
| 2.5.5.5. Regresyon Analizi..... | 77 |
| 2.5.5.6. Hipotez Sonuçları..... | 80 |
| SONUÇ | 82 |
| KAYNAKÇA..... | 86 |
| EK..... | 92 |
| ÖZGEÇMİŞ | 96 |

ÖZET

Son yıllarda yenilik yönetimi işletmelerin üzerinde çokça durduğu konuların başında gelmektedir. İşletmeler her geçen gün zorlaşan rekabet koşullarında rakiplerinden bir adım önde olmak için farklılık yaratmalıdırlar. Bunu da yenilikçi bir anlayışla başarabilirler.

Bu araştırmanın amacı; yenilik desteği alan işletmelerin yenilik yönetimini etkileyen faktörlerinin yenilik performansı açısından incelenmesidir. Yenilik yönetimini belirleyen faktörler bu çalışmada şu şekilde ele alınmıştır: Yenilik Kaynağı; Müşteriler, Tedarikçiler, Bilimsel Gelişmeler, İşletme Otonomisi, Yenilikçi Örgüt Yapısı ve Kültürü, Katılımcı Liderlik, Risk Alma ve Kaynak Kullanabilme İmkânı.

Literatürde KOSGEB ve Kalkınma Ajansları'ndan destek alan işletmeler üzerinde yapılmış çalışmalar vardır. Bu çalışmanın örnekleme özellikle Kocaeli KOSGEB' den ve Kocaeli, Sakarya, Bolu, Düzce, Yalova illerinden sorumlu olan Doğu Marmara Kalkınma Ajansı'ndan yenilik desteği alan 45 işletmeden oluşmaktadır. Yenilik desteği almaya hak kazanan işletmeler yenilikçi işletmeler olarak kabul edilmiştir.

Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Google formlarda hazırlanan anketin telefon, mail ve yüz yüze görüşmeler ile doldurulması sağlanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 20 programında analiz edilmiş, ne derece anlamlılık kazandıklarına bakılmıştır.

Analiz sonucunda; Risk Alma, İşletme Otonomisi ve Katılımcı Liderlik faktörlerinin KOSGEB ve MARKA' dan yenilik desteği alan işletmelerin yenilik performansları üzerinde etkili olduğu istatistiksel olarak desteklenmektedir.

Buna karşın, Yenilik Kaynağı; Müşteriler, Tedarikçiler, Bilimsel Gelişmeler ve Kaynak Kullanabilme İmkânı faktörleri ile yenilik performansı arasında ilişki istatistiksel olarak gözlenmemektedir.

Anahtar Sözcükler: *Yenilik Yönetimi, Yenilik Performansı, İnovasyon.*

ABSTRACT

Innovation Management is one of the highly debated topics during recent times. The competition environment for business has been becoming ever more challenging which eventually leads the business owners to push the boundaries of being different, which can be achieved by being more innovative.

The aim of this research is to analyze the factors that affect the innovation management processes of the innovation support recipients from the perspective of innovation performance. The following determining factors of Innovation Management are handled in this research: The Source of Innovation; Customers, Suppliers, Scientific Developments, Business Autonomy, Innovative Organizational Structure and Culture, Participatory Leadership, Risk Taking, Facility to Use The Source.

In the literature, there are studies on innovation support recipients from KOSGEB and Development Agencies. This study's sample is selected especially from 45 innovation support recipients of Kocaeli KOSGEB and Kocaeli, Sakarya, Bolu, Düzce, Yalova which is responsible for East Marmara Development Agency. In this research, the businesses to receive the innovation support have been recognized as innovative businesses.

Data collection technique has been used as the survey method in this research. The survey was prepared in the Google Forms provided to be filled by phone calls, mails and face to face meetings. The obtained data were analyzed with SPSS 20 and were examined to what extent they gained meaningfulness.

As a result of the analysis, the indicators statistically support that Taking a Risk, Business Autonomy and Participatory Leadership factors have a impact on innovation performance at innovation support recipients of KOSGEB and MARKA.

Nevertheless, The Source of Innovation; Customers, Suppliers, Scientific Developments and Facility to Use The Source factors are not observed to have a statistically significant relationship with innovation performance.

Key words: *Innovation Management, Innovation Performance, Innovation.*

KISALTMALAR

BİT: Bilgi ve İletişim Teknolojisi
ESP: Elektronik Stabilité Programı
GPS: Küresel Konumlandırma Sistemi
KMO: Kaiser-Meyer-Olkin
MARKA: Doğu Marmara Kalkınma Ajansı
İ.İ.B.F: İktisadi ve İdari Bilimler Fakóltesi
TDK: Türk Dil Kurumu
TOBB: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
s: Sayfa
v.d.: ve diğerleri



TABLULAR

| | |
|---|----|
| Tablo 1: Radikal ve Artımsal Yeniliklerin Karşılaştırılması..... | 24 |
| Tablo 2: İşletmelerde Yenilik Yapma Düşüncesini Geliştiren Soru Örnekleri..... | 28 |
| Tablo 3: İşletmelerin Kosgeb/Marka Desteği Aldıkları Yıllara Göre Dağılımı..... | 65 |
| Tablo 4: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı..... | 66 |
| Tablo 5: Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı..... | 66 |
| Tablo 6: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı..... | 66 |
| Tablo 7: Katılımcıların Mesleki Tecrübelerine Göre Dağılımı..... | 67 |
| Tablo 8: Katılımcıların Buldukları İşletmedeki Yıllarına Göre Dağılımı..... | 67 |
| Tablo 9: Katılımcıların İşletmede Buldukları Pozisyonlara Göre Dağılımı..... | 68 |
| Tablo 10: İşletmelerin Buldukları Sektörlere Göre Dağılımı..... | 68 |
| Tablo 11: İşletmelerin Faaliyette Oldukları Yıllara Göre Dağılımı..... | 69 |
| Tablo 12: İşletmelerin Çalışanlarına Göre Dağılımı..... | 69 |
| Tablo 13: İşletmelerin Patent, Tescil, Marka v.b. Başvurularına İlişkin Dağılım..... | 70 |
| Tablo 14: İşletmelerin Patent, Marka, Tescil Sayılarına İlişkin Dağılım..... | 71 |
| Tablo 15.1: KMO ve Bartlett Testi Sonuçları..... | 72 |
| Tablo 15.2: Faktör Analizi Sonuçları..... | 72 |
| Tablo 16.1: Yenilik Performansı KMO ve Bartlett Testi Sonucu..... | 74 |
| Tablo 16.2: Yenilik Performansı Faktör Analizi Sonucu..... | 74 |
| Tablo 17: Güvenilirlik Analizi Sonuçları..... | 75 |
| Tablo 18: Korelasyon Analizi Sonuçları..... | 76 |
| Tablo 19.1: İşletme Otonomisi ve Katılımcı Liderlik Fak. Regresyon Sonucu..... | 77 |
| Tablo 19.2: Kaynak Kullanabilme İmkânı ve Risk Alma Faktörlerinin Regresyon Sonucu..... | 78 |
| Tablo 19.3: Yenilikçi Örgüt Yapısı ve Kültürü ile Yenilik Kaynağı: Müşteriler, Tedarikçiler, Bilimsel Gelişmeler Faktörlerinin Regresyon Sonucu..... | 79 |
| Tablo 20.1: Çoklu Regresyon Model Özeti..... | 79 |
| Tablo 20.2: Çoklu Regresyon için ANOVA..... | 79 |
| Tablo 20.3: Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları..... | 80 |

ŞEKİLLER LİSTESİ

| | |
|---|----|
| Şekil 1. Yeniliğin Ülkeler Açısından Önemi..... | 12 |
| Şekil 2: İşletmelerin Yenilik Stratejisi..... | 32 |
| Şekil 3: Araştırma Modeli..... | 64 |



GİRİŞ

Günümüzün değişen ve gelişen iş ortamında işletmeler için amaç hayatta kalabilmek, en iyi olmak ve dünya çapında bir işletme olmaktır (Özevren, 2000, s. 1-2). Bu amaca ulaşmak için işletmelerin yenilik yönetimi avantajını doğru bir şekilde kullanıp, stratejilerini oluştururken yeniliği göz ardı etmemeleri gerekmektedir.

İşletmeler müşterilerinin ihtiyaç taleplerini karşılamak için gerekli yatırımları yapmalı, tedarikçilerin sunduğu yenilik hizmetlerinden (B2B sistemi gibi) yararlanmalı, üniversite camiasında yaşanan gelişmeleri takip edip, ortaklaşa bir çalışma ile bilimsel gelişmeleri sistemlerine dâhil etmelidirler.

İşletmelerde birimler arası koordinasyon doğru bir şekilde sağlanmalıdır. Çalışanların kendi fikirlerinin geliştirilmesine fırsat verilmeli, çalışanlar proje aşamasında başarısız olsalar bile desteklenmelidirler. Üst yönetim çalışanların geliştirdiği metotları uygulamaya istekli olmalıdır.

Değişen iş ortamları, işin yapılma şekli, daha hızlı ve yeni hizmet beklentisi takım çalışması gibi etmenler yenilikçi bir örgüt yapısının benimsenmesini zorunlu kılmaktadır. İşletmeler risk almaktan korkmamalıdır. Belirsizlik içeren süreçlerde cesur olmalı, rekabet ortamlarında öncü olmaya çalışılmalıdır. Bütçelerinde yeni fikirler, projeler için kaynak yaratılmalıdır.

Bu çalışmaya konu olan işletmeler KOBİ olarak nitelendirilen küçük ve orta ölçekli işletmelerdir. KOBİ'lerin ticari hayatta özellikle ekonomik sıkıntılarla mücadele ederken, yenilik yaparak artı bir değer üretmesi dikkate değer niteliktedir. Bu yenilik sürecinde KOSGEB ve Kalkınma Ajanslarının yenilik destekleri sayesinde günümüz Türkiye' si KOBİ'lerinde yeni fikirler, projeler daha kolay hayata geçirilebilir hale gelmiştir.

Bu çalışma iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm kendi içinde iki kısma ayrılmıştır. Birinci bölümün ilk kısmında; yenilik yönetimi, yenilik yönetiminin ilişkili olduğu ilgili kavramlar, yeniliğin önemi, yenilik türleri, yenilik süreci, yenilik stratejileri, yeniliği başarılı bir şekilde uygulayan işletmelerin özellikleri, yeniliğe karşı engeller ve bu engellerin giderilmesi yer almaktadır. İkinci kısmında ise;

performans kavramı, yenilik performansı, yenilik yönetimini etkileyen faktörler ve yenilik yönetimini etkileyen faktörler ile yenilik performansı arasındaki ilişkilerden oluşmaktadır. İkinci bölüm de ise; KOBİ kavramı, yenilik desteği veren KOSGEB ve Doğu Marmara Kalkınma Ajansı' na ve yenilik desteklerinin önemine kısaca değinilmiştir. Daha sonra ankete katılanların demografik özellikleri SPSS' te yapılan analizler sonucunda değerlendirilmiştir. Anket sonuçlarına faktör analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmış ve yenilik yönetimini etkileyen faktörler ile işletmelerin yenilik performansı arasındaki ilişkiler incelenmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

YENİLİK YÖNETİMİ VE YENİLİK YÖNTEMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER İLE YENİLİK PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

1.1. Yenilik Kavramı ve Kapsamı

1.1.1. Yenilik Kavramı

Yenilik, Latince bir sözcük olan “*innovatus*” tan türemiştir. “Toplumsal, kültürel, idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması” anlamındadır. İngilizce’ de karşılığı “*innovation*” olan yenilik, dilimizde kimi zaman “inovasyon” olarak kullanılmaktadır (Elçi, 2007, s. 1-2).

Türk Dil Kurumu (TDK) yenilik kavramını şöyle tanımlamaktadır: (i) Varolan bilgi birikiminden yola çıkılarak daha gelişmiş, daha kaliteli, daha işlevsel yeni ürünler, üretim süreçleri, örgütlenmeler ve yönetim uygulamalarının geliştirilmesi. (ii) Değişen koşullara uyarlanmak üzere toplum yaşamında oluşan yeni bir öge ya da o zamana değin yürürlükte olan uygulamalardan değişik bir uygulamayı (TDK).

Yenilik konusunda en detaylı ve kabul görmüş bir çalışma kabul edilen OECD Oslo Kılavuzu’ na göre yenilik; işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), veya süreç, yeni bir pazarlama yönetimi ya da bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir (OECD, Şubat 2006, s. 50).

İnovasyon, ilk defa ekonomist ve politika bilimcisi Joseph Schumpeter tarafından “kalkınmanın itici gücü” olarak tanımlanmıştır. 1911’de yazdığı ve 1934 yılında İngilizce’ ye çevrilen kitabında Schumpeter, inovasyonu müşterilerin henüz bilmediği bir ürünün veya var olan bir ürünün yeni bir niteliğinin pazara sürülmesi; yeni bir üretim yönteminin uygulanmaya başlanması; yeni bir pazarın açılması; hammaddelerin veya yarı mamullerin tedariği konusunda yeni bir kaynağın bulunması; bir sanayinin yeni organizasyona sahip olması olarak tanımlar, ve girişimcilerin inovasyoncu rolleriyle pazarda dengeyi bozduklarının ve ekonomide sürekli dinamizm yarattıklarının altını çizer (Schumpeter, 1934, s. 4).

Peter Drucker yeniliği; ‘bir örgütte birlikte çalışan farklı bilgi ve yetenekteki insanları verimli hale getirmek için onlara ilk defa olanak sağlayan yararlı bilgi’ şeklinde tanımlamıştır. Drucker’ a göre yenilik, girişimciliğin özel aracıdır ve refah oluşturmak için yeni bir kapasite oluşturmak için kaynakları bahşeden bir eylemdir (Drucker, Innovation and Entrepreneurship, 1985, s. 30-31). Yenilik bir bilim veya teknoloji değil, bir değerdir. Yenilik örgüt dışını hesaba katmaksızın örgüt içinde meydana gelen olaylar değildir. Yeniliğin ölçüsü çevre üzerindeki etkinliğindedir. Bu yüzden bir işletmede yenilik daima pazar odaklıdır (Drucker, 1972, s. 788).

Yenilik, bilginin ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülmesi olarak tanımlanır. Bu nedenle, teknik, ekonomik ve sosyal süreçler bütünüdür. Değişime olan istek, yeniliğe açıklık ve girişimcilik ruhuyla özdeşleşen bir kültürün ürünüdür.

Firmalar için yenilik, verimliliği ve karlılığı artırdığından, yeni pazarlara girilmesini ve mevcut pazarın büyütülmesini sağladığından çok önemli bir rekabet aracıdır. Verimli, karlı ve rekabet gücü yüksek firmaların faaliyet gösterdiği ekonomiler kalkınır, gelişir ve küresel ölçekte rekabet avantajı kazanır (Levesque, 2007, s. 122).

Pervaiz yeniliği, işletmenin çevrede meydana gelen değişimlere uyum sağlayabilmesi için örgüt kültürüne değer yaratması olarak tanımlar. Yenilik (inovasyon) bir anlamda, örgüt kültürünün bir öncüsü olarak algılanmalı, işletmenin iç ve dış çevresindeki sürekli değişimlere uyum sağlayabilmesi için bir avantaj olarak kullanılabilir. Örgüt kültürünün yapısı, aynı zamanda işletmenin inovasyon anlayışını da belirleyebilmektedir (Pervaiz, 1998, s. 30-34).

Kuczmarki ise yeniliği, işletmelere, mevcut zamanın ötesini görebilme ve bir vizyon oluşturma imkanı veren yaygın bir tutum şeklinde tanımlamıştır. Aynı zamanda yenilik, hissetme, duygusal bir durum ve mevcut zamanın ötesini görebilmeyi sağlayan değerler dizisidir. Yenilik, sadece yeni bir fikir demek değildir. Yenilik, yeni bir fikri, ticarileşen bir ürüne dönüştürme şeklidir (Durna, 2002, s. 5-6).

Literatürde yeniliğin diğer tanımlarını şu şekilde ifade etmek mümkündür (Polat & Öner, 2000, s. 2):

- Solo (1951), “Gerçek bilgiler uygulandığında teknoloji planlarında meydana gelen değişiklik, yenilik” ,
- Enos (1962), “Yenilik; seçmek, finansal pozisyonu korumak, bir organizasyon kurmak, fabrika kurmak, işçi kiralamak, piyasada söz sahibi olmak gibi başarılı birkaç aktivite olarak tanımlanabilir. Eğer bu aktivitelerden birinde başarılı olunmazsa, yenilik oluşmayacaktır” ,
- Brooks (1968), “Yenilik; icat, araştırma, üretim, pazarlama, personel eğitimi gibi farklı perspektifleri içeren kompleks bir yapıdır” ,
- Myers ve Marquis (1969), “Yenilik teknik değişimin bir parçasıdır. Teknik yenilik bir problemin çözümüne dair yeni bir fikrin oluşması sürecidir ve bu yeni fikrin ekonomik ve sosyal değer olarak kullanılmasıdır. Teknik değişim, yeniliği günümüz toplumunun önemli bir parçası haline getirmiştir” ,
- Kelly ve Kranzberg (1978) ise, Yenilik; ihtiyaca, yaratıcılığa, sonuçlara, fırsatlara verilen kompleks bir cevaptır” olarak tanımlamışlardır.

1.1.2. Yeniliğin İlişkili Olduğu Kavramlar

1.1.2.1. Yaratıcılık

Yeniliğin başlangıç noktası yaratıcılıktır. Yaratıcılık, yeni fikirler oluşturma ya da mevcut fikirlere yeni bakış açıları getirme yeteneğidir. Yeni fikirlerin oluşturulması için gerekli olan yetenekler ile bunları uygulamak için gerekli olan yetenekler birbirinden farklıdır. Yaratıcı fikirler ortaya konmadıkça işletme için hiçbir değer yaratmaz ve anlam ifade etmez. Bu bakımdan, işletmelerde yenilik sürecinin, hem yaratıcılığı hem de yenilikçiliği kapsamaması gerekmektedir (Durna, 2002, s. 8).

Yaratıcılığın en kabul görmüş tanımında yaratıcılık, her alanda yeni ve yararlı fikirlerin üretilmesi olarak tanımlanır (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, Herron, 1996: 1154). Bir benzer tanımda yaratıcılık, üretmek, kavramsallaştırmak veya bireyler ve gruplar tarafından birlikte çalışılarak geliştirilen yeni ve yararlı fikirler, süreçler ve prosedürler olarak ifade edilir (Shalley, Gilson, Blum, 2000: 216; Aktaran: Eren & Gündüz, 2002, s. 65-66).

Yaratıcılık, bilimsel buluşların ve ekonomik yeniliklerin kaynağı olan, yeni yararlı, farklı fikir ve düşüncelerdir. Yaratıcılık, düşüncenin bir niteliği olarak tanımlandığı gibi aynı zamanda yeniliğin oluşmasını sağlayan bir süreç ve bu sürecin sonunda oluşan ürün niteliği olarak da tanımlanmaktadır. Bu anlamda yaratıcılık bir yapıtın veya ürünün ortaya konmasıdır.

Yaratıcılığa dair tanımların ortak temalarını aşağıdaki gibi ele almak mümkündür:

- Yaratıcılıktan çoğu zaman özel bir şey veya sıra dışı bir şey olarak söz edilir. Yaratıcılık insanın sahip olduğu en olağanüstü ayırt edici özelliklerden biridir. Öyleyse yaratıcılık gizemli ve sihirli, analize direnen ve bir yere raptedilmesi zor bir şeydir.
- Yaratıcılık çoğu zaman düşünme veya problem çözmeyle ilişkilendirilir. Genellikle zihinsel bir işlev olarak adlandırılır.
- Bir düşünce biçimi olarak ele alındığında, yaratıcılık çoğu zaman rasyonelliğe ve mantığa ters bir şey olarak tanımlanır (Barker, 2001, s. 9).

1.1.2.2. Teknoloji

Teknoloji, ticari bir değer elde etmek için gerçekleştirilen bilimsel uygulamalardır. Başka bir tanımla teknoloji, üretim faaliyetlerinde bulunurken insanların kullandığı yol ve yöntemler ya da insanın çevresini değiştirmek için sahip olduğu ve kullandığı tekniklerin tümüdür (Sarıhan İnceler, 1998, s. 18).

Doğal kaynaklar, emek ve sermaye gibi teknoloji de bir üretim faktörüdür. Ancak bu faktör bir fayda yaratmak amacıyla yapılan çalışmaların verimini artırmaktadır. Diğer bir deyişle teknoloji, yalnız başına üretilen ürünün yapısına giren bir araç değildir. Üretim miktarını arttıran, kalitesini yükselten, biçim ve niteliğini değiştiren, kısaca insan ihtiyaçlarının en iyi biçimde gerçekleşmesine yardım eden bilgi topluluğudur (Eren, 1982, s. 8).

1.1.2.3. Değişim

Değişim, planlı ya da plansız bir biçimde bir sistemin, bir süreç veya bir ortamın belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesi olarak tanımlanabilir (Durna, 2002, s. 9).

Değişim, mevcut durumumuzu, iletişim ve irtibat halinde olduğumuz, çevre koşullarının ihtiyaçları karşısında artık çaresiz ve kayıtsız kalması durumunda bizi yeniden yapılandıracak ve o ihtiyaçları giderebilecek düzeyde bireysel ya da örgütsel anlamda yeni fikirler üretebilmeye karar verme ve bunu uygulama sürecidir (Vardar, 2001, s. 10).

Değişim ve yenilik birbiriyle çakışan olgulardır. Değişim, bir kamu hizmetinin bir veya birden fazla bileşeninin büyümesini ve/veya gelişmesini içeren geniş bir olgudur. Bunun aksine, yenilik değişimin belirli bir şeklidir. Basitçe söylemek gerekirse, yenilik sürekli olmayan bir değişimdir (Osborne & Brown, 2005).

1.1.2.4. AR-GE

OECD Frascati Kılavuzu araştırma ve deneysel geliştirmeyi (Ar-Ge); insan, kültür ve toplumun bilgisinden oluşan bilgi dağarcığının artırılması ve bu dağarcığın yeni uygulamalar tasarlamak üzere kullanılması için sistematik bir temelde yürütülen yaratıcı çalışmalar olarak tanımlamaktadır.

Frascati Kılavuzu, Ar-Ge teriminin üç faaliyeti kapsadığını söyler ve bunlar: temel araştırma, uygulamalı araştırma ve deneysel geliştirme;

Temel araştırma: Görünürde herhangi bir özel uygulaması veya kullanımı bulunmayan ve öncelikle olgu ve gözlemlenebilir gerçeklerin temellerine ait yeni bilgiler edinmek için yürütülen deneysel veya teorik çalışmalardır.

Uygulamalı araştırma: Yeni bilgi edinme amacıyla yürütülen özgün araştırmadır. Bununla birlikte uygulamalı araştırma, öncelikle belirli bir pratik amaç veya hedefe yöneliktir.

Deneyisel geliştirme: Araştırma ve/veya pratik deneyimden elde edilen mevcut bilgiden yararlanarak yeni malzemeler, yeni ürünler ya da cihazlar üretmeye; yeni süreçler, sistemler ve hizmetler tesis etmeye ya da halen üretilmiş veya kurulmuş olanları önemli ölçüde geliştirmeye yönelmiş sistemli çalışmadır (OECD, 2005, s. 30).

Teknik ve ekonomik yönden hızla değişen, dinamik bir çevre içerisinde faaliyet gösteren işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve amaçlarını gerçekleştirebilmeleri, kendilerinin de devamlı bir değişme içerisinde bulunmalarını gerektirir. Bu bağlamda işletmeler, bütün yeniliklerin kaynağı haline gelmiş planlı ve sistematik araştırma-geliştirme faaliyetlerinde bulunmak yoluyla değişim faaliyetlerini yürütebilirler. İşletmelerin mevcut sorunlara çözüm yolları bulmalarının gerekliliği yanında, yeni üretim yöntemleri ve mamuller bulmak, mevcut mamul ve üretim yöntemlerini geliştirmek ve büyümek ihtiyacı içinde oldukları dikkate alınır, işletme açısından araştırma geliştirme fonksiyonunun önemi daha da kolay anlaşılabilir.

Tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için yeni teknolojilerin geliştirilmesi ve uygulanması, teknoloji ile yakından ilgili faaliyetler olan araştırma ve geliştirmenin üstlenmiş olduğu bir görevdir. Teknolojik bilgi, ARGE çalışmalarının bir sonucu olarak ortaya çıkmakta, tüm ekonomiye yayılmakta ve paylaşılmakta ve bunun sonucunda da ekonomik büyüme gerçekleşmektedir. Araştırma-geliştirme çalışmaları, günümüzün sert ve acımasız rekabet ortamı içinde işletmelerin adeta bir varoluş mücadelesidir (Zerenler, Türker, & Şahin, 2007, s. 657).

1.1.2.5. İcat

Yeni bir ürün veya süreç hakkında bir fikrin ilk kez ortaya çıkması icat, bu fikrin uygulamaya geçirilmesi amacıyla yapılan ilk girişim ise yeniliktir. Bir başka deyişle icat, yeni bir üründür; yenilik ise yeni bir değerdir” (Göl, 2002, s. 18).

İcat, çalıştığı kanıtlanmış yeni bir buluştur, yenilik ise fikirleri yaygın kullanıma dönüştüren bir süreçtir. Yenilik, icadın kullanılması olarak görülebilir

fakat bir icat ancak sosyal anlamda kullanılabilir bir ürüne dönüştürüldüğünde yenilik olur (Arslan E. , 2012, s. 12).

Yenilik yapabilmek için her şeyden önce icat etmek gerekir. İcat etmek, mevcut durumu ortadan kaldırıp aynı işi başka bir yöntemle yapmak olduğundan teknolojiye yakın bir kavramdır. İcadın yeniliğe dönüşebilmesi için ticarileşebilmesi ve elde edilecek fayda ile verimin artması gerekmektedir (Eren, işletmelerde Yenilik Politikası, 1982, s. 18). Örneğin; Singer dikiş makinalarını Isaac Singer değil, Boston'lu bir mucit olan Elias Howe icat etmiştir. Ancak icadını inovasyona dönüştürmeyi başaramayan Howe, hem icat ettiği makineye isim verme hem de bundan milyarlarca dolar kazanma şansını kaybetmiştir. Bu işi başaran Singer, dünyanın her tarafında, "dikiş makinesi" denince akla gelen isim olmuştur. Singer bu yeniliği, Howe'un dikiş makinesi için aldığı patentten yararlanarak yapmıştır (Müftüoğlu, 2007).

1.1.2.6. Girişimcilik

Girişimcilik terimi Fransızca 'entreprende' (bir iş yapmak) kelimesinden türemiş olup İngilizce 'entrepreneurship' olarak karşılık bulur. Dilimizde 'girişmek' eyleminden türemiş bir isimdir. Ayrıca Almanca 'unternehmen' sözcüğünden türetilen Türkçe' de 'üstlenmek' anlamına gelen fiil bütünlüğünü ifade eder (Tunç B. , 2007, s. 39).

Avrupa komisyonunca benimsenen Avrupa'da Girişimcilik ve Eylem Planı konulu Yeşil Kitap başlıklı raporda "girişimcilik her şeyden önce ve en önemlisi bir zihniyettir. Bir kişinin bağımsız olarak ya da organizasyon içinde, bir fırsatı saptama ve yeni değer yaratmak ya da ekonomik başarı elde etmek için bu fırsatın üzerine gitme motivasyonunu ve kapasitesini tanımlar." ifadeleri yer almaktadır (Döm, 2006, s. 4).

Ülkelerin ekonomik büyüme ve kalkınması o ülkede gerçekleşen girişimcilik faaliyetlerine bağlıdır. Çünkü girişimciler yeni işler yaratır, birçok yeni ürün ve servis sağlar rekabeti artırır, teknolojik değişim sayesinde verimliliği artırır ve bireylerin hayatlarına pozitif yönde etki etkilerler (GEM, 2013). Girişimci, ekonomik kaynakları, en verimli sahalara yönelterek üretim kaynaklarını, ortaya koyduğu yeni

tarzlarla birleştirerek üretimin faktörlerine dönüştürmektedir (Yalçıntaş, 2010). Bundan dolayı girişimciler yaşadıkları topluma karşı önemli misyonlar üstlenirler ve üstlendikleri misyonlar onları toplumsal ve ekonomik kalkınma için önemli kılar. Bu misyonlar şunlardır (İraz, 2005; Aktaran: Önce, Marangoz, & Erboy, 2014, s. 2):

- Az gelişmiş ülkelerde en önemli sorunlarda birisi işsizliktir ve bu sorun yeni yatırımların yapılmamasından kaynaklanır. İşsizlikten kurtulmanın en etkin yolu kişilerin kendi işlerini kurmalarıdır. Dolayısıyla girişimci sayısı ne kadar artarsa, istihdam oranı da o kadar artacaktır.
- Girişimci sayısının artması toplumsal refah düzeyi ve yaşam kalitesini de artıracaktır.
- Girişimciler hem bilim ve teknolojiyi kullanarak, hem de bu alanlara kaynak aktararak bilim ve teknolojinin gelişmesine öncülük ederler. - Girişimciler yurtdışında, kendi ülkelerinin reklamlarını yaparlar.
- Girişimciler kullanılmayan potansiyelleri kullanarak, bunların atıl olmalarını önlerler.

1.1.3. Yeniliğin Önemi

Günümüzde rekabet avantajının belirleyicisi artık yalnızca maliyetler değildir. Yenilik; pazarın ihtiyaçlara yanıt verme hızı, ürün ömürlerindeki kısaltmalar, ürün ve hizmet kalitesi, tasarım, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, müşteri isteklerine göre ürün ve hizmet üretilmesi, yeni yönetim ve organizasyon modelleri gibi pek çok faktör de işin içindedir ve maliyetlerden çok daha önemlidir. Yeni pazarlara girmenin, var olan pazar payını yükseltmenin ve rekabet gücünü arttırmanın yolu da yenilik yapabilmekten geçmektedir. İşte tüm bu etkenler işletmelerin yenilik yapmalarını mecbur kılmaktadır (Elçi, 2007, s. 27).

Yaşanan teknolojik gelişmeler ve artan rekabet sonucunda da, yenilik yapmak işletmelerin hayatta kalması için zorunluluk haline gelmiştir (Durna, 2002, s. 125).

1.1.3.1. Yeniliğin İşletmeler İçin Önemi

İşletme düzeyinde yapılan yenilikler, işletmenin sürdürülebilir ekonomik büyümesine, pazar payının ve dolayısıyla karlılığının artışına katkı sağlamaktadır.

İşletme için yenilikler, karşılaşılan problemlere çözüm üretme, çevresel değişiklikler sonucunda ortaya çıkan fırsatları değerlendirme ve tehditlerden korunma aracıdır. Yani yenilikler, çevresel değişikliklere uyum sağlayarak işletmenin sürdürülebilir olması ve ayakta kalmasına yardımcı olmaktadır (Uzkurt, 2008, s. 16).

Birçok ulus ve işletme için rekabet üstünlüğü elde etmenin temel kaynağını oluşturmaktadır. Küresel ekonominin kuralları, bir işletmenin rekabetçi piyasa koşullarında ayakta kalabilmesi için ya yenilikleri yakından takip ederek örgütlerine uygun biçimde adapte etmeyi ya da yeniliklerin bizzat kendileri tarafından geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır (Güleş & Bülbül, 2004, s. 115).

Yenilik bir işletme için pek çok farklı yolla rekabet avantajı sağlayabilir. Bu yolları şöyle sıralamak mümkündür (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2001, s. 11):

1. Ürün, hizmet ya da süreçlerde yenilik yapmak,
2. Taklit edilmesi güç değişimler gerçekleştirmek,
3. Doğru zamanda doğru yeniliği sunmak,
4. Ham madde, enerji ve zamandan tasarrufu sağlamak,
5. Çevreye zararsız ürünler üretmek.

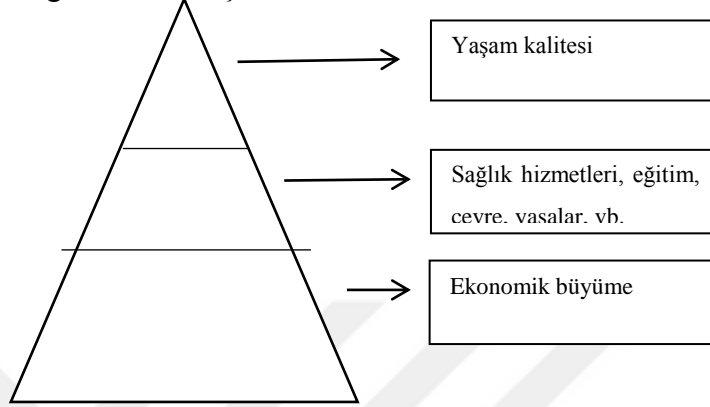
Yenilik ile rekabet avantajını kullanıp başarıya ulaşan işletmelere örnek olarak; TEMSA A.Ş. gösterilebilir. 1968 yılında kurulan firma, 1983'de Komatsu, 1984'de Mitsubishi Motors Corporation ile imzaladığı teknik lisans ve distribütörlük anlaşmaları ile otomotiv sektörüne girmiştir. 1988 yılında lisans altında otobüs üretimine başlayan TEMSA, iç piyasaya ve kısıtlı miktarda Ortadoğu pazarına ürün vermeye başlamıştır. Ancak 2000 yılı sonunda yaşanan ekonomik kriz firma için dönüm noktası olmuştur.

Bu dönemde rekabet gücünü artırmanın ve sürdürülebilir kılmanın yollarını arayan firma, lisans anlaşması nedeniyle sadece iç pazar ve Ortadoğu pazarı ile sınırlıydı. Firma, TEMSA markası altında yeni ürünler geliştirmek amacıyla Ar-Ge ve yenilik faaliyetlerine hız vererek, 2001 yılında EUROSAFARİ modeli sayesinde kendi markası ile Avrupa pazarına girmeyi başardı (Elçi, 2007, s. 28-29).

1.1.3.2. Yeniliğin Ülkeler İçin Önemi

OECD (2004)'e göre “yenilik” kavramı, bireysel ve toplumsal ihtiyaçların (sağlık, dinlenme, çalışma, ulaşım vb.) daha iyi bir düzeyde karşılanmasını sağlar.

Şekil 1: Yeniliğin Ülkeler Açısından Önemi



Kaynak: Aktaran Nihat Işık; Kılıç, Efcan; **Bölgesel Kalkınmada Ar-Ge ve İnovasyonun Önemi: Karşılaştırmalı Bir Analiz**, (erişim tarihi: 09.03.2015)
http://iibfdergi.ogu.edu.tr/makaleler/11414529_6_62_Makale_0.pdf

Buna göre, ülkenin sahip olduğu yenilik yapma gücü başta ekonomik büyümeyi sağlarken, buna bağlı olarak ülkenin insanlarına sunduğu hizmetlerde olumlu gelişmeler söz konusu olmaktadır. Bu sürecin sonucunda bireylerin yaşam kaliteleri de yükselmektedir. Ülkelerin sahip olduğu yenilik yetenekleri bireylerin yaşam kalitesiyle orantılıdır denilebilir (Işık & Kılıç, 2011, s. 15-16).

Yeniliğin ülkelerin toplum ve ekonomisine yönelik olumlu sonuçları ise şunlardır;

- Toplumsal refah artışı,
- Yaşam standartlarının artması,
- Sürdürülebilir ekonomik büyümenin sağlanması,
- İstihdam artışı,
- Kaynakların etkin ve verimli kullanılması,
- Yeni hammadde kaynaklarının ortaya çıkarılması,
- İhracat artışı sağlama,
- Patent sayılarında artma,
- Bölgesel kalkınmaya katkı sağlama,
- Enerji kaynaklarının etkin kullanımı,

- Girişimciliğin artması,
- Dışa bağımlılığın azalmasıdır.

Yeniliğin bu etkilerinden yararlanabilmek ve bu etkileri maksimize edebilmek için öncelikle birey, toplum, kurum ve kuruluşlar açısından belirli düzeyde bir farkındalığa sahip olunması, yeniliğin öneminin kavranması, gerekli mekanizmaların kurularak bu mekanizmalar arasındaki iletişim ve etkileşimin sağlanması gerekmektedir. Bunun sağlanabilmesi için birçok ülke öncelikle bir ulusal yenilik sistemi kurarak bu sistemi küresel yenilik sistemiyle güçlü bağları olan bir entegrasyona dönüştürmeye çalışmaktadır. Ulusal yenilik sistemlerinin etkinliğinin yüksek olması ve katma değeri yüksek inovatif faaliyetlere zemin hazırlaması ise devletin, bu sistem içerisinde üsteleneceği role ve belirlenecek ulusal inovasyon stratejisine bağlı olarak değişecektir (Uzkurt, 2010, s. 39).

1.1.4. Alanlarına Göre Yenilik Türleri

Yenilik türleri başlangıçta ayrıntılı bir biçimde sınıflandırılmış olmasına karşın günümüzde belli başlı türlerle ifade edilebilmektedir. Oslo Manual Kılavuzunda, önceki yıllarda ‘teknolojik ürün ve süreç yenilikleri’ ile ‘örgütsel yenilikler’ olmak üzere iki ayrı kategoriye ayrılan yenilikler, 2005 yılı kılavuzunda dört farklı başlık altında değerlendirilmiştir: Ürün Yenilikleri, süreç yenilikleri, pazarlama yenilikleri ve organizasyonel yenilikler.

1.1.4.1. Ürün (Hizmet) Yeniliği

Ürün yeniliği, mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş mal ve hizmetlerin ortaya konulmasıdır. Bu teknik özelliklerde, bileşenler ve malzemelerde, birleştirilmiş yazılımda, kullanıcı kolaylığında ve diğer işlevsel özelliklerinde önemli derecede iyileştirmeleri içermektedir (OECD, Oslo Kılavuzu: Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler, Şubat 2006, s. 52).

Ürün yenilikleri daha çok yeni ürün ve hizmet üretmeyi hedeflemektedir. Üretilen bu yeni ürünler, yeni pazar ve tüketicilerin kazanılmasını ve mevcut

durumdan farklı değişimler yapılarak memnuniyet düzeyinin artırılmasını da sağlamayı amaçlamaktadır (Wan, Ong, & Lee, 2005, s. 262).

Ürün yeniliğinin işletmenin piyasaya sunduğu ürün ve hizmetlerinde meydana getirdiği değişiklikler, doğrudan tüketicinin ihtiyacı ile ilgilidir. Yeni ürünler; temel ürün fikirlerinden, buluşlardan ya da keşiflerden ortaya çıkabilmektedir. Ürün yeniliği, yeni bir ürün veya hizmet ya da mevcut bir ürün veya hizmetin yaşam devrini yükselten veya rekabet değerini arttıran bir ilerlemedir (Durna, 2002, s. 66).

Yeni ürünler, özellikleri veya öngörülen kullanımları açısından, firma tarafından daha önce üretilmiş ürünlerden önemli derecede farklılaşan mal ve hizmetlerdir. İlk micro işlemciler ve dijital kameralar, yeni teknolojiler kullanılarak üretilen yeni ürünlerin örnekleri olmuştur. Mevcut yazılım standartları ile minyatürleştirilmiş hard sürücü teknolojisini bir araya getiren ilk taşınabilir MP3 oynatıcı, mevcut teknolojileri birleştiren yeni bir ürün olmuştur.

Bir ürünün teknik özelliklerinde yalnızca küçük çaplı değişiklikler yaparak o ürün için yeni bir kullanım geliştirmek, bir ürün yeniliğidir. Buna bir örnek, daha önceden yalnızca astar üretiminde bir aracı madde olarak kullanılmış olan mevcut bir kimyasal kompozisyonu kullanarak yeni bir deterjanı piyasaya sürmesidir (OECD, Oslo Kılavuzu: Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler, Şubat 2006, s. 52).

Ürün yeniliğine dair küresel marka olarak 3M örnek gösterilmiştir. 3M'in 1902'den bu yana geliştirdiği, çıkartılırken acı vermeyen yara bantlarından, yakıt pillerine, Post-it™ ten dijital tanıma teknolojisine kadar 50 binden fazla ürünün hepsi birer yenilik örneğidir. Müşterilerin basit ama önemli ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla geliştirilen bu ürünler 3M'ye küresel boyutta rekabet kazandırmıştır. Türkiye'den örnekler ise; Eroğlu Şirketler Grubu markası olan Colin's Jeans'in 2005 yılında piyasaya sürdüğü, iki tarafı da giyilebilen ürünü 'Double Vision' da bir ürün yeniliği örneğidir. Arçelik tarafından geliştirilen geleneksel Türk kahvesi makinesi "Telve", IF Tasarım Ödülü'nü almıştır. Bu ürün, 2005 yılı ürün tasarımı kategorisinde, endüstriyel tasarım alanında ödüle layık görülmüştür. Arçelik, dünyanın en az su harcayan bulaşık makineleri sayesinde 2008 Kristal Elma

Ödülü'nü almaya hak kazanmıştır. Vestel' in hem uydu alıcısı hem de DVD olarak kullanılan ürünü “2 Box” ve televizyonlarına eklediği DMP teknolojisi de teknolojik ürün yeniliğine güzel bir örnektir. DMP teknolojisi sayesinde televizyonda çeşitli hafıza kartlarına yüklenen resim, müzik gibi medya dosyaları herhangi bir ara bağlantıya gerek duymadan oynatılabilmektedir (Elçi, 2007, s. 3-4).

Hizmetlerde ürün yenilikleri; sağlanma biçimlerinde yapılan önemli iyileştirmeleri (Örneğin, verimlilik veya hız açısından), mevcut hizmetlere yeni fonksiyonlar veya özellikler ilave edilmesini veya tümüyle yeni hizmetlerin piyasaya sürülmesini içerebilir. Buna örnek olarak, yüksek derecede iyileştirilmiş hız ve kullanım kolaylığı getiren internet bankacılığı hizmetlerindeki veya müşterilerin kiralık araçlara erişimini kolaylaştıran eve teslim evden alım hizmetlerinin ilavesi gibi önemli yenilikler verilebilir. Dışarıdan sağlanan hizmetlere ilişkin olarak uzaktaki bir irtibat noktası yerine temas hizmeti sağlanması da hizmet kalitesinde iyileşme örneğidir (OECD, Şubat 2006, s. 52).

1929 dünya ekonomik krizinden ciddi biçimde etkilenen İstanbullu taksiciler krizin etkilerinden “dolmuş” hizmetini yaratarak kurtulmuşlardır. İstanbullu taksiciler, kriz dolayısıyla taksiye tek başına binemeyen müşterileri dikkate alarak aynı yöne gidecek olan kişileri birlikte taşımayı önermiş ve taksicilerin verdiği bu hizmet müşteriler tarafından da benimsenmiş ve İstanbullu taksiciler gerçekleştirdikleri bu hizmet yeniliği sayesinde krizden kurtulmuştur ve dolmuş taksi hizmeti halen uygulanmakta ve talep görmektedir (Şafak, 2007, s. 36-37).

Tasarım ürün yeniliklerinin geliştirilmesi ve uygulanmasının tamamlayıcı bir parçasıdır. Ancak, bir ürünün işlevsel özelliklerinde ya da öngörülen kullanımlarında önemli bir değişiklik getirmeyen tasarım değişiklikleri ürün yeniliği değildir. Bununla birlikte, rutin sistem yükseltmeleri veya düzenli mevsimsel değişiklikler de ürün yenilikleri değildir (OECD, Şubat 2006, s. 52-53).

1.1.4.2. Süreç Yeniliği

Süreç yeniliği; yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin gerçekleştirilmesidir. Bu yenilik, teknikler, teçhizat ve/veya yazılımlarda önemli değişiklikler içermektedir. Süreç yenilikleri, birim üretim veya teslimat

maliyetlerini azaltmak, kaliteyi artırmak veya yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş ürünler üretmek veya teslim etmek üzere öngörülebilir (OECD, Şubat 2006, s. 53).

Süreç yeniliği, mamul ve hizmetlerin geliştirilmesi, kalite ve güvenilirliğin iyileştirilmesi sayesinde müşteriye sunulan değerin artırılmasına katkı sağlar. Ayrıca süreç yeniliği, bir mamul ya da hizmeti üretme veya sunmanın yeni ya da gelişmiş yolunu ifade etmekte ve işletmeye aynı ürünü daha düşük maliyetle üretimi sayesinde daha fazla kar elde etme imkânı vermektedir. Temel olarak işletmenin bir şeyler üretme ve sunma yeteneğinin yenilenmesi ve iyileştirilmesi demek olan süreç yeniliği, pazara daha çok seçeneğin sunulması ya da daha ucuz, daha kaliteli ve daha hızlı olunması gibi birçok şekilde geliştirilebilir (Güleş & Bülbül, 2004, s. 140). Bunlara örnek olarak; ulaştırma hizmetlerinde GPS (küresel konumlandırma sistemi) izleme cihazlarının kullanımı, bir seyahat acentesinde yeni bir rezervasyon sisteminin uygulanması ve bir danışmanlık firmasında projelerin yönetimi için yeni tekniklerin geliştirilmesidir (OECD, Şubat 2006, s. 53).

Süreç yeniliğinin en klasik örneği, Toyota tarafından 1950'lerde geliştirilen "tam zamanında üretim" sistemidir. Bu sistem sayesinde sadece ihtiyaç duyulan ürünler ve parçalar, ihtiyaç duyuldukları anda ve miktarda üretilir. Sistem, stok miktarını minimumda tutarken verimliliği artırır ve değişikliklere hızla cevap verme esnekliği sağlar. Toyota'nın diğer bir süreç yeniliği olan 'jikoda' otomobillerin yüksek kalitede üretilmesine olanak sağlar. Bu sistem sayesinde, üretim sırasında bir arıza veya normal olmayan bir durumla karşılaşırsa, arıza tespit sistemi otomatik veya 20 manüel olarak üretimi veya ilgili ekipmanı durdurur. Durdurulan ekipmana ya da sistemi durduran işçiye ulaşarak arıza giderilir. Jikoda sistemi tüm işçilere ihtiyaç olması durumunda çalıştıkları hatta üretimi durdurma olanağı verdiği için aynı zamanda işçiye güvenin bir göstergesidir. Bu da işçilerin işe bağlılıklarını artırır ve sorumluluk duygularını güçlendirir (Toprak, 2013, s. 5).

Süreç yeniliğine Wall Mart'ın başarısı da örnek olarak gösterilebilir. 1973 Arap petrol ambargosu nedeniyle artan enerji fiyatlarının maliyetler üzerindeki olumsuz etkisinden kurtulabilmek için Wall Mart mağazalarını en yakın dağıtım merkezinden en fazla on iki saatlik araba yolculuğu mesafesinde açmaya başlamıştır.

Yani sektördeki diğer rakiplerin tersine Wall Mart büyük bir depo etrafında mağazalarını konumlandırmaya başlamıştır. Bu dağıtım merkezleri zaman içerisinde Wall Mart'ın ayırıcı bir unsuru haline gelmiştir. Yapılan iyileştirmelerle bu dağıtım merkezleri ciddi anlamda maliyet azaltımı sağlayan akıllı depolar haline gelmiştir. Bu depolar geliştirilen sistemle her bir mağazanın envanter raporunu doğrudan kasalardan alarak bu rapora göre hareket etmektedir (Gross & Forbes, 2007, s. 311-315).

Süreç yenilikleri, satınalma, muhasebe, hesaplama ve bakım gibi yardımcı destek faaliyetlerindeki yeni ve önemli derecede iyileştirilmiş yazılım, teçhizat ve teknikleri de kapsamaktadır. Yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bilgi ve iletişim teknolojisi (BİT) uygulaması da, bir yardımcı destek faaliyetinin verimliliğini ve/veya kalitesini iyileştirmeyi öngörmesi durumunda bir süreç yeniliğidir (OECD, Şubat 2006, s. 53).

Süreç yeniliği olmayan durumlar ise şöyledir; küçük çaplı değişiklikler veya iyileştirmeler, zaten kullanımda bulunanlara çok benzer imalat veya lojistik sistemleri ilavesi aracılığıyla üretim veya hizmet kapasitelerinde bir artış (Tübitak).

1.1.4.3. Pazarlama Yeniliği

Pazarlama yeniliği, ürün tasarımı veya ambalajlanması, ürün konumlandırması, ürün tanıtımı (promosyonu) veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemidir.

Pazarlama yenilikleri, firmanın satışlarını artırmak amacıyla, müşteri ihtiyaçlarına daha başarılı şekilde cevap vermeyi, yeni pazarlar açmayı veya yeni bir firma ürününü pazarda yeni bir şekilde konumlandırmayı hedeflemektedir. Pazarlama yeniliğinin, bir firmanın pazarlama araçlarındaki diğer değişikliklere kıyasla ayırt edici özelliği, firma tarafından daha önce kullanılmamış bir pazarlama yönteminin uygulanmasıdır. Bu, firmanın mevcut pazarlama yöntemlerinden önemli bir ayrılığı temsil eden yeni bir pazarlama kavramının (konseptinin) veya stratejisinin parçası olmalıdır. Yeni pazarlama yöntemi, yenilikçi firma tarafından geliştirilebilir ya da diğer firma veya organizasyonlardan uyarlanabilir. Yeni pazarlama yöntemleri

hem yeni hem de mevcut ürünler için gerçekleştirilebilir (OECD, Şubat 2006, s. 53-54).

Pazarlama yeniliğinde farklı teknikler kullanılmaktadır: Bunlar;

Ürün Tasarımında Yenilik; Tasarımda farklılık önemli bir unsurdur. Bu şekilde işletme rakiplerinden ayrılmakta ve ürünlerine bir değer ifade etmektedir. Ayrıca tasarımın esnekliği, pazarda ürünün yaşamını önemli ölçüde arttıran, tüketici isteklerindeki değişimlere ve pazar koşullarına göre tasarımın değiştirilebilmesi anlamına gelmektedir (West; 1992; 66).

İşletmeler, üretecekleri ürünlerin fiziksel özelliklerini (boyutlar, biçim, performans vb.) ve fonksiyonlarını değiştirerek, başka bir ifade ile tasarım yenilikleri yaparak ürünlerinin etkinliklerini arttırabilirler. Örneğin, Wilson raket tasarımlarında yeniliğe giderek daha az güçle oyuncunun topa sert vurmasını sağlayan raketler üretmiş ve bu ürünleriyle 25 milyon dolarlık bir satış yakalamıştır. Pek çok üretim işletmesi için tasarım, maliyet kontrolü konusunda oldukça önemlidir. Üretici tasarım yeniliği ile üretim maliyetlerini düşürmeye çalışabilir. Sony firması ilk ürettiği walkman de yaklaşık 100 parça kullanırken, daha sonraki tasarımlarda bu sayıyı 46 ya kadar düşürmüştür (West, 1992, 66; Aktaran: Arköse, 2004, s. 112).

Paketleme veya ambalajlama, ürünün maliyetini ve satışlarını etkileyen önemli bir elemandır. Ambalajdan beklenen başlıca iki temel işlev bulunmaktadır. Birincisi, ürünü koruması ve kullanma kolaylığı getirmesi; ikincisi ise, ürünün tanıtılması ve tutundurulmasını sağlamasıdır. Yenilik ürünün kendisinde olduğu gibi ambalajında da olabilir ve bu ambalaj değişikliği tüketiciye önemli bir yenilik götürebilir. Ambalaj, malın korunması, taşımada kolaylık sağlanması, malın farklılaştırılması, tutundurmaya yardımcı olunması gibi faydalar sunar.

Birçok firma ambalaj yeniliği ile başarı sağlamıştır. Örneğin, Procter&Gamble'ın çıkardığı Wondra el losyonu bunun ilginç bir örneğidir. Mevcut bütün el losyonları, üstten kapaklı plastik şişelerde satıldığı için içindeki losyon azalınca kullanabilmek için şişeyi ters çevirmek gerekiyordu, buna rağmen de bir miktarı kullanılmadan sise ile atılıyordu. Getirdiği yenilik kapağının altta olması ve üst kısmının yuvarlaklığı nedeniyle sadece kapağının üstünde ayakta durabiliyordu.

Sonuçta losyon, alta süzüldüğü için kolaylıkla son damlasına kadar kullanılabilirdi. Ambalajlamanın yeni mamuller açısından, iki bakımdan önemli olduğu söylenebilir. Birincisi, yeniliğin mümkün olduğu kadar etkin şekilde müşterilere iletilmesi, ikincisi ise, çoğu durumlarda içindeki mamulde hiçbir değişiklik olmadığı halde, sadece ambalaj yolu ile yenilik imajının yaratılmaya çalışılmasıdır. Büyük mağazalarda müşterinin kendi kendine yaptığı satın almalar satıcının rolünü bir bakıma ambalaja vermiştir. Burada bir bakıma gözler ile satın alındığına göre, satın alma kararı büyük ölçüde ambalajın çekici görsel gücüne bağlı olacaktır (Tunç H. , 2008, s. 22-23).

Ürün Konumlandırmasında Yenilik; yeni satış kanallarının tanıtımını kapsamaktadır. Burada satış kanalları, esas olarak verimlilikle ilgilenen lojistik yöntemler (ürünlerin taşınması, depolanması ve idaresi) değil, müşterilere mal ve hizmet satmak amacıyla kullanılan yöntemleri ifade etmektedir. Ürün konumlandırmasında pazarlama yeniliklerine örnekler; ilk kez franchising (imtiyaz verme) sisteminin, doğrudan satış veya münhasır perakendecilik ve ürün lisanslanmasının ortaya konulmasıdır (OECD, Şubat 2006, s. 54).

Ürün Promosyonunda Yenilik; bir firmanın mal ve hizmetlerinin tanıtımına ilişkin yeni konseptlerin kullanımını kapsar. Örneğin, sinema veya televizyon programlarında ürün konumlandırması ya da ünlü kişilerin tavsiyelerinin kullanımı gibi önemli derecede farklı medya veya tekniğin ilk kez kullanımı gibi önemli derecede farklı medya veya tekniğin ilk kez kullanımı bir pazarlama yeniliğidir. Diğer bir örnek ise, firmanın ürününü yeni bir pazarda konumlandırmak ya da ürüne yeni bir imaj kazandırmak üzere öngörülen tümüyle yeni bir marka sembolünün (markanın görünüşünde düzenli olarak yapılan güncellemelerden ayırt edebilir özellikte) geliştirilmesi ve tanıtımı gibi markalama işlemidir.

Pazarlama araçlarındaki mevsimsel, düzenli veya diğer rutin değişiklikler genel olarak pazarlama yenilikleri değildir. Bu tür değişikliklerin pazarlama yenilikleri olması için, firma tarafından daha önce kullanılmamış pazarlama yöntemlerini kapsamalıdır. Örneğin, ürün tasarımı veya ambalajlanmasında, firma tarafından diğer ürünler için zaten kullanılmış olan pazarlama konseptine dayanan önemli değişiklik bir pazarlama yeniliği değilken, mevcut pazarlama yöntemlerinin yeni bir coğrafik

pazar veya yeni bir Pazar kesimi (örnek, sosyo-demografik müşteri grubu) hedeflemek üzere kullanımı da pazarlama yeniliği değildir (OECD, Şubat 2006, s. 54).

1.1.4.4. Organizasyonel Yenilik

Firmanın ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntem uygulanmasıdır.

Organizasyonel yeniliklerin, yönetim kaynaklı maliyetler ve işlem maliyetlerini düşürmek, işyeri memnuniyetini (ve dolayısıyla işçilik üretkenliğini) iyileştirmek, ticari olmayan varlıklara (düzenlenmemiş dış bilgiler gibi) erişim kazanmak ya da araç gereç maliyetlerini düşürerek organizasyon performansını sağladığı söylenebilir (OECD, Şubat 2006, s. 54).

Organizasyonel yenilik, firma düzeyinde daha etkin çalışma yöntemlerinin uygulanması anlamına gelmektedir. Verimliliğin ve satışların artırılması gibi ölçülebilen değişimleri içermektedir. Diğer yenilik türlerinde olduğu gibi organizasyonel yenilikte de bilginin üretilmesi ve elde edilmesi gerekmektedir (Atik, 2005, s. 7).

Organizasyonel yenilikler, ürün veya hizmetin kalitesini ve verimliliğini iyileştirebilmekte, fonksiyonlar arası bilgi alışverişini artırabilmekte, firmaların yeni bilgi ve teknolojilerini kullanma kapasitelerini güçlendirebilmektedir. Bu konuya örnek olarak işletmelerin kalite yönetim sistemleri verilebilir. Kalite yönetim sistemleri bir organizasyonu, sistematik ve saydam bir şekilde yönetmek ve kontrol etmeyi sağlar. Örneğin ISO 9001 kalite yönetim sistemi, müşteri odaklı ve sürekli gelişim felsefesiyle, müşteri memnuniyeti ve karlılık sağlamak için gerekli bir araçtır. Kalite yönetim sistemleri, küçükten büyüğe, sanayiden hizmete, kamudan özel sektöre kadar her türlü organizasyona uygulanabilir (Günay, 2007, s. 16-17).

İşyeri organizasyonundaki yenilikler, işin firma faaliyetleri (ve organizasyonel birimler) içerisinde ve arasında bölünmesi için sorumlulukların ve karar almanın çalışanlar arasında dağılımına yönelik yeni yöntemlerin ve farklı ticari faaliyetlerin

entegrasyonu gibi faaliyetlerin yapılandırılmasına yönelik yeni konseptlerin gerçekleştirilmesini kapsamaktadır.

Bir firmanın dış ilişkilerinde yeni organizasyonel yöntemler; araştırma organizasyonları ya da müşteriler ile yeni işbirliği türlerinin tesis edilmesi; tedarikçilerle yeni entegrasyon yöntemleri ve üretim, tedarik, dağıtım, işe alım ve yardımcı hizmetlerdeki ticari faaliyetlerin ilk kez dışarıdan sağlanması veya taşeronla verilmesi gibi, diğer firmalar ya da kamu kurumları ile ilişkilerin yeniden organize edilme yollarının gerçekleştirilmesini kapsamaktadır.

Ticari uygulamalar, işyeri organizasyonu veya dış ilişkilerdeki, firmada zaten kullanımda olan organizasyonel yöntemlere dayalı değişiklikler organizasyonel yenilik değildir. Ayrıca, diğer firmalarla birleşmek veya bunları satın almak, firma başka firmalarla ilk kez birleşmekte veya ilk kez başka firmaları satın almakta olsa bile, organizasyonel yenilik olarak değerlendirilemez. Bununla birlikte, firmanın birleşme veya satın alma sürecinde yeni organizasyon yöntemleri geliştirmesi veya benimsemesi halinde, birleşme ve satın almalar da organizasyonel yenilikleri içerebilir (OECD, Şubat 2006, s. 56).

1.1.5. Derecelerine Göre Yenilik Türleri

Yenilik, ya radikal fikirler sonucu daha önce denenmemiş ürün, hizmet veya yöntemlerin geliştirildiği büyük atılımlarla oluşuyorsa “radikal yenilik”; adım adım yapılan, bir dizi geliştirme ve iyileştirme faaliyetlerini içeren çalışmaların bir sonucu olarak ortaya çıkıyorsa “artımsal yenilik” meydana gelmektedir. Radikal yenilikte, müşterilerin davranışlarında önemli değişikliklere yol açan büyük ölçüde değişmiş ürünlerin ve/veya tamamen yeni ürün, hizmet ve yöntemlerin geliştirilmesi ve ekonomik faydaya dönüştürülmesi söz konusudur. Bunun dışında kalan yenilikler artımsal yenilik olarak değerlendirilir (Elçi, 2007, s. 16).

1.1.5.1. Artımsal Yenilik

Artımsal Yenilik, ürün, hizmet veya pazarda kökten bir değişiklik gerçekleştirmez. Artımsal yenilik evrimseldir ve var olan, denenmiş teknolojiler üzerinde küçük adımlarla güçlendirme söz konusudur. Artımsal yenilik verimliliği,

müşteri bağlılığını veya firmanın gelirleri artırır ya da ürünü pazarda diğerlerinden farklı kılar. Ancak artımsal yenilik kimi zaman yeni bir ürün, hizmet, iş modeli veya firma için yeni bir programla da sonuçlanabilir (Ailin & Lindgren, 2008, s. 90).

Artımsal yenilik, mevcut ürün ve süreçlerin geliştirilmesidir. Uygulayıcı birim açısından artımsal yenilikler, mevcut işletme uygulamalarında küçük değişikliklerin yapılması şeklinde ifade edilmektedir (Presscott ve Slyke, 1997,s.120-121). Başka bir ifadeyle, artımsal yenilikler tüketicinin daha çok tatmin ve daha az yardımla kolay kullanacağı son ürün/süreç için olan küçük iyileştirme ve değişimleri kapsamaktadır (Darroch ve McNaughton, 2002). Bu nedenle artımsal yenilikler işletmelerin pazar payına büyük bir katkıda bulunmakta ve işletmelerin uzun süre ayakta kalabilme sürecine fırsat sağlamaktadır. Diğer taraftan işletmelerin pazar payını ve pazar liderliğini pekiştirme imkânı sağlamaktadır. Dolayısıyla işletmeler, pazar ve ürün genişletme stratejileri sayesinde yeni riskli fırsatlardan vazgeçmektedir (Iyer vd., 2006; Aktaran: Öztürk, Mesci, & Kılınç, 2013, s. 100).

Artımsal yenilik sürecini destekleyen ve bu süreçte kaçınılması gereken faktörleri şu şekilde sıralayabiliriz:

- Artımsal yenilik zaman dilimini destekleyen bütçelerle yapılabildiği, daha az risk içerdiği ve belli bir zaman dilimi içerisinde sonuç alınabildiği için en kurumsal şirketlerde dahi daha çok tercih edilen bir yapıdır.
- Artımsal yenilik daha güvenli ve ucuzdur.
- Sistematik olarak yürütülen artımsal yenilik stratejisi işletmelerde istenilen büyümeyi sağlayacak ve rekabetçi yeni ürünler üretebilen birimlerin oluşmasını sağlayacaktır.
- Varolan teknolojiler ile gelecek teknolojiler arasında bağlantı kuran ve rekabet oyununu kendi tarafına çeviren radikal yenilik ile daha hızlı sonuç alınmasını sağlayan artımsal yenilik arasındaki seçimde bir denge kurmak gerekmektedir.
- Artımsal yenilikte çok az tüketicinin isteyebileceği, gösteriş yaratacak var olan ürüne gereksiz eklentiler yapmaktan ve birçok kullanıcıyı rahatsız etmekten kaçınmak gerekmektedir (Luecke, 2008, 3-6; Aktaran: Hobikoğlu Haykır, 2009, s. 125-126).

1.1.5.2. Radikal Yenilik

Radikal yenilikler, organizasyonun bütün yapısında çeşitli dönüşümler yaşamasını ve pazarda radikal değişimlerin oluşmasını sağlar. Radikal yeniliklerin en büyük özelliği, hem tamamen yeni, hem de oldukça riskli oluşlarıdır. Radikal yenilikler, tamamen yeni ürün ve süreçler geliştirmeyi gerektirir ve genellikle örgüt üyelerinin normatif inanç ve değer sistemlerinde değişim oluşturur. Yüksek oranda riskli ve büyük araştırma maliyetleri gerektirdikleri için radikal yeniliklere karar verirken işletmelerin çok dikkatli olmaları gerekir. Böylece, başarıya ulaşıldığında işletmeleri, ilk olmanın yüksek karları beklemektedir (Durna, 2002, s. 71).

Radikal yeniliklere; elektron vakumlu tüpler, transistör, yarı iletken entegre devreler, bilgisayarlar, lazerler gibi örnekler verilebilir. Radikal yenilikler bilimdeki en son gelişmelerle başlar. Bilimin araçları çoğu zaman teknolojinin aygıtları olur. Radikal yenilikte, mühendislik aracılığıyla bilimden teknolojiye bir çeşit doğrusal bilgi ve teknik transferi gerçekleşir (Betz, 1994, s. 20-22).

Radikal ve artımsal yenilikler, rekabet avantajı sağlayan sonuçlara sahip olmakla birlikte örgütsel yeteneklerde de önemli değişimleri gerektirir. Örgütsel yetenekleri değiştirmek ise önemli problemleri ve maliyetleri beraberinde getirir. Artımsal yenilikler için örgütün kurumsallaşmış yeteneklerinde gözden geçirme ve güçlendirmeler yeterli iken; radikal yenilikler için teknik ve ticari beceriler ile yeni problem çözme yetenekleri gerekmektedir. Radikal ve artımsal yeniliklerin özelliklerine ilişkin bu farklılıkların karşılaştırmalı bir özeti aşağıda verilmektedir (Uzkurt, 2008, s. 34).

Tablo 1: Radikal ve Artımsal Yeniliklerin Karşılaştırılması

| | Artımsal Yenilik | Radikal Yenilik |
|---|---|--|
| Proje Süresi | Kısa dönem (altı ay ile iki yıl arası) | Uzun dönem (on yıl ve daha uzun) |
| Döngü | Doğrusal ve sürekli | Kesintili ve boşluklar var. Süreç dağınık. Beklenmeyen olaylar ve keşiflerle değişimler ortaya çıkar. |
| Fikir üretme ve fırsatları tanıma | Fikir üretme ve fırsatların görülmesi ortaya çıkar. Kritik olaylar öngörülebilir. | Fikir ve fırsatlar sürecin farklı aşamalarında ortaya çıkabilir. Teknik süreçlerin, personelin ve oranın kesintiye uğradığı durumlarda gerçekleşir. |
| İş durumu | Belirsizlik düşük olduğu için başlangıçta ayrıntılı plan hazırlanabilir. | Başlangıçta belirsizlik yüksektir ancak zamanla bu belirsizlik öğrenme ve iş modelleri yardımıyla giderilebilir. Dolayısıyla planlar zamanla değişmelidir. |
| Oyuncular | Yenilikten sorumlu herkesin belirli sorumluluk alanları vardır. | Proje sürecinde anahtar oyuncular sürece katılır ve çekilirler. İnfornel ağlar kurulabilir. |
| Örgütsel yapı | Fonksiyonlar arası oluşturulmuş proje takımı bir iş birimi içerisinde süreci işletir. | Süreç çoğu zaman Ar-Ge ile başlar zamanla amacın gerçekleşmesi için farklı proje örgütlerine dönüşür. |
| Kaynak ve yetenekler | Proje takımı süreç için gerekli bütün kaynaklara sahiptir. Proje standart kaynak tahsisatı ile gerçekleşir. | Projenin yürütülmesi için gerekli olan kaynakların ve yeteneklerin kazanılması için yaratıcılık ve beceri ön plandadır. |
| Operasyon birimlerinin katılımları | Operasyon birimleri baştan işin içindedir. | Sürece infornel olarak bazı operasyonel birimlerin katılımı önemlidir. Ancak projenin baştan bir birime teslim edilmesinden kaçınılmalıdır. |

Kaynakça: Cevahir Uzkurt, **Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü**, İstanbul, Beta Yayınları, 2008, s.35.

1.1.6. Yenilik Süreci

Yenilik, kavram olarak, hem bir süreci hem de bir sonucu anlatır. Yenilik, süreç olarak, bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir imalât ya da dağıtım yöntemine, ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmeyi ifade eder. Aynı sözcük, bu dönüştürme süreci sonunda ortaya konan, pazarlanabilir, yeni ya da geliştirilmiş ürün, yöntem ya da hizmeti de anlatır (Gökçek, 2007, s. 45).

Yenilik süreci; ekonomik, politik ve sosyal çevre faktörleriyle yakından ilişkilidir. Yenilikçi bir ortam için yeniliğe katkısı olan ve yeniliği kolaylaştıran ekonomik, sosyal ve politik kurumların oluşturulması bir gerekliliktir. Yenilik yönetiminin tek bir yönetim şekli yoktur. Bu sürecin işleyişi ve süreçteki aktörlerin yapısı sektörden sektöre ve firmadan firmaya değişmektedir. Dolayısıyla tek bir yönetim şekli yerine her sürecin yapısına uygun olarak yönetim tarzlarını geliştirme çabaları ön plandadır. Ayrıca işletme içerisindeki diğer fonksiyonların da katkısı oldukça fazladır. Özellikle pazarlama, Ar-Ge ve üst yönetimle birlikte işletme planlamacılarının katkıları önemli yer tutar. Bu süreçte, Ar-Ge, üniversite ve diğer bilimsel kuruluşlarda çalışan mühendis ve bilim adamları, bilimsel ve teknolojik gelişmelerle ilgili bilgi tedarik ederken, pazarlama departmanı ise tedarikçiler, araçlar, müşteri ve rakiplerle iletişim halinde olmaktadır. Planlamacılar ve üst yönetim çalışanları ise, işletmenin çevresel aktörlerle iletişimini sağlarlar. Yenilik sürecinin aktörlerinden elde edilen bu yeni bilgiler, yeni ürün ve hizmet geliştirmede ve sürecin etkili yönetilmesinde oldukça önemli katkılar sağlayacaktır (Uzkurt, 2008, s. 101).

Yenilik süreci; teknolojinin, fikirden ticari dönüşümünü sağlayan örgütlü faaliyetlerden oluşan bir sistemdir. Bu tanım, ticari başarıyı öngörmemektedir. Sürecin sonunda ticari başarıya ulaşılabildiği gibi tam tersi de olabilmektedir. Yenilik süreci; icat, geliştirme, mühendislik veya başarımın en iyi hale getirilmesi, pazar geliştirme, satış ve kullanıcının benimsemesi aşamalarını kapsar. Ancak yenilik için icat gerekli değildir.

İşletmelerin hayatta kalma ve rekabet üstünlüğü elde etme stratejilerinde çok önemli bir unsur olarak yenilikler bir anda ortaya çıkmazlar. Yenilikler, ciddi finansal kaynakları, önemli miktardaki personelin zaman ve emeğini gerektiren ve her evresinin çok titizce yönetilmesine gereksinim duyan bir süreç sonunda ortaya çıkarlar. Yenilik kökeninde araştırma ve değiştirme niyeti bulunan ve örgüt içi ve örgütler arası ilişkileri kapsayan, ürün, süreç değişimlerine götüren örgütsel bir süreçtir (Barutçugil, 1981, s. 52).

1.1.6.1. İhtiyacın Belirlenmesi

Yenilik sürecinin en önemli aşamalarından biri yenilik için ihtiyacın ortaya çıkması veya fırsatın yakalanmasıdır. Yenilik sürecinin başlayabilmesi için ilk önce yeniliğe ihtiyaç duyulması gereklidir (Kuczmarski, Middlebrooks, & Swaddling, 2000, s. 144). Bu ihtiyaç ve fırsat; işletme çalışanlarının yenilik fikirlerinden, müşterilerin değişen gereksinimlerinden, rakiplerin çalışmalarından, yeni geliştirilen teknolojilerden veya tedarikçilerden kaynaklanabilir. Bazen de yerel veya küresel pazarda bir kişi veya kuruluş tarafından yapılan Ar-Ge çalışmasının sonuçları veya yeni bir düzenlemeye, kanuna ya da standarda uyma zorunluluğu yenilik ihtiyacını/fırsatını doğurabilir (Adıgüzel, 2012, s. 64).

Yenilik ihtiyacı genellikle müşterilerin işletmeyi yenilik yapmaya zorlaması sebebiyle ortaya çıkar. Müşteriler işletmenin sunduğu ürünleri beğenmeyebilir ya da onları eksik bulabilirler. Bu durumda müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının tam olarak karşılanmadığını gösterir. Bu nedenle müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini işletmenin sunmuş olduğu ürünler tam karşılamıyorsa işletmenin yeniliğe gitmesi gerekir (Durna, 2002, s. 115). Örneğin otomotiv endüstrisinde elektronik bir sistem olan ESP (Elektronik Stabilite Programı)' nin çıkış öyküsü de buna benzer şekilde geliştirilmiştir. Özellikle ani manevra ve dönemeçlerde meydana gelen aracın direksiyon hareketine tam olarak yanıt vermemesi ve kontrolden çıkması durumu oldukça karmaşık süspansiyon mekanizmalarının tasarlanmasına neden olmaktadır. Sürücüler de bu tür mekanizmaların üstesinden gelmek konusunda kendi sürüş becerilerine güvenmekteydi. Bu sistem gidilmek istenen yön ile aracın yönü arasında bir fark tespit ettiği durumda tekerleklere bağımsız fren yaptırmak suretiyle aracı izine sokmaktadır. Kısa zaman öncesine kadar adı bile bilinmeyen bu sistem

özellikle Avrupa’da satılan araçlarda artık standart donanım haline gelmeye başlamıştır.

Müşterilerin beklentilerinin en iyi şekilde karşılanabilmesi için öncelikle onlardan gelen fikirlerin iyi değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu şekilde önemli yenilik başarılarına ulaşmak mümkündür. Özellikle müşterilerin istek ve beklentileriyle işletmenin sunduğu ürün ve hizmet arasında bir fark varsa bir açıktan söz etmek mümkündür. Bu açık belli bir düzeye eriştiğinde yenilik yapma ihtiyacı kaçınılmaz olarak belirecektir (Gökçek, 2007, s. 50).

1.1.6.2. Fikir Oluşturma

Yenilik sürecinin ikinci aşaması ise fikirleri oluşturma işlemidir. Fikirleri oluşturma işleminin temel amacı, birden fazla fikir üreterek, bunları tüketici beklenti ve taleplerine uygun olarak değerlendirmektir. Fikirlerin oluşabilmesi için işletmenin yapmak istedikleri yenilikler üzerinde yeterli düzeyde bilgi sahibi olması gerekir.

Fikirleri oluşturma işlemi genellikle üç aşamada gerçekleştirilmektedir. Birinci aşamada, yenilik probleminin çözümü için belirlenen fikirler incelenerek elenerek tartışmaya değer bulunanlar seçilmektedir. İkinci aşamada ise, ayrılan fikirler üzerinde değerlendirmeler yapılmakta ve fizibilite araştırmaları yapılarak uzun ve kısa vadede önceliklerin belirlenmesine geçilmektedir. Eğer incelenen fikir üzerinde daha önceden belirlenen bazı standartlar varsa bu kriterlerle karşılaştırmalar da yapılmaktadır. En son aşama ise fikirler kavramsallaştırılmaktadır (Aygen, 2006, s. 54).

Schepers v.d. göre yenilik çalışmalarında en önemli problem, fikri yaratan kişi ile bunu işe dönüştürecek kişinin farklı olmasıdır. Bu bir kopukluk yaratmaktadır. Bu kopukluktan dolayı bu fikirlerin çoğu kullanılmamaktadır. Bir araştırmaya göre sadece 3000 de 1 fikir ticari başarıyı yakalayabilmektedir (Schepers, Schnell, & Vroom, 1999, s. 26-27). Bu yüzden özellikle bu aşamada örgütte olabildiğince fikirlerin özgürce ifade edilmesine, iletişimin açık, sık ve sürekli hale getirilmesine, bilgi akışındaki bütün engellerin kaldırılmasına ve örgütsel yapının bütün bunlara uygun hale getirilmesine çalışılmalıdır (Durna, 2002, s. 120).

Aşağıda yenilik yapmada kullanılacak sorular tablo halinde gösterilmiştir:

Tablo 2: İşletmelerde Yenilik Yapma Düşüncesini Geliştiren Soru Örnekleri

| | |
|-----------------------------|--|
| Alternatif kullanım yerleri | Bugünkü nitelikleri ile kullanım alanları neler olabilir? |
| Benimseme | Buna başka neler benzer? Geçmiş ile paralellik taşır mı? |
| Değiştirme | Yeni biçim verilebilir mi? Anlamı, rengi, hareketi, sesi, değiştirilebilir mi? |
| Küçültme | Ne çıkarılabilir? Daha küçük? Daha hafif? Daha kısa? |
| Yerine koyma | Bunun yerine başka kim? Başka ne koyulabilir? Öteki maddeler? Öteki güç? |
| Yeniden düzenleme | Parçaları değiştirerek kullanma? Farklı yerleştirme? |
| Büyütme | Ne eklenebilir? Daha çok zaman? Daha çok sıklık? Güçlülük? |
| Tersine çevirme | Olumlu olumsuz yerini değiştirme? Karşıtları nasıl? Tersine çevirme? |
| Birleştirme | Bir bileşim, bir karma, bir çeşitlendirme, bir karışım olabilir mi? |

Kaynakça: Ömer Dinçer, **İşletme Yönetimine Giriş**, İz Yayıncılık, İstanbul, 1995, s. 195.

1.1.6.3. Yeniliğin Kavramlaştırılması ve Geliştirilmesi

Yenilik sürecine kavramsallaştırma aşamasıyla devam edilir. Bu aşama fikirlerin üretim aşamasında üretilen yenilik fikirlerinin içsel (örgüt içinde) ve dışsal (örgüt dışında) olarak değerlendirilmeye tabii tutulduğu, uygun olmayan fikirlerin elendiği, uygun olanların önem sırasına göre derecelendirildiği aşamadır. Kısaca, üretilen fikirlerin ön elemesi yapılarak yaratılan fikir sayısı azaltılır. Örgüt içinde yapılan değerlendirmede, yenilik fikirlerinin işletmenin amacına ve kaynaklarına uygun olup olmadığı araştırılır (Güleş ve Bülbül, 2004:184; Tek, 1999:409; Aktaran: Duran & Saraçoğlu, s. 66).

(Cooper & Kleinschmidt, May 2007, s. 57) Yeni ürün geliştirme aşamasında aşağıdaki unsurların başarı açısından önemli olduğunu vurgulamışlardır:

- Yüksek kalitede yeni ürün süreci: Uygulama kalitesi, karar noktaları, araştırmaya verilen destek yeni ürünün geliştirilmesini etkileyecektir. Örneğin yeni ürünün üretiminden devam etme ya da bırakma kararı yeterli araştırma yapılmadan verilirse sonucu da oldukça önemli düzeyde etkileyecektir.
- Yeni ürün stratejisinin tanımı: Yeni ürün geliştirme amacı açıkça tanımlanmış, bu amaçlar çalışanlara iletilmiş, her ünitesinde yenilik geliştirme amacının olduğu bir işletmede; yeniliğin başarıma olasılığı diğer işletmelere göre daha yüksek olacaktır.
- Yeterli para ve insan kaynağı: Üst yönetimin nitelikli insan kaynağı sağlayarak onların projelerini gerçekleştirmesi için yeterli zaman ve maddi kaynak sağlaması yenilik açısından önemlidir.
- Yeni ürün için Ar-Ge harcaması: İşletmenin satışlarının belli bir yüzdesini yeni ürün geliştirmeye kaynak olarak ayırması bu süreçte önemlidir.

İşletmenin gelişmişliği, teknolojiye ayırdığı finansal kaynakları ve teknolojiyi kullanabilme özelliğine bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Dünya çapında yenilik yapan ve ileri teknolojiyi kullanan işletmelerde yeniliğin geliştirilebilme aşaması beş ya da daha fazla yıl almaktadır (Kuczmarski, Middlebrooks, & Swaddling, 2000, s. 158).

1.1.6.4. Yeniliğin Uygulanması

Bu aşamada olgunlaşan fikirlerden yola çıkılarak ortaya konulan planlar uygulanmaktadır. Yeniliğin örgüt kültürü içine artık iyiden iyiye nüfuz ettiği evredir.

Örgüt içerisinde bu yeni akıma karşı bir direnişle karşılaşılması da muhtemeldir. Bu sebeple bu aşamada yönetimin tam desteğine ihtiyaç duyulmaktadır. Aksi takdirde muhtemel sorunlar karşısında yenilik çalışmasını yürütenler güçlü bir muhalefetle karşılaşacaklar ve engelleneceklerdir. Yani örgütün bütün kademelerinin aynı şekilde hareket etmesi ve hangi kademedede olursa olsun

aynı amaç etrafında kenetlenmesi bu tür faaliyetler açısından bir kat daha önemlidir. Yürütme faaliyetinin başarılı bir şekilde götürülebilmesi planlı ve yönetsel bir şekilde değişimin başlatılması gerekmektedir. İşletme analizini geçen yenilik fikri, fiziksel bir ürüne dönüştürülmek için gerekli mühendislik birimine ilerler. Bu aşamaya kadar soyut olan fikri bu aşamada somut hale dönüştürülür (Güleş & Bülbül, 2004, s. 185).

1.1.6.5. Yeniliğin Ticarileşmesi

Bu aşamada yenilik pazara yayılır. Sürecin bu evresinin etkisi açıktır. Yeni bir fikir ve stratejik bir kavram olarak başlayan süreç uygulama ve ticarileştirme aşamaları ile pazara girer. Bir içsel süreç olarak başlayan yenilik, test etme, iletişim, pazara yayılma ile dışsal bir sürece dönüşür. Hiçbir yeniliğin pazara yayılmadan veya örgütsel yaşama katılmadan önce başarı garantisi yoktur. Eğer yenilik henüz taslak kavram aşamasındayken pazarın talepleri çok iyi ve doğru anlaşılmış ise bu aşamada başarısızlık riski azalır. Ancak yeniliğin gerçek anlamda kanıtlanması pazar alanında gerçekleşir: Yeniliğe karşı pazarın tepkisi ile umulan tepki arasındaki fark çok fazla değil ise, geri bildirimlerin toplanması ile ürünün yeni versiyonları daha iyi hale getirilebilir. Ancak aradaki fark çok büyük ise sonuç başarısızlıktır (Marquis, 1988, s. 83).

Bu aşamada aynı zamanda, yeniliğin tutundurulması için pazarlama çabalarına önemli harcamalar yapılır (Güleş & Bülbül, 2004, s. 186).

Ticarileştirme aşaması oldukça masraflı bir aşamadır. Hatta bazen ürün ve hizmet geliştirme için o zamana kadar yapılan masraflardan daha fazla para harcanır. Ticarileştirme kararlarında, ne zaman pazara girileceği, nerede pazara sunulacağı, hedef pazarın beklentilerinin ne kadarının karşılanacağı kararları ve pazara sunuş stratejilerinin önemli rolü bulunmaktadır (Kotler, 2000, s. 250-253).

1.1.7. Yenilik Stratejileri

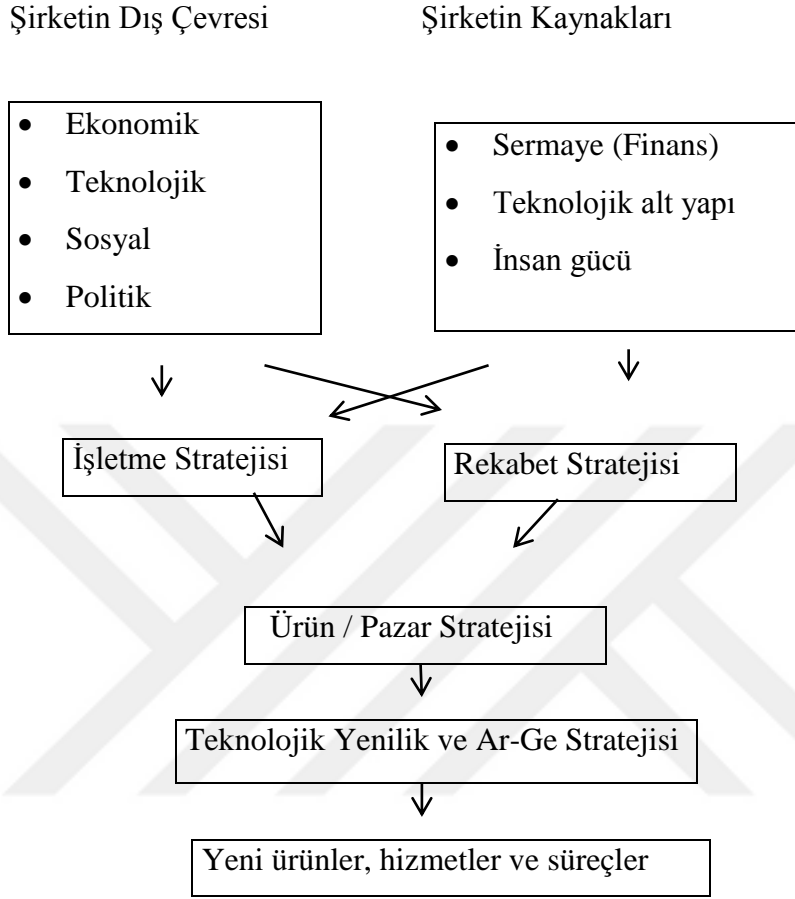
Dünya pazarlarında şiddetli rekabetle karşı karşıya bulunan işletmelerin önünde bu yarıştan üstün çıkabilmek için çeşitli stratejiler bulunmaktadır. Yenilik yaparak rakipleri karşısında rekabet avantajı kazanmak, büyümek ve yaşamını

sürdürmek isteyen işletmeler yenilik stratejilerini uygulayarak bu amaçlarını gerçekleştirebilirler. Bu stratejiler kesin ve net hatlarıyla tam belirli olmasalar da konuyu kavramlaştırma ve bir bütün halinde görebilme açısından yararlıdırlar. Bir işletme bunlardan sadece birini seçebilir ya da faaliyette bulunduğu çeşitli sahalarda farklı stratejiler uygulayabilir. Zamanla işletmenin iç ve dış çevre koşullarında oluşan değişimler nedeniyle de işletme yenilik stratejisini değiştirebilir.

Yenilik yıllarca pek çok işletme tarafından gözden kaçtı ve ihmal edildi. Uzun süre stratejik düşünce ve planlamanın öncelik verdiği konu, düşük maliyetli üretimin en iyi nasıl yapılacağıydı. Maliyetleri düşürmek ve üretim etkinliğini arttırmak başarılı bir işletme stratejisinin önemli unsurlarından biridir ama işletmenin yaptığı yenilikler de finansal ve stratejik amaçlara ulaşmak için işletmeye daha fazla potansiyel güç getirmektedir. Stratejinin oluşturulmasında yeniliğin rolünün geçmişte yeterince anlaşıldığı ve kabul edildiği söylenemez. Günümüz yöneticilerin çoğu yeniliği gelirlerini arttırmak için büyüme aracı olarak görmektedirler. Ancak yine de pek çok yönetici yeniliğe temel bir işletme olarak bakmamaktadırlar. Her yöneticinin yeniliği işletme stratejisinin şekillenmesinde güçlü bir rekabet silahı olarak görmesi gerekir (Kuczarski, Middlebrooks, & Swaddling, 2000, s. 29).

Çeşitli alternatif stratejilere sahip olan firmalar farklı birleşimler içinde bilimsel ve teknik yeteneklerini ve kaynaklarını kullanabilirler. Uzun dönemli ya da kısa dönemli düşüncelere daha büyük ağırlık verebilir, çeşitli ittifaklara gidebilirler. Pazar ve teknolojik öngörülerde bulunabilir ve yeni ürün ve süreçler geliştirebilirler. Dünya ve bilim teknolojisini az miktarda da olsa değiştirebilir, fakat kendi yenilik çalışmalarının veya rakiplerinin sonuçlarını tam olarak tahmin edemeyebilirler. Bunun sonucunda büyük bir tehlike ve riskle karşılaşır. Kimya, malzeme ve elektronik endüstrilerinde yeni ürün ve süreçler ortaya koyamayan firmalar çoğu zaman hayatta kalamazlar. Nitekim rakipleri ürün yenilikleriyle pazarı önceden ele geçirirler ya da yeni süreçlerle standart ürünleri daha ucuza imal ederler. Sonuçta yenilikle ilgili bütün belirsizliklere rağmen ayakta kalmak istiyorlarsa işletmelerin çoğu yenilik döngüsüne katılmak durumundadır. Saldırgan bir strateji izlemeyebilirler, ancak çoğu zaman savunmacı veya taklitçi yeniliklerden de kaçınmaları çok zordur. Teknoloji ve pazardaki değişimler ve rakiplerin ilerlemesi onları bir adım ileride olmaya mecbur bırakır. Kaynaklarına, geçmişlerine, yönetim

tutumlarına ve birazda talihlerine bağılı olarak izleyebilecekleri çeşitli alternatif stratejiler vardır (Freeman & Soete, 1997, s. 266).



Şekil 2: İşletmelerin Yenilik Stratejisi

Kaynak: Halime İnceler; Küreselleşen **Dünyada İşletmelerin Teknolojik Yenilik ve Ar-Ge Stratejileri**, Future Technologies, sayı 16, Haziran 1995, s.59.

1.1.7.1. Saldırgan Strateji

Saldırgan strateji, yeni bir ürünü veya yeni bir üretim sürecini rakip firmalardan daha önce geliştirip pazara sunarak teknik alanda ve pazarda önderliği ele geçirme amacını taşır. Bu strateji, firmanın dünya çapında bilim ve teknoloji sistemi ile özel ilişki içinde bulunması ve güçlü bir araştırma geliştirmeye dayanmasını, sağladığı yeni teknik olanak ve üstünlüklerden hızla yararlanmayı bilmesini gerektirir. Saldırgan stratejiyi benimseyen firmaların yüksek getiri beklentisinin yanı sıra yüksek risk ihtimalleri de söz konusudur (Taşkın ve Adalı, 2003:103; Aktaran: Örücu, Kılıç, & Savaş, 2011, s. 63).

Bu riskleri kısaca şöyle sıralayabiliriz (Webb, 1973, s. 25):

- Çok yüksek Ar-Ge fonları gerektirir.
- Pazar bu yeni ürünü kabul etmekte zorlanabilir. Gereksinimler ürünü geliştirme sürecinde değişebilir.
- Özellikle ürün piyasaya çıktıktan sonra fark edilen bir hata firmaya büyük sorunlar yaratır.

Saldırgan stratejiyi uygulayan işletmelerde iletişimin hızı ve etkinliği büyük önem taşır. Bu yapıdaki işletmelerde bilginin çok güçlü olması, insan kaynaklarının ve üst düzey yönetimin yeniliklere, risk almaya açık olmaları, işletme içi ilişkilerin ve iletişimin iyi düzeyde olması, örgütsel yapının esnek ve öğrenen bir nitelik taşıması çok önemlidir (Zerenler, Türker, & Şahin, 2007, s. 663).

1.1.7.2. Savunmacı Strateji

Savunmaya yönelik yenilikçiler dünyada ilk olmayı istemezler, fakat aynı zamanda teknik değişimin de gerisinde kalmak istemezler. İlk olmanın ağır riskine katlanma niyetinde değildirler ve ilk yenilikçilerin hatalarından ve açtıkları pazardan yararlanma umudundadırlar. Savunmaya yönelik strateji izleyen yenilikçiler daha orijinal yenilik türü için kapasitesini eksiltebilir ya da üretim mühendisliğinde veya pazarlamada özel bir güç ya da yetenek sahibi olabilir. Savunmaya yönelik strateji izlemenin daha muhtemel nedenleri bütün bunların karışımı ya da benzer faktörler olabilir. Daha başarılı saldırgan bir rakip tarafından yarış dışı bırakılan saldırgan strateji izleyen bir işletme, gönülsüzce savunmaya yönelik strateji izlemek zorunda kalabilir. Savunmaya yönelik yenilikçi, başarılı mevcut ürün ve teknolojiyi yeni olanın lehine terk edecek midir, terk edecekse ne zaman, ya da mevcut başarılı ürüne devam mı edecektir gibi kendisini ikilemde bırakan sorularla karşı karşıyadır. İşletme mevcut başarılı üründen sonuna kadar yararlanmalı, ancak bu arada yeni ürün ile ilgili araştırmalarına da devam etmelidir. Pazarda yapacağı pilot uygulamalar ve araştırmalarla yeni ürünün performansını ortaya çıkarmalıdır (Durna, 2002, s. 134).

Savunmacı stratejiyi benimseyen işletmelerin tıpkı saldırgan stratejiyi benimseyen işletmeler gibi Ar-Ge faaliyetleri mevcuttur. Fakat Ar-Ge faaliyetleri; lideri izleyen, sorunları çözmeye yönelik ve uygulamalara dönük çalışmalardır.

Pazarda ilk olan işletmelerin ürünlerinin incelenerek yeni çalışmalarla eksikliklerinin giderilerek ya da farklılaştırılarak üretim çalışmalarına yönelik uygulamaların yapıldığı bu Ar-Ge faaliyetleri daha az maliyete ve riske sahiptir¹⁴⁵. Bu stratejiyi uygulayan işletmelerin pazardaki yeni ürünlere alternatif olabilecek bir ürünle karşılık verebilmesini sağlayacak güçlü bir teknolojik altyapıya sahip olmaları gerekmektedir (Uzkurt, 2008, s. 173).

Bu stratejinin başarılı olabilmesi için işletmelerin ürünlerde farklar ortaya koyabilecek bilgi ve beceriye sahip olması önem taşımaktadır. Sonuçta lider işletmenin ürettiğinin aynısını ortaya koymak pek fazla bir fayda yaratmayacaktır. Genellikle yeniliği daha düşük maliyetlerle piyasaya sunabilmek bu stratejinin güttüğü temel hedeflerden biridir. Diğer hedef ise performansı daha yüksek ürün geliştirebilmektir. Böylece fiyat/fayda oranı yüksek bir yenilik ortaya çıkarılabilmekte ve rekabet şansı elde edilebilmektedir (Gökçek, 2007, s. 74).

1.1.7.3. Taklitçi Strateji

Taklitçi stratejiyi izleyen kuruluşlar, teknolojilerinde "önder" kuruluşları izlerler. Bu izleme bazen oldukça geriden alabilir. Aradaki açıklık kuruluşun ve ülkenin özel durumuna bağlı olarak değişebilir. Lisans yanında "know how" satın alınması da gereklidir. Mevcut teknolojinin idame ettirilmesi ve anlaşılması ile uygun teknoloji transferi için kısıtlı Ar-Ge faaliyetleri sürdürülür. Bu tür stratejiyi uygulayan kuruluşlarda, bilimsel ve teknik bilgi sağlanması ve haberleşme çok önemlidir. Üretim tekniklerindeki yeniliklere ve pazardaki değişikliklere ilişkin bilgilerin elde edilmesi, taklit edilecek yeniliğin belirlenmesi ve bu konuda "know how" satın alınması veya alınmaması kararı büyük önem taşır (Savaşçı, Kalafoglu, & Örs).

Taklitçi işletmeler Ar-Ge, patent, eğitim gibi maliyetlere katlanmadan, düşük emek ve üretim maliyetleriyle saldırgan ve savunmacı strateji uygulayan firmalara göre çok daha düşük fiyatlarla rekabet etmek istemektedirler. Bu tür işletmeler genellikle yenilikçi işletmelerin çok fazla baskın olmadığı, rekabetin çok yoğun yaşanmadığı pazarlarda başarılı olabilmektedirler (Arslan K. , 2009, s. 132).

1.1.7.4. Bağımlı Strateji

Bağımlı işletmeler ise genellikle ürün tasarımında ve Ar-Ge çalışmalarında hemen hemen hiçbir girişimi bulunmayan küçük ve sermaye yoğun işletmelerdir. Bağımlı işletmeler, bir bakıma büyük bir işletmenin bir bölümü veya bir atölyesi gibi çalışırlar. Fakat yine de ileride farklılaşmaya veya pazarlarını genişletmeye giderek durumlarını değiştirmek düşüncesiyle biçimsel bağımsızlıklarını yitirmek istemeyebilirler. Bağımlı işletmeyi bir yan sanayi kuruluşu olarak kabul edip müşteri ilişkisini sürdürmek de büyük işletme açısından ekonomik dalgalanmaların etkisini azaltıcı yönde yarar sağlayabilir. Bu işletmeler zayıf pazarlık gücüne sahip olmalarına karşılık, düşük genel ve idari maliyetler girişim yetenekleri, uzmanlaşmış bilgi ve özel yöresel üstünlükler nedeniyle yeterli kâr sağlayabilirler. Pazardan çekilenlerin ve büyük işletmeler tarafından devralınanların yaygınlığına karşın bu tür işletmelerin oldukça fazla kurulduğu da gözlenmektedir (Barutçugil, 1981, s. 38-39).

Bağımlı strateji, işletmeler için büyüme ya da küçülme stratejisi olarak rekabet avantajı sağlayabilecek şekilde kullanılabilir bir stratejidir. Tam bağımlı stratejiyi uygulayan işletmeler teknolojik ve yenilik açısından tamamen güçlü işletmenin departmanı şeklinde faaliyetlerini sürdürmektedir. Örneğin; bir güçlü işletme yapısına ve pazar payına sahip bir tekstil firması, kendine bağımlı olarak başka bir işletmenin boya tesislerini kullanabilir. Ya da kendi pazarının dışında farklı bir pazara yayılabilme konusunda başka bir işletmenin dağıtım tesislerini kullanabilir (Ülgen & Mirze, 2007, s. 297-298).

1.1.7.5. Geleneksel Strateji

Bilimsel çalışmalardan ziyade mesleki yeteneklere dayanan bir stratejidir. Pazarın değişim talebi olmaması ya da rekabetin değişime zorlamaması halinde değişikliğe gidilmez. Yapılan değişiklikler ise teknolojiden ziyade moda anlamındaki tasarım değişiklikleridir. Bununla birlikte bu tür işletmeler geleneksel yetenekleri (zanaat becerileri) sayesinde yüksek taleplerle karşılaşabilirler. Fakat teknolojik yeniliklerin yüksek olduğu ve teknoloji bağımlı endüstrilerde yaşamaları oldukça zordur. Diğer işletmelerin yaptıkları yeniliklerin etkisiyle endüstrilerinde zamanla dışlanırlar (Güleş & Bülbül, 2004, s. 177-178).

Bağımlı işletme ile geleneksel stratejiyi izleyen işletme arasındaki en önemli fark ürünün niteliğinden kaynaklanmaktadır. Bağımlı işletmenin ürününde tasarım ve ürün spesifikasyonlarının dışarıdan gelmesine bağlı olarak önemli değişimler ortaya çıkabilmektedir. Oysa geleneksel strateji izleyen işletme pazarda herhangi bir değişiklik talebi ve rekabet koşullarında bu yönde belirgin bir uyarıcı olmaması nedeniyle herhangi bir değişiklik yapma gereği duymamaktadır. Ayrıca bu işletmeler bir ürün yeniliği yapabilecek bilimsel ve teknik yeteneklere sahip değildir (Zerenler, Türker, & Şahin, 2007, s. 664).

1.1.7.6. Fırsatları İzleme Stratejisi

Fırsatları izleme stratejisi, bir bakıma saldırmak için karşısındakinin zayıf noktalarını ve boşluklarını arayan askeri stratejiye benzer. Çoğu kez bir işletmenin diğer bir işletmeye aynı yenilikte doğrudan rekabet etmesi çok güç olabilir. Rakip işletmenin zayıf yönlerini analiz ederek doğrudan karşı karşıya gelmeden aynı teknolojiye yararlanma, başarı olasılığı yüksek bir stratejidir (Barutçugil, 1981, s. 38).

Fırsatçı stratejiler, pazarda görülen eksiklerin ve boşlukların izlenmesi ve daha önce düşünülmeyen ve talep yaratabilecek bir ihtiyacı karşılayacak ürün sunmak suretiyle yenilik ortaya koyan bir strateji türüdür. Bu tür strateji izleyen işletmenin girişimcilik ve yaratıcılığının yüksek olması gerekmektedir. Bu sayede yüksek risk ve maliyet taşıyan araştırma faaliyetleri yürütmeden de önemli yenilikler ortaya çıkabilmekte ve maliyeti düşük bu yeniliklerden önemli karlar elde edilebilmektedir. Büyük işletmeler ile doğrudan rekabet gücü düşük olan işletmelerin bu tür yenilikler ile atılımlar gerçekleştirmesi ve işletmenin büyümesi söz konusu olabilmektedir (Gökçek, 2007, s. 76).

1.1.8. Yeniliği Başarılı Şekilde Uygulayan İşletmelerin Özellikleri

Yeniliğin işletme düzeyinde başarısını etkileyen en önemli unsur nitelikli insanların düşünce ve fikirlerin var olabileceği özgür, esnek, iletişimin açık olduğu bir örgüt içinde çalışabileceği bir ortamda bulunmasıdır. Bu kapsamda yeniliği

uygulayan başarılı örgüt özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Freeman & Soete, 1997):

- Örgüt içi güçlü Ar-Ge çalışması yapmak,
- Temel araştırma yapmak veya yapanlarla iletişim halinde bulunmak,
- Uzun dönemde Ar-Ge faaliyetlerini finanse etmek,
- Müşteriler ile olduğu gibi bilim dünyası ve akademisyenlerle de iyi bir iletişim sürdürmek,
- Ar-Ge, girişimcilik, üretim ve pazarlama faaliyetlerini birbirleriyle eş güdümlü olarak yönetebilmek,
- Patent hakkı almak ve rakiplerle pazarlık edebilmek,
- Rakiplerden daha hızlı hareket ederek risk almaya hazır olmak.

1.1.9. Yeniliği Karşı Engeller

Örgütlerde, her ne kadar örgüt için hayati önem taşısa da yeniliğe karşı engel teşkil eden durumlar ortaya çıkabilmektedir. İlk olarak yapılması gerekenlerden biri yenilik engellerinin saptanmasıdır. Yenilik engellerinin saptanması ve sınıflandırılması organizasyonların yenilik çalışmalarında önemli rol oynamaktadır (Top, 2008, s. 282-283). Yeniliğe karşı sunulan engeller şöyle sıralanmıştır (Örücü, Kılıç, & Savaş, 2011, s. 65):

- Yeterli fonların olmaması
- Yeniliğin yüksek risk içermesi
- Teknolojik olarak know-how eksikliği
- Ulaşılması zor ya da pahalı teknoloji
- Kalifiye personel eksikliği
- Yeniliğe yeterli zaman ayıramama
- Yeniliğe gerek duymama
- Yeniliği pazarlayamamak ya da ticarete dökememek
- Dış talep baskısı (müşteriler)
- Müşteri ihtiyaçlarının gizliliği

Ayrıca yeniliğe karşı olan engeller örgütsel ve bireysel engeller olarak ikiye ayrılmaktadır (Durna, 2002, s. 145-160):

1.1.9.1. Örgütsel Engeller

Örgütün kendine özgü bir takım özellikleri yüzünden yenilikle ilgili bazı engellerle karşılaşabilir. Yeniliklerin oluşu, finansmanı, pazarlama politikası, nitelikli çalışan sayısı ve bunların ücretleri örgütlerin yenilik yapma isteğini frenleyebilir. Örgütsel engeller şu başlıklar altında toplanabilir:

- Tepe yönetiminin tutumu
- Farklılıklara karşı hoşgörüsüzlük
- Kariyer, statü ve yeteneklerin tehdit edilişi
- Kısa vadeli ufuklar ve riskten kaçınma
- Aşırı rasyonel düşünce
- Uygun olmayan özendirmeler (ödül ve kontrol sistemlerinde).

1.1.9.2. Bireysel Engeller

Ekonomik engeller: Çalışanların teknolojinin gelişimi ile kendi yerlerini makinelere kaptıracağı ve işsiz kalacağı ya da ücretinin azalacağı korkusuyla yeniliğe karşı çıkabilmektir.

Psikolojik nedenler: Bunlar, örgütte yeniliğin kabulü yönünde girişilen doğrudan ya da dolaylı baskılara karşı gösterilen tepkilerdir. Çalışanların yeniliğe direnç göstermesi, değişimi kabul eden çalışanların grup baskısı nedeniyle karşı gelmeye teşvik edilmeleri vb. örnek olarak gösterilebilir.

Sosyal nedenler: Yeniliğin getirdiği değişimden önce çalışanlar arasında bir uyum ve ahenk varsa getirilen yenilik bu uyuma zarar vermişse yeniliğe karşı çıkılabilir.

Belirsizlik ve bilgi eksikliği: Belirsizlik gelecekteki olaylarla ilgili bilgi eksikliğidir ve içinde gelecek korkusu taşır. Belirsizlik özellikle yeniliğe karşı çok az

toleranslı olan çalışanları tehdit edebilir. Bu da yeniliğe karşı çıkmalarına sebep olabilir.

Farklı değerlendirmeler ve hedefler: Yöneticilerin ve çalışanların kişisel ya da örgütsel amaçlarıyla yenilikten beklenen amaçları ile çatıştığında yenilikle ilgili yanlış algılama ve değerlendirmeler ortaya çıktığından yenilik çalışmaları olumsuz etkilenebilir.

Anlayış ve güven eksikliği: Çalışanların yönetime karşı yeterince güven duymaması yapılacak yeniliklere karşı direnmelerine neden olur. Yeniliklerin çalışanlara benimsetilmesinin koşullu karşılıklı güven ortamının oluşturulmasıdır. Güven ve anlayışın olmadığı bir örgütte çalışanların yenilik çalışmalarına kuşku ve tedirginlikle yaklaşmalarına neden olur.

1.1.10. Yeniliğe Karşı Engellerin Giderilmesi

Örgütün çeşitli kademelerinde alınan yenilik kararlarına ve bunların uygulanmasına ilişkin planların hazırlanmasına katılma astlardan gelen direnişleri önemli ölçüde azaltabilecektir. İnsan kendi aldığı kararlara ya da kendi payının bulunduğu kararların uygulanmasına direnç göstermez, hatta beyinsel olarak ve fiziksel gücüyle onlara katkıda bulunmaya çalışır. Kararlara katılacak olan işgörenlere öncelikle yeniliklerin tanıtımı yapılır. Bunun için yönetimle astlar arasında açık ve net iletişimin kurulması gerekir. Böylece taraflar arasında karşılıklı güven ve anlayış ortamı kurulur. Kararlara katılma sayesinde yapılacak yeniliğin örgütte olduğu kadar personelin amaçlarına da hizmet edeceği ortaya çıkmakta, böylece örgütsel amaçlarla bireysel amaçların bütünleşmesi yenilik çalışmalarını kolaylaştıracaktır. Kararlara katılımı astlara, işletme için bir değer ifade ettikleri, fikirlerinin önemli olduğu, saygın kişiler oldukları duygusu verilir. Bu şekilde astların gönüllü olarak faaliyetlere katılımı gerçekleştirilir (Eren, 1982, s. 160).

1.2. Performansı Kavramı ve Yenilik Performansı

1.2.1. Performans Kavramı

Performans kavramı belirli bir amacın, görevin veya fonksiyonun yürütülmesiyle ya da gerçekleştirilmesiyle ilişkilidir. Performans genel anlamda

amaçlanmış ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. İşletmelerde performans ölçümü, yönetimin kontrol işlevinin en önemli bir parçasıdır. Kontrol işlevi, performans hedeflerini belirlemeyi, ölçmeyi, ölçülen hedefler ile ulaşılan performansı karşılaştırmayı, tespit edilen farklılıkların sebeplerini irdeleyerek ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır (Sipahi, 2005, s.23). İşletme performansının ölçümü işletmelere rekabet avantajı yaratmada hayati öneme sahiptir. Çünkü ölçülemeyen kontrol edilemez ve kontrol edilemeyen de yönetilemez (Yıldız, 2011, s. 12).

Performans ölçme, işletmenin örgütteki mevcut gelişmelere sadece seyirci kalmasını önlemekte; bu gelişmelere yanıt verebilme, nedenlerini araştırma vb. konularda aktif bir rol oynamasını sağlamaktadır. İşletme performansını ölçmenin diğer faydalarını ise şu şekilde sıralamak mümkündür (Erdem, Gökdeniz, & Met, 2011, s. 84)

- Örgütün nasıl işlediğini görme olanağı vermesi,
- İşletmelere sorunlarının kaynaklarını ve başarılarının ve/veya başarısızlıklarının altında yatan temel nedenleri saptamaya yönelik yararlı bilgiler sağlaması (Hayes vd. 1995: 153),
- Olası performans açıklarını belirlemeye olanak vermesi,
- Ödüllendirilebilecek performansı belirlemede etkili olması ve planlar doğrultusunda, önceden belirlenmiş olan kaynak kullanımının ne derece gerçekleştiğini göstermesidir.

İşletmelerin performans konusuna bakış açıları, günümüze kadar sürekli gelişip, değişmiştir. Bu süreçte; önemini yitiren, yeni ortaya çıkan veya daha fazla önem kazanan performans yönetimi anlayışları gündeme gelmiştir. Bu gelişme kısaca; en düşük maliyette, en çok üretim ve yüksek kârı hedefleyen geleneksel yönetim anlayışından, günümüzün rekabetçi anlayışının gereği olan; müşteri doyumu, kalite, yenilik gibi çok farklı ölçütlere ağırlık vererek, geleceğin örgütünü hedefleyen yönetim anlayışına geçiş olarak açıklanabilir (Akal, 1998, s. 1-5).

1.2.2. Yenilik Performansı

Yenilik performansı, yeniliğin işletme performansını nasıl etkilediği ile ilgilidir. İnovasyonların işletmenin performansına ve rekabetçiliğine etkisini belirlemeyi amaçlar. Bu türden bir performans, işletmenin yapmış olduğu yenilikler yani somut çıktılar kadar potansiyel olarak gerçekleştirmesi olası yenilikleri de içerebilir. Ancak hemen ifade etmek gerekir ki, somut çıktılar şeklinde görünen patent ve fikri-sınai haklar bağlamında ifadesini bulan diğer varlıklar karşısında, henüz soyut olarak kabul edilmesi gereken tasarımların, taslak ve diğer yenilikçi düşüncelerin ölçülmesi oldukça zor bir iştir. Dolayısıyla Kivimöki vd.'nin de (2000) ifade ettiği üzere yenilik performansı, algılanan yenilik etkinliği ve patent istatistikleri olarak ele alınmalıdır. Burada dikkat çeken önemli nokta; daha önce de vurgulandığı üzere, yenilik performansının işletme bilançosuna yansıyan yeni ve somut değerler olarak ifade edilmesi gerekliliğidir.

Hagedoorn ve Cloudt (2003), dört ileri teknoloji temelli iş kolundan yaklaşık 1200 şirket ile yaptıkları kapsamlı çalışmada ileri teknoloji kullanan iş kollarının, yenilik performansı göstergelerini; Ar-Ge girdileri, patent sayıları, patent atıfları ve yeni ürün duyuruları olarak belirlemişlerdir. Bu çalışma temel alınarak ülkemizde gerçekleştirilen ve yenilik performansını konu alan çalışmalarda ise, yenilik performansı; yeni ürünleri rakiplerden önce pazara sunabilme, mevcut ürün yelpazesinde yeni ürünlerin oranı, yeni ürün ve hizmet projelerinin sayısı, iş süreç ve yöntemlerine dair geliştirilen yenilikler, patent alabilecek veya patent alınmış yeniliklerin sayısı, geliştirilen yeni ürün ve hizmetlerin kalitesi, idari yapı ve zihniyetin çevresel şartlara göre yenilenmesi gibi unsurlarla ölçülmüştür (Bulut vd. 2009; Günday 2007). Calantone vd. (2002) yenilik performansını; yeni fikirler geliştirebilmesi, işleri yürütmeye yeni yollar araştırması, işlevsel yöntemlerde yaratıcı olması, yeni ürün ve süreçlerle pazarda ilk olması, inovasyonun işletme için riskli kabul edilip edilmemesi ve son yıllardaki yeni ürün tanıtımı gibi unsurlarla ölçmüşlerdir (Aktaran: Yavuz, 2010, s. 51-52).

İşletmelerde yenilikler ya yaratılır ya da uyarlanır. Yaratılan yenilikler işletmenin kendi kullanımı veya başka işletmelere satışı için yenilik sürecinin sonucunda ortaya çıkan yeni ürün, servis, program veya teknoloji olmaktadır. Yenilik

sürecinin çıktısı başka bir organizasyon tarafından satın alınıyor ise, ikinci organizasyon yeniliği kendine uyarlayacaktır. Yeniliği üreten organizasyon, yenilik sürecinde fikir geliştirilmesi, proje tanımlaması, tasarım ve geliştirilmesi, pazarlanması ve yeniliğin ticari değerine kavuşturulması adımlarını izlemekte ve bu adımların hepsine yenilik süreci demektir. Yeniliği kendine adapte eden organizasyonda yenilik süreci yeniliğin farkına varma, yeniliğe karşı duruşu netleştirme, değerlendirme, uyarlama kararının verilmesi, deneme uygulaması yapılması ve nihai uyarlamanın geçişinin yapılmasının sağlanması gerekmektedir. Bu sebeple yenilik aynı zamanda süreç ve ürün ve servis olarak da görülmektedir (İmamoğlu İ. K., 2012, s. 47).

Değişimin çok hızlı olduğu günümüzün küresel rekabet ortamında yenilik performansının gelişmiş olması işletmelere büyük faydalar sağlayacaktır. Bu faydalar, öncelikle işletmelerin performans artışı sağlama ve rekabet güçlerini arttırmasını sağlama yönünde olacaktır. Ancak, yenilikçi bir yapıya sahip olmanın sağlayacağı avantajlar nicel ölçüm yapılabilen konularla (verimlilik, kar vb.) sınırlı değildir.

Yenilikçilik yeteneği işletmelere aşağıda belirtilen konularda da faydalar sağlamaktadır (Mische, 2001; Aktaran: Naktiyok, 2007, s. 215):

- Yenilik, işletme çalışanların becerilerini geliştirir; onlara yeni ve yaratıcı bir şeyin parçası olmak gibi eşsiz heyecan yaratacak duygu verir,
- Yenilik, yüksek performanslı örgüte dönüşmede ve çevreyi yeniden oluşturmada örgütlere önemli yetenekler kazandırır,
- Yenilik, öğrenme ve bilgi paylaşımını teşvik eder,
- Yenilikçi örgütler, büyüme, gelişme ve mesleki çeşitlilik için çalışana özgürlük vermekte; keşif, öğrenme, kişisel gelişim ve stratejik değişimle ilgili olarak deneyimi, hızlılığı, işbirliğini ve kaçınılmaz başarısızlığa karşı hoşgörülü olmayı teşvik etmektedir,
- Yenilik, örgütlerin dinamik bir yapı kazanmalarını sağlar. Çünkü çalışanların yenilik faaliyeti içinde bulunması ve sürece dâhil olmaları onlara dinamizm kazandırır,

- Yenilik, sürekli farklı şeyleri denemeyi gerektirdiği için işletmelere atalet, durgunluk, statik yapıdan kurtulma yönünde avantajlar sağlar.

Bu güne kadar yapılan çalışmalar yenilikleri yakından takip edebilen örgütlerin, rekabetçi üstünlük sağlamanın yanında işletme performanslarında da iyileşmeler sağlayabildiklerini belirtmektedirler. İşletmenin yenilik yapabilme yeteneğinin, işletme performansının önemli bir parçası olduğu ve dolayısıyla işletme yenilikçiliği ile işletme performansı arasında olumlu bir ilişki bulunduğu öne sürülmektedir (Erdem, Gökdeniz, & Met, 2011, s. 86).

1.2.3. Yenilik Yönetimini Etkileyen Faktörler

Bu araştırma için belirlediğimiz yenilik yönetimini etkileyen faktörler aşağıdaki gibidir:

1.2.3.1. Yenilik Kaynakları; Tedarikçiler, Müşteriler, Bilimsel Gelişmeler

Yeniliğin meydana gelmesinde, müşteriler ve tedarikçilerde yenilik kaynakları olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin temel amacının kâr elde etmek olduğu düşünüldüğünde, işletmelerin ürünleri için pazar bulması yani ürünlerini tüketiciyle buluşturması gereklidir. Yani ürünlerin ticari anlamda başarı kazanabilmesi tüketicilere ve onların oluşturdukları pazar yapısına bağlıdır. Bu durumda tüketicilerin ihtiyaç, istek ve beklentilerinin büyük önemi vardır. Genellikle tüketicilerin ana beklentileri fiyat ve kalite olmakla birlikte pazardaki ürünler incelendiğinde ürün özelliklerinin her geçen gün birbirine daha da yakınlaştığı görülmektedir. Bu durumda pazardaki pastadan daha büyük pay alabilmek için işletmeler yeniliğe yönelmekte, daha yüksek performanslı ve çok fonksiyonlu ürünler hedeflemektedir. Bu sayede farklı ve özgün bir ürün üretebilen işletmeler rekabet avantajı sağlayabilmektedir (Gökçek, 2007, s. 23-24).

Yenilik fikri ister tedarikçilerden, ister müşterilerden, ister bilimsel gelişmelerden isterse de diğer yenilik kaynaklarından gelsin, her şeyin temelinde firmanın yenilik yapmaya kararlı olması ve yenilik faktörlerini doğru yönlendirmesi gerekmektedir. Firmaların yeni ürünler ortaya koymasına imkân tanıyan (Klette ve Kortum, 2004:988) ve ürünlerin imalat maliyetlerini düşüren (Cohen ve Klepper,

1996:233) yenilik üzerine araştırmaların önemi her geçen gün artmaktadır. Çünkü bu türden çalışmalar ile örgütlerin yenilikçi birer örgüt olması için gerekli olan faktörler tespit edilmekte ve bu faktörler karar alıcılar için verilecek kararlarda girdi işlevi oluşturmaktadır (Aktaran: Kılıç, Eren, & Gürsoy, 2014, s. 39).

1.2.3.2. İşletme Otonomisi

Otonomi; kişinin işin başından sonuna kadar kontrole sahip olması olarak tanımlanmaktadır. Otonomi ikiye ayrılarak incelenebilir. Bunlardan ilki stratejik otonomi ikincisi ise, operasyonel otonomidir. Stratejik otonomi, kişinin kendi gündemini belirlemesindeki özgürlük, operasyonel otonomi ise; problemleri çözmede özgürlüğü ifade etmektedir. Operasyonel otonomi, kişinin projenin tamamlanmasındaki başarı duygusunu yükseltmekte ve girişim ruhunu cesaretlendirmekte iken, stratejik otonomi; bireysel araştırmacıların ilgilerini örgütsel ilgilerle birleştirerek bir düzene koyar.

Örgütlerde otonomi uygulamaları ve verilen otonomi düzeyleri dikkate alındığında, firmanın çalışanlara aşın serbestiyet tanıyıp, ulaşacakları hedefleri onların belirlemesini sağladığında, iyi sonuçların elde edilemediği saptanmıştır. Çok yenilikçi birimlere sahip olan Biocere' de, yöneticiler araştırmacıların spesifik hedeflerini saptamak konusunda oldukça çaba harcamış olmalarına rağmen, araştırmacılara hedeflere ulaşma yollarını belirleme konusunda oldukça fazla serbestiyet tanımıştır. Bunun sonucunda ise, bu birimin çok yenilikçi çıktılar ürettiği görülmüştür. Bu örnek bize özgürlüğün hedeflere nasıl ulaşılacağı konusunda tanınmasının, yaratıcılığı ve yenilikçiliği arttırdığını göstermektedir (Eren & Gündüz, 2002, s. 73).

1.2.3.3. Yenilikçi Örgüt Yapısı ve Kültürü

Örgüt yapısı, bir organizasyonun tasarımı ile örgüt içindeki kişi ve işlerin gruplanmasına göre oluşan formel bir model olup bir işletmedeki iş akışının düzenlenmesi, karar alma sürecinde yetkinin ne şekilde kullanılacağına belirlenmesi ve işletmedeki iletişime bağlı ilişkilerin nasıl gerçekleşeceğinin tespit edilmesi olarak tanımlanabilir (Covin ve Slevin, 1991, s.17; Aktaran: Özge & Erkocaoğlu, 2009, s. 208).

Örgüt yapılarında mekanik ve organik olmak üzere iki uç noktadan bahsedilebilir. Mekanik örgütlerde yüksek düzeyde departmanlaşma, biçimselleşme, daha çok yukarıdan aşağıya iletişim ve alt kademe çalışanlarının karar alımında söz hakkının olmaması durumları hâkimdir. Organik örgütler ise bir çeşit sınırsız örgütlerdir. Bu tarz örgütler hiyerarşik ve fonksiyonel olmayan gruplardan, düşük biçimselleşme seviyesinden, yatay iletişimle birlikte aşağıdan yukarıya iletişimden ve çalışanların karar alım sırasında yüksek söz hakkına sahip olması gibi durumlardan oluşmaktadır (Robbins, 2000, s. 196).

Burns ve Stalker'ın 1961 yılında tanımladığı mekanik ve organik örgütler yaklaşımı, örgütlerin temel özelliklerini gözler önüne serdiğinden halen araştırmacılar tarafından sıklıkla kullanılmaktadır. Bu yaklaşıma göre, çevresel faktörler gün geçtikçe değiştiğinden örgütler farklı kontrol sistemlerine, bilgi dağıtım sistemlerine ve yetkiye ihtiyaç duymaktadırlar. Hiyerarşik kontrolü benimseyen mekanik örgütler, işler üzerinde yüksek kontrol mekanizmasına uyum sağlayan sabit çevresel faktörlere daha uygundur. Daha esnek bir kontrol sistemine sahip organik örgütler ise, işlerin yerine getirilmesi görevinin yüksek düzeyde bilgi sahibi olması beklenen kişilere verilmesini zorunlu kılan ve yaratıcılık gerektiren değişken çevresel faktörlerin hakim olduğu durumlar için uygundur (Courtright vd., 1989, s. 773; Aktaran: Kaynova Emsen, 2010, s. 24-25).

Örgütlerin yenilikçi niteliklerinin geliştirilmesinde örgütsel yapı ve süreçler büyük önem taşır. Örgütlerin, yenilikçi hale gelebilmek için örgütsel yapı ve süreçlerde düzenleme yapması gerekebilir. Bu düzenleme yapılırken, iç koşulların özellikleri ve dış çevre faktörleri göz önünde tutulmalıdır. Yenilikler, sonu gelen bir çalışma olmayıp, sürekli devam eden bir süreç olması nedeniyle örgütün kendisi için en iyi olabilecek yapıyı ve süreçleri sürekli araştırması ve geliştirmesi gerekecektir. Başarılı yenilikçi örgütlerin kullandığı örgütsel yapılar karmaşıklığa, bürokrasiye, benzerliğe ve durağanlığa karşı olma eğilimindedirler (Durna, 2002, s. 167).

Yenilikçi örgüt kültürü, örgüt içerisindeki bireylerin tutum ve davranışlarında önemli bir etkiye sahip olması nedeniyle örgütün yeniliklere karşı tutumlarını belirlemede de anahtar bir rol oynayacaktır. Kültürü, misyon ve vizyonu, müşteri

odaklılığı, amaçlara ulaşma yollarını, örgütsel imajı, yönetim sürecini, çalışanların ihtiyaç ve amaçlarını bireylerarası ilişkileri ve liderliği de içine alan bir yapı olarak görmek mümkündür. Bu yönüyle yenilikçi örgüt yapısının kapsadığı bu boyutlar arasında sıkı bir ilişkinin olması ve boyutların oluşturduğu bütünün de örgütün yaratıcılığı ve yenilikçiliği üzerinde etkili olması kaçınılmazdır (Uzkurt, 2008, s. 136-138).

Yenilikçi örgüt kültürü, yenilikçi vizyon sahibi liderler, dinamik, yaratıcı ve girişimci bir yönetim yapısı ile sağlanabilir. Yenilik kültürünün yaratılması aynı zamanda yenilik stratejilerinin uygulanabilmesi ve örgüt yapısının dinamik ve değişimlere uyum gösterebilen bir yapıya sahip olması önemlidir.

İşletmelerin yenilik yapma yetenekleri onların örgüt kültürlerinin yenilikçi olup olmadığına bağlıdır. Sürdürülebilir yenilikleri örgüt kültürleri belirler. Yenilikçiliğin öğretilmesi çalışanların yenilikçi özelliklerinin geliştirilmesi ve örgütün öğrenen özellikte olması, işletmede yenilikçiliğin sürekli olmasını sağlamaktadır. Sonuçta yenilikte sürdürülebilirlik kazanılmış olacaktır. Yenilikçi bir örgütün kültürel özellikleri şöyle sıralanabilir (Barker, 2001, s. 83):

- Yeniliğin üst yönetim tarafından başlatılması,
- Farklı uzmanlıklara sahip insanların birbirleriyle etkileşimlerinin sağlanması,
- Müşterinin, işletmede ilginin merkezinde olması,
- Çalışanların örgüte ve misyonuna kişisel bağlılıkları ve kendilerini onunla özdeşleştirmeleri,
- Örgütte düşündüğünü söyleme özgürlüğünü güvence altına alınması, fikirlerin serbest bırakılması ve açık yaratıcı tartışmaların teşvik edilmesi,
- Yenilikçiliğin örgütsel düzeyde herhangi bir departmanın tekelinde olmadığını kabul edilmesi,
- Örgütte çalışanların harmanlanması,
- Hata yapmaktan korkulmaması,
- Pazarın ve müşterilerin isteklerinin göz önünde bulundurulması, yapılan yeniliğe verdiği tepkinin bilinmesi, yenilik için bilimin benimsenmesi,
- Meydan okuma ve ise inanma,
- Söyle olursa ne olur sorusunun sıkça sorulması,

- Prototip ve deney yapmak yenilik yapmanın önemli süreçlerinden olması,
- Ödül sistemlerinin olması, personel güçlendirmenin sağlanması,
- Faaliyetlerde hızın önem kazanması,
- Fonksiyonlar arası işbirliğinin önem kazanması,
- Kuralların yıkılması ve engellerin kaldırılması,
- İşletmelerin piyasadaki en iyi uygulamalarla kendi ürün, hizmet ve süreçlerini kıyaslamaları,
- İletişimin daha çok yatay ve çapraz olarak yapılması,
- Bireysel niteliklere önem verilmesidir.

1.2.3.4. Katılımcı Liderlik

Katılımcı liderlik, amaçların lider ve astların katılımı ile tespit edildiği yönetim şeklidir. Amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümlerinin yapılmasında ve iş emirlerinin meydana getirilmesinde lider daima astlarından aldığı fikirler ve düşünceler doğrultusunda hareket eden bir yaklaşım sergilemektedir (Akyan, 2004, s. 214).

Katılımcı lider, çalışanları yaptıkları işleri etkileyen durumlar hakkında bilgilendirmekte ve fikirlerini söylemeleri ve öneri getirmeleri için onları cesaretlendirmektedir. Plan ve programları belirlerken çalışanları ile iş bölümü yapmakta, tüm grup üyelerinin fikirlerini dikkate almaya çalışmaktadır.

Katılımcı liderlere sahip kurumlarda yönetim yetkisi izleyicilerle paylaşılır. Amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümünün yapılmasında ve iş emirlerinin meydana getirilmesinde lider astlarından aldığı fikirler doğrultusunda liderlik davranışı gösterir. Lider, cezalandırıcı değildir. Lider, izleyenlerin onurunu incitmez, onlara dostça davranır. Bu liderlik stilinde, lider ile astlar arasında açık, karşılıklı güvene dayanan ve dostça bir iletişim bulunmaktadır (Ocak, 2014, s. 33).

Yenilikçi bir örgütte bilgi akışı ve iletişim çok hızlı ve sürekli, yenilikler de bir süreç halinde sürekli devam eder. Örgüt belirsiz, karmaşık ve değişken bir ortamda faaliyetlerini sürdürür. Bu özelliklere sahip bir örgüte liderlik yapacak kişinin, karmaşık ve belirsiz ortamlarda büyük bir dinamizm içerisinde çalışabilecek özelliklere sahip olması gerekir. Bunun yanında yenilikçi örgütler yüksek nitelikli iş

görenlerden oluşması sebebiyle, bunlara uygulanacak liderlik hassas ve değişik birtakım özellikleri gerektirmektedir. Liderin de en az iş görenler kadar entelektüel bilgi birikimine, güçlü bir zekâyâ, örgütü geleceğe hazırlayabilecek geniş bir öngörüye ve sağlam bir kişiliğe sahip olması gerekir (Durna, 2002, s. 180).

Yaratıcı ve yenilikçi örgütlerde liderlerin göze çarpan en önemli özellikleri, örgüt içindeki anahtar rolü oynamalarıdır. Belirsizlik ve karışıklık barındıran yenilik faaliyetlerindeki en önemli problem, potansiyel barındıran bir buluş veya fikrin dış dünyaya ulaşmadan ölmesidir. Bu problemle başa çıkmanın bir yolu, yeni fikirlere sahip olan bireylere destek, enerji verecek ve onları motive edecek bireylerin veya grupların bulunmasıdır (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2001, s. 316).

1.2.3.5. Risk Alma

Risk alma, bilinmeyen pazarlara girmeye cesaret etmek, kaynakların büyük bir kısmını sonucu belli olmayan yenilik projelerine ayırmak ve/veya yüksek bir borcun altına girmek gibi cesur hareketlerde bulunma eğilimi olarak tanımlanabilir (Akman, 2003, s. 90).

Yenilik yapmanın başarısızlık riski olduğu için yenilik yapmak sörf tahtasına binmek gibi bir şeydir. Gerçek bir yenilik pazarın belirsizliği ile teknolojinin riskini birleştirmelidir (Humphrey, 1997, s. 139). Bu nedenle Risk almak örgütlerin yenilik yönelimindeki başarısını önemli ölçüde etkiler. Çünkü yenilikle ilişkili tüm etkinlikler risk içerir ve örgütlerin riske almaya bakış açısı, uygun riskleri alma kabiliyet ve istekliliği yenilik yönelimli olmalarını belirleyen temel faktörlerden birisidir.

Yenilik yapan bir örgüt çok sayıda riskle karşı karşıyadır. Çünkü yenilik faaliyeti sonucunda ortaya çıkabilecek olan kazanç ve kayıpların tümü, yenilik girişiminde bulunan örgüte aittir. Bununla birlikte, potansiyel kayıpların büyüklüğü, potansiyel kayıp ihtimali ve potansiyel kayıpların ifşası risk alma terimini farklı şekillerde kullanmayı gerektirir (Bird, 1989, s. 86). Ayrıca riske girmeme türünden bir tavır, risklerle karşılaşma olasılığının en yüksek olduğu davranış biçimidir. Bu durum düşmanın kuralları koyması olarak adlandırılabilir (Levinson, 1998, s. 10). Bu nedenle yenilik yönelimli örgütler risk almayı teşvik etmelidir. Daha fazla yenilik

yönlü fikir ortaya çıkarmak için risk almanın teşvik edildiği ve başarıyı yakalayabilmek için başarısızlığın tolere edilebildiği bir örgütte çalışanlar, yenilikçi ve yaratıcı fikirleri sürekli olarak deneyebilecekler ve kendilerine olan inanç ve güvenleri aratacaktır (Aktaran: Naktiyok, 2007, s. 219).

Risk alma önemli kayıplara neden olabilecek fırsatları değerlendirmeye ve kendi yararına kullanmaya istekliliği ifade eder (Pitt et al., 1997, s.346). Yenilik kararları çok riskli kararlardır. Çünkü organizasyonda yeni proseslerin, ürünlerin veya hizmetlerin tanımlanmasını kapsar (Tabak, Barr, 1999, s.252). Yenilik düşük başarı oranları ve bazen de öldürücü etkileri ile çok karmaşık ve riskli bir prosestir (Meeus ve Oerlamans, 2000, s.42). Daha çok risk almayı gerektirir. Bu da riski yönetmek anlamına gelir (Glor, 2000, s.4). Başarılı olacağı bilinmeyen yeni ürün, hizmet ve pazarların seçimi (Pitt el at., 1997, s.47) ve yeni projeler için yeni yatırımlar yaparak ağır borç yükü altına girme, sonucu belli olmayan yenilik projelerine yüksek oranlı kaynak tahsisi kararları ve bilinmeyen pazarlara girme (Lyon e al, 2000, s.1056) faaliyetleri sonucunda firma yüksek risk altına girer (Aktaran: Akman, 2003, s. 90).

İşletmelerdeki yöneticiler riski ve yeniliği anlayarak iyi bir yenilik stratejisi uygulayabilirler. İşletmeler için yenilik faaliyetleri oldukça risklidir. Ancak pazardaki fırsatlardan yararlanmak ve yeniliğe dönüştürmek için risk almak bir zorunluluktur (Akman, 2003, s. 91).

1.2.3.6. Kaynak Kullanabilme İmkânı

Bir örgüt, yenilik faaliyetinde bulunabilmek için finansal, beşeri, fiziksel, soyut ve örgütsel kaynaklara sahip olmak zorundadır. Çünkü her sürecin bir yakıtı ihtiyacı vardır. Kaynak da yenilik sürecinin temel yakıtıdır. Zira aynı dış çevresel koşullar altında farklı örgütlerin, farklı sonuçlara ulaşması bir anlamda sahip olunan kaynak ve kapasite karması ile açıklanabilir (Miller & Garnsey, 2000, s. 458). Bu nedenle bir örgütte yenilik faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi, çalışanların, yenilik yönlü düşüncelerini hayata geçirmek için gerekli olan kaynağın varlığını algılamalarına bağlıdır. Kaynakların varlığını algılamak, çalışanları, yenilik yapma ve risk alma yönündeki davranışlar göstermeye teşvik eder (Hornsby, Kuratko, & Shaker, 2002, s. 260; Antoncic & Hisrich, 2001, s. 502).

Yenilik yoluyla sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edebilmek için sahip olunan kaynaklar, çevredeki yenilik fırsatlarını açıklayacak ve tehditleri ortadan kaldıracak ölçüde değerli, örgütün rakipleri arasında kıt ve mevcut ve potansiyel rakipler tarafından taklit edilemez olmalıdır. Değerli, kıt ve taklit edilemeyen kaynakları elde edebilmek ise örgütlerin sürekli olarak kaynakları geliştirme ve yenilemelerini zorunlu kılar. Bu bakımdan uygun finansal, beşeri, fiziksel, soyut ve örgütsel kaynakları elde etmek ve onları yaratıcı ve yenilikçi bir şekilde kullanmak, yenilik yönelimli bir örgüt için son derece önemlidir (Naktiyok, 2007, s. 219).

1.2.4. Yenilik Yönetimi ve Yenilik Yönetimini Etkileyen Faktörler ile Yenilik Performansı Arasındaki İlişkiler

Yenilik Kaynakları; Müşteriler, Tedarikçiler ve Bilimsel Gelişmeler:

Yenilik yönetiminde başarıyı belirleyen en önemli unsur “müşterilerin ihtiyacını anlamaktır”. Bu konuda başarısız örneklerin ortak noktası müşterilerin ihtiyaçlarına uygun olmamalarıdır (Freeman & Soete, 1997, s. 244). Yenilikçi bir firma içgüdüsel olarak müşterilerinin ne istediğini anlar (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2001, s. 66). Gerekli yeniliği yapar ve işletme performansını artırır.

Yenilik Kaynaklarından olan tedarikçiler önemli bir yenilik kaynağı olabilmektedir. Tedarikçiler, firma ile doğrudan temel-sanayi tedarikçi ilişkisi veya stratejik ortaklık yoluyla etkileşime girer. Tedarikçilerle ilişkilerde geleneksel olarak kısa dönemli yaklaşım söz konusudur ve maliyet azaltmaya odaklanılmaktadır. Çünkü tedarikçiler kalite, maliyet, teknoloji ve hız üzerinde doğrudan ve önemli bir etkiye sahiptir.

İşletmelerin yenilik performansını arttırmadaki en önemli yenilik kaynaklarından biri de bilimsel gelişmelerdir. Gelişmiş ülkeler bilimsel çalışmaları ve bunun sanayiye yansımalarını, teknoloji transferlerini, teknolojinin yayılmasını, kullanılmasını ve özümsemesini desteklemekte ve geliştirmeye çalışmaktadır (<https://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/News/bilim-ve-teknoloji-politikalarini-etkileyen-yeni-egilimler/660>, 2016). Gelişmiş ülkelerin sahip olduğu teknolojik kapasite, bu ülkeleri teknoloji üreten ve ihraç eden konumuna taşımaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde, bilimsel ve teknolojik düzeyin yükseltilerek yeni teknolojilerin edinimi,

özümsemesi, geliştirilerek üretilmesi ve teknolojik altyapının yeni teknolojilerle ikame ihtiyacı devam etmektedir (Bayraktutan & Bıdırdı, 2015, s. 52).

H₁: Yenilik kaynakları olan müşteriler, tedarikçiler ve bilimsel gelişmeler ile işletmelerin yenilik performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İşletme Otonomisi:

Otonomi, bir kişi veya takımın bir fikir veya vizyonu üretme ve başarıya ulaştırmak için bağımsız hareket etmesini ifade etmektedir. Genel anlamda, fırsatları kovalamada özyönetim isteği ve yeteneği anlamına gelmektedir. Örgütsel bağlamda, boğucu örgütsel engellerden bağımsız hareket etmeyi ifade etmektedir (Arslan E. , 2012, s. 119).

Otonomi aynı zamanda meşruluk kaynağı olarak da görülebilir. Çünkü işleri ile ilgili kararları kendilerinin vermesi ve kontrollerinin profesyonel kişilerce yapılması profesyonel normlara bağlılığı artıracığından meşruluk da artmaktadır. Özellikle bünyelerinde profesyoneller olan işletmeler, bu profesyoneller sayesinde diğer işletmelerde oluşan değişimi takip etme imkânına sahip olmaktadır. Sosyal ve profesyonel çevreye entegre olan kişi ve işletmeler çevredeki değişime daha iyi tepki verebilmektedirler. Profesyoneller, belirsizliklerle ve daha önce görülmemiş problemlerle değişik ortamlarda baş etmek için eğitilmiş olduklarından, onlara otonomi verilmesi işletmenin yenilik performansını da artıran bir etki yaratmaktadır. Profesyoneller belirli alanlarda uzmanlaşmaktadırlar ve bu uzmanlaşma işletmelerin yenilik yapmasını ve uyum sağlamasını artırmaktadır (<http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423937158.pdf>, 2016). Bundan dolayı işletmenin yenilik performansının artırılmasında otonomi özel bir konuma sahiptir ve pozitif ilişki içerisindedir.

H₂: İşletme otonomisi ile işletmelerin yenilik performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yenilikçi Örgüt Yapısı ve Kültürü:

Bu çalışmanın amacı açısından, örgüt yapısı, işlevsel olarak bir işletmenin organik olma düzeyi olarak dikkate alınmakta ve örgütler, organik organizasyon

yapılarının derecelerine göre sınıflandırılmaktadır. Genel olarak; organik yapılı işletmeler, örgütsel adaptasyon özelliği nedeniyle daha fazla yeni durumlara uyan, daha açık iletişim kanallarına sahip olan, karar alma sürecinde daha fazla konsensüs ve fikir birliği ilkesi ile daha esnek kontrol sistemlerinin bulunduğu, yetkinin merkezileşmediği, informal kural ve prosedürlerin kullanıldığı, daha informal ilişkilerin hakim olduğu örgütler iken, mekanik yapılı işletmeler, çok daha fazla geleneksel nitelik taşıyan, daha sıkı kontrol sistemlerinin uygulandığı, örgütsel ilişkilerin belirli düzeyde hiyerarşiye dayandığı, katılımın olmadığı, esnekliğin bulunmadığı, formal olarak konulmuş kural ve prosedürlere sıkı bağlılığın olduğu, sıkı raporlama ve iş akışı ilişkilerinin hakim olduğu örgütler olarak betimlenmektedir (Özge & Erkocaoğlu, 2009, s. 208).

İşletmelerin yenilik performanslarının artırılmasında uygun bir örgüt yapısının oluşturulması büyük önem taşımaktadır. Bilgiyi yaratmak, elde tutmak, paylaşmak ve kullanmak için geliştirilmiş, tümüyle radikal, yani bilinenleri kökten değiştiren yeni yollar ortaya çıkmaktadır. Bunlar örgütlerin yapı ve işleyişleri, iş yapma biçimleri ve müşterilere yaklaşım tarzları üzerinde son derece önemli dönüşümlere neden olmaktadır (Serpek, 2003, s. 42). Örgüt yapısı, bir örgütün fark edilen anatomisidir. Bir başka deyişle, görev yetki ve kaynak dağılımına bağlı olarak örgütün görünen özelliklerini ortaya koyar (Demir & Okan, 2009, s. 58).

Başarılı bir işletme, yeniliği yönetim sürecine ve örgüt kültürüne uyarlamada kapasitesi olan işletmedir. İşletmeler yenilikten en verimli şekilde yararlanmak istiyorlarsa, örgütsel kültürlerini bu strateji doğrultusunda geliştirmelidirler. Yenilik yönetim sürecinin en iyi şekilde işleyebilmesi için yeniliğin örgüt kültürü haline gelmesiyle daha verimli bir hal alacaktır. Yeniliğin örgüt kültürü haline gelmesi bütün süreçlerde yeniliğin var olmasını ve örgütün daha canlı olmasını sağlayacaktır. Yenilikçi örgüt kültürüne sahip işletmelerin yapmış oldukları yenilik faaliyetleri daha hızlı ve etkili olmaktadır. Yenilikçi olmayan örgüt kültürüne sahip işletmelerde yenilik yapılabilmektedir; fakat bu süreç yenilikçi örgüt kültürüne sahip olan bir işletme gibi hızlı ve etkili bir şekilde olmamaktadır. Yeniliği destekleyen işletmeler yeniliği kurumsallaştırarak, örgüt çevresini yaratıcı bir hale getirerek, yaratıcılık ve yeniliği ödüllendirerek, her zaman yenilikçi hedeflere ve sonuçlara odaklanarak stratejilerine yön vermektedirler (Eminoğlu, 2011, s. 80).

H₃: Yenilikçi örgüt yapısı ve kültürü ile işletmelerin yenilik performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Katılımcı Liderlik:

Organizasyonlarda yenilik kültürünü oluşturacak ve onu yükseltecek olan kişiler liderlerdir. Bu nedenle yenilik süreci liderlerin kararlı ve uyumlu tavır almalarını gerektiren bir süreçtir. İzleyenler liderin yeniliğe bağlı olduğuna ve bu doğrultuda faaliyetlerini kararlılıkla sürdüreceğine ikna olmalıdır. Lider gücünü sadece sahip olduğu mevkiden almaz, deneyim ve kabiliyetlerinin getirdiği uzmanlıklardan da alır. Bu sebeple lider yenilik yönetimi konusunda kendini geliştirerek izleyenlerine örnek olmalı, onlar üzerinde sürükleyici bir role sahip olmanın yanı sıra onları yenilik konusunda ikna edebilme yeteneğine de sahip olmalıdır (Bayram, 2013, s. 54).

Katılımcı liderlik tarzının en önemli faydalarından biri, astların da örgütün amaç, karar ve politikaların belirlenmesinde liderlere tavsiyede bulunabilme imkânına sahip olabilmeleridir. Bir diğer faydası ise, istek, düşünce ve kanaatlerine önem verilen astların motivasyonlarının bundan olumlu bir şekilde etkilenmesi ve bundan psikolojik doyum sağlayabilmeleridir (Eren, 2001, s. 489).

Katılımcı liderler yenilikçi olmalı, inisiyatif oluşturabilmeli ve bunu kullanabilmelidir. Bu tarz liderler, çevresindeki oluşumları fırsata dönüştürme becerisine sahip olmalıdırlar. Birçok durumda yaratıcılık becerilerini kullanarak, olayları farklı bir bakış açısıyla tekrar tanımlayabilmelidirler. Bugünün dünyasının hızla değişen koşullarında süratle ortaya çıkan fırsatları kaçırmamak için kararları hızla alabilmeli ve hemen harekete geçebilmelidirler. Yenilikçi olurken risk de alabilmelidirler. Yenilikçi olmak demek; yeni bilgiler ve yeni bakış açıları edinip, bunları eldeki imkânlar, ürünler, hizmetler ve politikalarla yeni yollarda kullanmak demektir. Bu anlamda yenilikçi bir liderin oluşturduğu yeni yapı, onu oluşturan parçalardan çok daha önemlidir. İyi bir yenilikçi lider; yeni fırsatlar arar, yeni bağlantılar kurar ve izleyenlerinin de bu yeniliklere katılmasını sağlayıp onlara yeni fırsatlar sunar (Akiş, 2007: 17).

Katılımcı liderlik ile işletmelerin yenilik performansı arasında güçlü bir ilişki olduğu yapılan çalışmalarda belirtmektedir. Çalışanların yeni fikirler geliştirmelerine olanak sağlayıp, bu fikirleri desteklemeleri katılımcı liderin önemli özelliklerindedir. Bu fikirler proje aşamasında başarısız olsa bile çalışanlarına saygı duyarlar ve yenilik yapma sürecinde çalışanlarını desteklerler.

H4: Katılımcı liderlik ile işletmelerin yenilik performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Risk alma:

Yenilik ve risk alma davranışı arasında yapılan çalışmalarda yenilikle risk alma davranışı arasında pozitif bir ilişkili bulunduğu ve yenilik konusunda cesaretlendirme olursa risk alma davranışı üzerinde olumlu etkisi olduğu görülmüştür. Ayrıca, ülkemizde kamu sektöründe yapılan araştırmalarda, yenilik ve risk alma davranışı arasında da pozitif ilişkiler bulunmuştur (Tabak, Erkuş, & Meydan, 2010, s. 163).

İşletmeler, yenilik performanslarının artırılmasında mevcut durumlarını korumak yerine, yenilik yapmaya yönelmeli, risk almalıdır. Bazı araştırmacılar tarafından belirli bir ölçüde risk almanın, yenilik yapmanın bir ön şartı olduğu vurgulanmaktadır (Aloulou & Fayolle, 2005, s. 28).

Yenilikçi ve yenilikçi olmayan işletmeler arasında risk eğilimi konusunda önemli farklılıklar mevcuttur. Bir işletmenin yenilik ile ilgili risk alma eğilimi ne kadar yüksekse, yenilik yaparak rekabet elde etme avantajı da o kadar yüksektir (Akman, 2003, s. 105).

İşletmelerin risk almadan başarıya ulaşmaları oldukça zordur. Bundan dolayı risk alma ile yenilik performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H5: Risk alma ile işletmelerin yenilik performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Kaynak Kullanabilme İmkânı:

Örgüt içerisinde çalışanların başarılı olacağını düşündüğü projeleri denemeleri için gerektiğinde gerektiği kadar finansal kaynak bulabilmeleri ve bunun farkında

olmaları onların yeni projeler geliştirmesinde itici bir güç olacaktır. Diğer yandan yeni ve rasyonel projeler geliştirebilmesi için fonksiyonel iş zamanlarının dışında zamana ihtiyaçları vardır. Zaman da hem örgütler hem de bireyler açısından bilindiği üzere günümüzde önemli bir kaynaktır. Bu açıdan örgütün çalışanlarına tolerans göstermesi ve finansal ve zamansal kaynak yaratması ve bunu da kullanılabilir/ulaşılabilir kılması önemlidir (Arslan E. , 2012, s. 198). Bundan dolayı kaynak kullanabilmenin işletmenin yenilik performansını pozitif bir şekilde etkilemekte olduğu varsayılmıştır.

H₆: Kaynak kullanabilme imkânı ile işletmelerin yenilik performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İKİNCİ BÖLÜM

YENİLİK YÖNETİMİ VE YENİLİK YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN YENİLİK PERFORMANSI AÇISINDAN İNCELENMESİ: YENİLİK DESTEĞİ ALAN İŞLETMELER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

2.1. KOBİ Kavramı, Yenilik Destekleri ve Önemi

Bu bölümde KOBİ kavramının kelime anlamından kısaca bahsedip, Yenilik desteği veren KOSGEB ve Doğu Marmara Kalkınma Ajansı' na değinilecektir. Son olarak da yenilik desteğinin önemi anlatılacaktır.

2.1.1. KOBİ Kavramı

KOBİ (Küçük ve Orta Bütçeli İşletmeler), yıllık 250 kişiden az işçi istihdam eden ve yıllık mali bilançosu 25.000.000 (Yirmi beş milyon) TL'yi aşmayan ve bu yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ekonomik birimdir (<http://www.orsiad.com.tr/siz-kobimisiniz-okuyun-ogrenin.html>).

Dünya üzerindeki çoğu ülkede görüldüğü gibi ülkemizde de ekonomik yapının temel taşlarını KOBİ'ler oluşturmaktadır. Ülke ekonomisinde büyük bir yer tutan KOBİ'ler; istihdamın yaratılmasına, yatırım yapılmasına, girişimciliğin geliştirilmesine, bölgesel kalkınmaya, verimliliğe, rekabet ortamının yaratılmasına dolayısıyla makro ekonomik göstergelere önemli katkılar sağlamaktadır (KOSGEB, 2011, s. 4).

18 Kasım 2005 tarih ve 25997 sayılı Resmi Gazete' de yayımlanan ve 18 Mayıs 2006 tarihinde yürürlüğe giren “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik” ile, KOBİ'lerin sınıflandırılmasında AB'de olduğu gibi çalışan sayısı, bilânço ve satış büyüklüklerini esas alan tanım uygulanmaya başlanmıştır. Böylelikle, sonraki yıllarda izlenecek politikalar için uygun bir karar verme zemini hazırlanmış ve kesin tanımı yapılmış bir hedef kitleye odaklanılması sağlanmıştır. Ortak KOBİ tanımı ayrıca, KOBİ'lere verilen devlet destekleri konusunda Avrupa Birliği'ne

olan taahhütlerimizin de sağlıklı bir ortamda takip edilebilmesini sağlamaktadır (KOSGEB, 2011, s. 24).

2.1.2. KOSGEB

KOSGEB; ülkemizdeki KOBİ'lerin rekabet seviyesinin artırılması ve KOBİ'lerin ihracat, Ar-Ge, kurumsallaşma vb. konularda kapasitelerinin geliştirilmesi amacıyla ülkemizdeki KOBİ'lerin küresel pazarda söz sahibi olmasını sağlayan, KOBİ ve girişimcilik politikalarının belirlenmesinde etkin, dünyada örnek alınan kuruluş olmak vizyonuyla ve KOBİ'lerin rekabet güçlerini geliştirmeye ve girişimcilik kültürünü yaygınlaştırmaya yönelik nitelikli hizmet ve destekler sunarak, KOBİ'lerin ekonomik ve sosyal kalkınmadaki paylarını artırmak misyonuyla 3624 sayılı Kanunla 20 Nisan 1990 tarihinde kurulmuştur (<http://www.dtajans.com/kosgeb-destekleri-kredileri-hibeleri-basvuru-surecleri>).

KOSGEB' in stratejik amaçları ve bu amaçlara ulaşabilmek için belirlenen hedefler aşağıdaki gibidir (KOSGEB, 2011-2015):

1- KOBİ'lerin yönetim becerilerini ve kurumsal yetkinliklerini geliştirmek, belirlenen ilk amaçtır. Bu amaca ulaşmak için belirlenen hedefler ise aşağıdaki gibidir:

- Desteklerin kullanımını yaygınlaştırmak ve etkinliğini arttırmak,
- KOBİ'lerde proje kültürünü geliştirmek,
- KOBİ'lerin birlikte çalışma kültürünü geliştirerek güçlerini artırmak,
- Ulusal ve uluslararası kuruluşlarla işbirlikleri geliştirmek,
- KOBİ'lerin alternatif finansman kaynaklarından yararlanma kapasitelerini geliştirmek,

2- Saptanan bir diğer amaç, KOBİ'lerin, ARGE ve inovasyona dayalı faaliyetlerini artırmaktır. Bu amaca yönelik olarak belirlenmiş hedefler ise:

- ARGE ve inovasyon konusunda farkındalığı artırmak ve bu alandaki desteklerin yaygınlaştırılmasını sağlamak,

- ARGE ve inovasyon faaliyetlerinin ekonomik faydaya dönüşmesini sağlamaktır.
- 3- Girişimcilik kültürünü geliştirmek ve başarılı yeni işletmelerin kurulmasını teşvik etmek, üçüncü amaç olarak belirlenmiş ve bu amaca ulaşabilmek için:
- Girişimcilik kültürünün tüm topluma yayılması sağlanarak girişimcilik ortamının, gelişmiş ülkeler ile kıyaslanabilir düzeyde iyileştirilmesini sağlamak,
 - Plana dayalı iş kurma alışkanlığı kazandırmak ve kurulan yeni işletmelerin başarı şanslarını artırmak,
 - Kadın girişimciliği geliştirmek gibi hedefler belirlenmiştir.
- 4- Son olarak, kurumun nitelikli hizmet sunmaya yönelik olarak sürekli gelişimini sağlamak amacıyla yönelik olarak belirlenen hedefler ise aşağıda sunulmaktadır:
- İş süreçlerini geliştirmek ve çalışanların motivasyonunu artırarak etkin bir insan kaynakları yönetimini sağlamak,
 - Bilgiye dayalı karar alma süreçlerini destekleyecek entegre bilgi sistemini kurmak, bilgi iletişim altyapısını geliştirmek ve etkin bilgi akışını sağlamak,
 - KOSGEB'in etkin tanıtımını yaparak imajını güçlendirmek (Işık Maden, 2012, s. 89-90).

2.1.3. Doğu Marmara Kalkınma Ajansı (MARKA)

Kalkınma Ajansları, sektörel veya genel kalkınma sorunlarını tanımlayan, bu sorunların çözümüne yönelik imkânlar ile çözümleri belirleyen ve bu çözümleri geliştiren projeleri teşvik eden kurumlardır. Devlet Planlama Teşkilatı Kalkınma Ajansları' nı, “merkezi hükümetten bağımsız bir idari yapıda, sınırları çizilmiş bir bölgenin girişimcilik potansiyelini geliştirip canlandırmak ve böylece ekonomik kalkınmaya katkı sağlamak amacıyla kurulmuş ve faaliyetlerini kanunun veya özel sektörün finanse ettiği bir kuruluştur” şeklinde tanımlamaktadır. Dünya Bankası, Dünya Kalkınma Raporunda Kalkınma Ajansları, ”Asıl misyonu istihdam yaratmak, üretimin çeşitli dallarındaki küçük ve orta ölçekli işletmeleri (KOBİ) geliştirip desteklemek ve bölgenin genele ekonomik durumunu ve fırsatlarını iyileştirmek

olan, kalkınmaya katalizörlük edebilecek içsel ağırları kuran, yürüten ve destekleyen yapılarıdır” şeklinde tanımlamıştır (Künye, 2014, s. 24-25).

Doğu Marmara Kalkınma Ajansı 25.01.2006 tarihli ve 5449 sayılı “Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanunun” 3. Maddesine dayanılarak Kalkınma Bakanlığı’nın koordinasyonunda, 25.07.2009 tarihli Resmi Gazete’ de yayınlanan 2009/15236 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile TR42 Düzey 2 Bölgesi’nde kurulmuştur. Doğu Marmara Kalkınma Ajansı’nın temel amacı, 5449 sayılı kanunun birinci maddesinde bütün Kalkınma Ajansları için ortak bir biçimde ifade edildiği üzere; Kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek, kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamak ve yerel potansiyeli harekete geçirmek suretiyle, ulusal kalkınma plânı ve programlarda öngörülen ilke ve politikalarla uyumlu olarak, bölgesel gelişmeyi hızlandırmak, sürdürülebilirliğini sağlamak, bölgeler arası ve bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmaktır (http://www.marka.org.tr/uploads/files/idb/rehberler/Proje_Uygulama_Rehberi_ve_Ekleri.pdf).

2.1.4. Ar-Ge ve Yenilik Desteklerinin Önemi

Ar-Ge ve yenilik desteklerinin temel amacı ülkemizin katma değeri yüksek teknolojik üretimlerde daha fazla rol almasını sağlamaktır. Bu amaçla var olan teknolojinin geliştirilmesi ve bilinen tekniklere katkı sağlanması için destek verilmektedir. Bu destek ile birlikte işletmelerin yeni ürün geliştirme, proje yönetimi, planlama ve dokümantasyon ile üniversite-sanayi işbirliği gibi önemli çalışmalarını gerçekleştirmeleri sağlanmaktadır. Destekler sayesinde işletmeler sürekli iyileştirme prensibini (Kaizen) benimsemiş ve daima var olanın daha iyisini yapmaya yönelmiştir. Rutin üretim çalışmalarından ziyade, daha teknolojik ve bilimsel düşünme yeteneği artmaya başlamıştır. Bu sayede dünya ile rekabet edebilir bir seviyeye yükselmek mümkün hale gelmiştir. Ar-Ge desteklerinin temel hedefi bunlardır. Farklı kurumların Ar-Ge ve yenilik çalışmaları için proje sahiplerine verdiği birçok Ar-Ge destekleri bulunmaktadır (<http://www.marka.org.tr/Uploads/Files/ArgeVeYenilikDestekleri.pdf>).

Ar-Ge harcamaları, bir ülkenin veya firmanın teknolojik yeteneğini tanımlamakta yaygın olarak kullanılan değişkenlerden birisidir. Ar-Ge harcaması ve-veya üretim yeteneği geliştirme, mevcut ve-veya ithal edilen teknolojinin etkin kullanılması, uyarlanması veya değiştirilmesi süreçleri gibi teknolojik faaliyetlerin her aşamasında büyük önem taşımaktadır. Ayrıca, Ar-Ge faaliyetleri firmanın çevreden bilgi toplama ve yayma kapasitesini arttırdığı için, hem yenilik çalışmalarını hem de yetenek geliştirme çalışmalarını olumlu yönde etkilemektedir (Wesley & Levinthal, 1989, s. 569-570).

2.2. Araştırma Metodolojisi

Araştırma metodolojisinde araştırmanın amacı ve önemi, kapsamı ve yöntemi, kısıtları, modeli, kullanılan ölçekler ve araştırmanın bulgularına değinilmiştir.

2.2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, yenilik yönetimi ve yenilik yönetimini etkileyen faktörlerin yenilik performansı açısından incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda araştırma; Kocaeli KOSGEB ve Doğu Marmara Kalkınma Ajansı'ndan yenilik alanında destek alan işletmeler üzerinde yapılmıştır.

Literatürde KOSGEB ve Kalkınma Ajansları'ndan destek alan işletmeler üzerinde yapılmış yenilik yönetimi ile ilgili tez çalışmaları bulunmaktadır. Bu çalışmayı onlardan ayıran en önemli özellik; çalışmanın örnekleminin yalnızca Kocaeli KOSGEB ve Doğu Marmara Kalkınma Ajansı'ndan yenilik alanında destek alan işletmelerden oluşuyor olmasıdır.

Örneklemdaki işletmelerin KOBİ'lerden oluşması önemlidir. Çünkü KOBİ Stratejisi Eylem Planı 2011 – 2013' teki verileri incelediğimizde; Türkiye' de toplam istihdamın %78'ini, toplam katma değer %55'ini, toplam satışların %65'ini, toplam yatırımların %50'sini, toplam ihracatın %59'unu KOBİ'ler oluşturmaktadır (<http://www.kobi.org.tr/index.php/bilgibankasi/statistikler>).

Ayrıca, büyük ölçekli işletmelere göre KOBİ'lerin yenilik yapması bir bakıma daha kolaydır. KOBİ'lerin ortamdaki hızlı değişimlere karşı gösterdikleri reaksiyon

ve esnekliğin yüksek olması, KOBİ'leri inovasyona daha yakın kılmaktadır. Böylece KOBİ'ler gittikçe artan bir şekilde yeni fikir ve buluşların kaynağı olmakta, sanayi gereken esnekliğin sağlanmasına katkıda bulunmaktadır.

Bunun yanında büyük işletmelerin genellikle belirli bir ürünü geliştirmek için küçük bir işletmeden 3 ila 10 kat daha fazla harcama yapmak zorunda kalmaları, buna karşılık küçük işletmelerin yenilik yapmak için, yaptıkları her harcama birimi karşılığında daha fazla sonuç elde etmeleri KOBİ'lerin inovasyon açısından önemini arttırmaktadır. Örneğin, küçük işletmeler çalışan başına büyük işletmelerden 2,5 kat daha fazla yenilik üretebilmektedirler (İmamoğlu S. Z., 2002, s. 84-85).

2.2.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırma Kocaeli KOSGEB' in ve Doğu Marmara Kalkınma Ajansı' nın sorumlu olduğu Kocaeli, Sakarya, Bolu, Düzce ve Yalova illerde yenilik desteği verdikleri işletmeler üzerinde yapılmıştır. İşletme bilgileri KOSGEB Kocaeli İl Müdürlüğü ve Doğu Marmara Kalkınma Ajansı Genel Sekreterliği tarafından temin edilmiştir.

Kocaeli KOSGEB' den 2009 - 2015 yılları arasında yenilik desteği alan 91 işletme bulunmaktadır. Bu işletmelerden 10 tanesine ulaşılamamış olup, 7 işletme ankete kesin olarak katılmayacaklarını belirtmişlerdir.

MARKA' dan 2011 – 2015 yılları arasında Ar-Ge desteği alan 72 işletme bulunmaktadır. Bu işletmelerden 3 tanesine ulaşılamamış olup, kesin olarak ankete katılmayacağını belirten işletme yoktur.

Hem KOSGEB' den hem de MARKA' dan yenilik desteği alan 5 adet ortak işletme vardır. Sonuç olarak araştırmada anketleri ulaştırabildiğimiz toplam işletme sayımız 138' tir.

İşletmelere öncelikle e-posta yolu ile ulaşılmaya çalışılmıştır. 138 işletmeden yalnızca 4 tanesi geri dönüş yapmıştır. Bundan sonraki aşamada işletmeler ile telefon görüşmesi yapılmıştır. 2 işletme yerinde ziyaret edilmiştir. Böylece araştırmaya katılan toplam işletme sayısı 45' tir.

2.2.3. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma, bilim ve teknolojiye dayalı yeni fikir ve buluşlara sahip küçük ve orta ölçekli işletmeler ile girişimcilerin geliştirilmesi, yeni ürün, yeni süreç, bilgi ve/veya hizmet üretilmesi ve ticarileştirilmesi için araştırma, geliştirme, inovasyon ve endüstriyel uygulama projeleriyle (Kosgeb, 2014, s. 1) Kocaeli KOSGEB'den ve Doğu Marmara Kalkınma Ajansı'ndan yenilik alanında destek alan işletmeler ile sınırlandırılmıştır.

Bu işletmeler 2009 – 2015 yılları arasında destek almıştır.

2.2.4. Araştırmanın Modeli ve Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmanın bağımlı değişkeni yenilik performansıdır. Bağımsız değişkenleri ise; yenilik kaynağı; tedarikçiler, müşteriler, bilimsel gelişmeler, işletme otonomisi, yenilikçi örgüt yapısı ve kültürü, katılımcı liderlik, risk alma, kaynak kullanabilme imkânıdır.

Bu araştırmanın anket soruları çeşitli bilimsel makalelerden ve tezlerden derlenerek hazırlanmıştır:

- **Yenilik Kaynağı; Tedarikçiler, Müşteriler, Bilimsel Gelişmeler** bölümü 3 sorudan oluşmaktadır (1 – 3 sorular). Ali Kılıç, Hakan Eren ve Ali Gürsoy' un 2014 yılında (6/4) yayınlanan *İşletme Araştırmaları Dergisi*' de (Journal of Business Research Turk) yer alan *Yenilikçilik Faktörlerinin Örgütlerin Vizyon ve Misyon İfadelerindeki Varlığı; Fortune Türkiye İlk 100 Firma Örneği* makalesinden alınmıştır.
- **İşletme Otonomisi** bölümü 5 sorudan oluşmaktadır. (4 – 8 sorular). Bu bölümün ilk 3 sorusu, Elif Türkan Arslan' ın Süleyman Demirel Üniversitesi'nde 2012 yılında yazmış olduğu *İnovasyon ile İç Girişimcilik Etkileşimi: Bilişim 500 Şirketlerinde Bir Araştırma* 2012 doktora tezinden alınmıştır. Kalan son 2 soru ise; Floortje Blindenbach-Driessen ve Jan van den Ende' nin 2010 yılında (27/5) yayınlanan *Journal of Production Innovation Management Dergisi*' ndeki

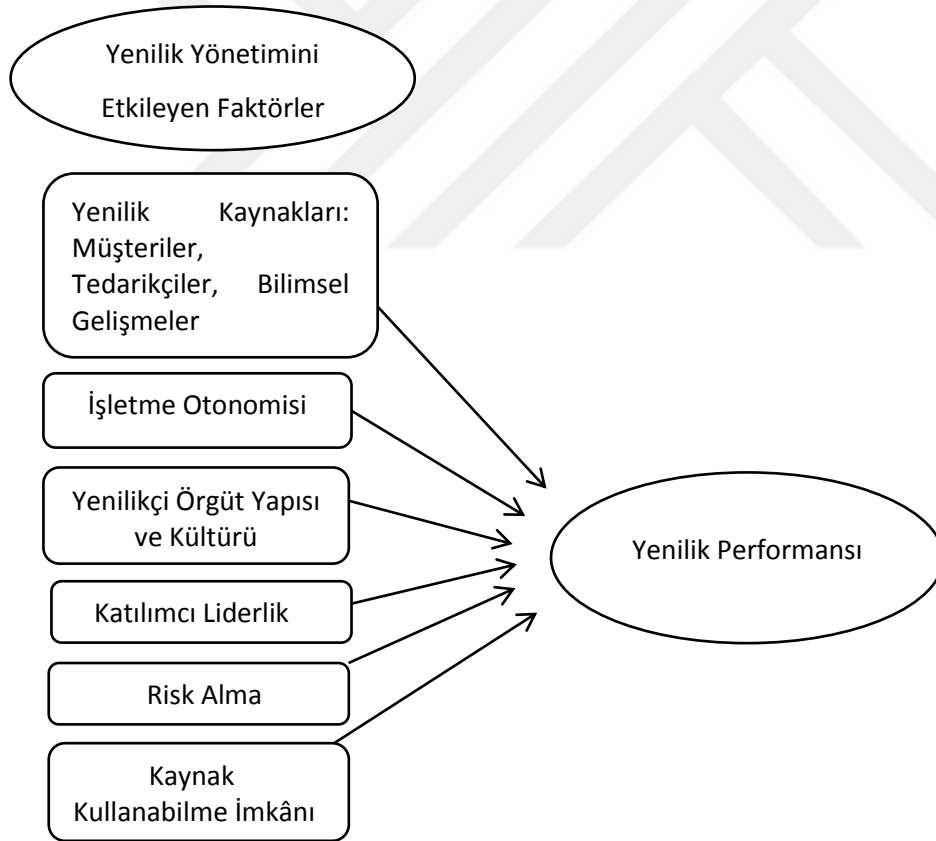
Innovation Management Practices Compared: The Example of Project-Based Firms makalesinden alınmıştır.

- **Yenilikçi Örgüt Yapısı ve Kültürü** bölümü 9 sorudan oluşmaktadır (9 – 17 sorular). Elif Türkan Arslan' ın Süleyman Demirel Üniversitesi'nde 2012 yılında yazmış olduğu *İnovasyon ile İç Girişimcilik Etkileşimi: Bilişim 500 Şirketlerinde Bir Araştırma* 2012 doktora tezinden alınmıştır.
- **Katılımcı Liderlik** bölümü 5 sorudan oluşmaktadır (18 – 22 sorular). Elif Türkan Arslan' ın Süleyman Demirel Üniversitesi'nde 2012 yılında yazmış olduğu *İnovasyon ile İç Girişimcilik Etkileşimi: Bilişim 500 Şirketlerinde Bir Araştırma*, doktora tezinden alınmıştır.
- **Risk Alma** bölümü 4 sorudan oluşmaktadır (23 – 26 sorular). Elif Türkan Arslan' ın Süleyman Demirel Üniversitesi'nde 2012 yılında yazmış olduğu *İnovasyon ile İç Girişimcilik Etkileşimi: Bilişim 500 Şirketlerinde Bir Araştırma* 2012 doktora tezinden alınmıştır.
- **Kaynak Kullanabilme İmkânı** bölümü 3 sorudan oluşmaktadır (27 – 29 sorular). Elif Türkan Arslan' ın Süleyman Demirel Üniversitesi'nde 2012 yılında yazmış olduğu *İnovasyon ile İç Girişimcilik Etkileşimi: Bilişim 500 Şirketlerinde Bir Araştırma* 2012 doktora tezinden alınmıştır.
- **İşletmenin Yenilik Performansı** bölümü 9 sorudan oluşmaktadır (40- 48 sorular). İlk 5 soru Umut Avcı' nın 2009 yılında (10/5) ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi' nde yer alan *Öğrenme Yönelimliliğinin Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Muğla Mermer Sektöründe Bir Araştırma*, bildirisinden alınmıştır. Diğer 4 soru ise; Ali Kılıç, Hakan Eren ve Ali Gürsoy' un 2014 yılında (6/4) yayınlanan *İşletme Araştırmaları Dergisi' de (Journal of Business Research Turk)* yer alan *Yenilikçilik Faktörlerinin Örgütlerin Vizyon ve Misyon İfadelerindeki Varlığı; Fortune Türkiye İlk 100 Firma Örneği* makalesinden alınmıştır.

Yenilik yönetimi anket çalışması dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcılara KOSGEB / Doğu Marmara Kalkınma Ajansı desteklerini hangi yıl aldıkları ve destek aldıkları projeyi kısaca tanımlamaları istenmiştir. İkinci bölümde

katılımcıların demografik özellikleri sorgulanmış olup, üçüncü bölümde katılımcı işletmelerin patent, marka, tescil bilgileri sorgulanmıştır. Dördüncü bölümde ise; anket soruları beşli likert ölçeğine göre derecelendirilmiştir. (1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum. Ölçekte yer alan sorular çoktan seçmeli seçeneklerin yer alması (1 ile 5 arasında) kişilerin bu seçeneklerden birisini seçmesini gerektirmektedir. Kişinin her soru için seçeneklerden sadece birisini seçmesi önemle rica edilmiştir. Çoktan seçmeli soruların açık uçlu sorulara göre birçok avantajı mevcuttur. Çoktan seçmeli sorular, cevap verenin ön yargısının yapacağı etkiyi ve veri işleme için gerekli süreyi azaltmakta ve kişilerin soruları daha kolay algılamaları ve cevaplandırmalarını sağlamaktadır (Eren & Gündüz, 2002, s. 76).

Şekil 3: Araştırma Modeli



2.2.5. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde anket yöntemiyle toplanan verilerin analiz sonuçları açıklanmıştır. Araştırmada örneklem grubundan elde edilen veriler IBM SPSS 20 paket programında analiz edilmiştir. Verilerin analizinde; yüzde, frekans, aritmetik

ortalama, standart sapma kullanılmıştır. Veriler faktör analizine tabi tutulmuş, çıkan sonuçlara göre güvenilirlik analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki verilerin anlamlılığı ve ilişkilerinin şiddeti hesaplanmıştır. Son olarak da, regresyon analizi ile yenilik yönetimi unsurlarının işletmenin yenilik performansını ne derece etkilediği tespit edilmeye çalışılmıştır.

2.5.5.1. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Demografik Özellikleri

Birinci bölümde sorulan *KOSGEB / Doğu Marmara Kalkınma Ajansı desteği aldığınız yıl?* sorusunu 39 kişi cevaplandırmış olup, 6 kişi cevapsız bırakmıştır. Bu soru bilgi amaçlı sorulmuştur.

Tablo 3: İşletmelerin KOSGEB / Doğu Marmara Kalkınma Ajansı Desteği Aldıkları Yıllara Göre Dağılımı

| KOSGEB / MARKA Desteği Aldığınız Yıl? | | Frekans | Yüzde |
|---------------------------------------|-------|---------|-------|
| Geçerli | 2009 | 2 | 4,4 |
| | 2010 | 1 | 2,2 |
| | 2011 | 4 | 8,9 |
| | 2012 | 9 | 20,0 |
| | 2013 | 11 | 24,4 |
| | 2014 | 7 | 15,6 |
| | 2015 | 5 | 11,1 |
| | Total | 39 | 86,7 |
| Boş | | 6 | 13,3 |
| Toplam | | 45 | 100,0 |

Elde edilen frekans sonuçlarına göre 2013 yılı %24,4 ile en çok destek alınan yıl olmuştur. Onu takip eden 2012 yılı %20' lik orana sahiptir. En düşük orana sahip olan yıl ise %2,2 ile 2010 yılıdır.

İkinci bölümde ilk olarak katılımcı işletmelerde çalışanlara yönelik sorulan demografik özellikler olan; cinsiyetiniz, yaşınız, eğitiminiz, mesleki tecrübeniz, bu işletmedeki kaçınıcı yılınız, işletmenizdeki pozisyonunuz sorularının cevaplandırılması istenmiştir. Buna ek olarak; işletmeniz hangi sektördedir, işletmeniz kaç yıldır faaliyettedir, işletmenizde kaç kişi çalışmaktadır soruları da işletmeler için istenen demografik bilgilerdir. Verilen cevapların analizleri aşağıdaki gibidir:

Tablo 4: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

| Cinsiyetiniz | | | |
|---------------------|-------|---------|-------|
| | | Frekans | Yüzde |
| Geçerli | Erkek | 36 | 80,0 |
| | Kadın | 9 | 20,0 |
| | Total | 45 | 100,0 |

Tablo 4' de katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılım yer almaktadır. Katılımcıların %80' i (36'sı) erkek, %20' si (9'u) kadınlardan oluşmaktadır.

Tablo 5: Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı

| Yaşınız | | | |
|----------------|------------|---------|-------|
| | | Frekans | Yüzde |
| Geçerli | 20-25 | 5 | 11,1 |
| | 26-30 | 10 | 22,2 |
| | 31-40 | 18 | 40,0 |
| | 41-50 | 10 | 22,2 |
| | 51-60 | 1 | 2,2 |
| | 61 ve üstü | 1 | 2,2 |
| | Total | 45 | 100,0 |

Tablo 5' da katılımcıların yaşlarına ilişkin dağılım yer almaktadır. Katılımcıların %40' ı (18'i) 31-40 yaşları arasında, %22,2' si (10'u) 26-30 yaşları arasında, aynı şekilde %22,2'si (10'u) 41-50 yaşları arasında, %11,1' i (5'i) 20-25 yaşları arasında, %2,2'si (1'i) 51-60 yaşları arasında, aynı şekilde %2,2'si (1'i) 61 yaş ve üstünde yer almaktadır.

Tablo 6: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

| Eğitim Durumunuz | | | |
|-------------------------|---------------|---------|-------|
| | | Frekans | Yüzde |
| Geçerli | Lise ve altı | 6 | 13,3 |
| | Lisans | 24 | 53,3 |
| | Yüksek Lisans | 12 | 26,7 |
| | Doktora | 3 | 6,7 |
| | Total | 45 | 100,0 |

Tablo 6' de katılımcıların eğitim durumlarına ilişkin dağılım yer almaktadır. Katılımcıların %53,3' ü (24'ü) Lisans, %26,7' si (12'si) Yüksek Lisans, %13,3' ü (6'sı) Lise ve altı, %6,7'si (3'ü) doktora eğitim düzeyindedir.

Tablo 7: Katılımcıların Mesleki Tecrübelerine Göre Dağılımı

| Mesleki Tecrübemiz | | | |
|--------------------|----------------|---------|-------|
| | | Frekans | Yüzde |
| Geçerli | 0-3 Yıl | 10 | 22,2 |
| | 4-7 Yıl | 3 | 6,7 |
| | 8-11 Yıl | 10 | 22,2 |
| | 12-15 Yıl | 7 | 15,6 |
| | 16-21 Yıl | 8 | 17,8 |
| | 21 Yıl ve üstü | 7 | 15,6 |
| | Total | 45 | 100,0 |

Tablo 7' de katılımcıların mesleki tecrübelerine ilişkin dağılım yer almaktadır. Katılımcıların %22,2' si (10'u) 0-3 yıl arasında tecrübeye sahiptir. Aynı şekilde %22,2' si (10'u) 8-11 yıl arasında tecrübeye sahiptir. %17,8'i (8'i) 16-21 yıl arasında tecrübeye sahip iken, %15,6' şar kısmı (7'şer kişi) 12-15 yıl arasında ile 21 yıl ve üstü tecrübeye sahip olan kişilerdir. %6,7'si (3 kişi) ile 4-7 yıl arasında tecrübeye sahip olanlardır.

Tablo 8: Katılımcıların Buldukları İşletmedeki Yıllarına Göre Dağılımı

| Bu İşletmedeki Kaçınıcı Yılıdır? | | | |
|----------------------------------|----------------|---------|-------|
| | | Frekans | Yüzde |
| Geçerli | 0-3 Yıl | 19 | 42,2 |
| | 4-7 Yıl | 10 | 22,2 |
| | 8-11 Yıl | 7 | 15,6 |
| | 12-15 Yıl | 5 | 11,1 |
| | 16-21 Yıl | 1 | 2,2 |
| | 21 Yıl ve üstü | 3 | 6,7 |
| | Total | 45 | 100,0 |

Tablo 8' da katılımcıların buldukları işletmedeki yıllara göre dağılımı yer almaktadır. Katılımcıların %42,2'si 0-3 yıl arasında, %22,2 si 4-7 yıl arasında, %15,6' sı 8-11 yıl arasında, %11,1' i 12-15 yıl arasında, %6,7' si 21 yıl ve üstü iken, %2,2' si 16-21 yıl arasında buldukları işletmede çalışmaktadırlar.

Tablo 9: Katılımcıların İşletmede Buldukları Pozisyonlara Göre Dağılımı

| İşletmenizdeki Pozisyonunuz | | | |
|------------------------------------|---------------------|---------|-------|
| | | Frekans | Yüzde |
| Geçerli | Üst Düzey Yönetici | 24 | 53,3 |
| | Orta Düzey Yönetici | 5 | 11,1 |
| | Koordinatör | 4 | 8,9 |
| | Diğer | 12 | 26,7 |
| | Total | 45 | 100,0 |

Tablo 9' da katılımcıların buldukları işletmedeki pozisyonlara göre dağılımı yer almaktadır. Anketi cevaplayanların %53,3'ü ile üst düzey yöneticilerdir. %11,1' i orta düzey yöneticiler olup, %8,9' u koordinatörlerdir. %26,7' si diğer seçeneğini işaretlemişlerdir.

Tablo 10: İşletmelerin Buldukları Sektörlere Göre Dağılımı

| İşletmeniz Hangi Sektördedir? | | | |
|--------------------------------------|---------------------|---------|-------|
| | | Frekans | Yüzde |
| Geçerli | Makine-Sanayi | 16 | 35,6 |
| | Plastik-Kimya | 2 | 4,4 |
| | Elektrik-Elektronik | 4 | 8,9 |
| | Ar-Ge Danışmanlık | 5 | 11,1 |
| | Bilişim-Yazılım | 5 | 11,1 |
| | Otomotiv | 5 | 11,1 |
| | Mobilya | 2 | 4,4 |
| | Diğer | 6 | 13,3 |
| | Total | 45 | 100,0 |

Tablo 10' de işletmelerin buldukları sektörler göre dağılımları verilmiştir. %35,6 ile en yüksek payı alan Makine-Sanayi sektöründe, %4,4'ü Plastik-Kimya sektöründe, %8,9' u Elektrik-Elektronik sektöründe, %11,1'er lik dilimi Ar-Ge Danışmanlık sektöründe, Bilişim-Yazılım sektöründe ve Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren işletmeler oluşturmaktadır. %2,2'yi Mobilya sektöründe faaliyet gösteren işletmeler oluştururken, %13,3' ü diğer sektörlerde (maden, savunma sanayi gibi) bulunmaktadır.

Tablo 11: İşletmelerin Faaliyette Oldukları Yıllara Göre Dağılımı

| İşletmeniz Kaç Yıldır Faaliyettedir? | | | |
|---|----------------|---------|-------|
| | | Frekans | Yüzde |
| Geçerli | 0-3 Yıl | 11 | 24,4 |
| | 4-7 Yıl | 5 | 11,1 |
| | 8-11 Yıl | 8 | 17,8 |
| | 12-15 Yıl | 4 | 8,9 |
| | 16-21 Yıl | 2 | 4,4 |
| | 21 Yıl ve üstü | 15 | 33,3 |
| | Total | 45 | 100,0 |

Tablo 11' de işletmelerin faaliyette oldukları yıllara göre dağılımları yer almaktadır. Dağılımın %33,3'ü ile en fazla yüzdeye sahip olan işletmeler 21 yıldan fazla zamandır faaliyet göstermektedirler. %24,4'ü ile 0-3 yıldır faaliyet gösteren işletmeler dağılımın ikinci sırasındadır. %17,8'i 8-11 yıldır, %11,1' i 4-7 yıldır, %4,4' ü 16-21 yıldır iş hayatında faaliyet göstermektedirler.

Tablo 12: İşletmelerin Çalışanlarına Göre Dağılımı

| İşletmenizde Kaç Kişi Çalışmaktadır? | | | |
|---|-------------|---------|-------|
| | | Frekans | Yüzde |
| Geçerli | 1-10 | 19 | 42,2 |
| | 11-49 | 17 | 37,8 |
| | 50-249 | 8 | 17,8 |
| | 250 ve üstü | 1 | 2,2 |
| | Total | 45 | 100,0 |

Tablo 12' de işletmelerin çalışanlarına göre dağılımları yer almaktadır. Ankete katılan işletmelerin %42,2' si 1-10 çalışana sahiptir. %37-8' i 11-49 çalışana sahiptir. %17,8' i 50-249 çalışana sahip iken, %2,2' si 250 ve üstü çalışana sahiptir.

Sonuçları kısaca özetleyecek olursak; Kocaeli KOSGEB ve Doğu Marmara Kalkınma Ajansı' ndan yenilik desteği en çok 2012 yılında (%20) ve 2013 yılında (%24,4) alınmıştır. Katılımcıların %80' i erkek olup, %40' ı 31-40 yaş aralığında bulunmakta ve %53,3' ünün lisans mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların mesleki tecrübeleri %22,2'şerlik dilimler ile 0-3 yıl ve 8-11 yıl arasındadır. Buldukları işletmede çalışma süreleri %42,2 ile 0-3 yıldır. Ankete katılanların %53,3' ü üst düzey yönetici pozisyonunda yer almaktadır. İşletmelerin %35,6' sı

makine-sanayi sektöründe yer alırken, %33,3' ü 21 yıl ve üstünde faaliyet göstermektedirler. Son olarak ankete katılan işletmelerin %42,2' si 1-10 çalışana sahiptir.

Üçüncü bölümde işletmelere patent, marka, tescil, Ar-Ge departmanı hakkında sorular sorulmuştur. Analizleri aşağıdaki gibidir:

Tablo 13: İşletmelerin Patent, Tescil, Marka v.b. Başvurularına İlişkin Dağılım

| İşletmenize Ait Patent Var Mı? | | | |
|--|--------|---------|-------|
| | | Frekans | Yüzde |
| Geçerli | Evet | 13 | 28,9 |
| | Hayır | 32 | 71,1 |
| | Toplam | 45 | 100,0 |
| İşletmenize Ait Marka Var Mı? | | | |
| | | Frekans | Yüzde |
| Geçerli | Evet | 27 | 60,0 |
| | Hayır | 18 | 40,0 |
| | Toplam | 45 | 100,0 |
| Son Beş Yılda Patent, Tescil, Marka v.b. Başvurunuz Oldu Mu? | | | |
| | | Frekans | Yüzde |
| Geçerli | Evet | 27 | 60,0 |
| | Hayır | 18 | 40,0 |
| | Toplam | 45 | 100,0 |
| Son beş yılda işletmenizde başarısızlıkla sonuçlanan bir yenilik projesi oldu mu? | | | |
| | | Frekans | Yüzde |
| Geçerli | Evet | 6 | 13,3 |
| | Hayır | 39 | 86,7 |
| | Toplam | 45 | 100,0 |
| İşletmenizin Ar-Ge Departmanı Var Mı? | | | |
| | | Frekans | Yüzde |
| Geçerli | Evet | 30 | 66,7 |
| | Hayır | 15 | 33,3 |
| | Toplam | 45 | 100,0 |

Tablo 13' de işletmelerin patente, tescil, marka, Ar-Ge başvurularına ilişkin dağılım yer almaktadır. İşletmelerin %28,9' u (13 işletme) patente sahiptir.

İşletmelerin %60' ı (27 işletme) markaya sahiptir. İşletmelerin %60' ı (27 işletme) son beş yılda patent, tescil, marka v.b. başvurusunda bulunmuşlardır. İşletmelerde son beş yılda başarısızlıkla sonuçlanan yenilik projesine sahip %13,3 yani 6 işletme vardır. Son olarak, işletmelerin %66,7'sinin (30 işletme) Ar-Ge departmanı vardır.

Tablo 14: İşletmelerin Patent, Marka, Tescil Sayılarına İlişkin Dağılım

| | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 ve üstü |
|--|---------|-------|-------|-------|------|------|-----------|
| İşletmenize Ait Patent Sayısı | Frekans | 32 | 7 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| | Yüzde | %71,1 | %15,6 | %2,2 | %2,2 | %2,2 | %6,7 |
| İşletmenize Ait Marka Sayısı | Frekans | 18 | 15 | 5 | 1 | 2 | 4 |
| | Yüzde | %40 | %33,3 | %11,1 | %2,2 | %4,4 | %8,9 |
| Son Beş Yılda Patent, Tescil, Marka v.b. Başvuru Sayısı | Frekans | 18 | 12 | 5 | 3 | 1 | 6 |
| | Yüzde | %40 | %26,7 | %11,1 | %6,7 | %2,2 | %13,3 |
| Son beş yılda işletmenizde başarısızlıkla sonuçlanan bir yenilik projesi sayısı | Frekans | 39 | 4 | 2 | - | - | - |
| | Yüzde | %86,7 | %8,9 | %4,4 | - | - | - |

Tablo 14' de işletmelerin patent, marka, tescil sayılarına ilişkin dağılım yer almaktadır. İşletmelerin %15,6' sının (7 tanesinin) 1 adet patenti bulunmaktadır. İşletmelerin %33,3' ünün (15 işletme) 1 adet markası vardır. İşletmelerin %26,7' si son beş yılda patent, tescil, marka v.b. başvurusu olmuştur. Son beş yılda başarısızlıkla sonuçlanan yenilik projesi olan 6 işletme vardır.

Sonuç olarak; işletmelerin patent, marka, tescil alamaya çalıştıklarını görüyoruz. Marka' ya sahip olan işletme oranıyla son beş yıldaki başvuru sayısının aynı olması işletmelerin son zamanlarda daha çok patent, marka, tescil almaya yöneldiklerinin göstergesidir. Kocaeli KOSGEB ve Doğu Marmara Kalkınma Ajansı'ndan yenilik desteği alan işletmeler içinde Ar-Ge departmanı olan işletmelerin sayısı %66,7' dir. Küçük ve Orta ölçekli işletmeler açısından düşündüğümüz zaman bu oran oldukça yüksektir.

2.5.5.2. Faktör Analizi

Faktör analizi, birbirleriyle ilişkili çok sayıdaki değişkeni az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren ve yaygın olarak kullanılan çok

değişkenli istatistik tekniklerden biridir. Faktör analizinin yapılmasındaki amaç (Kalaycı, 2010, s. 321);

Değişken sayısını azaltmak,

Değişkenler arası ilişkilerdeki yapıyı ortaya çıkarmak, başka ifade ile değişkenleri sınıflandırmaktır.

Araştırmada faktör analizleri yapılırken değişkenlerin faktör analizine uygunluğunu test etmek üzere Kaizer-Meyer-Olkin(KMO) ve Bartlett Küresellik testlerinden yararlanılmıştır. KMO, değişkenler arası korelasyonların faktör analizine uygunluğunu test eder. KMO değeri 0 ile 1 arasında değişmektedir. KMO' de kabul edilebilir alt sınır 0,50 olarak genel kabul görmektedir.

Bartlett testi, değişkenler arasında yeterli ilişki olup olmadığını göstermektedir. Bartlett testinin p değeri 0,05 anlamlılık düşük ise değişkenler arası yeterli oranda ilişki olduğunu göstermektedir (Durmuş, Yurtkoru, & Çinko, 2011, s. 79).

Tablo 15.1: KMO ve Bartlett Testi

| KMO and Bartlett's Test | |
|--------------------------|------|
| Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) | ,710 |
| Sig. | ,000 |

Verilerin faktör analizi için uygunluğu KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) katsayısı ve Bartlett testi ile ölçülmüştür. KMO ' nun 0 ,710 olması ve Bartlett testinin (Sig. ,000<0.05) olması değişkenler arasında faktör analizi yapılabilecek ilişkinin olduğu göstermektedir.

Tablo 15.2: Faktör Analizi Sonuçları

| | İşletme Otonomisi ve Liderlik | Kaynak Kullanılabilirlik | Yenilikçi Örgüt Yapısı ve Kültürü | Risk Alma | Yenilik Kaynağı; Müşteriler, Tedarikçiler, Bilimsel Gelişmeler |
|--|-------------------------------|--------------------------|-----------------------------------|-----------|--|
| 5- İşletme Otonomisi2 Birimler arasındaki iletişim ve koordinasyon artışını sağlamak için faaliyetler yeniden organize edilmiştir. | ,804 | | | | |
| 4- İşletme Otonomisi1 Her birim daha fazla bağımsızlaştırılmıştır. | ,711 | | | | |

| | | | | | |
|---|------|------|------|------|------|
| 8- <i>İşletme Otonomisi</i> ⁵ Kesin bir hiyerarşi vardır. | ,694 | | | | |
| 6- <i>İşletme Otonomisi</i> ³ Yeni ve yaratıcı fikirleri olan kişi, grup veya birimlere bunları uygulama fırsatı tanınmaktadır. | ,648 | | | | |
| 19- <i>Katılımcı Liderlik</i> ² Üst yönetim fikirlere/önerilere açıktır ve destekler. | ,622 | | | | |
| 29- <i>Kaynak_Kullanabilme</i> ³ Çalışanlarının iş yükü yeni fikirler geliştirmesini engellemeyecek biçimde belirlenmiştir. | | ,892 | | | |
| 27- <i>Kaynak_Kullanabilme</i> ¹ İyi bir fikri olan çalışanına fikrini geliştirmesi için serbest zaman verir. | | ,835 | | | |
| 28- <i>Kaynak_Kullanabilme</i> ² Bütçesi her zaman yeni fikirler/projeler için kaynak yaratır. | | ,787 | | | |
| 26- <i>Risk_Alma</i> ⁴ Üst yönetiminin yeni fikir ve ürün sunmaya güçlü bir eğilimi vardır. | | | ,784 | | |
| 25- <i>Risk_Alma</i> ³ Rekabet ortamında genellikle öncü davranır. | | | ,700 | | |
| 15- <i>Örgüt_Yapısı_Kültürü</i> ² Başarısızlıklar bir öğrenme süreci olarak değerlendirilir. | | | | ,539 | |
| 13- <i>Örgüt_Yapısı_Kültürü</i> ⁵ İş yapanlara projeye ilgili ayrıntılı gerekçe ve resmi izin olmaksızın karar verme izni verilir. | | | | ,838 | |
| 11- <i>Örgüt_Yapısı_Kültürü</i> ³ İşleri bitirmek için gerektiğinde resmi süreçler göz ardı edilebilir. | | | | ,710 | |
| 3- <i>Yenilik_Kaynağı</i> ³ Üniversitelerin/araştırma enstitülerinin yeni buluş ve teknolojilerini ticarileştirmek için çalışır. | | | | | ,803 |
| 2- <i>Yenilik_Kaynağı</i> ² Müşteriler yeni bir ihtiyaç talep ettiğinde uygular. | | | | | ,670 |
| 1- <i>Yenilik_Kaynağı</i> ¹ Tedarikçiler Yeni Bir Uygulama Önerdiğinde Uygular. | | | | | ,628 |

Yenilik yönetimi ölçeğini oluşturan 29 ifade faktör analizine tabi tutulmuştur. Analizde ifadeler 5 ayrı faktöre göre sınıflanmıştır. Bunlar;

Faktör 1: İşletme Otonomisi ve Katılımcı Liderlik

Faktör 2: Kaynak Kullanabilme İmkânı

Faktör 3: Risk Alma

Faktör 4: Yenilikçi Örgüt Yapısı ve Kültürü

Faktör 5: Yenilik Kaynağı; Tedarikçiler, Müşteriler, Bilimsel Gelişmeler

Analizde 7, 9, 10, 12, 14, 16, 17, 18, 20, 21, 23, 24 numaralı ifadeler birden fazla faktör başlığı altında bulunmalarından ya da tek başlarına faktör oluşturmalarından dolayı analiz dışında bırakılmıştır.

Faktörlerin açıkladığı toplam varyans yüzdesi %70,863 şeklinde yeterli bir yüzdendir. Dolayısıyla örneklemden elde edilen veriler geçerli ve kullanılabilir.

Tablo 16.1: Yenilik Performansı KMO ve Bartlett Testi

| KMO and Bartlett's Test | |
|--------------------------------|------|
| Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) | ,784 |
| Sig. | ,000 |

Tablo 16.2: Yenilik Performansı Faktör Analizi Sonucu

| | Yenilik Performansı |
|---|----------------------------|
| 32- <i>Yenilik_Performansı3</i> Faaliyetlerini geliştirecek yeni metotlar dener. | ,924 |
| 31- <i>Yenilik_Performansı2</i> İşlerini başarmak sık sık yeni yollar dener. | ,922 |
| 30- <i>Yenilik_Performansı1</i> Sık sık yeni fikirler dener. | ,874 |
| 33- <i>Yenilik_Performansı4</i> Pazarda yeni mal ve hizmetleri ilk sunan işletmeler arasındadır. | ,764 |
| 34- <i>Yenilik_Performansı5</i> İşletmenizin ortaya çıkardığı mal ve hizmetler son beş yılda artmıştır. | ,467 |

Bağımlı değişken Yenilik Performansının 9 ifadesi iki farklı kaynaktan yararlanarak oluşturuldu. Bu nedenle faktör analizi sonucunda yenilik performansı değişkeni iki faktöre yükleniyordu. İki farklı kaynaktan alınan ifadeler grubuna ayrı ayrı faktör analizi uygulandı ve açıklanan varyansı yüksek olan grup seçildi. Faktör analizinin açıklanan varyansı %65,382' dir. KMO değeri 0 ,784 ve Bartlett testi (Sig. ,000<0.05)' dir.

Analizde 35, 36, 37, 38 numaralı ifadeler ayrı bir faktör başlığı altında bulunmalarından dolayı analiz dışında bırakılmıştır.

2.5.5.3. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik, bir ankette yer alan soruların birbirleriyle olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derece yansıttığını ifade etmektedir. Bir diğer ifadeyle güvenilirlik, ölçüm aracının araştırma değişkenlerini tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme düzeyini ifade etmektedir (Arslan E. , 2012, s. 220). Güvenilirlikte Cronbach Alfa Modeli kullanılmıştır.

Alfa katsayısının 1' e yakın olduğu oranda anketin güvenilir yani tutarlı olduğu kabul edilir. Güvenilirlik analizi sonucunda bulunan α (alpha) 1' e yaklaştıkça güvenilirlik artmaktadır. α değeri, 0,40' ın altında ise güvenilir değildir. α değeri 0,40 ile 0,60 arasında ise düşük güvenilirlikte, 0,60 ile 0,80 arasında ise oldukça güvenilir, 0,80' in üstünde ise yüksek derecede güvenilirdir. (Günay, 2007, s. 78). Güvenilirlik analiz sonucunda, araştırmada kullanılan anket için alpha güvenilirlik katsayısı olarak α değerleri aşağıdaki gibidir:

Tablo 17: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

| Faktörler | Analizde Kullanılan İfadeler | Cronbach Alpha |
|--|------------------------------|----------------|
| 1- İşletme Otonomisi ve Katılımcı Liderlik | 4,5,6,8,19 | 0,770 |
| 2- Kaynak Kullanabilme İmkânı | 27,28,29 | 0,843 |
| 3- Risk Alma | 25,26 | 0,819 |
| 4- Yenilikçi Örgüt Yapısı ve Kültürü | 11,13,15 | 0,605 |
| 5-Yenilik Kaynağı: Bilimsel Gelişmeler, Müşteriler, Tedarikçiler | 1,2,3 | 0,610 |
| Yenilik Performansı | 30,31,32,33,34 | 0,855 |

Tablo 17' de görüldüğü gibi; Kaynak Kullanabilme İmkânı ve Risk Alma faktörleri 0,80 den büyük oldukları için yüksek derecede güvenilirdir. İşletme Otonomisi ve Katılımcı Liderlik, Yenilikçi Örgüt Yapısı ve Kültürü, Yenilik Kaynağı; Müşteriler, Tedarikçiler ve Bilimsel Gelişmeler faktörleri 0,60 ile 0,80 arasında olduklarından oldukça güvenilirdir.

Yenilik Performansı bağımlı değişkenin Cronbach Alpha değeri 0,855' tür. Bu değer yüksek derecede güvenilirdir. Böylece ölçümlerin güvenilirlik kriterlerini karşıladığı görülmektedir.

2.5.5.4. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi değişkenlerin bağımlı ve bağımsız olması dikkate alınmaksızın aralarındaki ilişkinin derecesini ve kuvvetini belirlemek amacıyla kullanılan istatistik yöntemidir (Durmuş, Yurtkoru, & Çinko, 2011, s. 143). Değişkenler arasındaki doğrusal ilişkinin derecesini veya kuvvetini belirleyen korelasyon katsayısı “r” harfi ile gösterilir (Ural & Kılıç, 2005, s. 18).

Tablo 18: Korelasyon Analizi Sonuçları

| Faktörler | Ort. | Std. Sapma | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|------|------------|---------------|--------------|---------------|---------------|-------------|
| 1- İşletme Otonomisi ve Katılımcı Liderlik | 3,63 | 0,66 | - | | | | |
| 2- Kaynak Kullanabilme İmkânı | 3,56 | 0,80 | ,340* | - | | | |
| 3- Risk Alma | 4,11 | 0,59 | ,226 | ,318* | - | | |
| 4- Yenilikçi Örgüt Yapısı ve Kültürü | 3,41 | 0,78 | ,190 | ,415** | ,572** | - | |
| 5- Yenilik Kaynağı; Müşteriler, Tedarikçiler, Bilimsel Gelişmeler | 3,78 | 0,60 | ,247 | ,257 | ,247 | ,327* | - |
| Yenilik Performansı | 3,97 | 0,59 | ,459** | ,443* | ,721** | ,545** | ,292 |

*Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır. (Pearson Kor.- Çift kuyruk)

**Korelasyon 0,05 seviyesinde anlamlıdır. (Pearson Kor. - Çift kuyruk)

Tablo 18' deki korelasyon analizi sonuçlarına göre;

İşletme Otonomisi ve Katılımcı Liderlik faktörü ile Yenilik Performansı bağımlı değişkeni arasında 0,05 anlamlılık seviyesinde 0,459 korelasyon katsayısı ile pozitif düşük bir ilişki vardır.

Kaynak Kullanabilme İmkânı faktörü ile Yenilik Performansı bağımlı değişkeni arasında 0,01 anlamlılık seviyesinde 0,443 korelasyon katsayısı ile pozitif düşük bir ilişki vardır.

Risk Alma faktörü ile Yenilik Performansı bağımlı değişkeni arasında 0,05 anlamlılık seviyesinde 0,721 korelasyon katsayısı ile pozitif kuvvetli bir ilişki vardır.

Yenilikçi Örgüt Yapısı ve Kültürü faktörü ile Yenilik Performansı bağımlı değişkeni arasında 0,05 anlamlılık seviyesinde 0,545 korelasyon katsayısı ile pozitif orta bir ilişki vardır.

Yenilik Kaynağı; Müşteriler, Tedarikçiler, Bilimsel Gelişmeler faktörü (0,292) ile Yenilik Performansı bağımlı değişkeni arasında anlamlı bir ilişki gözlenmemektedir.

2.5.5.5. Regresyon Analizi

Regresyon analizi ele alınan tahmini (bağımsız) değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini ve yönünü belirlemeye yönelik bir analizdir (İslamoğlu, 2011, s. 260).

Yenilik yönetimini etkileyen faktörler olan İşletme Otonomisi ve Katılımcı Liderlik, Kaynak Kullanabilme İmkânı, Risk Alma, Yenilikçi Örgüt Yapısı ve Kültürü ve Yenilik Kaynağı; Müşteriler, Tedarikçiler ve Bilimsel Gelişmeler' in işletmelerin yenilik performansına etkisi regresyon analizi ile test edilmiş, analiz sonuçları tablolarda sunulmuştur.

Tablo 19.1: İşletme Otonomisi ve Katılımcı Liderlik Faktörü Regresyon Sonucu

| Faktörler | Bağımlı Değişken: Yenilik Performansı | | |
|--|---------------------------------------|-------|--------------|
| | Beta β | t | Anlamlılık p |
| (Constant) | | 5,515 | ,000 |
| 1- İşletme Otonomisi ve Katılımcı Liderlik | ,459 | 3,385 | ,002 |
| R: ,459 R ² : ,210 F: 11,461 Sig: ,002 | | | |

Tablo 19.1' deki regresyon analizi sonucunda İşletme Otonomisi ve Katılımcı Liderlik faktörü ile yenilik performansı bağımlı değişkeni arasında (R: 0,459) düşük dereceli korelasyon olduğunu ve (R^2 : 0,210) bu faktörün yenilik performansının %21' i açıkladığını görmekteyiz. Tek başına bu faktör yenilik performansını ($p=0,002$) anlamlı ve ($\beta=0,459$) beta katsayısı değerinde pozitif yönde etkilemektedir.

Tablo 19.2: Kaynak Kullanabilme İmkânı ve Risk Alma Faktörleri Regresyon Sonucu

| Faktörler | Bağımlı Değişken: Yenilik Performansı | | |
|--|---------------------------------------|-------|--------------|
| | Beta β | t | Anlamlılık p |
| (Constant) | | 1,496 | ,142 |
| 2- Kaynak Kullanabilme İmkânı | ,238 | 2,235 | ,031 |
| 3- Risk Alma | ,645 | 6,047 | ,000 |
| R: ,755 R^2 : ,571 F: 27,900 Sig: ,000 | | | |

Tablo 19.2' deki regresyon analizi sonucunda Kaynak Kullanabilme İmkânı ve Risk Alma Faktörleri ile yenilik performansı bağımlı değişkeni arasında (R: 0,755) kuvvetli dereceli korelasyon olduğunu ve (R^2 : 0,571) bu faktörün yenilik performansının %57,1' ini açıkladığını görmekteyiz. Kaynak Kullanabilme İmkânı faktörü yenilik performansını ($p= 0,031$) anlamlı ve ($\beta= 0,238$) beta katsayısı değerinde pozitif yönde etkilemektedir. Risk Alma faktörü de yenilik performansını ($p= 0,000$) anlamlı ve ($\beta= 0,645$) beta katsayısı değerinde pozitif yönde etkilemektedir.

Tablo 19.3: Yenilikçi Örgüt Yapısı ve Kültürü ile Yenilik Kaynağı; Müşteriler, Tedarikçiler, Bilimsel Gelişmeler Faktörleri Regresyon Sonucu

| Faktörler | Bağımlı Değişken: Yenilik Performansı | | |
|---|---------------------------------------|-------|--------------|
| | Beta β | t | Anlamlılık p |
| (Constant) | | 4,244 | ,000 |
| 4- Yenilikçi Örgüt Yapısı ve Kültürü | ,503 | 3,709 | ,001 |
| 5- Yenilik Kaynağı; Müşteriler, Tedarikçiler, Bilimsel Gelişmeler | ,128 | ,944 | ,350 |
| R: ,558 R ² : ,311 F: 9,486 Sig: ,000 | | | |

Tablo 19.3' deki regresyon analizi sonucunda Yenilikçi Örgüt Yapısı ve Kültürü ile Yenilik Kaynağı; Müşteriler, Tedarikçiler, Bilimsel Gelişmeler Faktörleri ile yenilik performansı bağımlı değişkeni arasında (R: 0,558) orta dereceli korelasyon olduğunu ve (R²: 0,311) bu faktörün yenilik performansının %31,1' ini açıkladığını görmekteyiz. Yenilikçi Örgüt Yapısı ve Kültürü faktörü yenilik performansını (p= 0,001) anlamlı ve (β = 0,503) beta katsayısı değerinde pozitif yönde etkilemektedir. Yenilik Kaynağı; Müşteriler, Tedarikçiler, Bilimsel Gelişmeler faktörü ise yenilik performansını (β = 0,128) beta katsayısı değerinde pozitif yönde etkilemektedir. Ancak aralarında (p= 0,350) anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo20.1: Çoklu Regresyon Model Özeti

| R: | R ² : | Standart Hata |
|------|------------------|---------------|
| ,802 | ,643 | ,37939 |

Tablo 20.1' e göre;

- (R = 0,802) Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında pozitif yönde yüksek bir korelasyon görülmektedir.
- (R² = 0,643) Yenilik yönetimi faktörleri, işletmelerin yenilik performansının %64,3' ünü açıklamaktadır.

Tablo 20.2: Çoklu Regresyon için ANOVA

| Model | Kareler Toplamı | Df | Kareler Ortalaması | F | Sig. (p) |
|-----------|-----------------|----|--------------------|--------|----------|
| Regresyon | 10,115 | 5 | 2,023 | 14,055 | ,000 |
| Hata | 5,613 | 39 | ,144 | | |
| Toplam | 15,728 | 44 | | | |

- ($p = ,000$; $p < 0,01$ ve $F = 14,055$) Değişkenler arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 20.3: Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

| Faktörler | Bağımlı Değişken: Yenilik Performansı | | | |
|---|--|-------|-----------------|--------------|
| | Beta β | t | Anlamlılık p | |
| (Constant) | | ,239 | ,813 | |
| 1- İşletme Otonomisi ve Katılımcı Liderlik | ,265 | 2,550 | ,015 | Kabul |
| 2- Kaynak Kullanabilme İmkânı | ,123 | 1,114 | ,272 | Red |
| 3- Risk Alma | ,546 | 4,614 | ,000 | Kabul |
| 4- Yenilikçi Örgüt Yapısı ve Kültürü | ,124 | ,999 | ,324 | Red |
| 5- Yenilik Kaynağı; Müşteriler, Tedarikçiler, Bilimsel Gelişmeler | ,020 | ,191 | ,849 | Red |

Tablo 20.3' de çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre; işletmelerin yenilik performansı bağımlı değişkenini anlamlı ve pozitif yönde etkileyen faktörler; ($\beta = 0,546$; $p = 0,000$) Risk Alma faktörü ve ($\beta = 0,265$; $p = 0,015$) İşletme Otonomisi - Katılımcı Liderlik faktörüdür.

Yenilikçi Örgüt Yapısı ve Kültürü ($\beta = 0,124$; $p = 0,324$), Kaynak Kullanabilme İmkânı ($\beta = 0,123$; $p = 0,272$) faktörleri Tablo19.2 ile Tablo19.3'deki analizlerde yenilik performansı ile anlamlı bir ilişki içerisinde iken, Tablo20.3 çoklu regresyon analizinde diğer faktörlerden etkilenecek yeterince anlamlı bulunmamışlardır.

Yenilik Kaynağı; Müşteriler, Tedarikçiler, Bilimsel Gelişmeler ($\beta = 0,020$; $p = 0,849$) faktörü ile yenilik performansı arasında anlamlı bir ilişki gözlenmemektedir.

2.5.5.6. Hipotez Sonuçları

Korelasyon ve çoklu regresyon analizleri sonucunda hipotezlerimizin kabul / red durumları şöyledir:

- **H₁:** *Yenilik kaynakları olan müşteriler, tedarikçiler ve bilimsel gelişmeler ile işletmelerin yenilik performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

Yenilik Kaynakları; Müşteriler, Tedarikçiler, Bilimsel Gelişmeler faktörü ile yenilik performansı bağımlı değişkeni arasında anlamlı bir ilişki yoktur ($\beta=0,020$; $p=0,849$) **Hipotez RED edilmiştir.**

- **H₂:** *İşletme otonomisi ile işletmelerin yenilik performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

H₄: *Katılımcı liderlik ile işletmelerin yenilik performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

Yapılan faktör analizi sonucunda İşletme Otonomisi ve Katılımcı Liderlik bağımsız değişkenleri bir faktöre yüklenmiştir. Bu değişkenler birbirleriyle bağlantılı olduğu için birlikte değerlendirilmelerinde bir sakınca yoktur. İşletme Otonomisi ve Katılımcı Liderlik faktörü ile yenilik performansı bağımlı değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($\beta=0,265$; $p=0,015$). **Hipotezler KABUL edilmiştir.**

- **H₃:** *Yenilikçi örgüt yapısı ve kültürü ile işletmelerin yenilik performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

Yenilikçi Örgüt Yapısı ve Kültürü faktörü ile yenilik performansı bağımlı değişkeni arasında yeterince anlamlı bir ilişki gözlenmemektedir ($\beta=0,124$; $p=0,324$).

Hipotez kısmen RED edilmiştir.

- **H₅:** *Risk alma ile işletmelerin yenilik performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

Risk Alma faktörü ile yenilik performansı bağımlı değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($\beta=0,546$; $p=0,000$). **Hipotez KABUL edilmiştir.**

- **H₆:** *Kaynak kullanabilme imkânı ile işletmelerin yenilik performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

Kaynak Kullanabilme İmkânı faktörü ile yenilik performansı bağımlı değişkeni arasında yeterince anlamlı bir ilişki gözlenmemektedir ($\beta=0,123$; $p=0,272$). **Hipotez kısmen RED edilmiştir.**

SONUÇ

Günümüz şartlarında işletmeler için ticari faaliyetlerini sürdürmek her geçen gün zorlaşmaktadır. İşletmelerin müşteriler tarafından tercih edilebilirliğini arttırması için farklılıklar yaratması en önemli gündemleri haline gelmiştir. Bu farklılıklar da yenilikler yaparak oluşmaktadır.

Bu çalışmada yenilik yönetimini etkileyen faktörler olarak belirlediğimiz; Yenilik Kaynakları olan Müşteriler, Tedarikçiler, Bilimsel Gelişmeler, İşletme Otonomisi, Yenilikçi Örgüt Yapısı ve Kültürü, Katılımcı Liderlik, Risk Alma ve Kaynak Kullanabilme İmkânı ile yenilik performansı arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Çalışmaya konu olan yenilikçi işletmeleri KOBİ'lerden seçmemizin nedeni; KOBİ'lerin sahip oldukları esnek yapıları, hızlı karar verme süreçlerine sahip olmaları, müşterileriyle yakın ilişkiler kurmaları gibi nedenlerle yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde büyük işletmeler karşısında daha avantajlı konumda olmalarıdır (Longenecker vd., 1997; Aktaran: Kılıçer, 2011, s. 71-72).

Literatür incelendiğinde KOBİ'lerin yenilik stratejilerinin örgütsel performansa etkisi (Yavuz, 2010), yenilik yönetiminde örgütsel yapının etkisi (Acaray, 2007), örgüt kültürünün yenilik performansına etkisi (Kurt, 2010), inovasyon ile iç girişimcilik etkileşimi (Arslan, 2012) gibi konuların ele alındığı görülmektedir. Bu araştırmayı ayrıcalıklı kılan, yenilik desteği alan işletmeler üzerinde yenilik yönetimini etkileyen faktörlerin yenilik performansı açısından inceleyen bir çalışma olmasıdır.

Son yıllarda yenilik alanında KOSGEB ve Doğu Kalkınma Ajansları tarafından verilen destekler KOBİ'lerde farklılıklar yaratmaktadır. Bu çalışma ile KOBİ'lerin yenilik performanslarını hangi faktörlerin etkilediği yapılan anketlerin sonucunda analizlerle değerlendirilmiştir.

Kocaeli KOSGEB ve Doğu Marmara Kalkınma Ajansı'ndan yenilik desteği alan 138 işletmeye anketler ulaştırılmış, bu işletmelerin 45'inden geri dönüş alınarak sonuçlar istatistiksel yöntemlerle analiz edilmiştir.

Analizler sonucunda; Kocaeli KOSGEB ve Doğu Marmara Kalkınma Ajansı'nın yenilik desteklerini en fazla 2012 ve 2013 yıllarında verdiği görülmektedir. En fazla destek verilen sektör Makine-Sanayi sektörü olurken, 21 yıl ve üstü yıllarda faaliyet gösteren işletmeler en fazla destek verilmiş işletmelerdir. Bu işletmelerde çalışan kişi dağılımı sayısı 1-10 ile 11-49 arasında değişmektedir.

Hagedoorn ve Cloudt (2003) ileri teknoloji kullanan iş kollarının, yenilik performansı göstergelerini; Ar-Ge girdileri, patent sayıları, patent atıfları ve yeni ürün duyuruları olarak belirlemişlerdir. Kivimöki vd. (2000) ise, bu ölçüm de özellikle algılanan yenilik etkinliğinin önemini vurgulamaktadır. Her ne kadar bir organizasyonun yenilik performansı oldukça çeşitli unsurlar temel alınarak ölçülme yoluna gidilmişse de, özellikle patentler ve patentlere yapılan atıflar ile yeni ürünlere ilişkin bildirimlerin, birçok araştırmacı tarafından (Bulut vd.,2009; Calantone,2002; Comanor ve Scherer,1969; Dutta ve Weis,1997; Ernst,2001; Günday,2007; Hagedoorn ve Cloudt,2003; Katila,2004; Kivimöki vd.,2000) yenilik performansının ölçümünde kullanıldığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla yenilik performansının ölçümünde, patentlere ilişkin göstergelerin çok önemli oldukları ileri sürülebilir (Aktaran: Yavuz, 2010, s. 148).

Buna göre sektörde faaliyet gösteren işletmelerin %60' ı son beş yılda patent, marka, tescil vb. başvurusunda bulunmuşlardır. %60' ı markaya sahipken, %71,1' i patente sahip değildir. Bu işletmelerin %66,7' sinin Ar-Ge departmanı vardır.

Ankete katılan işletme çalışanlarının %80' i erkek olup, büyük çoğunluğu üst düzey yöneticiler oluşmaktadır. Katılımcılar %53,3 oranında lisans mezunlardır. Yaş ortalaması 31-40 yaşları arasında olup, buldukları işletmelerde genellikle 0-3 yıldır çalışmaktadırlar.

Analizler sonucunda; işletme otonomisi, katılımcı liderlik ve risk alma faktörleriyle işletmelerin yenilik performansı arasında anlamlı bir ilişki gözlenmektedir. Kaynak kullanabilme imkânı ve yenilikçi örgüt yapısı ve kültürü faktörleri ile işletmelerin yenilik performansı arasında kısmi bir anlamlılık gözlenmektedir. Son olarak; yenilik kaynağı: müşteriler, tedarikçiler, bilimsel

gelişmeler faktörü ile ise; işletmelerin yenilik performansı arasında anlamlı bir ilişki gözlenmemektedir.

İşletme otonomisinde çalışanların uzmanlaşmış oldukları alanlarda kendilerini bağımsız hissederek hareket etmeleri ve kararlar almaları işletmelerin yenilik performansını olumlu etkilemektedir. Daha fazla bağımsızlaştırılmış birimlerin olması, bu birimler arasındaki iletişim ve koordinasyonun doğru bir şekilde sağlanması gerekir. Yeni ve yaratıcı fikirleri olan çalışanların bu fikirleri hayata geçirebilme şansını yakalaması ve teşvik edilmesi, birimler arasında kesin bir hiyerarşi olmayıp, her kararın üst yönetimin onayına gerek duyulmaması KOBİ'lerde yenilik performansını arttırmaktadır.

Liderlerin katılımcı karar verme yetkisini kullanması her şeyden önce çalışanların motive edilmelerini daha da kolaylaştırır. Bu durum çalışanların adanmışlık düzeyini yükseltir ve iş tatminlerini artırır (Yılmaz, 2014, s. 55). Katılımcı liderler, çalışanların karar verme sürecine katılmalarını sağlayarak onlara güven duyduklarını hissettirmelidirler. Çalışanların yenilikçi fikirlerinin desteklendiği işletmelerde yenilik performansı da olumlu yönde etkilenmektedir. Ayrıca, katılımcı liderlik yenilikçi örgüt yapısının ve kültürünün oluşmasında da etkilidir.

Bu çalışmaya göre risk alma faktörü, işletmelerin yenilik performansını etkileyen en önemli faktördür. İşletmelerin yüksek getiri kazandırma olasılığı bulunan riski fazla projelere karşı güçlü eğilimlerinin olması, belirsizlik içeren süreçlerde cesur tavır sergilemeleri, rekabet ortamlarında öncü olmaları, yeni fikirleri, projeleri üst yönetimlerin sunmaları ve hayata geçirmeleri yenilik performansını etkileyen önemli özelliklerdir. Yenilikçi KOBİ'ler risk alarak yenilik performanslarını açık bir şekilde arttırmaktadırlar.

İşletmelerin öncelikle var olan yenilikçi yapılara uyum gösterebilmeleri ve kendi örgüt yapılarını organik örgüt yapılarına uygun olarak şekillendirmeleri gerekmektedir. Daha sonraki aşamalarda organik örgüt yapısına sahip olduklarında yenilik süreçleri daha kolay gerçekleşecektir. İşletmelerde gerekli işlemlerin yürütülebilmesi için öngörülen resmi iletişim kanallarının azaltılması, çalışanlara

kendi metodlarını deneme şansı verilmesi, proje çalışmalarında çalışanlara resmi izin olmaksızın karar verme yetkisinin olması yenilikçi örgüt yapısını benimseyen işletmeler için olması gerekenlerdir. Aynı zamanda KOBİ'ler çalışanlarına rahat bir iletişim ortamı sunmalıdırlar. Çalışanlara yeni fikirlerin üretilmesi için fırsatlar verilmeli, kayda değer fikri olan çalışanlar ödüllendirilmelidir.

KOBİ'ler sermaye bakımından güçlü işletmeler olmadıkları için yenilik uygulamalarına yeteri kadar kaynak aktaramamaktadırlar. Bu işletmelerin yenilik performanslarını geliştirmeleri için kaynaklarını doğru kullanıp yeni projelere bütçe ayırmalarını, hatta yeni bir destek almak için yeniden KOSGEB ve Kalkınma Ajansları'na başvurularını önerilebilir.

KOBİ'lerin müşterilerin ihtiyaçlarını doğru tespit edip, piyasadaki arzı görmeleri gerekir. Bunun yanında tedarikçilerin önerdiği, sunduğu hizmetleri en verimli şekilde kullanmaları yenilik performansını geliştirecektir. Üniversitelerdeki bilimsel gelişmeleri takip edip, sanayi-üniversite işbirliği yapılması hem öğrenciler için çok önemli bir tecrübe olacak, hem de işletmeler için bulunmaz bir yenilik performansı geliştirme fırsatı olacaktır. Bu tür sanayi-üniversite işbirliği projelerinde devlet destekleri daha kolay alınmaktadır.

KAYNAKÇA

- Adıgüzel, B. (2012). İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi: Steve Jobs Örneği. *Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Ankara.
- Ailin, M., & Lindgren, P. (2008). Conceptualizing Strategy Innovation Leadership for Competitive Survival and Excellence *Journal of Knowledge Globalization* (Cilt Vol.1).
- Akal, Z. (1998). İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergesi (Cilt 3). Ankara: *Milli Produktivite Merkezi Yayınları No: 473*.
- Akman, G. (2003). Bilişim Sektöründe Pazar Odaklılık, Yenilik Stratejileri ve Yenilik Kabiliyeti Arasındaki İlişkiler ve Bunların Şirket Performansı Üzerindeki Etkileri. *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi*.
- Akyan, E. (2004). Kayseri’de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(17), 213-224.
- Aloulou, W., & Fayolle, A. (2005). A Conceptual Approach of Entrepreneurial Orientation Within Small Business Context. *Journal of Enterprising Culture*, 13(1), 21-45.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. (2001). Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation. *Journal of Business Venturing*(16), 497-527.
- Arköse, O. (2004). Yaratıcılığa ve Yeniliğe Yönlendirici Örgüt Yapısı. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. İzmir.
- Arslan, E. (2012). İnovasyon ile İç Girişimcilik Etkileşimi: Bilişim 500 Şirketlerinde Bir Araştırma. *Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı*. Isparta.
- Arslan, K. (2009, Eylül). Değişimin Kilometre Taşları: Tasarım, Ar-Ge ve İnovasyon. *Müsiad Çerçeve Dergisi*(52), 128-133.
- Ataman Akgül, B. (2004). İşletmelerde Yeni Performans Ölçümleme Sistemleri. *Muhasebe ve Finansman Öğretim Üyeleri Bilim ve Araştırma Derneği (MUFAD)*(24), 73-82.
- Atik, H. (2005). *Yenilik ve Ulusal Rekabet Gücü*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Aygen, S. (2006). ; İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler: Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma ve Hizmet Tasarım Önerisi. *Doktora Tezi, Konya Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Konya.
- Barker, A. (2001). *Yenilikçiliğin Simyası*. İstanbul: Mess Yayınları No:391.
- Barutçugil, İ. (1981). *Teknolojik Yenilik ve Araştırma-Geliştirme Yönetimi*. Bursa: Bursa Üniversitesi Basım Evi.
- Bayraktutan, Y., & Bıdırdı, H. (2015). Türkiye’de Teknolojiye Dair Politika. *KOSBED*, 37-55.
- Bayram, Ş. (2013). Liderlik Kavramı ve Liderlik Türlerinin İnovasyon Üzerindeki Etkileri. *Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü*. Kocaeli.
- Betz, F. (1994). *Strategic Technology Management*. New York: Mc Graw Hill.
- Bird, B. (1989). *Entrepreneurial Behavior*. Illinios: Foresman and Company.

- Cooper, R., & Kleinschmidt, E. (May 2007). Winning Businesses in Product Development: The Critical Success Factors. *Research Technology Management*.
- Demir, H., & Okan, T. (2009). Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10((1)), 57-72.
- Diñer, Ö. (1995). *İşletme Yönetimine Giriş*. İstanbul: İz Yayıncılık.
- Döm, S. (2006). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Drucker, P. (1972). *Management*. London: Heinemann.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. Newyork: Harper&Row Publishers.
- Duran, C., & Saraçoğlu, M. (2009). Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan İlişkisi ve Yeniliği Geliştirme Süreci. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 16(1), 57-71.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E. S., & Çinko, M. (2011). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Durna, U. (2002). *Yenilik Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Elçi, Ş. (2007). *İnovasyon: Kalkınma ve Rekabetin Anahtarı* (2. Baskı b.). İstanbul: Tecnopolisgrup.
- Elitaş, C., & Ağca, V. (2006). *Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Çerçeve*. 28.04.2015 tarihinde <http://www.aku.edu.tr/AKU/DosyaYonetimi/SOSYALBILENS/dergi/VIII2/vagca.pdf>: www.aku.edu.tr adresinden alındı
- Eminoğlu, G. (2011). Örgütsel Kültür ve Yenilikçiliğin Performansa Etkilerini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Eskişehir.
- Erdem, B., Gökdeniz, A., & Met, Ö. (2011). Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya'da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 26(2), 77-112.
- Eren, E. (1982). *İşletmelerde Yenilik Politikası* (Cilt 127). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları No:2884.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E., & Gündüz, H. (2002). İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerine Etkileri ve Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 65-84.
- Freeman, C., & Soete, L. (1997). *The Economics of Industrial Innovation* (Cilt 3rd Edition). London: The MIT Press.
- Genç, N. (1993). Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Bireysel ve Örgütsel Davranışlar Üzerindeki Etkisi. *A. Ü. İ.İ.B. Dergisi*, 301.
- Gökçek, O. (2007). Yenilik Yönetim Süreci ve Yenilik Stratejileri: Otomotiv Sektöründe Bir Alan Çalışması. *Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. İstanbul.
- Göl, E. (2002). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Yenilik Yönetimi Yeterliliklerine İlişkin Öğretmen Algıları - Kırklareli İli Örneği. *Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Edirne.
- Gross, D., & Forbes. (2007). *İş Dünyasında Tüm Zamanların En Büyük Başarı Hikayeleri*. (S. Yeniçeri, Çev.) İstanbul: Koridor Yayıncılık.
- Güleş, H., & Bülbül, H. (2004, Nisan). Yeni Ürün Performansının Artırılmasında Ürün Geliştirme Yöntemlerinin Etkisi: Sanayi İşletmelerinde Bir Saha Araştırması. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*, 18.

- Günay, Ö. (2007). Kobilerde Yenilik Türlerinin Analizi ve Yenilik Engellerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. İstanbul.
- Hobikoğlu Haykır, E. (2009). Yeni Ekonomide İnovasyon ve Sürdürülebilir Rekabetin Yarattığı Katma Değerin Bilgi Toplumunda Etkisi. *Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. İstanbul.
- Hornsby, J., Kuratko, D., & Shaker, A. (2002). Middle Managers' Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale. *Journal of Business Venturing*(17), 253-273.
<http://ahika.gov.tr/kalkinma-ajansi-nedir/>. 22.01.2016 tarihinde alındı.
<http://kobi.nedir.com/>. 15.05.2015 tarihinde alındı.
<http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423937158.pdf>. 03.01.2016 tarihinde alındı.
<http://www.dtajans.com/kosgeb-destekleri-kredileri-hibeleri-basvuru-surecleri>. 22.01.2016 tarihinde alındı.
<http://www.kobi.org.tr/index.php/bilgibankasi/statistikler>. 22.01.2016 tarihinde alındı.
<http://www.marka.org.tr/sayfa/13/74/hakkimizda>. 15.05.2015 tarihinde alındı.
<http://www.marka.org.tr/Uploads/Files/ArgeVeYenilikDestekleri.pdf>. 15.05.2015 tarihinde alındı.
http://www.marka.org.tr/uploads/files/idb/rehberler/Proje_Uygulama_Rehberi_ve_Ekleri.pdf. 15.05.2015 tarihinde alındı.
<http://www.orsiad.com.tr/siz-kobimisiniz-okuyun-ogrenin.html>. 22.01.2016 tarihinde alındı.
<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/11/20121104-11.htm>. 15.05.2015 tarihinde alındı.
<https://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/News/bilim-ve-teknoloji-politikalarini-etkileyen-yeni-egilimler/660>. 03.01.2016 tarihinde alındı.
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bilimsanat&arama=kelime&guid=TDK.GTS.53465f013e3f98.02955178. 10.04.2014 tarihinde alındı.
http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/BTYPD/kilavuzlar/Oslo_Presentation.pdf. 22.01.2015 tarihinde alındı
- Humphrey, W. S. (1997). *Managing Technical People: Innovation, Teamwork and Software Process*. California: Addison Wesley Longman Inc.
- İmamoğlu, İ. K. (2012). Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin Yenilik ve Firma Performansı Üzerine Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü*. Kocaeli.
- İmamoğlu, S. Z. (2002). İmamoğlu, S. Z. "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ) Yenilik Çabaları ve KOBİ'lerde Ürün Yeniliği Üzerine Bir Araştırma. *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, "Yayınlanmamış Doktora Tezi"*. Gebze.
- İnceler, H. (1995, Haziran). Küreselleşen Dünyada İşletmelerin Teknolojik Yenilik ve Ar-Ge Stratejileri. *Future Technologies*(16).
- Işık Maden, S. (2012). Kosgeb Genel Destek Programlarının Firmalar Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Göller Bölgesi Uygulaması. *Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Isparta.
- Işık, N., & Kılıç, E. (2011). *Bölgesel Kalkınmada Ar-Ge ve İnovasyonun Önemi: Karşılaştırmalı Bir Analiz*. 09.03.2015 tarihinde

http://iibfdergi.ogu.edu.tr/makaleler/11414529_6_62_Makale_0.pdf
adresinden alındı

- İslamoğlu, A. H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (2. Baskı b.). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1999). *Balanced Scorecard*. (S. Egeli, Çev.) İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kaynova Emsen, A. (2010). Örgütsel Yapı Unsurlarının Çalışanların Adalet Algılamaları Üzerindeki Etkisi: Antalya Sağlık Örgütlerinde Bir Uygulama. *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*. Antalya.
- Kılıç, A., Eren, H., & Gürsoy, A. (2014). Yenilikçilik Faktörlerinin Örgütlerin Vizyon ve Misyon İfadelerindeki Varlığı; Fortune Türkiye İlk 100 Firma Örneği. *İşletme Araştırma Dergisi*, 37-68.
- Kılıçer, T. (2011). KOBİ'lerin Girişimci Pazarlama Yaklaşımı, Yenilik Yaratma Çabaları, Performansları ve Sahip Yöneticilerinin Girişimcilik Tutumları Açısından Profilleri, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi. Eskişehir.
- KOSGEB. (2011). *KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı 2011-2013*. Ankara.
- KOSGEB. (2011). *KOSGEB 2011 - 2015 Stratejik Planı*. Ankara.
- KOSGEB. (2014). Araştırma-Geliştirme, İnovasyon ve Endüstriyel Uygulama Destek Programı.
- Kotler, P. (2000). *Pazarlama Yönetimi*. (N. Muallimoğlu, Çev.) İstanbul: Beta Yayınevi.
- Kuczmarski, T., Middlebrooks, A., & Swaddling, J. (2000). *Innovation the Corporation: Creating Value for Customers and Shareholders*. McGraw-Hill Trade.
- Künye, N. (2014). Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Bölgelerin Ekonomilerine Katkıları: Panel Veri Uygulaması. *Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Ankara.
- Levesque, J. (2007). *The Innovation Process and Quality Tools* (Cilt 40). Quality Progress.
- Levinson, W. (1998, Mayıs). Hayatta Kalmak. *Executive Excellence*, 2(14), 9-10.
- Marquis, D. (1988). *The Anatomy of Successful Innovations. Reading in the Management of Innovation*. (M. Tushman, Çev.) U.S.A.: Harpe Business Publishers.
- Miller, D., & Garnsey, E. (2000). Entrepreneurs and Technology Diffusion, How Diffusion Research Can Benefit from a Greater Understanding of Entrepreneurship. *Technology in Society*(22), 445-465.
- Müftüoğlu, T. (2007). *Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Kobi'ler*. 24.12.2014 tarihinde : <http://www.girisimcilik.org/girisimcilik/bulus-ve-inovasyon-arasindaki-fark-nedir/>. adresinden alındı
- Naktiyok, A. (2007, Haziran). Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 21(2), 211-230.
- Ocak, S. (2014). Okul Müdürü ve Öğretmenlerin Liderlik Stillerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi (Erzurum İli Örneği). *İstanbul Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetim Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul.

- OECD. (2005). *Frascati Kılavuzu: Araştırma ve Deneysel Geliştirme Taramaları İçin Önerilen Standart Uygulama* (Cilt 3. Baskı). (TÜBİTAK, Çev.)
- OECD. (Şubat 2006). *Oslo Kılavuzu: Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler* (Cilt 3. Baskı). Tübitak.
- Oflazoğlu, S., & Koçak, A. (2012). Stratejik Yönlülüklerin Yenilik ve Performans Üzerindeki Etkisi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2(1), 119-144.
- Önce, A., Marangoz, M., & Erboy, N. (2014). Ekonomik Büyüme ve Kalkınmada Girişimciliğin Rolü ve Önemi. *International Conferance on Eurasian Economies* (s. 1-11). <http://avekon.org/papers/1041.pdf>.
- Örücü, E., Kılıç, R., & Savaş, A. (2011). Kobi'lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1), 58-73.
- Osborne, S., & Brown, K. (2005). *Managing Change and Innovation in Public Service Organisations*. London: Routledge Publishing.
- Özevren, M. (2000). *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Özge, H., & Erkocaoğlu, E. (2009). Kurumsal Girişimcilik ile Örgüt Yapısı Arasındaki İlişki. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 203-214.
- Öztürk, E., Mesci, M., & Kılınç, İ. (2013). Yenilik Faaliyetlerinin İşletme Performansına Etkisi: Yat Limanları Üzerine Bir Değerlendirme. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8(2), 97-118.
- Pervaiz, A. (1998, April). Culture and Climate For Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 30-43.
- Polat, M., & Öner, A. (2000). Firmalarda Yenilik Yönetimi Teknikleri. *Araştırma Notu, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü MBA Programı*. İstanbul.
- Şafak, A. (2007). *İnovasyonla Başarıyı Yakalayan Türkler*. İstanbul: MediaCat Yayıncılık.
- Sarihan İnceler, H. (1998). *Rekabette Başarının Yolu Teknoloji Yönetimi*. İstanbul: Desnet Yayınları.
- Savaşçı, T., Kalafatlıoğlu, E., & Örs, N. *Tübitak-Marmara Araştırma Merkezi Malzeme ve Kimya Teknolojileri Araştırma Enstitüsü'nün Savunma Sanayii Araştırmalarındaki Yeri ve İleriye Dönük Öneriler*. 02.03.2015 tarihinde http://mimoza.marmara.edu.tr/~ekalafatoglu/pdf/Ulusal%20bildiri/Savunma_Sanayii_Arge.pdf. adresinden alındı
- Schepers, J., Schnell, R., & Vroom, P. (1999, May-June). From Idea to Business - How Siemens Bridges The Innovation Gap. *Research Technology Management*.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. London: Transaction Publishers.
- Serpek, E. (2003). Bilgi Çağında Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler. *Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Konya.
- Tabak, A., Erkuş, A., & Meydan, C. (2010). Denetim Odağı ve Yenilikçi Birey Davranışları Arasındaki İlişkiler: Belirsizliğe Tolerans ve Risk Almanın Aracılık Etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 159-176.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2001). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organisational Change*. Chichester: 2nd Edition, Chichester: Wiley.
- Top, S. (2008). *İşletmelerde Yenilik ve Yaratıcılık Yönetimi*. İstanbul: Bata Yayınları.

- Toprak, C. (2013). Özel Sağlık Sektöründe İnovasyon: Özel Sağlık Sektöründe İnovasyon ve Finansal Performans İlişkisi. *Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Kurumları İşletmeciliği*. Ankara.
- Tunç, B. (2007). İşletmelerde Yaratıcılık Yenilikçilik Girişimcilik Yönetimi. *Yüksek Lisans Tezi, İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi*. İzmir.
- Tunç, H. (2008). Bir Yenilik Göstergesi Olarak Patent ve Türkiye Patent Performansı. *Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Isparta.
- Ülgen, H., & Mirze, S. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Arıkan Basım.
- Ural, A., & Kılıç, İ. (2005). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uzkurt, C. (2008). *Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Uzkurt, C. (2010). *İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır?* Ankara: Ankara Sanayi Odası Yayın Organı (Dosya).
- Vardar, A. (2001). *Bireysel ve Kurumsal Değişimde Yeniden Yapılanma Stratejileri*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Wan, D., Ong, C., & Lee, F. (2005). Determinants of Firm Innovation in Singapore. *Technovation*, 25(3).
- Webb, A. (1973). *Managing Innovative Projects*. London: Champion&Hall Pub.
- Wesley, M., & Levinthal, D. (1989, September). Innovation and Learning: The Two Faces of R&D. *The Economic Journal*.
- Yavuz, Ç. (2010). İşletmelerde İnovasyon - Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma. *Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(2), 143-173.
- Yıldız, S. (2011). Entellektüel Sermayenin İşletme Performansına Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(3), 11-28.
- Yılmaz, H. (2014). Bilgi Liderliğinin İşletme Performansı Üzerine Etkilerinin Değerlendirmesi. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 51-68.
- Zerenler, M., Türker, N., & Şahin, E. (2007). Küresel Teknoloji, Araştırma Geliştirme (Ar-Ge) ve Yenilik İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(17), 653-667.

EK

YENİLİK YÖNETİMİ ANKET FORMU



Sayın Katılımcı,

Bu anket çalışması Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme - Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı tarafından yürütülmekte olup, “**Yenilik Yönetimi ve Yenilik Yönetimini Etkileyen Faktörlerin Yenilik Performansı Açısından İncelenmesi: Yenilik Desteği Alan İşletmeler Üzerinde Bir Araştırma**” konulu yüksek lisans tezi için hazırlanmıştır.

Bu bir araştırmadır, bir test değildir. Doğru ya da yanlış cevaplar olamaz. Ankete verdiğiniz kişisel cevaplarınız ciddi bir gizlilik içinde değerlendirilecektir. Araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği açısından anket formunda yer alan sorulara doğru bir şekilde yanıt vermeniz önemlidir.

İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, işlerinizde başarılar dileriz.

Prof. Dr. Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU

Tez Danışmanı

Ayşe Nur SÖNMEZ

Yüksek Lisans Öğrencisi

A. Aşağıdaki ifadeleri yanıtlayınız.

1. KOSGEB / Doğu Marmara Kalkınma Ajansı Desteği aldığınız yıl:.....
2. KOSGEB / Doğu Marmara Kalkınma Ajansı Desteği almaya hak kazandığınız projenizi kısa tanımlayınız:.....

B. Aşağıda belirtilen demografik faktörlerden size uygun olanını işaretleyiniz. (x)

| | |
|--------------------------------------|---|
| Cinsiyetiniz | <input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Kadın |
| Yaşınız | <input type="checkbox"/> 20-25 <input type="checkbox"/> 26-30 <input type="checkbox"/> 31-40 <input type="checkbox"/> 41-50 <input type="checkbox"/> 51-60 <input type="checkbox"/> 61 ve üstü |
| Eğitiminiz | <input type="checkbox"/> Lise ve altı <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora |
| Mesleki Tecrübeniz | <input type="checkbox"/> 0-3 Yıl <input type="checkbox"/> 4-7 Yıl <input type="checkbox"/> 8-11 Yıl <input type="checkbox"/> 12-15 Yıl <input type="checkbox"/> 16-21 Yıl <input type="checkbox"/> 21 Yıl ve üstü |
| Bu İşletmedeki Kaçıncı Yılıdır | <input type="checkbox"/> 0-3 Yıl <input type="checkbox"/> 4-7 Yıl <input type="checkbox"/> 8-11 Yıl <input type="checkbox"/> 12-15 Yıl <input type="checkbox"/> 16-21 Yıl <input type="checkbox"/> 21 Yıl ve üstü |
| İşletmeniz Hangi Sektördedir? | <input type="checkbox"/> Makina-Sanayi <input type="checkbox"/> Plastik-Kimya <input type="checkbox"/> Elektrik-Elektronik <input type="checkbox"/> Ar-Ge Danışmanlık <input type="checkbox"/> Bilişim-Yazılım <input type="checkbox"/> Otomotiv <input type="checkbox"/> Mobilya <input type="checkbox"/> Diğer..... |
| İşletmeniz Kaç Yıldır Faaliyettedir? | <input type="checkbox"/> 0-3 Yıl <input type="checkbox"/> 4-7 Yıl <input type="checkbox"/> 8-11 Yıl <input type="checkbox"/> 12-15 Yıl <input type="checkbox"/> 16-21 Yıl <input type="checkbox"/> 21 Yıl ve üstü |
| İşletmeniz Kaç Kişi Çalışmaktadır? | <input type="checkbox"/> 1-10 <input type="checkbox"/> 11-49 <input type="checkbox"/> 50-249 <input type="checkbox"/> 250 ve üstü |

| | |
|-----------------------------|--|
| İşletmenizdeki Pozisyonunuz | () Üst Düzey Yönetici () Orta Düzey Yönetici () Koordinatör () Diğer..... |
|-----------------------------|--|

C. Aşağıdaki ifadeleri Evet veya Hayır olarak işaretleyiniz. Yanıtınız Evet ise yandaki kutucuğa sayısını yazınız.

| | Evet | Hayır | Sayısı |
|--|------|-------|--------|
| 1- İşletmenize ait patent var mı? | | | |
| 2- İşletmenize ait marka var mı? | | | |
| 3- Son beş yılda patent, tescil, marka vb. başvurunuz oldu mu? | | | |
| 4- Son beş yılda işletmenizde başarısızlıkla sonuçlanan bir yenilik projesi oldu mu? | | | |
| 5- İşletmenizin AR-GE Departmanı var mı? | | | |

D.Aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi belirtiniz. (Yuvarlak içine alınız.)

| İşletmeniz; | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| 1- Tedarikçiler yeni bir uygulama önerdiğinde uygular. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2- Müşteriler yeni bir ihtiyaç talep ettiğinde uygular. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3- Üniversitelerin/araştırma enstitülerinin yeni buluş ve teknolojilerini ticarileştirmek için çalışır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| İşletmenizde; | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| 4- Her birim daha fazla bağımsızlaştırılmıştır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5- Birimler arasındaki iletişim ve koordinasyon artışını sağlamak için faaliyetler yeniden organize edilmiştir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6- Yeni ve yaratıcı fikirleri olan kişi, grup veya birimlere bunları uygulama fırsatı tanınmaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7- Çoğu karar üst yönetimin onayını gerektirir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8- Kesin bir hiyerarşi vardır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| İşletmenizde; | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---|--------------------------------|---------------------|-------------------|--------------------|-------------------------------|
| 9- İşlerin yapılabilmesi için gerektiğinde resmi iletişim kanalları azaltılabilir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10- Karar alma sürecinde en çok söz hakkının konuyla ilgili uzman olanlara tanınması yönünde güçlü bir eğilim vardır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11- İşleri bitirmek için gerektiğinde resmi süreçler göz ardı edilebilir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12- Çalışanlarınıza işlerini yürütmeye kendi metotlarını deneme şansı verilir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13- İş yapanlara projeye ilgili ayrıntılı gerekçe ve resmi izin olmaksızın karar verme izni verilir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14- Risk alma olumlu bir özellik olarak kabul edilir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15- Başarısızlıklar bir öğrenme süreci olarak değerlendirilir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16- Başarılı projesi olan kişiler standart ödül sistemi dışında mükâfatlandırılır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17- Yeni ve yaratıcı fikirler geliştiren çalışanlar bu uygulanmamış olsa bile ödüllendirilir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| İşletmenizde; | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---|--------------------------------|---------------------|-------------------|--------------------|-------------------------------|
| 18- Çalışanların kendi fikirlerini geliştirmeleri teşvik edilir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19- Üst yönetim fikirlere/önerilere açıktır ve destekler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20- Yenilikçi fikirleri ile gelen çalışanlar faaliyetleri için yönetimden destek alırlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21- Risk alan kişiler başarısız olsalar da saygı görürler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22- Üst yönetim çalışanların geliştirdiği metotları kullanmaya isteklidir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| İşletmeniz; | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|--|--------------------------------|---------------------|-------------------|--------------------|-------------------------------|
| 23- Yüksek getiri kazandırma olasılığı bulunan, riski fazla projelere karşı güçlü bir eğilim sergiler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24- Belirsizlik içeren bir karar verme sürecinde cesur bir tavır sergiler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25- Rekabet ortamında genellikle öncü davranır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26- Üst yönetiminin yeni fikir ve ürün sunmaya güçlü bir eğilimi vardır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| İşletmeniz; | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---|--------------------------------|---------------------|-------------------|--------------------|-------------------------------|
| 27- İyi bir fikri olan çalışanına fikrini geliştirmesi için serbest zaman verir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28- Bütçesi her zaman yeni fikirler/projeler için kaynak yaratır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29- Çalışanlarının iş yükü yeni fikirler geliştirmesini engellemeyecek biçimde belirlenmiştir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| İşletmeniz; | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|--|--------------------------------|---------------------|-------------------|--------------------|-------------------------------|
| 30- Sık sık yeni fikirler dener. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31- İşleri başarmak için sık sık yeni yollar dener. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32- Faaliyetlerini geliştirecek yeni metotlar dener. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33- Pazarda yeni mal ve hizmetleri ilk sunan işletmeler arasındadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34- İşletmenizin ortaya çıkardığı mal ve hizmetler son beş yılda artmıştır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35- İşletmenizin ürün, süreç, hizmet vb. geliştirmek için yaptığı yatırımlar (Ar-Ge, lisans alımı vb.) rakiplerine oranla oldukça fazladır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36- İşletmenizin yeni ürün ve hizmet geliştirmesi, faaliyet gösterdiği pazardaki konumunu sürdürmek için çok önemlidir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37- Yeni ürün ve hizmet geliştirmede, çok yüksek yatırım maliyetleri talep eder. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38- Yenilik sizin organizasyonunuz için çok önemlidir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

ÖZGEÇMİŞ

1986 yılında Kocaeli' de doğdu. Özel Marmara 2000 Koleji' ni okul birinciliği derecesiyle tamamladı. Kocaeli Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü' nden 2009 yılında mezun oldu. 2010-2011 yıllara arasında dil eğitimi için Sydney Avustralya' da bulundu. 2011 yılında Otomotiv Sektörü' nde üç şube ile faaliyet gösteren aile şirketinde Genel Koordinatör olarak işe başladı. 2012 yılında Kocaeli Üniversitesi İşletme A.B.D. Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı' nda Yüksek Lisans öğrencisi oldu.

